
Actes des conférences

SIMI 2013

*Rédigés par les étudiants de la
Chaire Immobilier et Développement Durable
Promotion 2014*

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 douzième édition du 4 au 6 décembre 2013 au Palais des Congrès à Paris.

Plus de 24 000 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 douzième édition, le SIMI a accueilli près de 440 exposants couvrant l'ensemble des métiers de l'immobilier.

Plus de cinquante 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 15 conférences organisées par le SIMI, rédigés par les étudiants de la promotion 2014 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 BNP PARIBAS REAL ESTATE. La Chaire sélectionne ses étudiants parmi les meilleurs élèves de l'ESSEC Grande Ecole ; le SIMI 2013 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	3
Conférences plénières	4
<i>Industrie immobilière et Économie Nationale</i>	<i>5</i>
<i>Une industrie immobilière métropolitaine ? Construire ensemble la promesse du Grand Paris</i>	<i>9</i>
Cycle Utilisateurs	13
<i>Les entreprises ont-elles encore besoin de bureaux ?</i>	<i>14</i>
<i>L'immobilier au service de la performance énergétique</i>	<i>20</i>
Cycle Investisseurs	25
<i>Sortir du core</i>	<i>26</i>
<i>L'immobilier : quelle attractivité ?</i>	<i>33</i>
Cycle Marchés de l'immobilier	37
<i>Point marché hôtellerie</i>	<i>38</i>
<i>Quelles nouvelles chances pour les immeubles obsolètes ?</i>	<i>42</i>
Cycle Architecture	45
<i>Le rôle de l'architecte pour densifier la ville</i>	<i>46</i>
Cycle Territoires	51
<i>Bordeaux/quartier Brazza : comment l'architecture peut induire l'ambiance des espaces publics</i>	<i>52</i>
<i>Quel enjeu de la question foncière pour les projets urbains ?</i>	<i>56</i>
Cycle Immobilier commercial	59
<i>La mutation du commerce : quelles stratégies d'implantation demain</i>	<i>60</i>
<i>Les nouvelles stratégies des acteurs de l'immobilier commercial en France</i>	<i>64</i>
Cycle Immobilier logistique	71
<i>Le e-commerce est-il l'avenir de la logistique ?</i>	<i>72</i>
Cycle Immobilier durable	77
<i>Les labels : lesquels ? pour qui ? pourquoi ?</i>	<i>78</i>

Conférences Plénières

Industrie immobilière et Économie Nationale

Débat animé par **Jean DUMONTEIL**, Directeur - LA LETTRE DU SECTEUR PUBLIC et
Gaël THOMAS, Directeur de la rédaction - BUSINESS IMMO

Mercredi 4 décembre 2013

Intervenants :

- **Philippe DEPOUX**, Directeur Général - GECINA
- **Michel DESTOT**, Député Maire de Grenoble, Président de l'Association des Maires de Grandes Villes de France
- **Isabelle DE WAVRECHIN**, Directrice Générale – PIERRE ET VACANCES CONSEIL IMMOBILIER
- **Sigrid DUHAMEL**, Directeur Immobilier Groupe – PSA PEUGEOT CITROËN
- **Christian ESTROSI**, Député Maire de Nice
- **Laurent FLECHET**, Président - PRIMONIAL REIM
- **Christophe KULLMANN**, Directeur Général - FONCIÈRE DES RÉGIONS
- **Thierry LAROUÉ-PONT**, Président Advisory Europe, Directeur Général Délégué – BNP PARIBAS REAL ESTATE
- **Xavier LEPINE**, Président du Directoire - GROUPE LA FRANCAISE
- **Eric MAZOYER**, Directeur Général Délégué – BOUYGUES IMMOBILIER
- **Jean-Roch VARON**, Associé - Global Real Estate Assurance Leader - Head of Real Estate France - ERNST & YOUNG

L'objectif de cette plénière est d'évoquer la contribution de l'industrie immobilière à l'économie française, dans un contexte de transition où le développement durable est central.

- **Jean-Roch VARON, ERNST & YOUNG**

Jean-Roch Varon met l'accent sur les points positifs dans la situation actuelle. Tout d'abord, il aborde la croissance, en évoquant des chiffres clés :

- L'industrie immobilière contribue pour 355 Md€ au PIB en 2012
- Les constructions représentent 170 Md€
- Cette industrie comprend 8-10 % des emplois (on estime que pour 100 000 € de travaux, il y a 1,5 emploi créé)
- 95 % de l'activité est nationale

En ce qui concerne la production, on voit apparaître de nouveaux matériaux et modes de construction qui permettent d'espérer un regain de croissance.

Dans le cadre de l'immobilier d'entreprise, les fondamentaux restent satisfaisants. Pour le résidentiel, le volume a été la variable d'ajustement principale ; les taux d'intérêt sont bas et vont probablement le rester pour longtemps, ce qui fait de la pierre, l'investissement préféré des Français.

Pour ce qui est de l'attractivité des entreprises, la France est le 3^e pays en Europe après l'Allemagne et la Grande-Bretagne ; 138 projets d'implantations proviennent des Etats-Unis en 2013.

Ainsi, les fondamentaux sont présents, de plus la croissance est aux portes de la France, pays qui compte des acteurs de premier plan européen et mondial dans l'industrie immobilière.

Comment alors transformer l'industrie immobilière en levier de croissance pour l'économie nationale ?

Le rôle de l'immobilier dans l'économie locale et l'attractivité des territoires

- **Michel DESTOT, Député Maire de Grenoble, Président de l'Association des Maires de Grandes Villes de France**

La France est attractive, c'est la raison pour laquelle on y vient. Les grandes villes sont des références car, au-delà de nombreux aspects, elles sont agréables à vivre, et ceci est en partie dû à la rencontre d'une volonté politique et du développement de l'industrie immobilière.

Le développement de l'immobilier d'entreprise dans une ville passe par la diversité (ou mixité) culturelle et fonctionnelle. En effet, cela permet de donner un sens à ce secteur. Cela relève aussi des fondements du développement durable : des quartiers optimisés présentant par exemple des écoles, logements et moyens de transport. La stratégie retenue est une mise en avant du partenariat public-privé, entre les institutionnels et les métropoles pour permettre un meilleur développement commun.

- **Christian ESTROSI, Député Maire de Nice**

Christian Estrosi partage la vision de Michel Destot sur de nombreux points.

L'immobilier n'a de sens uniquement s'il existe en amont, une stratégie économique. Celle-ci induit des infrastructures, qui elles-mêmes influent sur la vie de la ville ou de l'agglomération en question.

On ne peut pas concevoir aujourd'hui une grande agglomération urbaine sans qu'elle ne comprenne une dimension industrielle et sans qu'elle se positionne comme compétitive face aux autres agglomérations européennes. Il faut savoir donner de l'importance aux entreprises créatrices d'emplois et de valeur sur nos territoires. Aussi, il faut bien noter qu'il n'est pas très utile de se faire concurrence entre les territoires, et qu'il est important d'avoir son domaine de spécialisation : Nice se spécialise dans la croissance verte et le développement durable, avec l'Eco Vallée notamment.

La contribution de l'industrie immobilière au PIB National : l'immobilier est-il un levier de croissance ?

- **Christophe KULLMANN, FONCIÈRE DES RÉGIONS**

L'immobilier d'entreprise est un levier pour les entreprises pour être plus efficaces dans leurs domaines d'activité respectifs. C'est dans ce cadre que l'investissement immobilier apporte une contribution à l'économie dite réelle.

Les SIIC représentent aujourd'hui 17 Mds €, soit 365 000 emplois créés. Elles lèvent une partie de leurs capitaux à l'étranger, qui sont majoritairement investis en France, et contribuent ainsi à l'économie française. Aussi, elles ont levé 4 Mds € de financements obligataires (marché financiers) destinés à être investis dans le développement des territoires.

Les opérations immobilières sont longues et demandent beaucoup d'énergie, les contraintes réglementaires et les ajouts de couches successives sont un frein.

- **Philippe DEPOUX, GECINA**

L'immobilier d'aujourd'hui n'a plus grand-chose à voir avec la rente. Cependant, les fonds de pensions n'étant pas présents en France, l'immobilier résidentiel reste un placement de rente, pour sa retraite par exemple.

En ce qui concerne les contraintes réglementaires, la complexité du droit français coûterait 3 points du PIB à la France, soit 60 Mds €. La France arriverait 130^{ème} sur 144 pays dans le classement des nations où le poids des contraintes juridiques et administratives est le plus important.

La fiscalité doit être adaptée aux problématiques de l'immobilier. En effet, pour un investissement à long terme comme ceux d'une foncière, le plus important est la stabilité des règles. De tels changements représentent un danger pour un investisseur immobilier. Les SIIC réclament donc de la stabilité. C. Kullmann ajoute que la fiscalité doit générer de la demande et non contraindre l'offre. Pour C. Estrosi, sans les collectivités territoriales, ces investissements ne pourraient avoir lieu, c'est pourquoi il faut être partenaires et non antagonistes.

La nécessité, à court comme à moyen terme, est de clore le débat fiscal pour en venir à une stabilité nécessaire pour le développement des investissements, surtout étrangers.

L'immobilier reste-t-il le support naturel de l'épargne des Français ?

- **Xavier LEPINE, GROUPE LA FRANCAISE**

On constate clairement un manque d'investissements dans l'immobilier ces dernières années. Toutefois, la raison a été évoquée précédemment : si les contraintes financières et réglementaires étaient moins nombreuses et pénalisantes, les investissements en immobilier se multiplieraient.

Qui plus est, la faiblesse des taux de rendements actuels sur l'immobilier résidentiel (inférieurs à 2,5 % en moyenne) ne pousse ni les Français, ni les étrangers à investir dans la pierre.

- **Laurent FLECHET, PRIMONIAL REIM**

Force est de constater que la France est un pays où l'épargne est très présente, et encore fortement consacrée au logement.

Toutefois, cette épargne subit la vitesse de changement du monde, et de fait nous assistons à un changement de nature de cette épargne : nous préférons épargner pour notre retraite plutôt que dans un objectif de transmission de biens. D'autre part, l'épargne immobilière, à travers les différents véhicules existants, génère en moyenne depuis plus de cinq ans plus de 5 % de rendement, ce qui en soi demeure très intéressant. Il est important de constater cependant en raison d'une législation trop contraignante, le retard accumulé par la France en termes de liquidité et de développement des véhicules d'investissements tels que les SCPI par rapport à d'autres pays comme l'Allemagne et ses fonds ouverts.

L'Immobilier est-il un levier de performance pour les entreprises ?

- **Sigrid DUHAMEL, PSA PEUGEOT-CITROËN**

PSA est un utilisateur particulier car il détient cinq classes d'actifs différentes : Bureaux, Logistiques, Retail, Industriel et bâtiments de Recherche et Développement ayant des caractéristiques particulières. De fait, il est évident que l'immobilier est un des ressorts de la performance de l'entreprise : il est absolument stratégique de bien savoir gérer son immobilier.

- **Thierry LAROUÉ-PONT, BNP PARIBAS REAL ESTATE**

Sur 200 utilisateurs immobiliers interrogés, 56 % annoncent avoir l'intention de déménager ou envisage de changer leur stratégie d'implantation. Concomitamment, nous assistons à une envolée du phénomène de relocalisation qui permet aux entreprises de renforcer leur attractivité tant sur les clients que sur le personnel.

Il est nécessaire de nourrir la réflexion immobilière avec les utilisateurs afin de mettre en avant de nouvelles urbanités et de nouveaux aménagements capables d'attirer la génération Y.

On assiste par ailleurs à une plus grande communication entre utilisateur et bailleur, qui est nécessaire dans un contexte d'extension des mesures d'accompagnement entraînant moins de rentabilité pour le bailleur. Il faut repenser l'aide aux utilisateurs dans l'accompagnement des changements de modes de travail (télétravail, *space planning*,...).

L'immobilier : fer de lance de l'économie verte ?

- **Eric MAZOYER, BOUYGUES IMMOBILIER**

De nombreux progrès ont été faits en termes de rénovation : les avancées proposées par les RT 2012 et 2020 permettent au neuf de devenir plus performant énergétiquement. A l'échelle du bâti, il est nécessaire d'avoir une réflexion globale et de favoriser le fonctionnement en réseaux (*éco-quartiers, smart-grids, smart-cities, ...*) ce qui représente une réelle nouveauté car nous passons de l'échelle de l'immeuble à l'échelle d'un quartier. La réflexion se porte sur l'avenir de ces concepts et sur les possibilités offertes par la mise en commun des services.

- **Isabelle DE WAVRECHIN, PIERRE ET VACANCES CONSEIL IMMOBILIER**

Dans le tourisme, la problématique est celle de l'adaptation des acteurs économiques à ces transformations immobilières et à cette tendance d'économie verte qui progresse dans les esprits.

Il y a 45 ans, le développement durable existait déjà comme préoccupation majeure dans l'immobilier touristique avec la naissance de concepts comme les Center Parks ou les aménagements d'espaces touristiques comme la station Avoriaz. La priorité aujourd'hui est de pérenniser tous les projets ayant vu le jour et de leur permettre de ne pas s'éroder dans leur caractère durable.

Questions du public

Comment amener les investisseurs étrangers dans les régions plutôt qu'à Paris ?

- **Laurent FLECHET, PRIMONIAL REIM**

La problématique des régions est une problématique de capitaux : les investisseurs long terme ne viennent pas en région car l'instabilité normative et le poids des réglementations laisse entrevoir le risque d'une dépréciation alors que le prime parisien, lui, ne se dépréciera pas.

En revanche, les investisseurs *value-added* ayant une optique de rendement plus que de capitaux ne vont pas avoir peur d'investir en régions (les fonds allemands par exemple).

Construire ensemble la promesse du Grand Paris. Une industrie Immobilière métropolitaine ?

Débat animé par **Nicolas BUCHOUD**, Fondateur et Dirigeant de Renaissance Urbaine, Président du Cercle Grand Paris de l'Investissement Durable et **Jean DUMONTEIL**, Directeur – LA LETTRE DU SECTEUR PUBLIC

Jeudi 5 décembre 2013

Intervenants :

- **Gérard COSME**, Président – COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION EST ENSEMBLE
- **Jean DAUBIGNY**, Préfet de la Région Île-de-France
- **Jean Baptiste DESCHRYVER**, Associé – PWC
- **Etienne GUYOT**, Président du Directoire – SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS
- **Serge GRZYBOWSKI**, Président – ICADE
- **Thierry LAJOIE**, Président Directeur Général – AFTRP
- **Xavier LEPINE**, Président du Directoire – GROUPE LA FRANÇAISE
- **Patrick TONDA**, Directeur Mission Grand Paris - GROUPE VINCI – VINCI CONSTRUCTION FRANCE

La cohérence du cadre législatif : une nécessité pour le Grand Paris

Face à la multiplication des réformes législatives ayant un impact sur le développement du Grand Paris, les intervenants sont d'abord interrogés sur la pertinence du cadre réglementaire : est-il suffisamment cohérent et simplificateur pour favoriser le développement économique de l'industrie immobilière parisienne ?

- **Etienne GUYOT, SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS**

L'intitulé même de la conférence reprend l'élément essentiel du Grand Paris : c'est « ensemble », dans un effort commun entre les différents partis impliqués, que la promesse du Grand Paris deviendra réalité. Ce projet du Grand Paris prend désormais forme avec la signature d'un protocole engageant la Société du Grand Paris à participer au financement du Nouveau Grand Paris à hauteur de 2 milliards d'euros sur les 7 milliards de travaux d'ici 2017. Grâce à des optimisations permettant de réduire le coût des opérations à hauteur de 3 milliards d'euros, le projet Grand Paris Express a pu être lancé.

La Société du Grand Paris se félicite de l'avancement du projet Grand Paris Express, avec notamment la désignation des groupements de maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage retenus pour la réalisation des gares de la ligne 15 Sud. Pas moins de 11 architectes sont sollicités pour des études d'avant-projet dont l'objectif est la réalisation de 33 km de lignes de métro et 16 gares d'ici à 2020. Ce premier investissement, qui représente un montant de 5,3 milliards d'euros, a été voté le 15 juillet 2013 et a déclenché la phase d'investissements à venir.

La Société du Grand Paris est chargée de favoriser les opérations d'aménagement et d'urbanisme au droit des gares en tenant compte des aspirations des acteurs locaux. Un grand travail d'information et de communication sur la mise en œuvre du projet doit donc être effectué en amont.

- **Gérard COSME, COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION A EST ENSEMBLE**

Gérard Cosme rappelle d'abord que face à la multiplication des réformes législatives ayant un impact sur le développement du Grand Paris, la cohérence du cadre réglementaire est devenue une nécessité.

Le Grand Paris est certes le choix d'une métropole « intégrée », mais aussi et avant tout le choix d'une métropole à deux jambes : une jambe du rayonnement au niveau européen et à l'international, et une jambe de la solidarité, qui doit s'efforcer de mettre ce rayonnement au service des acteurs du territoire national.

Dans le cadre du Grand Paris, la Communauté d'agglomération Est Ensemble définit les Contrats de Développement Territorial (CDT) afin de favoriser le développement des territoires d'Est Ensemble et de contribuer ainsi à l'essor de la métropole. Son programme d'actions se concentre sur neuf villes (Bagnolet, Bobigny, Bondy, Les Lilas, Le Pré-Saint-Gervais, Montreuil, Noisy-le-Sec, Pantin et Romainville) et englobe des thématiques variées : l'aménagement de l'espace, les transports, le développement économique, l'emploi et la formation, le logement, l'environnement, la culture.

Enfin, Gérard Cosme affirme que sur un territoire donné en Île-de-France, 75 % des personnes qui travaillent viennent d'un autre territoire ; ce qui pose le problème de la migration pendulaire. Selon lui, il faut afficher une volonté de mixité fonctionnelle des territoires pour attirer les investissements et les entreprises là où les personnes habitent.

- **Patrick TONDAT, GROUPE VINCI - VINCI CONSTRUCTION FRANCE**

Patrick Tondat présente d'abord les deux défis majeurs de l'industrie immobilière et de l'industrie du BTP plus particulièrement : l'importance de la conception (c'est-à-dire le travail en amont des opérations immobilières, avec les enjeux de la maquette numérique notamment) et de l'approvisionnement (très complexe sur les chantiers en zone dense, il doit permettre de réduire à la fois les délais et les coûts).

A travers le triptyque « homme-technologie-process », il explique ensuite les caractéristiques de l'industrie du BTP qui en font un secteur particulier. D'abord, il note que la main-d'œuvre de cette industrie est difficilement délocalisable : ce métier est suffisamment 'urbano-compatible' pour ne pas être rejeté des acteurs locaux. Il insiste ensuite sur le rôle crucial des technologies, qui doivent permettre de réaliser des expérimentations. Enfin, pour cette industrie dépendante des décisions des acteurs publics, les « process » sont liés aux collectivités, aux aménageurs, etc. Ceci explique l'inéluctable complexité du cadre juridique qui accompagne les projets de l'ampleur du Grand Paris.

La position des acteurs au cœur du métier dans le projet du Grand Paris

- **Serge GRZYBOWSKI, ICADE**

En tant que société cotée, Icade doit répondre à des exigences de rentabilité financière vis-à-vis de ses investisseurs extérieurs. Face à cette nécessité, Serge Grzybowski relève trois points. En accord avec les intervenants précédents, il note tout d'abord un satisfecit sur le travail effectué et l'avancement du projet. Il insiste sur le fait que le Grand Paris est un élément marketing essentiel. Selon lui, c'est une réponse à l'actuel *French bashing*. La simple existence du projet du Grand Paris a déjà un effet positif.

