

10 novembre 2025 | 14:00 CET

[INTERVIEW](#)

« Nos choix d'aménagements forts démontrent que nous mettons l'humain au cœur du projet »

Sébastien Chemouny, Jean-François Ode, Françoise Raynaud et Daniel Calori



Sébastien Chemouny, Jean-François Ode, Françoise Raynaud & Daniel Calori
(Zoé Guenne, CoStar)

Par [Luc-Étienne Rouillard Lafond](#)

Business Immo

Du haut de ses 14 étages, la tour Keïko s'élève comme le point d'orgue d'un quartier du Pont d'Issy réhabilité, tel un nouveau marqueur urbain pour la ville d'Issy-les-Moulineaux. Visite d'un immeuble de bureaux conçu pré-Covid, mais malgré tout emblématique des nouveaux usages tertiaires et de l'importance de l'anticipation dans une opération immobilière, avec Sébastien Chemouny, directeur général d'Ofi Invest Real Estate, Jean-François Ode, directeur du programme ImmoFutur chez Aéma Groupe, Françoise Raynaud, fondatrice de l'agence Loci Anima, et Daniel Calori, directeur général délégué immobilier d'entreprise de Sefri-Cime.

Un projet structurant

Daniel Calori : L'origine de ce projet vient du maire André Santini, qui estimait que l'entrée de la ville depuis le pont n'était plus à la hauteur des ambitions d'Issy-les-Moulineaux et nous avait mis au défi de trouver une idée pour la repenser. Après avoir travaillé sur plusieurs propositions, nous avons engagé en 2007 un concours d'architecture à l'échelle du quartier avec une liberté totale, remporté à l'époque par Françoise Raynaud, avec la participation de l'architecte japonaise Itsuko Hasegawa.

Son projet n'avait rien à voir avec celui que nous avons finalement réalisé, mais il avait commencé à montrer de quelle façon on pouvait appréhender ce site avec sensibilité. Nous

avons ensuite eu un travail de malaxage de la matière urbaine avec Loci Anima pendant plusieurs années afin de trouver les bonnes échelles et les bons équilibres. En 2016, quand la règle régissant les effectifs de sécurité dans les IGH a changé, nous avons eu le point d’ancrage pour inventer une tour d’un nouveau format. Pour remplacer le projet de tour pharaonique initial, Françoise nous a proposé une collection de différentes morphologies de projets, dont l’une a été retenue en raison de son architecture et son écriture propre au site.



