

# Pensimo

## La durabilité en pratique

Édition 2022



## Mentions légales

### Éditeur

Pensimo Management AG  
Obstgartenstrasse 19  
8042 Zurich  
pensimo.ch

### Concept

Linkgroup SA, Zurich  
Steiner Kommunikationsberatung, Uitikon

### Contenu

Steiner Kommunikationsberatung, Uitikon

### Relecture, correction

Linkgroup SA, Zurich

### Conseil développement durable

pom+Consulting, Zurich

### Illustration

Clara San Millán, Zurich (Couverture, p. 19,  
24–25, 38)

### Photos/images

Severin Jakob, Zurich (p. 2, 9)  
Caroline Krajcir (p. 20)  
Seraina Wirz (p. 33, 34, 35, 36, 37, 45–47, 50, 51)  
YOS Visualisierungen, Zurich/Tokyo (p. 53, 56–57)  
Studio Blomen, Zurich (p. 60, 61)  
Jaccaud + Associés, Genève (p. 64, 69)  
Ben Zurbriggen, Bienne (p. 65, 66–67, 69)  
Getty Images (p. 71)  
Marc Lendorff, Zurich (p. 75, 76–77)  
Roland Tännler (p. 79)

### Conception, mise en page, production

Linkgroup SA, Zurich

### Impression

Printlink SA, Zurich

Pour Pensimo, utiliser un langage égalitaire reflétant au mieux tous les sexes est une évidence. Dans la présente publication, nous avons veillé à une utilisation proportionnée de ce langage égalitaire, tout en prenant soin de ne pas perturber le flux de lecture et la compréhension.

La présente publication paraît en allemand et en français.



**Pensimo Management AG est un prestataire de services indépendant et un centre de compétence pour les placements et la gestion de biens immobiliers. Le patrimoine actuel de plus de 500 immeubles a une valeur marchande supérieure à CHF 13 milliards. Les quatre fondations de placement Turidomus, Pensimo, Testina et Adimora représentent la plus grande partie du portefeuille immobilier. Pensimo ne leur facture que les coûts effectifs, y compris les dividendes convenus versés aux actionnaires.**

**Fondée en 1993, Pensimo Management AG appartient à dix des principaux investisseurs du Groupe Pensimo. L'origine du Groupe Pensimo remonte à 1942, date de la création de la société Pensimo AG par les industriels Max et Ernst Schmidheiny.**



# **Pensimo**

## **La durabilité en pratique**

Édition 2022



**Que signifie durable ?**

**Le développement durable est incontournable.**

**Ce constat fait largement**

**l'unanimité dans le monde scientifique, économique, politique et administratif. Un aperçu de la pratique du Groupe Pensimo permet de découvrir comment la durabilité peut être vécue avec discernement et clairvoyance.**

**Chère lectrice,  
cher lecteur,**



La durabilité est un sujet dont on pourrait discuter des soirées entières et qui donne lieu à une très grande marge d'interprétation. Notre approche est remarquablement simple : la durabilité doit tenir compte des intérêts des parties prenantes et optimiser en permanence les activités entrepreneuriales dans les trois dimensions – économique, environnementale et sociale. Pensimo Management AG a adopté cette approche multidimensionnelle dès sa création en 1993.

Jusqu'à présent, nous avons renoncé à une déclaration systématique axée sur les labels. Cela a parfois pu donner l'impression que nous ne travaillions pas de manière aussi durable que d'autres investisseurs immobiliers, qui se parent de labels et les voient comme la confirmation de leurs performances en matière de durabilité. Toutefois, les labels ne suffisent pas. Certes, ils confirment le respect de certaines normes, mais restent le plus souvent des instantanés liés à un bien. Pour notre part, l'expérience nous montre que la meilleure façon de servir la cause de la durabilité est de l'intégrer dans l'identité de l'entreprise.

Voilà pourquoi nous mettons l'accent sur l'obtention de rendements constants et la préservation à long terme de la valeur de nos placements; les hausses de valeur sont les bienvenues,

mais nous n'entendons nullement maximiser les bénéfices à court terme. Sur mandat de nos investisseurs, nous fournissons à nos locataires des logements et des surfaces commerciales à des conditions équitables. Nous veillons à une grande qualité en termes d'urbanisme, d'espaces extérieurs, d'architecture et de construction ainsi qu'à une intégration sociale attentive de nos objets sur les sites respectifs.

Nous répondons aux exigences environnementales en minimisant les effets négatifs de notre action sur l'environnement. Les mots-clés sont la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> grâce à l'abandon progressif de l'utilisation des énergies fossiles ou encore la promotion de la biodiversité et de l'économie circulaire.

La présente publication montre comment nous vivons la durabilité dans notre travail quotidien, comment elle nous sert de ligne de conduite pour notre développement futur et comment nous créons des valeurs concrètes, produisons des avantages et misons sur une gouvernance transparente.

Je vous souhaite une lecture instructive.

# Sommaire

	Gouvernance	Dimension économique
2 Avant-propos	6 Pensimo – une structure unique Centre de compétence de l'économie immobilière	14 En bonne voie Benchmarking au sein du Groupe Pensimo
84 Glossaire	8 Bénéfice sur mesure Entretien avec le CEO Jörg Koch	15 La bourse à domicile Swissinvest Real Estate Fund
		18 Immobilier – une catégorie de placement particulière Entretien avec des experts de la prévoyance professionnelle

## Dimension écologique

24  
Penser et guider  
Protection du climat et  
efficacité énergétique

32  
Ouvert à la nouveauté  
Ensemble urbain  
Reitmen à Schlieren

## Dimension sociale

38  
L'art du renoncement  
intelligent  
Entretien avec l'architecte  
Michael Geschwentner  
sur la construction abor-  
dable

42  
Comprendre les  
besoins des clients  
Les enquêtes auprès  
des locataires  
du Groupe Pensimo

44  
Vivre et laisser vivre  
Stettbach Mitte  
à Dübendorf

52  
Têtes pensantes  
Site Zwhatt  
à Regensdorf

62  
Surmonter la  
compétition  
Entretien avec l'architecte  
Michael Hauser sur le  
processus « charrette »

64  
Une icône sauve  
sa façade  
La cité satellite  
du Lignon à Vernier  
près de Genève

70  
Une appli ingénieuse  
L'application Régimo  
comme lien entre  
le locataire et la gérance

74  
Mieux avec moins  
L'immeuble commercial  
Nørd à Zurich

80  
Exigeant, encourageant,  
équitable  
Pensimo en tant  
qu'employeur

82  
Nouvel univers  
de travail  
Nouveau siège de  
l'entreprise dans  
le quartier industriel  
de Zurich

## Pensimo – une structure unique

La description la plus succincte du Groupe Pensimo est « Centre de compétence de l'économie immobilière ». Toutefois, ce centre de compétence se distingue nettement des autres fournisseurs de placements immobiliers indirects, et ce, à plusieurs titres. Voici les cinq principales caractéristiques du Groupe Pensimo :

### 1. Investisseurs = propriétaires

Dix des plus grands investisseurs du Groupe Pensimo sont également propriétaires de Pensimo Management AG. Il s'agit ici de grandes et moyennes caisses de pension suisses. Elles représentent plus de 70% du capital investi dans les fondations.

### 2. Une approche non-profit

Pensimo Management AG ne facture aux fondations que les frais de gestion dont elle a besoin pour couvrir les coûts et distribuer le dividende convenu contractuellement. Ce montant est nettement inférieur aux frais tolérés par les investisseurs sur le marché. Ni la rémunération de la direction, ni la rémunération du management et des collaborateurs ne dépendent des prestations ou de la performance. Il n'y a donc pas d'incitations négatives.

### 3. Responsabilité entrepreneuriale

Une création de valeur à long terme dépend de l'intégration réussie des prestations économiques, sociales et environnementales. En conséquence, le Groupe Pensimo recherche et cultive les discussions avec toutes les parties prenantes concernées, des investisseurs et des locataires aux pouvoirs publics et à la population locale limitrophe de leurs biens ou projets immobiliers, en passant par les partenaires commerciaux et les collaborateurs.

### 4. Des processus d'investissement définis de façon claire et transparente

Les tâches et les responsabilités des processus d'investissement sont clairement définies. Les investisseurs respectivement les membres conseils de fondation fixent les stratégies de portefeuille et de placement et en assument la responsabilité. Les décisions de placement prises sur cette base sont déléguées par les conseils de fondation aux commissions de placement. Pensimo Management AG est responsable de la mise en œuvre de ces décisions et de la direction opérationnelle. Les biens immobiliers sont gérés par les sociétés Régimo et donc de manière autonome, ce qui permet une qualité élevée constante et un meilleur rendement à long terme.

### 5. Impact positif

Le Groupe Pensimo apporte une contribution positive au développement de quartiers, de ses propres ensembles urbains et sites. Dans le même temps, le Groupe Pensimo maintient et promeut pour ses immeubles un niveau de qualité architecturale et urbanistique élevé. Dans l'intérêt de ses investisseurs, le Groupe Pensimo aspire à obtenir des rendements stables et une performance positive à long terme.

# Rapports de participation

Actionnaires	Participation		Participation
Caisse de pension de la ville de Zurich	10% →	<b>Pensimo Management AG →</b>	100% Regimo Aarau AG
Caisse de pensions Poste	10% →		80% Regimo Bâle AG
Caisse Générale de prévoyance de SAirGroup	10% →		40% Regimo Berne AG
Caisse de pension Swiss Cockpit	10% →		55% Régimo Lausanne SA Régimo Genève SA
Caisse de pension de Holcim (Suisse) SA	10% →		41% Regimo Saint-Gall AG
VeF Versicherungseinrichtung des Flugpersonals der Swissair	10% →		65% Regimo Zürich AG
Caisse de pensions CFF	10% →		40% Regimo Zug AG
Prévoyance professionnelle Swissport	10% →		
comPlan	10% →		
Institution de prévoyance de la Banque Cantonale de Saint-Gall	10% →		
			100% Pensimo Fondsleitung AG

## Prestations et mandats

Investment management	Fondation de placement Turidomus	Fondation de placement Pensimo	Fondation de placement Adimora	Fondation de placement Testina	
<b>Portfolio management</b>	Groupe de placement Casareal	Groupe de placement Casareal	Groupe de placement Omega	Groupe de placement Alpha	Swissinvest Real Estate Fund
	Groupe de placement Proreal	Groupe de placement Proreal		Groupe de placement D1	
	Groupe de placement Urban			Groupe de placement D2	
<b>Gérance</b>	Regimo Aarau, Bâle, Berne, Lausanne, Genève, Saint-Gall, Zurich, Zoug				

**Bénéfice sur mesure**

**Plutôt que de maximiser les bénéfices, Pensimo vise une continuité des revenus élevée et une valeur ajoutée durable. Jörg Koch, CEO, explique le succès du fonctionnement spécifique du groupe.**

Entretien avec Jörg Koch, CEO de Pensimo Management AG

→

*Monsieur Koch, Pensimo Management AG ne doit pas et n'a pas le droit de faire des bénéfices. Comment mesure-t-on donc le succès de l'entreprise et les performances des collaborateurs ?*

Pensimo Management AG appartient à dix de ses plus grands investisseurs. Il s'agit ici de grandes et moyennes caisses de pension suisses. Notre mission est d'investir à long terme les fonds de la prévoyance professionnelle par le biais de fondations de placement immobilier et de gagner ainsi de l'argent pour les caisses de pension et leurs assurés. En tant que société de gestion, nous gérons les affaires des fondations et avons comme mission concrète de fournir ces prestations avec un très haut niveau de qualité et à un faible coût.

*Est-ce compatible ? La qualité a un prix...*

De fait, la réponse n'est pas si simple. Il y a plusieurs valeurs mesurables déterminantes pour nous. Premièrement, nous comparons avec les groupes de pairs de l'Immo-Index CAFF (Conférence des Administrateurs de Fondations de Placement) et d'autres benchmarks tels que le MSCI notre performance en matière de gestion d'investissement des fondations de placement. Nous comparons plus précisément la performance et les coûts de gestion avec ceux de nos pairs. Dans le domaine des fonds de placement, nous tenons compte d'autres benchmarks et observons les évaluations des analystes.



La seconde mesure résulte des enquêtes annuelles que nous menons auprès de nos investisseurs sur leurs besoins d'investissement dans les fondations de placement du Groupe Pensimo pour les trois années à venir. Ces trois dernières années, ces chiffres ont toujours été très élevés, bien au-delà de ce qu'il nous est possible de réaliser annuellement sans trahir ni nos exigences de qualité en matière d'investissement immobilier ni ce que les marchés transactionnels permettent. Extrêmement forte depuis des années, la volonté des investisseurs d'investir dans nos véhicules de placement est le meilleur indicateur de la qualité et de la réussite de nos prestations.

→

#### Jörg Koch

fait partie de l'équipe de Pensimo Management AG depuis 2010 et assume la fonction de CEO depuis 2011. Il est également membre des conseils d'administration des huit sociétés Régimo. Jörg Koch est architecte ETH/SIA diplômé et titulaire d'un MAS Real Estate Management (IFZ Zug). Pendant les dix premières années de sa carrière, il a été planificateur, chef de projet et associé dans un bureau d'architecture. Il a ensuite travaillé pendant sept ans pour UBS Global Real Estate Switzerland à Bâle, en dernier lieu comme responsable du secteur Construction & Development. Jörg Koch est vice-président de SIA-Haus AG, membre du comité de placement de la Fondation Christoph Merian et du conseil scientifique MAS Immobilienmanagement IFZ Zug. Il intervient également régulièrement en tant qu'expert dans des jurys ou à l'occasion de planifications tests et d'ateliers.

**« La volonté des investisseurs d'investir dans nos véhicules de placement est le meilleur indicateur de la qualité et de la réussite de nos prestations. »**

***La société appartient à dix caisses de pension et institutions de prévoyance, qui comptent elles-mêmes parmi les plus grands investisseurs. Comment gérez-vous ces conflits d'intérêts potentiels ?***

En réalité, notre modèle de participation exclut de fait un conflit d'intérêts entre la gestion et l'investisseur, le problème classique principal-agent. Nous n'avons pas d'actionnaires qui souhaitent tirer le maximum de profit de l'activité de gestion. Il est stipulé contractuellement que le capital lié des actionnaires est rémunéré au même taux que le rendement sur distribution annuel moyen de nos fondations de placement suisses. Au contraire, le fait que la société de gestion appartienne aux investisseurs des fondations engendre une très forte convergence des intérêts.

***Qu'est-ce que cela signifie pour la structure tarifaire ?***

Pensimo Management AG ne facture aux fondations que les frais de gestion dont elle a besoin pour couvrir les coûts et distribuer le dividende convenu contractuellement. Chez Pensimo, il n'existe aucun modèle de rémunération se rapportant à la performance ou au volume, ce qui pourrait engendrer de fausses incitations au niveau du management. Les frais facturés sont analysés et ajustés chaque année. Si Pensimo Management AG fait trop de bénéfices, nous réduisons les frais – ce qui a souvent été le cas ces dernières années. Si nous avons besoin de plus de ressources, nous pouvons de même augmenter les frais en conséquence. Le maximum stipulé dans les contrats de gestion est de fait loin d'être épuisé.

***Comment la répartition relativement complexe des pouvoirs entre le conseil de fondation, les experts, la commission de placement et Pensimo Management AG influe-t-elle sur la prise de décision ? Les voies décisionnelles semblent assez longues...***

En principe, la structure de gouvernance est très simple. On peut la qualifier de triangulaire. Le conseil de fondation est responsable de la stratégie d'investissement. Il délègue la mise en œuvre, d'un côté, à une commission de placement qu'il a choisie et qui prend les décisions d'investissement et de désinvestissement et, de l'autre, à la société chargée de la gestion, Pensimo Management AG. Celle-ci assure la gestion opérationnelle des fondations de placement et prépare les demandes aux instances.

***Pensimo Management AG n'est donc pas en mesure de prendre des décisions d'investissement ?***

Oui, c'est exact. Dans les fondations, les décisions de placement sont prises par les commissions de placement et, chez Swissinvest, par le conseil d'administration de Pensimo Fondsleitung AG. Les demandes doivent être plausibles et conformes aux directives de placement et à l'évaluation externe des experts; tout écart important doit être justifié. Les tâches principales des experts sont de déterminer les valeurs de marché pour les investissements et les estimations de fin d'année ainsi que d'évaluer la conformité au marché des coûts de construction, des revenus locatifs et d'autres hypothèses formulées dans le processus d'investissement. Les commissions de placement des fondations se réunissent au moins six fois par an, le conseil d'administration de Pensimo Fondsleitung AG quatre fois. Les organes peuvent également prendre des décisions par voie de circulaire et, si nécessaire, être convoqués plus fréquemment et à court terme. Cela permet de prendre rapidement des décisions, ce qui est essentiel dans un processus de transaction dynamique.

***Parmi les quatre fondations de placement, Adimora, axée sur les appartements locatifs à loyers modérés, est de loin la plus petite. Or, les besoins en logements de ce type sont particulièrement importants dans l'espace urbain. Pourquoi Adimora ne se développe-t-elle pas plus et plus vite ?***

Nous avons créé la fondation de placement Adimora en 2010, avec une première promesse de capital de CHF 50 millions. Entre-temps, nous avons pu constituer un portefeuille immobilier de plus de CHF 400 millions avec 18 immeubles, deux autres étant encore en construction. À l'origine, Adimora était aussi une sorte de laboratoire. Il nous a d'abord fallu apprendre comment résoudre la contradiction présumée entre la mise à disposition de logements dans une zone urbaine bien desservie d'un côté et des loyers délibérément modérés de l'autre. Nous avons commencé très modestement. Au cours de la première phase de développement, nous ne pouvions pas, de toute façon, ajouter de gros volumes à notre portefeuille car il fallait respecter les exigences légales en matière de répartition appropriée des risques. Cela ne fait que quelques années que nous avons osé nous aventurer dans des projets plus importants. Ceux-ci ont alors accéléré la croissance.



# « Nous sommes convaincus qu'une qualité très élevée de la gérance permet d'obtenir un meilleur rendement à long terme. »

*Néanmoins, avec plus de CHF 400 millions, le volume absolu est encore faible...*

Les facteurs limitants ne sont pas nos investisseurs ni notre capacité de gestion, mais le manque d'opportunités d'investissement correspondant à la stratégie de la fondation. Les placements immobiliers sont très recherchés si bien que les prix sont élevés. Adimora peut exploiter des possibilités de placement conformes à la stratégie surtout si nous pouvons acheter un terrain à des conditions raisonnables ou bien le reprendre en droit de superficie et si nous sommes en mesure de développer un projet spécifique pour des logements abordables. Les projets de développement en cours à Reinach BL (immeuble résidentiel Les Cinq) et le bâtiment longitudinal dit « Längsbau » à Regensdorf (Zwhatt) en sont de bons exemples.

*Pourquoi Pensimo participe-t-elle au groupe Régimo, un réseau de gérance d'immeubles opérant dans toute la Suisse ?*

*Ne pourriez-vous pas obtenir ces prestations à un prix plus avantageux auprès d'autres sociétés ?*

La gérance est une composante essentielle de notre valeur ajoutée. Il ne s'agit pas seulement de coûts, mais aussi de qualité. Nous sommes convaincus qu'une qualité très élevée de la gérance permet d'obtenir un meilleur rendement à long terme. C'est cette qualité que nous exigeons des compagnies Régimo – et que nous obtenons.