Il invite ensuite à être prudent face aux objectifs fixés par la loi du Grand Paris qui prévoit la construction de 70 000 logements chaque année en Île-de-France. En effet, il faudra laisser au marché le temps nécessaire pour absorber tous les projets envisagés en lien notamment avec l'éclosion des gares mentionnée par Etienne Guyot. Ces objectifs ne peuvent s'affranchir des lois et de la cyclicité du marché.

Enfin, il insiste sur la nécessité d'avoir une vraie gouvernance du « Grand Paris », qui soit suffisamment efficace pour assurer un développement plus équilibré, solidaire et durable de la métropole. Il faut éviter le millefeuille réglementaire. Enfin, cette

gouvernance doit apprendre à allier à la fois efficacité à court terme et vision stratégique à long terme.

A la question de l'animateur qui se demande quelle vision du Grand Paris ont les investisseurs étrangers, Serge Grzybowski répond en parlant de « scepticisme » qui toutefois peut être transformé en optimisme si nous parvenons à les convaincre à la fois de la nécessité et de la cohérence de ce projet.

- **Jean-Baptiste DESCHRYVER, PWC**

La vision de Jean-Baptiste Deschryver permet d'envisager l'attractivité du foncier englobé dans le Grand Paris du point de vue des investisseurs. Après avoir rappelé que l'immobilier demeure une valeur refuge très appréciée des investisseurs en temps de crise, il présente une nouvelle tendance qui émerge sur le marché du foncier, avec des investisseurs davantage prêts à investir dans des projets plus risqués, en-dehors de Paris-même notamment.

Dans ce cadre-là, l'attractivité du Grand Paris reste indéniable : d'une part, le marché est extrêmement liquide. Ensuite, la présence de nombreux « *trophy assets* » en fait un marché de qualité. L'attractivité provient enfin de la grande diversité des acteurs impliqués (locataires, investisseurs, etc.). Le cadre juridique français a par ailleurs favorisé les investissements d'acteurs institutionnels dans le secteur immobilier, avec notamment la création du statut des SIIC en 2003 et des OPCI en 2007 (30 milliards d'actifs sont gérés par des OPCI à ce jour).

Seule tâche d'ombre à ce tableau : la pression qui s'exerce sur les loyers à l'heure actuelle, avec une baisse importante du loyer moyen à La Défense par exemple.

- **Xavier LEPINE, GROUPE LA FRANÇAISE**

Ce gestionnaire d'actifs insiste lui aussi sur la difficulté de trouver les capitaux nécessaires à la réalisation des projets portés par l'Etat. Selon lui, il faudrait avoir une meilleure vision du Grand Paris pour arriver à convaincre davantage les investisseurs : entre ville-musée, place financière ou centre économique, comment se voit le Grand-Paris dans vingt ans ?

Les deux freins qu'il identifie à l'investissement sont, comme d'autres intervenants ont pu l'évoquer plus haut, un problème de gouvernance et la complexité de la société actuelle, qui rend difficile la vision cohérente du projet global.

- **Thierry LAJOIE, AFTRP**

Fort de son rôle d'aménageur, Thierry Lajoie insiste sur le fait qu'on ne peut ignorer le succès du Grand Paris : tour à tour méprisé, critiqué, ce projet a certes ses défauts, mais il émerge et une vraie gouvernance se met progressivement en place.

Dans sa vocation qui consiste à distinguer ce qui construit l'avenir de ce qui n'est pas constructif, l'aménageur est confronté à plusieurs questions. D'abord la question des frontières du projet, à laquelle Thierry Lajoie répond : « à chacun son Grand Paris ». Libre à chacun donc de faire du Grand Paris une promesse qui réponde aux attentes et aux besoins qui lui sont propres. La question du leadership de la métropole ne se pose pas davantage, puisque le monde unipolaire a été remplacé par un monde complexe et multipolaire (public versus privé, Etat versus collectivités, etc.). La seule vraie question demeure la question de la vocation à donner au Grand Paris. De cette vision dépend toute l'attractivité et la compétitivité de la métropole.

Le schéma directeur de la région Ile de France pose problème. D'une part, il prévoit de construire 1,2 millions de logements d'ici à 2030 alors que la cadence actuelle ne permet de remplir que la moitié de cet objectif. D'autre-part, le projet prévoit de construire quatre fois plus de bureaux que la demande estimée. Il y a donc là un problème d'aménagement à l'échelle du territoire du Grand Paris.

Face à ces défis et prises de position, quelle est la réponse de l'État ?

- **Jean DAUBIGNY, Préfet de la Région Île-de-France**

Interrogé sur le rôle de l'Etat dans la coordination des divers acteurs impliqués dans la réalisation du Grand Paris, Jean Daubigny pose la question d'un État facilitateur ou stratège. Il répond en présentant un Etat qui se veut fédérateur et qui est parvenu, à l'instar de nombreuses réussites, à combiner les différentes dynamiques à l'œuvre dans le projet du Grand Paris.

Il insiste également sur la dimension pleinement nationale du projet qui, s'il s'attache à réorganiser l'ensemble territorial parisien, travaille dans l'objectif d'en faire profiter tout le pays.

Questions du public

Il y a chaque jour 300 kilomètres de bouchons ; le Grand Paris va-t-il enfin prendre en compte la souffrance des salariés ?

Jean DAUBIGNY, Préfet de la Région Île-de-France

Le Préfet rappelle que le 6 mars dernier, le premier Ministre a annoncé un investissement conséquent dans les transports d'un montant de 26 milliards d'euros.

Comment vendre le Grand Paris à l'étranger, à l'instar de Londres qui s'identifie au secteur financier ?

Serge GRZYBOWSKI, ICADE

Il faut émettre une réserve au fait que Londres se vende comme une ville de la finance. Il y a un risque à terme de dichotomie entre la City et le reste de la Grande Bretagne. Selon Serge GRZYBOWSKI, le Grand Paris de la diversité des acteurs et des pôles d'excellences est plus prometteur. Il faut jouer la carte de la diversité. Le positionnement marketing du Grand Paris doit être celui de la diversité, celui de preneurs divers pour attirer les investisseurs.

Cycle Utilisateurs

Les entreprises ont-elle encore besoin de bureaux ?

Débat animé par **Ingrid NAPPI-CHOULET**, Professeur, Titulaire de la Chaire Immobilier et Développement Durable – ESSEC BUSINESS SCHOOL

Mercredi 4 décembre 2013

Intervenants :

- **Clément ALTERESCO**, Fondateur et CEO – BUREAUX A PARTAGER
- **Frédéric BLEUSE**, Directeur Général – REGUS FRANCE
- **Catherine GALL**, Directeur recherche et prospective – STEELCASE
- **Florence PERONNAU**, Directeur Immobilier – SANOFI
- **Jean-Marc ROGER**, Directeur Immobilier – SNCF
- **Damien SANOUILLET**, Directeur du Développement – JONES LANG LASALLE

Les évolutions technologiques qui interviennent depuis une dizaine d'années, ainsi que les évolutions de nos modes de vie qui accompagnent ces innovations, modifient notre rapport au travail et à l'entreprise. La « génération Y » est plus nomade, connectée et délimite moins fortement sa vie privée de sa vie professionnelle. Ces mutations profondes posent une question de fond sur la nécessité des bureaux et sur leur réinvention.

Selon Ingrid NAPPI-CHOULET, la question aujourd'hui porte plus sur la manière d'occuper ces bureaux que sur leur nécessité véritable.

La première partie sera consacrée à la présentation des études récentes sur les évolutions des espaces de travail, la suivante présentera les alternatives aux bureaux classiques, et enfin deux grands occupants nous parleront de leur expérience.

Résultats des études récentes sur les évolutions

• Catherine GALL, STEELCASE

Dans un monde en pleine évolution et révolution technologique, la problématique que nous avons aujourd'hui est de savoir comment seront les entreprises de demain. Comment travaillerons-nous dans 10 ans? Devons-nous encore avoir des bureaux ? STEELCASE a pour but d'imaginer le travail de demain et d'accompagner les grands groupes lors des différentes étapes de leur évolution. Les recherches et études de STEELCASE sont réalisées en partenariat avec l'institut américain : Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.

On constate que le lieu de travail s'est dématérialisé, que la frontière travail-vie personnelle est plus floue et que les carrières de chacun sont plus longues et plus diversifiées. Ces tendances amènent et amèneront inévitablement des mutations profondes dans l'organisation de notre espace de travail, toujours dans l'objectif d'améliorer la performance de l'entreprise.

Quel est le rôle de l'espace de travail ? Pour une entreprise innovante, c'est tout d'abord un lieu de vie où les salariés se connaissent et peuvent partager. Il est « créateur de sens et de valeurs » en réunissant les compétences et en permettant de se rencontrer autrement que virtuellement. On peut prendre l'exemple de Lufthansa qui a installé un terrain de beach volley à l'intérieur de son nouveau campus afin d'améliorer la symbiose de ses collaborateurs. Or cette symbiose entre collaborateurs est essentielle pour l'entreprise, et l'organisation de l'espace de travail y joue un rôle non négligeable. Il faut créer une ambiance, participer au bien-être des individus, les rendre heureux, encourager les échanges. Ces facteurs augmentent indéniablement les performances.

Le bureau n'est plus un lieu personnel et clos, où sont stockés nos documents, nos outils de travail. Le bureau doit faire mieux travailler ensemble, l'environnement de demain n'est donc plus un modèle de bureau statique. En effet, on constate que les employés ne restent plus assis à leur poste du matin au soir, ils sont souvent en réunion dans l'entreprise ou à l'extérieur. Il faut alors changer la vision erronée du « lorsqu'on est au bureau, on travaille, lorsqu'on est à l'extérieur, on ne travaille pas ». Ce mythe n'est plus valide, aujourd'hui tout le monde possède un smartphone, une tablette, etc. Au-delà du lieu de travail traditionnel, il faut comprendre qu'il existe désormais une palette d'espaces de travail qui forment un écosystème complexe. Le télétravail, le temps lors des trajets en transports en commun, les déplacements professionnels sont autant de lieu de travail difficiles à prendre en compte. Par exemple, Vodafone aux Pays-Bas a conçu ses bureaux avec des espaces de couloirs plus vastes dans lesquels on peut téléphoner tranquillement, répondant à cette tendance.

Il faut savoir s'adapter au besoin et donc analyser l'écosystème de l'entreprise. Est-ce que cette vision concerne toutes les entreprises ?

- **Damien SANOUILLET, JONES LANG LASALLE**

Les études effectuées par JONES LANG LASALLE reposent essentiellement sur le témoignage d'entreprises et portent sur quatre thématiques : le nomadisme, la nouvelle génération Y, l'évolution de la technologie et la mutation des entreprises.

Les entreprises auront toujours besoin de bureaux, mais c'est la conception et l'aménagement de ceux-ci qui vont beaucoup évoluer. Cette conception est tout d'abord due au développement du nomadisme permis par des mutations technologiques qui modifient un peu plus notre rapport à l'entreprise : le très haut débit mobile (4G), les nouveaux supports digitaux qui apparaîtront prochainement, les réseaux sociaux, le Cloud (qui permet d'avoir accès aux documents à n'importe quel endroit). De plus, la nouvelle génération arrive progressivement sur le marché du travail et impose peu à peu son nouveau mode de vie. Ils importent et reproduisent dans le monde de l'entreprise leurs nouvelles habitudes de travail qu'ils ont cultivées à l'école. La restauration en entreprise s'est déjà adaptée à l'arrivée de la nouvelle génération et a beaucoup évolué, modifiant son organisation et ses modes de distribution.

Cette génération ne rejette pas les bureaux, ils sont des lieux irremplaçables pour créer des réseaux et pas uniquement virtuels. Concrètement, les pistes à développer pour le futur sont l'amélioration de la collaboration et le travail d'équipe en créant de nouveaux espaces de rencontre et d'échange, ce qui n'est pas évident techniquement à réaliser dans le parc d'anciens immeubles existant. C'est ce qu'Orange développe en multipliant des espaces pour un travail plus participatif avec son campus de la recherche. D'autres enjeux sont à prendre en compte dans la conception des nouveaux bureaux : l'aspect environnemental, le temps de transport sont autant de facteurs décisifs, d'autant plus que la production tertiaire peut désormais se faire à distance.

L'entreprise doit aussi savoir donner envie, d'abord parce qu'elle va entrer en concurrence avec d'autres lieux (domiciles ou tiers-lieux), mais aussi et surtout parce que l'espace de travail est un facteur dans le choix de carrière des futurs talents : les locaux doivent les attirer et surtout les fidéliser.

Pour finir, ces transformations ne sont pas seulement techniques ou architecturales, elles ne seront possibles que si elles s'accompagnent de l'évolution profonde des modes de management et de l'occupation des postes de travail. On se dirige par exemple vers un partage des postes afin d'augmenter leur taux d'occupation.

Présentation des alternatives d'offres aux bureaux classiques

- **Frédéric BLEUSE, REGUS FRANCE**

Plus que le mot "bureau", il faudrait plutôt employer le mot "espace de travail" car il faut bien entendu constater l'évolution des façons de travailler. Aujourd'hui les entreprises ont deux objectifs. D'une part augmenter l'efficacité des collaborateurs via la création de

nouveaux espaces favorisant le bien-être. D'autre part optimiser la maîtrise de la charge immobilière en ayant des espaces plus flexibles et mieux adaptés à la taille et aux besoins de l'entreprise.

Des entreprises comme REGUS ont pour projet de redonner de la flexibilité à la charge immobilière des entreprises. REGUS est présente dans plus de 105 pays et propose un véritable réseau de location flexible de plusieurs types d'espaces de travail au service des entreprises : des salles de réunion, du *coworking*, des bureaux individuels... Il est en particulier présent depuis 1992 en France au sein des grands centres d'affaires. REGUS répond donc à cette nouvelle façon de travailler qui est : « on ne va plus au travail, on fait son travail ». De plus, REGUS innove en développant de nouveaux types de lieux de travail, il développe par exemple un projet test en France sur une aire d'autoroute sur l'A10, et des télécentres qui sont des sites à proximité des domiciles limitant le volume des déplacements et favorisant un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

En effet, la tendance s'éloigne de plus en plus du bureau classique. On va, à l'image des médias aujourd'hui, consommer à la demande, ce qui permet à l'entreprise de viabiliser sa charge. Le principe est de pouvoir louer des lieux de travail de manière plus flexible en fonction de ses besoins, afin d'avoir une meilleure maîtrise de la charge immobilière pour l'entreprise.

- **Clément ALTERESCO, BUREAUX A PARTAGER**

BUREAUX A PARTAGER propose une offre de location flexible de bureaux ciblant les PME sous forme de plateformes ou de petites surfaces. Sa création, il y a 6 ans, est la conséquence de difficultés rencontrées lors d'une recherche de bureaux : c'est en louant des locaux trop grands que l'idée est née de proposer ces espaces vides à la location. Depuis, le site et l'activité se sont développés et comptabilisent aujourd'hui 10 000 membres.

L'offre provient de toute entreprise qui dispose de surfaces non utilisées. BUREAUX A PARTAGER les met alors en relation avec les demandeurs qui sont en majorité des indépendants, des TPE de 2-3 personnes, ou des PME allant jusqu'à une vingtaine de personnes. Ces entreprises sont à la recherche d'espaces flexibles et d'engagements à court terme.

BUREAUX A PARTAGER exploite l'idée d'espace « *coworking* » qui pourrait se définir comme « un centre d'affaire avec un saupoudrage communautaire ». Le produit de base est d'apporter un espace avec accès à internet et une machine à café. Mais le constat est que les entreprises ne viennent pas seulement pour un bureau et une chaise, mais elles cherchent aussi une interaction sociale, un échange, des conseils et même à se faire des amis. Il y a une idée de communauté derrière le *coworking*. Les trois piliers fondamentaux sont : ECONOMIQUE, FLEXIBLE et SOCIAL, ce qui correspond en réalité à une plus grande liberté. En effet, lorsqu'on est une petite structure, l'idée d'économique est très importante, la flexibilité permet d'éviter le carcan des baux 3-6-9, la dimension sociale dynamise son activité. On pourrait conclure que « l'immobilier n'est plus une charge mais un service ».

Preuve que ce nouveau modèle de travail fonctionne, l'offre qui en 2007 comptait 100 espaces de *coworking* atteint aujourd'hui les 3000 sites et se répand un peu partout.

Présentation de l'expérience de deux grands utilisateurs : la SNCF et SANOFI

- **Jean-Marc ROGER, SNCF**

La SNCF possède un million de m² de bureaux, et son besoin de bureaux classiques est évident. Pourtant, la SNCF fait preuve d'innovation avec leur nouveau campus accueillant plus de 5300 collaborateurs à St Denis et l'opération « un bureau dans ma gare ».

Le *coworking* a été mis en place au sein de la SNCF et répond au problème du temps de trajet. La SNCF propose aux employés de travailler un à deux jours par semaine près de

leur lieu de vie grâce à l'opération « un bureau dans ma gare ». Cela permet de ne plus considérer le bureau comme une contrainte. On constate que le modèle fonctionne très bien d'autant plus qu'il permet à différents métiers qui n'ont jamais travaillé ensemble, comme les opérationnels dans les stations et les différentes fonctions qui peuvent exister au siège, de se rencontrer et d'échanger.

L'évolution des bureaux s'est traduite aussi dans le choix d'un campus, qui a été pour la SNCF une évidence par rapport à une tour. En effet l'idée de se retrouver au centre de Paris avec des loyers élevés ne correspondait pas à leur philosophie. La SNCF a préféré s'accorder avec ce qui fait leur cœur de métier : les voies ferrées. Ce repositionnement au bord des voies reflète leur image au centre du réseau. Sur ce nouveau campus, l'objectif a été de rapprocher les individus qui travaillent ensemble en diminuant les surfaces privatives au profit d'une surface libre collective. Par exemple, les étages supérieurs, occupés autrefois par les dirigeants des anciens propriétaires sont à présents des espaces de rencontre et de loisir : canapés, piano, babyfoot, Wi-Fi, etc. De la même façon, il y a beaucoup plus de place dans les couloirs pour permettre aux collaborateurs d'y téléphoner confortablement et sans déranger les autres.

L'entreprise se doit désormais d'être à l'écoute des besoins de ses salariés sur ce plan. Mais pour cela, il faut comprendre que le directeur immobilier, bien qu'il ait comme objectif de diminuer le nombre de m² tout en augmentant la productivité, a un devoir d'humilité. Toutes les transformations évoquées ne doivent pas se faire pour lui-même, ou pour une équipe qu'il connaît bien. Les nouveaux espaces de travail doivent intégrer toutes les sensibilités, les histoires de chaque équipe, tout en se projetant dans l'avenir afin d'assurer l'attractivité de l'entreprise auprès des nouvelles générations. Surtout ces innovations dans l'aménagement des bureaux doivent être accompagnées d'une stratégie globale d'évolution des méthodes de management.

- **Florence PERONNAU, SANOFI**

Comme la SNCF, SANOFI a construit un nouveau campus qui se veut ambitieux et innovant au Val de Bièvre à Gentilly. C'est un espace qui a été pensé pour 2020, ce n'est pas du renouveau, c'est du nouveau.

L'objectif est d'obtenir un lieu de partage, d'échange et de convivialité en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. D'autant plus que le campus doit être un espace qui accueille les partenaires mais aussi, dans le cadre de l'activité principale de SANOFI, les patients. C'est pourquoi le campus se veut très ouvert sur la nature.

Sur ce campus, trois secteurs d'activité très différents ont été réunis : les fonctions support, les affaires industrielles, et la filiale commerciale, totalisant 3000 personnes. La stratégie a été d'aller d'un espace du « je » vers un espace du « nous » basé sur le modèle nordique. Grâce à la transformation des bureaux en de nouveaux espaces collectifs, 98 % des anciens espaces individuels fermés ont été remplacés par des espaces ouverts, profitant aux travaux d'équipe. Il faut savoir que des études montraient que le taux de présence effective sur les postes de travail avoisinait les 65 % : SANOFI a redistribué ces espaces au profit du collectif. En effet, on remarque que les rencontres fortuites entre collaborateurs d'entités différentes est bénéfique à l'entreprise. Enfin, la culture de SANOFI est la culture du "bien-être", il y a donc eu toute une réflexion sur les déplacements au sein du campus, ou encore l'instauration d'un programme nutritionnel.