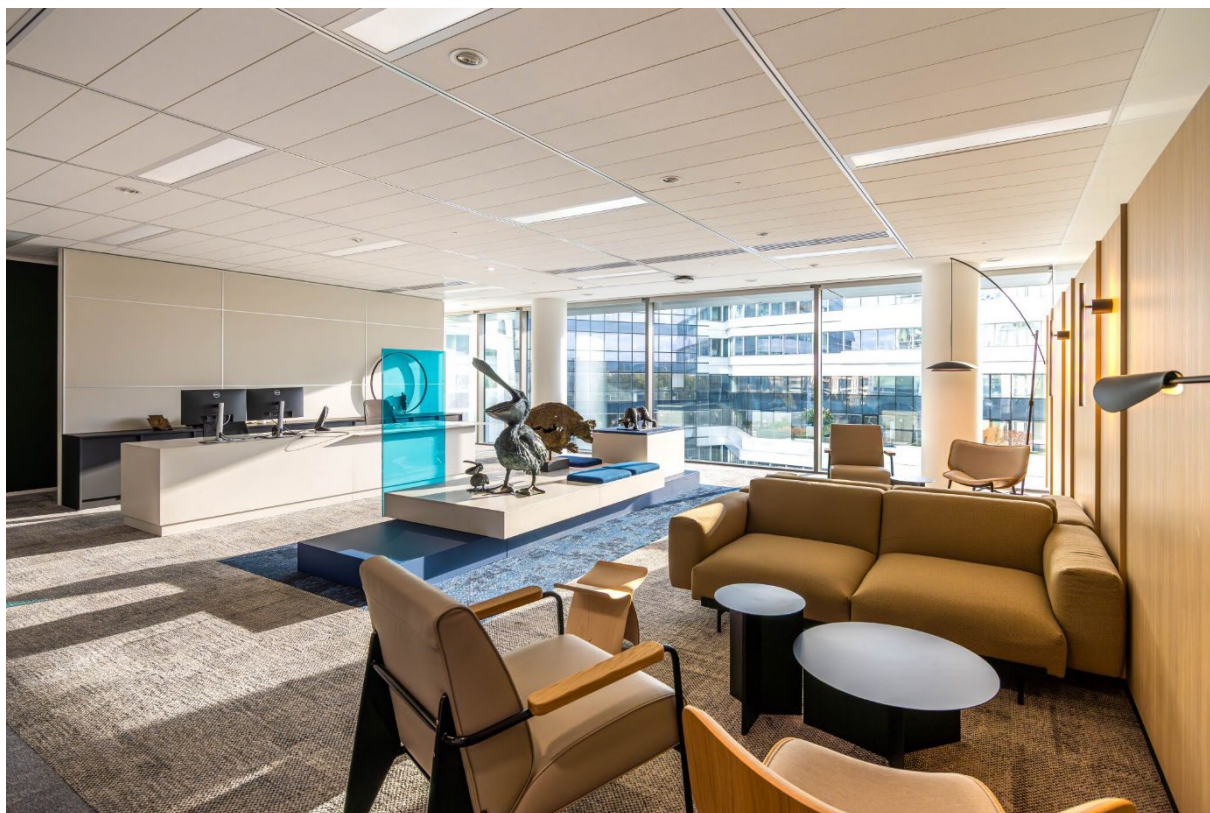
(Patrick Tournebœuf Tendance Floue – Architecte Loci Anima)

Françoise Raynaud : Après avoir travaillé pendant 18 ans avec Jean Nouvel sur de grands projets internationaux, et alors que je venais notamment d'achever la Dentsu Tower à Tokyo (213 m), proposer une tour de 250 m de haut était une évidence. J'aime à penser que les bâtiments sont des organismes vivants qui doivent s'adapter. Ils poussent depuis le sol vers la lumière, comme portés par une énergie vitale à la recherche du soleil et des meilleures vues.

Il fallait donc tirer parti de ce qu'offraient les bords de Seine, sauf que l'équilibre économique et urbain ne fonctionnait pas. Au moment de repenser l'opération, nous avons retravaillé ses lignes afin qu'elle puisse vivre en symbiose avec son environnement, notamment en créant une civilité envers Aquarel, à proximité immédiate et occupé par Capgemini.

Sébastien Chemouny : Le choix du projet auprès d'Axa IM Alts via une acquisition en Vefa pour le compte de deux sociétés d'investissement de la Macif – qui cherchait un site pour regrouper ses équipes parisiennes – a été finalisé en 2021. Les décisions ayant mené à cette acquisition avaient donc été prises dès 2019 et 2020, pré-Covid. Or, plusieurs changements importants sont intervenus durant cette période en matière d'usage de bureaux. En tant que gestionnaire de l'actif, Ofi Invest Real Estate a alors pris la main sur le suivi du programme ainsi que l'intégration de certains ajustements pour qu'il soit le plus en phase possible avec ces changements. Ce qui était d'autant plus important que la construction de la tour s'est faite en parallèle à la construction d'Aéma Groupe.

Jean-François Ode : En effet, au moment même de la décision d'achat de cet immeuble et de sa contractualisation, la Macif et Aésio Mutuelle Santé se rapprochaient, et Aéma Groupe commençait à prendre forme. Dans le même temps, Aéma a fait l'acquisition d'Aviva France, devenu Abeille Assurances, ce dernier intégrant le groupe au 1^{er} octobre 2021. Alors directeur des ressources humaines d'Abeille Assurances, Adrien Couret, directeur général d'Aéma Groupe, m'a confié la responsabilité du projet avec l'ambition d'en faire le siège d'Aéma.