*À quel prix ?*

Nous payons les sociétés Régimo selon un modèle équitable forfaitaire (all-in fee) et entretenons avec elles un partenariat étroit. Celui-ci repose sur un modèle d'entreprise intégré verticalement. Nous participons aux sociétés Régimo à des degrés divers, des contrats régissent la coopération. Nos rémunérations sont conformes au marché; une enquête comparative menée auprès de grands investisseurs immobiliers institutionnels nous a permis de le vérifier. Des appels d'offres réguliers nous auraient éventuellement donné la possibilité d'acheter certaines prestations partielles un peu moins cher, mais nous aurions alors dû faire des compromis sur la qualité et notre marge de manœuvre aurait été plus réduite, par exemple quant à la manière de communiquer avec nos locataires ou de les accompagner durant une phase de travaux. De plus, des changements réguliers de gérance auraient impliqué une perte massive de connaissances sur les immeubles.

*Comment gérez-vous la forte fluctuation du personnel qui affecte depuis des années le secteur de la gérance d'immeuble et ses parties prenantes ?*

Au niveau du management et en particulier de la direction, nous enregistrons une très grande constance, ce qui est à nos yeux extrêmement important et a un impact fort positif sur le développement des sociétés. Afin de pallier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans toute la branche, nous investissons de manière ciblée dans la formation continue des collaborateurs. Et ce, sous différents formats dans le cadre de la Pensimo Academy et en soutenant les formations continues. Notre modèle de participation nous permet également de développer de nouvelles offres en étroite collaboration avec les sociétés Régimo et de les proposer sous forme de services, à l'instar du nouveau produit proposant de louer en toute flexibilité des bureaux d'équipe sur des sites à Zurich et à Bâle.

→

***La concurrence pour l'acquisition de sites à développer et d'immeubles existants ne cesse de s'intensifier, et les acteurs institutionnels en particulier acceptent des rendements extrêmement bas. Comment Pensimo parvient-elle à trouver des projets et des objets adaptés ?***

Nous entretenons un vaste réseau dans toute la Suisse et sommes considérés comme des partenaires fiables et équitables. Certes, notre exigence de qualité élevée nous empêche parfois d'aller jusqu'à la limite lors d'une procédure d'appel d'offres. Mais nous pouvons décider rapidement. Nos fondations jouissant d'une certaine capacité à prendre des risques et étant financées avec très peu de capitaux étrangers, elles peuvent aussi assumer les risques liés à de gros projets d'investissement complexes et tirer parti des opportunités qui en découlent. En cas d'acquisition réussie, Pensimo peut gérer elle-même les projets grâce à son centre de compétences très bien établi. Cela nous rend rapides et agiles. Ainsi, nous parvenons toujours à faire des acquisitions intéressantes. Et comme je l'ai dit : si nous faisons une offre ferme, le financement est toujours assuré et la sécurité des transactions est garantie.

***Pensimo n'achète-t-elle que des projets ou des biens clé en main ?***

Non, contrairement à beaucoup d'investisseurs institutionnels qui optent uniquement pour des placements immobiliers clé en main, nous disposons de compétences très pointues en matière de développement de projets. Pensimo dispose en interne d'une connaissance stratégique et opérationnelle de l'ensemble de la chaîne de valeur du Real Estate Investment Management.

***En tant que développeur d'ensembles urbains et d'autres grands projets, vous êtes en contact direct avec le monde politique et les pouvoirs publics. Comment empêchez-vous que la politique influence Pensimo ?***

En tant qu'investisseurs, nous n'entrons en jeu généralement que lorsque les bases légales en matière de construction ont été définies. Concrètement, cela signifie que les terrains sont constructibles conformément au règlement sur la construction et les zones ou selon un plan de construction ou d'aménagement. Mais il y a aussi des cas où nous aspirons à une densification ou recourons nous-mêmes à des instruments spéciaux. Il y a ici toujours des intérêts divergents autour de la table, il faut alors négocier.

***Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique ?***

Avec notre activité de construction, nous apportons une contribution sociale à la création de logements et à la densification sur les sites définis par l'aménagement du territoire suisse. Lorsque nous pouvons densifier, nous apportons le plus souvent une compensation sous forme de redevances ou de prestations concrètes. Cela peut donner lieu à un contrat d'urbanisme ou à des dispositions dans les plans d'aménagement. Les processus de négociation sont généralement constructifs – certes parfois très exigeants, mais c'est normal, car chaque partie impliquée a ses objectifs de négociation et nous aussi, nous voulons faire le meilleur investissement possible pour nos investisseurs.

Notre propre exigence en matière de qualité, qui tient compte de toutes les dimensions de la durabilité et ambitionne une création de valeur à long terme, nous permet généralement d'avoir un dialogue ouvert avec les pouvoirs publics. Dans la plupart des cas, nous trouvons des solutions bénéfiques pour les deux parties. Il existe ici de nombreux exemples, y compris des coopérations, notamment en matière d'aménagement et d'utilisation de l'espace public ou d'intégration de jardins d'enfants, de crèches ou de groupes d'habitations encadrées dans nos ensembles urbains.

# « Nous avons décidé de ne pas miser sur un label unique, mais de toujours aborder la question de la durabilité de manière globale. »

*Pensimo se montre très réservée à l'égard des normes et des labels pour les bâtiments, ce qui va à l'encontre de la tendance générale, également encouragée par les investisseurs. Pourquoi ce scepticisme ?*

Nous avons constaté que les différents labels présentent des messages très hétérogènes. Certains aspects sont fortement pondérés, d'autres étudiés en totalité ou en partie. En outre, chaque label ne convient pas de la même manière à chaque investisseur ou cercle d'investisseurs. Par exemple, un label qui met l'accent sur la gouvernance a moins d'importance pour un investisseur privé. Un label ou un scoring qui ne fonctionne qu'avec les chiffres théoriques d'un bâtiment ne dit rien sur sa consommation énergétique effective. Une autre difficulté est l'absence de standardisation des méthodes de calcul, par exemple pour la thématique des émissions de CO<sub>2</sub> par surface utile.

Il existe aujourd'hui d'innombrables labels, et de nouveaux viennent s'y ajouter en continu. On peut presque parler d'une industrie des labels. Nombre d'entre eux sont utilisés par les fournisseurs de produits financiers à des fins marketing, parfois même de façon un peu trop intensive. Notre situation et notre modèle d'affaires sont différents.

## *Dans quelle mesure ?*

La plus grande différence réside dans le fait que nos fondations de placement immobilier sont de fait des cercles d'investisseurs fermés. Notre groupe n'a pas besoin d'objectifs de croissance et n'a donc pas besoin d'acquérir de nouveaux clients par le biais de campagnes marketing coûteuses. Nous grandissons si nos investisseurs veulent investir davantage. Sur la base de toutes ces observations, nous avons décidé de ne pas miser sur un label unique, mais de toujours aborder la question de la durabilité de manière globale.

## *Qu'implique cette approche globale ?*

Nous mettons l'accent sur la création de valeur à long terme dans l'économie, la société et l'environnement, ainsi que sur la clarté et la transparence de la gouvernance. C'est dans cet esprit que nous avons « uni » les trois dimensions du modèle Brundtland et la définition un peu plus moderne de l'ESG. Chaque année, nous informons nos investisseurs de manière très détaillée et transparente, nous négocions les objectifs avec les fondations et les intégrons dans nos stratégies de portefeuille et de placement. Nous essayons d'appliquer au mieux ces directives et vérifions en permanence si nous sommes sur la bonne voie. Si ce n'est pas le cas, nous intervenons et corrigeons. En dialogue étroit avec nos investisseurs, nous apprenons directement et rapidement comment assumer nos responsabilités vis-à-vis de nos clientes et clients et d'autres parties prenantes.

Nous avons aujourd'hui dans nos portefeuilles un grand nombre de bâtiments certifiés. Tous nos immeubles disposent d'un Certificat énergétique cantonal des bâtiments (CECB).

La consommation d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> sont mesurées pour chaque bien de notre portefeuille. Comme nous avons des objectifs ambitieux, nous collectons ces valeurs de notre propre initiative et évitons de nous contenter de modéliser et d'extrapoler.

**En bonne  
voie**

**Le Groupe Pensimo salue  
tous les efforts visant  
à rendre les prestations  
comparables à l'aide de benchmarks.  
Pour l'instant, il convient toutefois de re-  
lativiser leur pertinence, car la compa-  
rabilité est souvent difficile, notamment  
pour les critères non économiques.**

Le benchmarking permet à Pensimo Management AG de comparer les véhicules qu'elle gère, que ce soit entre eux et avec des produits de placement d'autres fournisseurs (pairs). Selon Michel Schneider, chef de mandat de la fondation de placement Turidomus et suppléant du CEO de Pensimo Management AG, la performance des véhicules de placement est influencée non seulement par les décisions opérationnelles ou stratégiques du management, mais aussi par l'évolution du marché, la démographie, la conjoncture et d'autres facteurs non influençables par le management. La conséquence: «La performance est certes relativement facile à mesurer, mais pas forcément facile à expliquer.» La bonne performance des véhicules de placement de Pensimo ne peut donc pas être attribuée clairement à certaines causes ou à certains facteurs d'influence. Michel Schneider: «Faire la différence entre causalité et corrélation de façon objective et compréhensible devrait s'avérer difficile dans beaucoup de cas.»

Pour les investisseurs des fondations de placement du Groupe Pensimo, les benchmarks montrent en un coup d'œil la performance par rapport aux données de performance d'autres fondations de placement. Le cercle des investisseurs est constitué de fonds de pension de différentes tailles; il est donc limité et relativement homogène. En revanche, les investisseurs du Swissinvest Real Estate Fund sont hétérogènes. De petits investisseurs en font partie au même titre que de grands investisseurs institutionnels. Les benchmarks jouent un rôle plus important dans les structures cotées en bourse comme Swissinvest et sont souvent utilisés comme base de décisions d'investissement ou de désinvestissement.

## **Les indices et les benchmarks**

### **CAFP**

Pour les fondations de placement Adimora, Pensimo et Turidomus, les chiffres-clés de la CAFP sont la référence ultime. CAFP est l'abréviation de «Conférence des Administrateurs de Fondations de Placement». Comme les fondations de placement, respectivement les parts, ne sont pas négociées en bourse, il n'y a pas d'évolution des cours comparable à celle de l'univers des fonds. La CAFP calcule donc, sur la base des chiffres de performance, un indice immobilier qui résume les données des fondations de placement participantes.

### **SWIIT**

La comparabilité du fonds Swissinvest Real Estate avec d'autres fonds immobiliers négociés à la SIX Swiss Exchange est assurée par le SXI Real Estate Funds Broad Index (SWIIT). Il comprend tous les fonds immobiliers cotés à titre primaire à la SIX Swiss Exchange qui ont investi au moins 75% de la fortune du fonds en Suisse. Le calcul des indices pertinents pour les fonds immobiliers est effectué selon une directive contraignante de l'Asset Management Association Switzerland (AMAS).

## Benchmarking relatif aux thèmes ESG

En ce qui concerne les thèmes ESG, il existe déjà un grand nombre de notations et de benchmarks; de nouveaux viennent s'y ajouter régulièrement. Jusqu'à présent, aucun benchmark n'a réussi à s'imposer, ce qui rend difficile, voire impossible, la comparaison avec les pairs.

Certains benchmarks sont du moins largement étayés et couvrent de nombreux domaines thématiques, avec, parmi eux, le Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB). L'évaluation s'effectue dans les catégories Management, Performance et Development. Lancée en 2009, la norme s'est bien établie à l'échelle internationale.

La fondation de placement Testina\* investit dans l'immobilier à l'étranger et, à cette fin, prend principalement des participations dans des sociétés et des fonds de placement. Ces fonds sont majoritairement membres du GRESB et fournissent chaque année à la direction les rapports et les scores GRESB. Ceux-ci sont intégrés dans le rapport de controlling du groupe de placement.

Comme en 2020 déjà, Pensimo participe en 2022 au test de compatibilité climatique du Paris Agreement Capital Transition Assessment (PACTA). Le test est notamment soutenu par l'Asset Management Association Switzerland (AMAS) et la Conférence des Administrateurs de Fondations de Placement (CAFP). Les deux organisations professionnelles souhaitent en outre définir des chiffres-clés pour les fondations de placement et les fonds, ce qui permettrait d'uniformiser les benchmarkings et d'accroître la comparabilité – à condition que des directives claires sur les méthodes de calcul et les hypothèses retenues soient également données.

## La position du Groupe Pensimo

Jusqu'à présent, Pensimo a plutôt fait preuve de retenue à l'égard du benchmarking ESG, car la transparence et la capacité de nombreux benchmarks ne permettent pas encore de comparer les résultats entre eux. Contrairement aux indicateurs financiers, certains indicateurs ESG ne peuvent pas être obtenus ou uniquement au prix d'efforts disproportionnés. Il en résulte des hypothèses pouvant être parfois librement choisies et associées d'une façon assez arbitraire.

Pensimo salue donc les efforts actuels pour plus de clarté et de transparence dans le benchmarking. Il est toutefois nécessaire d'établir, pour ce faire, des directives claires (y compris en ce qui concerne les hypothèses).

Swissinvest Real Estate Fund

## La bourse à domicile

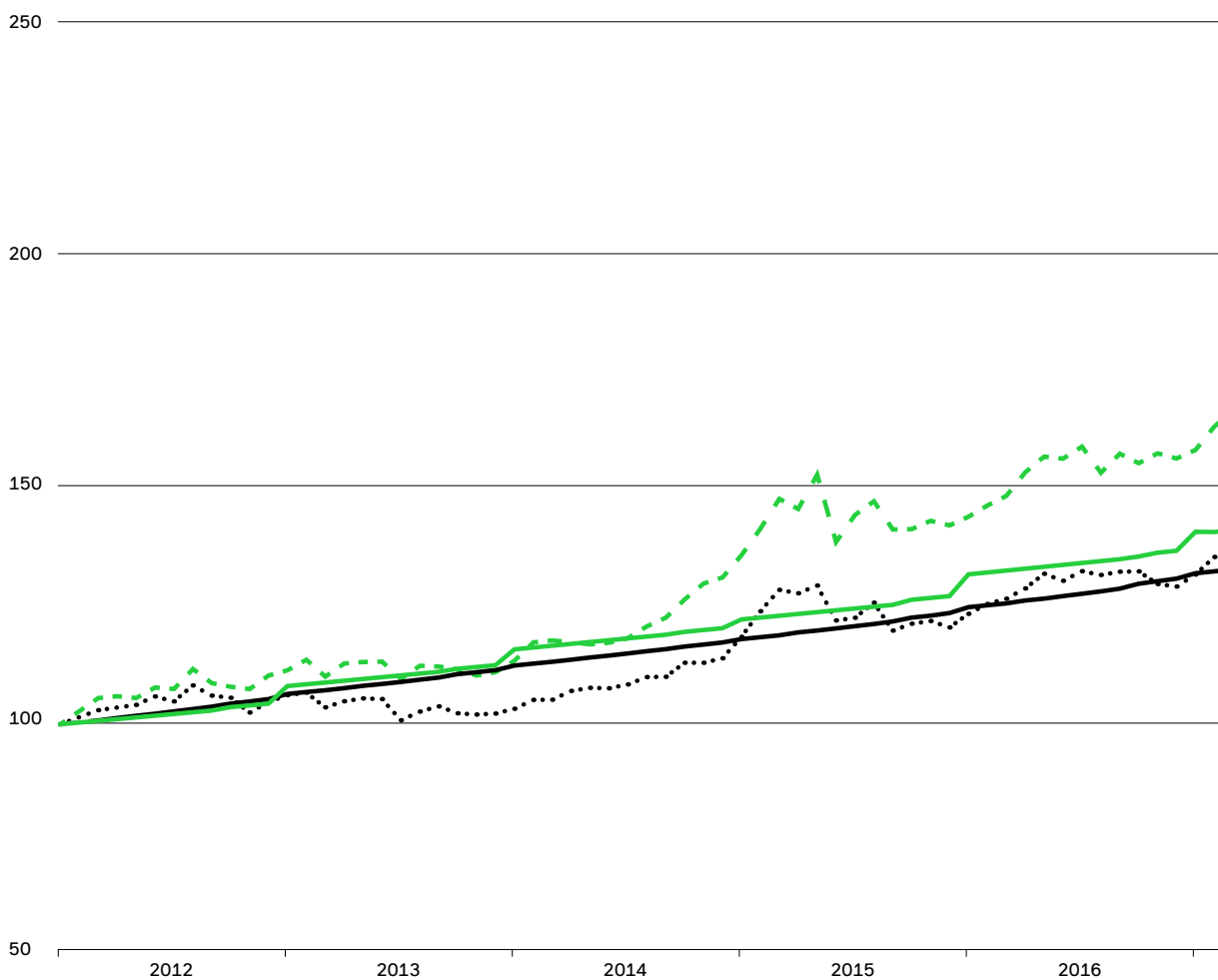
Avec le fonds immobilier coté en bourse, le Groupe Pensimo permet également aux investisseurs privés d'accéder à son univers de placement.

La grande majorité des biens immobiliers dont Pensimo est responsable en tant que manager appartient à quatre fondations de placement. Ses groupes de placement détiennent plus de 90% de l'ensemble du patrimoine immobilier du Groupe Pensimo. Le reste revient au fonds immobilier Swissinvest Real Estate Fund. Celui-ci est géré par Pensimo Fondsleitung AG, une filiale de Pensimo Management AG. Le fonds est né en 2006 de la réunion d'Immovit et de Swissinvest, deux fonds immobiliers cotés en bourse.