Ce changement n'est possible que grâce à l'impulsion d'une évolution des modes de management et de comportement. Par exemple, c'est la fin du contrôle visuel par les cadres. Le campus se veut collaboratif et transversal.

Questions du public

Jusqu'où ne doit-on pas aller dans la dématérialisation et la mobilité, y'a-t-il une limite ?

- **Jean-Marc ROGER, SNCF**

Dans ce genre d'entreprises, on ne peut pas se permettre d'expérimenter, il faut que cela fonctionne du premier coup. S'il y a une limite, c'est celle de l'acceptation du changement par les salariés. Le changement n'est pas quelque chose d'homogène, chaque entreprise, chaque département de l'entreprise doit être étudié avec son histoire, sa culture. Il faut composer et accompagner chacun pour leur permettre de s'adapter aux nouveaux lieux de travail. Dans ce monde de plus en plus enclin à la dématérialisation et à la digitalisation, il faut rester souple.

- **Damien SANOUILLET, JONES LANG LASALLE**

Je rejoins Jean-Marc Roger, il ne faut pas parler de limites mais de changements acceptables. On peut aller très loin, mais la question c'est le degré d'acceptabilité du changement qu'une entreprise s'autorise. Il dépend de la culture de l'entreprise, de son climat, de son histoire. Ce qui peut sembler minime pour l'une sera perçu comme un bond de géant pour l'autre. Il faut étudier au cas par cas.

- **Clément ALTERESCO, BUREAUX A PARTAGER**

Ces limites dont vous parlez ne sont pas encore visibles. Actuellement, il n'y a aucune règle dans notre rapport à la technologie, elles sont en train d'être écrites. Or, ce qu'on constate est que ce n'est plus l'entreprise qui dicte ces règles mais les individus. On a donc là un retournement de la relation entreprise-individus. C'est l'entreprise qui mettra un coup d'arrêt à cette situation et non l'individu.

N'y a-t-il pas un paradoxe lorsque vous évoquez la construction de nouveaux espaces de travail alors que le « *middle management* » et le « *top management* » sont composés essentiellement d'individus de 40 à 60 ans ? Si oui, comment résoudre ce paradoxe ?

- **Frédéric BLEUSE, REGUS FRANCE**

En réalité, le changement n'est pas réellement au niveau immobilier, mais plus au niveau managérial. C'est l'utilisateur final qui est le moteur du changement dans l'utilisation des espaces.

- **Florence PERONNAU, SANOFI**

Effectivement, c'est plutôt un problème managérial. Sur un campus par exemple, les espaces ont beau être ouverts, il est difficile d'ouvrir toutes les frontières des grades de chacun et de casser cette culture latine du secret. C'est alors au CEO d'être le moteur du changement et de casser ces barrières. Même si l'on remarque que ce n'est pas forcément les plus âgés qui restent attachés à l'esprit statutaire de leur bureau à l'ancienne.

Est-ce que les entreprises ont fait des études pour mesurer l'efficacité des collaborateurs ? Comment la mesure-t-on ?

- **Frédéric BLEUSE, REGUS FRANCE**

Il faut parler d'externalité positive, en effet une enquête a prouvé que le temps gagné en diminuant la durée du transport était réparti à parts égales entre le travail et la vie personnelle. C'est un gain de temps non négligeable qui s'ajoute à la diminution du stress des transports et donc une amélioration du bien-être des employés.

- **Damien SANOUILLET, JONES LANG LASALLE**

Déjà, la mesure de l'impact se fait à la fin d'un exercice. Plusieurs modélisations sont en étude comme justement l'impact de l'amélioration du temps de transport sur la productivité et sur le bien-être. Ces études montrent en outre, que les entreprises qui ont une démarche volontariste augmentent de 8 à 10 % leur productivité.

- **Catherine GALL, STEELCASE**

Lors d'une politique de changement, il y a un tableau de bord dans lesquels beaucoup d'indices doivent être croisés. L'idée est que c'est seulement à la fin qu'on voit si les gens produisent mieux. Il faut faire un calcul d'optimisation en prenant en compte par exemple des facteurs aussi divers que la diminution de l'absentéisme, la capacité à recruter des talents, la diminution de l'empreinte carbone, le développement de comportements verts... Tous ces facteurs sont à étudier et à mettre en adéquation.

Quels sont les critères de la politique d'accompagnement du changement ?

- **Florence PERONNAU, SANOFI**

L'entreprise ne doit pas imposer le changement à ses salariés, au contraire un gros travail est nécessaire pour accompagner chaque strate de l'entreprise qui a sa culture et son histoire. Finalement, la conception du bâtiment est quelque chose de simple, car technique. Le changement au contraire, est compliqué car il touche à l'humain, à la sensibilité de chacun.

- **Jean-Marc ROGER, SNCF**

La SNCF accompagne le changement avant, pendant et après le déménagement. Le plus gros travail se situe avant. Il faut en effet écouter les attentes, les gênes occasionnées, et surtout l'anxiété de chacun. Il ne faut surtout pas nier cette angoisse car elle peut détruire les efforts de changements structurels. Pendant et après sont des accompagnements.

- **Damien SANOUILLET, JONES LANG LASALLE**

Chez Jones Lang Lasalle, nous constatons il est vrai un changement d'attente chez nos clients. Nous avons intégré la conduite du changement dans les prestations.

Dans quelle mesure les grandes entreprises sont-elles prêtes au co-working ? Comment gérer les problèmes de sécurité de l'information ?

- **Clément ALTERESCO, BUREAUX A PARTAGER**

Il n'est pas facile de convaincre une grande entreprise d'ouvrir ses bureaux. On peut prendre l'exemple de la Banque Publique d'Investissement. Cette banque a ouvert un « espace start-up » qui fournit des locaux à des entreprises naissantes. On a alors de nombreux problèmes : qu'a-t-on le droit de faire, de ne pas faire, qui peut aller où, doit-on partager le réseau informatique ? De nombreuses questions qui supposent un changement culturel fort au sein de la grande entreprise, particulièrement au niveau de la sécurité. Cela se fera petit à petit.

- **Jean-Marc ROGER, SNCF**

La SNCF est partenaire d'un incubateur de Start-up. Ces espaces sont importants pour nos équipes de R&D. Il y a tout intérêt à avoir des *Start-up* à côté pour trouver des idées, et échanger.

L'immobilier au service de la performance énergétique

Débat animé par **Gaël THOMAS**, Directeur de la rédaction - BUSINESS IMMO

Vendredi 6 décembre 2013

Intervenants :

- **Dimitri BOULTE**, Directeur Général Adjoint, Directeur des Opérations - SOCIÉTÉ FONCIÈRE LYONNAISE
- **Patrick CANAC**, Président - abcd - advanced building construction & design
- **Agnès COULOMBE**, Directeur Immobilier d'Exploitation - CREDIT AGRICOLE IMMOBILIER
- **Alexis MOTTE**, Président - MOBILITIS
- **Stéphane POTIER**, Partner responsable du secteur immobilier - ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS

Pourquoi et comment l'immobilier peut-il être un levier de performance pour les utilisateurs ?

Les facteurs de choix de l'immobilier de bureaux

- **Alexis MOTTE, MOBILITIS**

Quel est aujourd'hui le premier facteur de choix de l'immobilier d'une entreprise ? Est-ce le coût, le profit ? Ou pense-t-on aujourd'hui plus stratégie de l'immobilier dans l'entreprise ?

Bien sûr, les entreprises ne pensent plus l'immobilier comme un simple poste de coût mais comme une ressource. L'immeuble est un levier au service de trois performances : une performance managériale, une performance sociale et une performance organisationnelle.

Pour une entreprise, l'immeuble est un outil au service de l'image via trois aspects : de par sa localisation (en centre-ville ou en banlieue), de par son enveloppe (une tour de la Défense ne renvoie pas la même image qu'un immeuble haussmannien), et de par son contenu (l'aménagement intérieur de l'immeuble influe sur l'image qu'ont les collaborateurs et les clients de l'entreprise).

Rappelons que l'immobilier est souvent le 3^{ème} poste de coût après les salaires et l'informatique. Dans le contexte actuel, il s'agit bien évidemment d'un sujet à optimiser. On peut donc conclure que le premier facteur de choix est effectivement le coût.

Quand l'entreprise est-elle amenée à s'interroger sur un éventuel changement de son actif immobilier ? Trois causes principales amènent à la réflexion. Premièrement lorsque le bail arrive à maturité. Faut-il le renouveler ou l'entreprise doit-elle déménager ? Deuxièmement, lorsqu'un événement extérieur survient, comme une fusion-acquisition. La réorganisation qui en résulte conduit souvent à un changement de l'actif immobilier de l'entreprise. Troisièmement, lorsque l'entreprise cherche à optimiser ses coûts. Elle va considérer l'actif comme un poste de charge, et chercher à diminuer son coût.

Avant de changer de site, le premier réflexe des entreprises est de renégocier leur bail. Elles peuvent parfois parvenir à leurs fins, dans la mesure où les investisseurs préfèrent garder leurs locataires, afin d'éviter les coûts de recherche de locataires et le coût lié à la vacance des immeubles. Toutefois, les entreprises peuvent aussi décider de déplacer leurs locaux dans des zones géographiques où le loyer est plus faible, en prenant le risque que cela désorganise son fonctionnement.

Mais des facteurs autres que le simple coût du mètre carré entrent de plus en plus en jeu. Il s'agit désormais de trouver un équilibre dans une équation difficile mettant en relation

l'organisation, l'humain et le stratégique. C'est pourquoi il faut anticiper l'environnement de travail : c'est la fin de la moquette bleue et des murs blancs, il faut faire place à la couleur, au design. Lors de la mise en place du cahier des charges de l'entreprise, ces facteurs font l'objet d'une longue réflexion. De plus, il s'agit de prendre en compte les méthodes de travail de chaque collaborateur individuellement, ce qui conduit à une méthode de profilage permettant d'organiser les espaces avec, par exemple, plus au moins d'espaces de travail communs. Ce profilage permet d'aménager les postes de travail des collaborateurs en fonction de leur activité.

Prenons l'exemple d'entreprises dites innovantes telles que Google ou Apple : on remarque que leur immobilier de bureaux est lui aussi innovant. Ces entreprises ont mis en place trois types de lieux : les zones de concentration (pour travailler seul), les zones de collaboration, et les zones d'apprentissage. Ces zones d'apprentissage sont des lieux très différents de la vision académique. Ce sont plus des lieux d'échange et de socialisations informels où l'on essaye d'insuffler un sentiment de confiance entre les collaborateurs sur des sujets autres que professionnels, ce qui crée des synergies, accroît la productivité des salariés et conduit à de meilleures performances.

Enfin, une enquête Opinion Way a été effectuée pendant trois ans auprès de 800 salariés et 300 dirigeants à propos du lien entre la mobilité, le bien-être et la performance. Sans surprise, on a observé que ces trois points étaient liés. On note par exemple que 53 % des collaborateurs sont prêts à renoncer à une augmentation de salaire en échange d'une journée de télétravail. Le bureau classique tel qu'on le connaît semble être une notion de plus en plus remise en question. Dans une ère de transformation technologique, le monde du travail se doit de suivre le mouvement.

- **Stéphane POTIER, ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS**

Le problème des entreprises aujourd'hui est qu'elles se focalisent encore trop sur l'optimisation de leurs coûts immobiliers. Elles ont tendance à oublier les coûts complets et les concepts de valeur liés à leur actif immobilier.

Roland Berger a effectué une étude sur les coûts liés à l'immobilier : sur les coûts cachés qui vont au-delà du prix du m². En effet, toute entreprise regarde la valeur du choix sous l'analyse du rapport coût/bénéfice. Les coûts de l'immobilier restent des coûts rationnels, mesurables (comme les coûts de déménagement et de réaménagement) et suivis par le Directeur administratif et financier, pourtant il existe des coûts cachés ou coût complets et enfin des coûts diffus et mal mesurés (comme le coût de l'absentéisme).

Cette étude a également mis en avant quatre grands paramètres dans le choix de l'immobilier :

1/ le coût direct immobilier. Ce coût est constitué du loyer et des coûts d'exploitation de l'immeuble.

2/ la centralité de l'immeuble (proximité aux zones d'affaires). Ce paramètre influe énormément sur le retard des salariés (une zone mal desservie en transports, ou éloignée du centre-ville est plus propice aux retards) ainsi que sur le *turnover* (la centralité d'un immeuble a un impact positif sur la capacité de l'entreprise à attirer des nouveaux talents).

3/ l'unicité. Les entreprises peuvent ainsi dicter leurs choix immobiliers en vue d'un rapprochement géographique de leurs différents lieux de travail. Cela permet une collaboration accrue des différentes branches de l'entreprise afin de favoriser les synergies. Cela a un impact positif sur le temps de travail effectif et sur la flexibilité de l'organisation.

4/ la modernité. Les entreprises se tournent de plus en plus vers des immeubles qui permettent une modulation des espaces de travail, et ce afin de favoriser les lieux collaboratifs et l'échange entre salariés. Le choix s'oriente de plus en plus vers de nouveaux concepts de modes de travail séparant le temps de concentration, le temps passé au téléphone et le temps d'apprentissage.

L'immobilier d'entreprise est créateur de valeur ajoutée

- **Dimitri BOULTE, SOCIÉTÉ FONCIÈRE LYONNAISE**

Quelle place occupe l'immobilier de bureau dans la chaîne de valeur des entreprises ? Un sondage récent a montré que les aspirations des salariés en termes d'espaces de travail étaient globalement les mêmes, quand bien même ces salariés appartenaient à des entreprises et des secteurs complètement différents. La question posée était : quel est votre premier critère de satisfaction concernant votre environnement de travail ? Le premier critère était la centralité, citée par 54 % des sondés. Pour eux, la facilité d'accès au lieu de travail est le critère prédominant de satisfaction. On peut noter que les entreprises qui s'engagent sur cette voie ont un impact positif sur le développement durable, puisque la centralité des locaux réduit le temps de trajets, permet aux salariés d'utiliser les transports en commun et limite ainsi l'impact en CO2.

Le deuxième critère cité était la modernité des espaces de travail, mentionnée par 25 % des sondés. Les salariés aspirent généralement à plus d'horizontalité dans les espaces collaboratifs, à des espaces design, à la présence de lumière naturelle, et surtout à l'accès à des services tels que la restauration ayant des horaires plus souples et des programmes nutritionnels.

L'enjeu pour les entreprises est donc de mettre l'immobilier au service de la satisfaction de leurs salariés, afin d'agir positivement sur leur productivité. Et les études montrent qu'agir sur le bien-être des salariés produit des résultats supérieurs à ceux obtenus lorsqu'on se contente simplement de réduire les coûts immobiliers. Un collaborateur heureux va créer plus de valeur pour l'entreprise.

L'exemple de l'entreprise Zurich Insurance illustre très bien ce concept : son siège social était autrefois basé à Levallois, pour un loyer de 300€ du mètre carré. La direction a pris la décision de déménager les locaux à Wagram, malgré un loyer deux fois supérieur. Le pari pouvait sembler audacieux, mais il s'est avéré trois ans plus tard que la productivité de l'entreprise avait augmenté de 28 %. Les raisons étaient simples : des espaces de travail collaboratifs et design avaient été aménagés pour encourager la productivité des salariés, la centralité jouait également dans ce sens. De plus, les relations avec la clientèle ont pu être améliorées du fait du meilleur standing des nouveaux locaux. Auparavant, les collaborateurs ne recevaient pas les clients dans les locaux de Levallois et devaient donc se déplacer pour chaque rendez-vous. C'est désormais chose révolue. Enfin, son positionnement et son image moderne a attiré de nombreux talents. Cet exemple illustre parfaitement le fait que l'immobilier d'entreprise est contributeur de valeur ajoutée.

- **Patrick CANAC, abcd advanced building construction & design**

Plusieurs critères entrent en ligne de compte, en fonction des objectifs de l'entreprise, dans le choix de son immobilier. L'impact de l'immobilier sur la performance de l'entreprise peut être analysé au travers de trois cas pratiques. Premièrement, l'exemple de DCNS. Cette entreprise veut déplacer ses 1600 collaborateurs vers un site unique, afin de favoriser les synergies entre ses salariés qui sont en majorité des ingénieurs. Pour cela, elle compte construire un nouveau complexe proposant de nombreux espaces collaboratifs et espaces de détente, afin d'encourager la productivité de ses salariés. Un deuxième exemple est celui de l'entreprise Hachette Livres. L'entreprise a souhaité déménager dans de nouveaux locaux pour rassembler ses activités d'achat et d'édition. Mais contrairement à DCNS, Hachette privilégie plutôt les bureaux individuels que les espaces collectifs. Enfin, un troisième exemple encore différent des deux autres : celui de RTE. L'entreprise est restée très traditionnelle dans le choix de ses locaux. Il a été motivé principalement par des questions de coût du loyer, et de centralité.

Ces trois exemples montrent que l'immobilier est vecteur de performance pour l'entreprise, et que les paramètres de choix dépendent de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise.

- **Agnès COULOMBE, CRÉDIT AGRICOLE IMMOBILIER**

L'immobilier doit être pour l'entreprise source d'une triple performance : sociétale, managériale et économique. Le Crédit Agricole Immobilier a mis en place le projet Evergreen dont l'objectif était le déplacement du siège social de l'entreprise à Montrouge. Afin de maximiser la performance future, une charte a été élaborée afin d'orienter l'aménagement des bureaux vers la modernité. La charte prévoyait notamment 9 mètres carré en moyenne pour un bureau individuel, associés à 2,5 mètres carrés d'espaces collaboratifs. Chaque détail avait son importance, comme le mobilier ou la nature des postes de travail. Ainsi, il a été décidé de doter chaque poste de travail d'un grand écran (24 pouces) afin d'augmenter la surface de travail et de réduire le nombre d'impressions. En contrepartie, les imprimantes individuelles ont été remplacées par des imprimantes réseau collectives. Il en résulte un gain d'espace de travail, et une mesure en faveur de la RSE (moins d'impressions papier).

L'impact de ce réaménagement sur la performance de l'entreprise a été positif. Interrogés lors des premiers jours au sein du nouveau siège social, 65 % des collaborateurs se déclaraient satisfaits ou très satisfaits de leur nouveau lieu de travail. Dix-huit mois plus tard, ce chiffre était de 75 %. En parallèle, on a pu constater une baisse de 20 % du taux d'absentéisme.

Questions

Peut-on s'affranchir du rapport au mètre carré dans le choix de l'immobilier ?

- **Alexis MOTTE, MOBILITIS**

On ne peut pas encore s'affranchir totalement du rapport au mètre carré. Toutefois, la notion traditionnelle de mètre carré commence à être remise en question. On ne s'intéresse plus uniquement au mètre carré autour du poste du travail, mais également à tous les espaces collectifs (comme la machine à café), ainsi que les espaces de circulation qui constituent des lieux d'échange informels.

- **Dimitri BOULTE, SOCIÉTÉ FONCIÈRE LYONNAISE**

Le mètre carré reste bien évidemment la donnée de base pour le calcul du loyer, donc il est difficile de s'en affranchir totalement. Toutefois on prend de plus en plus en compte les parties communes, qui sont des espaces a priori perdus, mais qui constituent en réalité des lieux d'échange informels. Des études montrent que les lieux où les gens se rencontrent le plus sont les lieux de verticalité, par exemple les escaliers. Il pourrait donc être intéressant de songer à aménager les escaliers comme lieux d'échanges. Enfin, un jour on ne parlera sûrement plus de m² par personne mais par poste, ce qui sera plus pertinent puisqu'on tend au partage de poste.