(Zoé Guenne, CoStar)

Ma conviction était que le siège du quatrième plus important groupe d'assurance français ne devait pas être partagé avec des sociétés tierces, d'où l'arrivée de nos collègues d'Ofi Invest afin

que tout l'espace soit utilisé par des entités du groupe et que la fluidité des échanges soit renforcée. Plutôt que d'être un simple programme immobilier pour Aéma, l'opération est donc devenue un projet stratégique en se voyant ajouter l'ambition de constituer une maison commune.

Un programme humain

JFO : Pour nous développer, nous devons avoir un lieu où les collaborateurs pourraient échanger entre eux, mais aussi où le groupe pourrait intervenir dans le débat public. C'est dans cette optique que le foyer ainsi que l'auditorium aménagés au 1^{er} étage ont été conçus. Cet immeuble a quatre qualités essentielles : la transparence, avec une lumière fondamentale pour la qualité de vie au travail ; le respect des collaborateurs, par exemple en installant le restaurant d'entreprise au dernier étage de la tour, que l'on réserve généralement à la direction générale ; la praticité, avec des aménagements en phase avec les nouveaux usages tertiaires, notamment en matière de travail collaboratif ; et enfin, la notion de protection, comme le symbolise le nom « Keïko », qui fait écho à ce que nous sommes et à nos métiers.

SC : Là où dans le passé les décisions immobilières étaient principalement du ressort du directeur financier, qui considérait souvent l'immobilier comme un centre de coût, post-Covid, ce sont plutôt les DRH qui prennent une part prépondérante dans ces décisions afin d'attirer et de fidéliser les talents. Ofi Invest Real Estate est non seulement le représentant du bailleur, mais aussi un occupant de la tour. Nous y sommes installés depuis juin 2025, après avoir quitté le cœur de Paris.

Ce changement, bien que déstabilisant au départ pour nos équipes, a su convaincre par l'excellent environnement de travail proposé. Keïko a en effet été conçu pour maximiser le bien-être des collaborateurs. Nos choix d'aménagements forts, dont celui de consacrer les étages élevés aux espaces communs et d'intégrer des œuvres d'art, notamment dans les plateaux de bureaux, démontrent que nous mettons l'humain au cœur du projet.



(Zoé Guenne, CoStar)

DC : Il y a beaucoup d'anticipation dans ce projet. Car, outre sa forme architecturale originale et son positionnement remarquable, la principale qualité de cet objet immobilier est son rapport à la lumière ; ce qui importe grandement sur la

