
Actes des conférences

SIMI 2012

*Rédigés par les étudiants de la
Chaire Immobilier et Développement Durable
Promotion 2013*

Avant Propos

Madame, Monsieur,

Nous vous invitons à découvrir les actes des conférences du SIMI, le salon de l'immobilier d'entreprise qui a ouvert ses portes pour sa onzième édition du 5 au 7 décembre 2012 au Palais des Congrès à Paris.

Plus de 23 000 visiteurs ont participé à ce salon, désormais institué comme le premier rendez-vous des professionnels et des utilisateurs d'immobilier d'entreprise en France. Pour cette onzième édition, le SIMI a accueilli près de 440 exposants couvrant l'ensemble des métiers de l'immobilier.

Plus d'une soixantaine de conférences et de débats ont rythmé ces 3 jours et ont permis de traiter des principales préoccupations actuelles du marché. Vous trouverez ci-après les synthèses et comptes-rendus des 14 conférences organisées par le SIMI, rédigés par les étudiants de la promotion 2013 de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC.

Créée en janvier 2003 pour favoriser l'enseignement et la recherche en économie, en management et en finance immobilière, la Chaire Immobilier de l'ESSEC est désormais la Chaire Immobilier et Développement Durable, en partenariat avec POSTE IMMO, FONCIÈRE DES RÉGIONS et FORM'A. La Chaire sélectionne ses étudiants parmi les meilleurs élèves de l'ESSEC Grande Ecole ; le SIMI 2012 est pour eux une expérience très enrichissante qu'ils ont essayé de vous restituer à travers la rédaction des actes.

Nous vous en souhaitons une très bonne lecture.

Ingrid NAPPI-CHOULET

Professeur,
Titulaire de la Chaire Immobilier et
Développement Durable

Catherine SACHREITER

Commissaire Général SIMI
Directeur Pôle Salons et Congrès
Groupe Moniteur

Sommaire

AVANT PROPOS	1
SOMMAIRE	2
Cycle Utilisateurs	3
<i>Tour versus campus : quel choix pour quelle stratégie ?</i>	<i>4</i>
<i>Le bien-être au travail : les aspects ressources humaines s'invitent dans les schémas directeurs immobiliers des utilisateurs.....</i>	<i>10</i>
Cycle Investisseurs.....	14
<i>Au secours ! La dette revient !</i>	<i>15</i>
<i>Les nouvelles typologies d'actifs : décryptage.....</i>	<i>21</i>
Cycle Marchés de l'Immobilier	25
<i>Les recours dans l'immobilier : nécessité ou abus ?</i>	<i>26</i>
Cycle Architecture.....	31
<i>Quelle est la valeur ajoutée de l'architecture ?</i>	<i>32</i>
Cycle Performance Energétique	36
<i>La rénovation du parc tertiaire existant.....</i>	<i>37</i>
<i>Le financement de la performance énergétique</i>	<i>43</i>
Cycle Immobilier Commercial	47
<i>Les mutations de l'immobilier commercial</i>	<i>48</i>
<i>Les nouveaux lieux de commerce.....</i>	<i>53</i>
Cycle Stratégie Urbaine	58
<i>Quand les quartiers ANRU dépassent leurs limites et s'inscrivent dans des dynamiques urbaines plus larges.....</i>	<i>59</i>
<i>Les villes en réseau, le fait métropolitain et les systèmes urbains</i>	<i>63</i>
<i>Comment réussir la ville intense</i>	<i>67</i>
Cycle Immobilier Logistique	69
<i>La logistique urbaine : un véritable enjeu pour le marché.....</i>	<i>70</i>

Cycle Utilisateurs

Tour versus campus : quel choix pour quelle stratégie ?

Débat animé par **Ingrid NAPPI-CHOLET**, Professeur Titulaire de la Chaire Immobilier et Développement Durable, Responsable de l'Observatoire du Management Immobilier - ESSEC.

Mercredi 5 décembre 2012

Intervenants :

- **Patrick CANAC**, Président - *abcd, advanced building construction & design*
- **Joëlle CHAUVIN**, Présidente - *AVIVA REAL ESTATE France*
- **Cédric DE LESTRANGE**, Directeur central Utilisateurs - *BOUYGUES IMMOBILIER*
- **Philippe HACHIN**, Directeur Immobilier - *Groupe AREVA*
- **Eric SUPPLISSON**, VP Group Real Estate - *THALES*

Le débat, très visuel, entre tours et campus mérite d'avoir lieu aujourd'hui. On sait en effet ce qu'est une tour, on imagine celles qui seront livrées prochainement (comme la tour Majunga ou la tour Carpe Diem...). On parle aussi beaucoup des campus : Dassault, IBM, et d'autres entreprises qui font aujourd'hui le choix du campus pour leur implantation. Ce débat a pour but de déterminer si, selon les acteurs (promoteurs, utilisateurs, investisseurs), il y a de réelles différences entre ces deux produits immobiliers, qui sont aussi des actifs immobiliers.

Le point de vue des promoteurs

- **Patrick CANAC, abcd**

La tour, dont la définition est évidente car faisant partie de notre paysage urbain quotidien, revêt une symbolique particulière pour l'entreprise. La hauteur a historiquement représenté la défense, comme l'illustrent les beffrois et les remparts protégeant la ville. La tour est également liée à la connaissance, c'est l'endroit où se trouve la bibliothèque, celle du *Nom de la Rose* ou celle d'Alexandrie. La hauteur est également l'emblème de la puissance comme l'illustrent les CBD des grandes métropoles rivalisant par leurs gratte-ciels ou les marques elles-mêmes qui s'assimilent à leur siège social. Enfin, la tour est symbole de capital et de puissance financière. Aujourd'hui les grandes capitales des pays émergents construisent des tours qui rivalisent de hauteur.

Néanmoins, la tour est assimilée aussi aux dérives et aux risques de notre système économique : taylorisme, fordisme, enfermement des salariés des grands groupes dans des « silos », mais aussi les risques mis en scène dans *La tour infernale*, réalisés lors de catastrophes telles celles du 11 septembre 2001, sans parler des contraintes particulières des IGH, etc. La question de son renouveau comme lieu de vie et d'épanouissement du salarié se pose alors. Il y a aujourd'hui une évolution de la réflexion, pour réinventer la tour. On peut vivre et s'épanouir sur son lieu de travail.

Lorsque l'on aborde le point de vue plus spécifique du promoteur, lancer un projet de campus « en blanc » semble risqué. Cependant, il existe des parcs tertiaires, qui peuvent être assimilés à des campus, avec un cœur de parc tertiaire dédié, et le reste « en blanc ». Il est en revanche très difficile de lancer un projet de tours « en blanc », même si ça existe.

Aujourd'hui les promoteurs et les investisseurs recherchent des surfaces modulables. Avec la tertiarisation, tours et campus peuvent ici jouer le même rôle, et s'adapter aussi bien l'un et l'autre à des activités très diverses.

Patrick CANAC souligne que la verticalité de la tour permet par ailleurs une meilleure concentration sur la même emprise foncière ainsi qu'une optimisation des surfaces. Ce point est contredit par Cédric de LESTRANGE qui avance le chiffre d'un écart de 15 % de coefficient de rendement plan en faveur du campus, grâce à l'amortissement plus rapide des parties communes et centrales (cf. ci-dessous).

Enfin, l'immobilier est un phénomène extrêmement évolutif. Le campus est un concept plutôt récent, qui est apparu il y a 10 ou 15 ans. Au contraire, la tour est un modèle ancien, mais en complète restructuration aujourd'hui, autour de l'équation suivante : comment réduire les coûts et les charges et optimiser le rapport à la surface, tout en rendant les tours plus accueillantes ? Par exemple, il existe toute une réflexion sur la qualité du poste de travail. La notion de charges évolue aussi. Sur les anciens campus, on ne se préoccupait pas d'énergie ou d'isolation. Aujourd'hui il est possible d'avoir des plateaux totalement indépendants, ce qui permet d'éviter les gaspillages d'énergie.

- **Cédric DE LESTRANGE, Bouygues Immobilier**

Un campus est un ensemble immobilier caractérisé par de grandes surfaces (entre 18.000 m² et 20.000 m²) et par l'horizontalité. Généralement mono-utilisateur, il est l'image d'une marque. Quand la tour, par sa verticalité, véhicule une idée de puissance et de secret, le campus, par son horizontalité, est plus accueillant, plus collaboratif, plus ouvert et plus facile à vivre. Le campus est un choix de management, d'organisation du travail des salariés et d'agencement de l'espace. L'exemple de Sistra est édifiant : ils ont choisi entre deux options à coûts similaires : six fois 24.000 m² ou bien 10 fois 6.000 m². Il s'agissait d'une fusion, entre des filiales de la SNCF et de la RATP ; pour faciliter cette fusion, ils ont donc opté pour un campus dans le 15^{ème} arrondissement de Paris.

Concernant la possibilité de construire une tour « en blanc », c'est tout de même envisageable étant donné que la tour se prête mieux à une utilisation par de multiples utilisateurs, ce qui permet de laisser des espaces « en blanc ».

En termes de coûts de construction, un campus est moins coûteux à construire qu'une tour à la Défense : 2 000 €/m² utile en moyenne pour un campus contre 3 000 €/m² en moyenne pour une tour. Le coefficient de rendement de plan est meilleur également pour le campus, de l'ordre de 10 % à 15 % de plus que pour une tour.

Concernant le choix fait par les utilisateurs entre ces deux options, le campus est plus adapté à la R&D, à l'IT, alors que des secteurs plus traditionnels se tourneront plus vers les tours. Cependant, le choix d'une entreprise pour la tour ou pour le campus n'est pas forcément lié à son activité, ni à la taille de la tour ou du campus. C'est avant tout un choix lié à l'histoire de l'entreprise, et à l'image qu'elle veut donner : les tours de la Défense sont ainsi profondément reliées à l'idée de finance, d'assurance, du secteur de l'énergie, etc. De plus, la permanence de ces choix est liée au fait qu'une entreprise se fixe sur un bassin d'emplois qu'il est ensuite difficile de quitter. Le choix d'horizontalité ou de verticalité des entreprises est donc un choix durable.

Le choix aujourd'hui est plus une question d'horizontalité ou de verticalité que de localisation, les campus actuels cherchent à se rapprocher des centres. Cette typologie d'actif est en tous les cas vouée à évoluer. Du campus d'entreprise excentré et synonyme d'étalement urbain, sur le modèle américain des campus universitaires que l'on a pu retrouver en France avec les villes nouvelles, on va aller vers un campus plus urbain et respectueux de l'environnement, à l'image du campus SFR à Gennevilliers ou des deux campus intra-muros de Bâle. Les campus que l'on a mis en place dans les années 1960 en France avec les villes nouvelles sont aujourd'hui dépassés, on parle désormais d'un nouveau modèle de campus, les campus urbains, qui sont donc une solution postérieure à celle des tours.

Le débat « tour versus campus » n'est plus aujourd'hui centré sur les questions d'économies d'énergie car tout le monde fait des efforts. La question de la sécurité incendie dans les IGH se pose par contre avec plus de pertinence quand on s'intéresse au coût, d'autant plus dans les petits IGH, dans lesquels le coût de la sécurité incendie est alors plus élevé.

Le point de vue des utilisateurs

- **Philippe HACHIN, Groupe Areva**

Alors que la culture sociale du groupe Areva le porterait plutôt vers l'occupation d'un campus, les questions d'image, le risque de perte de compétences et les problèmes de desserte des banlieues font que le groupe Areva occupe aujourd'hui une tour à la Défense de 85.000 m² ainsi qu'une tour à Lyon de 50.000 m² (à La Part Dieu). Ceci s'explique par le poids de l'histoire, des implantations historiques du groupe, avec encore une fois une culture très sociale. Les dessertes, les risques de perte de compétences, les micro-bassins historiques, sont autant de points qui font qu'Areva ne se tourne pas vers les campus. On parlera peut-être prochainement d'un campus dans la très proche banlieue lyonnaise, mais ce n'est pas encore d'actualité.

Pour toute entreprise, l'arbitrage entre un campus ou une tour résulte d'une équation virtuelle à six paramètres : le bien-être au travail, la qualité environnementale du bâtiment et les services dont il dispose, l'adaptabilité aux aléas du business, les coûts d'hébergement et les aspects financiers (sans doute le paramètre le plus important), l'accessibilité, et enfin l'efficacité en termes de rationalisation des espace.

L'environnement de travail est aujourd'hui étudié y compris en ce qu'il a un impact sur les risques psycho-sociaux. L'utilisateur s'intéresse avant tout au coût d'hébergement global.

Concernant les partenaires sociaux, ils n'aiment en général pas trop le changement. La question du campus n'a pas été abordée réellement avec eux, étant donné qu'il ne s'agit pas d'un projet ferme pour Areva à ce jour. Ce sont de toute façon des partenaires incontournables. Le premier point à aborder et susceptible de créer des accrochages avec les partenaires sociaux, est celui de l'implantation, en relation avec les lieux d'habitation de l'ensemble des salariés.

- **Eric SUPPLISSON, Thalès**

Thalès est plutôt présent sur des campus, mais c'est aussi dû au poids de l'histoire. L'entreprise a crû par croissance externe dans les années 2000. Il a donc fallu regrouper toutes les compétences venant d'horizons divers, d'où le choix du campus. L'option des tours a également été posée, mais uniquement pour les grandes villes, car cette question ne se pose de toute façon pas dans les provinces. L'univers de Thalès étant celui de la haute technologie, le choix entre tour et campus doit correspondre au mode de vie des salariés de l'entreprise, ainsi qu'à celui des futurs salariés.

Thalès, occupant de tours, a fait le choix de s'installer également dans un campus du fait de l'histoire de la société : en croissance externe depuis les années 2000, le groupe a rationalisé ses implantations grâce à un campus rassemblant des populations éparpillées. Entreprise Hi-Tech, le choix d'un campus correspond au mode de vie des salariés actuels et de demain (jeunes fraîchement diplômés notamment) et à un besoin de regrouper des activités de bureaux, d'ingénierie et des *data centers* sur un même site.

Il faut aussi prendre en compte le fait que si Thalès évolue dans le milieu high-tech, il n'a pas que des activités de bureau. Par exemple à Gennevilliers, leur site comporte 9 bâtiments de 15.000 m², dont 15.000 m² de surface très technique. Or les activités techniques ont aussi besoin d'être à proximité des activités administratives, il s'agit donc de développer des *data centers*, ce qui n'est pas aussi facile dans les Immeubles de Grande Hauteur, à cause de l'organisation technique de l'entreprise.

De plus, la politique de fidélisation des salariés (des cadres et des ingénieurs ultra-compétents), passe par l'option du campus. Bien sûr, la tour peut-être conviviale, proposer des équipements (gymnase, etc.) d'autant plus qu'elle s'insère dans un environnement urbain dense qui propose des services voisins faciles d'accès. Ces aménités urbaines ne se retrouvent pas autant dans les environs des campus, cependant, dans un campus, les salariés aiment pouvoir discuter entre deux bâtiments, en allant au restaurant, etc. Bien que la convivialité du campus puisse être retrouvée dans une tour en fonction des moyens

mis à disposition et aux investissements, les espaces extérieurs propres au campus d'entreprise restent très appréciés par les salariés.

Les partenaires sociaux ne sont pas tant intéressés par le choix tour/campus que par l'organisation de l'espace de travail sur le plateau. Il faut cependant communiquer avec les partenaires sociaux et leur faire comprendre que l'on ne trouve pas du foncier très facilement, et que l'implantation est donc soumise à des contraintes assez fortes.

En ce qui concerne le temps éventuellement perdu dans les déplacements d'un endroit à l'autre du campus, des études sur les temps de trajet à Gennevilliers ont montré que le gain de temps est réel, d'autant plus que lorsqu'il y a un écart le temps de trajet n'est pas perdu car il permet aux salariés d'échanger et de communiquer.

Les campus correspondent à un besoin « clé en main » et ne se feront de toute façon jamais en très grand nombre. L'utilisateur s'intéresse aussi au coût global sur la durée, car les surfaces vacantes coûtent très cher. La flexibilité sur les campus est donc un point intéressant, à développer.

Le point de vue de l'investisseur

- **Joëlle CHAUVIN, AVIVA**

Aviva a choisi de quitter la cité financière, de regrouper 11 sites dispersés, pour aller à Bois-Colombes. Il y avait une opportunité foncière qui a été utilisée. Au-delà de cela, voici plusieurs réflexions sur les campus et les tours.

Première remarque : les campus sont merveilleux au printemps et pendant l'été. Concernant les défauts que l'on peut trouver à l'implantation à Bois-Colombes, un défaut conséquent, c'est que 400 m² linéaires, ce n'est pas si facile pour se rencontrer. Il existe sans doute des positionnements d'immeubles différents, mais les campus visités ont tous ce petit défaut, on se voit mais il ne faut pas se loupier.

Dans les tours, les choses changent, et de manière incroyable. Beaucoup de nouvelles tours voient le jour en ce moment, et on assiste à des transformations partout : le végétal rentre dans le minéral ; les plateaux sont de taille un peu moins importante ; tous les locaux sont au premier jour ; les locaux partagés, ceux où on se rencontre et se retrouve, ne se situent plus au sous-sol mais dans les étages et au premier jour. Un grand saut architectural est en train de s'effectuer dans les tours. Par exemple, dans la tour Carpe Diem, la hauteur sous faux plafond est de minimum 3 mètres partout ! Ce qui change considérablement l'*open space* par exemple. Avant, les tours étaient un empilement répétitif et sans hasard. Aujourd'hui, on crée le hasard et la découverte à chaque plateau.

Les campus nécessitent quant à eux une grande assiette foncière, et une très bonne desserte à proximité, avec le moins de temps de marche possible. Les temps de trajet domicile/lieu de travail sont d'ailleurs parfois source de modification des horaires de travail.

Si on prend le point de vue plus strictement des investisseurs, l'investisseur se pose plusieurs questions sur l'opportunité d'investir dans un campus. Premièrement, où est-il situé : en première couronne, ou bien plus éloigné ? S'il est plus éloigné, on recherche alors une rentabilité plus élevée. Deuxièmement, un campus doit faire plus de 20.000 m² et offrir des spécificités à l'utilisateur, et cette moindre flexibilité nécessite de l'utilisateur qu'il s'engage sur un bail de 12 ans, voire plus. L'accompagnement investisseur/locataire doit se faire à très long terme, car que faire d'un campus vide ? La reconversion n'est pas aisée. De ce point de vue, une tour à La Défense est plus adaptable. Concernant les surfaces vacantes, la sous-location peut représenter une solution possible, mais pas la cession. Troisièmement, en termes de rendement, le campus est plus un rendement locatif qu'un rendement en capital, à l'exception des campus situés en très proche banlieue parisienne ou de grandes villes.

En termes de charges, il se passe là aussi des choses assez extraordinaires du côté des tours. Les charges pour la Tour Carpe Diem, première tour du plan de relance de La Défense s'élèvent à environ 60 €/m², alors que dans une tour on est à environ 100 €/m².

Attention, il faut préciser que la réduction des charges est un combat qui peut être mené partout, et aussi dans les tours. Il faut aussi garder à l'esprit que lorsqu'il s'agit d'un campus, les contraintes peuvent être plus importantes sur les charges, car un campus est une propriété à entretenir, et l'article 606 notamment peut être plus exigeant.

Les coûts de construction d'une tour à La Défense sont 50 % plus élevés que ceux d'un campus. Mais lorsque l'on prend en compte la dimension développement durable, le campus aura un jour ses limites, celles d'un foncier qui n'est pas inépuisable. Il y aura un nombre de campus qu'on ne pourra pas dépasser, notamment vis-à-vis de l'espace nécessaire aux logements.

Un mot pour la fin : la vision du bail « institutionnel » ne veut rien dire : ce qui est important, c'est que le locataire soit au cœur du cash-flow, car sans lui un immeuble ne vaut rien ou pas grand-chose, c'est-à-dire son coût de construction.

Questions du public

Que pensez-vous de la tour AXA à Nanterre ? Un produit mixte entre la tour et le campus est-il envisageable ?

Comme l'indique Eric SUPPLISSON, la tour AXA est un IGH horizontal (7 étages, grande emprise foncière). Il s'agit d'un bon compromis entre la tour et le campus car la hauteur de l'immeuble permet une meilleure rationalisation des sols tandis que sa largeur permet aux employés de se croiser plus aisément et de bénéficier d'un cadre plus convivial. En revanche, un campus avec une tour au milieu ne pourrait fonctionner pour des questions d'image, on retrouve l'idée du donjon où se trouve le pouvoir inaccessible.

Philippe HACHIN complète le propos en expliquant que ce projet résulte plus d'une opportunité foncière et d'un souhait de réduction des charges que d'une réelle réflexion.

Quand aurons-nous assez de recul sur les campus pour le considérer comme une réelle solution immobilière ?

Pour Joëlle CHAUVIN, le campus pourra être considéré comme une réelle solution immobilière lorsqu'un campus aura été entièrement vacant puis reloué à un autre utilisateur avec souplesse ; ce que nuance Eric SUPPLISSON en soulignant que le manque de souplesse lié à un campus mono-utilisateur est compensé par des baux de durée beaucoup plus longue.

Pour Philippe HACHIN, inspiré par sa visite du siège de Google dans la Silicon Valley, la réponse se trouve dans l'évolution des façons de travailler qui nous pousseront naturellement vers l'occupation de campus.

Pouvez-vous approfondir l'aspect "convivialité et communication" qui ne l'a pas été suffisamment lors du débat ?

Joëlle CHAUVIN met en relief les travaux effectués sur les immeubles pour les rendre beaux, élégants, architecturalement travaillés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, de qualité, et pour créer un art de vivre de l'espace de travail.

Les obligations de communication sur le bilan carbone pour les entreprises de plus de 500 salariés ne risquent-elles pas de freiner le développement des campus, sachant que le bilan carbone prend en compte les déplacements foyer/travail des salariés ?

Philippe HACHIN reconnaît que ces contraintes environnementales éloignent les entreprises du campus, tout comme les ruptures de charges qui posent problème aux partenaires sociaux.

Quelle est la place de l'architecture dans ces logiques ?

Selon Joëlle CHAUVIN, l'architecte est effectivement un point fondamental, à la fois pour l'extérieur et pour l'intérieur. Patrick CANAC ajoute que si leur projet a été choisi à Toulon dans le cadre de la concertation pour DCNS, c'est que l'aspect architectural a été au cœur de ce choix.

Que penser des campus multi-locataires, comme ce qu'on trouve à Val d'Europe ?

Eric SUPPLISSON rappelle qu'il faut veiller à ne pas confondre campus et parc d'activités. Les campus se réalisent généralement clé en main. Cédric DE L'ESTRANGE précise que les campus seront de toute façon développés en nombre restreint, car ils demandent beaucoup de foncier.

En quelle mesure faut-il rendre les tours et campus d'entreprise perméables à leur environnement ?

Cédric DE L'ESTRANGE utilise à titre d'exemple le futur campus de Sanofi, qui doit développer 50.000 m² à Gentilly. La pose de la première pierre a donné lieu à une cérémonie qui a attiré principalement les riverains, car ce nouvel ensemble est très favorablement accueilli comme quelque chose qui va transformer leur quartier.

Joëlle CHAUVIN ajoute que dans le cadre du plan de relance de La Défense, un réel échange a été mis en place avec les riverains. Les tours sont parfois considérées comme des « châteaux forts imprenables ». Au contraire, la tour Carpe Diem est conçue pour s'ouvrir et permettre le passage. Une réflexion entière est menée actuellement sur l'ouverture du rez-de-chaussée des tours. Patrick CANAC conclue en affirmant que l'on peut faire de l'urbanisme et satisfaire une population en restructurant une tour.

Dans le contexte de crise actuel, le campus ne s'apparente-t-il pas à de l'immobilier low-cost ?

Selon Eric SUPPLISSON, le campus ne peut pas s'apparenter à du low-cost dans la mesure où de grands utilisateurs (Google par exemple) sont sur des campus. C'est un choix que fait l'entreprise pour son environnement de travail.

Philippe HACHIN ajoute qu'en ce qui concerne AREVA, toutes les études militent pour le choix du campus, mais que la perte de compétences représente malgré tout un risque qu'ils ne veulent pas courir.

Cédric DE L'ESTRANGE se dit quelque peu choqué par l'utilisation du terme « low-cost ». Si cela veut dire que les loyers et charges sont un peu plus faibles que dans les tours, alors oui c'est du low-cost et tant mieux. Mais low-cost ne peut pas signifier « moche » quand on parle de campus.