Quel devenir pour les lieux collaboratifs ?

- **AGNÈS COULOMBE, CRÉDIT AGRICOLE IMMOBILIER**

Ces lieux sont amenés à être de plus en plus présents au sein des entreprises. On a même tendance à aménager en lieux collaboratifs des lieux qui n'étaient a priori pas prévus à cet effet. Un exemple est celui du restaurant d'entreprise au sein du Crédit Agricole. Il ne s'agit plus uniquement d'un simple lieu de restauration, mais d'un lieu de travail équipé de prises et de WiFi, ouverts de 7h à 23h. Nous nous sommes rendu compte que les collaborateurs appréciaient cet espace comme lieu de travail.

Un mot sur les tiers-lieux ?

- **Alexis MOTTE, MOBILITIS**

L'augmentation du nombre de tiers-lieux aura très certainement un impact positif sur la productivité des salariés, puisque cela va leur permettre de travailler sur un lieu de travail plus proche de leur domicile. Le télétravail est un aspect qui attire de plus en plus les salariés. 16 % des salariés déclarent avoir un accord de télétravail. Et ce sont 54 % d'entre eux qui pratiquent le télétravail de manière informelle. Lorsqu'ils ont été interrogés, 100 % des dirigeants ont répondu qu'ils considéraient que le télétravail n'engendrait pas de baisse de productivité, voire qu'il pouvait entraîner une hausse.

Cycle Investisseurs

Sortir du core

Débat animé par **Gaël THOMAS**, Directeur de la Rédaction – BUSINESS IMMO

Mercredi 4 décembre 2013

Intervenants :

- **Alban ARRIBAS**, Head of Fund Management - France - Property – ABERDEEN ASSET MANAGEMENT
- **Brigitte GOUDER DE BEAUREGARD**, Directeur Général – AG REAL ESTATE
- **Mahdi MOKRANE**, Regional Director Head of European Research and Strategy – LASALLE INVESTMENT MANAGEMENT
- **Emmanuel SCHREDER**, CEO – CATELLA PROPERTY
- **Nicolas SIMON**, Directeur Général – AMUNDI IMMOBILIER

Que signifie le mot *core* ?

- **Mahdi MOKRANE, LASALLE INVESTMENT MANAGEMENT**

Il n'y a pas vraiment de définition pour un actif, cela dépend des *cash flows* qu'il génère dans le temps. En revanche une stratégie *core* implique une proportion dans l'espérance de rentabilité d'un actif. Ainsi, plus l'espérance de rentabilité est grande et plus on se déplace d'une stratégie dite *core* vers un investissement de type « opportuniste ». Notez que des définitions officielles existent par région, et seule celle de notre région est aussi précise (voir www.INREV.org).

- **Emmanuel SCHREDER, CATELLA PROPERTY**

Il n'y a pas de définition universelle, elle dépend de l'actif et de ses caractéristiques. Ainsi un actif situé dans une localisation avec une rareté foncière (ex : Paris QCA) et des *cash flow* stabilisés sur au moins 6 ans sera considéré comme *core*. Alors qu'en seconde couronne on cherchera plutôt 12 ans ferme, avec un immeuble certifié et restructuré. Ce sont en général des actifs avec peu à faire en termes d'*asset management*.

- **Nicolas SIMON, AMUNDI IMMOBILIER**

L'actif n'est pas *core* en soi, mais la stratégie, elle, l'est. En effet, si l'on rentre dans un risque spécifique de l'actif alors on ne sait plus modéliser le risque du portefeuille en lui-même. Par ailleurs, on parle aujourd'hui plutôt de risque/liquidité, conséquence directe de la crise car c'est la capacité à préserver le capital qui compte, avec une forte composante liquidité. Ainsi, aujourd'hui, on s'intéresse plus au couple risque/liquidité qu'au couple risque/rendement comme on le faisait auparavant.

- **Brigitte GOUDER DE BEAUREGARD, AG REAL ESTATE**

Il paraît important de rajouter que nous considérons, contrairement à une pensée qui semble parfois communément admise, qu'il existe des actifs *core* en province, dans certains types d'actifs.

- **Alban ARRIBAS, ABERDEEN ASSET MANAGEMENT**

Aujourd'hui il n'y a plus vraiment de *core-plus*. Pour l'*opportunistic*, le rendement en capital est élevé alors que quand on parle *core*, l'endettement est faible. Nous, nous avons une

définition par actif qui sera par exemple détention long terme ou plutôt court terme, mais nous ne qualifions pas les actifs de *core*.

Pouvez-vous nous fournir une photographie du marché actuel ?

- **Mahdi MOKRANE, LASALLE INVESTMENT MANAGEMENT**

D'abord, on a découvert l'impact négatif que peut avoir un niveau d'endettement élevé. La crise a marqué un retour des capitaux sur les marchés domestiques. Aujourd'hui les volumes d'investissement sont très concentrés non plus seulement sur des pays mais sur des villes comme Londres, Paris, Munich et Stockholm, avec un assèchement pour des zones considérées comme en crise. Cela change aujourd'hui au Royaume-Uni et en Allemagne mais relativement peu ailleurs. Le retour des investissements en périphérie se fait progressivement, mais lentement. Il y a encore un intérêt marqué pour les revenus sécurisés. Enfin, on remarque une appétence certaine pour la logistique et le commerce (surtout au Royaume-Uni et en Allemagne) avec peu de recours à l'effet de levier et des baux sécurisés qui offrent une importante visibilité sur les loyers.

- **Emmanuel SCHREDER, CATELLA PROPERTY**

En France, depuis 4 à 5 ans le marché est *core* à plus de 80 %. Au moins 15 milliards ont été investis sur du *core* et du *core-plus* depuis 3 ans, lié au fait que les collecteurs d'épargne ont fait le marché quand les fonds ouverts allemands se sont retirés. On constate un très bon relais entre ces deux types d'acteurs. Il y a aussi un retour de quelques opportunistes via des situations extrêmes avec des fonds en liquidation ou des banques qui ont récupéré les actifs pour les remettre en vente directement et, enfin, certaines agences de titrisation.

Quelle est la place du « non core » dans votre allocation d'actifs ?

- **Nicolas SIMON, AMUNDI IMMOBILIER**

Pourquoi sortir du *core* ? Aujourd'hui, si on lève des capitaux dans de bonnes conditions, alors les actifs *core*, qui offrent un bon couple risque-rendement et une bonne liquidité, restent intéressants. Mais quand on est capable d'offrir aux particuliers des stratégies d'investissement via des SCPI avec un taux de rendement de 5 % (contre 2,5 % pour un investissement *core*), présentant également un risque faible, leur intérêt se fait sentir. Ils sont très intéressés par l'immobilier papier par rapport à des actions cotées en bourse. L'enjeu pour les investisseurs est donc de savoir comment trouver des volumes suffisants pour placer les liquidités. On fait beaucoup, tout en restant dans l'univers du *core* (risque faible, *total return* sur rendement) et on en sort en se dirigeant vers du *core-plus* (chercher un taux de capitalisation le plus élevé sans augmenter le risque, et profiter au maximum de l'effet de levier). Le *core-plus* est donc une des façons de sortir du *core* tout en y restant.

- **Emmanuel SCHREDER, CATELLA PROPERTY**

Beaucoup d'acteurs de l'assurance-vie ont une poche indirecte dans des fonds qui font de l'immobilier. C'est donc une autre façon de sortir du *core* via l'investissement indirect, sous forme de participations dans l'immobilier.

Les stratégies de gestion des fonds

- **Brigitte GOUDER DE BEAUREGARD, AG REAL ESTATE**

Chez AG Real Estate, nous n'investissons pas dans le *core*. Nous cherchons à augmenter notre portefeuille immobilier en France qui s'élève aujourd'hui à 850 millions d'euros. Nous ne sommes pas sur le *core* car notre actionnaire nous demande d'investir uniquement en fonds propres puisque, étant déjà endettés vis à vis de nos souscripteurs d'assurance, nous ne voulons pas ajouter de la dette dans notre bilan. Or, en considérant nos exigences de

rendement, nous ne pouvons pas nous permettre financièrement d'acheter du *core*. Les opérations de restructuration d'immeuble avec valeur ajoutée nous conviennent parfaitement étant donné que nous sommes promoteur-investisseur.

Nous faisons remonter à la maison mère 6,3 % de rendement. Pour y parvenir, nous avons un portefeuille diversifié. Par exemple, nous avons investi en logistique, mais aussi dans un bel actif sur les Champs Élysées. Enfin, nous sommes très attentifs à la localisation qui doit être desservie par les transports en commun. Nous cherchons des baux de très long terme. Nous sommes toujours très étonnés de voir qu'en France il est difficile de signer des baux fermes de 12 ans alors que chez nous nous sommes habitués à des baux de très longue durée : plutôt jusqu'à 27 ans chez nous, en Belgique, et avec une indexation.

- **Alban ARRIBAS, ABERDEEN ASSET MANAGEMENT**

L'immobilier n'est pas notre cœur de métier. Il ne représente « que » 10 % des 250 milliards d'euros d'actifs que nous gérons. Notre objectif est de détenir les actifs sur le long terme, d'où le *core*. Pour nous, le rendement locatif ne doit pas être dégradé, c'est la caractéristique qui nous importe le plus. Pas de vacance, une bonne localisation, une bonne distribution importent aussi.

- **Nicolas SIMON, AMUNDI IMMOBILIER**

Si les taux remontent, c'est parce que l'activité repart, donc que les loyers augmentent aussi. La France bénéficie des taux type Europe du Nord mais avec des loyers Europe du Sud, qui faiblissent avec le jeu entre loyers économiques et faciaux.

De combien est cet écart entre loyer économique et facial ?

- **Emmanuel SCHREDER, CATELLA PROPERTY**

20 %, parfois 25 % voire plus encore. Même avec un tel écart entre loyer facial et économique, si l'immeuble est certifié, le preneur de bonne qualité et le bail de neuf ans ferme, l'actif sera qualifié d'actif *core*.

Cet écart est doublement préoccupant car lorsque l'on vend un immeuble à un investisseur avec 2 ans de franchise de loyer, celui-ci achète le surloyer. C'est un problème que l'on discute beaucoup avec les experts. Parmi notre clientèle d'investisseurs, relativement peu basent leurs taux sur le loyer économique, donc malheureusement il y a un effet bulle qui n'est pas corrigé par les taux de rendement. Finalement, le marché souffre d'une substantielle surévaluation des valeurs.

- **Nicolas SIMON, AMUNDI IMMOBILIER**

Le vrai risque est le risque de flux.

A quel taux de rendement doit-on alors acheter ? Finalement le *prime*, est-ce le *core* qui coûte cher ?

- **Nicolas SIMON, AMUNDI IMMOBILIER**

Attention, le *prime* n'est pas le *core*. Ce sont deux notions distinctes. Le coût du capital est faible aujourd'hui, donc une espérance de TRI (taux de rentabilité interne) de 7 % est acceptable pour du *core*.

- **Alban ARRIBAS, ABERDEEN ASSET MANAGEMENT**

Sur des actifs secondaires, nous estimons qu'il faut attendre. On regarde un peu plus l'Espagne aujourd'hui. Pour beaucoup de pays, l'équation est avant tout économique et il nous faut attendre encore un peu avant de nous intéresser aux actifs secondaires

(deuxième périphérie, avec des difficultés pour louer, depuis longtemps dans le portefeuille).

Comment classer les actifs secondaires ? Est-ce un *no man's land* ?

- **Emmanuel SCHREDER, CATELLA PROPERTY**

Ce sont ceux de la logistique classe C, ou encore les PME/PMI obsolètes. Pour le bureau, il y a surtout un problème de localisation sur des secteurs non tertiaires et mal desservis. Ils font souvent l'objet d'une vente de portefeuille avec quelques *flagships* pour rendre le portefeuille attractif. Il y a 4 à 5 ans, des fonds d'investissement et des investisseurs de petite taille ont racheté ces portefeuilles et ont travaillé séparément les actifs pour les revendre. Malgré quelques opérations difficiles ces produits trouvent une relative liquidité. Leurs *cash flows* se financent à hauteur de 60/65 % avec peu de fonds propres et un levier optimisé. Leur loyer est peu élevé et souvent décoté au moment de la vente donc finalement il y a globalement peu de catastrophes.

- **Mahdi MOKRANE, LASALLE INVESTMENT MANAGEMENT**

Des villes comme Manchester ou Bristol, reviennent dans le giron de ce qui est éligible dans les portefeuilles catégorisés comme *core*. A Lyon par exemple nous venons de travailler sur un portefeuille qui n'a jamais eu de raison de sortir de notre définition du *core*. Nous sommes confortables sur le fait que la demande sera plus soutenue pour ces actifs. Mais à quel moment doit-on s'arrêter ?

Que deviennent ces immeubles de troisième division au Royaume-Uni ?

- **Mahdi MOKRANE, LASALLE INVESTMENT MANAGEMENT**

Ceux qui les rachètent sont ceux qui les avaient vendus aux investisseurs : les locataires. Ils réinsèrent dans leur patrimoine des actifs qu'ils avaient externalisés.

- **Emmanuel SCHREDER, CATELLA PROPERTY**

Ce phénomène est surtout présent au Royaume-Uni, un peu en France, pays pour lequel aucune statistique n'existe pourtant.

Les ventes forcées existent-elles en France ? La menace est-elle réelle sur le mur de la dette ? Y'a t-il un marché qui émerge sur ces actifs ?

- **Emmanuel SCHREDER, CATELLA PROPERTY**

La France est un cas particulier. Le mur de la dette existe toujours mais il a progressivement été repoussé dans le temps. De plus, de gros arbitrages ont été faits par des fonds allemands en liquidation, donc avec un besoin de rembourser leurs souscripteurs, et *in fine* vendre les immeubles. Au lieu de les obliger à vendre sur 12 mois, ils peuvent le faire sur 3 ans. Cela leur offre la possibilité de travailler d'abord les actifs liquides puis, dans un second temps, les actifs qui le sont moins. Aujourd'hui une banque qui récupère un actif doit revendre au mieux disant, en faisant d'elle aussi un vendeur obligé. Il y a donc bien un mouvement vers des transactions dans ce segment-là.

- **Alban ARRIBAS, ABERDEEN ASSET MANAGEMENT**

Les vannes du financement ont été à nouveau ouvertes, avec des coûts de financement qui sont revenus au mieux des années 2006/2007. Finalement, il n'y a pas vraiment de mur de la dette en France, il s'est totalement effondré.

- **Nicolas SIMON, AMUNDI IMMOBILIER**

Avec des coûts de portage très bas aujourd'hui, on a retrouvé de l'optimisme sur l'évolution du cycle. On espère une reprise des valeurs locatives. 2013 devait être la fin du cycle de crise. En France nous sommes dans cette logique-là, avec une reprise un peu plus lente mais néanmoins certaine, d'où le retour des acteurs opportunistes.

- **Mahdi MOKRANE, LASALLE INVESTMENT MANAGEMENT**

Les structures de défaisance existent bien. Il y a eu des transactions importantes. On parlait tout à l'heure des fonds opportunistes qui ont levé beaucoup de capitaux : l'une de leurs caractéristiques est d'investir au niveau régional. En Europe, on a repoussé le problème, ils ont plutôt investi en Amérique latine et en Asie.

- **Emmanuel SCHREDER, CATELLA PROPERTY**

On voit beaucoup de fonds opportunistes venir en Espagne avec un début de transactions, de rachat de dette et une forte prédominance sur le résidentiel en 2012/2013. On a en Espagne le même sentiment que celui que l'on avait en France dans les années 1990, avec la même typologie d'acteurs, mais en nombre plus important. Il y aura vraisemblablement des volumes importants en 2014 sur ces actifs résidentiels en Espagne.

- **Nicolas SIMON, AMUNDI IMMOBILIER**

Les investisseurs institutionnels français ne vont pas sur ces marchés car ces actifs sont avant tout résidentiels, ce qui constitue un marché très réglementé en France. Ainsi ils restent frileux pour investir à l'international, sauf en Allemagne et timidement au Royaume-Uni, qui souffre cependant d'un risque de change, et d'un risque de volatilité.

Cependant, des opérations en VEFA sur des sites bien choisis avec un niveau de loyer intéressant se louent largement avant livraison en France avec TRI confortable.

Les VEFA (Vente en Etat Futur d'Achèvement) et les ventes en blanc vont-elles repartir en 2014 en France ?

- **Emmanuel SCHREDER, CATELLA PROPERTY**

Certaines sont déjà bien parties comme les Batignolles par exemple. C'est plus difficile en deuxième couronne et sur les sites tertiaires mal desservis. De même sur les micromarchés type Boulogne et La Défense dans le contexte actuel. Mais n'exagérons rien, Paris intra-muros a bien marché en 2013.

Comment mesurer l'impact du Grand Paris express sur une potentielle évolution de la carte des bureaux ? Concernant la transition énergétique, l'intégrez-vous dans votre projection de CAPEX ?

- **Brigitte GOUDER DE BEAUREGARD, AG REAL ESTATE**

Nous ne faisons que des opérations labellisées, ou labellissables, ce que l'on *price* dans nos investissements. Pour le Grand Paris, l'horizon est trop éloigné pour les investisseurs mais il est en revanche intéressant pour les promoteurs, nous commençons donc à regarder.

Attention pour revenir à la notion de TRI, notez qu'elle est dangereuse à manipuler : il faut lister en face les risques que vous êtes prêts à accepter. C'est le couple TRI/risque qui doit donc être considéré.

- **Alban ARRIBAS, ABERDEEN ASSET MANAGEMENT**

Nous regardons peu le tracé du Grand Paris express. Sur le plan environnemental, notre stratégie de groupe consiste à systématiquement améliorer l'efficacité de nos bâtiments, etc. jusqu'à avoir des champions par pays, avec une compétition pour savoir comment mieux labelliser ! De fait, aujourd'hui il est plus simple de louer des surfaces améliorées avec une bonne empreinte écologique. Ainsi, nous n'achetons pas que du vert, mais nous améliorons et nous rendons nos bâtiments plus efficaces.

- **Nicolas SIMON, AMUNDI IMMOBILIER**

Il en va de l'attractivité de notre capitale. Même si l'horizon de temps dépasse celui de l'investisseur, on ne passe pas un dossier sans regarder l'impact en termes de réseau de transport du Grand Paris car on sait qu'à long terme l'impact sur la valeur est réel.

Ensuite, pour le vert, être aux normes est crucial. A terme, aucun utilisateur grand *corporate* n'ira sur un immeuble non vert, c'est donc bien une des composantes de la capacité à avoir du *cash flow* et de la liquidité. L'obsolescence s'accélère, et elle est réglementaire.

- **Mahdi MOKRANE, LASALLE INVESTMENT MANAGEMENT**

Ces thèmes sont importants pour les propriétaires et les investisseurs. L'immeuble doit pouvoir être rendu plus efficient, et cela peut arriver dans plusieurs années. Si une industrie se développait en parallèle pour rendre les immeubles plus efficaces à moindre coût cela permettrait à des actifs délaissés aujourd'hui de rentrer dans des portefeuilles de type *core*.

Le Grand Paris est un élément de compétitivité, surtout pour l'immobilier d'habitation. Aujourd'hui, on souffre d'un problème de visibilité sur le long terme quand on présente Paris. A long terme, La Défense pourrait être le quartier qui tirera son épingle du jeu si l'on regarde la carte du Grand Paris express.