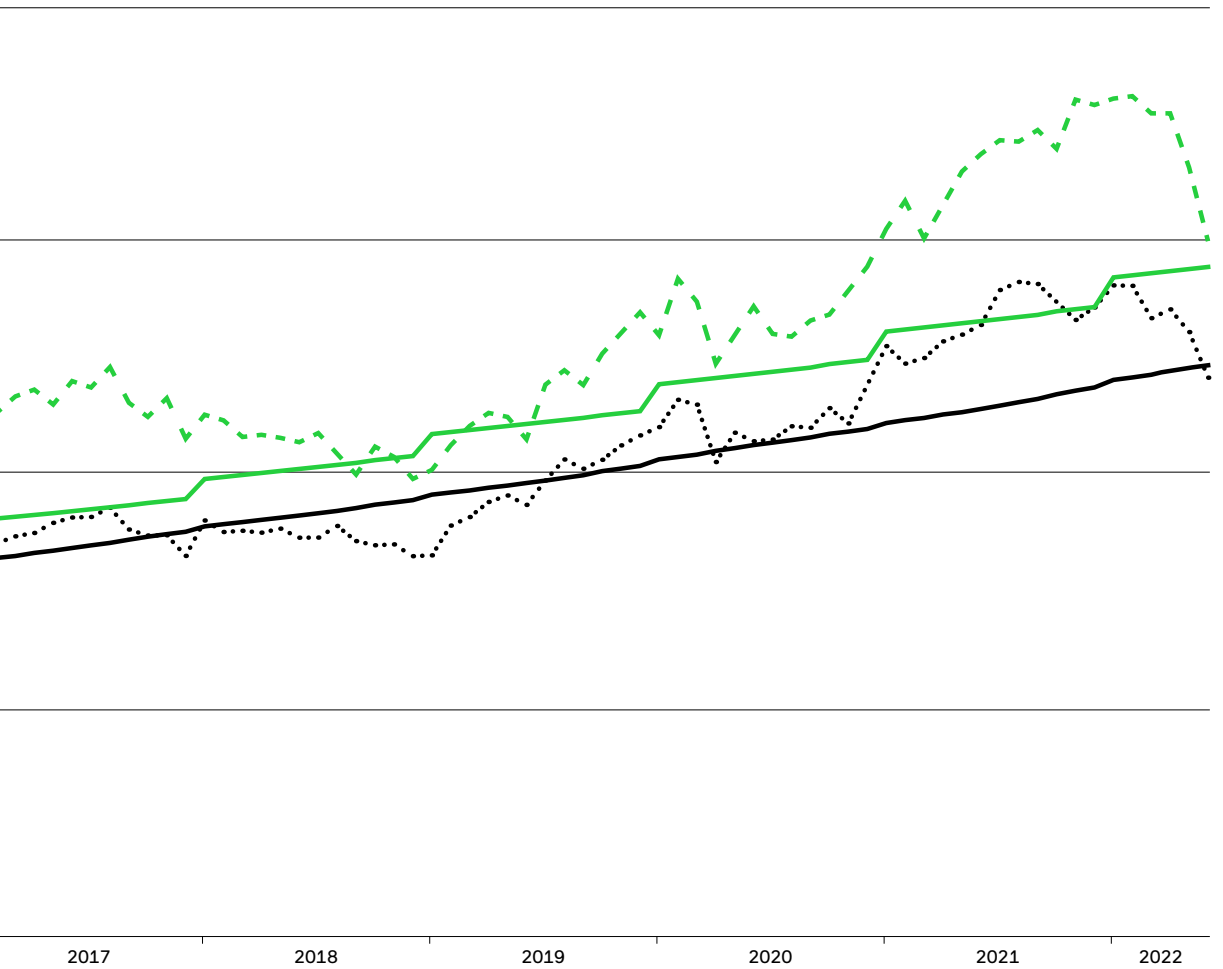
Le Swissinvest Real Estate Fund est négocié chaque jour à la SIX Swiss Exchange (symbole de valeur SREF). Les parts peuvent être restituées à la direction du fonds au prix de rachat. Le fractionnement permet aux investisseurs de participer au marché immobilier suisse avec seulement quelques centaines de francs. Le fonds est donc un produit de détail typique qui n'est pas réservé aux seuls investisseurs qualifiés. En ce qui concerne la durabilité, le fonds s'oriente stratégiquement et opérationnellement aux critères de Pensimo Management AG applicables à l'échelle du groupe.

\* La fondation de placement Testina applique un autre benchmarking. Chaque année, un consultant externe met à la disposition de la commission de placement et du conseil de fondation un rapport indépendant de performance établissant une comparaison avec le groupe de pairs. Dans le groupe de placement Alpha, la comparaison des performances est effectuée avec un indice défini par l'utilisateur: 50% NCREIF Property Index (NPI) + 50% MSCI European Annual Property Index. Les groupes de placement D1 et D2 n'ont pas de benchmark ou indice de référence.

# Évolution des placements immobiliers suisses 2012–2022



- Fondation de placement Pensimo (Immo-Index CAFI)
- - - Swissinvest Real Estate Fund
- Immo-Index CAFI
- Indice SWIIT



**L'immobilier,  
une catégorie de  
placement  
particulière**

**L'immobilier occupe une  
place importante dans  
les portefeuilles des insti-  
tutions de prévoyance.**

**Au cours des dernières  
décennies, ils ont répondu de manière  
fiable aux attentes financières élevées. Est-ce  
que cela peut continuer ainsi? Que faut-il  
faire pour que cette catégorie de placement  
reste attractive pour les investisseurs ins-  
titutionnels? Quatre experts reconnus font  
part de leurs évaluations.**

**Entretien avec:  
Jürg Althaus  
Françoise Bruderer Thom  
Astrid Heymann  
Eliane Riner**

→







**Astrid Heymann**

est membre du conseil d'administration de Pensimo Management AG, vice-présidente de la fondation de placement Turidomus et membre des commissions de placement Turidomus, Pensimo et Adimora. En tant que directrice de Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ) qui détient un portefeuille d'environ CHF 4,5 milliards, elle représente la Caisse de pension de la ville de Zurich, l'un des plus grands investisseurs du Groupe Pensimo.

## « Pensimo est réputée pour son attachement à la qualité de l'architecture et à une construction solide et respectueuse de l'environnement. »

**Astrid Heymann**

*Au cours des vingt dernières années, l'immobilier suisse a enregistré une très bonne performance. Est-il selon vous vraisemblable que cette tendance s'arrête et comment vous préparez-vous à une telle éventualité ?*

*Heymann:* Pensimo peut faire face sans problème à un retournement de tendance : tous les véhicules de placement du Groupe Pensimo se caractérisent par des fonds propres supérieurs à la moyenne – parfois proches de 100%. Ainsi, la dépendance vis-à-vis des marchés des capitaux s'en trouve considérablement réduite. Pour ce qui est des placements en valeurs immobilières, la stabilité des flux de trésorerie est également primordiale, tandis que la performance est secondaire. Enfin, l'activité d'investissement du Groupe Pensimo se concentre sur les placements à faible risque dans des immeubles résidentiels et commerciaux situés dans les centres économiques de la Suisse.

*Althaus:* Les revenus locatifs et les réévaluations ont conduit, ces dernières années, à la forte performance de cette catégorie de placement. Dans le contexte d'une hausse attendue des taux d'intérêt, les réévaluations connaîtront à l'avenir des vents contraires. Il est probable que la performance des placements immobiliers s'affaiblisse au cours des prochaines années. Les rendements devraient toutefois rester nettement supérieurs à ceux des obligations. Les placements immobiliers restent donc une catégorie de placement compatible avec les objectifs de rendement d'une caisse de pension.



**Françoise Bruderer Thom** est membre du conseil de fondation des fondations de placement Turidomus et Pensimo et directrice de la Caisse de pensions Poste, l'un des plus grands investisseurs du Groupe Pensimo. La Caisse de pensions Poste assure plus de 39 500 collaborateurs de la Poste Suisse SA et des entreprises liées.

*Riner:* Il convient de distinguer les immeubles résidentiels, les surfaces de bureaux et les terrains industriels. En ce qui concerne les surfaces de bureaux, l'évolution future ne semble pas encore claire; d'une part, le télétravail impacte la demande de surfaces, d'autre part, la demande de postes de travail modernes et spacieux croît. Une diversification judicieuse par secteur, par région et par pays nous paraît donc opportune. Même en cas de hausse des taux d'intérêt, nous ne nous attendons pas à une forte baisse des prix de l'immobilier en raison de la raréfaction croissante liée à l'immigration internationale.

*Bruderer:* Nous pensons que la tendance ne s'arrêtera pas brusquement, mais qu'elle va ralentir. Nous appliquons une stratégie prudente, axée sur la qualité et la durabilité.

**Quelles sont, selon vous, les particularités de la stratégie de placement de Pensimo Management AG? Qu'est-ce qui rend Pensimo différente ou meilleure que d'autres?**

*Althaus:* Je connais trop peu les autres fournisseurs pour pouvoir faire des comparaisons objectives. Pour moi, cependant, Pensimo est synonyme de rendements de placement supérieurs à la moyenne à long terme, de transparence, de rentabilité, d'une organisation apprenante et en constante évolution ainsi que de professionnalisme incarné par des collaborateurs qui convainquent par leur intégrité, leur humanité et leur modestie. Pensimo applique de manière très disciplinée et ciblée les stratégies de placement, définies par une composante Core, une diversification large, un Leverage faible et une efficacité des coûts.

*Bruderer:* Pensimo pense sur le long terme, agit de manière fiable, prudente et réfléchie. Pensimo se tient à sa stratégie et est donc prévisible pour les caisses de pension.

*Riner:* En tant qu'Investment Manager indépendant, l'objectif majeur est exclusivement le rendement à réaliser avec les biens. La croissance des fondations de placement est progressive et dépend de l'offre du marché. La croissance qualitative est au premier plan et n'est pas motivée par des objectifs de gestion exagérés.

*Heymann:* Pensimo est réputée pour son attachement à une bonne architecture et à une construction solide et respectueuse de l'environnement. L'approche à court terme qui s'est imposée dans le secteur du développement révèle généralement ses défauts au bout de quelques années déjà. Les professionnels de Pensimo en sont conscients. Chez Pensimo,

les décisions d'investissement sont basées sur un examen minutieux à 360 degrés. La réflexion à long terme est au premier plan, en particulier pour les développements propres et le renouvellement des portefeuilles existants.

**« Même en cas de hausse des taux d'intérêt, nous ne nous attendons pas à une forte baisse des prix de l'immobilier en raison de la raréfaction croissante et de l'immigration internationale. »**

*Eliane Riner*

***En fin de compte, la réussite économique est déterminante pour les assurés d'une institution de prévoyance. Comment peut-on utiliser les critères ESG pour garantir cette réussite à long terme, voire la renforcer?***

*Bruderer:* L'approche ESG doit être proportionnée et pragmatique, notamment parce que certaines parties de cette approche sont difficilement mesurables, voire ne le sont pas du tout. Toutefois, les critères ESG font naturellement partie intégrante de tout examen du risque d'investissement. Dans le domaine de l'immobilier, la réussite économique à long terme est déterminante pour nous.

→



**Eliane Riner**

est membre du conseil de fondation de la fondation de placement Turidomus. Elle est directrice de l'institution d'assurance du personnel navigant de Swissair (VeF) à Zurich. Depuis 2003, la VeF est la caisse de rentiers de l'ancien personnel de cabine de Swissair.

*Riner:* Nous assistons à une mutation globale des valeurs en faveur de la durabilité. La décarbonisation de l'économie donnera des gagnants et des perdants dans tous les secteurs, et pas seulement dans celui de l'énergie. Les entreprises qui ne s'adaptent pas assez rapidement seront évitées par les investisseurs institutionnels et reculeront. Si ces derniers se retirent du financement d'activités nuisibles à la société ou à l'environnement, les coûts de financement de ces activités augmenteront. Et dans les cas extrêmes, elles devront cesser. Il est désormais avéré que la durabilité et les rendements ne s'excluent pas. C'est pourquoi nous travaillons à la fois avec des critères d'exclusion et avec engagement dans le choix de nos placements.

*Heymann:* La responsabilité sociale à l'égard des locataires, des prestataires et des collaborateurs ainsi qu'un horizon sociétal global sont particulièrement payants à long terme. L'action responsable sur le plan écologique est passée du nice-to-have à un must-have et portera ses fruits. Si nous prenons au sérieux la responsabilité envers les générations futures, nous ne pouvons pas faire de compromis aujourd'hui.

*Althaus:* Les critères ESG joueront à l'avenir un rôle plus important dans les processus décisionnels. La demande de biens immobiliers durables devrait s'accroître, ce qui devrait s'accompagner d'une prime sur le marché. Une durabilité élevée peut se traduire par un meilleur rendement. L'utilité sociale et environnementale d'un bien immobilier devrait influencer positivement sur sa valeur ou accroître ses avantages économiques. La durabilité fait partie d'une bonne gouvernance et d'une gestion prudente des risques, y compris dans le domaine immobilier. Pensimo l'a compris.

**« L'approche ESG doit être proportionnée et pragmatique, surtout parce que certaines parties de cette approche sont difficilement mesurables, voire ne le sont pas du tout. »**

*Françoise Bruderer Thom*

**Le plus grand défi est sans doute d'accroître la durabilité des immeubles existants. Quelles sont les solutions que vous privilégiez ?**

*Riner:* Pour l'institution d'assurance du personnel navigant de Swissair (VeF), nous avons, comme la plupart des autres caisses de pension suisses, investi une grande partie de notre patrimoine dans l'immobilier. Nous pouvons changer des choses surtout en adaptant le portefeuille immobilier. La rénovation énergétique des bâtiments augmente également la valeur marchande de l'immeuble. Pour que cette stratégie reste rentable, il convient de commencer rapidement à rénover en priorité les bâtiments les moins efficaces. Pensimo a analysé l'ensemble du portefeuille existant et établi un plan indiquant quels édifices sont à rénover et quand. Il nous semble que c'est une voie praticable.



**Jürg Althaus**

est membre du conseil de fondation des fondations de placement Pensimo et Adimora et directeur de Pekam AG. Pekam AG a été fondée en 1997 par Holderbank Management und Beratung AG (aujourd'hui Holcim Technology Ltd) pour gérer les caisses de pension propres à l'entreprise. Par la suite, Pekam AG a également été ouverte à des sociétés tierces.

*Bruderer:* Il convient d'adopter une approche stratégique en tenant compte de l'impact sur l'ensemble du portefeuille de placement. La recherche d'un succès à court terme est à éviter. Un tel défi ne peut être relevé intelligemment que dans une perspective à long terme. Il faut également garder à l'esprit que la science et la technologie progressent constamment. Il n'est pas possible d'en profiter si l'on veut utiliser immédiatement les produits ou méthodes les plus récents. Il s'agit également d'un processus d'expérimentation et de correction.

*Althaus:* L'horizon de placement long a un effet lisseur sur la rentabilité de l'immobilier. C'est pourquoi les critères de durabilité peuvent être appliqués avec patience et de façon avisée pour les immeubles existants, sans que l'on perde le rendement de vue. C'est cette approche à long terme et cohérente en matière de placement que Pensimo poursuit, comme en témoignent par exemple ses objectifs de réduction du CO<sub>2</sub>. Pensimo considère le manque de durabilité comme un risque, mais n'applique pas les critères ESG de manière hystérique et hostile aux investisseurs.

*Heymann:* Les durées d'utilisation supérieures à la moyenne des bâtiments et de leurs parties permettent d'amortir les ressources investies et donc aussi le CO<sub>2</sub>. Pour cela, une gestion soignée du portefeuille et des concepts d'entretien adaptés au cycle de vie sont cruciaux. Au sein du Groupe Pensimo, l'entretien durable des espaces extérieurs est une tradition de longue date et s'impose aujourd'hui comme une mesure incontournable pour réduire la chaleur, en particulier dans les agglomérations. Des concepts énergétiques globaux, mis en œuvre en fonction des cycles d'assainissement, contribuent de manière décisive à la réalisation des objectifs ambitieux de développement durable.

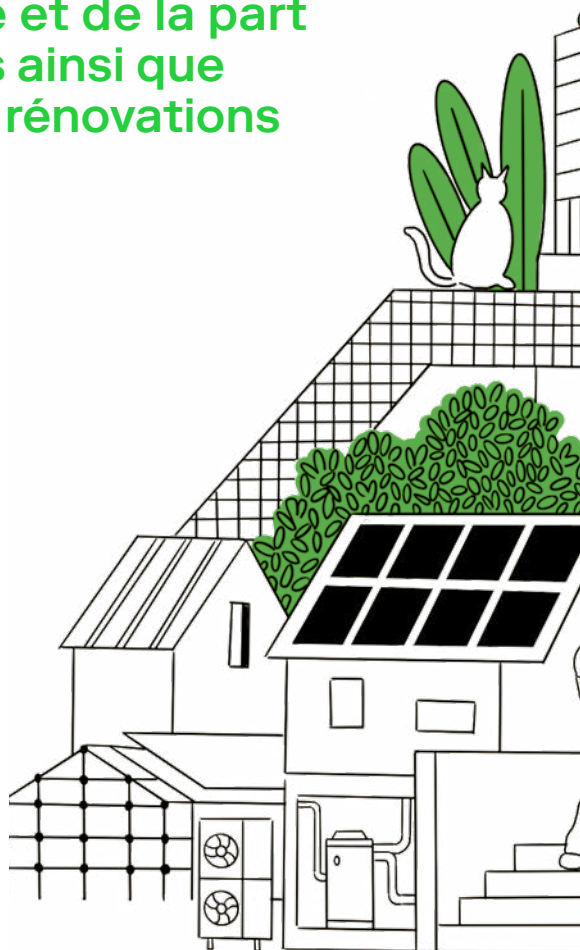
**« Pensimo considère le manque de durabilité comme un risque. Mais elle n'applique pas les critères ESG de manière hystérique et hostile aux investisseurs. »**

Jürg Althaus

## Penser et guider

Pour Pensimo Management AG, la durabilité écologique est un élément indispensable de sa stratégie et, dans le même temps, une condition préalable pour préserver la valeur des portefeuilles immobiliers. La durabilité met l'accent sur l'utilisation parcimonieuse des ressources naturelles, sur l'augmentation de l'efficacité énergétique et de la part des énergies renouvelables ainsi que sur les constructions et les rénovations durables.

Pour Pensimo Management AG, la durabilité écologique est un élément indispensable de sa stratégie et, dans





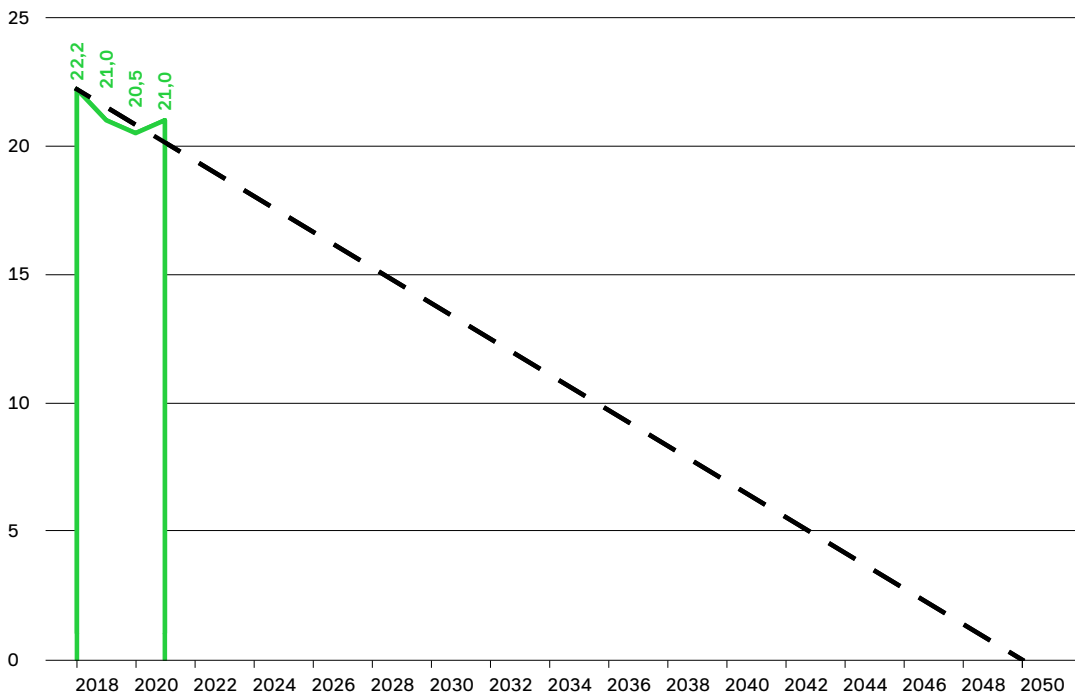


Dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat, la Suisse s'est engagée à réduire de moitié ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 par rapport au niveau de 1990. Cet objectif a été accentué par le Conseil fédéral en août 2019: à partir de 2050, la Suisse ne devrait plus émettre de gaz à effet de serre du tout (zéro émission nette). Le Groupe Pensimo soutient ces objectifs climatiques ambitieux et a défini pour la première fois en 2017 une courbe de réduction du CO<sub>2</sub> correspondante. Celle-ci a été adaptée en 2021 dans la ligne du durcissement des objectifs nationaux et internationaux. L'objectif zéro émission nette d'ici 2050 est soutenu. La courbe de réduction est réexaminée tous les trois ans et actualisée si nécessaire.