*Compte rendu rédigé par Adeline ALGIERI et Pauline OPINEL
Étudiantes de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Le bien-être au travail : les aspects Ressources Humaines s'invitent dans les schémas directeurs immobiliers des utilisateurs

Débat animé par **Françoise LEROY**, Rédacteur en chef - IMMOBILIER & SERVICES

Vendredi 7 décembre 2012

Intervenants :

- **Alain D'IRIBARNE**, Sociologue et président du conseil scientifique - ACTINEO
- **Bertrand JULIEN-LAFERRIERE**, Directeur Général - SOCIETE FONCIERE LYONNAISE
- **Frédérique MIRIEL**, Consultant Senior en Workplace et Change Management - AOS STUDLEY
- **Valérie PARENTY**, Directrice associée - SAGUEZ WORKSTYLE
- **Xavier PERRIN**, Area Portfolio Manager Western Europe - MICROSOFT FRANCE

La notion de travail, la notion de bien-être : représentations et évolutions

- **Alain D'IRIBARNE, Actineo**

Alain D'Iribarne part de la finalité des organisations « modernes » pour penser la notion de bien-être au travail. Ces dernières concentrent leurs préoccupations avant tout sur la réalisation d'objectifs économiques. Ceci requiert la capacité pour ces organisations à rendre de manière efficace des services aux clients. Le problème de la performance au travail est celui de la capacité à rendre des services aux clients de manière efficace.

Les enquêtes réalisées auprès des utilisateurs révèlent le grand paradoxe qui entoure le travail. En effet, nombre des personnes interrogées expriment une véritable souffrance au travail. Mais ces mêmes personnes trouvent dans le travail satisfaction et bonheur.

La notion de bien-être est la résultante de la combinaison de plusieurs facteurs parmi lesquels l'immobilier, la localisation du bâtiment, ses qualités architecturales, son aménagement... Ces différents éléments forment un cadre dans lequel viennent s'encaster la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail. Une interdépendance existe ainsi entre le dur (le bâtiment et l'organisation du travail, deux éléments objectifs) et le mou (la personne ou plutôt l'ensemble du personnel ce qui démultiplie les variables subjectives).

À ce stade apparaît une difficulté : à une situation objective correspondent plusieurs vécus subjectifs liés à la personne même des utilisateurs. Il faut intégrer ce subjectif dans les projets immobiliers des entreprises. C'est là qu'interviennent, du moins en théorie, les Ressources Humaines.

À une réflexion purement économique et financière (réduction de coûts) se substitue une vision de l'immobilier comme investissement au service de la performance, avec un retour sur investissement : la capacité pour les utilisateurs de ce nouvel espace, à rendre de manière plus efficace des services aux clients.

L'évolution de l'organisation du travail, de plus en plus déstructurée, a un impact important sur l'aménagement des immeubles de bureaux. En effet, dans le cadre de la « société d'intelligence », les salariés sont appelés à être impliqués et réactifs. Dès lors, ils s'approprient leur espace et réclament de l'autonomie et des conditions de travail de qualité.

- **Xavier PERRIN, Microsoft**

La grande force de la stratégie immobilière de Microsoft réside dans sa capacité à s'adapter à tous les modes de vie et de travail. C'est d'ailleurs une nécessité car Microsoft est implanté dans 80 pays et possède 1 million de m² de locaux ! L'entreprise y est parvenue grâce aux nouvelles technologies qui permettent une dématérialisation du poste de travail et à une priorité donnée à l'humain dans la construction des locaux.

C'est cette flexibilité qui est au cœur de la stratégie immobilière de Microsoft. Mesurable, quantifiable, la flexibilité se traduit par des espaces dédiés à des tâches distinctes, tantôt calmes ou au contraire plus collaboratifs et a un effet à deux niveaux : au niveau de l'humain d'abord, avec une organisation plus flexible de la journée de travail d'un salarié et au niveau de l'entreprise, une mise en place plus facile de certains projets.

À titre d'exemple, à Vienne, cette flexibilité a permis de réaliser la restructuration des locaux de Microsoft en moins de trois mois pour un chantier qui en aurait pris dix-huit grâce à la possibilité de déplacer plus facilement les personnes.

- **Bertrand JULIEN-LAFERRIERE, Société Foncière Lyonnaise**

Bertrand Julien-Laferrière réalise quant à lui la distinction entre les fonctions de *back office* et de *front office* et juge que la nature de ces fonctions induit des stratégies immobilières différentes. Si les fonctions de *back office* sont essentiellement gouvernées par une logique économique, les fonctions de *front office* offrent une logique plus «people».

C'est dans cette logique que de nombreuses entreprises choisissent d'implanter leur fonction de front office dans Paris QCA afin de permettre le développement des talents chez des utilisateurs qui accordent une grande importance à leur environnement de travail tant pour le temps qu'ils y passent et la proximité qu'il leur offre avec le client que par l'image qu'il véhicule pour eux. Par ailleurs, le back office est souvent sous-traité ou délocalisé.

Le coût locatif global estimé oscille entre 7 et 9 000 € par personne et est à mettre en parallèle avec le gain que représente une croissance de 5 % de la productivité : 5 à 15 000 € par personne. L'accessibilité et la qualité des espaces de travail ont donc pour effet l'amélioration de la productivité et de l'efficacité mais renforce également le sentiment de fierté et la culture d'entreprise.

Conjuguer performance, efficacité et bien-être

- **Frédérique MIRIEL, AOS Studley**

L'enjeu est d'anticiper les nouvelles tendances autour de l'évolution des espaces de travail et dans la manière d'appréhender des projets immobiliers par les entreprises. De nouvelles formes de travail apparaissent (par exemple le *new way of working* aux Pays Bas) et de nouveaux acteurs sont impliqués dans les décisions relatives aux questions immobilières des entreprises, avec en première ligne les partenaires sociaux, qui font du bien-être au travail un nouveau cheval de bataille à l'heure actuelle.

- **Valérie PARENTY, Saguez Workstyle**

Valérie Parenty rapporte que les gens ont l'impression aujourd'hui qu'on ne peut pas être serein dans son environnement de travail et performant et cela est complètement faux. Elle met en avant l'idée de mixité, de conciliation dans les espaces de travail et affirme que la tendance actuelle est que l'aménagement des espaces de travail repose sur six fondamentaux : l'ouverture, la mobilité, la flexibilité, le confort, le service et l'identité.

L'ouverture se traduit par l'accès à la lumière, et par des circulations facilitées, à l'image des campus.

La mobilité, quant à elle, est indissociable de la notion de rythme : le rythme des espaces de travail doit être la traduction des rythmes humains ; ils ne peuvent pas être uniformes.

L'immeuble doit donc offrir la flexibilité nécessaire à l'activité de l'entreprise et à ses modes de fonctionnement.

Le confort est probablement la notion la plus évidente mais la manière de le traiter évolue avec les nouveaux usages. L'acoustique, l'ergonomie, l'éclairage et le design sont retravaillés pour répondre au mieux aux nouvelles fonctions.

Les espaces sont définis par leur usage et les différents services offerts aux utilisateurs (restaurant d'entreprise, salle de sport, mini marché, cafétéria...) tendent à être traités avec plus de soin.

Ces diverses notions ont pour objectif de recréer du sens dans la vie du salarié. Autrement dit, réunies, elles participent à la construction d'une identité.

- **Alain D'IRIBARNE, Actineo**

Après la présentation de ces différents projets, Alain d'Iribarne réagit en pointant le fait que les projets évoqués ainsi que le discours des différents intervenants portent sur des biens *prime* pour des personnes « *prime* ». De là naît un décalage entre la vision présentée et la réalité quotidienne des utilisateurs.

Avec la crise, les *cost killers* n'ont jamais eu autant de travail dans l'entreprise et le budget du bien-être des travailleurs est souvent supprimé. La réduction de ces dépenses « non prioritaires » est-elle une stratégie gagnante pour les entreprises ? La performance globale de l'entreprise concerne aussi bien le front que le back office. Pourquoi différencier les politiques ? Surtout que ces chasses au moindre coût ne sont pas forcément judicieuses : l'augmentation de la performance des employés conjointement à une baisse de l'absentéisme sont bien plus avantageux économiquement que de simples coupes dans les dépenses.

Le rôle et le poids des Ressources Humaines

- **Frédérique MIRIEL, AOS Studley**

Frédérique Miriel confirme qu'AOS, dans la conduite de ses différentes missions, a de plus en plus souvent les ressources humaines comme interlocuteurs même si celles-ci sont souvent associées à une autre direction (financière, immobilière...). Elles ont même bien souvent un droit de veto. Le seul problème est que souvent elles ne savent pas mettre une valeur aux dépenses d'aménagement des locaux.

- **Bertrand JULIEN-LAFERRIERE, Société Foncière Lyonnaise**

Bertrand Julien-Laferrière réaffirme la vision de la Société Foncière Lyonnaise, qui croit en la valeur d'usage de l'immobilier. Si les coûts locatifs sont facilement calculables, chiffrer la valeur d'usage du bien est beaucoup plus compliqué. C'est la capacité à créer des modèles permettant d'estimer cette valeur qui est aujourd'hui l'enjeu afin de fournir aux entreprises un outil d'aide à la décision dans le cadre de leurs stratégies immobilières.

- **Xavier PERRIN, Microsoft**

Chez Microsoft, on refuse de cantonner le projet immobilier à telle ou telle fonction. La terminologie même utilisée semble le confirmer. La réalisation du projet Eos s'est faite sous la forme d'un "projet d'entreprise". La mutation de l'immobilier n'est que le reflet d'une nouvelle manière d'appréhender le travail et la vie d'entreprise (au point que Xavier Perrin trouverait aujourd'hui presque dégradante l'idée d'avoir un bureau attitré). La direction immobilière n'est donc rattachée à aucune direction.

- **Alain D'IRIBARNE, Actineo**

Dans un contexte de transformation des modèles économiques et organisationnels, Alain d'Iribarne estime que la question pour chaque entreprise est de savoir comment elle décide de s'approprier ces modèles et ce, en fonction de sa propre conception de la performance.

Pour intégrer les comités exécutifs, les RH se sont fortement technicisées perdant par là même leur valeur ajoutée, leur capacité à gérer l'humain. Au-delà du rôle à jouer par les RH au sein de projets divers, c'est la question du rôle des RH qui est posée afin de répondre à l'attente première des utilisateurs à savoir la question du sens et la recherche de plus d'harmonie. Mais, combien d'entreprises sont prêtes à considérer que cette harmonie est un outil de la performance...

Questions du public

Pouvez-vous comparer la France et les pays qui font mieux en termes de bien-être au travail ?

- **Alain D'IRIBARNE, Actineo**

La différence entre situation objective et subjective explique en partie pour Alain d'Iribarne les chiffres des études réalisées. À situation comparable, les Français expriment plus de souffrance. Paradoxalement, les Français accordent une grande importance au travail et attendent que les espaces de travail soient des lieux d'épanouissement.

- **Bertrand JULIEN-LAFERRIERE, Société Foncière Lyonnaise**

Le cadre rigide et formaté dans lequel beaucoup évoluent, pose pour B. Julien-Laferrière, le problème de l'adaptabilité en cas de grande mutation. Ce sentiment de manque d'adaptabilité explique en partie la crainte et la souffrance exprimées par nombre d'entre eux.

- **Xavier PERRIN, Microsoft**

Xavier Perrin confirme qu'en France le nombre de très satisfaits est souvent proche de zéro comme il le constate dans les études de satisfaction réalisées en interne chez Microsoft.

Aucun représentant des Ressources Humaines ne figure parmi les intervenants... Comment mieux associer les utilisateurs qui, à terme, profiteront du projet ?

- **Alain D'IRIBARNE, Actineo**

Alain d'Iribarne met en garde contre la volonté de traiter ces questions de manière trop participative car cela serait une source de dysfonctionnement ou d'inertie. Les Ressources Humaines font souvent preuve de frilosité et sont rarement force de proposition et d'initiatives.

Les nouveaux modes d'aménagement correspondent-ils véritablement aux attentes des utilisateurs avec une échelle pyramidale des âges où les seniors sont de plus en plus nombreux ?

- **Xavier PERRIN, Microsoft**

Xavier Perrin reconnaît que l'évolution des espaces de travail requiert une capacité d'évolution des collaborateurs. Mais, il n'y a pas de relation entre l'âge et la capacité d'évolution.

*Compte rendu rédigé par Edouard BERNOT et Arthur de PARCEVAUX
Étudiants de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Cycle Investisseurs

Au secours ! La dette revient !

Débat animé par **Guy MARTY**, Directeur Général – IEIF (Institut de l'Epargne Immobilière et Foncière)

Jeudi 6 décembre 2012

Intervenants :

- **Charles DAULON DU LAURENS**, Head of Investors Relations - CRE Finance – AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS
- **Thibault DE SAINT- PRIEST**, Associé Gérant – ACOFI
- **Philippe LE TRUNG**, Directeur des Relations Investisseurs – FONCIERE DES REGIONS
- **Magali MARTON**, Directrice des Etudes CEMEA – DTZ, A UGL COMPANY
- **Philippe THEL**, Directeur Real Estate Finance – BNP PARIBAS
- **Carole TRAN VAN LIEU**, Directeur des Financements Immobiliers – ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE SAS

Vers une diversification des sources du financement immobilier

• Guy MARTY, IEIF

De nombreuses questions se posent aujourd'hui autour du crédit. Quelle est la capacité du système bancaire à prêter ? Qu'en est-il du mur de la dette ? On constate aujourd'hui une priorité donnée aux *trophy assets* alors que d'autres parties de l'immobilier comme de l'économie souffrent terriblement : quelles en sont les raisons ? **En résumé, quelle est la situation du financement immobilier aujourd'hui ?**

• Philippe THEL, BNP PARIBAS

Quid du crédit bancaire ? L'intitulé même de la conférence '*La dette revient*' suggère que la dette s'était retirée ou dissipée au cours des deux dernières crises majeures : 2008 avec la crise des *subprimes* puis août 2011 avec la crise de la liquidité au sein de la zone euro. Si la crise de la liquidité semble se dénouer peu à peu, le durcissement réglementaire induit par Bâle III imposera aux banques le devoir de s'ajuster à l'horizon 2018-2019: pour chaque euro consenti, les banques devront allouer deux fois plus de fonds propres, diminuant dès lors leur rentabilité.

Aujourd'hui, les grands établissements bancaires sont en ligne avec les contraintes issues de Bâle III. BNP Paribas, par exemple, affiche un ratio de fonds propres d'environ 9.5 % soit au total plus de 60 milliards d'euros. Ces contraintes n'en demeurent pas moins très fortes pour la distribution de crédit par les banques et ont ainsi largement contribué à favoriser l'apparition d'un marché parallèle du financement.

D'une part les *property companies* et les foncières ont largement réussi à se refinancer à hauteur de 5 milliards d'euros en France sur le marché obligataire. D'autre part, des acteurs non bancaires sont apparus et offrent désormais des possibilités de *shadow banking*, la dette immobilière suscitant particulièrement leur intérêt. Ces opérateurs, assureurs ou fonds de dettes, sont venus dans le cadre de syndication plus large et offrent la possibilité de souscrire à des *loans* immobiliers. Finalement, la dette est revenue mais c'est le profil des prêteurs qui a évolué.

- **Carole TRAN VAN LIEU, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE SAS**

Quel est le rôle des assureurs dans le *shadow banking* ? En raison de la simultanéité des effets de Bâle III et de Solvency II, on observe la présence de nouveaux acteurs sur le marché des prêts hypothécaires. Parmi ces derniers, les foncières et les caisses d'assurances occupent un rôle prépondérant. Ainsi, les conditions de prêts devenant plus restrictives, les assureurs tendent à rechercher une diversification de leurs portefeuilles. Ces assureurs, qui investissaient massivement dans des obligations d'Etat perçues comme ayant un risque très faible mais qui aujourd'hui sont très peu rémunérées se tournent aujourd'hui vers les prêts hypothécaires qui deviennent une classe d'actifs plus intéressante davantage rémunératrice.

La tendance est donc aujourd'hui à la recherche d'autres sources de rémunération ; les prêts hypothécaires présentent ainsi un couple Rendement / Risque digne d'intérêt pour les assureurs. Ce n'est pas de *shadow banking* mais bien d'une forme alternative de financement dont il s'agit car les assureurs ont bien le droit de prêter.

- **Philippe LE TRUNG, FONCIERE DES REGIONS**

Quid des obligations émises par les foncières ? En raison de l'environnement récessif, de l'augmentation des risques et de la baisse de croissance, les foncières tendent de plus en plus à se tourner vers les marchés obligataires, avec plus de risques et moins de croissance. Cette part de marché plus importante qu'obtiennent les foncières répond à la recherche d'un rendement relativement sûr et de surcroît supérieur au rendement du marché souverain. Finalement, la dette obligataire devient bien une source de financement très importante voire majoritaire des foncières.

- **Thibault DE SAINT PRIEST, ACOFI**

Quel rôle des fonds de créances ? Les fonds de prêts participent à l'intermédiation entre une épargne préalable et une classe d'actif originale que représentent les prêts. Or, aujourd'hui, le modèle de l'« *originate to distribute* » qui repose sur un monopole bancaire au niveau de l'octroi de crédit tandis que la détention de crédit n'est pas du tout le fait d'un monopole, est encore dominant en France. Toutefois, le modèle de l'« *invest to lend* », celui des fonds de prêts, séduit de plus en plus. Ces acteurs, qui visent à lever du capital, pour le déployer en investissant ensuite dans des prêts consentis généralement initialement par les banques, apportent dès lors une source de financement supplémentaire et alternative face au monopole des banques qui persiste encore en France.

- **Magali MARTON, DTZ**

Les remarques précédentes sont très illustratives des mutations du paysage du financement de l'immobilier d'entreprise en Europe. Si l'on considère l'exemple du marché de l'immobilier d'entreprise aux Etats-Unis : avec un financement bancaire de l'ordre de 55 % seulement, le *sourcing* de la dette immobilière y est très diversifié, tandis que l'Europe voit la prévalence d'un monopole bancaire à 75 %, les 25 % restants correspondant au financement consenti par des compagnies d'assurance et des foncières qui lèvent de la dette obligataire.

Par ailleurs, notons que les titres adossés à des prêts hypothécaires adossés à des actifs commerciaux, les CMBS représentent encore une autre source de financement, même si ces titrisations pâtissent encore aujourd'hui d'une image écornée liée à l'opération Cœur Défense qui a défrayé la chronique. Ainsi, même si le processus demeure lent en Europe, on observe un transfert progressif des sources de financement et un changement du jeu d'acteurs qui vise un meilleur équilibre dans les sources de financement.

Au sujet du mur de la dette, ce n'est pas la hauteur qui importe mais bien l'échelle pour la franchir. La moyenne en Europe du prêt rapportée au financement est de 60 %. En réalité, la dette a toujours été présente mais c'est désormais l'accès au financement qui est beaucoup plus diversifié, ce qui devrait d'ailleurs rendre la dette plus fluide et plus saine.

Les besoins de financement dans l'immobilier

- **Charles DAULON DU LAURENS, AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS**

Ne risque-t-on pas de faire du financement seulement pour de beaux immeubles et de laisser en conséquence sur la touche le reste du marché ? Quantitativement, va-t-on répondre aux besoins ? La concentration des prêts consentis par les assureurs pour des actifs *prime* et sûrs est effectivement une réalité. Mais ceci s'explique principalement par le fait que la classe d'actifs « immobilier » pour les investisseurs institutionnels et les assureurs pour ce type de financement voit à peine le jour, d'où une certaine prudence de leur part. On commence à fournir du capital pour financer les meilleurs actifs.

Notons par ailleurs que ce phénomène évolue déjà : Axa commence à envisager de financer des transactions moins standards qui comportent un risque locatif ou un risque de *repositioning*, à savoir de remaniement ou de restructuration, tandis qu'en parallèle l'émergence des fonds de créance devrait petit à petit compléter les besoins de financement pour ces actifs plus risqués et plus compliqués

- **Magali MARTON, DTZ**

Pouvez-vous nous fournir des données en matière de financement ? Quels sont les besoins de crédit ? On pourra se référer à l'étude menée par DTZ '*Debt Funding Gap*'. Les besoins de refinancement s'élèvent à 140 milliards d'euros pour les actifs en Europe, soit une vingtaine de milliards à trouver en France, l'équivalent en Espagne et en Allemagne et 25 milliards au Royaume-Uni environ. La France est à ce titre plutôt bien positionnée pour trouver de l'argent avec un marché liquide et profond et avec une diversité d'acteurs, notamment des prêteurs alternatifs à la différence de l'Espagne où l'aversion au risque est maximale. Aujourd'hui, on finance et refinance les actifs que les investisseurs veulent acheter, à savoir du '*prime*'.

La valeur estimée des actifs immobiliers se situe autour de 500 milliards d'euros. Le besoin de refinancement s'avère donc largement tenable, représentant seulement 4 % du marché.

- **Philippe THEL, BNP PARIBAS**

Les financements vont aller là où vont les investissements : les banquiers vont-ils financer le reste ? 20 milliards d'euros ne représentent en réalité que la valeur du patrimoine d'Unibail-Rodamco. Il faut élargir le débat car la dette des banques ne se limite pas à l'immobilier mais le sujet de *l'Originate to distribute* rentre dans un cadre beaucoup plus global sur la distribution du crédit général. La dette des banques repose sur de nombreuses autres classes d'actifs bien que l'immobilier tient une part particulière pour des raisons historiques de financement des obligations des foncières.

Plus le portefeuille des banquiers se limitera au niveau du *core*, plus la diversification des actifs au sein du portefeuille des banquiers diminuera. Un des vrais sujets reste donc par exemple le financement des opérations « en blanc ». Si certains banquiers se mettent à financer « du blanc » c'est qu'il y a à côté du *core* à financer. Autrement dit, en cas d'affectation du portefeuille des banquiers dans le *core*, les difficultés à financer des opérations plus risquées et à plus forte valeur ajoutée se feront sentir. *In globo*, il faut concéder que dans la période récente les banques ont moins prêté et vont moins prêter pour diminuer la taille de leur bilan afin d'être en ligne avec les nouvelles contraintes réglementaires (Bâle III).

- **Philippe LE TRUNG, FONCIERE DES REGIONS**

Les investisseurs demanderont aussi moins d'argent avec notamment la forte part de marché des investisseurs *equity*, assureurs ou fonds souverains, les investisseurs opportunistes qui sont une partie congrue et qui opèrent parfois en fonds propres sur des opérations en blanc et les foncières qui sont rentrées dans le vent des LTV en deçà de 50 %. Les 5 milliards d'euros émis par les foncières depuis le début de l'année 2012 sont notamment allés directement aux banques dans l'essentiel des cas pour du refinancement, s'accompagnant ainsi d'une baisse du levier.

Le financement se regarde de surcroît aujourd'hui davantage à travers des éléments qualitatifs, notamment la qualité de l'actif et sa liquidité ainsi que des éléments de sponsors, à savoir avec qui on fait l'opération, pourquoi, quel est le business plan plutôt qu'à travers des aspects numériques comme auparavant. L'importance récente accordée à ces deux nouveaux leviers d'analyse est une bonne nouvelle car on ne peut pas se permettre de regarder seulement les chiffres comme cela a été le cas lors des précédentes opérations de titrisations.

- **Carole TRAN VAN LIEU, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE SAS**

Entre 2011 et 2012, le levier a baissé et le patrimoine n'a pas augmenté en contrepartie. Chez Allianz, par exemple, le traitement des prêts hypothécaires, lui, a changé. Ainsi, ils sont désormais vus comme des actifs via le prisme de l'asset manager. Ce n'est donc pas la qualification de prime des actifs qui importe mais plutôt les flux locatifs et le rendement de l'actif.

- **Thibault DE SAINT PRIEST, ACOFI**

Nous pouvons nous interroger : comment gérer les actifs dans les livres ? Ne risque-t-on pas d'aller vers trop de pressions et a fortiori vers une baisse des rendements ? On ne se dirige pas vers une bulle du financement car les instruments de dette auxquels les institutionnels vont s'intéresser s'inscrivent dans une logique de diversification des poches de taux d'intérêt. L'ensemble de la communauté institutionnelle, dans un contexte de prise en compte de plus en plus prégnante de Solvency II, devrait ainsi faire pression sur les décideurs afin qu'ils prennent en compte le couple rendement / risque, de telle sorte que les fonds annoncés à leur lancement correspondent aux attentes rendement / risque des investisseurs institutionnels après leur déploiement.