- **Emmanuel SCHREDER, CATELLA PROPERTY**

Tout à fait. Ne pas y investir serait une double erreur. En effet, c'est le premier pôle de bureaux d'Île-de-France avec un réseau de transport qui se développe. Certaines opérations y ont été proposées au marché avec un risque différé dans le temps. Il s'agissait de faire un pari sur le rebond de la Défense. On a trouvé preneur plutôt chez des fonds d'investissement qui raisonnent sur des loyers économiques très bas (300 à 350 max). Si on se projette sur une croissance des loyers à moyen terme, on devrait être gagnant. Nous conseillons donc de regarder la Défense.

Si je monte mon fonds d'investissement, sans capacité financière d'investir sur le *core*, où me conseillez-vous d'investir, si je reste en zone euro ?

- **Mahdi MOKRANE, LASALLE INVESTMENT MANAGEMENT**

Aux Pays-Bas, car le marché offre une prime par rapport aux marchés comparables. En Belgique aussi ou en France dans la logistique de classe A, notamment dans un angle e-commerce.

- **Emmanuel SCHREDER, CATELLA PROPERTY**

En Espagne sur du résidentiel, éventuellement sur du commercial.

- **Nicolas SIMON, AMUNDI IMMOBILIER**

Au Maroc et en Italie (la liquidité y revient), au Japon. En France, nous conseillons d'avoir 2/3 de *core-plus* comprenant du commerce, notamment des centres commerciaux

puisqu'aujourd'hui il y a des distributeurs qui arbitrent les actifs matures pour refinancer le développement.

- **Brigitte GOUDER DE BEAUREGARD, AG REAL ESTATE**

D'abord aller sur des marchés que vous connaissez et pouvez appréhender.

- **Alban ARRIBAS, ABERDEEN ASSET MANAGEMENT**

En Europe et en Asie. En Europe, plutôt l'Europe du Nord, y compris l'Allemagne pour nous, même si on regarde aussi l'Espagne. Notez que la différence sur les marchés allemands est que le niveau des loyers est très différent.

L'immobilier, quelle attractivité ?

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

Vendredi 6 décembre 2012

Intervenants :

- **Serge BATAILLIE**, Directeur Général – NAMI – AEW Europe et AEW Europe SGP
- **Marc BERTRAND**, Directeur Général – LA FRANCAISE AM
- **Philippe LE TRUNG**, Directeur Corporate Développement et Communication – FONCIÈRE DES RÉGIONS
- **Geoffroy SCHMITT**, Associé – PricewaterhouseCoopers Advisory
- **Olivier WIGNIOLLE**, Président – ALLIANZ REAL ESTATE France

L'immobilier dans le contexte macroéconomique actuel

- **Olivier WIGNIOLLE, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE**

Je vais évoquer le point de vue de l'assureur sur ce thème. Chez Allianz, nous avons encore un jugement assez positif sur la zone euro. En effet, le rapport risques sur rendement est plutôt optimiste dans la zone euro, et plus particulièrement en Allemagne où les taux restent très bas. Nous avons aujourd'hui des primes de risques particulièrement élevées dans l'immobilier. Cependant, cela n'est qu'un constat général, et nous restons très prudents pour la France. Les conditions macroéconomiques ne sont pas rassurantes : nous prévoyons une baisse des loyers à court terme (dans les deux années à venir). De ce fait, nous n'augmenterons pas notre exposition en France pour le secteur immobilier.

- **Serge BATAILLIE, NAMI-AEW Europe et AEW Europe SGP**

Je viendrai compléter ce qui a été dit en prenant le point de vue du gestionnaire d'actifs. La prime de risque est intéressante, car elle procure une rémunération supplémentaire par rapport aux autres classes d'actifs. Nous constatons que les investisseurs institutionnels vont sur ces marchés immobiliers parce que les taux sont attractifs et le rendement est bon, de l'ordre de 4,5 à 5 %. On en arrive alors à un certain paradoxe : le marché locatif est en léger décrochage et la tendance risque de se confirmer dans les trimestres à venir, alors que les investissements croissent légèrement. Cela risque de poser des problèmes à l'avenir.

- **Philippe LE TRUNG, FONCIÈRE DES RÉGIONS**

En effet, ce paradoxe est présent et la bonne santé de l'investissement peut s'expliquer par une épargne abondante qui recherche des investissements moins hasardeux que par le passé. Les principales sources d'épargne aujourd'hui sont les fonds étrangers (qui cherchent à placer l'épargne retraite de leurs clients), les pays émergents dont la croissance du pouvoir d'achat par habitant entraîne une croissance de l'épargne, et enfin les fonds souverains des grandes puissances énergétiques mondiales (la Norvège et les pays du Golfe par exemple). Nous nous retrouvons donc avec une abondance de liquidités qui cherchent à se placer sur les mêmes types d'actifs immobiliers, présentant une certaine sécurité.

- **Marc BERTRAND, LA FRANCAISE AM**

Si l'on se place du point de vue de l'épargnant, les actifs immobiliers procurent un réel avantage en termes de simplicité et de revenu. L'immobilier est un actif plus transparent

que la plupart des autres classes d'actifs. Les épargnants ont donc une meilleure perception du risque, ce qui les conforte. En termes de revenus, les SCPI et les foncières sont des véhicules très rentables. C'est vrai pour les plus gros comme pour les plus petits épargnants. Il faut comprendre que nous sommes dans une période marquée par le regret, les petits épargnants sont désabusés par des produits complexes. Ils se tournent donc vers des produits plus simples mais aussi plus tangibles. La logique a profondément changé : les produits simples assurant des rentes sur le long terme sont désormais privilégiés.

- **Geoffroy SCHMITT, PricewaterhouseCoopers Advisory**

J'aimerais revenir sur une vision plus large de la situation. Le marché est aujourd'hui en présence d'une forte quantité de liquidités, qui vont naturellement s'orienter vers la pierre qui est perçue comme une valeur refuge. En effet, de nombreuses classes d'actifs ont un rendement inférieur en comparaison de l'immobilier, tel que les *private equity* ou la Bourse. L'immobilier est un actif qui offre non seulement un bon rendement, mais qui présente aussi une certaine sécurité. On peut constater cette tendance dans le changement de l'allocation des fonds américains qui se tournent vers des classes d'actifs plus sûres, ou dans la position du fonds souverain norvégien qui a commencé à s'exposer dans l'immobilier, avec désormais 5 % du fonds dans ce secteur. Ces positions contrastent fortement avec la morosité économique actuelle. Nous avons donc bien aujourd'hui une rupture entre les investisseurs et la situation concrète.

- **Serge BATAILLIE, NAMI-AEW Europe et AEW Europe SGP**

Il est intéressant de souligner le paradoxe entre la morosité de la conjoncture économique actuelle, et l'optimisme des investisseurs. J'ai réellement l'impression que les investisseurs, par leur optimisme, restent détachés du contexte. Or, si cela ne choquait pas il y a deux ou trois ans, aujourd'hui la situation a évolué. Nous avons oublié de parler du locataire, qui est le principal intéressé. Ce dernier se fait de plus en plus entendre, et cela se ressent dans la baisse des loyers que nous prévoyons pour les quelques années à venir.

- **Marc BERTRAND, LA FRANCAISE AM**

Je serai moins alarmiste. Nous n'avons pas de suralimentation actuellement sur le marché. La demande ne diminue pas drastiquement, et nous ne sommes pas dans une situation de suroffre : la crise a limité l'offre en stoppant de nombreux projets de construction. Une crise de surproduction dans le secteur immobilier est donc peu probable.

L'évolution des revenus immobiliers

- **Olivier WIGNIOLLE, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE**

Il y a dans la zone euro de nombreuses sources de croissance et de nombreuses zones très intéressantes. La France, et plus particulièrement l'Île-de-France, reste un marché très profond, très liquide, et surtout, le taux de vacance y est le plus faible de toute la zone euro. En dépit donc d'une conjoncture morose et de loyers à la baisse qui risquent d'entamer nos revenus, nous restons assez optimistes.

- **Serge BATAILLIE, NAMI-AEW Europe et AEW Europe SGP**

On assiste à une croissance de fonds comme les OPCI ou SCPI depuis quelques années. La situation est différente selon les acteurs et leurs logiques d'investissement. On remarque toutefois que la logique d'investissement des fonds a été très profondément modifiée depuis la crise de 2008. Autrefois, les fonds avaient souvent recours à un *leverage* très important. Aujourd'hui, on revient à des niveaux d'endettement moindres.

En ce qui concerne les véhicules d'investissement, on a d'un côté les SCPI qui sont des véhicules de rendement pour des particuliers ou des investisseurs institutionnels qui disposent de fonds peu importants (500 000 euros à 5 millions d'euros). Nous avons d'un autre côté les OPCI qui sont des organismes qui répondent à un besoin des compagnies d'assurance. Ces organismes nécessitent des fonds plus importants, souvent en provenance de l'étranger. Il convient toutefois de distinguer les OPCI grand public, produits

hybrides composés de plusieurs classes d'actifs et alimentés par les compagnies d'assurance vie.

- **Olivier WIGNIOLLE, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE**

Du point de vue de l'assureur, les OPCI ne sont pas nécessaires sur le marché. Ils ont été créés pour des raisons d'optimisation fiscale. Je pense que le réel problème aujourd'hui vient plutôt de la dichotomie entre l'immobilier coté et l'immobilier non coté. Pour capter des actifs liquides, les fonds ont tendance à préférer les sociétés foncières cotées. Or ces dernières sont plus dépendantes du marché des actions que du marché immobilier.

- **Geoffroy SCHMITT, PricewaterhouseCoopers Advisory**

Les OPCI s'inscrivent dans l'ère post-2008, marquée par la régulation. Nous sommes désormais dans un contexte où le régulateur a envie de reprendre la main. Les OPCI ont donc beaucoup de sens pour les investisseurs internationaux.

- **Olivier WIGNIOLLE, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE**

Je souhaiterais émettre une réserve sur ce qui a été dit. Je ne pense pas que les OPCI apportent des garanties supplémentaires par rapport à n'importe quel autre véhicule d'investissement. La régulation ne changera rien à la gestion de ces actifs. Les OPCI restent des organismes très libres. En définitive, la garantie offerte par ces véhicules dépend essentiellement des gestionnaires et des *asset managers* qui en sont responsables. L'investisseur responsable se doit de surveiller ses investissements, et ne pas se reposer sur le rôle des régulateurs et des gestionnaires.

- **Marc BERTRAND, LA FRANCAISE AM**

Des efforts ont tout de même été fournis grâce à la création de l'AIFM (*The Alternative Investment Fund Managers Directive*). Cette directive cherche à réduire le risque systémique des fonds européens. Cette directive concerne principalement les fonds plus petits qui doivent se conformer à de nouvelles réglementations. Les gros fonds d'investissement ont déjà intégré ces nouvelles normes. Au-delà de la réglementation, un autre progrès a été fait dans le sens de l'accès au marché européen. Un certain nombre de verrous juridiques ont sauté pour donner plus facilement accès aux investissements à l'étranger.

L'attrait du marché français pour les investisseurs internationaux

- **Marc BERTRAND, LA FRANCAISE AM**

Le marché français est assez dual. Il est profond, très liquide, très diversifié et il n'y a pas de risques de change, contrairement à Londres. Les investisseurs restent intéressés par la France, mais sont freinés par deux facteurs. D'un côté, une situation macroéconomique inquiétante, de l'autre une instabilité fiscale qui inspire la méfiance. La France dispose de nombreux atouts, mais nous avons besoin de retrouver de la lisibilité dans la trajectoire prise par le gouvernement en matière de politique fiscale.

- **Olivier WIGNIOLLE, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE**

Il est vrai que la France a d'énormes atouts intrinsèques. Les plus importants sont la sécurité juridique qu'elle offre à ses investisseurs, ainsi que la diversité de ses actifs immobiliers. Toutefois, elle doit aussi faire face à de mauvaises perspectives macroéconomiques et une instabilité fiscale. Ce dernier point est inquiétant car il provoque de la lassitude chez les investisseurs, quand d'autres pays se montrent plus accueillants. Nous avons désormais du mal à convaincre les investisseurs étrangers qu'il est raisonnable d'investir en France.

Questions du public

Quelle est l'allocation des actifs vers l'immobilier?

- **Olivier WIGNIOLLE, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE**

En ce qui nous concerne, nous avons investi 4 % du total de nos actifs dans le secteur immobilier. C'est un taux qui est inférieur à la plupart des autres compagnies d'assurance, qui ont des taux qui tournent plutôt autour de 6 %.

- **Serge BATAILLIE, NAMI-AEW Europe et AEW Europe SGP**

Nos clients investissent généralement 2,5 à 4 % de leurs actifs dans l'immobilier. Ce sont des taux qui s'inscrivent dans la tendance. De toute manière, si on décidait d'augmenter ces taux de quelques points, le marché ne pourrait pas y répondre.

Les actifs immobiliers sont-ils amenés à évoluer ? Cette possibilité est-elle prise en compte lors de l'analyse des risques ?

- **Olivier WIGNIOLLE, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE**

Il est assez délicat pour les investisseurs de différencier l'élément conjoncturel de l'élément structurel dans les secteurs du commerce et de la logistique. Ce que l'on peut raisonnablement présager, c'est que les centres commerciaux vont être amenés à évoluer, puisqu'on assiste à une évolution des comportements des consommateurs (plus de consommateurs, mais un panier moyen moins cher). En ce qui concerne l'immeuble de bureau, nous ne pensons pas qu'il soit amené à beaucoup évoluer.

- **Serge BATAILLIE, NAMI-AEW Europe et AEW Europe SGP**

L'*asset manager* est extrêmement regardant sur la qualité des bureaux construits, puisque celle-ci conditionne directement l'obsolescence de l'actif. Ainsi, la qualité des bureaux est prise en compte dans l'analyse de risque, afin de prévoir de la manière la plus pertinente possible la dépréciation des biens immobiliers.

Quelle est votre stratégie vis-à-vis des investisseurs chinois ?

- **Guy Marty, IEIF**

Contrairement à l'industrie qui a une forte valeur symbolique, l'immobilier a toujours été un secteur habitué à accueillir des investisseurs étrangers. Il n'y a donc pas de différenciation dans la relation avec les investisseurs de tel ou tel pays.

- **Marc BERTRAND, LA FRANCAISE AM**

Notre stratégie avec les investisseurs étrangers est de faire naître une relation de confiance. Cette démarche de partenariat nous pousse à bien définir la stratégie de l'investisseur, ses besoins, ses habitudes, pour que la relation soit de long terme.

N'y a-t-il pas un risque de suroffre de centres commerciaux en Île-de-France ?

- **Serge BATAILLIE, NAMI-AEW Europe et AEW Europe SGP**

Oui, c'est un problème qui devrait apparaître dans les prochaines années. Nous avons actuellement une suroffre potentielle, puisque plusieurs dizaines de projets sont prévus dans les années à venir. Nous nous dirigeons donc vers un turnover plus important. Ce sera le rôle des investisseurs de faire l'arbitrage entre les projets qu'ils jugent rentables et les autres. Certains centres vont donc être amenés à fermer.

Cycle Marchés de l'Immobilier

Point marché hôtellerie

Débat animé par **Gérard EZAVIN**, Président - GE CONSULT SAS, Président - Collège Hôtellerie du CDIF

Mercredi 4 décembre 2013

Intervenants :

- **Olivier CARVIN**, Président – GROUPE MARANATHA
- **Philippe GAUGUIER**, Associé – IN EXTENSO CONSEIL THR
- **Gaël LE LAY**, Directeur Général Adjoint – FONCIÈRE DES MURS, FILIALE DE FONCIÈRE DES RÉGIONS
- **Yves MARCHAL**, Managing Director Southern Europe – JONES LANG LASALLE
- **Christophe NOVELLON**, Directeur Développement France - LOUVRE HOTELS

Le contexte du marché hôtelier

- **Philippe GAUGUIER, IN EXTENSO CONSEIL THR**

IN EXTENSO, filiale de DELOITTE, réalise des études de marché, des études de faisabilité, et des évaluations de patrimoine hôtelier. Elle travaille essentiellement en France et en Afrique francophone (Afrique du nord). IN EXTENSO est à la tête de plusieurs observatoires qui étudient majoritairement des hôtels de chaînes, mais également une proportion importante d'hôtels indépendants. Ces observations statistiques permettent d'obtenir un certain nombre de données sur ce segment.

L'objectif de cette première présentation est de faire un point sur les performances de l'hôtellerie (sur la base des données acquises par les observatoires).

En étudiant l'évolution de l'activité hôtelière en France entre 2008 et 2013, on constate que 2008 est l'année record.

Le secteur a été marqué par des baisses d'activité en 2009, conséquences de la crise économique. Ces baisses furent particulièrement prononcées pour les segments luxe et haut de gamme de l'hôtellerie, car la clientèle y est essentiellement étrangère. Cependant ces baisses restent moins importantes que pendant la principale crise des années 1990. C'est ce qui permet de conclure que l'hôtellerie en France est un secteur plutôt résilient.

Cette résilience provient de ce que la clientèle se diversifie, en particulier sur le plan international. Durant les années 1990, la clientèle américaine était majoritaire sur le haut de gamme. Aujourd'hui les pays émergents prennent largement le relais en France. Cette diversification permet de bien amortir les chutes d'activité que l'on pourrait constater.

En 2013, on retrouve un niveau de performances proche de celui de 2008, année record.

Concernant l'évolution des prix moyens : les deux segments extrêmes sont les leaders sur cette évolution avec plus de 2 % de progression annuelle pour le super-économique et plus de 1,5 % pour le grand luxe.

- **Yves MARCHAL, JONES LANG LASALLE**

Concernant la Zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique), on note qu'en 2006 et 2007 un grand nombre de chaînes hôtelières ont vendu leurs produits immobiliers, ce qui a eu pour conséquence une abondance de produits immobiliers. Le montant des transactions s'est élevé à 25 milliards d'euros.

Le crash boursier américain explique les baisses d'activité en 2008 et 2009. S'ensuit une stabilisation du marché dans cette région avec une offre limitée (peu de construction). Nous sommes aujourd'hui arrivés à un stade de maturité de l'investissement.

Aujourd'hui, les principaux investisseurs sur le marché hôtelier sont les fonds souverains (25,9 % des acheteurs), les fonds de *private equity* (24,3 %), et les opérateurs hôteliers (21,2 %). Les institutionnels et promoteurs sont aussi présents, mais dans des proportions moindres.

En France, l'année 2013 sera, selon les estimations, meilleure que l'année 2012 car beaucoup de portefeuilles ont été vendus. En septembre, 1,5 milliards d'euros avaient déjà été investis. On estime qu'à la fin de l'année, les investissements auront été de 25 % supérieurs à ceux de 2012.

Les prévisions 2014 à l'échelle EMEA laissent penser que le volume d'investissement restera le même, autour de 10 milliards d'euros, avec en France 2 à 2,2 milliards d'euros. Des portefeuilles sont déjà prêts à être vendus sur le marché.

Pour conclure, les perspectives sont optimistes. Le marché de l'immobilier hôtelier est un marché sain et transparent avec beaucoup de profils d'investisseurs différents. Il correspond aujourd'hui à presque 9 % des transactions immobilières en France, alors que ce chiffre était de moins de 5 % il y a 5 ans.

- **Olivier Carvin, Groupe MARANATHA**

Créé en 2000, le groupe Maranatha propose aux particuliers d'investir dans l'hôtellerie. Le groupe se concentre beaucoup sur le marché parisien, qui présente un triple avantage : il est liquide, rentable (avec un taux de rendement compris entre 6 et 8 % net d'impôt) et sûr grâce à un portefeuille diversifié.

- **Christophe NOVELLON, LOUVRE HOTELS**

Le groupe Louvre Hotels possède 1200 hôtels sur des gammes allant du 0 - 1 étoile jusqu'au 5 étoiles. Aujourd'hui, 70 % du développement du groupe passe par la construction. Il y a donc un réel besoin de travailler en partenariat avec les promoteurs, afin de s'implanter en centre-ville.