**Pensimo soutient l'objectif de zéro émission nette à l'horizon 2050 et a défini une courbe de réduction du CO<sub>2</sub> correspondante.**

**Zéro émission nette en 2050: état intermédiaire et objectifs**  
en kg CO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup> de SRE

- - Courbe de réduction zéro émission nette à l'horizon 2050
- Émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe Pensimo





## Principaux chiffres-clés en comparaison annuelle

	2018	2019	2020	2021	2021 par rapport à l'année précédente	2021 par rapport à 2018
Surface de référence énergétique (m <sup>2</sup> )	1 403 638	1 484 285	1 487 715	1 489 400	0,1%	5,8%
Consommation d'énergie (chaleur) (MWh)	150 056	151 800	149 300	152 469	2,1%	1,6%
Intensité énergétique (chaleur) (kWh/m <sup>2</sup> )	106,9	102,3	100,4	102,4	2,0%	-4,4%
Émissions (t CO <sub>2</sub> e)	31 102	31 004	30 447	31 232	2,5%	0,4%
Intensité d'émission (kg CO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> )	22,2	20,9	20,5	21,0	2,4%	-5,7%

Remarque: la base de données se rapporte à l'ensemble des véhicules de placement avec des placements directs en Suisse. Le tableau comprend les immeubles pour lesquels des données de consommation effective sont disponibles. La consommation d'énergie ne comprend que la consommation de chaleur (pour le chauffage et l'eau chaude); le courant électrique utilisé pour les parties communes et consommé par les locataires n'est pas inclus. Toutes les valeurs sont corrigées par un facteur climatique.

Les paramètres de consommation (énergie et CO<sub>2</sub>) sont systématiquement collectés depuis 2018. Par rapport à l'année de référence 2018, le Groupe Pensimo enregistre une légère baisse (plus de 4%) de l'intensité énergétique et en CO<sub>2</sub>. Par rapport à l'exercice précédent (2020), les valeurs-clés sont légèrement plus élevées. Cette augmentation ne peut être imputée à des immeubles précis et s'observe sur l'ensemble du portefeuille. Elle est probablement due à des fluctuations naturelles qui étaient plus marquées en période de pandémie, comme l'augmentation du télétravail et la diminution des déplacements. L'abandon des combustibles fossiles via le remplacement en cours des systèmes de chauffage réduira encore les valeurs-clés des émissions par rapport à l'année de référence 2018.

### Collecte des données

Pensimo attache une grande importance à une collecte de données réaliste et à des rapports transparents. Actuellement, seules les données thermiques sont collectées, les données concernant l'électricité (courant utilisé pour les parties communes et courant consommé par les locataires) ne sont pas encore incluses dans les données collectées. Les chiffres-clés sont indiqués après correction climatique afin de garantir la comparabilité sur les mois ou les années. Ici, les données incomplètes de quelques mois – s'il y en a – sont complétées sur la base des valeurs de l'année précédente. Mais aucun benchmark n'est utilisé pour combler les lacunes dans les données. La couverture des données en 2021 était de 77 % (part d'immeubles avec des données thermiques, pondérée en fonction de la surface).

→

## Vue d'ensemble du mix énergétique

Au total, 70 % de tous les immeubles sont chauffés avec des combustibles fossiles tels que le mazout ou le gaz, 22 % sont raccordés à un réseau de chauffage à distance et seulement 8 % ont une production de chaleur quasiment neutre en CO<sub>2</sub> (p. ex. pompes à chaleur ou pellets de bois). La part des combustibles fossiles dans la consommation énergétique totale s'élève à plus de 74 %, le chauffage à distance représente près de 25 % et les pompes à chaleur et les chauffages à pellets un peu plus de 1 % (cf. figure). Cette situation peut être expliquée par l'intensité en CO<sub>2</sub>, qui est pour un chauffage au gaz vingt fois plus élevée qu'un chauffage à pellets.

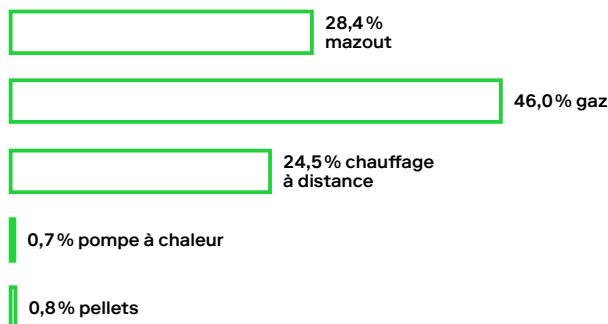
La part élevée des générateurs de chaleur fossiles est principalement imputable au secteur résidentiel, qui représente près de 80 % de l'ensemble des biens immobiliers. Au sein de ce type d'utilisation, les trois quarts des immeubles résidentiels sont équipés d'un système fonctionnant avec des énergies fossiles. En comparaison, les sources d'énergie fossiles sont moins présentes dans les surfaces commerciales (environ 60 %). Ici, la part des immeubles raccordés à un réseau de chauffage à distance est de 29 %, et donc supérieure à celle des immeubles résidentiels (20 %). Cela s'explique notamment par le fait qu'il existe plus souvent des réseaux de chauffage à distance dans les zones urbaines et les quartiers où sont implantés la plupart des immeubles commerciaux.

Les différentes proportions de chauffages fossiles selon le type d'utilisation se reflètent également dans les valeurs-clés énergétiques et des émissions de CO<sub>2</sub> des immeubles résidentiels et commerciaux. Pour les immeubles commerciaux, les émissions de carbone, avec 14,8 kg CO<sub>2</sub>e par m<sup>2</sup> de SRE, sont nettement inférieures à la valeur de 21,5 kg CO<sub>2</sub>e pour l'ensemble du groupe et de 23,1 kg CO<sub>2</sub>e pour les immeubles résidentiels. La comparaison de l'intensité énergétique donne un tableau similaire.

## Accent mis sur le chauffage à distance et les pompes à chaleur

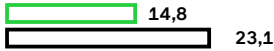
Une grande partie des systèmes de chauffage (près de 75 %) ont été installés dans les années 2000 (nouveaux bâtiments et rénovations). Au début du nouveau millénaire, on misait encore majoritairement sur les combustibles fossiles (principalement le gaz, parfois même le mazout). Comme le raccordement à un réseau de chauffage à distance dépend de la disponibilité locale, cette production de chaleur n'a pu être développée qu'en fonction de l'offre. Depuis quelques années, le Groupe Pensimo encourage de manière ciblée le développement des énergies renouvelables. Cela vaut aussi bien pour les nouvelles constructions que pour le remplacement d'installations existantes. Pour les immeubles neufs, le dernier chauffage au mazout a été installé en 2001 et le dernier chauffage au gaz en 2012. Concrètement depuis 2018, 47 % des nouveaux bâtiments ont été raccordés au chauffage à distance, 42 % disposent de pompes à chaleur et 11 % de chauffage à pellets.

## Consommation de chaleur par source d'énergie



## Chiffres-clés concernant l'énergie et le CO<sub>2</sub> des immeubles résidentiels et commerciaux

Intensité de CO<sub>2</sub> (kg CO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup> de SRE)

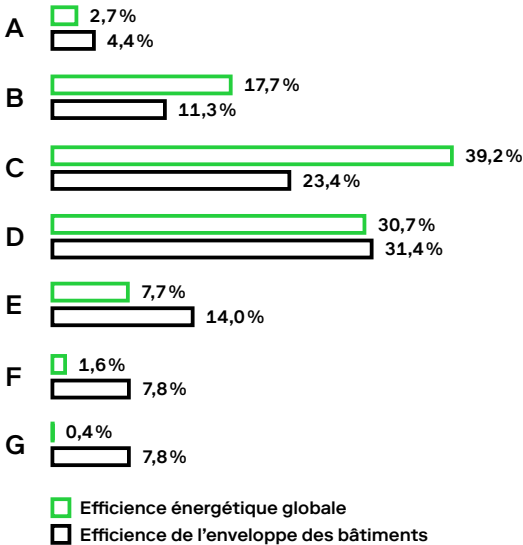


Intensité énergétique (kWh/m<sup>2</sup> de SRE)



■ Immeubles commerciaux (71)  
■ Immeubles résidentiels (350)

### Efficiency de l'énergie totale et de l'enveloppe des bâtiments selon le CECB, part SRE



Pour ce qui est des biens immobiliers existants, on examine toujours, avant de remplacer les systèmes de chauffage, si un assainissement énergétique peut réduire les besoins en chaleur afin de garantir un dimensionnement correct de la nouvelle production de chaleur. Un simple remplacement du chauffage peut rapidement devenir un projet d'assainissement nécessitant beaucoup de temps et de ressources. Ce frein explique la lenteur initiale de la transition vers les énergies renouvelables.

Si des chauffages doivent être remplacés, on privilégie systématiquement l'installation de pompes à chaleur et de chauffages à pellets. Si un réseau de chauffage à distance est disponible, on opte pour un raccordement. Depuis 2018, lorsqu'il s'est agi de remplacer un chauffage dans un bâtiment existant, des systèmes d'énergies renouvelables (pompes à chaleur, chauffage à distance, pellets) ont été installés dans 58% des cas. Sur la base des stratégies relatives à chaque immeuble, on peut s'attendre à ce qu'au cours des dix prochaines années, environ la moitié des chauffages fossiles installés soient remplacés par une production de chaleur durable dans le cadre de projets d'assainissement.

L'évolution vers les sources d'énergie renouvelables se reflétera dans la répartition des classes d'efficacité énergétique CECB. À l'heure actuelle, les classes C et D représentent encore les parts les plus importantes dans l'évaluation de la performance énergétique et de l'enveloppe des bâtiments. Le développement des sources d'énergie renouvelables et l'assainissement des enveloppes conformément aux normes énergétiques en vigueur augmenteront considérablement la part des classes d'efficacité énergétique supérieures au cours des années à venir.

→

## Production d'électricité par énergie photovoltaïque

Le portefeuille du Groupe Pensimo, qui compte 530 immeubles, comprend 42 installations photovoltaïques. Elles couvrent environ 12% du portefeuille pondéré en surface. Pour 38 de ces 42 installations, les valeurs de production sont disponibles ou ont pu être estimées sur la base de la taille de l'installation. En 2021, les installations photovoltaïques du portefeuille Pensimo ont produit au total quelque 2 090 000 kWh d'électricité, ce qui correspond à la consommation énergétique moyenne d'environ 400 ménages (de quatre personnes). Le nombre d'installations implémentées augmente depuis 2010. Les trois quarts de ces installations photovoltaïques ont été construites au cours des cinq dernières années. En outre, des installations solaires thermiques ont été mises en place. Elles préparent l'eau chaude pour 27 immeubles.

# 42

immeubles avec installations photovoltaïques

# 12 %

Part de l'énergie photovoltaïque dans le portefeuille (pondéré en surface)

# 2 090 000 kWh

Production photovoltaïque totale effective

## Pensimo a équipé près de 40% de son portefeuille d'un système de commande de chauffage intelligent.

### Des bâtiments intelligents

Pensimo utilise toujours plus d'installations techniques intelligentes pour exploiter les bâtiments de manière performante d'un point de vue énergétique. Ainsi, Pensimo a équipé près de 40% de son portefeuille d'un système de commande de chauffage intelligent. Sur la base de la température, de l'humidité et de la qualité de l'air ainsi que de données météorologiques, les flux thermiques des bâtiments sont analysés et le réglage optimal du chauffage est effectué automatiquement. L'objectif est de maximiser l'efficacité du chauffage et de préserver l'environnement – si possible sans perte de confort pour les locataires. Les évaluations du portefeuille de la fondation de placement Adimora montrent que l'utilisation de la technologie ECCO2 a permis de réduire de 15% les besoins en énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> associées par rapport à la période de référence.

Pensimo est convaincue que la numérisation accélère les développements durables et simplifie notamment la collecte et l'analyse des données.

### Construire et assainir dans le respect de l'environnement

Lors des rénovations, on privilégie les constructions et les matériaux qui promettent une longue durée de vie et améliorent la qualité conceptuelle de l'immeuble. Le moment de la rénovation est donc particulièrement important, car la durée de vie des composants et l'énergie grise du bâti doivent être exploitées au maximum. Pour Pensimo, le rapport optimal entre le coût et l'utilité est toujours au centre de ses préoccupations. Les interventions structurelles importantes sont généralement évitées, ce qui est durable non seulement du point de vue environnemental, mais aussi social. Cela permet d'éviter de nombreuses résiliations et des majorations de loyer importantes.

Tant pour les rénovations que pour les nouvelles constructions, Pensimo tient compte de normes strictes en matière d'écologie et d'énergie. Parmi ces normes, citons notamment la voie SIA vers l'efficacité énergétique 2040, qui met l'accent sur la gestion de l'énergie grise et des émissions de gaz à effet de serre. Le choix des matériaux de construction dépend également dans une large mesure des normes environnementales. Pensimo ne cherche pas nécessairement à obtenir des certifications ou des distinctions avec des labels. Cela se traduit par un faible nombre d'immeubles labellisés: seuls 33 immeubles portent un label. Pensimo évalue plutôt le potentiel de durabilité des différents immeubles en fonction de leurs caractéristiques spécifiques, ce qui rend les investissements dans la durabilité particulièrement efficaces.

## 20% des immeubles ont un toit végétalisé.

### Promotion de la biodiversité

Pensimo attache une grande importance à la préservation et à la promotion de la biodiversité – non seulement pour la préservation de l'environnement, mais aussi pour le bien-être et la satisfaction des personnes. En règle générale, seules des plantes indigènes et non toxiques sont cultivées. 77% des immeubles ont un espace vert ou extérieur planté d'arbres et d'arbustes. Près de 50% des immeubles ont des espaces communs extérieurs avec des sièges et/ou une aire de jeux. Près de 20% des immeubles disposent d'un toit végétalisé, ce qui crée un espace de vie supplémentaire pour les animaux et protège bien de la chaleur en été.

### Une mobilité respectueuse de l'environnement

Pensimo encourage l'électromobilité en fournissant de plus en plus de bornes de recharge. Les parkings couverts existants sont équipés au fur et à mesure de bornes de recharge en fonction des besoins des utilisateurs et des possibilités d'aménagement. Les nouvelles constructions aussi sont équipées de bornes de recharge dans la mesure du possible ou, du moins, d'installations de base. Actuellement, plus de 725 places disposent déjà de telles bornes.

L'accès au réseau de transports publics et la promotion de la mobilité douce contribuent également à une mobilité respectueuse de l'environnement. 76% des immeubles ont un local à vélos ou un parking à vélos couvert.

De plus, Pensimo soutient et promeut le partage de voitures (car-sharing) et de vélos (velo-sharing). Des concepts de partage de voitures sont déjà mis en œuvre ou testés dans 39 immeubles. Pour quatre de ces immeubles, un partage de vélos est également inclus.

# 725

places de stationnement avec bornes de recharge

# 77%

Part des immeubles disposant de parkings à vélos couverts

# 39

immeubles avec offres de partage

Ensemble urbain Reitmen

## Ouvert à la nouveauté

**Le développement durable sous toutes ses dimensions et facettes caractérise l'ensemble urbain Reitmen à Schlieren. Les cinq immeubles de 184 appartements et le bâtiment commercial ont été construits pour des personnes voulant partager des valeurs communes et appréciant la grande qualité écologique du nouveau quartier.**

Il y a quelques années encore, la zone de l'actuel ensemble urbain Reitmen était le domaine des concessionnaires de voitures d'occasion. Au cours de l'été 2013, la fondation de placement Turidomus a pu acquérir le terrain de près de 20 000 m<sup>2</sup> sur la Badenerstrasse 90 à Schlieren, dans le périmètre du plan d'aménagement public «Schlieren West». Ce dernier autorise de nouvelles formes d'utilisation pour la zone allant de la gare de Schlieren à la limite communale de Dietikon.

### Conçu, construit et vécu comme un tout

L'objectif du Groupe Pensimo était de réaliser une construction résidentielle durable et tournée vers l'avenir. Un concours en deux étapes a permis au jury de désigner meilleur projet global le concept du bureau d'architectes Haerle Hubacher. Celui-ci n'avait pas mis l'accent sur la construction de logements, mais sur le développement d'un ensemble urbain durable, convivial et varié, où il ferait bon vivre. Des magasins – dont une succursale de Spar –, un café, une crèche, une salle commune, un atelier de réparation de vélos, une agence de l'ensemble urbain et d'innombrables espaces sans affectation prédéfinie y avaient aussi leur place.

→

→ La fontaine située sur la place du quartier est en béton blanc et a la forme d'une fleur. C'est le lieu de rencontre prisé de l'ensemble urbain.





**« Nous voulions construire à Reitmen un espace citadin donnant l'impression de vivre dans un quartier ayant eu une croissance organique. »**

Bruno Fritschi



← Les parterres de jardinage pour les locataires enrichissent l'ensemble urbain Reitmen sur le plan écologique et social.





↑ Les offres sociales et gastronomiques telles que le Café Reitmen (à droite) ou la salle commune (à gauche ci-dessus) sont des lieux de rendez-vous incontournables.

« Nous voulions construire à Reitmen un espace citadin donnant l'impression de vivre dans un quartier ayant eu une croissance organique », explique Bruno Fritschi, chef de mandat de la fondation de placement Adimora, qui a construit l'ensemble urbain en collaboration avec la fondation de placement Turidomus. Il était donc clair que Reitmen avait besoin de diversité – au niveau de l'architecture, des usages ou du mix des locataires.

Dès le début, le maître d'ouvrage a accordé la plus grande importance à l'espace extérieur et à la participation des futurs locataires. « Celui qui planifie un quartier animé doit accorder autant d'attention à l'espace extérieur et au software – les relations avec les locataires et le fonctionnement au jour le jour – qu'à l'architecture », déclare Michel Schneider, chef de mandat de la fondation de placement Turidomus. La structure et le charme d'un espace extérieur étant essentiels pour un nouveau quartier, les architectes paysagistes ont été impliqués d'emblée dans la planification et la conception.