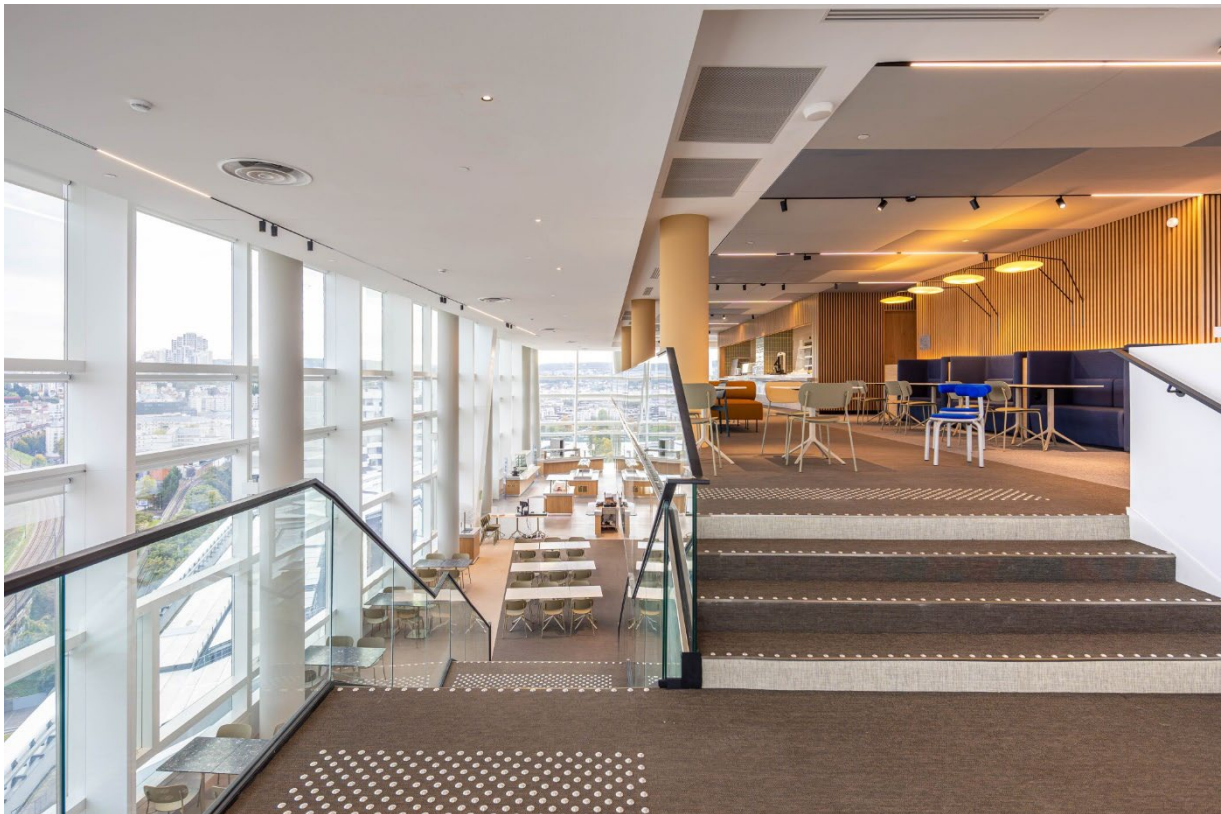
qualité de vie au bureau et permet de limiter les espaces résiduels, du fait que la vaste majorité des espaces est en premier jour. Cela s'explique par sa forme, qui n'est pas une géométrie simple et fait en sorte que le regard du collaborateur peut toujours se porter vers l'horizon, quelle que soit sa position dans l'immeuble.

Cette luminosité trouve son paroxysme sur les paliers, qui sont dans la plupart des tours des espaces sombres et encerclés par un couloir. Ici, ils sont traversants et permettent de voir d'un côté la tour Eiffel et la butte Montmartre, de l'autre le Val-de-Seine et la colline de Meudon. Et autour se trouvent des volumes en forme d'ailes de papillon, qui ont un développé de façade beaucoup plus important que dans la majorité des immeubles.

FR : À bien des égards, la pandémie de Covid-19 m'a permis de mettre en avant l'importance de vivre mieux dans les bâtiments. Certes, il y a un surcoût à augmenter le linéaire de façade par rapport à la surface de plancher, mais cela joue énormément sur la qualité du ressenti sur les plateaux. J'ai par ailleurs toujours eu une conviction forte sur le fait de pouvoir passer de l'intérieur à l'extérieur, de prendre de l'air frais en continuant à travailler sur une terrasse ou en ouvrant une fenêtre. Nous sommes même allés jusqu'à faire un escalier IGH à la lumière naturelle, de façon à faciliter et inciter leur utilisation par les collaborateurs. Autant d'éléments dont s'est nourri Keïko et qui ont facilité ensuite l'adhésion de ses utilisateurs.

Un immeuble adapté

JFO : Le Covid a accéléré un besoin extrême d'espaces permettant une communication fluide entre les collaborateurs. Nous sommes passés d'un monde où les gens étaient isolés dans leurs bureaux à un monde où la circulation de l'information doit être fluide, parce que c'est ce qui fait vivre nos entreprises. Si l'on conçoit aujourd'hui un immeuble de la même façon qu'il y a huit ou dix ans, on fera fausse route. Il y a quelques années, lorsque j'ai aménagé le siège d'un groupe d'assurance international à La Défense, on m'avait demandé de conserver des bureaux individuels.