Le groupe prévoit des cessions d'hôtels, afin de rénover le parc immobilier existant.

La stratégie de Foncière des Murs

- **Gaël LE LAY, FONCIÈRE DES MURS, FILIALE DE FONCIÈRE DES RÉGIONS**

Foncière des murs, filiale de Foncière des Régions, gère un portefeuille de murs d'exploitation d'environ 4 milliards d'euros dont 2 à 3 milliards en hôtels.

Le *business model* actuel de Foncière des murs est d'établir des partenariats avec de gros opérateurs (ACCOR et B&B étant les deux principaux). Foncière des Murs a été précurseur dans ce domaine, puisqu'elle a commencé à investir dans l'hôtellerie en 2005, avant que cette classe d'actifs n'arrive à maturation.

L'hôtellerie est aujourd'hui une classe d'actifs intéressante sur plusieurs points :

- Croissance modérée mais récurrente des actifs sous-jacents hôteliers. Le business hôtelier est plutôt performant. Aujourd'hui la croissance des loyers et du chiffre d'affaire des hôtels de Foncière des Régions est positive.
- L'activité des hôtels n'a pas d'interruption : tous les hôtels produisent un loyer. Il peut y avoir une volatilité car la moitié des loyers est fixe et l'autre variable, mais la pente à long terme est largement positive.

- Notion de partenariat « win-win » avec les opérateurs.

L'absence d'interruption de l'activité et la croissance du sous-jacent font qu'il y a une distribution assez régulière en terme de rendement auprès des actionnaires : proche de 7 %.

Foncière des Murs a vendu 535 millions d'euros en hôtels sur les quatre dernières années (soit environ 60 hôtels), soit à des institutionnels, soit à des fonds, soit à des particuliers. Il y a donc de plus en plus d'acteurs sur ce marché.

Quelles sont les attentes des opérateurs vis-à-vis du marché de la transaction ?

- **Paul GAUGUIER, IN EXTENSO CONSEIL THR**

Le marché est aujourd'hui représenté à 40 % par des chaînes hôtelières, et à 60% par des hôteliers indépendants. Les hôteliers indépendants sont plus exposés que les chaînes hôtelières aux problématiques de mise aux normes, car elles représentent un coup plus difficilement supportable.

Aujourd'hui en France, la demande est en croissance tandis que l'offre est stable. Le marché est donc demandeur de nouvelles possibilités, ce qui se traduit dans les faits par des actifs immobiliers qui vont changer de classe, par exemple des bureaux qui vont être réaménagés en hôtels.

Questions du public

Avez-vous des exemples de transformations de bureaux en hôtels ?

- **Yves MARCHAL, JONES LANG LASALLE**

Dans Paris-même, il y a très peu d'exemples de transformations de bureaux en hôtels, pour la simple et bonne raison que c'est un modèle qui ne marche pas économiquement. Les acheteurs préfèrent en effet investir dans des bureaux, car le taux de vacance y est très faible et le marché est relativement sain.

Les quelques exemples que l'on pourrait citer concernent surtout les propriétés qui ont été achetées par l'Etat, et qui se révèlent impropres à l'aménagement de bureaux. On pense ainsi au Hilton Courcelles, qui fut aménagé en hôtel car on s'était rendu compte que cela permettrait d'augmenter le coefficient d'occupation de 30 %.

- **Christophe NOVELLON, LOUVRE HOTELS**

Si l'on rencontre peu d'exemples de transformations de bureaux en hôtels sur le marché parisien, il n'en reste pas moins qu'en province, les acheteurs sont beaucoup plus intéressés par ce genre de produits. Nous avons été amenés à réaliser ce genre d'aménagements sur des immeubles de bureaux neufs qui n'avaient pas trouvé d'acheteurs, à Nancy et à Nantes.

Pourriez-vous nous dire un mot sur les financements du segment de l'immobilier hôtelier ?

- **Gérard EZAVIN, GE CONSULT SAS**

Il existe peu de banques qui financent de l'hôtellerie directement. Les mises de fonds sont par conséquent très importantes ou bien nécessitent des montages financiers particuliers.

- **Olivier CARVIN, GROUPE MARANATHA**

Les banques demandent une garantie. Si on se place dans le cas de reprise d'actifs existants, cas le plus courant, la garantie est très légère puisque l'on a seulement un nantissement de parts, voire une caution de groupe. C'est donc très compliqué d'obtenir un financement auprès des banques. L'apport de fonds est au minimum de 50 %, voire plus pour les très gros actifs.

- **Yves MARCHAL, JONES LANG LASALLE**

Lorsqu'il s'agit de construire de nouveaux murs, le financement de l'hôtellerie par le crédit-bail se fait très bien, pour des valeurs comprises entre 5 et 20 millions d'euros. La garantie est immédiate. Il y a 5 ans on trouvait environ six banques qui finançaient l'hôtellerie, dont trois étrangères, qui ont pratiquement toutes disparues. Il reste aujourd'hui une étrangère et deux françaises pour des ratios de financement d'environ 50 %. Le choix est donc très restreint car il y a peu d'acteurs, mais le financement reste accessible, en petite quantité.

En ce qui concerne le rachat de sociétés qui détiennent des hôtels, les banquiers sont peu enclins à accorder des prêts, pour la simple raison que la garantie est trop légère.

- **Gaël LE LAY, FONCIÈRE DES MURS**

Foncière des Murs n'a pas eu de problème pour trouver du financement. Il y a une prééminence des banques, mais les assureurs ont également pris le relais.

Très consommateur d'*equity*, l'investissement immobilier demande environ 50 % d'apport pour des grosses transactions. Pour les petits investissements (exemple du particulier voulant investir dans un hôtel de 2 millions d'euros), il est très compliqué voire impossible d'obtenir un financement.

D'après-vous, on ne constate pas en France de suroffre. Ce n'est apparemment pas la tendance dans la ville de Lyon. Pensez-vous que l'écart va se creuser ?

- **Olivier CARVIN, GROUPE MARANATHA**

Il est impératif de faire la distinction entre Paris et le reste de la France. Les taux d'occupation sont totalement différents à Paris et en province. On n'a pas cette surcapacité en province. Il faut donc faire attention à ce qu'il n'y ait pas une surcapacité hôtelière en province par rapport à Paris.

- **Yves MARCHAL, JONES LANG LASALLE**

Le développement d'un hôtel est très long, donc s'il doit y avoir une correction, celle-ci se fera automatiquement. S'il y a eu trop d'offres à un moment donné, la demande finira par rattraper l'offre et le marché se calmera. Puis cela recommencera, de manière cyclique.

C'est peut être une question de géographie : Toulouse hier, Lyon aujourd'hui, Bordeaux demain. Mais de manière globale, il n'y a pas de risque. Le marché est sain ; la suroffre existe ponctuellement en France mais elle ne présente pas de risque. L'exemple de Roissy est marquant : le nombre de passagers ne cesse de croître chaque année. Les hôtels sont saturés, par conséquent on construit. On constate alors une suroffre, puis le nombre de passagers croît à nouveau et équilibre le marché.

Quelles nouvelles chances pour les immeubles obsolètes ?

Débat animé par Françoise LEROY, Rédactrice en Chef – IMMOBILIER & SERVICES

Vendredi 6 décembre 2013

Intervenants :

- **Laurent CASTELLANI**, Président - KEOPS
- **Thierry DOURDET**, Directeur bureaux & valorisations immobilières - PITCH PROMOTION
- **Ludovic LOBJOY**, Architecte associé – LOBJOY & BOUVIER
- **Thierry PINCHINOT**, Directeur commercial industrie et tertiaire France, Business development director – GSE

UNE MANNE D'ACTIFS OBSOLESCEMENTS, SUJETS À UNE POTENTIELLE RECONVERSION...

- **Françoise LEROY, IMMOBILIER & SERVICES**

En quelques chiffres :

Entre 1990 et 2010 : un million de m² de bureaux ont été autorisés à la reconversion logement en Île-de-France, ce qui équivaut à 300 / 400 nouveaux logements par an.

Au 2^{ème} trimestre 2012, on recensait 500 000 m² de bureaux vacants en Île-de-France depuis 4 ans et plus, dont 50 % situés en grande couronne.

D'ici 2030 : 140 000 m² à 240 000 m² de bureaux deviendraient inadaptés à la demande utilisateurs en Île-de-France.

- **Laurent CASTELLANI, KEOPS**

L'obsolescence recoupe deux notions : l'obsolescence de l'actif et l'obsolescence du marché. Elle se caractérise dans ces deux cas par une inadéquation entre l'offre et la demande. L'obsolescence se manifeste à l'apparition d'une nouvelle offre, de qualité supérieure et qui détruit de la valeur sur l'offre existante. Les nouvelles normes environnementales (HQE, BBC, etc.) accélèrent notamment l'obsolescence des bâtiments.

Les quatre indicateurs d'un marché obsolète sont les suivants : la vacance, le délai d'écoulement, le différentiel entre la valeur locative des actifs de première main et celle des actifs de seconde main, et le stock d'offre neuve. Selon ces critères, 27 secteurs ont été identifiés en Île-de-France dont un seul n'est absolument pas touché par le phénomène d'obsolescence du marché bureaux : Paris-sud intra-muros. **Sept** secteurs sont faiblement touchés (Paris QCA, Paris Nord, Boulogne...), cinq secteurs sont moyennement touchés (Montreuil, Marne la Vallée, Aubervilliers...), huit secteurs sont significativement touchés (la Défense, le bassin d'Argenteuil...), et six secteurs sont très fortement touchés (Cergy-Pontoise, Evry, St Germain-en-Laye...). L'obsolescence frappe 75 % de la deuxième couronne, et 45 % de la première couronne, alors que Paris intra-muros conserve sa forte attractivité.

Concernant le marché francilien, 40 % de l'offre bureaux est composée d'actifs de seconde main en état d'usage. On observe par ailleurs, sur ce type de biens, un délai de commercialisation de 27 mois, contre 21 mois pour un immeuble de seconde main rénové, et 11 mois pour un immeuble neuf.

Afin d'éviter la destruction de valeur sur les immeubles, il convient de rénover (solution temporaire), de restructurer ou de démolir/reconstruire.

... MAIS UNE FAISABILITE LIMITE DES PROJETS DE RESTRUCTURATION

- **Laurent CASTELLANI, KEOPS**

Le marché francilien est caractérisé par une réelle dichotomie, qui permet de nuancer et de mettre en perspective les chiffres énoncés précédemment : en effet, seulement un tiers des m² placés concerne des surfaces supérieures à 1 500 m². Ce sont généralement de grandes entreprises, qui peuvent se permettre de déménager dans un immeuble disposant de meilleures prestations.

En revanche, deux-tiers des m² placés concernent de petites surfaces (inférieures à 1500 m²), souvent louées à des entreprises de moindre envergure. Ces PME ne répondent pas aux mêmes logiques que les grandes entreprises, et font souvent le choix économique soit de rester dans un immeuble obsolète moyennant des travaux de rafraîchissement par le bailleur, soit de déménager dans un autre immeuble offrant une qualité de prestations limitée pour un budget de 180 €/m² à 250 €/m². L'importance que revêtent les labels environnementaux est, pour ces entreprises, limitée. Cette composante du marché limite ainsi les plans de rénovations lancés par les propriétaires-bailleurs.

Dans ce contexte, les opportunités réelles pour les opérations de reconversion sont marginales. La tendance qui se dessine du côté des investisseurs est une vision court terme, où chacun cherche à garder ses locataires à tout prix via des travaux légers, afin de conserver les niveaux de rendement et de valeur de l'actif.

- **Thierry DOURDET, PITCH PROMOTION**

Face aux chiffres énoncés précédemment, on peut penser que le marché de la reconversion est un marché pesant très lourd dans l'économie immobilière. Or, le différentiel entre l'offre potentiellement reconvertible et le nombre de reconversions effectives est énorme. Ceci s'explique par les 4 principales contraintes opposées à ces projets :

- La contrainte politique : la politique d'un territoire oriente le marché immobilier. A Paris par exemple, la volonté est annoncée de transformer 500 000 m² de bureaux en logements, de favoriser la mixité sociale, de protéger le patrimoine historique...
- La contrainte réglementaire : les réglementations type PLU, POS, COS de fait, PPRI (plan de prévention du risque d'inondations), redevance pour création bureaux (s'élevant 344 €/m² aujourd'hui à Paris), ratios/parking, réglementation ERP, ou destination des immeubles, restreignent bien souvent le nombre de projets.
- La contrainte technique : chaque typologie d'actif présente des contraintes spécifiques complexifiant la reconversion du bâtiment, que ce soit la légèreté des structures haussmanniennes, la profondeur des trames et la présence d'amiante des immeubles des années 1970, ou les contraintes des bâtiments IGH.
- La contrainte financière : la combinaison des 3 éléments énoncés ci-dessus, couplée à l'obligation d'intégrer 25 % de logements sociaux (vendus 4 000 €/m², montant inférieur à la seule charge foncière à Paris), limite la faisabilité économique des projets. Le coût de revient d'une opération de reconversion est ainsi très variable, mais ne peut se faire en dessous de 2 300 €/m² (travaux hors honoraires).

- **Thierry PINCHINOT, GSE**

Le nombre de réalisations au regard du nombre d'études réalisées est très faible. GSE s'intéresse notamment à la faisabilité technique des projets. L'important en arrivant sur site est de n'avoir aucun a priori afin d'analyser correctement des éléments clés de la

construction : analyses structures, possibilité d'obtention d'un PC, analyse des différents scénarios de reconversion, etc.

La variable d'ajustement ne peut malheureusement pas être le coût de construction, et la réticence des propriétaires à ajuster la valeur de l'actif rend caduc un certain nombre de projets.

LA QUESTION DE LA RECONVERSION À INTÉGRER DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE

- **Ludovic LOBJOY, LOBJOY & BOUVIER**

Les métropoles entrent dans une compétition internationale afin de capter les cadres et de leur permettre d'habiter et travailler chez elles. Cette compétition est renforcée par le fait que les entreprises arbitrent entre ces différents centres économiques et sont sensibles à la qualité de vie qu'elles offrent à leurs salariés. La question de la performance des espaces de travail est donc fondamentale pour toute métropole.

Dans ce contexte, il est important de souligner que la requalification d'un immeuble ne peut être déconnectée de la zone dans laquelle il se situe ; en effet une part de la valeur de l'actif est rattachée au territoire d'accueil. Les mutations sociales sont également à prendre en compte, puisque l'immeuble répond à un mode de travail contemporain. En cela, l'immeuble de bureaux est un modèle qui a une obsolescence programmée.

- **Thierry DOURDET, PITCH PROMOTION**

Dans le cas d'une restructuration d'immeuble de bureaux en logements, il faut vendre vite et cher pour amortir le coût des 25 % de social. La création de valeur peut aussi passer par l'augmentation des surfaces quand il reste de la constructibilité, et par la revente de la commercialité. Considérant la faible rentabilité d'une opération de restructuration, Pitch Promotion n'étudie pas les immeubles de bureaux à restructurer situés en 2^{ème} couronne.

Il existe deux types de propriétaires :

- les SCPI qui ont le problème de la valeur de leur immeuble et comparent la valeur d'expertise et le prix de vente.
- les sociétés foncières cotées.

- **Laurent CASTELLANI, KEOPS**

L'exemple du choix du siège de Keops est révélateur de l'importance de la localisation de l'actif dans la ville. Keops a ainsi choisi des surfaces rénovées au cœur de Paris, proches de son marché.

Questions du public

En France les pouvoirs décisionnels sont-ils entre les bonnes mains ?

Les élus sont de plus en plus à l'écoute des professionnels de l'immobilier. Les intervenants s'accordent cependant à dire que les ministères devraient compter plus de personnes venant du privé, pour une meilleure compréhension des problématiques et modes de fonctionnement du secteur privé.

La crise est-elle l'opportunité de mettre en œuvre une nouvelle typologie d'habitat ?

Les intervenants constatent un échec du logement social pour le plus grand nombre et une pénurie de logements qui mettent en danger la démocratie et l'économie françaises. Il faut donc proposer des logements bon marché. Les immeubles de bureaux doivent être présentés à des loyers qui ne soient pas trop spéculatifs.

Cycle Architecture

Le rôle de l'architecte pour densifier la ville

Débat animé par **Dominique ERRARD**, Rédacteur en chef – LE MONITEUR

Jeudi 5 Décembre 2013

Intervenants :

- **Alain AMEDRO**, Vice-Président chargé de l'aménagement du territoire, de la coopération interrégionale, des contrats ruraux et des parcs naturels régionaux – CONSEIL GÉNÉRAL D'ÎLE-DE-FRANCE
- **Anthony BECHU**, Architecte DPLG – AGENCE D'ARCHITECTURE A. BECHU
- **Anne DEMIANS**, Architecte – ARCHITECTURES ANNE DEMIANS
- **Jean-Frédéric HEINRY**, Directeur général – ALTAREA COGEDIM ENTREPRISE
- **Jean-Paul VIGUIER**, Architecte urbaniste – JEAN-PAUL VIGUIER ET ASSOCIÉS, ARCHITECTURE ET URBANISME

L'étalement urbain est généralement vu comme un fléau économique (puisque la desserte en transport, énergie et infrastructure est plus coûteuse), écologique (c'est un grand consommateur de terres agricoles) et social (souvent mal maîtrisé, il est synonyme de ségrégation). Bref, la réponse à ce fléau semble être la densité. Aussi le politique s'est-il emparé de la question avec la loi SRU. Toutefois, la densification n'est pas sans poser de problèmes : dans l'imaginaire collectif, le bonheur urbain rime le plus souvent avec maison individuelle.

La densité du point de vue des architectes

- **Jean-Paul VIGUIER, JEAN-PAUL VIGUIER ET ASSOCIÉS**

C'est un fait, la densité s'accroît. Il faut reconnaître que l'on ne maîtrise pas cette évolution, la densification urbaine est un phénomène inéluctable. Puisque la densité est un fait, le débat est dépassé et il faut accepter le fait que les villes soient denses. En effet, la population urbaine mondiale devrait passer de 50 % aujourd'hui à 75 % dans une vingtaine d'années : on ne peut aller à l'encontre de cette tendance.

La vraie question est la suivante : est-ce que cette densification fera naître de meilleures villes ? Densifier les espaces urbains ne suffit pas. Il faut tendre vers l'intensité plutôt que la densité. Le concept de « ville intense » projette l'intensité de la ville à la fois dans l'espace et dans le temps. C'est un concept qui regarde la ville avec optimisme : puisqu'il ne sera plus possible de bâtir des bâtiments les uns à côtés des autres, il faut réfléchir à la juxtaposition des fonctions. Un exemple de juxtaposition est l'espace proche du musée Pompidou à Metz. Il faut non seulement que les fonctions échangent entre elles, mais également que les bâtiments échangent entre eux, par le biais de « *smart grids* » par exemple. Bref, cette idée d'intensité bouscule le métier : nous sommes obligés de changer nos façons de faire et nos habitudes de travail. Ainsi, la « ville intense » n'est pas du seul ressort de l'architecte ou du maître d'ouvrage. Un vrai travail collaboratif (les ateliers) est désormais nécessaire.

- **Anne DEMIANS, ARCHITECTURES ANNE DEMIANS**

Le travail de l'architecte sur la ville se fait en relation avec les pouvoirs publics. Elle a analysé ces relations dans un article « les architectes et le pouvoir » dans « Office et Culture » (numéro 30, décembre 2013). Les architectes et les artistes ont entretenu des relations complexes avec le pouvoir, à savoir les instances représentatives et décisionnaires de la ville. Elle distingue quatre grandes périodes historiques et insiste sur la tendance

suivante : l'influence de l'autorité s'épuise avec le temps. Ceci implique que l'architecte est désormais le seul acteur à pouvoir apporter des solutions aux défis urbains : son nouveau pouvoir réside dans sa capacité à lier les différentes énergies entre elles.