Au centre de l'ensemble ont été créés une allée et un parc, plantés d'environ 240 feuillus et conifères, de plus de 500 arbustes et plantes grimpantes ainsi que d'une multitude de plantes vivaces, fougères et graminées, l'objectif étant une jungle citadine disséminée dans tout le quartier. Elle favorise à la fois la biodiversité et l'envie des enfants de découvrir la nature. En outre, les habitantes et habitants de Reitmen profitent d'une zone dédiée au jardinage urbain. Le persil, les concombres, les fraises et d'autres produits frais sont au rendez-vous.

→

**« Celui qui planifie un quartier animé doit accorder autant d'attention à l'espace extérieur, aux relations avec les locataires et au fonctionnement au jour le jour qu'à l'architecture. »**

Michel Schneider

↓ Les enfants sont les bienvenus.  
Des espaces extérieurs spacieux ont été créés pour les locataires de demain.





↑ Des espaces extérieurs couverts améliorent la qualité de séjour, quelle que soit la météo.

→ La salle commune peut accueillir 100 personnes et être réservée directement via l'appli RegimoApp.



**Reitmen est un ensemble urbain innovant qui génère un rendement durable.**



## L'art du renoncement intelligent

Il est possible de construire moins cher et d'avoir des loyers modérés si tout le monde est sur la même

longueur d'onde. Le travail de réflexion au tout début d'un projet de construction est le meilleur moyen de faire un maximum d'économies.

Entretien avec l'architecte Michael Geschwentner

→





**Michael Geschwentner**

est né en 1971 à Heerbrugg et a étudié l'architecture à l'EPF de Zurich. Depuis 2020, il est partenaire de Steib Gmür Geschwentner Kyburz Partner AG, architectes et urbanistes à Zurich. Il a acquis son expérience pratique notamment chez Burkhalter Sumi Architekten GmbH à Zurich, Leslie Gill Architect à New York et en tant que partenaire du bureau qui a donné naissance à la société actuelle.

***Monsieur Geschwentner, que peut faire l'architecture pour que les agglomérations urbaines aient plus de logements à loyer modéré ?***

L'architecture seule ne peut malheureusement pas faire grand-chose tant que les mandants ne sont pas disposés ou en mesure d'apporter la flexibilité nécessaire en termes de contenu. En amont d'un projet de construction, il faut réfléchir très tôt et très soigneusement à bien formuler le mandat concret. Chaque lieu ne se prête pas systématiquement à un programme de locaux ordinaire, avec des équipements standard et des certificats d'énergie sur commande qui s'orientent vers une tendance dominante diffuse.

***Et comme le lieu n'est pas flexible...***

... la construction doit s'adapter au lieu – et non l'inverse. Quelles sont les normes recherchées ? Quelles priorités en matière de qualité sont définies ?

Qui est le public cible et quelles sont ses attentes ? Le terrain à construire, p. ex. un terrain très pentu, convient-il vraiment à un mode de construction peu coûteux ? En outre, il est de notoriété publique qu'une certaine flexibilité dans l'expectative des rendements permet de contourner de nombreux problèmes qui ne peuvent pas être résolus en cas d'optimisation des coûts de construction. Je suis convaincu que l'architecture peut concrétiser bien des choses sur une base solide et soigneusement élaborée !

***D'après votre expérience, quels sont les plus grands potentiels d'économies (surface, plan, espaces extérieurs, équipement, etc.) ?***

Généralement dans le renoncement intelligent et délibéré. Mais ce renoncement ne doit pas conduire à un déficit. Dans l'idéal, il en résulte une nouvelle qualité qui confère une identité particulière à l'environnement résidentiel. C'est pourquoi une construction doit toujours être pensée dans sa globalité. Un manque de confort et d'espace privé doit être compensé ailleurs par une offre commune en intérieur et en extérieur. Un espace extérieur bien aménagé avec une qualité de séjour élevée, qui devient le point de rencontre des gens, peut avoir un tel effet compensateur. Il en va de même avec un hall d'entrée spacieux et une laverie attenante, c'est-à-dire des lieux de rencontre très fréquentés et informels. Ou bien l'appartement offre quelque chose d'unique. L'espace, la matérialisation et l'équipement peuvent bien être compacts et économiques si, par exemple, le balcon, qui

génère des coûts bien moindres que la surface d'habitation chauffée, est particulièrement grand, peut-être même sur deux niveaux et avant tout facilement utilisable. Un peu plus de hauteur sous plafond peut aussi faire des merveilles si l'on travaille avec des plans détaillés présentant une bonne utilisation de la surface.

**« Lors de la construction, les plus grandes économies potentielles résident dans le renoncement intelligent et délibéré. Mais ce renoncement ne doit pas conduire à un déficit. »**

Malheureusement, ce qui nous entrave souvent, c'est l'exigence croissante de confort des gens. Vouloir un logement abordable, mais ne pas être disposé à renoncer à certaines commodités. Il s'agit de trouver des solutions intelligentes pour faire oublier ces « privations ».

***Comment faire des économies lors de la construction proprement dite ?***

Les modes de construction qui privilégient dans la mesure du possible un seul fournisseur, garantissent un déroulement efficace des travaux et optent pour des détails de construction simples sans trop de fioritures sont généralement bon marché. Nous avons déjà testé cette idée avec succès dans le cadre du projet Binz 111 à Zurich. Il s'agit de deux bâtiments résidentiels de la Fondation Abendrot, destinés aux collaborateurs de l'hôpital universitaire de Zurich et à des étudiants.

→

Le projet a été conçu de manière à ce que les immeubles puissent être construits plus ou moins entièrement par le maître d'œuvre, avec un mur enduit à simple paroi, une structure portante systématiquement allégée via des dalles d'étage fines et un minimum d'installations techniques. Le gros œuvre était quasiment le bâtiment terminé. Les interfaces et les processus de travail ainsi que l'utilisation des ressources ont été considérablement réduits, ce qui s'est traduit de façon positive sur les coûts de construction et, heureusement, sur le bilan carbone.

***Comment la forte densité réglementaire, l'orientation parfois excessive vers les labels, les normes sectorielles et les recommandations techniques influent-elles sur les coûts de construction et donc sur les loyers ?***

Dans ce contexte également, j'affirme qu'il est important de réfléchir avant de lancer un projet. La pléthore de labels empêche les approches spécifiques, mieux adaptées aux conditions du lieu. En outre, les promoteurs se croient fausement en sécurité. Un logiciel d'estimation de l'éclairage naturel d'un appartement ne remplace pas le jugement d'un maître d'ouvrage compétent ni l'œil exercé et la perception spatiale des architectes. La rigidité des

outils d'évaluation empêche d'envisager des solutions particulières avant même qu'elles naissent.

***Les normes peuvent-elles même être contre-productives ?***

Je pense que ce ne sont pas les normes elles-mêmes qui posent problème, mais leur application stricte sur la base de décisions de justice traitant généralement des cas spécifiques qui deviennent soudain la règle. Les prescriptions de protection contre le bruit, durcies à plusieurs reprises, en sont un bon exemple. Bien sûr, on trouve quand même de bonnes solutions, mais l'ensemble du processus devient compliqué, coûteux, et la sécurité de la planification diminue. En outre, les normes ont une incidence sur la construction. Des solutions de construction simples ne sont presque plus possibles. Une application sélective des normes serait utile. Pourquoi n'est-il pas possible de construire des immeubles avec un petit nombre d'étages du moins en partie sans ascenseur ? Est-ce qu'un balcon doit toujours être scellé sur toute sa surface ?

***Le Groupe Pensimo a pour principe de respecter le cycle de vie de ses immeubles et de se contenter souvent d'assainissements « brush-up ». Le potentiel architectural d'un immeuble n'est donc pas nécessairement exploité. Comment gérez-vous ce dilemme en tant qu'architecte ?***

Je vois dans cette stratégie une stratégie de préservation de la valeur, qui offre une marge de manœuvre afin de trouver le bon moment pour qu'un nouveau bâtiment de remplacement plus densifié apporte une valeur ajoutée qualitative réelle. Dans l'optique d'une construction à faible intensité en CO<sub>2</sub>, je considère qu'une telle démarche est pertinente. En outre, le changement de notre habitat est « ralenti » à l'instar d'un film qui défile lentement sans submerger le spectateur de plans de coupes rapides. Dans ce contexte, je cherche aussi à savoir quelles qualités non liées à l'énergie disparaîtraient irrévocablement avec une nouvelle construction de remplacement radicale. Les bâtiments existants ont souvent une atmosphère qui confère à leur environnement une identité particulière. Cette qualité ne doit pas être négligée car, que cela nous plaise ou non, ces immeubles et leur architecture ont pris au fil des ans une place prépondérante dans le paysage urbain.

**« La pléthore de labels empêche les approches spécifiques, mieux adaptées aux conditions du lieu. »**

*La fondation de placement Adimora montre qu'elle peut obtenir des rendements solides même avec des logements locatifs abordables. Comment cette expérience peut-elle être transposée à d'autres mandants et, en particulier, aux pouvoirs publics ?*

Bonne question ! Afin d'apporter une réponse raisonnable à cette question, il faudrait d'abord identifier les facteurs de coûts dans les bâtiments publics. Des programmes surchargés d'utilisation des locaux, des normes de grande portée et des standards élevés appliqués à grande échelle, indépendamment des conditions spécifiques du site, jouent assurément un rôle. La multiplicité des intérêts auxquels les pouvoirs publics sont tenus de répondre crée automatiquement des conditions-cadres complexes. Dans ce domaine également, il serait peut-être intéressant de réfléchir davantage à la construction dans les bâtiments existants. Construire des écoles ou des jardins d'enfants dans des immeubles de bureaux vides mais bien desservis m'intéresserait d'un point de vue personnel. Nous en serions revenus alors au point de départ : il faudrait d'abord faire preuve de flexibilité en ce qui concerne le programme des locaux et les normes.

**« Les bâtiments existants ont souvent une atmosphère qui confère à leur environnement une identité particulière. Cette qualité ne doit pas être négligée car, que cela nous plaise ou non, ces immeubles et leur architecture ont pris au fil des ans une place prépondérante dans le paysage urbain. »**

*Comment avez-vous vécu la collaboration avec Pensimo sur un projet aussi complexe que l'ensemble urbain Reitmen à Schlieren ?*

Au début de l'entretien, j'ai souligné que, pour créer de la valeur ajoutée, il était important de s'interroger sur le lieu et les exigences de construction tout en cultivant une certaine flexibilité dans la pensée. C'est ainsi que j'ai perçu Pensimo. Les solutions ont été élaborées au cours de discussions intenses, et l'on a eu le courage de briser les schémas de pensée courants. Là où cela s'avérait utile, nous avons consacré beaucoup de temps à la réflexion, par exemple dans l'élaboration d'un univers d'habitations diversifié, dans l'agencement des couleurs basé sur un concept de Christoph Haerle ou dans l'aménagement de l'espace extérieur qu'à mon avis, les

architectes paysagistes ont très bien réussi. Dans ce contexte, j'estime qu'il est essentiel qu'une entreprise se dote d'une culture qui permette de tels processus. Bien entendu, la manière de collaborer des gens au sein de tels projets et la mise en place d'une confiance mutuelle sont également très importantes. Pour moi, l'objectif est atteint et même dépassé !

Enquête auprès des locataires

**Comprendre  
les besoins des  
clients**

**Le Groupe Pensimo tire  
des enquêtes auprès  
de ses locataires des en-  
seignements impor-  
tants qui sont pris en**

**compte à la fois dans les affaires opéra-  
tionnelles et dans les décisions d'investisse-  
ment.**

**La condition principale pour  
avoir des locataires satisfaits est  
de connaître leurs besoins.**



« Nous voulons apprendre et devenir toujours meilleurs », déclare Christian Wenger pour expliquer ce qui motive les enquêtes régulières auprès des locataires du Groupe Pensimo. En tant que responsable Real Estate Operations et membre de la direction, Christian Wenger coordonne les processus entre Pensimo Management AG et le groupe Régimo. Les déclarations et les souhaits des locataires sont pour lui autant d'impulsions importantes pour optimiser les produits en permanence au sein du groupe. Pour Christian Wenger, l'évaluation minutieuse des réponses est aussi une question d'équité. Ces dernières années, en particulier en ce qui concerne les appartements situés dans les centres-villes, les propriétaires étaient généralement en position de force pour négocier, ce qui a créé un fossé latent entre locataires et bailleurs. Pensimo s'est fixé pour objectif d'éviter un tel fossé. Pour ce faire, la condition principale est de connaître les besoins des locataires et leur satisfaction par rapport à l'offre.

### **Locataires d'appartements**

En 2017, Pensimo a commencé à interroger systématiquement ses locataires dans toute la Suisse. Concrètement, 4400 foyers ont été contactés par écrit. Le taux de réponse a été de 51 %, soit un retour supérieur à la moyenne. Le questionnaire comprenait une trentaine de questions sur le logement, le bâtiment, l'espace extérieur, la qualité de la gérance et de l'entretien de l'immeuble, la vie de quartier, la durabilité ou les concepts de logement innovants.

En 2022, plus de 11 000 locataires d'appartements ont été à nouveau interrogés. La solution sectorielle de l'institut d'études de marché Link a été utilisée pour mesurer la satisfaction des locataires et la qualité du service. L'enquête vient compléter plus de 20 000 entretiens que Link a réalisés depuis 2019 pour le compte d'autres investisseurs immobiliers de premier plan. Étant donné que ces enquêtes obéissent aux mêmes normes, les résultats peuvent faire l'objet d'un benchmarking et d'une comparaison avec leurs pairs. L'un des principaux avantages de la plateforme est l'outil de gestion des réactions. Il permet aux gérants responsables de réagir directement aux commentaires des locataires et de remédier de manière ciblée aux manquements signalés.

À l'instar du rapport de l'enquête 2017 menée auprès des locataires, les résultats de l'enquête réalisée en 2022 peuvent être téléchargés sur le site pensimo.ch.

### **Locataires commerciaux**

Les locataires commerciaux sont également régulièrement interrogés car, dans le contexte actuel, leurs besoins évoluent plus rapidement que par le passé. De nombreux contrats de bail portent sur des surfaces plus grandes, sont conclus pour de longues durées et influencent considérablement les revenus locatifs. Au printemps 2021, Pensimo a interrogé près de 40 interlocuteurs lors d'entretiens téléphoniques ou personnels. En moyenne, les locataires se sont déclarés « satisfaits ». Un besoin d'optimisation se manifeste en partie dans l'accompagnement des locataires, certains d'entre eux souhaitant des contacts plus réguliers avec la gérance ainsi qu'une présence accrue sur le terrain.

Les personnes interrogées se sont montrées intéressées par le thème du développement durable. 69 % des locataires ont une stratégie de durabilité concrète. La volonté de collaborer avec le bailleur est élevée. En moyenne, deux locataires sur trois sont disposés à conclure des accords supplémentaires dans l'intérêt du développement durable.

**69 % des locataires commerciaux ont une stratégie de durabilité concrète et sont particulièrement disposés à collaborer avec le bailleur.**

Stettbach Mitte à Dübendorf

## Vivre et laisser vivre

Sur un terrain de 17 333 m<sup>2</sup>  
situé juste à côté de la  
gare de Stettbach, les fon-  
dations de placement

Turidomus et Pensimo ont réalisé un projet  
qui compte quelque 300 appartements,  
mais ne se présente pas pour autant comme  
une résidence d'habitation classique. Grâce  
à de multiples utilisations commerciales, Stett-  
bach Mitte assure une fonction de centre  
escomptée.

Le trajet dure huit minutes jusqu'à la gare centrale de Zurich et seulement quatre minutes jusqu'à la gare de Stadelhofen. Un argument plus que séduisant. D'un appartement dans l'immeuble Stett ou l'immeuble Bach à la gare de Stettbach, il faut compter environ trois minutes à pied. Avec deux minutes de réserve et quatre minutes de trajet, on a un total de neuf minutes jusqu'à la gare de Stadelhofen, l'une des principales gares ferroviaires de Suisse entre le quartier animé de Niederdorf et celui très convoité de Seefeld. Même le transport individuel trouve sa place à Stettbach Mitte. 209 places de parking sont à la disposition des locataires et 95 sont accessibles aux pendulaires. L'accès au réseau autoroutier est excellent.

→

→ Tout sur place – commerces de détail, restaurants, soins médicaux et autres prestataires de services se sont installés ici et renforcent le rôle de centre que joue désormais Stettbach Mitte.





Le raccordement aux transports publics est optimal. Le trajet en RER jusqu'à la gare de Zurich-Stadelhofen dure quatre minutes.





# Stettbach Mitte n'a pas été conçu comme une résidence d'habitation, mais comme un ensemble urbain.

## Concept d'utilisation bien pensé

La desserte idéale a incité les fondations de placement Turidomus et Pensimo à organiser un mandat d'étude en collaboration avec Senn Resources AG. Le projet du cabinet Michael Meier und Marius Hug Architekten AG en est sorti victorieux. Il a servi de projet directeur pour le plan d'aménagement privé, qui est entré en vigueur fin 2016. Le fait que la ville de Dübendorf ait cédé le site en droit de superficie à Turidomus et Senn Resources AG en 2013 est en grande partie lié au concept d'utilisation. Stettbach Mitte n'a pas été conçu comme une résidence d'habitation, mais comme un ensemble urbain qui, en plus d'une offre résidentielle diversifiée, fournit des espaces pour des services de proximité comme des commerces, des restaurants et des jardins d'enfants dans un environnement citadin.

La surface habitable totale de 21 467 m<sup>2</sup> est répartie sur deux bâtiments. Au nord du terrain, l'immeuble Bach en forme de U ferme le quartier le long du tronçon de chemin de fer; au sud, l'immeuble Punkthaus Stett met, lui, un accent urbain le long de la Zürichstrasse. Les chemins entre les immeubles concentrent les flux de passants et relie de manière évidente la gare de Stettbach au quartier voisin de Hochbord.

Depuis quelques années, le quartier se caractérise par une forte dynamique de constructions neuves. Surnommée «Dubai», la ville de Dübendorf forte de 30 000 habitants est reconnaissable de loin avec ses gratte-ciel comme la Jabee Tower, la tour de Giessenturm ou les tours résidentielles Three Point. Le Samsung Hall, juste en face de Stettbach Mitte, s'est imposé comme un lieu d'excellence pour les concerts et les événements d'entreprise.

## Prestations et plaisirs de proximité

Avec ses multiples utilisations commerciales, le Stettbach Mitte exerce une forte attraction. Une large gamme d'espaces de commerce et de restauration a été créée au rez-de-chaussée. Sont ici présentes une filiale Migros d'environ 800 m<sup>2</sup>, une filiale de la boulangerie-pâtisserie Hotz, fortement enracinée à Dübendorf, la Pharmacie de la gare, la société Access Gourmet spécialisée dans les aliments frais et durables avec son nouveau restaurant Le Monde ou encore une succursale pilote de la ZKB avec un nouveau concept de design et une offre de services innovante, adaptée aux besoins changeants des clients. Les locataires commerciaux profitent à la fois de la forte affluence – environ 25 000 personnes montent et descendent à la gare de Stettbach les jours ouvrables – et de l'augmentation de la population résidentielle dans le quartier.