(Zoé Guenne, CoStar)

Ici, nous avons plutôt débattu de la limite pour les quelques bureaux individuels à aménager. L'immobilier doit accompagner le changement des modes de travail, parce qu'il est non seulement un outil pour la stratégie du groupe, mais aussi pour

le recrutement en démontrant le respect que l'on a pour le collaborateur. Ce n'est d'ailleurs pas anodin si la majeure partie de ma carrière a été menée avant tout en ressources humaines, et qu'à deux reprises, de grands groupes m'ont demandé de m'occuper de projets immobiliers d'envergures.

DC : Cette opération se démarque avant tout par son harmonie, qui permet d'assumer une densité urbaine qui est pourtant, sur cette parcelle, le double du niveau généralement accepté dans les opérations d'aménagement. À ce titre, elle est à mon sens très moderne puisqu'on ne peut plus se satisfaire de l'étalement urbain et d'un modèle de ville tentaculaire. Nous devons donc inventer des modèles d'intensité des usages.

Certes, il y a 6 millions de m² de bureaux disponibles en Île-de-France ; pour autant, des baux continuent d'être signés et l'on voit bien la géographie qui se dessine pour les immeubles attractifs. En dehors des localisations les plus centrales, plusieurs marchés de première couronne ont souffert. Mais à Issy-les-Moulineaux, nous avons toujours été assez précurseurs dans l'évolution des immeubles tertiaires ; si l'on réalise le bon produit, on échappe à la désaffectation des bureaux de périphérie.

SC : On le sait, l'immobilier s'inscrit dans le temps long. Dix-sept ans se sont écoulés entre le premier concours d'architecture et la livraison de Keïko. En tant que gestionnaire d'actifs, nous sommes surtout intéressés par le long terme et la capacité des immeubles à attirer des locataires, qui est la plus grande garante d'une valorisation pérenne de l'actif. Aujourd'hui, un véritable changement de paradigme s'opère : si

l'immeuble est conçu pour les occupants, il sera considéré comme attractif.



(Zoé Guenne, CoStar)

Parmi les critères décisifs dans le choix des utilisateurs, la localisation reste toujours un facteur clé, mais de plus en plus, des aménagements tournés vers le collectif, en mettant l'humain au cœur des réflexions, sont les éléments qui font le succès d'un immeuble. Contrairement à des idées reçues, la première couronne n'est pas morte et ne le sera pas dans le nouveau cycle, mais la condition de son succès dépendra de la capacité de l'immeuble à répondre aux nouvelles aspirations des occupants. À ce titre, la divisibilité de Keïko, par étages et par plateau, rassure aussi sur sa capacité à s'adapter à un monde qui change.

FR : Il n'est pas donné à beaucoup d'architectes de concevoir tout un quartier sur une période d'une quinzaine d'années. Keïko est l'achèvement du quartier du Pont d'Issy, que nous avons démarré par les tours ADN et Koala. Nous nous sommes permis ici de nous poser des questions sur toutes les fonctions de la ville et de sa mixité, avec la conviction que tout le monde doit contribuer au bien commun, mais aussi profiter de l'extraordinaire situation de ce site.

Toute sa morphologie est tracée par les échanges avec l'environnement : il s'incline vers l'arrière pour libérer la place ; file vers le ciel pour inonder de lumière les espaces publics. C'est tout sauf un simple geste sculptural, même s'il a aussi été pensé pour créer un repère d'entrée de ville. Dans la même veine, un autre élément essentiel est sa conception bioclimatique. Nous avons pu maximiser le potentiel des vues tout en luttant contre l'effet de serre, sans surconsommation de matière, et donc en réduisant l'empreinte carbone. Ainsi, nous avons finalement inventé une sérigraphie d'email en face extérieure qui vient stopper les rayons du soleil tout en n'obstruant pas la vue depuis l'intérieur.