C'est surtout en *equity* que se font désormais les opérations : si les beaux actifs se font facilement financer, les autres actifs demandent un processus d'initiation et de pédagogie, processus qui aujourd'hui est en route, afin de convaincre les investisseurs institutionnels. Un travail d'acclimatation et de séduction est à faire pour que les investisseurs acquièrent une certaine familiarité et ainsi faire décroître l'aversion pour le risque sur des actifs moins *core*.

- **Charles DAULON DU LAURENS, AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS**

Notons que les investisseurs les plus enclins à investir dans des actifs non prime se trouvent aujourd'hui plutôt aux Etats-Unis ou au Canada. En effet, pour les investisseurs en Amérique du Nord tels que les fonds de pension, aller en Europe représente déjà un risque. Ces investisseurs sont donc déjà à la recherche d'un rendement absolu élevé. Pour ces derniers, l'unique solution restante est de financer des actifs plus risqués d'où une appétence pour des risques qui vont être structurellement supérieurs à ceux des investisseurs européens au sein du marché européen.

Ainsi, les marges se situent autour de 200 points de base pour les allemands avec une compétition forte entre les banques locales, 250 pour la France, 300 à 350 au Royaume-Uni pour les actifs de meilleure qualité. Les points de base s'entendent ici au-dessus du taux interbancaire. En revanche, pour les américains, les marges tournent aux environs de 600 à 700 points de base au-dessus du taux interbancaire, soit une prime de risque beaucoup plus importante. À défaut d'alternatives, les Américains acceptent donc de payer.

- **Philippe THEL, BNP PARIBAS**

Quel est l'intérêt de l'effet de levier ? Actuellement, il n'y a pas de hausse significative des taux d'intérêts bancaires à prévoir. Ainsi, les taux d'intérêt sont plus bas de 4 % par rapport à des rentabilités citées autour de 5,5 % à 6 % : '*leverager*' de la dette dans des opérations de financement présente donc un vif intérêt pour améliorer son rendement.

En général, le levier reste aujourd'hui inférieur à 50 % chez les foncières, et pour d'autres opérations peut descendre jusqu'à 30 %. En réalité, le coût de la dette n'explique pas tout : les investisseurs vendent la sécurité et le *Free Cash-Flow*.

- **Carole TRAN VAN LIEU, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE SAS**

Le crédit va-t-il être pratiqué à grande échelle par les compagnies d'assurance ? Les critères pour prêter ne sont pas sûrs d'être satisfaits. Là encore, il y a un besoin de la part des compagnies d'assurances de se familiariser avec ce nouveau mouvement de financement. Si les taux sont actuellement très bas, on n'anticipe pas de hausse de taux d'ici les prochaines années.

- **Charles DAULON DU LAURENS, AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS**

Aux Etats-Unis, les institutionnels représentent un tiers du financement en immobilier commercial. Les fonds de pension et les assureurs américains ont ainsi couramment dans leur bilan jusqu'à 10 % ou 12 % d'immobilier. En Europe, on reste loin derrière les Etats-Unis, on en est encore dans une période de balbutiement de cette activité. Il faut souligner que l'on ne part de rien en Europe d'où un *upside* important. Si on en revient au principe que les investisseurs institutionnels considèrent que les financements immobiliers sont un nouveau sous-segment de leur allocation obligataire alors sur 11 mille milliards d'euros d'actifs gérés par les compagnies d'assurances et les fonds de pensions européens, le *fixed income* représente environ 60 % de l'assiette, soit entre 6000 et 7000 milliards. Il suffirait donc que les institutionnels considèrent que l'immobilier doive représenter 4 % des poches et l'on parlerait alors de 240 milliards d'euros, ce qui laisse en fin de compte une importante marge de manœuvre car on est encore loin des 35 % du marché immobilier financé par des institutionnels à l'instar des Etats-Unis.

Questions du public

Quand les taux remonteront, les investisseurs se retourneront-ils vers l'obligataire ?

- **Thibault DE SAINT PRIEST, ACOFI**

Attention, d'une part, on parle d'investissement à taux variable. D'autre part, la comparaison ne se fait pas seulement par rapport à l'OAT ou aux covered bonds mais aussi par rapport aux autres segments du secteur (infrastructure, trade financing etc.) donc en réalité tout va dépendre de la qualité des opérations, de l'évolution des mentalités sur la classe d'actifs considérée et des rendements offerts par les différentes classes d'actifs. Ainsi, la recherche de diversification des portefeuilles des différents opérateurs mentionnée auparavant ne concerne pas seulement les actifs immobiliers. Par ailleurs, le cadre réglementaire devrait, lui aussi, évoluer.

- **Charles DAULON DU LAURENS, AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS**

C'est en réalité le taux absolu (taux d'intérêt + marge) qu'il faut considérer. Le sur-rendement actuel des actifs immobiliers est supérieur de 200 points de base par rapport à une obligation corporate. Le jour où les taux augmenteront, l'environnement de croissance sera alors probablement beaucoup plus favorable et les crédits corporate seront en conséquence traités sur une marge plus faible au-dessus de l'Euribor à environ + 20 à 60 points de base. Ainsi, même si les taux seront faibles la surprime sur les financements immobiliers continuera d'exister et le rendement absolu restera sensiblement égal à sa valeur actuelle.

Si, en 2013, les paramètres économiques sont encore plus mauvais qu'en 2012, quelle attitude pouvons-nous prévoir de la part des banques ?

- **Magali MARTON, DTZ**

Il va falloir passer le mur de la dette, la question est de savoir comment. Malgré la multiplication des solutions de financement alternatives, les banques ne se sont pas repliées si rapidement que ça. Attention aussi à l'intense activité sur la vente de portefeuilles de créances avec des acteurs qui sont en train de se positionner, et de très forts *discounts* qui ont été appliqués et des valeurs qui baissent très fortement jusqu'à 70%.

- **Philippe THEL, BNP PARIBAS**

C'est avant tout un problème macroéconomique. Ainsi, s'il n'y a pas d'emploi, il sera difficile de faire louer des m² supplémentaires de bureau et en conséquence la vacance des immeubles risque d'augmenter et les loyers auront du mal à résister. Ceci finira donc par avoir un impact sur la valeur des actifs considérés.

L'un des gisements de croissance ne serait-il pas le *green* ? Ne faut-il pas transformer le parc ? Dès lors, les compagnies d'assurances seraient-elle prêtes à rendre le financement plus accessible ?

- **Carole TRAN VAN LIEU, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE SAS**

Allianz Real Estate se focalise désormais sur le *green*, qui fait donc partie des éléments d'analyse de l'entreprise en tant que prêteur. Toutefois, si les projets considérés sont de plus en plus labélisés, le financement n'est accordé que si le projet présente un intérêt économique, donc si la labellisation fait partie d'un ensemble dans le projet et non si le projet consiste à rendre l'actif *green* en tant que tel.

*Compte rendu rédigé par Diane MONTUPET et Bruno QUAAK
Étudiants de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Les nouvelles typologies d'actif : décryptage

Débat animé par **Gaël THOMAS**, Directeur de la rédaction – Business Immo

Vendredi 7 Décembre

Intervenants :

- **Gwenola DONET**, Directeur France – JONES LANG LASALLE HOTELS FRANCE
- **Laurent FLECHET**, Directeur Général Délégué en charge de l'activité immobilière – GROUPE PRIMONIAL
- **Bernard MICHEL**, Président Directeur Général – GECINA
- **Dominique OZANNE**, Directeur Général – FONCIERE DES MURS
- **Nathalie PALLADITCHEFF**, Membre du Comex, en charges des finances, du juridique, de l'informatique et du pôle Services à l'Immobilier – ICADE
- **Aurélie VALENCIA**, Responsable du pôle Clients Francophones et du pôle Santé – JONES LANG LASALLE EXPERTISES

En 2012, l'ensemble des acteurs de l'immobilier seront confrontés au mur de la dette : les dettes arrivant à maturité, il faudra trouver 240 milliards de dollars de refinancement.

Les pratiques du financement immobilier

Les actifs concernés sont les suivants : les résidences étudiantes, l'hôtellerie et les maisons de santé.

Quelles sont les caractéristiques des nouveaux actifs exploités ?

- **Dominique OZANNE, FONCIERE DES MURS**

La Foncière des Murs, filiale de la Foncière des Régions, possède 4 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Les principaux nouveaux actifs immobiliers considérés par la Foncière des Murs sont l'hôtellerie et les établissements de santé. La Foncière des Murs est ainsi le premier bailleur des trois plus grands groupes hôteliers en France (Louvres Hôtels, Accor et B&B).

L'une des particularités de la Foncière des Murs est que les locataires sont tous gérants des fonds de commerce considérés. Cette situation permet une convergence d'intérêts entre le propriétaire et le locataire pour une meilleure gestion de l'actif immobilier du client, ainsi qu'une plus grande pérennité des baux, car le locataire perd son fonds de commerce en partant.

- **Bernard MICHEL, GECINA**

Les 11 milliards d'euros d'actifs sous gestion de GECINA, correspondant à 2,7 millions de mètres carrés, sont répartis en deux pôles. Le premier pôle réunit les bureaux et les commerces, actifs immobiliers dits « classiques ». Le second pôle est le pôle dit « démographique ». Ce deuxième pôle réunit par exemple les résidences étudiantes, les établissements de santé, l'hôtellerie etc. Ce second pôle tend à se développer puisqu'il permet une diversification des risques et qu'il répond à des besoins structurels.

Gecimed est la filiale de GECINA spécialisée dans l'immobilier des établissements de santé. Les actifs gérés par Gecimed offrent une rentabilité largement supérieure à 6 %. Au-

delà de la gestion classique de l'immobilier, Gecimed permet un rapprochement entre les différents établissements de santé et leur permet d'atteindre une taille critique, sur le plan immobilier, pour mieux répondre aux besoins des patients.

Gecina accorde aussi un intérêt particulier aux nouveaux actifs immobiliers que sont les résidences étudiantes. Ces résidences étudiantes sont l'objet de locations classiques ou de Partenariats Privé Public (PPP). Gecina est seul propriétaire de ses résidences et évite ainsi les éventuelles difficultés de copropriété tout en permettant une homogénéisation de ses résidences. Enfin Gecina est également exploitant de ses résidences, et non simple propriétaire. C'est cette activité d'exploitant qui permet la rentabilité des résidences, qui simplement louées ne seraient pas rentables pour Gecina.

- **Nathalie PALLADITCHEFF, ICADE**

Une des spécialisations d'ICADE se fait sur les nouveaux actifs immobiliers que sont les établissements de santé. ICADE se place ainsi sur un segment, les établissements privés lucratifs, qui a « une longue vie devant lui » étant données les baisses de dépenses budgétaires prévisibles de la part du gouvernement et étant donné le vieillissement structurel de la population.

Le positionnement d'ICADE dans le secteur de la santé est stratégique puisque ce marché de l'immobilier des établissements de santé est protégé de fortes barrières à l'entrée. En effet ce marché ne peut être appréhendé que par une bonne connaissance des acteurs publics qu'ICADE possède en tant que filiale de la Caisse des Dépôts, et un maillage territorial serré. De plus ce marché est relativement protégé puisque les actifs sont préservés par les autorisations d'exploiter, qu'il n'y a pas de vacance étant donnée la forte demande, la longue durée des baux (12 ans) et que les loyers sont indexés triple net, c'est-à-dire que l'article 606 du Code Civil est à la charge du Preneur (c'est donc le Preneur qui a la charge d'effectuer les grosses réparations de l'immeuble).

ICADE Santé gère 1.4 milliard d'euros d'actifs, soit environ 20 % des actifs gérés par ICADE. Les 47 établissements de santé dont l'immobilier est géré par ICADE offrent une rentabilité moyenne supérieure à 6 %. Pour les établissements de santé, ICADE se positionne également comme un financier lorsque les établissements cherchent à agrandir et / ou moderniser leurs locaux, au même titre qu'une banque classique.

La stratégie d'ICADE dans le secteur de la santé se concentre sur les établissements de taille significative (capacité d'accueil supérieure à 150 personnes) et situés dans une zone attractive puisque comme toute gestion d'actifs immobiliers, la première règle reste « localisation, localisation, localisation », dont les locataires sont pérennes, ICADE ne traitant qu'avec sept exploitants sélectionnés. Il est à noter qu'ICADE ne se positionne pas sur les EHPAD (Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes).

- **Laurent FLECHET, GROUPE PRIMONIAL**

Primonial est présent sur le marché des résidences de santé au travers de sa SCPI (Société Civile de Placement Immobilier – non coté) Primovie, créée en juillet 2012. Les sommes gérées par les SCPI ont doublé en cinq ans, et des dividendes de 5 à 8 % sont distribués trimestriellement aux épargnants. Primovie a eu un succès rapide, et les fonds récoltés devraient se monter à 30 millions d'Euros à la fin 2012, et 100 millions d'Euros sont attendus pour la fin 2013, pour permettre une mutualisation du risque.

Les nouveaux actifs détenus dans le cadre de Primovie sont des crèches, des écoles, des cabinets médicaux, des EHPAD (Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) et des résidences étudiantes. Ces nouveaux investissements sont réputés être socialement utiles, et Primovie reçoit des appels de collectivités locales ou d'associations souhaitant vendre leur bien, à des acteurs autres que des « financiers ».

- **Gwenola DONET, JONES LANG LASALLE HOTELS FRANCE**

Le marché hôtelier en France est constitué de 6,5 millions de chambres dont 600 000 en France (dont 30 % d'hôtels trois étoiles et 15 % d'hôtels quatre et cinq étoiles). Les hôtels représentent 5 à 7 % de l'immobilier commercial, et 8 à 10 milliards d'Euros

d'investissement par an dans la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique). La France et le Royaume-Uni sont des marchés matures et liquides, avec la présence de chaînes hôtelières, des ventes murs seuls ou murs et exploitation, tous types de produits et tous types d'acquéreurs. L'Allemagne est un marché avec peu d'acteurs de chaînes, où seuls les murs sont à vendre, et est donc pour l'instant moins liquide.

Les années 2005 à 2007 ont été les plus belles années de l'immobilier d'hôtels français, avec la vente du portefeuille Louvre Hôtels et l'externalisation de B&B par exemple. En 2012, l'hôtellerie de province souffre, car elle dépend de dynamiques domestiques trop peu porteuses en temps de crise économique. En revanche Paris enregistre de très bonnes performances, avec des ventes à plus d'un million d'Euros, comme le Marriott Champs-Élysées et le Lancaster. Plus généralement dans les grandes villes, l'hôtellerie est un secteur qui rebondit très fortement et rapidement après les crises économiques.

De nouvelles formes de vente ont lieu sur le marché de l'immobilier : le Sofitel de la Défense a été vendu sur le modèle « *sell and management back* » (avec maintien du management en place après la vente) dans le cadre d'une opération tripartite – ou *sandwich lease*. L'opération se déroule entre un propriétaire des murs, une société prenant à bail le bien, et un opérateur hôtelier. Le marché hôtelier en France se caractérise par la liquidité et la profondeur du marché, ainsi que par la résilience des flux.

- **Aurélien VALENCIA, JONES LANG LASALLE EXPERTISES**

Le marché des résidences médico-sociales en France se compose de 2800 établissements, comportant 427 000 lits. 56 % des lits et des places se trouvent dans des bâtiments publics, 27 % dans le privé non lucratif et 17 % dans le privé lucratif. Dans le privé, 20 000 lits ont été détruits et 7 000 places ambulatoires (le patient rentre chez lui le soir) ont été créées.

On assiste à un phénomène de concentration, les principaux exploitants possèdent 4 milliards d'euros d'actifs sur les 15 au total (dans l'ordre ICADE, avec 1.3 milliard, GECIMED avec 1 milliard, Foncière des Murs, Cofinimmo France, Immobilière de Santé). On compte aussi deux importants nouveaux entrants qui sont BNP Paribas et Viveris REIM.

Le marché de l'immobilier des résidences médico-sociales est également de plus en plus mature. Ainsi les ventes ne se font plus seulement d'exploitants à investisseurs mais désormais directement d'investisseurs à investisseurs.

Sur ce marché de la santé, les baux signés sont des baux triples nets de 12 ans, c'est-à-dire que l'article 606 du Code civil est à la charge du preneur, obligeant ainsi l'opérateur de santé à réaliser les gros travaux portant sur la structure de l'immeuble. Cet article est particulièrement intéressant dans la mesure où les sommes en jeu sont importantes et où la législation est susceptible de varier. Le marché de la santé présente des rendements supérieurs à ceux des bureaux prime, et sont moins volatils.

Les rendements de ces actifs

- **Bernard MICHEL, GECINA**

Gecina se positionne uniquement sur les actifs « *prime* », dont les rendements sont supérieurs à 6 %, c'est-à-dire un niveau de rendement supérieur à celui des bureaux « *prime* » (4,5 %). Gecina trouve de la rentabilité dans les résidences étudiantes dans la mesure où ils en sont aussi exploitants, contrairement aux résidences de santé.

Pour les investisseurs un arbitrage est à faire entre d'une part une diversification des actifs gérés qui implique les nouveaux actifs immobiliers et permet une diversification des risques, et d'autre part une concentration des investissements sur certains actifs afin de bénéficier de dividendes homogènes et stables.

- **Nathalie PALLADITCHEFF, ICADE**

Pour analyser les taux de rendement, il est important de prendre en compte la « prime de risque », pour les investissements d'ICADE Santé, deux risques sont analysés : à la fois le risque immobilier (analysé dans tout investissement immobilier) et le risque de la contrepartie (le risque associé au choix de l'exploitant - partenaire santé). C'est ce deuxième risque qui explique une différence de 100 points de base entre les rendements des actifs santé et ceux des bureaux *prime*.

- **Gwenola DONET, JONES LANG LASALLE HOTELS**

Les taux de rendement dans l'hôtellerie sont entre 5 et 7 % depuis 2006 sur les trois plus grands marchés européens (Royaume-Uni, France, Allemagne). En 2012, ils sont stables autour de 6 % en France et de 7 % en Allemagne, marché moins mature. Le rendement peut être beaucoup plus bas pour les « *trophy assets* », comme le Lutecia, le Crillon ou le Marriott, que les marques veulent absolument posséder, et dont la rentabilité se trouve sur le plus long terme. En comparaison, les rendements des bureaux « *prime* » sont de 4,5 % et ceux des cliniques MCO (Médecine, Chirurgie, Obstétrique) de 6,8 %.

- **Laurent FLECHET, GROUPE PRIMONIAL**

Pour les actifs comme les crèches et les écoles, le groupe Primonial demande des rendements de 6 à 6,5 %. Les épargnants de ces SCPI ont le choix entre plusieurs véhicules de placement transparents et classés par catégorie d'actifs (bureaux, commerce, activité, nouveaux actifs).

De futurs actifs alternatifs à exploiter

- **Nathalie PALLADITCHEFF, ICADE**

Les prisons pourraient être un nouvel actif à étudier, comme aux Etats-Unis. Le désengagement de l'Etat dans les prisons pourrait être un moyen de diversifier les risques des foncières et pourrait apporter une solution aux problèmes posés par la surpopulation des centres pénitenciers.

- **Gwenola DONET, JONES LANG LASALLE HOTELS**

Les nouveaux actifs potentiels pour Jones Lang LaSalle Hôtels sont les campings ou l'hôtellerie de plein air.

- **Dominique OZANNE, FONCIERE DES MURS**

Foncière des Murs exploite depuis quelques temps des restaurants aux pieds d'immeubles, ces restaurants pourraient être généralisés si leur rentabilité se vérifie.

*Compte rendu rédigé par Hélène SIGAL et Nicolas FARINACCI
Étudiants de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Cycle Marchés de l'Immobilier

Les recours dans l'immobilier : nécessité ou abus?

Débat animé par **Gaël THOMAS**, Directeur de la rédaction – Business Immo

Mercredi 5 Décembre 2012

Intervenants :

- **Elisabeth BORNE**, Directrice Générale de l'Urbanisme – Ville de Paris
- **Claude CAGOL**, Président Directeur Général – SEFRI-CIME
- **Dominique DE SAUZA**, Président – Union des Constructeurs Immobiliers de la Fédération Française du Bâtiment (UCI-FFB)
- **Emin ISKENDEROV**, Président Directeur Général – HERMITAGE SAS
- **Eric RANJARD**, Président – Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC)
- **Marc SERVEL DE COSMI**, Président – Associations de Sauvegarde de l'Environnement de Paris XVI

Recours légitimes et recours abusifs

- **Claude CAGOL, SEFRI-CIME**

Le recours fait intervenir 3 types d'acteurs : le citoyen, la collectivité (représentée par le syndicat professionnel) et l'entrepreneur. Le citoyen est la seule partie prenante qui peut légitimement déposer un recours contre un permis de construire et rétablir une situation en cas de préjudice. Cependant, le risque de recours a un impact important sur le dynamisme et l'initiative des entrepreneurs, car il peut bloquer une opération. À l'échelle nationale, les chiffres sont inquiétants et traduisent un certain recours défensif systématique. En effet, depuis le début de l'année, 650 recours ont été déposés contre 300 opérations immobilières : 25000 logements sont concernés, soit un tiers de la production actuelle de logements en France.

Claude Cagol distingue 4 types de recours :

- Le recours légitime, qui intervient en cas de violation d'une règle administrative ou de perturbation d'un intérêt légitime,
- Le recours « d'humeur », sans assiette juridique,
- Le recours à contenu politique, dans le cadre duquel le bénéficiaire du permis de construire est comme « pris en otage »,
- Le recours « suspect » ou « voyou », est abusif et crapuleux, avec pour but central de recevoir une contrepartie financière de l'entrepreneur.

Le problème ne semble donc pas résider dans le processus de dépôt de recours en lui-même, mais dans son encadrement par les pouvoirs publics : il s'agit de cantonner l'exercice du recours contre le permis de construire.

Aujourd'hui, le traitement des recours est très long : un juge administratif met en moyenne 1 à 2 ans pour rendre un jugement. Or ce temps est coûteux pour l'entrepreneur.

L'enjeu est donc de pouvoir penser une procédure encadrée qui n'annulerait pas l'action du citoyen, mais limiterait l'ampleur de l'action de l'Art. 1382 du Code Civil, énonçant que « tout préjudice est soumis à réparation ». Une sanction pénale à l'encontre des recours abusifs pourrait être introduite.

- **Eric RANJARD, CNCC**

Le problème réside dans l'allongement des délais de traitement des dossiers de recours : en effet, la durée moyenne de procédure oscille entre 15 et 20 ans, depuis la réflexion sur un projet commercial jusqu'à son inauguration. Les 4 à 5 premières années concernent les procédures de recours, ce qui entraîne des coûts importants (car une impossibilité de vendre), et constitue par conséquent une gêne pour la population et pénalise l'emploi : pour les centres commerciaux, 5 à 10 milliards d'euros sont bloqués, ainsi que 20 à 30000 emplois à l'échelle nationale.

Il y a deux types de recours concernant l'immobilier commercial :

- Les recours par des concurrents, souvent via des associations paravents,
- Les recours crapuleux lorsqu'un acteur cherche à obtenir une contrepartie pécuniaire en menaçant de bloquer le projet. Dans ce cas, c'est le plus souvent l'entrepreneur qui paye.

Le problème, c'est que la justice est trop lente et pas assez ferme contre les recours crapuleux.

Pourtant, il existe des solutions simples. Il ne s'agit point d'enfermer, mais de limiter impérativement le recours émanant de personnes ayant un "intérêt à agir" : beaucoup de recours n'ont pas de motif centré sur des questions d'urbanisme, mais ont pour unique but d'empêcher le projet de se concrétiser, le plus souvent pour gagner de l'argent.

- **Marc SERVEL DE COSMI, Associations de Sauvegarde de l'Environnement de Paris XVI**

L'association est impliquée depuis plusieurs années. Un exemple de son action est le recours contre le projet d'opération à la gare d'Auteuil, une zone de transition entre une zone boisée et une zone urbaine : l'association estime que cet espace doit être une zone verte. Elle reproche également au projet sa mauvaise insertion dans le quartier (hauteur de R+9 à R+11). Sur ce projet, l'association regrette les faiblesses de la concertation, qui consiste le plus souvent en quelques simples réunions d'information. Le recours est devant les tribunaux depuis environ 20 ans : le POS avait été annulé, mais avec l'introduction du PLU de Paris en 2006, le permis de construire a été partiellement annulé car il ne respectait pas entièrement les règles d'urbanisme (alignements). Avec la création de plus de 350 logements dans ce quartier, l'association demande que de nouveaux aménagements soient réalisés (saturation des écoles du quartier).