L'installation lumineuse «Zick Zack» est un signe fort de la fonction centrale exercée par Stettbach Mitte. Elle se compose d'une sculpture cylindrique sur le toit de l'immeuble Stett et d'une grille lumineuse au-dessus de son entrée principale. L'installation «Zick Zack» fonctionne en mode aléatoire et se présente entre 6h00 et 22h00 avec une succession de transitions lentes entre deux couleurs.

## Santé et loisirs

L'offre de santé et de soins médicaux est impressionnante de variété – elle conviendrait sans problème au centre de chaque petite ville. Dans l'immeuble Stett, quatre pédiatres expérimentées couvrent tout l'éventail de la médecine des enfants et adolescents. «L'emplacement près de la gare de Stettbach est idéal pour nous. Il offre une accessibilité optimale en transports publics depuis toutes les régions où résident nos patientes et patients», explique Christina Saner, l'une des quatre praticiennes. Et sa collègue Nicole Hagleiter ajoute : « Nous sommes là où des familles habitent déjà et où de nouvelles arrivent. » Elle fait référence à la double école enfantine qui a ouvert ses portes en été 2022 dans l'immeuble Bach et à l'école primaire de six classes prévue dans le quartier.

Sont également présents un cabinet de gynécologie, un centre de santé et d'esthétique avec de nombreux domaines médicaux, y compris la chirurgie esthétique, un centre de compétence dentaire comptant déjà dix postes de travail ou un centre de physiothérapie.

Le vallon du Sagentobel, le lac de Greifensee ou le centre sportif Heerenschürli invitent à pratiquer des activités sportives et de loisirs dans les environs de Stettbach. Sur le vaste terrain de sport se trouvent plusieurs pelouses naturelles et artificielles, où 65 clubs de football et plus de 500 équipes s'entraînent et jouent. La randonnée jusqu'au zoo de Zurich ne dure que 50 minutes.

## Utilisation des bureaux dans toutes les variantes

Aux étages supérieurs, des surfaces de bureaux ont été aménagées à Stettbach Mitte pour accueillir jusqu'à 250 collaborateurs. Westhive propose en outre un espace de bureaux flexibles moderne, avec plus de 120 postes de travail dans des bureaux d'équipe et des open space. Six salles de réunion peuvent être utilisées pour des réunions, séminaires et ateliers. L'offre est enrichie par un restaurant ouvert au public qui propose une gamme de services complète, du café au petit-déjeuner à l'apéritif afterwork en passant par de délicieux menus pour le déjeuner.

Depuis des années déjà, de nombreuses entreprises renommées profitent des avantages du quartier. La société voisine Helsana Assurances SA est installée à Stettbach depuis 2005 et y emploie quelque 1800 collaborateurs. La plupart empruntent le RER ou le Glattalbahn pour se rendre au travail. Et toujours plus de personnes optent pour un appartement à proximité immédiate.

→

**L'offre de soins de santé et de soins médicaux est impressionnante de variété – elle conviendrait sans problème au centre de chaque petite ville.**



# Stettbach Mitte est un exemple réussi de vie citadine en dehors de la ville.



← Environ 300 appartements ont été construits à Stettbach, dont presque tous disposent d'espaces extérieurs privés.





## Données-clés de Stettbach Mitte

Adresses	<a href="#">Am Stadtrand 1–5, Zürichstrasse 132/134; Am Stadtrand 11–23; Am Stadtrand 25–29</a>
Date de réalisation	2021
Montant de l'investissement	CHF 177 mio
Revenu locatif théorique p.a.	CHF 10,1 mio
Superficie du site	17 333 m <sup>2</sup>
Superficie locative totale (sans entrepôts, surfaces annexes)	29 669 m <sup>2</sup>
Surface louée des appartements	21 467 m <sup>2</sup>
Surface louée des bureaux	5144 m <sup>2</sup>
Surface louée des commerces	3058 m <sup>2</sup>
Appartements immeuble Stett	105
Appartements immeuble Bach	192
Parking pour locataires et pendulaires	95 Park+Ride; 105 places de parc pour les visiteurs; 209 places de parc pour les locataires
Architecte	<a href="#">Michael Meier und Marius Hug Architekten AG</a>
Entreprise totale	<a href="#">Senn Construction AG, Saint-Gall</a>
Location	<a href="#">regimo-zuerich.ch</a>

Site Zwhatt

## Têtes pensantes

La première étape du nouveau quartier urbain près de la gare de Regensdorf-Watt est réalisée par trois fondations de placement du Groupe Pensimo. Comme toujours, la construction proprement dite a été précédée d'un processus de préparation et de planification pluriannuel. La solution actuelle a été trouvée par le biais du processus dit de la charrette.

Construire de manière durable implique de réfléchir en anticipant et de planifier de façon avisée. Il s'agit également de développer des idées et des concepts susceptibles de répondre pendant des décennies aux besoins des parties prenantes. La construction proprement dite n'est, de toute façon, qu'une période relativement courte dans la vie d'un bien immobilier. C'est d'autant plus vrai pour la construction de sites entiers.

Consciente de cet état de fait, Pensimo a ouvert de nouvelles voies dès le début de la phase de planification à Regensdorf. Elles marquent une conception de la durabilité qui ne se fixe pas sur les labels et les notations, mais qui rapproche le plus possible le réalisable du souhaitable. Mais reprenons au départ.

→

→ Vue de l'espace vert Zwhatt-Platz en direction de la construction longitudinale et de la tour hybride-bois.





## **Bahnhof Nord – de la zone industrielle au nouveau centre**

La zone Bahnhof Nord de 215 000 m<sup>2</sup> entre Regensdorf, Adlikon et Watt, a été délimitée en tant qu'aire industrielle dans les années 1960. Aujourd'hui encore, la zone est largement utilisée à des fins industrielles et commerciales. Les entreprises installées ici, et parmi elles de nombreux commerces de détail et restaurants, apprécient la grande qualité de l'emplacement. Grâce au RER, qui relie le centre-ville de Zurich tous les quarts d'heure, et à trois jonctions d'autoroute à proximité, le site est parfaitement accessible.

La commune de Regensdorf a reconnu le potentiel de la zone de développement et a mis les mesures de planification en œuvre afin de l'adapter à un nouveau quartier aux utilisations prometteuses. Dès le départ, il était clair qu'il s'agissait de créer un centre urbain offrant un large éventail de logements.

## **Zwhatt sur le site Gretag – une planification repensée**

En février 2016, la fondation de placement Turidomus a pu acquérir le site Gretag au nord de la gare de Regensdorf. Le site faisait l'objet d'un plan d'aménagement approuvé par les électeurs de Regensdorf en décembre 2015. Il permet d'accueillir plus de 670 appartements, plus de 19 100 m<sup>2</sup> de surface de services et plus de 650 places de parking.

Les experts de Pensimo Management AG entretenaient toutefois encore un potentiel d'optimisation du plan de conception. Afin de l'identifier et de le concrétiser, une procédure d'évaluation et de planification selon le processus « charrette » (voir encadré) a été initiée en 2018. En parallèle, un nouveau nom a été trouvé : Zwhatt.

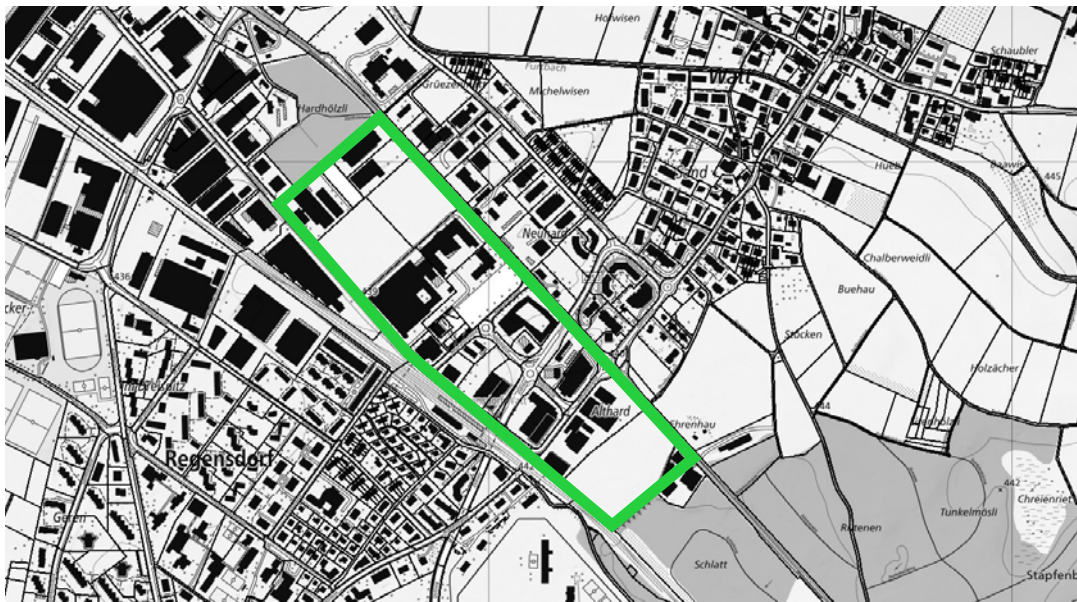
Le nom du site se rapporte à son emplacement géographique, à savoir « Zwischen [entre] Hardhölzli et Schlatt ».

**Grâce au RER qui relie le centre-ville de Zurich tous les quarts d'heure et à trois jonctions d'autoroute à proximité, le site est parfaitement accessible.**

En 2020, la planification de la première étape était si avancée que les demandes de permis de construire ont pu être déposées à l'automne. Elles portent sur un bâtiment commercial situé directement sur la Wehntalerstasse, un bâtiment transversal de 62 appartements, deux immeubles de 165 et 156 appartements et un bâtiment longitudinal de 31 lofts en duplex. Ainsi, environ 405 appartements, 10 200 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales et environ 330 places de parking souterrain seront construites au cours de la première phase de construction. Dans quelques années, au cours de la deuxième phase, quelque 200 logements et d'autres surfaces commerciales y seront ajoutés. Les travaux ont débuté à la mi-mai 2022. Les projets sont réalisés pour le compte des trois fondations de placement Turidomus, Adimora et Pensimo.

→

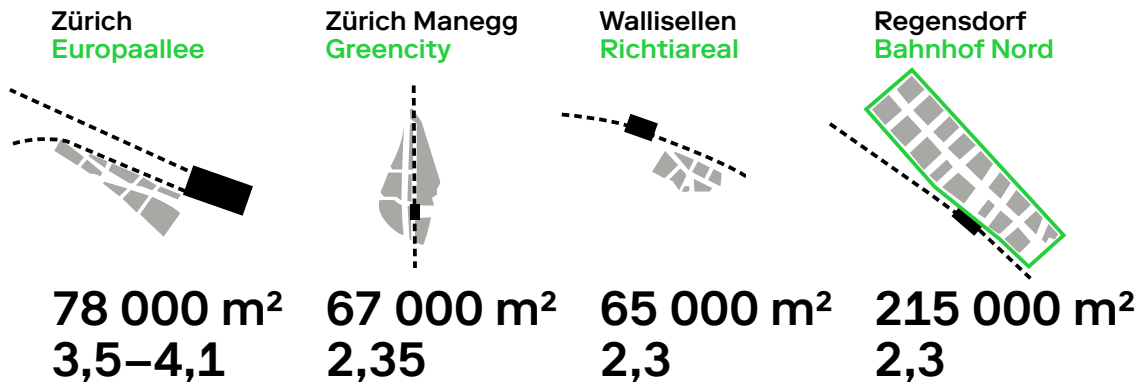
# Bahnhof Nord – le nouveau quartier urbain de Regensdorf



↑ La zone Bahnhof Nord de 215 000 m<sup>2</sup> entre Regensdorf, Adlikon et Watt, a été délimitée en tant qu'aire industrielle dans les années 1960.

500 m

## Superficies et indices d'utilisation du sol dans le canton de Zurich







Entre places ouvertes et arcades ombragées, les espaces extérieurs non fermés et arborés font naître un contraste captivant entre les différentes structures des façades.





Certains bâtiments du site Zwhatt sont conservés. Les surfaces correspondantes sont louées à des fins commerciales. Dans le même temps, deux projets de recherche examinent la possibilité d'une réutilisation judicieuse de certaines parties du parc immobilier. Une partie de la grande Shedhalle, destinée à être totalement ou partiellement remplacée par de nouvelles constructions lors de la deuxième phase, fait actuellement l'objet d'une utilisation intermédiaire. Selon l'état actuel de la planification, les autres bâtiments seront construits par étapes jusqu'en 2028. D'après les calculs actuels, le volume total de placement s'élève à environ CHF 500 millions.

### **Mise en œuvre durable de la diversité urbaine**

À Zwhatt, un large choix de types d'habitation les plus variés est créé pour les formes de vie et de travail diversifiées de notre époque: micro-appartements, Small Office/Home Office (SOHO), appartements familiaux, studios, espaces de coworking. La diversité se perpétue à l'extérieur. De vastes espaces verts ainsi qu'une place de quartier avec différentes pièces d'eau invitent à se détendre, flâner, échanger, jouer ou tout simplement vivre ensemble. Un restaurant, un café, un cinéma d'été sur le toit, une gelateria et un sauna en location sont également prévus. En outre, des événements saisonniers contribueront à une qualité de séjour et de vie élevée.

La durabilité environnementale est une évidence à Zwhatt. Une part importante de l'énergie utilisée pour le chauffage et le refroidissement est prélevée dans les eaux souterraines. L'électricité est produite par l'énergie photovoltaïque. Les panneaux ne sont pas seulement montés sur les toits, ils sont également intégrés dans les façades des immeubles. Il est ainsi possible d'obtenir un fonctionnement pratiquement neutre en CO<sub>2</sub> de l'ensemble. La protection du climat est également prise en compte dans la construction: l'une des tours est réalisée en construction hybride-bois issue de la production suisse.

La diversité de l'architecture est garantie par la collaboration avec plusieurs partenaires de planification. Les partenaires chargés de la première étape sont Boltshauser Architekten AG, Bureau Alexander Brodsky, Graser Architekten AG, Lütjens Padmanabhan Architekten GmbH, Studio Märkli AG ainsi que Lorenz Eugster Landschaftsarchitektur und Städtebau GmbH.

**Selon l'état actuel de la planification, Zwhatt sera réalisé par étapes jusqu'en 2028. D'après les calculs actuels, le volume total de placement s'élève à environ CHF 500 millions.**



## La charrette

Au XIX<sup>e</sup> siècle, il était d'usage que les étudiants emmènent leurs œuvres d'art sur une charrette pour les soumettre à l'évaluation de l'Académie. Selon Wikipedia, ils y travaillaient encore durant le trajet en fonction des commentaires et des conseils de la population qui regardait passer la charrette. Le processus appelé « charrette », tel qu'il a été initié par Pensimo à Regensdorf, se caractérise aussi par les principes de mobilité et d'interaction. Il se rapproche le plus du développement commun d'une étude. Ce faisant, l'échange se fait non seulement entre les mandants et les architectes, mais aussi explicitement entre les équipes invitées qui, d'ordinaire, s'affrontent. Au total, plus de 100 professionnels en architecture, urbanisme, aménagement paysager et dans d'autres domaines spécifiques y ont participé. Le processus a consisté en une préqualification, un atelier de deux jours avec 20 équipes et, pour finir, une sorte de planification test avec cinq équipes. Sur la base de la proposition de Studio Märkli AG, un plan directeur définissant la situation urbanistique a été élaboré. « Grâce au processus « charrette », nous avons pu explorer la marge d'interprétation du plan d'aménagement juridiquement contraignant » explique Birgit Hattenkofer, responsable Développement de Pensimo Management AG. Elle reconnaît que le temps et l'argent nécessaires pour un tel processus sont plus importants que pour un mandat d'étude, mais comme la durée de vie des bâtiments est comprise entre 70 et 90 ans, la différence ne pèse pas tant que cela dans la balance. « Avec le processus « charrette », nous avons recueilli de précieuses idées de transformation pour notre futur quartier urbain et testé des solutions pour une qualité urbanistique et architecturale maximale », précise-t-elle.

## Pitch de suffisance – la construction de logements abordables repensée

Pour le site de Zwhatt, Pensimo a également fait preuve de volonté d'expérimentation en recourant à une procédure concurrentielle qui explore les limites de la construction de logements locatifs abordables. À cette fin, les experts de Pensimo ont organisé pour le compte de la fondation de placement Adimora un pitch de suffisance pour le bâtiment longitudinal, la suffisance étant la réduction au minimum.

Les exigences imposées aux appartements étaient concises et claires : deux résidents doivent pouvoir cuisiner, manger, recevoir, lire, regarder la télévision, dormir et prendre une douche. Ils ont besoin d'un espace extérieur privatif directement accessible depuis l'appartement, d'installations techniques low-tech et d'une hauteur de pièce d'au moins 2,5 m. Ce ne sont pas les normes SIA, les directives et les recommandations techniques qui étaient déterminantes, mais l'indépendance de pensée, le plaisir de l'intelligence créative, le goût du non-conventionnel. L'équipe de Lütjens Padmanabhan Architekten GmbH à Zurich et Anliker AG Generalunternehmung à Emmenbrücke y est parvenue le mieux. Le comité d'évaluation a conseillé de donner suite à leur projet.

Il s'agit d'un corps de bâtiment concis à trois niveaux. Les maisons moyennes superposées, appelées « Maisonette-Loft » par les architectes, combinent le rêve d'une maison individuelle, avec porte d'entrée privée et accès direct à l'espace extérieur privatif, avec un espace intérieur à deux niveaux aménagé de manière la plus spacieuse possible et avec une vue panoramique sur les environs. La large course sert à la fois d'accès et d'utilisation comme terrasse.

Dans la configuration de base à deux niveaux, aucun mur intermédiaire n'est inclus. Seuls une salle de bains, un bloc de cuisine minimal et un escalier en colimaçon forment la structure qui peut être divisée en fonction de l'utilisation et du nombre d'habitantes et habitants.

→

À Zwhatt, un large choix de types d'habitations les plus variés est créé pour les formes de vie et de travail diversifiées de notre époque : micro-appartements, Small Office/ Home Office (SOHO), appartements familiaux, studios, espaces de coworking.

↓ Grâce à l'élément loggia-coursive orientée au sud, l'intérieur et l'extérieur fusionnent d'un seul tenant, offrant au regard des contrastes intéressants. Les locataires des appartements bénéficient d'une vue imprenable sur l'espace vert Zwhatt-Platz et la promenade du Furttal.





↑ Vue de l'un des deux secteurs logistiques du bâtiment commercial hautement performant, avec des charges utiles élevées, des monte-charges spacieux et des espaces extrêmement flexibles. C'est un bâtiment hybride qui répond à la fois aux exigences des bureaux et de l'industrie manufacturière.

**Certains bâtiments sur le site Zwhatt sont conservés et loués pour une utilisation commerciale.**

## Surmonter la compétition

Michael Hauser a initié et animé un processus « charrette » pour Pensimo.

Ci-après, il se penche sur les opportunités et les risques d'une telle approche.