Leurs bios :

Françoise Raynaud

Architecte et urbaniste, Françoise Raynaud est diplômée de l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-La Villette. Elle a fondé l'agence Loci Anima en 2005 après avoir travaillé pendant 18 ans au sein de l'agence Ateliers Jean Nouvel. Équerre d'Argent pour la rénovation de l'Opéra de Lyon en 1993, elle est chevalier de l'ordre des Arts et des Lettres depuis 2019.



(Zoé Guenne, CoStar)

Sébastien Chemouny

Ingénieur diplômé de l'École privée des sciences informatiques, Sébastien Chemouny a amorcé sa carrière immobilière chez GE Real Estate avant de rejoindre en 2009 Allianz Real Estate, devenu depuis Pimco Prime Real Estate, et d'y gravir les échelons jusqu'à devenir Head of France et Co-Head of Asset Management Europe. Il a rejoint Ofi Invest Real Estate en 2023 en tant que directeur général.



(Zoé Guenne, CoStar)

Jean-François Ode

Fort d'une longue expérience comme directeur des ressources, notamment chez Allianz France puis chez Abeille Assurances, Jean-François Ode, nommé directeur du programme ImmoFutur, s'est vu confier à l'été 2023 par Aéma Groupe la coordination du projet Maison Commune, son nouveau siège installé au sein de l'immeuble Keïko.



(Zoé Guenne, CoStar)

Daniel Calori

Diplômé de l'ESTP, Daniel Calori rejoint le promoteur Sefri-Cime en 2000 au poste de directeur des programmes immobiliers. Nommé directeur du développement immobilier d'entreprises en 2006, puis adjoint au directeur général délégué quatre ans plus tard, il devient directeur général délégué immobilier d'entreprise en 2020.



(Zoé Guenne, CoStar)

Leur projet commun :



(Zoé Guenne, CoStar)

Amorcée en 2007 par un concours d'architecture mené par le promoteur Sefri-Cime et remporté par l'agence d'architecture Loci Anima, l'opération Keïko a connu plusieurs rebondissements et itérations avant que son acquisition soit finalisée en 2021 auprès d'Axa IM Alts par deux sociétés d'investissement de la Macif.

Inaugurée en septembre dernier, la tour accueille désormais le siège d'Aéma Groupe, né en 2021 du rapprochement de la Macif et d'Aésio Mutuelle Santé ainsi que du rachat d'Aviva France. À

ce titre, elle a été pensée afin d'être une maison commune pour près de 1 500 collaborateurs issus d'entités du groupe (Aéma Groupe, Macif, Apivia Macif Mutuelle, Ofi Invest et MNFCT).

L'immeuble de 14 étages, haut de 29 m, se déploie sur 26 000 m² selon une forme rappelant les ailes d'un papillon, de manière à maximiser l'accès à la lumière de premier jour. En plus de ses plateaux de 1 600 m², l'opus tertiaire propose un café des arts en rez-de-chaussée, un amphithéâtre de 200 places au 1^{er} étage ainsi que trois espaces de restauration au dernier niveau, notamment un espace en mezzanine complété par une terrasse attenante de 250 m².

Conçu par l'architecte Françoise Raynaud selon les principes du bioclimatisme, notamment au travers d'une sérigraphie d'email en face extérieure retenant les rayons du soleil sans obstruer la vue depuis l'intérieur, l'actif tertiaire bénéficie des certifications HQE Excellent, Breeam et WireScore Platinum.

L'opération marque par ailleurs le point d'orgue de l'aménagement de la ZAC du Pont d'Issy, où est notamment situé l'immeuble Aquarel, dans lequel est installé le siège de Capgemini, ainsi que l'immeuble Goodlife, où Microsoft déménagera bientôt sur 17 000 m².

Article issu du Business Immo Global 220.