Un autre exemple est l'action de l'association contre le projet de centre culturel LVMH dans le bois de Boulogne, projet porté par la fondation LVMH pour y installer un musée. L'association s'est opposée à cette construction haute (46m) dans un espace boisé classé et, en principe, inconstructible. Le permis de construire a été annulé une première fois. Puis les élus ont donné au projet le statut de Projet d'Intérêt Général : le permis a été confirmé par le Conseil Constitutionnel, puis confirmé en appel.

- **Dominique DE SAUZA, UCI-FFB**

Depuis 15 ans, les recours se sont multipliés, reflétant selon lui un véritable problème de société. Il affirme que l'on assiste à un phénomène de "guerre économique", car le modèle économique des entreprises est profondément modifié par le coût et la durée des recours. Au bout de quelques années, certains entrepreneurs ont même dû abandonner des opérations, craignant un trop important préjudice financier, car les fonds sont engagés en propre ou en crédit alors même que l'acquisition est bloquée. Dans certains cas, 3 permis de construire peuvent être déposés en un an et demi mais sont tous attaqués par des recours. Le délai moyen d'un recours est supérieur à 2 ans.

Face à cette très nette volonté d'empêcher de faire, il faut se poser la question de l'intérêt à agir des requérants. Il faut aussi se demander si l'on n'est pas allé trop loin dans les règles d'urbanisme.

Selon D. de Souza, plusieurs solutions sont envisageables :

- Agir sur les délais de jugement : les jugements des tribunaux administratifs sont bien étayés, mais il faudrait que les délais soient respectés, grâce à des moyens supplémentaires, notamment humains, déployés dans les tribunaux. Certains requérants jouent clairement sur cet allongement des délais. Or, précisément, un véritable encadrement doit être pensé pour réduire ces délais.
- Introduire de véritables sanctions contre les recours abusifs
- **Emin ISKENDEROV, HERMITAGE SAS**

Le principal problème réside dans le fait que le promoteur ne peut pas vendre un projet qui subit un recours.

La société Hermitage a décidé d'entamer la construction, alors même que le projet urbain était attaqué par un recours. En effet, le promoteur a deux choix : payer le requérant ou passer outre. Il peut alors passer outre et prendre le risque de commencer à construire alors que le permis de construire fait l'objet d'un recours. À titre d'exemple, dans le cadre d'un projet à La Défense, les banquiers ont accepté de faire confiance au promoteur et de ne pas tenir compte des recours, car considérés abusifs. Concrètement, le chantier est lancé une fois qu'ont été réglés les recours considérés comme légitimes.

C'est aux pouvoirs publics d'agir contre les recours : le problème n'est ni chez le requérant, ni chez le promoteur. En outre, la définition de l'abus dans le recours est très compliquée : la question principale est donc celle des délais, qui ont un coût et des conséquences pour l'emploi, car le promoteur doit licencier. La seule chose que les pouvoirs publics peuvent faire, c'est peut-être de créer une juridiction spéciale plus rapide, car dans la plupart des cas, les permis ne sont pas annulés, mais le recours a fait perdre du temps au promoteur.

On arrive facilement à montrer qu'il n'y a pas intérêt à agir pour le requérant dans le cas des recours abusifs : il ne faut alors pas hésiter à porter plainte au pénal contre le requérant, pour être indemnisé pour le préjudice subi.

- **Elisabeth BORNE, Directrice de l'Urbanisme de la Ville de Paris**

À Paris, les recours sont de natures différentes :

- Toutes les procédures du PLU sont attaquées par des associations qui ne partagent pas la politique de la municipalité,
- Il existe aussi des « recours d'humeur », par exemple pour la ZAC de Batignolles, où une copropriété attaque systématiquement toutes les décisions prises,

Moins de 10 % des permis de construire sont attaqués, mais tous les permis comportant d'importantes infrastructures ou du logement social sont attaqués. La question du caractère abusif ou non d'un recours doit être comprise selon 2 principes : celui de la légitimité du recours, au sens constitutionnel du terme ou celui d'un autre débat, strictement subjectif.

La légitimité d'une municipalité élue à mener une politique est souvent entravée par les recours (ce qui relève les contradictions entre l'intérêt général et des intérêts particuliers).

Plusieurs solutions doivent être explorées :

- La proportionnalité de la décision : il faut séparer les différents éléments pouvant être bloqués par un recours, pour aller dans le sens de l'annulation partielle d'un permis de construire, permettant à un projet important d'avancer par ailleurs,
- Une simplification des procédures : il faudrait par exemple organiser une seule concertation par projet.

Il serait également très intéressant d'observer les solutions choisies par d'autres pays européens : il existe des méthodes de sécurisation progressive des projets, où le public est associé et qui ne limitent pas la possibilité de faire des recours. L'objectif est de sécuriser les recours.

Le recours, symptôme du phénomène NIMBY¹

- **Dominique De SAUZA, UCI-FFB**

Le phénomène NIMBY est clairement présent dans beaucoup de recours, en particulier quand les opérations comprennent du logement social, d'où l'intérêt de limiter la portée des recours.

- **Marc SERVEL DE COSMI, Associations de Sauvegarde de l'Environnement de Paris XVI**

Le logement social n'est pas le problème. Le problème est qu'on veut faire du logement en densification, sans respecter les règles du PLU. Pour éviter cela, il faut des concertations réelles en amont et raccourcir les délais de réponse des collectivités.

- **Eric RANJARD, CNCC**

Il est nécessaire de mettre en place une accélération des procédures. Selon Eric Ranjard, cela peut passer par trois types de mesures :

« Cristalliser » les moyens juridiques de recours dans un délai de recours. En effet, le requérant, après dépôt définitif du recours, ne doit pas pouvoir ajouter de nouveaux moyens de recours, régulièrement ou plusieurs mois après, avec pour seul but de rallonger la durée du référé,

Permettre au juge d'avoir plus facilement recours aux annulations partielles de permis de conduire, avec ajout d'un délai bien défini pour corriger les anomalies constatées,

Questionner le caractère irréversible des actions de recours menées : le constructeur doit pouvoir avoir recours, comme le requérant, à un référé préventif, lui permettant de commencer les travaux en étant sûr de ne pas créer de préjudice irréparable.

- **Dominique De SAUZA, UCI-FBB**

La première solution proposée (sur les moyens de recours) est bonne. Il est difficile de créer un tri des recours, car on s'expose à des difficultés par la suite : il faut donc travailler uniquement sur les délais.

- **Claude CAGOL, SEFRI-CIME**

La question doit être réglée par les pouvoirs publics.

En effet, les mesures prises à l'échelle nationale sont insuffisantes et souvent trop ponctuelles. Les banquiers et les notaires refusent aujourd'hui de donner des garanties quand un recours est en cours. Cela entraîne nécessairement des difficultés pour les entreprises pour établir un plan d'activité, car les opérations sont soumises à leur niveau de commercialisation (certaines ont dû être abandonnées).

La question de l'emploi n'est pas le bon angle : la question n'est pas de s'étendre pour juger du caractère abusif d'un recours mais de l'encadrer, en cantonnant le coût et la durée du risque de recours.

¹ NIMBY: acronyme de "Not In My BackYard" ("pas dans mon arrière-cour"): phénomène d'opposition des résidents à un projet d'intérêt général dont ils estiment subir des nuisances.

- **Elisabeth BORNE, Mairie de Paris**

Les mesures proposées concernant la question des délais sont bonnes.

Il faudrait également revenir sur la cohérence des codes de l'urbanisme, en effectuant un « toilettage des lois », qui ont petit à petit gagné en complexité. Il s'agit également de revenir sur la question de non correspondance et de recoupements entre les codes de l'urbanisme et de l'environnement, ainsi que du télescopage du droit français et du droit européen afin d'harmoniser l'ensemble.

Le problème est aussi très politique : ces débats doivent demeurer extérieurs aux contentieux relatifs aux questions d'aménagement urbain. Il faut en amont adapter et faire évoluer les projets dans la concertation.

- **Eric RANJARD, CNCC**

Il faut revenir sur la procédure réglementaire, notamment sur le plan du délai nécessaire au juge pour se prononcer en dernier ressort.

- **Claude CAGOL, SEFRI-CIME**

Il faut bien garder à l'esprit que certaines petites mesures juridiques peuvent avoir des effets considérables.

- **Marc SERVEL DE COSMI, Association de Sauvegarde de l'Environnement de Paris XVI**

Le premier objectif est d'éviter d'en arriver au recours. Pour cela, il faut plus de concertation. Mais une véritable concertation.

QUESTIONS DU PUBLIC

Qu'en est-il des solutions privées d'assurance face au risque de recours?

- **Claude CAGOL, SEFRI-CIME**

Tout d'abord, il s'agit d'une solution curative et non préventive. Il s'agit de présenter le recours à l'assurance qui peut délivrer une garantie permettant de rassurer les banques et d'engager les travaux. Mais le problème majeur est que cette garantie ne rassure pas les notaires : voir sur ce point l'avis du Conseil Supérieur Notarial.

*Compte rendu rédigé par Océane TUVIGNON et Elise SAUNIER
Étudiants de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Cycle Architecture

Quelle est la valeur ajoutée de l'architecture ?

Débat animé par **Dominique ERRARD**, Rédacteur en chef délégué (LE MONITEUR)

Jeudi 6 décembre 2012

Intervenants :

- **André SANTINI** – Ancien Ministre, Député Maire d'Issy-les-Moulineaux, Président du Conseil de Surveillance de la SGP
- **Philippe CHIAMBARETTA**, Architecte – PCA PHILIPPE CHIAMBARETTA ARCHITECTE
- **Jean-Frédéric HEINRY** – Directeur Général – ALTAREA COGEDIM ENTREPRISE
- **Philippe JOURNO** – Président – COMPAGNIE DE PHALSBOURG
- **Bernard ROTH** – Président fondateur - PERICLES DEVELOPPEMENT

Couple Conception-Réalisation, une relation particulière

- **Philippe CHIAMBARETTA, PCA PHILIPPE CHIAMBARETTA ARCHITECTE**

Les trois grandes valeurs fonction-structure-forme (Venustas-utilitas-firmitas) constituent la triade architecturale. La valeur ajoutée de l'architecture n'est pas seulement esthétique, ce n'est pas non plus un petit plus qui crée de la valeur dans un champ économique. L'architecture se distingue par sa valeur d'usage, patrimoniale et esthétique. L'évolution des techniques a, au fil du temps, retracé ces changements. L'accélération technique a multiplié le nombre d'intervenants, c'est pourquoi l'architecte, en plus d'être un artiste, est surtout un professionnel. L'architecte est capable d'allier la maîtrise technique à la créativité. Il est nécessaire de bien définir les projets, car la valeur ajoutée peut prendre de multiples formes, les composantes techniques et esthétiques peuvent prévaloir séparément ou subtilement se combiner. La valeur ajoutée doit être définie au cas par cas car il en existe une multitude.

L'architecture évolue avec les grandes mutations du monde contemporain. La troisième révolution industrielle a marqué un changement d'âge économique. Avec cette révolution technologique de l'âge digital, l'innovation devient de plus en plus importante. La révolution écologique impose de nouvelles problématiques, il faut notamment composer avec la raréfaction d'un grand nombre de ressources. Les effets sur l'architecture foisonnent avec la globalisation de l'économie, l'apparition du marketing urbain au cœur des grandes villes. L'architecture entre dans le jeu par le spectacle, elle poursuit une course à l'innovation au sein de l'urbanisation du monde pour ne pas simplement se contenter d'assurer le financement d'une production standardisée. Elle définit de nouveaux rapports à l'espace et au temps. L'architecture explore de nouveaux horizons pour créer de la valeur ajoutée immatérielle dans un monde de plus en plus matériel. La captation de la valeur ajoutée passe par une meilleure compréhension de l'architecte et du maître d'ouvrage.

Couple entre la maîtrise d'ouvrage et l'architecture

- **Bernard ROTH, PERICLES DEVELOPPEMENT**

Un formidable enjeu s'annonce, une rupture de civilisation et bien plus qu'une crise se ressent dans ce temple de la financiarisation qu'est ce salon. En 2050 la terre comptera 9 milliards d'habitants, la très large majorité d'entre eux seront des urbains. On estime à 7 milliards le nombre de personnes qui logeront alors dans des villes ou des bidonvilles. Comment faire face aux consommations extraordinaires que cela représente ? Comment réussir à vivre ensemble ? Beaucoup de villes commencent à se décomposer et il n'y subsiste plus de liens sociaux (Lagos, Jakarta).

Aujourd'hui l'architecte comme le maître d'ouvrage est persuadé de la paternité d'un projet. L'architecture est pourtant toujours une réponse à une commande ; c'est donc un projet initié par un maître d'ouvrage. Dans les concours, c'est une unique commande pourtant il y a autant de réponses que de candidats, l'architecte est moteur de ces projets. Le maître d'ouvrage a d'importantes responsabilités lorsqu'il passe la commande. Si construire c'est emprunter, à court ou moyen terme, c'est aussi modeler une partie de la ville. Une question est essentielle : qu'a-t-on envie de faire ? La maîtrise d'ouvrage doit identifier les éléments sociaux. La première mission du maître d'ouvrage est de permettre aux projets d'exister, pour cela il doit rassembler un financement de court terme qui sera remplacé par un investissement de long terme. L'architecte crée de la valeur atemporelle, certains bâtiments parviennent à traverser les époques. Il n'est cependant pas aisé de deviner quels édifices survivront à l'épreuve du temps. De nombreuses initiatives sont prises pour redéfinir le bâtiment et ses usages. Bouygues Immo à Issy-les-Moulineaux a redessiné le quartier par la vertu de l'exemple en installant son siège social. L'échange d'énergie et d'information entre les bâtiments, entre un quartier et demain entre les quartiers, est une perspective développée par l'architecture qui pourrait mettre fin au monopole de la production centralisée d'énergie et apporter un changement sociétal.

L'architecture, un poumon de l'économie urbaine

- **André SANTINI, Député Maire d'Issy-les-Moulineaux, Président du Conseil de Surveillance de la SGP**

Il y a 32 ans, après avoir hérité d'une ville en friche, désertée par 20 000 habitants et ayant perdu 40 000 emplois, il a fallu réinventer la ville d'Issy-les-Moulineaux. Tout se fermait à l'exception d'une usine d'incinération obsolète et un hélicoptère. La question a été de savoir comment attirer l'activité économique. Tout ce qui s'est passé est en fait du bricolage, une stratégie faite d'allumettes. Rapidement, Canal Plus a repris un immeuble précédemment occupé par la rédaction de L'Equipe. Cet immeuble prévu pour 1500 personnes représente 18 millions d'euros de revenu annuel pour la ville. Pour continuer à attirer des entreprises, l'idée simple a été l'architecte car un bon architecte ne coûte rien, en fait un mauvais architecte est plus onéreux qu'un bon. Être l'un des premiers à faire confiance aux architectes, c'est pouvoir accueillir Portzamparc lors de la conception du siège de Bouygues Immo, ouvrage magnifique au sein duquel les personnes se sentent bien. La ville a réussi à accueillir depuis de nombreux immeubles conçus de manière fonctionnelle et pour le bien-être des usagers avec Eos de Microsoft et la tour de Bouygues Télécom. Pour attirer les entreprises en banlieue, il est essentiel d'offrir un réseau de transports en commun performant : la ligne de Tramway T2 a été reliée à Issy-les-Moulineaux. Dans les projets, en particulier architecturaux, rassembler des intelligences est essentiel, l'idée de la « Issy Grid » est venue d'un ingénieur de Bouygues qui a le premier proposé de relier les immeubles entre eux par des réseaux de récupération d'énergie. Au fort d'Issy, cela a contribué à la vente de 1600 appartements en 2 mois. Pour augmenter l'attractivité d'Issy-les-Moulineaux, la ville a négocié l'arrivée de l'école du barreau de Paris, l'université catholique de Lille, de l'Isep, de l'ESC Toulouse et de nombreux autres établissements supérieurs. En 32 ans André Santini a redessiné près de 42 % de sa ville.

La valeur ajoutée architecturale à l'épreuve du temps ?

- **Philippe JOURNO, COMPAGNIE DE PHALSBURG**

Des civilisations passées, seuls subsistent des bâtiments et des œuvres d'art. L'architecture donne une valeur au terrain, augmente la valeur d'un immeuble. Cette valeur peut être sentimentale, poétique. L'architecture nous lègue de nombreux vestiges comme les pyramides ou les temples. La valeur de la signature architecturale n'est généralement pas pérenne sauf cas exceptionnels. Sur l'Île de la cité, seules la Sainte-Chapelle et Notre-Dame ont survécu au temps. La signature architecturale, lorsqu'elle survit, prend alors une valeur incomparable. Une étude américaine a estimé la valeur de la Tour Eiffel à 643 milliards de dollars, elle serait l'édifice le plus cher de France. La valeur ajoutée de la signature architecturale est généralement éphémère mais peut dans certains cas faire le bonheur d'une ville pour des siècles.

Les entrées de villes sont un désastre urbanistique. Les commerces et les promoteurs défigurent l'extrémité de villes au centre-ville magnifique comme Nancy. Ma société fait son chiffre d'affaire dans les entrées de ville, là où l'architecture n'a pas eu le droit de cité, là où s'alignent les boîtes à chaussures des centres commerciaux des entrées de ville. Il est intéressant d'avoir une vue plus long terme et moins cynique. Il faut faire des bâtiments qui nous plaisent. C'est un concept nouveau et il a été difficile d'attirer des architectes dans ce type de projet. Le projet Atoll à Angers est un exemple d'intégration architecturale des zones commerciales. L'Atoll est enveloppé par une résille ovoïdale qui protège le regard des observateurs. La résille en plus d'être un atout esthétique avec ses 22 500 plaques d'aluminium de 7500 modèles différents est aussi un atout fonctionnel puisqu'elle abrite les espaces de livraison et d'enlèvement des déchets. Ce projet de 12 millions d'euros fait des émules. À Metz, un nouvel espace commercial abrite quant à lui le plus grand mur végétal au monde (2000 m²) réalisé par Patrick Blanc.

- **Jean-Frédéric HEINRY, ALTAREA COGEDIM ENTREPRISE**

Connaître la valeur ajoutée de l'architecture n'est pas une question nouvelle. L'architecture de Richard Meier, c'est du métal laqué blanc. *A priori* ce style est tout sauf parisien et pourtant le siège du groupe Canal Plus sur le front de Seine s'est parfaitement intégré. C'est aussi le cas avec la fondation Cartier de Jean Nouvel boulevard Raspail ou le marché St Honoré qui a remplacé un parking aérien en béton. C'est encore le cas de l'Hôtel Renaissance boulevard de Wagram à 150m de l'Arc de Triomphe, avec des quartiers d'une incroyable richesse architecturale. Soit on fait du pastiche, soit on fait quelque chose de différent, un immeuble iconique. En 15 ans chez Altarea, on a créé de vrais quartiers avec des bureaux avec une réelle activité urbaine et commerciale et en y plaçant au cœur le système de transports.

Nous devons aménager une friche. Après consultation, les gens ont demandé de l'Hausmann. On a convoqué sept architectes avec une règle du jeu haussmannienne, cela a été bien construit et bien vendu. Mais si ces immeubles vieillissent bien, c'est aussi grâce au pari sur la végétalisation.

Le rôle du maître d'ouvrage aujourd'hui c'est d'instaurer et de préserver le dialogue entre l'architecte, le commanditaire et les techniciens. Être capable d'organiser le dialogue entre les acteurs est primordial pour la réussite d'un programme. C'est d'autant plus important depuis l'entrée en vigueur des nouvelles normes environnementales. La Tour First à la Défense est l'un des premiers immeubles où les « *smart grid* » sont intégrés. La consommation d'énergie aujourd'hui c'est de l'électricité amenée de la centrale de production à l'utilisateur. Demain, on pourra produire localement. Mais ne sachant pas encore stocker l'électricité, il faut que les réseaux soient intelligents pour être capables d'aller dans l'autre sens, du consommateur au producteur. Après un long dialogue avec EDF, on peut réinjecter du courant pour des réseaux intelligents. Les tours sont des laboratoires technologiques. Aujourd'hui le vrai luxe dans l'immobilier, c'est la qualité architecturale.

Pour la bonne réalisation des projets, il faut parfois un concours. Pour d'autres projets, il faut une osmose entre le maître d'ouvrage et l'architecte. Dans le cadre des projets soumis à un concours, on a un manque de liberté. Dès que le projet évolue, on s'expose à des recours juridiques. Donc il nous faut des concours pour choisir une équipe mais pas des concours qui enferment dans un projet défini et que l'on ne peut pas faire évoluer pendant la réalisation.

Questions du public

Comment faire émerger la nouvelle architecture ?

- **André SANTINI, Député Maire d'Issy-les-Moulineaux, Président du Conseil de Surveillance de la SGP**

Je demande aux promoteurs de nous faire rêver. On fait des concours, on trie les architectes. Pour l'école à Issy-les-Moulineaux on a eu 90 candidats. C'est un italien,

Bernard Ropa, qui a remporté le concours, c'est une école élémentaire, une école primaire et un gymnase qui est rond et rouge. Les parents sont très contents parce que l'architecte a pensé à eux jusque dans les détails avec un revêtement en lino avec de l'huile pour que les enfants ne se blessent pas lorsqu'ils tombent. On a fait une autre école totalement en bois et en paille, une piscine feng-shui. Moi je dis toujours « prenez les fous, ce sont eux qui auront raison dans 20 ans ».

- **Jean-Frédéric HEINRY, ALTAREA COGEDIM ENTREPRISE**

Pour l'immeuble de Raspail pendant la période de *due diligence* on a fait travailler un architecte qui a produit quelque chose de formidable. On a présenté cela à la ville de Paris et elle nous a dit *banco* mais n'oubliez pas que normalement à la ville de Paris on fait des concours. Cela montre qu'un projet, c'est aussi une rencontre entre un promoteur et une équipe d'architectes.

- **Philippe CHIAMBARETTA, PCA PHILIPPE CHIAMBARETTA ARCHITECTE**

Je suis heureux que tous les intervenants aient tous reconnus le travail et l'importance du travail de l'architecte. On arrive à un constat tous ensemble c'est que ce qui est mal réalisé, qui ne marche plus, qui vieillit mal, qui fonctionne mal et qui est moche n'est plus du tout envisageable. En une décennie, on arrive à des nouveaux discours. Dans tous les grands groupes cela devient une évidence qu'il faille être créatif, qu'il faille favoriser l'audace. Pour nous, les architectes, si nous sommes à la hauteur c'est une époque formidable pour notre métier.

*Compte rendu rédigé par Guillaume GRAFTIAUX et Romain GAILHAC
Étudiants de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Cycle Performance Energétique

La rénovation du parc tertiaire existant

Débat animé par **Laurence FRANCQUEVILLE**, Journaliste, Chef du service
« Economie-Entreprises » – Le Moniteur

Jeudi 6 décembre 2012

Intervenants

- **Christian CLÉRET**, Directeur Immobilier du Groupe La Poste, DG de Poste Immo, Président de l'ADI
- **Gérard DEGLI ESPOSTI**, Directeur de la Planification Travaux et du Développement Durable – LA FRANCAISE REM
- **Thierry DORISON**, Directeur Général de la société YXIME filiale du groupe Financière Duval – YXIME
- **Maurice GAUCHOT**, Président – CBRE Groupe de Travail sur la rénovation du parc tertiaire
- **Frank HOVORKA**, Directeur des projets immobilier durable – CAISSE DES DÉPOTS ET CONSIGNATIONS – Direction De La Stratégie – Service Développement Durable

Quelles sont les solutions envisageables pour rénover le parc tertiaire ? Quelles sont les priorités d'investissement et comment aider les professionnels ?

• Maurice GAUCHOT, CBRE

La grande majorité du parc affiche des performances médiocres. Les statistiques montrent que 70 % du parc sont exploités par des propriétaires. Ces derniers ont naturellement été consultés lors de la préparation des propositions de notre groupe de travail sur la rénovation du parc tertiaire.

2012 a été une année creuse sur le plan de la rénovation du parc immobilier, notamment en raison des échéances électorales.

Concernant le niveau de contraintes qui est imposé aux professionnels, et donc notamment aux propriétaires, de belles performances peuvent être obtenues par des moyens très simples. « Il ne faut surtout pas se borner aux travaux ». L'obligation est avant tout de résultat et réduire les consommations énergétiques des actifs immobiliers. « Tous les moyens sont bons » pour atteindre cet objectif.

• Christian CLÉRET, POSTE IMMO

Poste Immo gère environ 12500 immeubles de natures variées. Ils ne peuvent donc pas être rénovés de la même manière.