Entretien avec Michael Hauser

→

*Monsieur Hauser, en tant qu'organisateur et modérateur, comment avez-vous vécu le processus « charrette » pour le Zwhatt ?*

Cela a été une période absolument passionnante et intense. D'une part, il s'agissait d'une tâche complexe avec plusieurs grandes parcelles constructibles; d'autre part, toutes les parties impliquées avaient des attentes élevées pour parvenir à de nouvelles connaissances par itération et recherche commune. Avec le processus « charrette », nous sommes partis ensemble dans un voyage exploratoire pour trouver des solutions concernant notamment les programmes, l'urbanisme, l'efficacité logistique, la durabilité et l'architecture et pour repenser les pratiques connues qui ont fait leurs preuves.

**« Pour un processus « charrette », il faut avant tout un mandant ouvert au risque. »**



**Michael Hauser**

est né en 1964 à Zurich et est architecte ETH/SIA titulaire d'un MBA. Il conseille les investisseurs, les communes, les cantons et la Confédération sur les questions de développement territorial et urbain. Michel Hauser a été en 2018 l'organisateur du processus « charrette » pour le site Zwhatt.

***Quelles sont les conditions pour que ce processus en vaille la peine ?***

Il faut avant tout que le mandant soit ouvert au risque et prêt à réfléchir et à mettre en œuvre les conclusions de manière intelligible. Puis, il faut une mission qui ait assez de « consistance », c'est-à-dire qui soit d'envergure et offre suffisamment de marge de manœuvre. Il est également important que les équipes participantes s'engagent à partager des idées de solutions et à les développer dans le cadre d'échanges sans en réclamer les droits d'auteur. Bien qu'en matière d'urbanisme et d'architecture, la mémoire collective dans le sens de l'open source soit déterminante, le processus « charrette » a mis les équipes devant le grand défi de surmonter l'esprit de compétitivité.

***Quels ont été les moments les plus délicats ? Comment tirer parti de la dynamique de groupe sans débordement ?***

Bien sûr, la concurrence est le facteur limitatif d'un processus « charrette » car c'est finalement le carnet de commandes qui assure la survie de toute entreprise. Nous nous sommes donc efforcés de rendre les règles du jeu transparentes dès le départ et d'offrir des conditions agréables sur place, par exemple au niveau gastronomique avec une alternance de food trucks.

***Qu'est-ce qui permet d'établir la valeur ajoutée du processus « charrette » par rapport à un mandat d'étude classique ?***

Ce processus ne remplace pas les procédures concurrentielles classiques, comme les concours ou les mandats d'étude, et se compare plutôt à une planification test. Le contexte

urbanistique occupe une place bien plus importante, souvent orchestré par l'espace extérieur. On cherche la chorégraphie d'un lieu plutôt que le projet concret. En plus de la planification test, nous avons organisé un atelier auquel les équipes étaient également invitées. En outre, nous avons prévu des mandats ultérieurs afin de mettre en œuvre des idées particulièrement intéressantes.

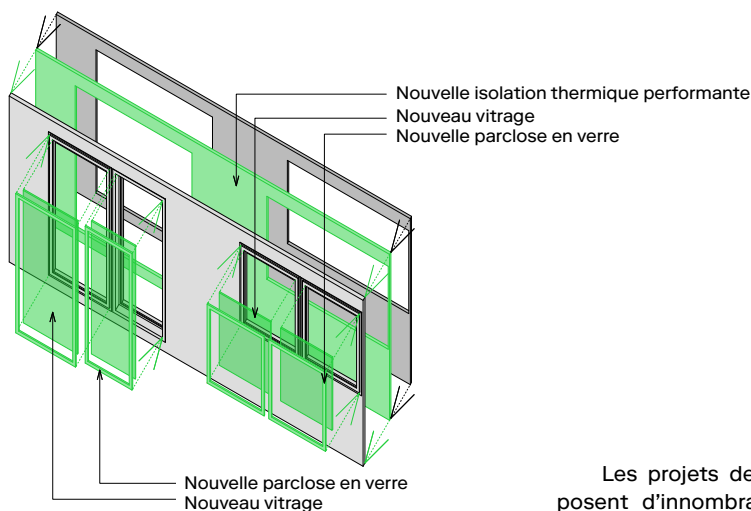
**« On cherche la chorégraphie d'un lieu plutôt que le projet concret. »**

***Les sociétés cotées en bourse, dont la performance est mesurée à court terme, peuvent-elles ou doivent-elles également s'offrir un processus « charrette » ?***

Bien sûr. Il est important que les entreprises soient « engagées » à long terme avec les actionnaires et qu'elles disposent d'une culture d'entreprise appropriée. Et c'est un avantage certain s'il s'agit d'entreprises conservant les biens immobiliers à long terme, privilégiant les rendements stables et accordant une grande importance à la satisfaction des utilisateurs. Pour le développement durable d'un projet, il faut non seulement de l'argent, mais aussi du temps. L'investisseur est récompensé par une acceptation plus large, avec moins de risques et une bonne réputation.

## Une icône sauve sa façade

Construite de 1963 à 1971, la Cité du Lignon près de Genève avait pris de l'âge et nécessitait un assainissement énergétique. Toutefois, la protection des monuments historiques et les intérêts divergents des différents propriétaires ont réduit la marge de manœuvre. Pensimo a cherché et trouvé une solution qui combine les objectifs écologiques, les critères financiers et les valeurs culturelles.



→ Au lieu d'un remplacement démesurément compliqué, la façade a été améliorée sur le plan énergétique grâce à une isolation thermique intérieure. De plus, derrière les vitres extérieures à simple vitrage, un double vitrage avec des stores vénitiens entre les parois de verre a été installé. Cela a permis de réduire la consommation d'énergie pour le chauffage et l'eau chaude d'environ 30%.

Les projets de construction et de rénovation posent d'innombrables défis. Toutefois, ces problèmes sont généralement connus des parties prenantes et peuvent être résolus. Il faut néanmoins parfois une expérience et une expertise bien supérieures à la moyenne. Par exemple, à Vernier près de Genève, où s'étire sur 1,6 km une barre avec 2780 appartements – le plus long bâtiment d'habitation en Europe. Il a été construit de 1963 à 1971 sur les plans d'une équipe d'architectes rassemblée autour de Georges Addor, avec deux tours de 26 et 30 étages. Le canton de Genève considérait Le Lignon comme une initiative courageuse visant à soulager la pénurie de logements qui régnait à l'époque.

→







La barre d'immeubles  
du Lignon, construite  
de 1963 à 1971, sort  
encore aujourd'hui des  
sentiers battus à  
tous les points de vue.







## Une situation de départ compliquée

Les véhicules de placement du Groupe Pensimo comptent parmi les propriétaires majeurs du bien immobilier. Ils font partie des investisseurs de la première heure et détiennent 19 des 86 entrées ou 497 des 2780 appartements. Dix entrées appartiennent à la fondation de placement Pensimo, six à la fondation de placement Turidomus et deux au fonds immobilier Swissinvest. D'autres propriétaires importants sont la Caisse de pension du canton de Zurich ainsi que les deux fondations Habitation à loyer modéré (HLM) et Habitation bon marché (HBM) avec leurs logements subventionnés. Au total, la Cité du Lignon est détenue par une cinquantaine de propriétaires aux intérêts en partie divergents.

Quand Pensimo s'est rendu compte qu'une rénovation énergétique de l'enveloppe du bâtiment était inévitable, elle a dû partir du principe que tous les propriétaires n'y participeraient pas. Lors de la rénovation de la façade suspendue avec ses profilés clairs en aluminium et ses éléments en verre foncé, il fallait veiller à ce que Le Lignon conserve son incomparable cachet et soit protégé en tant que monument historique. Afin d'éviter que la barre d'immeubles ne se transforme visuellement en un patchwork peu avenant, aucune différence significative ne devait être visible entre les segments de façade rénovés et ceux encore d'origine.

Bien entendu, Pensimo entendait respecter à Vernier aussi ses « principes de planification et d'exécution de rénovations et de nouvelles constructions ». Il y est notamment défini que les interventions visibles sur le plan conceptuel sont intégrées au concept global existant ou en constituent un tout nouveau. Et aussi que: « Tout surcroît d'investissement potentiellement nécessaire pour des mesures d'amélioration énergétique liées à l'environnement est à mettre en balance au cas par cas avec la rentabilité requise, car il y a ici souvent un conflit sur les objectifs. »

Pensimo a choisi une approche pragmatique pour la rénovation des appartements, devenue elle aussi nécessaire. En vertu de la loi genevoise sur les démolitions, transformations et rénovations de maisons d'habitation (LDTR), les loyers définis selon les conditions en vigueur ne peuvent être augmentés à la suite de rénovations et de modernisations ou seulement après une période de blocage. Les appartements ne sont donc entièrement rénovés qu'en cas de changement de locataire.

## Processus décisionnel fondé

Dans un premier temps, l'association des propriétaires Comité Central du Lignon (CCL) et l'Office cantonal du patrimoine et des sites ont constitué un groupe de travail. Celui-ci a confié au Laboratoire des techniques et de la sauvegarde de l'architecture moderne (TSAM) de l'EPF de Lausanne le mandat d'élaborer les bases d'une stratégie de rénovation. L'équipe TSAM a proposé quatre options avec différents niveaux d'intervention.

Il s'est avéré, sans surprise, que le remplacement de la façade serait la meilleure solution sur le plan énergétique, mais aurait entraîné des coûts disproportionnés. Après une phase test de deux ans sur le site, il a été décidé d'améliorer la façade au niveau énergétique grâce à une isolation thermique à l'intérieur et d'installer de nouveaux éléments de fenêtre avec une protection solaire intégrée.

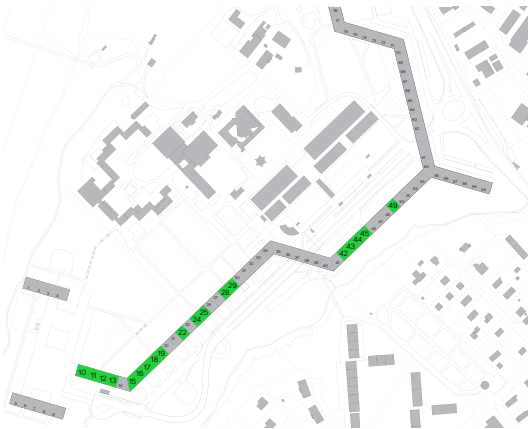
Sur la base du document-cadre du groupe de travail, les responsables ont chargé le bureau d'architectes genevois Jaccaud Spicher Architectes Associés ainsi que Losinger Marazzi SA de planifier et de réaliser les travaux de rénovation. Ceux-ci comprenaient aussi la rénovation des coursives et des travaux sur les installations techniques. Les travaux d'assainissement se sont déroulés alors que les résidents sont restés sur place.

## Agir avec mesure en vaut la peine

Les mesures mises en œuvre de 2017 à 2020 ont généré des coûts totaux d'environ CHF 35 millions, soit environ CHF 70 000 par appartement. Les besoins en énergie pour le chauffage et l'eau chaude ont diminué de plus de 30%. L'indice de dépense d'énergie est passé de 162 kWh/m<sup>2</sup> à 73 kWh/m<sup>2</sup>. D'autant plus qu'après la rénovation, un système de chauffage intelligent (prédictif) a été mis en service.

L'approche mesurée du Groupe Pensimo en valait la peine. Le respect du caractère architectural unique de l'ensemble s'allie harmonieusement à la perspective d'une continuité élevée des rendements et d'un développement solide de la valeur.





↑ Les enfants scolarisés n'ont pas besoin de sortir du Lignon car l'école est située sur le site.

## Chiffres-clés du plus long immeuble d'Europe

2780	appartements
288 000 m <sup>2</sup>	de superficie
497	appartements appartenant au Groupe Pensimo
86	entrées d'immeuble
2	tours
1,6 km	longueur du bâtiment
86 500 m <sup>2</sup>	de surface de façade
1	centre commercial
1	jardin d'enfants
2	églises
1	école
1	poste
1	poste de police
1963–1971	durée de construction
1920–1982	durée de vie de Georges Addor, concepteur et architecte de la Cité du Lignon

Fondation de placement Pensimo:  
10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 28, 29  
Fondation de placement Turidomus:  
24, 25, 42, 43, 44, 45  
Fonds immobilier Swissinvest:  
22, 49

RegimoApp

## Une appli ingénieuse

L'application pour les locataires utilisée par les sociétés Régimo simplifie et améliore la communication entre les locataires et la gérance. Ses fonctions sont développées en permanence. Le taux d'enregistrement atteint parfois les 100% pour les nouvelles constructions.

Scannez le code QR, téléchargez l'application, enregistrez-vous, et c'est parti. Une affaire qui ne prend que quelques minutes, mais qui assure une qualité élevée de relation entre le locataire et le propriétaire ou la gérance pendant des années. Voici RegimoApp! L'application a d'abord été testée dans deux immeubles pilotes. Les avantages de la communication numérisée entre les locataires et la gérance ont été si convaincants que Pensimo a introduit l'application RegimoApp pour tous les immeubles résidentiels dès 2019. Aujourd'hui, les locataires des quelque 16 000 appartements ont la possibilité de communiquer avec leur gérance et leur quartier via l'application RegimoApp.

### Plus d'efficacité, plus de commodité

RegimoApp est avant tout un outil de travail et de communication qui simplifie le quotidien des locataires et de la gérance. L'utilisation la plus fréquente est la notification et la réparation de dommages. Un formulaire structuré permet d'obtenir les informations les plus importantes et nécessaires. Il est également possible de prendre des photos directement dans l'application et de les joindre au ticket. Ces photos sont très utiles pour la gérance et les entreprises car, la plupart du temps, elles en disent plus qu'une description. Grâce à un système de tickets avec notification push, le statut actuel du traitement peut être consulté à tout moment.

→

« Avec l'application, vous pouvez transmettre vos requêtes rapidement et directement. L'organisation des entreprises en cas de dommages fonctionne bien. »

Avis d'un locataire

« Le système avec l'application est super. Ça simplifie beaucoup de choses. »

Avis d'un locataire

« On en reste aux faits. Les messages peuvent être saisis très simplement dans l'application. J'apprécie aussi le fait que l'application permette d'accéder à tous les manuels et autres informations importantes. »

Avis d'un locataire

## Ce qu'offre l'application RegimoApp

- Nouveautés et informations sur l'appartement, l'immeuble et les environs via le mur d'actualité numérique
- Documents disponibles tels que notices d'utilisation, fiches explicatives, listes de contrôles ou guides
- Saisie et traitement aisés des requêtes (y compris rapport d'état)
- Échange avec le voisinage
- Autres fonctions dans certains immeubles (en particulier les nouvelles constructions)
  - Coordination des jours de déménagement pour le premier emménagement
  - Réservation de chambres d'invités ou de salles communes
  - Facturation et planification de la buanderie
  - Place de marché et bourse d'emprunt
  - Consultation de la consommation d'électricité, d'eau et de chauffage
  - Gestion des colis
  - Gestion des dégâts couverts par la garantie
  - Réservation de places de stationnement pour des visiteurs



**« Une communication très intuitive avec le concierge ou la gérance et l'option d'entraide de voisinage. Simple et rapide. »**

Avis d'un locataire

# « Il était déjà possible de joindre la gérance dans un délai convenable. Avec l'application, tout est devenu encore plus simple, plus rapide et plus pratique. »

Avis d'un locataire

L'application facilite en outre la mise en réseau entre voisins. Un mur d'affichage permet aux locataires d'écrire rapidement et facilement des messages à leurs voisins, par exemple pour annoncer des bourses d'échange ou des activités de loisir communes. Il est aussi possible de faire de la publicité pour des produits ou des services locaux. D'autres partenaires peuvent être intégrés, ce qui est particulièrement apprécié dans les nouveaux ensembles urbains.

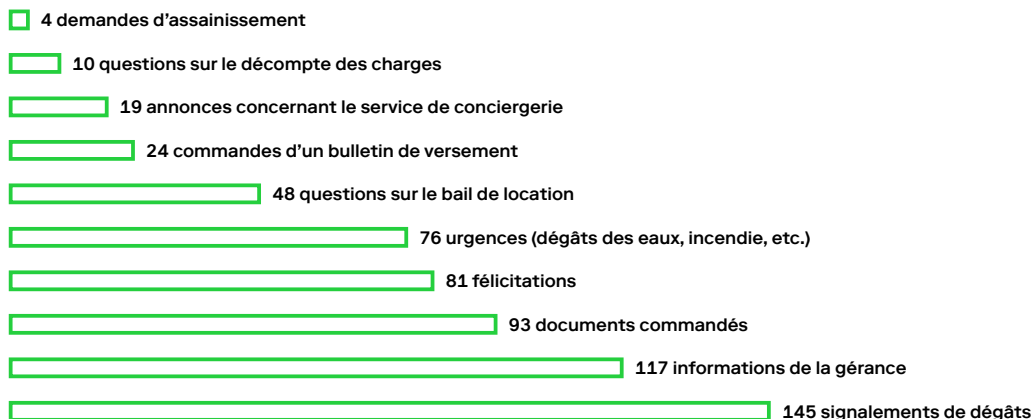
**« La réactivité en cas de problèmes est très bonne. J'aime beaucoup pouvoir interagir via l'application et le système de messagerie. »**

Avis d'un locataire

## Satisfaction élevée des clients

Les avantages de cette technologie, basée sur une solution White-Label de la spin-off suisse Allthings de l'EPF, sont frappants. « La RegimoApp est bien plus qu'un outil technologique », explique Denise Fries, gestionnaire de portefeuille. « La RegimoApp signale à nos locataires que nous les considérons comme des clients et que nous prenons soin d'eux 24 heures sur 24. » En ce sens, la RegimoApp est également un instrument de fidélisation de la clientèle et un indicateur de sa satisfaction.

## Nombre de messages par thème



# Les avis du gestionnaire



**Simona Pavlovic**  
Gérante d'immeuble  
Regimo Zug AG

Les locataires apprécient la simplicité de l'application et la rapidité de la réponse. Ils savent en un rien de temps que nous avons reçu leur demande et que nous nous en occupons. Dans le même temps, ils reçoivent par exemple des informations et les coordonnées de l'entreprise mandatée.

Grâce à l'application RegimoApp, les contacts avec le locataire sont plus ciblés et plus efficaces qu'avec les appels téléphoniques d'antan, qui supposaient toujours que les deux parties soient disponibles en même temps.

Les notifications push, qui s'affichent sur le téléphone portable même lorsque l'application est fermée, informent des nouveautés de l'immeuble ou des retours sur le ticket créé par la ou le locataire. Ils apportent de la clarté et évitent des pertes de temps pour les deux parties.

Il serait optimal d'augmenter les taux d'enregistrement dans les immeubles existants. Des utilisatrices et des utilisateurs satisfaits de l'application RegimoApp pourraient nous aider en racontant aux autres résidents leurs expériences positives et en montrant à quel point l'application est pratique.



**Sandra Burch**  
Gérante d'immeuble  
Regimo Zürich AG

Avec l'application, chacun de nos messages atteint tous les locataires concernés. Les affiches et les circulaires sont devenues caduques. C'est un gain d'efficacité très important.