Il convient de réfléchir aux raisons de choisir entre la densité verticale et horizontale. Tout d'abord, la densité verticale peut être choisie pour prolonger la densité horizontale. Un projet pour lequel Anne DEMIANS a travaillé a fait le choix de la densité horizontale, à savoir construire deux tours pour plusieurs raisons. D'une part, cette densité à COS 3 a permis de créer un parc. D'autre part, ces deux tours s'érigent en bord de Seine et leur ombre ne porte que sur la Seine.

Ensuite, la densité horizontale peut également générer de l'intensité. En effet, dans le cadre d'un projet qui consistait à transférer les bureaux de 5500 personnes situés à la Défense vers Val de Fontenay, la densité horizontale a été choisie pour préserver un vis-à-vis maîtrisé et des relations pacifiées par le biais d'une vue sur des parcs arborés.

Enfin, ces deux types de densités ne suffisent plus si l'on veut penser l'intensité de la ville. Il faut de la mutabilité. Un projet mené avec ICADE à Strasbourg, appelé les *3 Black Swans*, Port d'Austerlitz a mis en œuvre cette mutabilité des espaces. Il s'agissait de trois bâtiments à COS différents ayant une uniformité esthétique extérieure. Ces trois bâtiments ne distinguaient donc pas le logement du bureau : la mutabilité permet ici d'appréhender et d'anticiper l'évolution du territoire et de répondre dès à présent aux futurs soins de la ville.

- **Anthony BECHU, AGENCE D'ARCHITECTURE A. BECHU**

Anthony BECHU replace sa vision dans un contexte plus large et observe une réelle fracture entre la ville et les zones rurales, notamment d'un point de vue économique. L'exode rural est un fait : durant les 20 prochaines années, ce sont 800 millions d'habitants qui vont muter des campagnes vers les villes. Un problème majeur se pose alors en Afrique où les villes sont pour la grande majorité non structurées et devront faire face à cet exode. La solution qu'Anthony BECHU apporte est de construire la ville comme un ensemble de satellites où on y réintègre les activités rurales comme la culture agricole, au centre même des villes. « Auparavant, l'Homme construisait pour se protéger de la nature ; désormais, il choisit de construire pour protéger la nature ».

Il s'inspire largement des mathématiques fractales pour penser son nouveau concept de « ville satellite » : celles-ci ouvrent un chemin nouveau, de nouvelles règles de composition, qui, en s'alignant davantage sur l'échelle humaine, permettront de créer un mieux-vivre, une plus grande harmonie, un meilleur équilibre.

Le schéma directeur en Île-de-France

- **Alain AMEDRO, CONSEIL GÉNÉRAL D'ÎLE-DE-FRANCE**

Le nouveau schéma directeur appelé "Île de France 2030" a été voté en octobre 2013. Alain AMEDRO ajoute que ce schéma directeur suit, contrairement au précédent (en date de 2008), le concept d'intensité. Ce schéma directeur est indispensable car il fixe un cadre juridique de référence avec lequel les PLU devront s'aligner à l'avenir. Il s'agit d'un réel projet de société : on doit faire muter la ville.

Les quatre grands défis auquel est confronté l'Île-de-France sont :

- La solidarité : il faut rééquilibrer les zones et réorienter le développement économique vers les espaces dits « cités dortoirs ». Le SDRIF se propose donc de relever un véritable défi social.
- L'environnement et l'alimentation : il convient de réintégrer la production agricole en zone urbaine. Il faut par exemple savoir que l'Île-de-France importe 91 % de sa consommation.
- L'attractivité : elle se dessine par davantage de brevets, de chercheurs, de pôles d'excellences.

- Le logement : l'Île-de-France connaît une pénurie de logements, ce manque ne sera pallié de manière efficace que si les solutions apportées intègrent véritablement les besoins des Franciliens (ce qui implique un effort de communication afin d'identifier les attentes des acteurs présents sur le territoire).

Il faut densifier à la fois en zone rurale et dans les quartiers de gare, au centre des grandes villes. En zone rurale, la densification passe par l'utilisation des dents creuses afin d'éviter de s'étendre sur les terres agricoles.

Pour réaliser ce projet, 24 communes ont été retenues parmi 70 dossiers. Après validation du conseil d'Etat avant la fin 2013, les collectivités auront trois ans pour le mettre en œuvre.

La mise en œuvre de la densité de la ville

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

Altarea Cogedim est un promoteur multi-produit et multi-canal : bureaux, commerces (y compris e-commerce), logements. La mixité de ces fonctions est certes un élément qualitatif pour la ville, mais il engendre aussi une plus grande complexité qui rend les défis plus difficiles à relever.

Jean-Frédéric HEINRY note d'abord la complexité technique de ces projets mixtes. Dans un ensemble bureaux/résidentiel, on va souhaiter placer les bureaux en bas de l'immeuble (plus grande accessibilité) et les logements en haut (vue dégagée) : se pose alors la question des murs porteurs (un espace de bureau est souvent décroché afin d'être modulable alors qu'un logement a besoin de murs porteurs qui cloisonnent l'espace).

D'autre part, Jean-Frédéric HEINRY pointe du doigt une complexité juridique. Le projet d'un immeuble regroupant plusieurs types de fonctions ne peut avancer aussi vite que les projets d'immeubles à fonction unique. Par exemple, le mécanisme protecteur et consultatif de la CDAC (Commission Départementale d'Aménagement Commercial) retarde la construction de commerces.

La densité peut également recréer une qualité de vie des usagers. L'exemple type se trouve à Massy, ville de quartiers disjoints coupée par des rails où se trouvait un véritable *no man's land*. Depuis la création d'espace, la traversée du *no man's land* a été remplacée par des immeubles à usages fonctionnels variés.

Pour conclure, Jean-Frédéric HEINRY liste ce qui motive économiquement à la densification des villes. La création d'un sur-COS de 20 % à 30 % pour le logement social et pour la construction BBC a permis de densifier les villes. Il appelle les autorités à envisager la création d'un sur-COS supplémentaire pour répondre à un double problème : la pénurie de logements en grandes villes et la suroffre de bureaux. L'idée est d'inciter à la transformation de bureaux vacants ou obsolètes en logements. Le mécanisme incitatif est selon lui devenu indispensable aujourd'hui.

Questions du public

Puisqu'il semble qu'il n'y ait pas de modèle-type de ville dense, faut-il tout inventer ?

- **Jean-Paul VIGUIER, Architecte urbaniste**

Il faut aller voir ce qui se passe là où les pays ont été confrontés de force à la densité.

Jean-Paul VIGUIER développe notamment l'exemple du Japon, où les contraintes géographiques et physiques ont été un moteur à la densification des espaces urbains. Ces villes japonaises sont aujourd'hui des sources d'inspiration pour répondre aux défis que pose la densité. Par exemple, un quartier à Osaka mélange les fonctions et bouleverse les codes (bar au 5^{ème} étage par exemple). Ce chaos apparent est d'une grande modernité selon lui. Cela vient notamment du culte de la propriété, très présent dans la mentalité japonaise, qui interdit ainsi la planification urbaine.

Pour conclure, il rappelle que le pays le plus dense au monde est les Pays-Bas avec 404 habitants au km² : les villes hollandaises peuvent, elles aussi, être des sources d'inspiration.

- **Anthony BECHU, Architecte DPLG**

La question est plutôt de savoir si nous allons poursuivre à développer des mégaloïles ou si nous allons réfléchir à un nouveau modèle.

- **Anne DEMIANS, Architecte**

Il faut une remise à plat des réglementations qui empêchent parfois les projets mixtes d'aboutir. D'un point de vue développement durable, il faut penser les échanges Nord-Sud, à l'échelle de la France mais surtout de l'Europe.

- **Alain AMEDRO, CONSEIL GÉNÉRAL D'ÎLE-DE-FRANCE**

Selon Alain AMEDRO, il ne faut pas nécessairement aller voir à l'étranger pour trouver des modèles de ville dense. Il rappelle que la France est devenue une destination phare pour s'inspirer de modèles innovants en la matière, avec des délégations venant du Québec par exemple.

Quels matériaux faut-il utiliser pour cette densification de demain ?

- **Jean-Paul VIGUIER, Architecte urbaniste**

Certes, la fabrication du ciment est énergivore ; mais il ne faut pas oublier que la performance des matériaux utilisés n'a cessé d'augmenter. Il faut aujourd'hui quatre fois moins d'énergie pour faire du béton, qu'il y a dix ans, la Tour Majunga à La Défense a nécessité quatre fois moins de béton que si elle avait été construite dix ans plus tôt.

- **Anne DEMIANS, Architecte**

Anne DEMIANS reconnaît que l'on manque d'un spectre large de matériaux. Elle rappelle par ailleurs que l'utilisation de matériaux est déterminée par le lieu de la construction. En effet, à titre d'exemple, il est de l'identité architecturale de la Défense d'avoir des constructions de métal et de verre.

Le rôle de l'architecte n'est-il pas de conseiller les acteurs de la ville ? Nous avons besoin de quartiers mixtes et pas seulement d'îlots mixtes, qu'en pensez-vous ?

- **Anthony BECHU, Architecte DPLG**

« L'architecte essaye d'être le chef d'orchestre. »

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

Il est vrai qu'il faut d'abord de la mixité à l'échelle du quartier. Toutefois, cela ne remet pas en cause la mixité par immeuble. Jean-Frédéric HEINRY fait un parallèle avec l'immeuble haussmannien, où déjà à l'époque, les fonctions – conciergerie, commerce, habitations – et la mixité sociale étaient effectives au sein d'un immeuble.

Monsieur HEINRY, y a-t-il espoir que la réglementation évolue pour la transformation de bureaux vacants en logements ?

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

Oui, il y a de l'action en ce sens. Les promoteurs et aménageurs militent pour cela ; mais il faudrait un rythme plus soutenu.

Qu'en est-il du bio-mimétisme dans la ville ? Comment l'intégrez-vous ?

- **Anthony BECHU, Architecte DPLG**

Il y a des nouvelles technologies qui existent et qui sont au centre de ce que l'on construit. Anthony BECHU cite notamment la biomasse par la récupération de la chaleur des égouts. L'eau polluée peut également être recyclée en eau potable par un drainage à micro-algues qui produisent de l'énergie avec la chaleur qu'elles dégagent.

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

Cette problématique est essentielle et très actuelle, et requiert avant tout de nouveaux outils techniques : actuellement, les ascenseurs de la Tour First à La Défense permettent de récupérer assez d'énergie pour pouvoir en réinjecter dans le système, ce qui n'est pas envisageable à ce jour car le réseau EDF n'est pas conçu pour cela. Nous devons donc apprendre à stocker cette énergie économisée grâce à l'optimisation du bâti.

- **Anne DEMIANS, Architecte**

Anne DEMIANS rejoint Jean-Frédéric HENRY sur l'importance des « *smart grids* ». Par ailleurs, il faut également remettre l'accent sur l'émission de dioxyde de carbone par les bâtiments. Il y a des matériaux qui les absorbent : c'est une piste qu'il faut poursuivre et encore développer.

Cycle Territoires

Bordeaux/Quartier Brazza : Comment l'architecture peut induire l'ambiance des espaces publics ?

Débat animé par **Rémi CAMBAU**, Rédacteur en chef – *cadredeville.com*

Mercredi 4 décembre 2013

Intervenants :

- **Alain JUPPÉ**, Ancien premier ministre, Maire de Bordeaux, Premier vice président de la CUB (Communauté Urbaine de Bordeaux)
- **Michel DESVIGNE**, Paysagiste du parc aux Angéliques
- **Patrice RICHARD**, Président du Directoire – Groupe Point P.
- **Youssef TOHME**, Architecte, urbaniste du quartier de Brazza

Un nouveau quartier va se développer sur un secteur d'activités économiques et de friches industrielles, juste au débouché du nouveau pont Chaban-Delmas. Ce quartier mérite une présentation toute particulière car c'est une pièce unique dans le paysage français. Alain Juppé en parle comme d'un "urbanisme en liberté". L'enjeu du quartier Brazza est de créer un hyper-centre d'agglomération, de hautes pièces, une ambiance et une qualité de vie au quotidien qui soit en cohérence avec la ville telle qu'elle existe aujourd'hui. Pour cela, il faut mettre en place une véritable stratégie urbaine.

La nature du nouveau quartier Brazza

- **Alain JUPPÉ**

En 1996, on assistait aux premiers pas vers la reconquête de la Bastide (création d'une ZAC, cœur de Bastide, en bout de pont...). En 2013, on est en droit de s'interroger sur la nature du quartier de Brazza.

"Brazza est la partie d'un tout". A l'heure actuelle, on peut dire que Bordeaux a réussi sa renaissance. En effet, la ville dispose d'un système de transports moderne (tramway), qui dessert de nouveaux quartiers comme le cœur de Bastide et qui permet de réconcilier la ville avec son fleuve.

Bordeaux dispose de nombreux atouts. Il s'agit d'une ville attractive (classée en deuxième position derrière Paris) qui a réussi à inverser la courbe démographique et qui dispose d'un riche tissu économique (vignobles, secteurs aéronautique et spatial : Dassault, Thalès...). Par ailleurs, Bordeaux est très bien desservie, même si des efforts restent à fournir au niveau portuaire. Aujourd'hui, Bordeaux a vocation à s'affirmer comme une grande ville européenne. Pour cela, il faut lutter contre l'étalement urbain : c'est dans cette optique qu'a été pensé le quartier Brazza.

Brazza ne vient pas concurrencer d'autres territoires car, comme le rappelle Alain JUPPÉ, chaque territoire a ses spécificités. Par exemple, les Bassins à flots sont de grandes zones touristiques où l'on peut pratiquer des activités nautiques, se procurer des produits du terroir etc. A l'inverse, Brazza propose quelque chose de totalement différent. Ce quartier a pour ambition d'être au cœur de la nature tout en proposant un concept innovant en matière d'habitat, on parle de "volumes capables". Ces volumes doivent permettre la mixité fonctionnelle : on doit pouvoir mêler lieux de vie, lieux de travail et lieux de détente.

- **Patrice RICHARD, GROUPE POINT P.**

Pour répondre à la question de l'insertion dans un quartier sans que cela occasionne une gêne pour les habitants, il faut tenir compte de plusieurs éléments : tout d'abord il faut que les livraisons partent de points en périphéries. Ensuite, il est important d'impliquer les artisans dans la vie du quartier afin que celui-ci ne devienne pas une cité dortoir. Il faut faire la distinction entre les petits artisans qui s'attachent à la rénovation intérieure et les entreprises plus lourdes et structurées qui s'attachent à la rénovation extérieure et à la structure du bâtiment.

Les « logements capables » doivent permettre au logement et au travail de cohabiter. On doit retrouver, dans un même espace, des habitations, des parkings, des ateliers pour les artisans et des commerces.

Comment ce quartier a-t-il été pensé ?

- **Youssef TOHME, urbaniste du quartier de Brazza**

Pour penser ce quartier, on est parti des qualités intrinsèques au site, à savoir sa proximité avec la Garonne et le Parc des Angéliques. Toutes les parcelles doivent avoir une vue sur la Garonne, on peut parler de « masse sculptée » offrant une perspective sur le fleuve. Par ailleurs, on ne doit pas dénaturer le côté « ville intime » de Bordeaux : le quartier s'articule autour de trois "lanières vertes" qui doivent apporter du calme et permettre à tout un chacun de se sentir chez lui. Enfin, les « volumes capables » doivent pouvoir évoluer avec le temps pour permettre une adaptabilité. Ces structures auront donc la possibilité de s'étendre au fur et à mesure au gré des besoins de l'activité sans que les artisans ne partent en périphérie pour avoir de grands espaces.

- **Alain JUPPÉ**

Le volume capable est une réelle innovation. Il doit permettre à l'acheteur de disposer d'une grande marge de liberté et permettre à la mixité d'exister. Il ne suffit pas seulement de faire 35 % de logements sociaux pour qu'il y ait mixité sociale. La mixité se fait dans l'espace public. Ces logements ont pour but de dépasser les problématiques d'intégration. Ici, les gens doivent se rencontrer au détour d'une rue ou bien lors d'activités (parc des sports, ferme urbaine...). Les volumes capables représenteront entre 15 et 20 % de la surface du quartier, ce n'est donc absolument pas négligeable. Un des défis essentiels du projet Brazza réside dans l'accession à la propriété.

Ce quartier doit également encourager la croissance économique de la ville. En effet, Bordeaux a déjà connu une augmentation de la consommation après l'ouverture du Pont Chaban-Delmas. On note par exemple que le chiffre d'affaires du Quai des Marques a augmenté de 25 % car les gens pouvaient s'y rendre beaucoup plus facilement.

- **Patrice RICHARD, Groupe Point P.**

La concentration des ateliers et des échoppes au cœur de Bordeaux permettra un rapprochement et une coopération renforcée entre les différents corps de métiers.

- **Michel DESVIGNE, Paysagiste du parc aux Angéliques**

Ce quartier a été pensé dans la continuité de ce qui existe déjà à Bordeaux. On reconduit la typologie de la ville, typologie qui accorde une place prépondérante aux espaces publics (35 % du territoire : Parc aux Angéliques...). L'espace public est ici conçu comme une pénétration du paysage dans le quartier afin d'éviter toute forme de luxe tapageur. L'architecture même du quartier est relativement simple pour rester en cohérence avec son Histoire puisqu'il s'agit d'une ancienne zone industrielle.

Un projet totalement singulier

- **Alain JUPPÉ**

Ce quartier ne peut pas être considéré comme une « ville nouvelle » car on ne crée pas quelque chose à partir de rien, on crée depuis le cœur de la ville. Il s'agit d'un « projet singulier » qui ne peut être rapproché d'aucun autre.

- **Michel DESVIGNE, Paysagiste du parc aux Angéliques**

Le caractère atypique de ce quartier repose essentiellement dans la gradation des espaces. En effet, cette gradation des espaces verts est unique en France, on trouve des jardins privés individuels, des jardins privés à usage collectif et des espaces publics en tant que tels. On pourrait éventuellement rapprocher cette gradation de celle existant à South Kensington (Londres). Ce modèle permet une multitude d'activités variant selon l'espace dans lequel on se trouve et révèle l'extrême originalité du projet.

Questions du public

Comment gérer les séparations visuelles de façon esthétique ?

- **Michel DESVIGNE, Paysagiste du parc aux Angéliques**

Chaque habitant de ce quartier aura bien évidemment le droit d'installer des grilles pour préserver son jardin privé. La notion d'urbanisme en liberté ne signifie pas que l'intimité n'existe pas. Elle renvoie davantage à l'idée que la liberté se situe dans l'échange, dans la procédure.

Quelles sont les grandes phases du projet ?

Sur la fin de l'année 2013, on poursuivra les mutations foncières et les dépôts des premiers permis de construire. Le 4 décembre s'est tenue une consultation sur le macro-lot Soferti-Garonne comprenant 26 000 m² de logements, 26 000 m² d'hôtels (un hôtel 2 étoiles, un hôtel 3 étoiles), 8000 m² de bureaux et 7000 m² de sports en salle. En tout le programme comprend 600 000 m² (dont 120 000 m² réservés à l'opération de Point P.)

En 2014, les premiers travaux à proprement parler commenceront, puis, entre 2015 et 2016, les premiers habitants du nouveau quartier pourront venir s'y installer.

Quelle sera l'armature des commerces ? Comment vont-ils s'intégrer au reste de l'espace ?

- **Alain JUPPÉ**

Les commerces seront exclusivement des commerces de proximité à dimension humaine. Même dans la Halle Soferti, où il y aura plusieurs commerces, ces derniers ne prendront en aucun cas appui sur le désormais traditionnel *mall* américain.