Pour l'ADI (l'Association des Directeurs Immobiliers), l'annonce de ce décret est une bonne nouvelle car si la loi ne change pas « nous allons droit dans le mur ». Il fixe un cadre sans lequel aucun professionnel n'oserait déclencher des mesures d'investissement et de rénovation.

Les propositions émises par le groupe de travail de M. Gauchot devront être prises comme un ensemble cohérent et pas comme un menu à la carte.

Il convient de poser la question du délai. La loi fixe les objectifs à 2020 mais nous avons déjà perdu trois ans avec la crise. Les travaux vont largement être effectués sur des

bâtiments occupés. Les professionnels ne sont pas suffisamment formés et le délai semble trop court au vu des réductions de consommation d'énergie à accomplir.

Par ailleurs, les logiques de portefeuille, sélectives, sont normales : la gestion d'un portefeuille d'actifs peut faire varier la facture globale dans un rapport de un à trois. Il ne faut donc pas s'obliger à optimiser le parc bâtiment par bâtiment lorsqu'on peut le faire plus opportunément dans une logique de portefeuille.

Enfin, la démarche doit être globale pour atteindre l'objectif de réduction de 38 % des dépenses en énergie. Cela ne peut pas se faire au seul moyen des travaux. En effet, une grande partie du chemin peut être effectuée en mobilisant l'utilisateur du bâtiment.

- **Gérard DEGLI ESPOSTI, LA FRANCAISE REM**

Nous avons agi de façon pragmatique sur le terrain en réalisant des audits et des diagnostics énergétiques de nos actifs.

Cela a démontré que la performance intrinsèque des bâtiments s'améliore depuis les années 1960 grâce aux réglementations et aux innovations technologiques.

Une grande partie des réductions des dépenses en énergie est réalisable par l'exploitation même des bâtiments (40 à 50 % selon nos études). Les réductions de consommation d'énergie sont donc possibles.

Ce décret officialise une prise de conscience collective mais le marché va nous pousser à aller au-delà de ces directives tôt ou tard.

- **Thierry DORISON, YXIME**

Les résultats d'une étude sur nos immeubles de plus de 15 000 m² sont les suivants : 25 % ont moins de 7 ans ; 36 % ont entre 6 et 12 ans, et 39 % ont plus de douze ans. La consommation primaire d'énergie est de 300 Kw en moyenne et 345 Kw pour les plus récents, paradoxalement.

Un élément d'explication de ce paradoxe réside dans le fait que le type d'occupation des actifs influence la consommation en énergie des bâtiments. Un actif mono-occupé implique des résultats meilleurs car les moyens sont supérieurs et l'occupant a la possibilité d'influencer les usages. De plus, les enjeux environnementaux touchent moins les PME-PMI, qui sont rarement mono-occupants.

Le premier constat est donc que la performance énergétique dépend de la performance de l'usage, de l'occupant. Le locataire doit donc avoir un retour sur sa façon d'occuper le bâtiment, car les travaux en tant que tels ne suffiront pas. Pour les immeubles récents notamment, davantage de moyens sont déployés sur la formation des occupants.

- **Gérard DEGLI ESPOSTI, LA FRANCAISE REM**

La part liée à l'utilisation des bâtiments dans les dépenses énergétiques est en effet plus grande dans les immeubles les plus récents.

Le décret est allé plus loin que la loi : le preneur et le bailleur non seulement pourront mais devront se rencontrer et établir un programme d'action commun, ainsi qu'un bilan.

- **Christian CLÉRET, POSTE IMMO**

En général les preneurs n'entendent pas engager des travaux car ces travaux n'offrent pas de perspectives de rentabilité suffisamment grandes. Cela confirme l'idée que ce ne sont pas uniquement les travaux qui feront baisser les dépenses énergétiques.

Le bail vert soulève deux interrogations, à la fois sur la prise en compte des surfaces inférieures à 2000 m² et sur le rôle des différents acteurs dans la rénovation énergétique de ces surfaces.

Dans la situation économique actuelle, les entreprises sont incapables de payer des charges supplémentaires. Ces entreprises sont actives et engagées, mais leurs marges bénéficiaires actuelles sont trop faibles pour leur permettre d'investir à la place des bailleurs.

- **Maurice GAUCHOT, CBRE**

Les acteurs - utilisateurs ou propriétaires - attendent le décret, notamment pour lancer les politiques immobilières des entreprises.

À propos du bail vert : « 2000 m², c'est un pur scandale ». Les transactions sur des actifs de plus de 2000 m² ne représentent que 10 % des transactions chaque année. Dans son état actuel, le bail vert serait donc inefficace pour atteindre les objectifs de réduction d'énergie.

La question du délai à accorder pour obtenir ces résultats suscite deux écoles : allonger ce délai, ou réduire les objectifs.

- **Thierry DORISON, YXIME**

Il y aura au-moins une difficulté dans la mise en œuvre des travaux : l'occupation des bâtiments, en particulier par plusieurs occupants distincts, alors que certains travaux impliquent l'intégralité du bâtiment. Il faut donc laisser du temps aux investisseurs.

- **Frank HOVORKA, CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS,**

Comment les Allemands ont-ils appréhendé ces obligations de performance émanant en partie de la Commission Européenne ? À quelle vitesse comptent-ils aller ?

Leur objectif final est qu'en 2050 tout le stock de bâtiment allemand soit neutre énergétiquement, avec une très faible demande, couverte à 100 % par du renouvelable.

Cela implique un doublement de la vitesse de réhabilitation de leur stock.

L'Allemagne s'est également fixé un objectif intermédiaire : réduire de 20 % la demande de chauffage d'ici 2020.

Après une étude de la banque KfW (équivalent allemand de la Caisse des Dépôts), les autorités Allemandes ont constaté que la mise en place de prêts à taux bonifiés a créé environ 300 000 emplois. Par conséquent, le doublement de la vitesse sera payé par la création d'emplois et la création de valeur, sur des entreprises qui ne peuvent pas être délocalisées.

Aujourd'hui en France, 68 Milliards d'euros sont utilisés en énergie fossile pour faire fonctionner nos installations ; une partie va dans le bâtiment. Dans le même temps, en 2010, 70 Milliards d'euros ont été injectés dans la réhabilitation et le gros entretien de nos bâtiments. Donc on peut réallouer ces 70 Milliards d'euros différemment. Sur notre portefeuille (5 Milliards d'euros) nous avons une habitude de « saupoudrage des investissements » pour contenter tout le monde et tous les immeubles. Il convient désormais de cibler les bâtiments nécessitant des rénovations.

Lorsque l'investissement se fait sur le cycle du bâtiment, la globalité de nos coûts de réhabilitation ne coûte qu'entre 2 et 4 % de la valeur totale d'un bâtiment, ce qui peut stimuler l'investissement.

De plus, l'obsolescence ferait baisser la valeur d'un bâtiment de 10 à 15 %. Il devient donc rentable de surinvestir car cela ne coûte que 4 % de la valeur du bâtiment, pour des investissements qui auraient de toute façon dû être faits à plus ou moins long-terme.

- **Maurice GAUCHOT, CBRE,**

Quelle sera la sanction si les objectifs ne sont pas atteints ?

Deux possibilités avaient été écartées dès le début : les incitations fiscales en raison des difficultés budgétaires des autorités publiques et la création d'emplois dans l'administration pour contrôler la mise en application des mesures.

Le juge de paix s'appelle le marché. La valeur d'un bâtiment diminuera sur le marché s'il est obsolète ou s'il ne correspond pas aux nouvelles normes écologiques. Il n'y aura donc pas de police de l'environnement.

La Grande-Bretagne a également lancé un plan de réduction des consommations d'énergie. Ce plan, le *Green Energy Act*, est très ambitieux : en 2018, les immeubles de catégorie équivalente à la catégorie G en France ne seront plus vendables ni louables ; dès 2016 un locataire pourra exiger que son propriétaire engage des travaux de rénovation pour répondre aux exigences écologiques.

L'objectif des groupes de travail en France est d'agir en amont, avec les acteurs concernés par les mesures, pour ne pas les sanctionner en aval comme en Grande Bretagne.

- **Frank HOVORKA, CAISSE DES DÉPOTS ET CONSIGNATIONS**

Une question se posera pour les immeubles mal localisés et mal desservis : soit il faudra abandonner la zone d'activité en question, soit la redynamiser complètement. En effet dans une telle zone isolée les charges seraient trop importantes relativement à la valeur potentielle des actifs immobiliers, car cette valeur est avant tout déterminée par la localisation.

Une autre question se pose quant au lien entre la consommation d'énergie d'un bâtiment et son occupation, en amont de son usage. Plusieurs études montrent que plus la densité et la durée d'occupation sont importantes, plus la consommation d'énergie est forte. Donc il faudra peut-être raisonner en termes de densité d'occupation et donc envisager des Kw par densité d'occupation.

Sans cela, en caricaturant, les immeubles les plus respectueux de l'environnement seront les immeubles vides, ce qui ne peut constituer un objectif.

- **Christian CLÉRET, POSTE IMMO**

Attention à ne pas multiplier les normes, les mesures de consommation utilisées, etc. Il faut faire un décret simple, compréhensible par les utilisateurs car il faut les mobiliser.

L'enjeu majeur est la mobilisation des usagers, pas les calculs de consommation d'énergie minutieux, complexes et finalement inaccessibles.

De plus, la question de la valeur verte n'intéresse que peu de personnes : 25 % du parc. La majorité du parc est possédée par les entreprises exploitantes. La plupart, malheureusement, notamment les PME, ne peuvent se soucier de la valeur verte.

- **Frank HOVORKA, CAISSE DES DÉPOTS ET CONSIGNATIONS**

Les collectivités territoriales sont très intéressées par la valeur verte, qui s'exprime en valeur d'usage (qualité de vie, d'exploitation) et pas seulement en valeur financière.

- **Gérard DEGLI ESPOSTI, LA FRANCAISE REM**

Le chiffre des 38 % est une moyenne nationale et n'apparaît dans aucun texte réglementaire.

Les 25 % de réduction de consommation d'énergie sont accessibles par des petits investissements (achat de détecteurs de présence etc.) et des changements d'usage d'ici 2015. Le plus difficile sera de faire baisser encore nos consommations d'énergie de -25 % à -38 %.

Commentaire de l'animatrice :

40 % des propriétaires interrogés lors d'une étude à propos de la valeur verte réalisée par le Crédit Foncier Immobilier estiment que cette obligation est un investissement improductif. 67 % des locataires ne sont pas sensibles à la performance énergétique lorsqu'ils choisissent un immeuble.

Donc qui joue le jeu, qui ne le joue pas ? Comment faire pour prendre en compte et impliquer l'occupant dans cette problématique ?

- **Christian CLÉRET, POSTE IMMO**

Les grandes entreprises ont des clients qui leur demandent de publier leur empreinte carbone.

En revanche les patrons de PME, les « petits » locataires, les petits commerçants, n'ont pas de vraie politique de développement durable à long terme, surtout en période de crise.

Le marché n'est donc pas uniforme. Or, ce sont surtout ces petites entreprises qui influencent l'activité économique de notre pays. Il est alors indispensable de les prendre en compte.

- **Maurice GAUCHOT, CBRE**

Concernant le devenir des petits immeubles, certains, mal localisés, et qui a priori ne valent pas la peine d'être rénovés, seront soit loués moins cher, soit démolis pour libérer du foncier car la ville se reconstruit sur la ville en permanence.

Par ailleurs, certes pour leurs fonctions « nobles » les grandes entreprises s'intéressent aux enjeux écologiques, mais pas pour toutes leurs fonctions. Ils prennent avant tout les immeubles les moins chers.

De même, les investisseurs ne sont pas tous vertueux loin de là.

Il n'y a donc pas une catégorie d'acteurs qui soit plus soucieuse de l'environnement que l'autre. Les acteurs ont simplement des stratégies différentes qui impliquent un souci plus ou moins important de l'environnement.

- **Christian CLÉRET, POSTE IMMO**

Les objectifs de réduction de consommation d'énergie sont tout à fait atteignables, comme le montrent à la fois un certain nombre d'études et les différentes expériences vécues dans les pays étrangers. Ainsi, devrions-nous atteindre la parité entre le réseau électrique et les énergies renouvelables plus tôt que prévu.

En Suisse, des votations ont lieu dans les communes pour envisager comment atteindre l'objectif des 2000 Watts d'ici 2050. Cet exemple étranger est un modèle de concertation, même s'il vient en grande partie de l'organisation décentralisée des pouvoirs propre à ce pays.

Il serait une erreur de ne pas déconcentrer les pouvoirs, de ne pas donner la voix aux citoyens, ou de ne pas mobiliser les usagers. L'homme doit prendre conscience que son propre comportement peut largement influencer son destin et que les innovations technologiques ne suffiront pas à atteindre les objectifs environnementaux considérés.

Maurice GAUCHOT, CBRE, parmi les mesures que vous proposerez, certaines seront-elles plus à même de soutenir travaux et les investissements plus que d'autres ?

En effet pour aller au-delà des -25 % de réduction de consommation d'énergie, des travaux en tant que tels sont nécessaires.

Questions du public

Quelles sont les conséquences qu'on peut pressentir pour la filière, sur le métier d'exploitant et sur l'assistance à maîtrise d'ouvrage ? Cette démarche entrainera-t-elle un dialogue plus fourni entre les acteurs de la filière?

- **Frank HOVORKA, CAISSE DES DÉPOTS ET CONSIGNATIONS**

Un chantier majeur réside dans l'organisation des données relatives aux bâtiments pour obtenir de l'information accessible et utilisable. Il s'agit de connaître la qualité d'ambiance, la performance énergétique, et de comprendre comment le bâtiment répond aux contraintes exogènes (climat, etc.) et endogènes (flexibilité).

Doivent impérativement être pris en compte les usages futurs, l'obsolescence du bâtiment, le cycle de vie des investissements et le plan de financement.

- **Gérard DEGLI ESPOSTI, LA FRANCAISE REM**

Concernant la filière, il va falloir encaisser un choc culturel. On ne peut plus construire, acheter, revendre, gérer et commercialiser comme avant. L'énergie est une problématique incontournable. Tout le monde doit modifier son comportement.

- **Christian CLÉRET, POSTE IMMO**

Sept ans ne suffiront pas. Il va falloir se former, connaître les nouvelles technologies telles que la géothermie, le solaire. De plus sept ans n'est qu'une étape. L'objectif à long terme est une neutralité énergétique du parc immobilier tertiaire.

- **Frank HOVORKA, CAISSE DES DÉPOTS ET CONSIGNATIONS**

On constate aujourd'hui une montée en puissance du métier d'exploitant. Une réaffectation des finances sera nécessaire pour passer d'une exigence de moyens à une exigence de résultats.

L'immobilier n'a-t-il pas la clé de ce grand défi énergétique ?

- **Christian CLÉRET, POSTE IMMO**

L'immobilier a en effet un rôle central à jouer. On ne peut plus regarder le bâtiment comme un objet en faisant abstraction de son environnement. Il faut réfléchir en termes énergétiques à l'échelle des quartiers. Des interconnexions entre bâtiments et transports sont possibles.

Les certificats d'économie d'énergie sont-ils systématiquement intégrés aux opérations de rénovation ?

- **Frank HOVORKA, CAISSE DES DÉPOTS ET CONSIGNATIONS**

Cela est le cas sur pourcentage non négligeable des rénovations. Bien que décriés, ces certificats ont trouvé une certaine vitesse de croisière. Il faut les conserver.

*Compte rendu rédigé par Nicolas FARINACCI et Dorian MATHIEU
Étudiants de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Le Financement de la Performance Énergétique

Débat animé par **Bertrand DESJUZEUR**, Directeur de la rédaction - JURISHEBDO IMMOBILIER

Vendredi 7 Décembre 2012

Intervenants

- **Yves DIEULESAINT**, Directeur développement, innovation et performance durables (GECINA)
- **Kader GUETTOU**, Directeur commercial – GA ENTREPRISE
- **Gilles HERRY**, Directeur de projet – Efficacité Énergétique – SCHNEIDER ELECTRIC FRANCE
- **Olivier ORTEGA**, Avocat associé responsable du pôle droit public – LEFEVRE PELLETIER ET ASSOCIES ; PLAN BATIMENT GRENELLE
- **Christian VAN APPELGHEM**, Président – ATLANTE GESTION

Mesurer et améliorer la performance énergétique sur le neuf et l'ancien

- **Kader GATTOU, GA Entreprise**

GA propose à ses clients de fédérer les différents systèmes consommateurs d'énergie au sein d'un contrat de performance énergétique pour l'immeuble. De façon précoce, GA avait eu l'intuition de suivre les consommations des immeubles qu'ils possédaient, ce qui leur a donné des performances quantifiées sur les traitements techniques, la CVC ou l'éclairage. Leur mesure de la consommation repose sur le réalisé, et au moment de la construction GA s'engage de façon contractuelle sur la durée du premier bail de 6/9 ans, à ce que le client ne dépasse pas certains standards. Un reporting est effectué tous les mois, et des outils accessibles aux salariés sont disponibles sur i-pad, ordinateurs ou téléphones pour que chaque personne puisse constater et mesurer l'impact de sa microdécision -comme augmenter le chauffage de la pièce de 2 degrés- sur l'ensemble de la performance énergétique de l'immeuble.

- **Yves DIEULESAINT, Gecina**

Avec ses 12 millions d'euros de patrimoine, Gecina a créé un modèle d'évaluation de la performance énergétique pour déterminer les actions à réaliser sur son parc existant. En 2008 la consommation s'élevait à 500 kw/ m²/an pour les immeubles de bureau, et entre 850 et 1000 kw/ m²/an pour les centres commerciaux selon leur âge.

L'ambition de la foncière est d'aller plus vite que les horizons de 2020 et 2050 prévus par le Grenelle. Gecina prévoit 250 millions d'euros à investir à l'horizon 2016 pour satisfaire le Grenelle. D'un côté sur le neuf pour anticiper la rupture énergétique (tous les immeubles livrés sont BBC), mais aussi sur le parc existant où tout immeuble qui se vide est rénové immédiatement.

Les gains proviennent du changement des équipements mais aussi du comportement des utilisateurs. La température optimale constatée pour la productivité des employés est de 21-22°C. Il faut noter que les travaux à réaliser se chiffrent en centaines de milliers d'euros, mais que l'amélioration de la productivité des salariés qui en résultera, se chiffre en millions d'euros.

- **Gilles HERRY, Schneider Electric**

Le siège de Schneider à Rueil-Malmaison est le lieu de la première mise en pratique des solutions innovantes proposées par l'électricien et a été le premier à recevoir la norme ISO 50 001 dans le monde. En 2009, les performances étaient de 150 kw/m²/an en périmètre RT 2005. En 2011 celle-ci avait été abaissée à 78 kw/m²/an. **Le locataire de l'immeuble peut réaliser les travaux sans que le bailleur n'intervienne dans l'approche client menée par Schneider.**

Aujourd'hui, la mesure de la performance se fait grâce au comptage des fluides (énergie, gaz, électricité), mais trois éléments font débat :

- i) qu'est ce que je dois mesurer pour prouver que les résultats sont atteints ;
- ii) quelle pérennité et suivi à long terme de la performance énergétique, pour voir où se perd l'énergie à long terme ;
- iii) comment transférer des informations aux usagers pour les impliquer, quels indicateurs utiliser.

Le financement des travaux de performance énergétique

- **Gilles HERRY, Schneider Electric**

Schneider propose à ses clients des contrats de performance énergétique : les investissements sont financés par les économies d'énergie réalisées sur une certaine durée. Par exemple il faut 3 ans à un supermarché pour rentabiliser ses travaux. Les partenaires bancaires sont faciles à attirer dans ce type d'opérations car Schneider assure une garantie, ce qui ouvre la possibilité d'un tiers financeur.

- **Christian VAN APPELGHEM, Atlante Gestion**

Atlante Gestion est un fond reconnu par l'AMF qui intervient sur des projets de PPP (dont certains contrats de performance énergétique) ainsi que sur des projets de concession/délégation de service public avec un sous-jacent énergétique.

Le fonds a lancé un projet concernant 100 écoles maternelles à renouveler sur site. Les personnes impliquées dans le financement sont EDF, plus un Tiers Porteur et une personne publique, le tout porté par un véhicule dédié sur 20 ans.

Les sources de financement sont doubles : d'un côté le marché de la désintermédiation (Financement de projet par des obligations sur 20-30 ans) ; de l'autre celui des *small et mid cap* (20 à 30 millions d'euros) en constituant un OPCI dédié sans levier.

Aujourd'hui Atlante est en cours de levée de fonds et compte être opérationnelle au Q2 2013. Ces structures de portages en partenariat avec les collectivités publiques (elles peuvent être ouvertes aux SEM) ont aussi pour but d'aller chercher des institutionnels qui veulent des emplois longs et stables. Ces véhicules pourraient aussi être labellisés économies d'énergie.

Les incitations légales

- **Olivier ORTEGA, Lefèvre Pelletier et Associés**

Les interventions précédentes pourraient être résumées sous forme de métaphores médicales : GA Entreprise met en place une thérapie génique, Schneider Electric utilise l'automédication, Gécina la thérapie générale et Atlante Gestion préconise la feuille de soins.

L'étude de financements innovants constitue le sujet d'un groupe de travail lancé au mois de juillet 2012. L'idée consiste à chercher des sources de financement innovantes pour accélérer le traitement des bâtiments. Pour ce faire, il s'agit de faire émerger plus vite

le concept de valeur verte, sans pour autant tomber dans le processus brutal et pessimiste du *Green Deal* britannique (en 2030, les bâtiments sans valeur verte ne pourront plus être commercialisés).

En France, la première démarche s'est incarnée dans le mouvement du Grenelle afin de donner une définition légale d'un immeuble vert, sans y attacher de contraintes. La deuxième démarche, celle de notre groupe de travail, est liée au financement de la performance énergétique. Elle rassemble cinq sujets majeurs :

1. Attacher des conséquences négatives aux immeubles non verts en réfléchissant par exemple à la pertinence à autoriser des EnR (énergies renouvelables) sur des passoires thermiques, ou moduler la fiscalité locale en fonction de la performance environnementale du bâtiment.
2. La densification verticale et horizontale de l'immeuble pour envisager de nouvelles recettes pour financer les travaux :
 - a. Verticale : les espaces sur le toit et sous l'immeuble. Il s'agit de penser des mesures dérogatoires à l'affectation de produits à la rénovation énergétique d'un bâtiment afin de dépasser les contraintes des PLU actuels.
 - b. Horizontale : Pour les particuliers, cela consisterait par exemple à autoriser la coupe d'anciens lotissements pour lotir une deuxième partie et fournir ainsi une recette au propriétaire qui souhaite rénover son bien.
3. Favoriser la baisse et la garantie des dépenses dans la mesure où la lisibilité du financement de la dépense permet de capter une économie et de la valoriser autrement qu'en termes de « surcroît de reste à vivre ». Avec prudence, il s'agirait d'attribuer des prêts en fonction de la valeur du bien et non de la qualité du débiteur.
4. Le développement de tiers financeurs et investisseurs en France. On l'a entendu dans les interventions précédentes, les sociétés de services énergétiques aident au financement quand les clients le demandent. Cela ne pallie pas à l'absence de purs financeurs. Sans garantie d'une personne publique ou d'un tiers de confiance, le problème de la qualité du débiteur se pose. Cette question concerne davantage le logement que le parc tertiaire.
5. L'optimisation de systèmes existants comme le contrôle *a posteriori* et non *a priori* ou comme le guichet unique.

Le groupe de travail devrait remettre son rapport fin janvier afin de s'aligner sur la publication du décret Gauchot qui est actuellement en cours de signatures par les ministres concernés. Les propositions de notre rapport ont pour but de pouvoir être mises en œuvre à court et moyen terme et de mobiliser les financements publics de façon minime. Des mesures ponctuelles seront proposées dans le cadre réglementaire et législatif.

Questions du public

La valeur verte est-elle une réalité dans les patrimoines que vous gérez ?

- **Yves DIEULESAINT, Gecina**

Nous cherchons à bannir ce terme de « valeur verte » qui nous semble trop réducteur pour y inclure une valeur immatérielle. Nous parlons de « valeur responsable ». Cela prend en compte la biodiversité, l'accessibilité, le confort et la lutte contre le changement climatique. Ce qui est important, c'est que la conception des immeubles ne doit pas porter sur un seul critère. Il faut la voir comme un système. Le terme « durable » est aussi trop réducteur, nous lui préférons « soutenable », en référence à la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Cette responsabilité touche autant les entreprises de conception que leurs clients qui se placent dans une logique d'achats responsables.