La plupart des locataires veulent en premier lieu que leur demande soit traitée rapidement et de façon compétente. S'il s'agit d'une demande avec un antécédent, il est important qu'ils n'aient pas à expliquer le tout à chaque fois. La correspondance avec le locataire est stockée en un seul endroit, de sorte que les collaboratrices, les collaborateurs et autres ayants droit, à l'instar des concierges, sont toujours à jour. Le contact téléphonique personnel avec l'équipe de Régimo reste toutefois possible.

Revers de la médaille : nous avons constaté un nombre bien plus élevé de messages – à n'importe quelle heure du jour et de la nuit. Quand le voisinage est trop bruyant, nous recevons illico un message. Sans l'application, les gens auraient peut-être réfléchi à deux fois avant d'écrire une lettre ou appeler la gérance. Aujourd'hui, nous sommes censés répondre à tous les problèmes 24 heures sur 24 et les résoudre rapidement.

Pour les nouveaux projets de construction, il est presque obligatoire de s'inscrire car pour emménager, il faut réserver un rendez-vous de déménagement via RegimoApp. Des locaux supplémentaires comme les chambres d'invités à Stettbach ou la salle commune à Reitmen ne peuvent être réservés et payés que par le biais de l'application.

 586 déclarations de sinistre



Immeuble de bureaux  
et commercial Nøerd

Mieux avec moins

Le Nøerd de Zurich a été conçu avec le fabricant de sacs Freitag et fonctionne sans high-tech ni gadgets design. Néanmoins, il répond à des exigences architecturales et environnementales élevées.

Le Nøerd de Zurich a été conçu avec le fabricant de sacs Freitag et fonctionne sans high-tech

→ La pièce maîtresse de la construction à ossature est la halle de production de 7 m de haut, entourée sur deux niveaux des pièces de service et de quatre accès.

Construire à moindre coût et ne pas faire de compromis sur la qualité architecturale – ce principe de base est également appliqué par Pensimo pour les bâtiments commerciaux. La Binzmühlestrasse 170 à Zurich Oerlikon en est un exemple parfait: voici l'immeuble Nøerd, souvent écrit NØERD. L'idée de départ pour cet ouvrage a été donnée par l'entreprise Freitag lab.ag, qui cherchait à relocaliser son siège principal et ses activités de production. Spécialiste du développement et de la réalisation, la société Senn a élaboré le projet avec Wüest Partner et l'architecte Beat Rothen. Ce projet a ensuite été mis en œuvre en 2011 pour le compte de la fondation de placement Turidomus.

→











La structure horizontale du Nord est soulignée par les balcons qui l'entourent. Ils offrent un espace extérieur supplémentaire et protègent contre les intempéries.

## Économe et écologique

La pièce maîtresse de la construction à ossature est la halle de production de 7 m de haut, entourée sur deux niveaux des pièces de service et de quatre accès. Deux ailes du bâtiment asymétrique en forme de U, séparées et de hauteur différente, se croisent au-dessus. Elles délimitent le jardin du toit, le cœur de l'édifice. Les balcons qui courent autour du bâtiment apportent un espace extérieur supplémentaire, protègent contre les intempéries et donnent à l'édifice sa structure horizontale caractéristique. Les surfaces brutes en matériaux de construction durables, tels que le béton recyclé et les éléments bois préfabriqués, confèrent à la construction son caractère industriel particulier et se révèlent avantageuses pour l'entretien. Les installations techniques sont simples et économiques, conçues pour une technologie low-tech, et ne nécessitent pas de commande automatique. La toiture est un lieu de rencontre pour les NœRD et un habitat précieux pour les plantes. Elle compense la surface construite et permet de limiter le réchauffement grâce à la couche de terre déposée sur le toit de la halle. Les eaux de toiture sont collectées et réutilisées pour le lavage des bâches de Freitag. Le Nœrd est alimenté en chauffage à distance neutre en CO<sub>2</sub>. Depuis 2022, l'entretien du jardin du toit est neutre en carbone.

## Haut lieu de la créativité

Bien que l'immeuble se distingue davantage par ses dimensions horizontales que par sa hauteur absolue, il s'est imposé d'emblée comme un haut lieu des créatifs. Ils travaillent dans des domaines tels que la construction métallique, le marketing, le design, la communication, les solutions logicielles et, bien sûr, la production des sacs Freitag.

Au dernier étage, la cantine décline le concept « farm-to-table » et s'efforce de faire produire une grande partie des aliments dans une ferme locale – elle est devenue dès le premier jour le centre social de la Nœrd-Community. Elle n'accueille pas seulement des réunions et des contacts d'affaires, mais permet aussi de cultiver amitiés et joie de vivre.

# Un immeuble industriel en format de poche

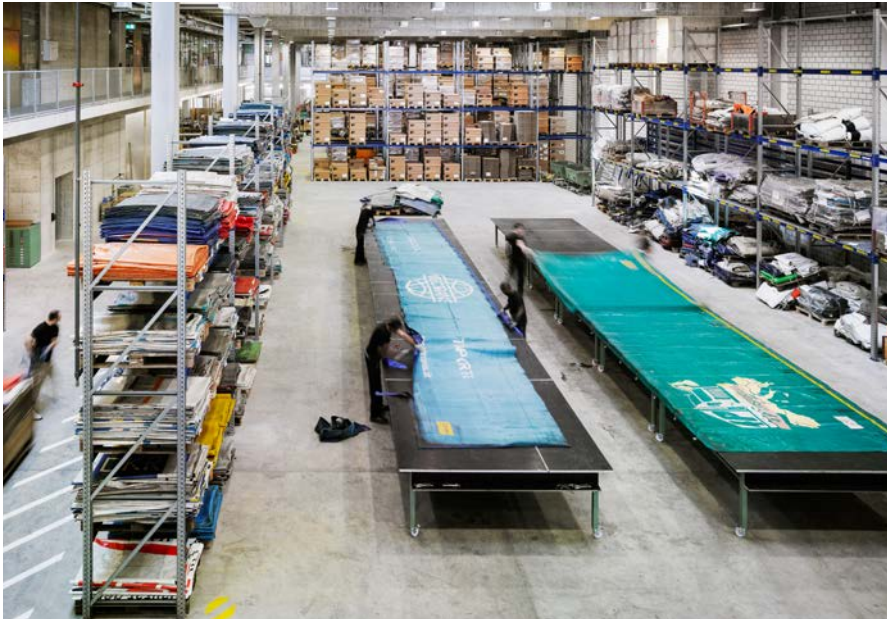
« Veux-tu voir une fabrique de sacs de l'intérieur, dans laquelle on ne tue pas des veaux, mais des bâches de camion ? »

Avec cette question, le fabricant de sacs Freitag invite les groupes ou les particuliers à visiter l'usine. Celle-ci se trouve dans le Nœrd et montre toutes les étapes de fabrication, à l'exception de l'approvisionnement en matières premières (appelé truckspotting) et des travaux de couture.

## Données-clés du Nœrd, Zurich

Adresse	Binzmühlestrasse 170 a-d, 8050 Zurich
Date de réalisation	2011
Montant de l'investissement	CHF 53 mio
Revenu locatif théorique p.a.	CH 3,1 mio
Superficie du site	9761 m <sup>2</sup>
Volume de construction	105 861 m <sup>3</sup>
Surface louée totale	18 508 m <sup>2</sup>
Parking	64 places dans le parking collectif, 10 places à l'extérieur autour de l'immeuble
Architecte	Rothen Architektur GmbH, Winterthur
Entreprise totale	Senn BPM AG, Saint-Gall
Propriétaire	Fondation de placement Turidomus, Zurich
Année d'acquisition	2010
Location	regimo-zuerich.ch
Information	noerd.ch





← À la découpe, les bâches suivent une « cure amincissante » : les œillets et tous les éléments ne pouvant pas être utilisés pour la production des sacs sont ôtés.

**Création de valeur en interne : à l'exception de la couture, la majeure partie de l'approvisionnement en matériel jusqu'à la vente se fait au Nœrd.**



↑ Les lave-linge XXXL peuvent accueillir une dizaine de bâches, soit 50 à 60 kg par cycle de lavage (à 65 °C). Les bâches sont lavées avec l'eau du réservoir d'eau de pluie. L'immense réservoir d'eau peut contenir 350 000 l. Il est alimenté par l'eau de pluie qui s'infiltré à travers le gravier sur le toit et est acheminée dans le réservoir par des tuyaux.



Pensimo en tant qu'employeur

**Exigeant,  
encourageant,  
équitable**

**Le Groupe Pensimo se voit comme un employeur attrayant et socialement responsable, qui s'engage pour la diversité, la santé ainsi que des emplois et des conditions de travail équitables, attrayants et économiquement durables.**

**Le Groupe Pensimo se voit comme un employeur attrayant et socialement responsable, qui s'engage pour la diversité, la**

### **Une approche non-profit**

Pensimo Management AG ne facture aux fondations que les coûts effectifs et ne se fait pas rémunérer en fonction des prestations fournies ou des performances obtenues.

### **Vivre la culture de l'erreur**

Pensimo pratique une culture de la porte ouverte, de l'entraide et de la tolérance aux erreurs. Parfois, l'environnement de travail requiert certes un effort d'adaptation de la part des personnes extérieures et des nouveaux collègues, mais il s'est avéré extrêmement efficace dans la pratique.

### **Organisation apprenante**

Pensimo se voit comme une organisation apprenante, ce qui lui permet de rechercher en permanence des potentiels d'optimisation et de les exploiter. Les collaborateurs ont la possibilité d'essayer de nouvelles approches, ce qui suppose une intégrité personnelle, de grandes connaissances et compétences professionnelles, une expérience pratique ainsi qu'un esprit d'équipe et d'initiative.

### **Croissance harmonieuse**

La croissance de l'organisation est étroitement liée à la croissance des placements ou du portefeuille. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2022, le portefeuille du Groupe Pensimo s'élève à plus de CHF 13 milliards avec un effectif de moins de 50 collaborateurs. L'entreprise conserve donc une structure légère.

### **Esprit d'équipe**

Pensimo travaille dans un esprit d'équipe. D'une part, les personnes ont des responsabilités claires et, d'autre part, elles travaillent en équipes constituées en fonction des projets et des tâches. Le fait que les mêmes personnes ne travaillent pas toujours ensemble favorise l'interaction des idées, le partage des connaissances et le débat critique.

### **Bienvenue aux personnes issues d'autres secteurs**

Toujours soucieuse d'attirer les meilleurs collaborateurs, Pensimo recrute également des personnes issues d'autres secteurs. Non seulement elles atténuent la pénurie de professionnels de l'immobilier, mais dynamisent et enrichissent l'organisation avec des idées nouvelles et des solutions innovantes.

# Structure du personnel

au 31 mars 2022

## 45 ans

âge moyen

## 47 %

part des femmes

## 51 %

part des collaborateurs à temps partiel

## 75 %

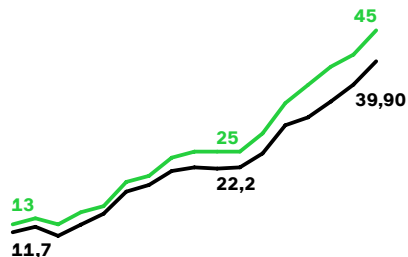
quotient moyen du temps partiel

## Structure des qualifications

68 % des collaborateurs sont titulaires d'au moins un master, 20 % d'un bachelor ou d'un examen professionnel supérieur. Tous les autres collaborateurs sont titulaires d'un brevet fédéral (12 %). Le niveau de formation chez Pensimo est donc supérieur à la moyenne.

## 68 %

part des collaborateurs titulaires d'un master



## Nombre de collaborateurs

Année au 31.12.	Total coll.	Total coll. à temps plein
2022	45	39,90
2021	41	36,05
2020	39	33,25
2019	36	30,65
2018	33	29,35
2017	28	24,7
2016	25	22,4
2015	25	22,2
2014	25	22,4
2013	24	21,8
2012	21	19,5
2011	20	18,4
2010	16	14,75
2009	15	12,95
2008	13	11,1
2007	14	12,6
2006	13	11,7

Futur siège social

**Nouvel univers  
de travail**

**Pensimo Management  
AG s'installera au printemps  
à la Josefstrasse dans le  
quartier industriel de Zurich.**

**Développé conjointement avec le personnel  
et exprimant une forte volonté d'un changement  
culturel, un nouvel univers de travail y verra le  
jour.**

**Toute l'équipe Pensimo est  
résolument impliquée  
dans le projet par le biais  
d'enquêtes, d'ateliers,  
de séances de travail et de  
mises à jour permanentes.**

Le nouveau site de la Josefstrasse dans le 5<sup>e</sup> arrondissement de Zurich n'a pas été choisi en premier lieu pour sa structure matérielle (le bâtiment), mais en fonction des souhaits et des besoins de ses futurs utilisatrices et utilisateurs. Leurs préférences ont été identifiées dans le cadre d'un processus global en plusieurs étapes.

### **Clarifier les besoins, contrôler la faisabilité**

Dès le départ, les responsables du Groupe Pensimo ont considéré que les exigences du nouveau siège devaient être évaluées dans la perspective de personnes qui y seront actives à l'avenir, à savoir tant le personnel que les visiteurs. « Nous constatons que les mondes du travail évoluent rapidement. La pandémie a encore accéléré le phénomène. Cette flexibilité et cette ouverture doivent se refléter dans l'environnement de travail », déclare Sara Luzón. Elle dirige le Development & Construction Management de Pensimo Management AG et est responsable du projet Move. « Avant de nous intéresser à l'aménagement des surfaces de bureaux, nous nous sommes donc interrogés sur ce dont nous aurons besoin pour travailler demain. » Sara Luzón et ses collègues de la direction ne voulaient pas que ce « nous » soit compris comme un nous de majesté. Toute l'équipe Pensimo a donc été résolument impliquée dans le projet par le biais d'enquêtes, d'ateliers, de séances de travail et de mises à jour permanentes.

Le principal enseignement du premier état des lieux a été que l'emplacement actuel de la Obstgartenstrasse 19 n'est pas adapté aux besoins d'espace et d'utilisation voulus. Par exemple, il y a peu de place pour le travail transversal entre équipes à des postes de travail non attribués. Hormis la salle de conférence, les salles de réunion sont trop petites et insuffisantes en nombre. Les conditions-cadres d'une culture du travail tournée vers l'avenir, qui encourage les interactions, l'innovation et les échanges fondés sur la confiance, ne sont pas idéales. Pour couvrir les besoins en surface d'environ 1200 m<sup>2</sup> pour le programme des locaux prescrit, les trois étages actuellement utilisés avec d'autres éléments satellites situés aux autres étages de la Obstgartenstrasse n'auraient plus suffi. Les moyens à déployer pour adapter au mieux les locaux au nouvel univers de travail auraient été disproportionnés.

### **Au cœur de l'animation**

Il s'est rapidement avéré qu'il fallait rechercher un immeuble mieux adapté. Une occasion idéale s'est présentée dans le portefeuille même de Pensimo, lorsqu'un locataire important a annoncé son déménagement de l'immeuble commercial situé à la Josefstrasse 212–218. Construit en 2006, l'immeuble compte 17 555 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales et appartient à la fondation de placement Turidomus. Le bâtiment dispose d'installations techniques modernes, d'un système de refroidissement par modules d'activation thermoactifs (TAB) et d'une installation photovoltaïque sur le toit. Il est très bien desservi par les transports publics et se trouve dans une rue qui se distingue par sa diversité gastronomique, culturelle et commerciale. Nombre des collaboratrices et collaborateurs se rendent au travail en vélo et apprécient de pouvoir faire du sport pendant la pause de midi ou de se retrouver en ville pour dîner ou boire une bière à la fin de journée. L'immeuble dispose d'un nombre suffisant de parkings à vélos avec possibilités de recharge pour les vélos électriques. De plus, de nombreuses places de parking sont équipées de bornes de recharge.

Soucieuse d'enrichir le projet par une grande expérience acquise à l'occasion de tâches similaires et par un savoir-faire en matière d'innovation, Pensimo a opté pour un accompagnement par des experts externes. Le partenaire mandaté comme planificateur général a pour mission de développer et de mettre en œuvre le nouvel univers de travail pour Pensimo. « Nous attachons une grande importance à ce que les valeurs et la culture de notre entreprise soient prises en compte », déclare Sara Luzón. Il va de soi que cet objectif suppose une participation active à l'organisation du projet. Elle est convaincue que le nouveau siège de l'entreprise facilitera le changement culturel continu et mettra encore mieux en valeur les talents individuels de chaque collaboratrice et chaque collaborateur.

# Glossaire

## Courbe de réduction du CO<sub>2</sub>

Indique comment les émissions devraient évoluer à l'avenir, en supposant que les objectifs définis soient atteints au cours de l'année cible.

## Émissions de CO<sub>2</sub>e

[t CO<sub>2</sub>e]

L'équivalent CO<sub>2</sub> (CO<sub>2</sub>e) est une unité de mesure permettant d'uniformiser l'impact des différents gaz à effet de serre sur le climat.

## Intensité d'émission de CO<sub>2</sub>

[kg CO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup>]

Émissions de CO<sub>2</sub> d'un bâtiment par rapport à sa surface. Permet de comparer différents immeubles de grande taille.

## SRE

Surface de référence énergétique = somme de toutes les surfaces de base situées à l'intérieur de l'enveloppe thermique du bâtiment et dont l'utilisation nécessite un système de chauffage ou de climatisation.

## Efficacité énergétique

Rapport entre l'énergie utilisée et le rendement énergétique.

## Intensité énergétique [kWh/m<sup>2</sup>]

Rapport entre la consommation d'énergie d'un bâtiment et sa surface. Permet de comparer la consommation d'énergie de différents immeubles de grande taille.

## ESG

Environmental, Social, Governance (en français: Environnement, Affaires sociales et Gouvernance d'entreprise); fait partie de la Corporate Responsibility (CR), qui décrit les trois domaines de responsabilité des entreprises en matière de durabilité.

## CECB

CECB = le Certificat énergétique cantonal des bâtiments évalue la qualité de l'enveloppe du bâtiment et l'efficacité énergétique globale de la technique du bâtiment sur une échelle de classes allant de A (la meilleure) à G (la plus mauvaise).

## Énergie grise

Énergie concentrée dans le bâtiment, utilisée pour la construction, la fabrication et le transport.

## Consommation corrigée par un facteur climatique

Influence des conditions météorologiques et climatiques sur la consommation d'énergie. Les valeurs de consommation peuvent être corrigées sur la base des degrés-jours de chauffage afin d'établir une comparabilité au fil des ans.

## Installations photovoltaïques

Les installations photovoltaïques sont des installations qui, à l'aide de cellules solaires, transforment une partie du rayonnement solaire en énergie électrique.

## Voie SIA vers l'efficacité énergétique 2040

La voie SIA vers l'efficacité énergétique est la première norme de construction qui définit des valeurs cibles pour les émissions de gaz à effet de serre et inclut les domaines de la construction, de l'exploitation et de la mobilité induite.





**Pensimo Management AG**  
**Obstgartenstrasse 19**  
**8006 Zurich**  
**[pensimo.ch](http://pensimo.ch)**