- **Olivier ORTEGA, Lefèvre Pelletier et Associés**

Ce qui est vert n'est pas toujours responsable, mais il n'est pas évident d'en convaincre des acteurs majeurs comme le ministère du logement !

Quid du coût induit par un renforcement des normes ?

- **Olivier ORTEGA, Lefèvre Pelletier et Associés**

Il n'est pas forcément question de renforcer les normes. Il peut s'agir de les simplifier, par exemple en transposant une norme plus douce déjà existante par ailleurs. Je pense à la question d'un étage en surélévation où l'on pourrait appliquer les normes de sécurité incendie de l'hôtellerie. L'idée est de rendre la ville plus facile à vivre et à construire de manière générale.

- **Kader GATTOU, GA Entreprise**

Le coût de construction supporte les engagements que GA prend.

Un sur investissement existe avec le surenchérissement du nombre de compteurs ou le fait de rendre les GTC plus techniques. Sur les cinq dernières années, il a été estimé 5 à 10 % de surenchérissement. Celui-ci est moins supportable pour les réhabilitations où les solutions techniques sont développées au cas par cas.

Cependant, nous travaillons aussi à développer des outils simples en termes de lecture d'information : depuis un an nous distribuons un système dédié à chaque utilisateur, « My Gapéo ». Dans son bureau, chaque personne peut voir l'impact de chacune de ses actions sur la consommation en énergie du bâtiment et sur l'engagement de consommation qui a été pris. Grâce une interface web, l'information sur le niveau de qualité est disponible.

- **Olivier ORTEGA, Lefèvre Pelletier et Associés**

Rappelons qu'en termes de comportement personne ne sait dire scientifiquement quel est leur poids dans la consommation générale de l'immeuble. Il n'existe pas encore d'étude. Les estimations de 5 à 10 % de gains sont trop vagues. Il faudrait professionnaliser cette question en proposant une recherche qui segmenterait les comportements (résidentiels etc).

- **Gilles HERRY, Schneider Electric**

Les solutions, les logiciels évoluent très vite. Par exemple, il est possible de suivre le flux des usagers dans le bâtiment grâce au port de badges (non nominatifs) avec des puces. Les badges sont différenciés selon le type d'utilisateur (visiteur, salarié ayant son bureau fixe dans le bâtiment, commercial itinérant etc). Cela permet d'évaluer les surfaces de salles de réunion par exemple et de les optimiser en fermant la salle et en coupant le chauffage, ou en réduisant l'espace de la salle grâce à des cloisons amovibles. Cela revient à mieux évaluer le taux d'occupation et surtout à mieux gérer les surfaces.

*Compte rendu rédigé par Anne-Sophie Bastide et Anne-Lise Pénisson
Étudiantes de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Cycle Immobilier Commercial

Les mutations de l'immobilier commercial

Débat animé par **Pascal MADRY**, Directeur – PROCOS, Directeur – Institut pour la Ville et le Commerce

Mercredi 5 décembre 2012

Intervenants :

- **Xavier FECAMP**, Directeur investissements Européen – GROSVENOR CONTINENTAL EUROPE
- **Gérald FEREZOU**, Directeur des investissements et de l'asset management – HAMMERSON FRANCE
- **Philippe JOURNO**, Président – COMPAGNIE DE PHALSBURG

Le contexte économique difficile et les nombreuses mutations du secteur de la finance posent de réelles questions sur l'avenir de l'immobilier commercial. En effet, face à un pouvoir d'achat des consommateurs régulièrement en baisse (les prévisions du Crédoc à ce sujet ne sont d'ailleurs pas très optimistes pour les trois prochaines années), face aux prix des matières premières qui ne cessent d'augmenter et face à la concurrence émanant des nouveaux canaux de distribution et de l'éclosion du e-commerce, et sans oublier bien sûr l'impératif écologique, qu'advient-il de l'immobilier commercial ?

Cette table ronde était donc l'occasion de réfléchir aux impacts de ces mutations sur la production de l'immobilier commercial : nouveaux acteurs, nouvelles stratégies, nouveaux produits...

Les trois intervenants ont d'abord exposé à tour de rôle leur façon de voir les choses ainsi que leur stratégie avant d'évoquer dans un second temps les différentes perspectives envisageables.

Activités historiques et actuelles des entreprises

• **Xavier FECAMP - GROSVENOR**

Xavier FECAMP présente l'entreprise GROSVENOR comme étant une foncière anglaise privée, également gestionnaire de comptes de tiers. Initialement forte d'un patrimoine historique très conséquent au cœur de Londres (notamment dans les quartiers actuels de Mayfair et de Belgravia), GROSVENOR a par la suite cherché à investir à l'extérieur du Royaume-Uni (Etats-Unis, Asie puis Europe Continentale). Elle détient actuellement environ 15 millions d'euros d'actifs sous gestion. Ses actifs se décomposent sur trois secteurs distincts : le résidentiel, les bureaux et le secteur commercial. À noter que l'immobilier commercial représente la plus grosse part du parc de GROSVENOR soit environ 50 % de ses actifs.

La mission de l'entreprise GROSVENOR est avant tout de créer de la valeur pour ses partenaires et ses actionnaires. Pour cela, elle se fonde sur trois grands principes :

- une vision à long terme
- une participation au développement durable
- une communication transparente

La stratégie mise en place par l'entreprise GROSVENOR consiste à rester concentré sur certains secteurs ou marchés bien connus. Cela nécessite une expertise locale importante afin de déterminer quels sont les meilleurs emplacements.

Ses axes de développement sont divers :

- les meilleurs emplacements des commerces de centre ville
- le commerce de périphérie sur des zones préalablement établies
- les centres commerciaux qui font figure de centres urbains, de centres de vie (une taille minimale est requise et l'adéquation entre le centre commercial et la zone de chalandise est essentielle pour GROSVENOR)

L'acquisition récente par GROSVENOR d'un portefeuille de 30 immeubles en plein cœur du quartier le plus commerçant de Lyon s'inscrit dans cette stratégie de développement.

Xavier FECAMP a reconnu une stratégie opportuniste de GROSVENOR dans le sens où l'entreprise saisit les opportunités qui se présentent bien que la stratégie soit toujours mise en place en amont avec les actionnaires et qu'il n'y ait jamais d'investissement compulsif en réponse à quelque opportunité que ce soit.

• **Philippe JOURNO – COMPAGNIE DE PHALSBOURG**

La Compagnie de Phalsbourg est à l'origine un simple investisseur, qui par le souci de la qualité de ses biens a décidé de se diversifier en devenant à la fois développeur-promoteur et gestionnaire de son propre patrimoine. La très large majorité de son activité s'effectue dans le secteur commercial même si l'entreprise est également présente sur des projets de bureaux ou de parkings.

Philippe JOURNO présente les entrées de ville et les zones commerciales déjà existantes comme étant les deux types de terrains privilégiés par la Compagnie de Phalsbourg pour ses investissements.

En 2012, la Compagnie de Phalsbourg a livré pas moins de 200 000 m² de commerces.

La Compagnie de Phalsbourg est reconnue pour développer des projets de grande envergure appelés Projets Signatures tels que l'Atoll d'Angers. A l'origine de ces projets, un constat simple: avec l'émergence des nouveaux canaux de distribution et en particulier de l'e-commerce, les commerces de périphéries doivent se réinventer. Selon Philippe JOURNO, il est essentiel de transformer les nouveaux centres commerciaux en de véritables centres de vie, de loisirs. Tout doit être mis en œuvre pour que le consommateur s'y sente bien et ait envie d'y passer sa journée à flâner en famille. Pour cela, sur certains projets, l'entreprise n'hésite pas à investir sa marge de promoteur dans l'amélioration de la qualité du projet.

Toutefois, Philippe JOURNO croit en la complémentarité de ces immenses centres commerciaux situés en périphérie avec le commerce de centre ville. En effet, l'attractivité de ces grands centres ne se limite pas aux villes sur lesquelles ils sont implantés mais ils rayonnent dans toutes les régions avoisinantes.

Philippe JOURNO ajoute par ailleurs que si les commerçants sentent les efforts consentis par le promoteur pour développer un projet de qualité, ils lui rendent la pareille en s'efforçant eux-aussi de faire les efforts nécessaires pour respecter l'esprit du projet souhaité par le promoteur. Ainsi, s'installe très rapidement une entente vertueuse entre le promoteur d'une part et les commerces d'autre part.

• **Gérald FEREZOU – HAMMERSON France**

Hammerson, société fondée en 1942, est l'une des foncières majeures cotées en Europe (elle se classe 6ème des foncières européennes) et se positionne notamment comme un « investisseur en sortie » dans le secteur du commerce. Cotée au London Stock Exchange

(FTSE 100), Hammerson poursuit une activité de promotion, d'investissement et de gestion d'actifs. L'entreprise détient un patrimoine de 6,8 milliards d'euros, soit 1,7 milliard de m² de surface. Historiquement centrée sur le marché Britannique et du Commonwealth, elle s'est par la suite recentrée sur l'Angleterre et l'Europe continentale au début des années 90 (ses marchés se situent désormais en Angleterre et en France).

L'activité du Groupe a également évolué au niveau stratégique. Les récentes mutations du secteur immobilier (en particulier l'émergence de l'« e-business »), qui n'est désormais plus un marché de demande, ont rendu nécessaire une activité plus intense et focalisée sur le *retail*. Hammerson a donc interrompu son activité sur le marché des bureaux et a cédé son patrimoine. Le Groupe se concentre désormais sur le commerce et, en particulier, le secteur des centres commerciaux dominants, des « *retailsparks* » et des « *design outlets* ».

En Grande-Bretagne, Hammerson possède de nombreux actifs dont :

- le Bullring à Birmingham (126 000 m²),
- le centre commercial Brent Cross en périphérie de Londres (83 700 m²)
- le Highcross de Leicester (104 700 m²)

Tous se situent directement dans le centre ville, dans un aménagement urbain « à l'anglaise ». Hammerson souligne également sa vision très long terme lorsqu'il s'agit de la gestion de son patrimoine : le Groupe n'arbitre pas ses sites et continue de les suivre (exemple de Brent Cross qu'Hammerson détient depuis 1969).

En France, les actifs majeurs du Groupe sont, depuis 1994, les centres commerciaux que le groupe considérait comme 'sous-managés' ou à fort potentiel en terme d'asset management.

Les sites majeurs sont :

- Les 3 Fontaines à Cergy (64 000 m²)
- O'Parinor à Aulnay-sous-Bois (90 000 m²)
- Italie 2 dans le 13ème arrondissement de Paris (57 000 m², en cours de rénovation)

Hammerson est au cœur d'une période de rénovation et de requalification de ses sites (100 millions d'investissement sur l'intégralité du parc), dans le but d'offrir une expérience shopping, c'est à dire de « scénariser l'offre » et d'améliorer la qualité du service. En effet, nombre de ses actifs 'historiques' datent des années 1970-80 et nécessitent une régénération afin d'offrir un environnement adéquat et digne aux clients.

Plus récemment encore, depuis 2009, Hammerson a rejoint sa stratégie établie en Angleterre de développer ses propres projets ex-nihilo, en témoigne son projet des Terrasses du Port à Marseille (61 000 m²). Avec une livraison prévue en 2014, ce vaste projet (de 450 millions d'euros) au positionnement résolument haut de gamme a pour but de lutter contre l'évasion commerciale dont souffrait Marseille (de l'ordre d'1 milliard d'euros). Preuve du succès du projet, Hammerson n'a pas rencontré de difficulté dans sa recherche d'enseignes différenciantes alors que le marché demeure morose, le site étant pré-loué à 80 %.

La conclusion de cette première partie est que l'on est globalement sur un modèle nouveau de requalification de l'existant et de rénovation urbaine, contrastant avec le 30-40 dernières années de production extensive de m². Hammerson, notamment, procède à des réinvestissements dans des sites anciens qui ont fait leur preuve.

Perspectives pour le marché de l'immobilier commercial

- **Gérald FEREZOU, HAMMERSON FRANCE**

La question est de savoir si le nouveau modèle (le retrait relatif des anciens acteurs du secteur et l'arrivée de nouveaux acteurs) a poussé les SIIC tels que Hammerson vers des opérations « *prime* » et autres « *trophy assets* ». Ce n'est pas nouveau que des « *equity players* » tels qu'Axa, Allianz (pour Espace Saint-Quentin) ou NPS (Pension fund coréen) soient présents sur le marché des centres commerciaux. Il y a certes des barrières à l'entrée dans le commercial, car c'est un secteur organisé en oligopole possédé par les opérateurs, mais ce marché est séduisant car très stable (surtout étant donné la forte aversion au risque de ces acteurs).

Les centres commerciaux voient néanmoins leur niveau de fréquentation se détériorer et une segmentation du parc est en train d'apparaître. Les grands centres ont en effet plus d'intérêt pour les investisseurs (car il y a une préférence pour les gros investissements ponctuels). Cette fréquentation en berne souligne des besoins pour le secteur commercial : le besoin de se réinventer et le besoin d'opérateurs (Hammerson par exemple) car les seuls investisseurs financiers manquent du savoir faire spécifique à ce secteur. Néanmoins, le modèle demeure attractif (flux locatif stable en France).

- **Philippe JOURNO, COMPAGNIE DE PHALSBURG**

La Compagnie de Phalsbourg ne projette pas d'intervenir sur des projets d'entrées de villes moins importantes (principalement car elle finance ses activités sur fonds propres et ne peut « être partout »). Même des villes telles qu'Auxerre ne sont pas des sites d'actualité de par sa trop faible population et du potentiel de création de valeur trop limité.

D'autre part, selon Philippe JOURNO, il est malvenu d'accuser les banques de tous les maux. En effet, les banques sont avant tout des gestionnaires de risques. Elles gèrent des risques aussi bien « macros » (tels que la montée du commerce sur internet) que « micros » (inhérents à chaque entreprise). Ainsi par exemple, en 2009, les banques estimaient que la Compagnie de Phalsbourg devait progresser et franchir un cap avant de pouvoir obtenir de nouveaux financements (sorte de « stress test » réussi avec succès par la Compagnie de Phalsbourg). Par ailleurs, il est également à noter que la baisse de l'EURIBOR a profité aux banques qui ont augmenté leurs marges. Enfin, Philippe JOURNO constate que contrairement à ce que connaissent certains de nos voisins européens, les banques françaises sont toujours là et continuent à soutenir les grands projets.

- **Xavier FECAMP, GROSVENOR CONTINENTAL EUROPE**

Il y a de plus en plus d'investisseurs souhaitant aller sur le secteur commercial du fait que les autres classes d'actifs paraissent plus compliquées. Il y a certes, toujours les spécialistes du commerce, mais également des généralistes qui souhaitent limiter leurs risques en entrant sur le marché du commerce.

Pour l'aspect financement, en tant que foncière, Grosvenor se positionne avant tout sur des actifs sécurisés. De ce fait, l'accueil des banques reste plutôt positif. Ceci dit, selon lui les banques ne sont plus les mêmes avec surtout une offre des banques allemandes.

Le consommateur et la "révolution commerciale" internet

Comment les acteurs immobiliers préparent-ils l'hybridation de l'internet et du commerce physique (le magasin a perdu le monopole de la transaction commerciale) ainsi que la compétition possible avec des acteurs (comme Decaux ou Clear Channel) mieux positionnés pour faire face à la dématérialisation du commerce (*poster-shops* et *shopping walls*) ? Comment font-ils face au comportement de consommateurs plus frugaux avec un parcours marchand beaucoup plus complexe ?

- **Gérald FEREZOU, HAMMERSON FRANCE**

Clairement, cette révolution internet induit aujourd'hui une érosion du chiffre d'affaire des opérateurs. Il est difficile d'établir précisément l'impact de l'e-commerce sur ces résultats, notamment à cause de la crise économique et du modèle des hyper-marchés (locomotives traditionnelles des centres commerciaux) qui peinent actuellement.

L'internet commercial représente de nombreuses sociétés qui se développent beaucoup et qui ont besoin d'effectuer de lourds investissements (peu d'entre elles sont profitables). Ce modèle a donc besoin du physique d'une manière ou d'une autre : l'internet n'est pas la fin du commerce physique, les deux sont complémentaires.

Le marché n'est plus de demande spontanée. Il y a donc un besoin de cibler la clientèle et de communiquer directement avec elle, ce qui est facilité par les outils proposés par internet (le centre commercial connecté).

De plus, la pérennité du modèle physique réside dans le fait qu'internet n'offrira jamais le bénéfice de la possession immédiate d'un bien acheté directement en magasin.

L'expérience shopping doit être revisitée, et ainsi la part des loisirs dans les centres commerciaux (réapparition des cinémas et des « *food courts* » dans les centres).

- **Philippe JOURNO, COMPAGNIE DE PHALSBURG**

Internet représente la révolution de l'information et de l'« immédiateté » (tout savoir sur tout avant tout le monde) avant d'être la révolution du commerce. L'information est aussi quasiment devenue gratuite.

Dans le commerce, l'effet immédiat d'internet s'est manifesté par la prise de parts de marché dans des secteurs où les acteurs faisaient mal leur métier (exemple du standard téléphonique opaque de réservation de billets d'avion, des agences de voyage et de la vente par correspondance). Certains centres de marques ont aussi été fortement touchés par l'émergence de sites comme Venteprivées.fr alors que La Vallée (Hammerson) est un énorme succès. Il y a donc, face à internet, une obligation de bien faire son travail pour prospérer.

Les opérateurs de centres commerciaux doivent s'assurer que leurs offres de centres plaisent au client et qu'ils s'y sentent bien, mais il n'y a pas d'inquiétude particulière à avoir.

- **Xavier FECAMP, GROSVENOR CONTINENTAL EUROPE**

Il n'y a pas de règle générale pour tout le monde en ce qui concerne les effets du e-commerce.

Des ensembles commerciaux ont néanmoins besoin d'être créés pour apporter autre chose aux enseignes qu'un centre lambda (connaissance de la clientèle, « *retail-tainment* »). Les enseignes recherchent la meilleure combinaison possible et internet leur permet de tester le marché. Il n'y a pas de peur, juste une prise de conscience de la nécessité de se différencier car le marché de l'immobilier commercial en France est mature.

*Compte-rendu rédigé par Cyrille LEVASSOR et Jason GRUNDY
Étudiants de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Les nouveaux lieux de commerce

Débat animé par **Michel PAZOUMIAN**, Président Directeur Général de Bérénice pour la Ville et le Commerce, Délégué Général de PROCOS

Jeudi 6 décembre 2012

Intervenants

- **Maurice BANSAY**, Président Fondateur – APSYS
- **Dominique BENOIT**, Directeur de l'Immobilier et de l'Expansion – GROUPE MONOPRIX
- **Véronique LEGER**, Directrice Développement Magasins France – YVES ROCHER
- **Dan OHNONA**, Directeur du Patrimoine et de l'Expansion – FNAC
- **Laurence PAQUET**, Directrice de la Promotion – IMMOCHAN FRANCE

Le secteur des centres commerciaux est en mutation depuis cinq ans, comme le montrent les chiffres suivants : entre 2007 et 2011, la consommation des ménages a augmenté de 2 %, tandis que la fréquentation des centres commerciaux a baissé de 8 % et que le chiffre d'affaires des enseignes a augmenté de 6 % (à nombre de magasins comparable). Dans le même temps, l'Indice du Coût de la Construction (ICC) a augmenté de 14 % et l'Indice des Loyers Commerciaux (ILC) a augmenté de 7 %. L'ILC est appliqué de manière quasi généralisée dans les centres commerciaux appartenant à des foncières, mais n'est pas encore prépondérant en centre ville.

La multiplication des boutiques en ligne accentue, elle aussi, les mutations des lieux de commerce.

Quelles pistes de développement de leurs magasins étudient les trois utilisateurs que sont YVES ROCHER, la FNAC et MONOPRIX ?

• **Véronique LEGER, YVES ROCHER**

Yves Rocher compte 600 magasins en France, sur un modèle classique de 100 m² en rez-de-chaussée avec un espace en sous-sol ou au premier étage pour les espaces de soins. Le potentiel d'ouverture de magasins d'ici 3 ans est évalué à 150 magasins, à Paris, où la marque est encore peu représentée, ainsi que dans les villes de plus de 2000 habitants. L'axe principal du développement de la marque est le commerce de proximité, défini par la volonté que les magasins soient accessibles en moins de 10 minutes pour les clientes. Le maître mot est accessibilité, tant économique, et géographique que sociale. Chaque magasin Yves Rocher compte environ 15.000 clientes actives.

Historiquement, Yves Rocher était une marque de vente par correspondance, et est présente sur Internet depuis les années 2000. Le client utilise tous les moyens de distribution disponibles, correspondant ainsi à des générations de clientes différentes. Des pistes de digitalisation des magasins sont en cours d'exploration : l'encaissement par mobiles en magasin, la prise de rendez-vous de soins en un clic ou de nouveaux services liés à la carte de fidélité. Le service doit être continu avant, pendant et après la visite en magasin.

Chaque année, environ 35 magasins ouvrent. Ces pistes de développement ne doivent cependant pas masquer que le réseau est évolutif, avec 30 transferts de magasins et quelques fermetures par an.

- **Dan OHNONA, FNAC**

Le plan stratégique FNAC 2015, lancé depuis 2011, vise la reconquête du client historique. Aujourd'hui la FNAC compte 88 magasins, et son premier lieu de vente en termes de chiffres d'affaires est le site Internet avec 340 millions d'euros. Ce plan FNAC 2015 comporte 4 grands axes. Premièrement, le positionnement de la FNAC évolue de culture et technologie vers loisirs et technologie. Afin d'attirer une clientèle plus familiale, la FNAC a aussi installé des espaces « Kids » dédiés aux produits éditoriaux pour la jeunesse. La FNAC est aussi revenue à un de ses positionnements originels en vendant du petit électroménager (jusqu'à présent sur le site Internet) ainsi que des accessoires de décoration dans ses magasins depuis mars 2012. Deuxièmement, la FNAC s'appuie sur un réseau de 3 millions d'adhérents, représentant plus de 50 % du chiffre d'affaires, et leur dédie de nouveaux services : ainsi à Bercy Village, les vendeurs peuvent scanner les cartes d'adhérents et ainsi connaître leur historique d'achat.

Un autre axe de développement de la FNAC est l'ouverture de franchises, la première en novembre 2012 sur 1720 m² à la Roche-sur-Yon, dans une ancienne librairie. Avec la baisse des ventes de livres, les libraires veulent transformer leur magasin, en faisant de bonnes cibles pour des franchises de la FNAC. Une soixantaine de zones cibles d'implantation de franchises ont été sélectionnées, dans des centres-villes avec des zones de chalandise à partir de 60 000 habitants, c'est-à-dire beaucoup moins que pour les magasins détenus en propre par la FNAC (à partir de 300 000 habitants). Les autres franchises seront dans de plus petites surfaces, la deuxième franchise ouverte en décembre 2012 à Melun sera de 300 m².

Des magasins de plus petite taille se développent aussi dans les gares et aéroports, avec la reprise de cinq points de vente tenus jusque là par Virgin, ainsi que d'un autre point de vente. Les petits magasins vendent les produits éditoriaux les plus demandés, ainsi que le petit électronique. Avec les franchises et les boutiques en gares et aéroports, la FNAC développe un savoir-faire dans les magasins plus petits.

Enfin, la FNAC développe aujourd'hui une stratégie multicanale. Aujourd'hui un tiers des portables en France sont des Smartphones. Un entrepôt logistique supplémentaire a ainsi été programmé à Massy pour Fnac.com.

- **Dominique BENOIT, MONOPRIX**

Monoprix a un positionnement traditionnel de centre-ville, avec 456 magasins et 50 ouvertures prévues pour 2013, ainsi que des restructurations et des modernisations. Monoprix a pour stratégie de travailler exclusivement à partir du magasin, qui est vu comme l'interlocuteur du client. Le rythme de création d'emplacements est plus long, car il est plus difficile de trouver du foncier en centre-ville. De nouveaux concepts sont développés, afin d'utiliser Internet comme une force d'attractivité des magasins : commande à distance, livraisons,... L'objectif actuel est de marquer la différence entre des enseignes de commerçants comme Monoprix et des enseignes de distribution. Cela se définit par l'idée de renforcer la notion d'achat plaisir, en exploitant par exemple de nouveaux concepts de boucherie avec des caves de mûrissement de viande ou en facilitant les achats de nécessité. Des tables électroniques d'achat seront installées dans les magasins, pour éviter de se déplacer à l'intérieur du magasin pour tous les achats autres que les achats plaisir, par exemple pour les bouteilles d'eau.

Monoprix va aussi se développer sur des espaces plus petits, en répondant à des appels d'offres de la SNCF pour s'implanter dans les gares sur des espaces de 46 à 350 m², et dans les aéroports. La difficulté dans ces espaces plus petits est de proposer une offre toujours cohérente, ce qui nécessite un développement de l'enseigne Daily Monop'. D'autres services sont étudiés pour les usagers d'autoroute, pouvoir récupérer ses courses commandées sur Internet sur une aire d'autoroute, ou pour les flux pendulaires, un service de pressing. 12 points de ventes vont ainsi ouvrir en 2013 sur les autoroutes.

Comment les promoteurs et aménageurs de centres commerciaux conçoivent les centres de demain ?

- **Maurice BANSAY, APSYS**

Il faut d'abord rappeler quelques faits. Le commerce français est l'un des plus dynamiques au monde. Nous sommes aujourd'hui dans une période difficile, où personne ne sait vraiment ce qu'il se passe, mais une chose est sûre, c'est qu'il faut rebondir. Pendant des décennies, nous avons dupliqué un modèle qui marchait très bien : des galeries marchandes en périphérie d'une grande zone de chalandise. Mais le consommateur est aujourd'hui quelque peu blasé, et face à la facilité d'Internet, il attend d'être surpris et interpellé par un centre commercial pour accepter de s'y rendre. Les opérateurs de centres commerciaux doivent remettre le consommateur final au cœur des centres. Cette réflexion n'est pas anodine quand on sait qu'avec les divers délais et procédures, il faut actuellement 10 à 15 ans pour construire un centre.

Dans le cas plus particulier d'APSYS, chaque opération est différente. Prenons l'exemple de Beaugrenelle : il s'agit de l'un des plus beaux emplacements commerciaux, mais ça a toujours été un échec. Il y a différentes causes à cela. Premièrement, tellement d'erreurs ont été accumulées dans ce centre, que la seule solution viable consistait à tout démolir et recommencer. Deuxièmement, il est important de remettre au cœur des projets l'approche urbanistique. Ainsi, dans le cas de Beaugrenelle, une façade de verre est installée sur la Seine, pour attirer les nombreux passants des quais. Pour résoudre cet aspect, APSYS a racheté les propriétés alentours, et a créé une nouvelle entrée. Troisièmement, APSYS a fait appel à un grand architecte, dans le but de séduire les enseignes : celles qui n'étaient pas présentes dans les centres (Marks et Spencer aura 4000 m², Hollister sera présent aussi), celles qui ne sont pas des grandes habituées des centres (Zadig & Voltaire, The Kooples par exemple), et enfin les enseignes habituelles qui ont fait des efforts particuliers (Fnac, Nature et Découverte,...). Pour finir, l'axe des services doit constituer une part importante de la réflexion : un centre commercial ne doit pas être axé qu'autour du produit. Cela passe notamment par l'introduction du digital dans les centres commerciaux, comme la géolocalisation et la reconnaissance du client.

À ce propos, le cas de La Villette, un autre projet en cours d'APSYS, est intéressant. L'Etat s'est en effet aperçu, trente ans après l'ouverture, qu'il subsistait 30.000 m² vides à l'intérieur et ce, depuis l'origine. Par ailleurs, La Villette doit faire face à une problématique particulière : d'une part, la population du 19^{ème} arrondissement, qui constitue la zone primaire, ne fréquente pas ou peu cet endroit ; d'autre part, alors que le parc est très fréquenté, les visiteurs se dirigent relativement peu vers la Cité des Sciences et de l'Industrie qui se trouve à côté. Pour faire le lien entre les différents aspects de cet endroit, il faut du loisir. Plusieurs activités seront ainsi développées : un architecte prévoit aujourd'hui un cinéma Pathé dont les salles suspendues offriront une vue extérieure impressionnante ; il est prévu d'insérer un « *high-fly* » (simulateur de chute libre) dans le centre ; enfin le concept loisir grand public est développé considérablement avec l'introduction d'animations en 3 à 6 dimensions, ce qui représente une première en France. Au total, l'offre de loisir représentera 60 % de la surface, les 40 % restants étant destinés à du commerce et de la restauration.

Le financement d'un tel projet, avec plus de loisir que de commerce, peut sembler compliqué. Il faut cependant garder à l'esprit que les compagnies d'assurance vie, ici investisseurs, ont des attentes en termes de rentabilité relativement inférieures à celles d'autres investisseurs.

- **Laurence PAQUET, IMMOCHAN**

Immochan possède 80 galeries marchandes en France, comportant chacune entre 20 et 100 boutiques environs. Les centres commerciaux vont effectivement évoluer, et il faut les adapter. Il y aura des centres de proximité, le nombre de boutiques devra évoluer, en tenant compte des nouvelles notions d'urbanisme commercial, qui sont bien sûr plus difficiles à appliquer aux centres existants qu'aux neufs.

Ainsi, la Communauté Urbaine de Lille a signé une convention pour promouvoir la mixité (logements, bureaux) et les transports en commun. Jusqu'à il y a peu de temps, les projets

naissaient de manière périurbaine, sans concertation poussée avec les collectivités locales. C'est complètement différent aujourd'hui, car les collectivités ont repris la main et savent ce qu'elles veulent en termes d'aménagement. Un autre axe d'évolution des centres commerciaux est le développement à la fois des enseignes plus petites et des enseignes plus grandes. D'autres pistes existent afin de réinventer le centre commercial : des projets verticaux apparaissent, le drive devient de plus en plus incontournable, des projets de site prévoient son intégration dans sa zone de chalandise tout en donnant une particularité et une âme propre au site.

Ce qui fera la différence des nouveaux lieux de commerce, ce sera l'animation et la communication des sites. Pour que les gens se rendent dans les centres commerciaux, il faut qu'ils y trouvent un intérêt particulier par rapport à Internet, intérêt qui est relié au besoin de lien social. Le changement doit donc se faire sous deux aspects : la conception d'une part, et l'animation et la communication d'autre part.

Constatez-vous un regain d'intérêt pour les retail parks ?

- **Laurence PAQUET, IMMOCHAN**

Immochan a toujours développé des *retail parks*. Aujourd'hui, il est difficile d'envisager un *retail park* sans locomotive alimentaire, car on risque alors de n'avoir de flux que le week-end et très peu durant la semaine. Dans le cadre des *retails parks*, la visibilité des commerces est un point important, notamment lorsque l'on s'intéresse aux enseignes en premier rideau et à celle en deuxième rideau. D'autre part, il existe des enseignes plus légitimes en *retail parks* que d'autres, et d'autres qui sont plus légitimes en galerie.

- **Maurice BANSAY, APSYS**

Les *retail parks* sont utiles pour un certain nombre d'achat, et on continue à en ouvrir de nouveaux. Il faut cependant absolument veiller à rester dans du low-cost, avec des niveaux de loyer autour de 100 € pour les moyennes surfaces, 180 € pour les grandes boutiques, et des charges autour de 15 €.

- **Dan OHNONA, FNAC**

Les *retail parks* nécessitent un flux important, et il est donc une très bonne chose d'y avoir un hypermarché. Concernant les enseignes FNAC, seuls 5 de leurs 90 magasins en France se trouvent dans un *retail park*.

- **Véronique LEGER, YVES ROCHER**

Yves Rocher n'est pas présent pour le moment en *retail park*, mais il est prévu d'y implanter des magasins en 2013.

- **Dominique BENOIT, MONOPRIX**

Monoprix n'est absolument pas présent en *retail park*.

Quels sont les niveaux de prix correspondant aux différentes stratégies mises en place ?

- **Véronique LEGER, YVES ROCHER**

Yves Rocher ayant surtout des petits magasins, les loyers sont faibles et peuvent descendre jusqu'à 50 euros du m² dans les petites villes de province.

- **Dan OHNONA, FNAC**

La FNAC est généralement la locomotive des centres commerciaux dans lesquels elle est présente, donc bénéficie de fortes mesures d'accompagnement bailleur, et renégocie actuellement de nombreux baux. Pour les franchises, les libraires partenaires sont souvent

propriétaires des murs, et la FNAC ne souhaite pas s'immiscer dans les négociations avec d'éventuels bailleurs.

- **Dominique BENOIT, MONOPRIX**

Monoprix négocie ses loyers pour qu'ils soient progressifs, dans la mesure où la rentabilité est souvent obtenue après trois ans seulement. L'actuel combat pour ces magasins concerne les charges, qui peuvent représenter jusqu'à 50 % du loyer.

- **Laurence PAQUET, IMMOCHAN**

Immochan travaille dans des centres commerciaux dont les enseignes du groupe Auchan sont souvent les locomotives, par conséquent il est important pour le groupe Auchan (dont fait partie Immochan) que les charges du centre commercial soient optimisées.

Tout le monde parle de proximité, mais de quoi parle-t-on exactement ?

- **Véronique LEGER, YVES ROCHER**

Yves Rocher est une enseigne dont les zones de chalandise peuvent être très petites, ils peuvent s'installer dans des villes de 5 000 à 10 000 habitants.

- **Dominique BENOIT, MONOPRIX**

Monoprix se veut une définition de la proximité. Leurs enseignes fonctionnent sur la base d'une zone de chalandise importante, dont le revenu fiscal moyen correspond au moins à la moyenne française, avec une clientèle constituée de 2000 ménages minimum. Les magasins proposent également des amplitudes horaires fortes.

- **Maurice BANSAY, APSYS**

La notion de proximité est très liée à celle de renouvellement urbain. Par exemple à Caen, un quartier va être entièrement recréé afin de proposer aux habitants une alternative au centre ville historique, qui offre la même densité de commerces, avec une proximité, une convivialité qui en fera un nouveau centre. En tant que promoteur, il faut une surface GLA (*Gross Lease Atea*) de minimum 15.000 m².

*Compte rendu rédigé par Adeline ALGIERI et Hélène SIGAL
Étudiantes de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Cycle Stratégie Urbaine

Quand les quartiers ANRU dépassent leurs limites et s'inscrivent dans des dynamiques urbaines plus larges

Débat animé par **Rémi CAMBAU**, Rédacteur en Chef - CADREDEVILLE.COM

Mercredi 5 Décembre 2012

Intervenants :

- **Stéphane BEAUDET**, Maire de Courcouronnes, Vice-président de l'agglomération d'Evry, Président du groupe de travail « projet de territoire » pour la réforme de la politique de la Ville
- **Nicolas BINET**, Directeur – MARSEILLE RENOVATION URBAINE
- **Anne BLONDEAU**, Directrice de la Stratégie et du Renouvellement Urbain – SEM 92
- **Pierre SALLENAVE**, Directeur Général – ANRU

Alors que l'on réfléchit à la suite du programme actuel de rénovation urbaine, les acteurs de la rénovation urbaine prennent de plus en plus en compte les quartiers au-delà des frontières classiques de l'ANRU.

De nouvelles perspectives pour l'ANRU

- **Anne BLONDEAU, SEM 92**

Aujourd'hui, la SEM 92 agit sur des quartiers où les conventions ANRU ont déjà été signées : son objectif est d'aller au-delà des "problématiques territoriales", en prenant en compte le territoire à une échelle plus large.

On peut prendre l'exemple du Projet de Rénovation Urbaine (PRU) Les Hauts d'Asnières. Le modèle de ce quartier doit être celui d'un centre-ville en termes d'équipements et d'animation. Il faut donc le décroisonner, notamment grâce aux espaces laissés vides par la démolition de certaines tours. La SEM a voulu reconstituer de l'intensité urbaine dans ce quartier, car celui-ci bénéficie d'une bonne desserte en transports en commun. L'objectif était de lui donner un niveau d'attractivité de centre urbain, grâce à une qualité élevée de services et d'équipements (équipement sportif à rayonnement communal).

La SEM s'est occupée d'une autre opération ANRU à Gennevilliers, autour de la création d'un pôle tertiaire. L'enjeu était de faire communiquer les différents projets immobiliers entre eux, et ce, malgré la limite communale.

Pour l'instant, la caractéristique de ces quartiers ANRU est qu'ils sont aux franges de la ville.

La question des périmètres a aussi une importance économique : le périmètre de 500 mètres autour des PRU (où la TVA est réduite à 5,5 % sur les opérations) permet de rendre faisables des opérations qui ne l'étaient pas jusque là.

- **Nicolas BINET, MARSEILLE RENOVATION URBAINE**

On assiste à Marseille à la même dynamique de décroisonnement.

À l'échelle du grand territoire de Marseille, la réflexion sur l'ANRU et sur les sites adaptés à son intervention a été le déclencheur d'une forme de planification territoriale.

D'autre part, l'ANRU a aussi permis aux bailleurs et aux réservataires de logements sociaux de mieux travailler ensemble, autour des questions de relogement qu'a posé la démolition de 2500 logements sociaux.

ANRU et intercommunalité

- **Rémi CAMBEAU, Cadredeville.com**

Les exemples de la SEM92 et de Marseille montrent que l'ANRU a besoin de l'intercommunalité pour mener à bien les projets.

Marseille est notamment, avec Aix et Aubagne, dans une dynamique de métropole : la problématique de la rénovation urbaine a soulevé et développé beaucoup de réflexions politiques et institutionnelles.

- **Stéphane BEAUDET, Maire de COURCOURONNES**

L'action de l'ANRU interroge sur l'insertion des quartiers dans la ville :

- la question des quartiers limitrophes, où il n'y a pas eu autant d'investissements que dans les PRU

- la question de la "culture d'agglomération" : on s'est interrogé sur le centre et les coutures, les franges de la ville.

Ce questionnement a pour conséquence d'avoir abouti à un groupe de travail sur les types de contrat ANRU. La contractualisation va désormais être triple : à l'échelle intercommunale, à l'échelle de la ville et à l'échelle du quartier.

Cette question soulève l'importance de construire un projet de territoire ensemble, c'est-à-dire la question de la gouvernance.

- **Nicolas BINET, MARSEILLE RENOVATION URBAINE**

On assiste en pratique à un débordement des limites de l'ANRU sur le plan opérationnel, car on découvre des potentialités de développement urbain aux abords du quartier, notamment des potentialités d'accueil d'activités économiques.

On retrouve 3 logiques dans la rénovation urbaine :

- la logique publique sur l'habitat;
- la logique économique avec la ZFU (Zone Franche Urbaine);
- une logique d'accueil de promotion privée aux abords.

Il s'agit d'une juxtaposition sociale, dans des lieux qui étaient auparavant spécialisés. Euromed à Marseille en est un bon exemple, avec la reconquête des friches industrialo-portuaires.

La requalification d'un quartier a besoin d'un gros moteur aux abords : on a donc besoin d'une approche de la ville qui soit plus large et qui intègre différentes échelles.

La défiscalisation n'est qu'un outil : l'important, c'est l'effet-levier qu'elle permet d'avoir sur un quartier.

- **Anne BLONDEAU, SEM 92**

Le financement de la démolition a été un facteur très important pour la rénovation urbaine.

- **Pierre SALLENAVE, ANRU**

On est actuellement au milieu de l'exécution du premier programme de l'ANRU. On observe des effets largement bénéfiques sur les quartiers, où plus de 130 000 logements ont été concernés.

Ces territoires ont aujourd'hui un vrai potentiel : il s'agit de territoires peu denses qui ont d'importants gisements de foncier qui peuvent permettre de créer de la valeur.

Au départ, l'objectif était de remettre à niveau les investissements publics pour montrer aux investisseurs qu'on pouvait avoir confiance. À l'avenir, on va pouvoir bénéficier de ce capital confiance qui a été acquis et l'investissement privé peut venir plus tôt dans la dynamique. L'ANRU a ainsi suscité une réflexion.

Aujourd'hui, on se rend compte que pour qu'un projet marche, il faut se poser la question de son interaction avec ce qu'il y a autour.

Avenir de l'ANRU

- **Stéphane BEAUDET, Maire de COURCOURONNES**

La rénovation urbaine a été un levier sur des sujets sur lesquels il n'y avait jusque là pas de solutions.

Mais il ne faut pas oublier qu'on a parfois fait la rénovation urbaine contre les habitants : la politique de la ville vers laquelle on se dirige aujourd'hui est une politique très territorialisée sur le plan de la gouvernance. L'ANRU doit être un allié des élus pour savoir comment on profite de l'action menée dans un quartier pour agir sur un autre. Sur chaque territoire, il faut des solutions "cousues main". Dès lors qu'on sort du périmètre classique, ça devient compliqué pour l'ANRU, mais c'est là qu'est le besoin.

- **Pierre SALLENAVE, ANRU**

En effet, la logique de l'ANRU est une logique d'accompagnement sur les territoires, d'adaptation au contexte local : les règles sont faites pour que l'ANRU continue à accompagner les territoires.

Ce qui va rester constant :

- la volonté d'améliorer les chances des habitants de ces quartiers ;
- la contractualisation ;
- l'adaptation à la stratégie des acteurs locaux.

Ce qui va changer (plus de souplesse) :

- une vision sur un territoire plus large ;
- un meilleur lien avec la politique de la ville.

Mais, on reste en adéquation avec la philosophie de l'ANRU.

Les moyens financiers de l'ANRU seront à la hauteur des besoins de chaque projet.

- **Anne BLONDEAU, SEM 92**

Un des effets majeurs de l'ANRU est d'avoir permis un autre mode d'intervention dans la conduite des projets urbains.

Cela s'est traduit en Ile-de-France par la mise en place des CDT (Contrats de Développement Territorial), avec une volonté de progression dans une vision d'ensemble et dans la gouvernance.

- **Stéphane BEAUDET, Maire de COURCOURONNES**

Le cadre plus large est celui du projet de territoire.

- **Nicolas BINET, MARSEILLE RENOVATION URBAINE**

À Marseille, il y a à la fois un besoin de coordination des acteurs et de fonds pour investir. L'ANRU est donc une clé de voûte pour la gouvernance.

Aujourd'hui, il faut :

- prolonger ce qui a été fait ;
- intervenir sur les autres sites, les autres grands ensembles ;
- intervenir sur d'autres problématiques, en trouvant des moyens coercitifs, juridiques et financiers pour des poches de pauvreté qui restent, en particulier les copropriétés dégradées et les centres anciens. Ces difficultés persistantes sont de bonnes raisons pour continuer.

À Marseille, 90 % de l'investissement s'est fait sur la moitié nord de la ville, dans une configuration où les deux collectivités concernées (Ville et Communauté Urbaine) sont pauvres. Il y a donc un vrai besoin de solidarité nationale.

La question de la solidarité se pose aussi à l'échelle régionale, d'où l'importance de la gouvernance régionale.

- **Stéphane BEAUDET, Maire de COURCOURONNES**

On rencontre aujourd'hui de grosses difficultés sur les copropriétés dégradées, avec des mécanismes très graves d'appauvrissement (le non-paiement des charges est réglé par les banques et non par les bailleurs, ce qui est plus violent socialement).

Questions du public

L'ANRU a eu le mérite d'améliorer le liaisonnement et les transports en commun dans les quartiers concernés. Deux aspects sont importants : la pauvreté des connaissances des maires en matière d'urbanisme et l'importance de faire dans ces quartiers la même architecture qu'ailleurs, pour reconstituer des centres-villes charmants.

- **Pierre SALLENAVE, ANRU**

D'accord sur le dernier point : il faut faire une ville de très grande qualité.

De plus, l'ANRU a effectivement un rôle de mobilisation d'expertises, avec un fonctionnement en réseau des acteurs de la rénovation urbaine. Néanmoins, là où l'ANRU marche, c'est là où le maire va au devant des habitants et leur vend le projet. Les maires sont des élus, ils ont besoin de partenaires clairs, et c'est le travail de l'ANRU de les leur fournir.

L'objectif est de transformer la ville nouvelle en une véritable ville.

- **Stéphane BEAUDET, Maire de COURCOURONNES**

Il ne faut pas retourner vers une vision technocratique de la ville et il faut faire la rénovation urbaine avec les habitants : on a tenté de réparer les erreurs commises par des urbanistes dans les villes nouvelles.

*Compte rendu rédigé par Elise SAUNIER et Adrien TABUTEAU
Étudiants de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Les villes en réseau, le fait métropolitain et les systèmes urbains

Jeudi 6 décembre 2012

Intervenants :

- **Michel DESTOT**, Député Maire de Grenoble, Président de l'AMGVF (Association des Maires des Grandes Villes de France)
- **Martin VANIER**, Géographe, Enseignant-Chercheur, membre du Conseil Scientifique de Territoire 2040 pour la DATAR
- **Stéphane JOLY**, Vice-Président de la Communauté d'Agglomération Reims Métropole
- **Gérard RONGEOT**, Vice-Président de la Communauté Urbaine de Nancy
- **Michel TEULET**, Maire de Gagny, Président de l'AMIF
- **Catherine TRAUTMANN**, Vice-Présidente de la Communauté d'Agglomération de Strasbourg

- **Martin VANIER, DATAR**

Le concept de système urbain repose sur les flux des biens et des personnes. Il se caractérise par une forte concentration de population, une activité économique dense et une mutualisation de divers services. Les réseaux urbains peuvent prendre une forme réticulaire ou polycentrique, selon la volonté politique des élus locaux. Il est donc intéressant d'analyser comment travaillent les villes ensemble. La mobilité des personnes (mouvements pendulaires domicile/travail par exemple) façonne la métropole. Certains systèmes s'organisent autour d'une ville centre ; d'autres se déploient autour de plusieurs villes. Il relève ensuite de la responsabilité des élus de construire une identité collective afin d'obtenir un ensemble cohérent dans lequel chaque commune se reconnaisse.

Les métropoles ne sont cependant pas exclusives les unes aux autres. A l'exception de Paris, la France compte vingt-six systèmes urbains de proximité. Les liens qui les unissent à la capitale sont forts. En effet, les métropoles poursuivent de concert un dessein national : l'attractivité de la France aux yeux des touristes, investisseurs et étudiants étrangers. Cela passe par une amélioration des interconnexions de transport mais aussi par l'innovation. Les métropoles de Paris et Lyon-Grenoble cumulent tous ces indicateurs. Il en est de même, à un niveau moindre, pour les pôles métropolitains de Toulouse, Marseille, Nice, Lille et Bordeaux.

- **Michel DESTOT, AMGVF et AMIF**

En replaçant le développement des métropoles françaises dans leur contexte historique, on remarque qu'il y a 50 ans, l'Ile-de-France était seule face au « désert français », c'est-à-dire la Province. Un rééquilibrage économique et démographique s'est peu à peu effectué, à tel point que ces nouvelles métropoles tirent aujourd'hui l'économie française vers le haut : Rennes, Toulouse et Grenoble affichent par exemple des taux de croissance annuels de 2 à 3 %, contre 0.5 % à l'échelon national. Ce sont les « locomotives de la croissance française ».

Si l'on se penche sur le processus de métropolisation dans le monde, on s'aperçoit qu'il s'est intensifié ces cinquante dernières années et qu'il progressera encore les cinquante années à venir, passant de 30 % d'urbains en 1950 à 75 % d'ici 2050. À la différence de certaines métropoles asiatiques dont la taille est asphyxiante (20 à 30 Millions de personnes), la France parvient à garantir, au sein de ses métropoles, une qualité de vie agréable. En dehors de Paris et de Londres, toutes les villes européennes sont de taille moyenne. De plus, proposer une offre éducative de très haut niveau dans les métropoles est un élément essentiel dans l'installation des entreprises internationales en France. À titre d'exemple, la *Cité Scolaire Internationale* à Grenoble a été déterminante lors du choix d'implantation de Motorola dans l'hexagone. L'exemple de Bangalore est lui aussi éloquent

: il y a 10 ans, tout ce qui existait de mieux en informatique se trouvait là-bas et les investisseurs s'y ruèrent. Or, avec plus de 10 Millions d'habitants, Bangalore est aujourd'hui invivable (4 heures sont nécessaires pour traverser la ville). Elle fait donc l'effet d'un repoussoir.

D'un point de vue institutionnel, l'Acte III de la décentralisation a le mérite d'acter l'existence des grandes métropoles et d'encourager l'intégration des communautés urbaines (de plus de 100,000 habitants). « Il y a une France à côté de l'Ile de France » qui grouille d'opportunités.

- **Gérard RONGEOT, Communauté Urbaine de Nancy**

Le sillon lorrain, de Metz à Nancy, était le théâtre d'une vive concurrence il y a quelques années. Depuis, les flux de personnes entre ces deux zones se sont intensifiés et elles se sont naturellement rapprochées politiquement afin de mutualiser leurs compétences et trouver des complémentarités entre elles. Ce pôle métropolitain est un « îlot de créativité » qui a conduit à remplacer ses quatre universités par un seul et unique pôle d'enseignement supérieur de 70,000 étudiants. L'enjeu clé de cette métropole est de donner une continuité à son tissu urbain, d'associer les espaces interstitiels à un projet de vie. Enfin, les grandes villes sont celles qui investissent dans l'attractivité des territoires. Face à la concurrence européenne entre agglomérations, il est nécessaire que nos métropoles atteignent une taille critique.

- **Stéphane JOLY, Reims Métropole**

Reims était, il y a de cela quelques mois, un espace blanc entre Paris et le sillon lorrain. Un G10 entre villes voisines a été constitué pour échanger sur la métropolisation de Reims (1 Million d'habitants au total). L'attractivité de cette ville semble se jouer dans la promotion de la marque/appellation *Champagne*, internationalement reconnue. Reims est dès lors un pôle d'agro ressources en puissance. Dans ce contexte, les élus travaillent avec la CCI et le TER. Enfin, Reims est aujourd'hui un lieu de passage où se plaisent à venir une multitude de passionnés d'œnologie. Il s'agit à présent de les encourager à s'y installer durablement.

- **Michel TEULET, AMIF**

L'Ile-de-France ne peut être appréhendée comme les autres métropoles. Elle concentre à elle-seule 20 % de la population et 30 % du PIB de la France. Plus de la moitié des Etats de l'Europe ont également moins d'habitants qu'elle. L'Ile-de-France regroupe 1281 communes. 202 d'entre elles représentent 90 % de sa population. L'Ile-de-France n'est donc pas le produit de grandes villes exclusivement, mais bien celui d'une pluralité de petites communes et de kilomètres de campagne. M. TEULET a martelé que l'objectif des Maires de France est le bien-être de leurs populations et l'intégration des zones interstitielles. À cet égard, le développement des infrastructures de mobilité est primordial. « On ne peut pas parler de territoire sans parler de transports ». La dimension qualitative des transports est intégrée dans la réflexion sur le Grand Paris Express. C'est précisément dans la qualité de son réseau que se jouera la cohésion territoriale de l'Ile de France.

- **Michel DESTOT, AMGVF**

« C'est une folie de ne pas vouloir aider Paris ». La France ne parviendra pas à attirer l'intelligence du monde entier sans régler ses problèmes de mobilité. Il est vain de croire que tous les territoires sont homogènes : les « lois universelles » actuelles ne permettent pas aux métropoles de se développer intelligemment. Un besoin d'hétérogénéité, de territorialisation dans les dispositifs institutionnels s'exprime alors, donnant tout leur sens aux schémas locaux communs (SCOT, etc.).

- **Gérard RONGEOT, Communauté Urbaine de Nancy**

Le pôle métropolitain lorrain est pour le moment dépourvu de structure. Seule une présidence tournante orchestre la réflexion. Une conférence métropolitaine du sillon lorrain ouverte au grand public a été créée en guise d'espace « poil à gratter ». Il est ressorti de

ces échanges une volonté des habitants de promouvoir le covoiturage et les activités thermales de la région. Cette initiative pourrait être dupliquée dans d'autres pôles urbains.

- **Catherine TRAUTMANN, Communauté Urbaine de Strasbourg,**

Strasbourg et Mulhouse sont deux villes aux portes de la France qui sont très anciennement en confrontation, cela n'est jamais simple de rapprocher des collectivités très proches. Mulhouse est une ville industrielle, Strasbourg est plus tertiaire. Le rapprochement est complexe, par exemple Mulhouse a refusé d'entrer dans l'université unique alsacienne. Ce rapprochement, en plus d'être compliqué, fait peur au Conseil Régional. Ce sont toujours les villes qui ont fait les régions, si les deux plus grandes agglomérations se rapprochent trop c'est la région qui risque d'y perdre.

L'enjeu dans ces rapprochements c'est de trouver un statut pour les espaces interstitiels, il faut pour cela raisonner sur les besoins d'emplois réels, sur où se joue les interdépendances. Il y a une nouvelle manière de voir vivre et évoluer le territoire.

En Alsace, le deuxième facteur structurant c'est le transfrontalier, mais il ne peut exister que s'il y a une stratégie économique. Par exemple, nous n'avons aucune information sur le trafic de fret fluvial de l'autre côté de la frontière, nous devons créer de la continuité. Il faut dépasser les frontières administratives pour rendre fluide un territoire aux gens qui le parcourent.

Les questions à se poser sont dès lors : comment le territoire fonctionne-t-il ? Où sont les vrais intérêts ? Répondre à ces questions entraîne une mutualisation spontanée des initiatives, comme des plans interentreprises de déplacement pour créer de nouvelles attractivités et séduire les meilleurs salariés. Autre exemple, le port de Strasbourg a porté une candidature pour obtenir un schéma de développement du Rhin supérieur ; en seulement trois semaines, tout le monde a répondu positivement.

C'est un réseau qui va beaucoup plus loin. Dans les raisonnements que nous avons, nous devons voir les mécanismes de mise en réseaux, d'ingénierie métropolitaine pour ne pas se jouer une mauvaise concurrence.

Lorsque l'Europe est en perte de vitesse, la compétitivité territoriale est un moyen de créer de nouveaux moteurs. Les Etats membres ne le voient pas encore, pourtant, c'est précisément en s'intéressant aux territoires où vivent les populations que l'on pourra créer des choses. En créant de nouvelles cultures métropolitaines en Europe on fait des actes avant des lois.

Pour autant il faut laisser les régions vivre et éviter de raisonner en termes de concurrence entre agglomérations et régions. Le sujet est de voir comment on peut réaliser un bon pilotage, comment on aboutit aux bonnes solutions par de grands actes stratégiques. Il faut penser en contrat de projet Etat-Territoire.

- **Stéphane JOLY, Reims Métropole**

Nous sommes sur deux régions. Cela implique de vraies réflexions que l'on doit avoir dans le sens qu'évoque Madame Trautmann, nous devons être en mesure d'utiliser des schémas territoriaux qui n'oublient pas Reims. Nous devons avoir la capacité de voir ce qui se vit sur le territoire. L'Aisne et la Marne sont deux départements qui travaillent ensemble et qui ne se posent pas la question de la région. Le territoire existe parce qu'il est vécu et parcouru par les populations. Dans notre organisation, nous sommes plus proches du *Think tank* qu'autre chose.

Questions du public

Ces querelles entre les maires, les régions, les départements sont complexes. La multiplication des échelons administratifs n'est-elle pas une faiblesse pour les territoires ?

- **Michel Teulet, AMIF**

L'idée selon laquelle les maires sont trop nombreux en France est un poncif qui ne résiste pas l'examen. Je dois vous citer l'exemple de l'implication des élus locaux pendant la tempête de 1999. Cet engagement est le plus souvent bénévole, seuls 10 % des élus locaux sont rémunérés. Pour certains, ce maillage est un frein ; pour moi c'est une chance. En Ile-de-France les 1281 maires sont autant de moteurs pour l'action publique de la métropole parisienne. La vie n'est jamais simple, il faut dépasser les contradictions en y adhérant et faire en sorte qu'elles deviennent des complémentarités.

- **Stéphane JOLY**

Il ne reste aujourd'hui aux Maires que le mariage et les « galères » du quotidien, toutes les autres compétences sont prises en charge par les intercommunalités. C'est la réalité qui va faire évoluer les choses, laisser le temps de faire les choses. Les maires demeurent les derniers interlocuteurs des populations et cela pour un faible impact dans la dépense publique.

*Compte rendu rédigé par Romain GAILHAC et Dorian MATHIEU
Étudiants de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Comment réussir la ville intense

Jeudi 6 Décembre 2012

Intervenants :

- **Nicolas BUCHOUD**, Urbaniste
- **Gilles CATOIRE**, Maire de Clichy-la-Garenne
- **Philippe DOUCET**, Maire d'Argenteuil
- **Marie-Hélène LOPEZ-JOLLIVET**, Maire de Vernouillet
- **Michel TEULET**, Maire de Gagny, Président de l'AMIF

- **Michel TEULET, Maire de Gagny, Président de l'AMIF**

L'objectif de réussir la ville intense doit correspondre à rechercher le bien être des habitants. Il faut à tout prix éviter la précipitation sur cette question sensible.

La ville intense est synonyme ici de densité de l'habitat. Il faut construire la ville dans la ville. On ne peut pas faire une Ile de France à deux vitesses avec d'un côté Paris et de l'autre le désert francilien. L'Ile de France doit être le moteur des autres territoires et régions.

- **Marie-Hélène LOPEZ-JOUILLET, Maire de Vernouillet**

Vernouillet est une ville de la grande banlieue, une ville pavillonnaire où les habitants ont pour la plupart fuit la ville dense. Le défi de demain concerne bien la ville intense. Le pavillon ne signifie pas forcément bien être et vie idéale. Les problèmes de transports et d'emplois sont à prendre en compte dans les villes pavillonnaires. Ce sera un travail très ingrat de densifier certaines zones déjà construites, notamment à cause de la crainte que suscite la construction d'immeubles denses et de grande hauteur.

- **Gilles CATOIRE, Maire de Clichy**

La ville intense doit permettre de faire revivre l'habitat ancien du centre ville. L'intensité se joue également avec les équipements publics, les commerces mais aussi l'industrie. La ville réussie a une histoire.

- **Philippe DOUCET, Maire d'Argenteuil**

La ville dense fait peur. Il y a un certain traumatisme de la population face à l'enjeu des grands ensembles d'habitats. Les tours de banlieue sont synonymes de paupérisation, d'insécurité... Aujourd'hui lorsque l'on veut construire de nouveaux immeubles, les riverains en réunion publique se soucient en premier de la hauteur des immeubles. Il y a un vrai blocage de la population sur cette question. Le rôle de la qualité architecturale des immeubles est donc essentiel pour dépasser cette peur. Aujourd'hui la population souhaite des commerces de proximité, or ces commerces ne peuvent bien fonctionner que dans une ville dense. La ville dense souligne aussi la problématique des transports en commun. L'étalement urbain a un coût important, dans une situation assez paradoxale où l'on recherche une certaine qualité de vie.

- **Nicolas BUCHOUD, Urbaniste**

On peut faire un parallèle avec l'époque de la Renaissance où il y avait un vrai dialogue dans les peintures entre la ville bâtie et le paysage. Le défi devant nous est de fabriquer à nouveau une histoire longue. Le risque est aujourd'hui d'oublier le reste de la métropole et de se concentrer sur la région parisienne. Les solutions pour cette ville intense se trouveront grâce à notre capacité à se mettre tous ensemble autour de la table.

- **Michel TEULET, Maire de Gagny, Président de l'AMIF**

On souhaite construire avec le Grand Paris 70 000 logements par an en Ile de France, mais la question est de savoir quel type de logement et de taille (studio, T4, pavillon...). Michel Teulet prend l'exemple de Gagny où la moitié de la population vit dans des pavillons qui occupent 80 % de l'espace contre 20 % pour l'habitat densifié. Le défi est de réussir grâce à des outils pédagogiques notamment via les architectes à convaincre les habitants de l'intérêt de l'habitat densifié.

- **Philippe DOUCET, Maire d'Argenteuil**

La question sociale s'entrechoque avec la question urbaine. Il y a la problématique de l'espace vital que souhaitent les habitants et la nécessité d'éviter l'étalement urbain et de densifier la ville.

- **Marie-Hélène LOPEZ-JOUILLET, Maire de Vernouillet**

Si la ville est intense mais qu'elle crée des emplois alors les gens seront prêts à habiter dans des tours.

Conclusion :

Il y a un vrai risque à se focaliser sur le tout logement. Il faut réussir à mêler le logement et l'activité pour créer une ville intense réussie. Aujourd'hui grâce aux leçons du passé et l'échec de certains grands ensembles de logements nous savons au moins ce qu'il ne faut pas faire dans ce domaine.

*Compte rendu rédigé par Hadrien KARABACHIAN et Thibault POUZIN
Étudiants de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

Cycle Immobilier Logistique

La logistique urbaine : un véritable enjeu pour le marché

Débat animé **Sandra ROUMI**, Rédactrice en Chef - BUSINESS IMMO

Jeudi 6 décembre 2012

Intervenants :

- **Stephan COLLOT**, Vice President - Corporate Real Estate - France & Morocco – **DEUTSCHE POST DHL**
- **Christophe RIPERT**, Directeur Immobilier – **SOGARIS**
- **Jean-Paul RIVAL**, Directeur Général Adjoint - **CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER**
- **Claude SAMSON**, Président – **AFILOG**

L'enjeu est majeur et se pose sur le long-terme avec plusieurs volets : une entrée environnementale, une entrée immobilière et une entrée architecturale. Avec la montée en puissance d'internet et la poussée incontestable des centres-villes, la logistique urbaine passe du concept à la réalité avec des premiers projets mis en place à Paris. Un retour d'expérience est aujourd'hui possible avec, en premier lieu, une constatation simple : la logistique urbaine est plurielle, avec des besoins, des produits, des enjeux multiples et différents. Avec les premiers spécimens mis en service, les premières difficultés apparaissent.

Quelle est la traduction immobilière de la logistique urbaine aujourd'hui et quel est son *business model* ? La logistique urbaine en 2012 est-elle une réalité ou un fantasme ?

Les pouvoirs publics au cœur des enjeux posés par la logistique urbaine

- **Claude SAMSON, AFILOG**

AFILOG est une association professionnelle qui regroupe tous les acteurs de l'entreprise, constructeurs et exploitants, autour des problématiques posées par la logistique urbaine. L'AFILOG a publié un livre blanc de la logistique urbaine début 2012 destiné à tous les acteurs (entreprises et surtout pouvoirs publics). Cet ouvrage met en exergue l'évolution actuelle de la grande distribution, le recentrage du commerce en centre-ville (en témoignent les exemples de Carrefour Market, Monop'...) ainsi que l'évolution du e-commerce. Le e-commerce représente en 2012 entre 6 % et 8 % de la distribution et représentera d'ici 2020 entre 22 % et 24 % de la distribution, soit 3 fois plus qu'à l'heure actuelle – d'où la nécessité urgente d'être capable d'organiser cette nouvelle distribution.

Une des conclusions majeures est que l'enjeu environnemental nécessite une professionnalisation des acteurs de la logistique urbaine ainsi qu'une mutualisation du fret. Pour ce faire, la réglementation (arrêts livraison et formation des livreurs, enlèvement, documents d'urbanisme...) doit être claire et cohérente. En matière de règles de transport, le Maire est le seul décideur – d'où une clarification et une harmonisation nécessaires des règles des différentes communes. Par la suite, les communes doivent par ailleurs avoir la possibilité de contrôler ces mêmes règles qu'elles mettent en place.

L'enjeu est de taille car la logistique est toujours perçue comme une activité bruyante qui ne génère pas d'emplois alors qu'elle constitue justement ce qui permet aux cœurs de ville de vivre. C'est pourquoi, elle a dû se déplacer ces dernières années vers les périphéries. Une action forte des pouvoirs publics est aujourd'hui nécessaire pour permettre à la logistique urbaine de revenir dans les villes : les municipalités doivent

l'inscrire dans leurs documents d'urbanisme et enfin comprendre l'intérêt de ces bâtiments dans leurs cœurs de ville.

Un partenariat public privé doit se mettre en place, les deux parties devant travailler de concert.

- **Stéphane COLLOT, DEUTSCHE POST DHL**

Depuis la publication du Livre Blanc de l'AFILOG, aucune mesure d'envergure n'a encore été mise en place avec les services publics. Début 2012, ce document a été présenté à l'Assemblée Nationale et peu d'élus étaient présents dans l'auditoire ce jour-là. L'enjeu majeur avec les pouvoirs publics tient surtout à une bonne définition des interlocuteurs, complexe à l'heure actuelle. Les problématiques liées à la logistique urbaine touchant aussi bien la ville, le gouvernement, le développement durable, le Livre Blanc préconise de mettre en place un interlocuteur unique (un délégué interministériel).

La logistique urbaine est le poumon de la ville car elle permet aux quartiers de vivre. La logistique urbaine devient très diverse et le e-commerce a contraint à modifier les méthodes de travail. C'est pourquoi les élus doivent aujourd'hui permettre à la logistique urbaine de se réimplanter dans les villes.

Une tournée moyenne d'un logisticien à Paris aujourd'hui est de 60 km. Les derniers entrepôts sur les boulevards des Maréchaux vont être transformés en bureaux ou en logements, les activités logistiques restant peu prisées par les élus locaux.

Les approvisionnements ont lieu plusieurs fois par jour, car plus on se rapproche des centres-villes, plus les zones de stockage sont restreintes et les flux tendus. Le parc immobilier s'adapte à chaque type de logistique et à chaque typologie de clients. Les contraintes urbanistiques sont très fortes car les logisticiens qui étaient autrefois dans le centre-ville ont été rejetés à l'extérieur. DHL possède quelques boutiques à Paris intra muros, surtout destinées aux utilisateurs de DHL International Express. Suivant la montée en puissance du e-commerce qui contraint à modifier les méthodes de travail, la ville est de plus en plus investie par l'entreprise selon le modèle allemand des containers automatisés (situés dans les gares, les centres commerciaux, les lieux de passage et destinés aux colis dont le poids est inférieur à 10 kilos).

- **Jean-Paul Rival, CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER**

Quel sera l'entrepôt de logistique urbaine de demain ? La réflexion porte d'abord sur l'évolution de la logistique au sens large avant de s'intéresser à son évolution dans la ville. Il s'agit aussi d'étudier les aspects de massification et de mutualisation de flux avant même l'arrivée dans les villes.

La sophistication des besoins se traduit aujourd'hui entre autres par le multi-canal (croisement des flux et des équipes logistiques) – d'où une mutualisation nécessaire des flux. Le problème est complexe pour les industriels, à moins de le traiter en amont de manière à optimiser les tournées dans les différents quartiers pour gagner en distance, et en efficacité logistique. L'objectif est de mettre en circulation une seule camionnette qui desservira une rue plutôt qu'autant de camionnettes que de boutiques. Une telle organisation sera plus facilement mise en application si la réglementation des pouvoirs publics évolue dans ce sens.

Une logistique multiple

- **Christophe RIPERT, SOGARIS**

SOGARIS est une société d'économie mixte dont le capital est détenu par les 4 départements de la petite couronne. SOGARIS porte un schéma de logistique urbaine très simple, qui délimite 3 cercles de lieux logistiques :

- le bassin logistique de l'agglomération avec les plateformes de logistique urbaine classiques, telles que la plateforme Sogaris de Rungis (210.000 m² d'entrepôts et de quais de messagerie à 6km du périphérique). Ces plateformes constituent les portes d'entrée

logistique de l'agglomération et représentent les liens entre les flux longues distances et les flux urbains. Ces plateformes sont aussi des zones de stockage et de transformation de produits.

- la zone urbaine dense avec les hôtels logistiques regroupant plusieurs types d'activités de manière à mutualiser les coûts du foncier, tel que le projet de Chapelle International dans le 18^{ème} arrondissement de Paris (24.000m² de terrain). Ces hôtels logistiques permettent à la logistique urbaine de revenir en ville

- l'espace urbain de distribution dans le centre de l'agglomération, tel que le projet de 3.000 m² à Beaugrenelle pour distribuer le fret express. La logistique se positionne dans des cellules existantes, entre 500 et 3000 m² dans l'exemple du schéma de Sogaris. Les marchandises arrivent dans ces lieux de façon massifiée et sont redistribuées dans le quartier avec des véhicules propres.

- **Claude SAMSON, AFILOG**

Il s'agit de définir une nouvelle réglementation pour les entrepôts de logistique urbaine de niveau 3 qui ne peuvent rentrer dans le champ classique des ICPE. Une déclaration ICPE est nécessaire, non pas du fait de la quantité de marchandises mais de la déclaration nécessaire portant sur les équipements techniques. Les risques ne sont pas les mêmes que dans le cadre de la logistique classique et aucune réglementation ne traite à l'heure actuelle des bâtiments logistiques intra muros abritant d'autres activités (show room, lots d'habitation...). Sans oublier que les délais en France sont anormalement longs, en comparaison avec nos homologues européens.

La solution qui s'impose aujourd'hui de mettre à disposition des moyens partagés (tel que le partage des quais de déchargement, la mutualisation des locaux sociaux) nécessite un changement de mentalités ainsi que de nouvelles règles de gouvernance.

- **Stéphane COLLOT, DEUSTCHE POST DHL**

Tout le sujet relève des ICPE : les pouvoirs publics doivent faire preuve de davantage de souplesse.

- **Jean-Paul RIVAL, CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER**

La mutualisation s'impose-t-elle déjà ou est-ce uniquement une vue de l'esprit ? Les deux propositions sont exactes. On compte quelques initiatives isolées d'exemples de mutualisation, de regroupements d'industriels. Une véritable évolution de société se profile avec un décloisonnement des activités, un partage des moyens physiques entre plusieurs entreprises pour réduire les coûts et améliorer l'ensemble de la chaîne logistique. Il s'agit cependant de donner des règles de gouvernance préservant la confidentialité si l'on souhaite créer de nouvelles infrastructures mutualisées.

- **Christophe RIPERT, SOGARIS**

Qui pourrait jouer ce rôle de mise en relation ? Le métier de Sogaris est de mettre à disposition ces outils logistiques et accompagner les clients vers le changement et vers la mutualisation. Si Sogaris se positionne comme un facilitateur, il faudra créer de nouveaux métiers au sein de l'hôtel logistique pour faire cohabiter plusieurs opérateurs et gérer l'interface.

Une des applications concrètes de la mutualisation est la mutualisation des quais de déchargement, des locaux sociaux...

La multimodalité reste aussi à améliorer, sur le modèle de l'initiative de Franprix par exemple.

Les investisseurs comprennent-ils l'actif logistique ?

- **Christophe RIPERT, SOGARIS**

Les Business Plans ne sont pas encore au point car peu d'exemples récents existent, en particulier pour le 2^{ème} niveau (l'hôtel logistique).

- **Jean-Paul RIVAL, CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER**

L'investisseur regarde peu le process logistique que va couvrir l'investissement qu'il va financer et s'intéresse davantage au produit financier. Il faut mener une analyse de risques liés à l'opération et déterminer s'il existe bien une logique pérenne dans l'utilisation du produit.

- **Stéphane COLLOT, DEUTSCHE POST DHL**

Nous en sommes aux prémisses de la logistique urbaine. Il faudrait optimiser l'usage des locaux dans la journée pour donner une meilleure visibilité à l'investisseur et revenir à un niveau de loyer correct.

La logistique urbaine n'a pas encore trouvé son business model. Des expériences sont menées mais le produit n'a pas encore été précisément défini. Le Business Model se construira avec les pouvoirs publics. Cette volonté politique doit cadrer cette nouvelle logistique urbaine et se traduire par une règle du jeu claire qui ne change pas au gré des mandats.

Questions du public

La logistique en espace urbain correspond-elle à une rupture de charge supplémentaire ?

- **Christophe RIPERT, SOGARIS**

Oui, lorsqu'on réintroduit une nouvelle organisation en milieu urbain, on doit changer la chaîne en amont. Le problème de traçabilité se pose dès lors en cas de rupture de charge.

Quid des problèmes que pose un afflux de véhicules dans l'agglomération pour la santé publique ?

- **Claude SAMSON, AFILOG**

Il incombe aux pouvoirs publics d'imposer certaines règles rationnelles de santé publique – sachant que les décisions avec la région doivent ensuite se traduire au sein des départements et des communes.

Le SDRIF a pour vocation de transporter uniquement les voyageurs car ce n'est pas le rôle des pouvoirs publics d'organiser le transport de marchandises.

*Compte rendu rédigé par Sarah JANCOT
Étudiante de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC*

*ESSEC Executive Education
CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France*

*Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
Fax +33 (0)1 46 92 49 90*

<http://formation.essec.fr>

*ESSEC Business School
Avenue Bernard-Hirsch
BP 50105
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France*

*Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
Fax +33 (0)1 34 43 30 01*

www.essec.fr

*ESSEC Business School
Singapore Campus
100 Victoria Street
National Library Building # 13-02
Singapore 188064*

*essecasia@essec.fr
Tél. +65 6884 9780
Fax +65 6884 9781*

www.essec.edu

Information

Ingrid NAPPI-CHOLET
Professeur Titulaire
Tél. +33 (0)1 34 43 31 86
Fax +33 (0)1 34 43 32 10
nappi@essec.fr

Maïka SENG
Assistante
Tél. +33 (0)1 34 43 28 97
Fax +33 (0)1 34 43 32 10
seng@essec.fr

www.essec-immobilier.com

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

YOU HAVE THE ANSWER*