Quelle sera l'offre éducative ?

Au sein même du quartier, on trouvera deux groupes scolaires couplés chacun avec une crèche, un gymnase, une réserve de musées, un collège et éventuellement un lycée (la réflexion est en cours).

Pourquoi ne pas parler d'éco-quartier ?

- **Alain JUPPÉ**

On pourrait parler d'éco-quartier, mais Alain JUPPÉ préfère parler de « projet singulier » pour ne pas employer cette expression à la mode qui perd de fait un peu de sa substance.

Le quartier Brazza aura pourtant des caractéristiques propres à l'éco-quartier : des transports propres puissants (la mobilité douce est encouragée), des bâtiments disposant d'une bonne qualité énergétique, une véritable vie de quartier loin de la cité dortoir pour prendre en compte la dimension sociale du développement durable. Enfin, la nature occupera une place centrale.

Quel enjeu de la question foncière pour les projets urbains ?

Débat animé par **Rémi CAMBAU**, Rédacteur en chef – CADREVILLE.COM

Vendredi 6 décembre 2012

Intervenants :

- **Claude BERTOLINO**, Directrice Générale – EPF PACA
- **Gilles BOUVELOT**, Directeur Général – EPF ÎLE-DE-France
- **Olivier ESTÈVE**, Directeur Général Délégué – FONCIÈRE DES RÉGIONS
- **Marc KASZYNSKI**, Directeur Général – EPF Nord Pas-de-Calais

Le foncier est la matière première cruciale pour toute opération de logements ou de bureaux et représente donc un enjeu important.

Les problématiques foncières sont ainsi à l'ordre du jour : la loi ALUR passe en seconde lecture à l'Assemblée Nationale en janvier 2014 et la question du statut des EPF y sera également débattue.

Comment ressentez-vous la conjoncture actuelle ?

• **Gilles BOUVELOT, EPF ÎLE-DE-FRANCE**

En ce qui concerne le logement en Île-de-France, la conjoncture y est moins mauvaise qu'ailleurs. La courbe est aujourd'hui ascendante, avec 50 000 logements commencés, un chiffre encore jamais atteint en Île-de-France. Ce chiffre reste toutefois inférieur aux 70 000 logements dont la région aurait besoin. En période pré-électorale, on observe un certain attentisme concernant la délivrance de permis de construire en Île-de-France, ce qui laisse envisager un phénomène de rattrapage en 2014.

Concernant la promotion immobilière, les prix n'ont pas vraiment baissé. Les opérations continuent à se développer et à se vendre. On observe une relation de 0 à 1 : soit l'opération n'est pas alignée sur les prix du marché et elle ne se vend pas, soit elle l'est et se vend facilement.

Considérant ces tendances, M. Gilles Bouvelot déclare que la demande de foncier a augmenté, et qu'elle continuera à croître.

L'EPF Île-de-France détient aujourd'hui un parc de 80 millions d'euros et de 2000 logements.

• **Claude BERTOLINO, EPF PACA**

Il est important de produire du logement à des prix accessibles, collectivement. L'objectif en France est aujourd'hui de créer 500 000 logements supplémentaires.

• **Olivier ESTÈVE, FONCIÈRE DES RÉGIONS**

Foncière des Régions est un investisseur long terme, gérant des actifs tertiaires, de bureaux et d'hôtellerie. La question foncière est donc prégnante pour développer des opérations. Toutefois les « bons fonciers », bénéficiant d'une localisation stratégique, ne sont pas faciles à acquérir : il faut donc réussir à appréhender l'évolution des territoires afin de se positionner stratégiquement sur les fonciers dont la qualité ne va pas se détériorer avec le temps.

Dans un contexte de crise économique, il est difficile de prendre du risque. Il faut garder une vision long terme (pour l'opération Euromed, dont la première tranche est actuellement livrée, Foncière des Régions avait pris position sur le foncier il y a dix ans !). Il faut également que les instances de régulation jouent pleinement leur rôle pour éviter le développement d'une bulle spéculative. Dans un contexte de crise, Olivier Estève appelle à une plus grande stabilité de la fiscalité : au 1^{er} janvier 2014 disparaîtra l'exonération de transformation de bureaux et la taxe de création de bureaux va elle aussi augmenter...

- **Marc KASZYNSKI, EPF Nord Pas-de-Calais**

L'EPF Nord-Pas-de-Calais détient aujourd'hui un stock de 230 millions d'euros de biens pour 1800 hectares, dont 400 de terrils. Ces trois dernières années ont été marquées par une forte hausse du rythme des acquisitions, celles-ci ayant bénéficié d'un soutien politique qui a augmenté la Taxe Spéciale d'Équipement (TSE), la portant à 20 €/hab. Quant aux cessions, elles ont doublé en cinq ans et atteignent 20 à 25 millions d'euros.

Avez-vous le sentiment d'être orienté vers les secteurs stratégiques de développement des territoires où vous êtes présents ?

- **Claude BERTOLINO, EPF PACA**

L'EPF PACA est aujourd'hui présent sur Marseille, Aubagne, le pays d'Aix et les Étangs de Berre. Les territoires se sont historiquement développés contre Marseille, et ont connu un fort développement des zones pavillonnaires. La métropole marseillaise est complexe, et l'EPF a dû travailler sur de nombreux projets où il n'y avait pas de gouvernance.

Les actions de l'EPF PACA se concentrent aujourd'hui sur les 40 kilomètres de façade maritime, le long de l'A8 et de la ligne TGV.

- **Marc KASZYNSKI, EPF Nord Pas-de-Calais**

L'EPF Nord-Pas-de-Calais fut le premier à avoir été créé après la décentralisation, dans une volonté politique de réformer l'économie de cette région. Les actions de l'EPF se sont donc d'abord portées sur les bassins miniers et le versant nord-est. Les interventions ont ensuite été portées par la Taxe Spéciale d'Équipement (TSE).

On observe aujourd'hui un clivage entre le bassin minier et la métropole lilloise.

- **Olivier ESTÈVE, FONCIÈRE DES RÉGIONS**

Il existe une assez bonne corrélation entre les secteurs stratégiques du territoire et ceux du marché. Ce qui a changé, c'est une vraie collaboration entre le public et le privé ; Foncière des Régions se conçoit ainsi comme un partenaire et un investisseur engagé au côté des EPF.

Les facteurs rendant un secteur stratégique sont : la présence d'infrastructures, l'existence de services, une dimension culturelle certaine, la possibilité de réaliser des opérations et une vraie mixité fonctionnelle.

- **Gilles BOUVELOT, EPF ÎLE DE FRANCE**

L'EPF d'Île de France est présent sur les projets stratégiques que sont les gares du Grand Paris. Le projet du Grand Paris est un facteur de mixité fonctionnelle. Il donne des calendriers et permet une bonne collaboration des acteurs.

La création du Grand Paris est-elle synonyme de perte d'intercommunalité ?

- **Marc KASZYNSKI, EPF Nord Pas-de-Calais**

Il fut à un moment question de créer un EPF lillois mais le projet n'a pas vu le jour. Ceci reflète évidemment la volonté des communes de s'assurer que les EPF se dévouent bien aux besoins des communes.

- **Claude BERTOLINO, EPF PACA**

L'EPF est un outil en proximité qui fait aussi de la péréquation. Il travaille aux côtés des métropoles Aix Marseille et Nice Côte d'Azur.

- **Olivier ESTÈVE, FONCIÈRE DES RÉGIONS**

Foncière des Régions appelle à une gouvernance claire pour que les acteurs du territoire puissent identifier les interlocuteurs. Ainsi, il faut réfléchir au juste périmètre de l'EPF.

Quels sont les montages fonciers utilisés ?

- **Olivier ESTÈVE, FONCIÈRE DES RÉGIONS**

Les EPF commencent à faire l'expérience du bail emphytéotique, mais se heurtent à une conception très absolue de la propriété en France.

Questions du public

Nous avons beaucoup parlé des logements et des bureaux, qu'en est-il des activités logistiques?

- **Olivier ESTÈVE, FONCIÈRE DES RÉGIONS**

La logistique a considérablement évolué ces dernières années et ses besoins de foncier se sont modifiés, rendant certains sites impropres à ce type d'activités. Il n'y a cependant pas de rareté foncière en logistique. Les loyers ont stagné et sont au même niveau qu'il y a 20 ans ; ils s'établissent aux alentours de 45 euros du mètre carré.

Un débat s'établit avec la salle, cette dernière soutenant que ce prix est le maximum acceptable par les logisticiens, qui se sont vus rejetés loin des villes alors que le développement du e-commerce exige un retour de ces activités en centre-ville.

Cycle Immobilier commercial

La mutation du commerce : quelles stratégies d'implantation demain

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

Mercredi 5 décembre 2013

Intervenants :

- **Christophe DUPONT**, Directeur du développement et de l'immobilier - MARIONNAUD
- **Stephan GOENAGA**, Directeur du Développement et de l'Immobilier - KIABI
- **Eric RAVOIRE**, Responsable Asset Management Retail - CBRE GLOBAL INVESTORS FRANCE
- **François TRASSART**, Directeur des Grands Projets France - CARREFOUR PROPERTY

Après l'euphorie des années 2000, la situation économique s'est tendue pour les locaux commerciaux. Tandis que l'on observe un ralentissement du nombre de projets réalisés et autorisés depuis 2009, une hausse de 20 % de l'ICC (indice du coût de la construction) depuis 2007, une hausse de 12 % de l'ILC (indice des loyers commerciaux) depuis 2007, on note une consommation des ménages en hausse de 2 % seulement depuis 2007, une fréquentation des centres commerciaux en baisse de 7 % depuis 2007, et une baisse du pouvoir d'achat français depuis 2010. Ces éléments macro-économiques ont pour conséquence une hausse du taux de vacance dans les petites villes et les villes de taille moyenne : entre 7 et 9 % sur les surfaces commerciales de centre-ville, et entre 4.4 et 5.6 % sur les centres commerciaux.

ÉTAT DES LIEUX DES PATRIMOINES ET DES STRATÉGIES DES UTILISATEURS

• **Christophe DUPONT, MARIONNAUD**

MARIONNAUD, enseigne spécialisée dans la parfumerie, dispose d'un réseau développé dans les années 1980 /1990 de 535 magasins de type hétérogène (surfaces, localisations, décorations, etc).

La stratégie de MARIONNAUD est désormais d'homogénéiser et de restructurer le patrimoine. Cette stratégie s'illustre par des fermetures de locaux trop petits pour s'adapter facilement aux contraintes légales, par le redéploiement, par les extensions et les ouvertures de nouveaux magasins (13 en 2013, 20 en 2014), et les rationalisations d'implantations. L'enseigne n'hésite pas à ouvrir dans de petites villes (selon des critères de concurrence, de pouvoir d'achat, de densité de population, de fédération des flux dans le centre-ville, etc.) car la parfumerie a un positionnement de proximité. L'embellissement et la modernisation du réseau viendront en complément de l'offre de service apportée en boutique. L'enseigne mise d'autre part sur le développement du e-commerce comme une mise en avant de son positionnement de proximité avec le concept phare du « Click & Collect » permettant de venir chercher son achat en ligne directement dans l'enseigne la plus proche.

Parmi les exemples de restructurations et/ou réimplantations dans le patrimoine de MARIONNAUD, on peut citer Narbonne où trois magasins étaient présents dans la même rue commerciale. Un plan d'action de 18 mois consistant à fermer l'une des enseignes dont la surface était trop petite et à rénover les deux autres a permis non seulement une diminution des coûts d'exploitations de trois locaux différents, mais aussi un maintien du chiffre d'affaires sur la rue avec deux locaux au lieu de trois.

- **Stéphane GOENAGA, KIABI**

KIABI, enseigne de prêt-à-porter à petit prix, un des leaders GSS (grande surface spécialisée) du textile de périphérie, dispose d'un réseau de 350 magasins en France d'une surface moyenne de 1.500 m² (1.000-1.200 m² dans les petites villes, 1.500-2.500 m² dans les grandes villes). Grâce au développement d'un système d'affiliation, KIABI réussit notamment à toucher des agglomérations de 15.000 habitants avec une zone de chalandise de 50.000 à 80.000 habitants. Les magasins KIABI, par les liens de l'enseigne avec la société AUCHAN et par le rachat de VETIMARCHÉ, se situent historiquement à proximité d'une locomotive alimentaire. Propriétaire d'un tiers de son parc, KIABI n'est implanté qu'à 2 % en centre-ville.

La stratégie de KIABI s'articule autour de trois axes : rester leader en périphérie en complétant son maillage selon un vrai schéma directeur, en appliquant son nouveau concept (15 millions d'euros d'investissements prévus pour 30 magasins), et en déplaçant ou en agrandissant ses magasins en fonction de l'évolution de la zone ; entrer dans les CCR (4 à 5 ouvertures prévues) pour gagner en parts de marché ; entrer dans les centres commerciaux parisiens majeurs en réponse notamment à l'arrivée de PRIMARK en France. La souplesse et la flexibilité seront les maîtres-mots.

- **François TRASSART, CARREFOUR PROPERTY**

CARREFOUR PROPERTY, foncière du groupe CARREFOUR, a 10 milliards d'euros d'actifs en patrimoine. Composé de coques ou de galeries, en France, en Italie et en Espagne, le patrimoine est hétérogène en termes de formats et d'implantations. Comme pour KIABI, la locomotive alimentaire est un élément structurant du business de CARREFOUR PROPERTY.

CARREFOUR a engagé un vaste plan de rénovations pour un montant total d'un milliard d'euros. Ces rénovations lourdes, réalisées de manière concomitante ont déjà pu démontrer un impact de 10 % sur le chiffre d'affaires des centres concernés. La stratégie se développe autour de la rénovation de centres pour renforcer l'emprise des locomotives alimentaires et des galeries sur la zone de chalandise primaire. Cette stratégie passe par une adaptation à l'urbanisation qui rattrape les périphéries, à savoir le développement des accès en transports en commun, et l'intégration aux plans d'urbanisme des régions / villes. Le constat principal est qu'aujourd'hui, les problématiques de périphéries deviennent des problématiques urbaines, d'où la nécessité d'un travail en collaboration de plus en plus étroites avec les collectivités territoriales.

LA PRISE EN COMPTE DES NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION ET DES CONTRAINTES URBANISTIQUES

- **Eric RAVOIRE, CBRE GLOBAL INVESTORS FRANCE**

CBRE Global Investors, filiale indépendante du groupe CBRE, possède en France 22 galeries dans différentes catégories (Centres commerciaux régionaux, centres commerciaux de centre-ville et galeries d'hypermarché).

Le constat général dressé est que l'on assiste à un réel rétrécissement des zones de chalandise, voire à une érosion du concept même de zone de chalandise : le consommateur décide de quand et comment il souhaite acheter ses produits et devient de plus en plus actif de son acte d'achat. Depuis 2008, on constate une importante chute de fréquentation sur les centres commerciaux de première couronne. Les changements apportés par la crise se traduisent aussi par une baisse forte de la fréquentation des centres commerciaux concomitante toutefois d'un maintien du volume global d'achat. Les raisons de cette transformation sont certes macroéconomiques mais aussi microéconomiques avec un consommateur qui étudie son achat avant l'acte qui le mène dans un centre commercial, ce qui se traduit de fait par une croissance du taux de transformation.

La stratégie employée répond donc à un changement d'équation : une baisse globale des loyers accompagnée d'une érosion des marges de l'investisseur / bailleur pousse à un effort de revalorisation des galeries pour augmenter l'attractivité de l'offre. Cette revalorisation doit se faire dans le but de renforcer l'emprise des centres sur leur zone primaire de manière à atténuer la baisse de fréquentation.

Questions du public

Qu'est ce qui incite le consommateur à consommer en ligne dans le secteur spécifique de la parfumerie ?

- **Christophe DUPONT, MARIONNAUD**

L'intérêt pour le consommateur est la simplicité de la commande en ligne, qui peut se faire à tout moment, ainsi que la simplicité de la livraison à domicile. Le challenge pour MARIONNAUD est de réussir à faire venir l'acheteur en magasin pour récupérer son produit afin de lui offrir des conseils d'utilisation, et de lui vendre un produit ou un service supplémentaire (concept du « *Click & Collect* ») de manière à mettre en avant l'aspect « proximité » de l'enseigne.

Faut-il privilégier la périphérie et conserver ses marges, ou privilégier les centres-villes et conserver les flux ?

- **Stéphane GOENAGA, KIABI**

KIABI souhaite maintenir ses magasins de périphérie comme des lieux de destination, d'où la stratégie de « *relooking* » des magasins. La stratégie doit néanmoins s'adapter à la concurrence et savoir saisir des opportunités du marché.

- **Christophe DUPONT, MARIONNAUD**

MARIONNAUD ne souhaite pas intégrer les périphéries ou les *retail parks*, mais sait adapter son développement aux différentes villes. Les villes touristiques comme Colmar ou Chartres jouissent par exemple d'une attractivité naturelle favorisant le commerce.

Quelles actions sont mises en place dans les centres commerciaux pour améliorer le chiffre d'affaires et la fréquentation ? Y a-t-il une nécessaire montée en gamme ?

- **François TRASSART, CARREFOUR PROPERTY**

CARREFOUR Property ne cherche pas la montée en gamme à proprement parler. Le groupe lance des projets de rénovations totales afin de préserver sa clientèle intéressée avant tout par son pouvoir d'achat mais aussi par son confort de shopping (espaces de repos, œuvres architecturales, etc.). En revanche, une vraie réflexion sur l'intégration urbaine est menée avec une défense de projets concrets auprès des élus (transports en commun, déplacement des flux).

- **Eric RAVOIRE, CBRE GLOBAL INVESTORS FRANCE**

Il ne s'agit pas de « montée en gamme » mais de rénovation afin d'offrir au consommateur un ressenti plus agréable. La cohérence avec la zone de chalandise reste la clé du succès, notamment avec la zone primaire qui doit rester sous l'emprise du centre commercial et donc y trouver précisément l'offre correspondant à son niveau de vie et à sa demande. L'objectif global des centres commerciaux est aujourd'hui de valoriser l'expérience client.

Comment pourrait-on résumer votre stratégie actuelle en quelques mots ?

- **Stéphane GOENAGA, KIABI**

L'objectif est de préserver le leadership en périphérie pour ensuite « challenger » la concurrence sur des centres commerciaux. Pour ce faire, il faut devenir plus modulable sur le business model et sur le modèle de magasin de l'enseigne.

- **Eric RAVOIRE, CBRE GLOBAL INVESTORS FRANCE**

La réflexion se porte aujourd'hui sur les interactions entre le e-commerce et le commerce traditionnel. Selon une récente étude sur 10 000 consommateurs européens, près de 75 % préfèrent le shopping en centre-ville ou en centre commercial plutôt que le shopping en ligne. Il est important pour les clients de pouvoir « sentir leur shopping » (vue, toucher). De fait, toute la réflexion se porte sur la complémentarité du *on-line* et du *off-line* plutôt que sur leur opposition.

- **Christophe DUPONT, MARIONNAUD**

L'objectif est d'embellir et d'homogénéiser le réseau d'enseignes, pour améliorer le service et permettre au client de jouir d'une vraie expérience d'achat. Il n'est pas question ici de disparition du magasin physique mais au contraire de renforcement de la proximité en développant le réseau en centre-ville.

- **François TRASSART, CARREFOUR PROPERTY**

Il est nécessaire de travailler les projets en amont, avec les élus, les collectivités territoriales, mais aussi les enseignes en étant attentifs aux taux d'efforts et aux demandes particulières. Il faut développer une vraie pédagogie commune pour que tout le monde soit gagnant.

Les nouvelles stratégies des acteurs de l'immobilier commercial en France

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

Jeudi 5 décembre 2013

Intervenants :

- **Caroline FORTIER**, Directrice Générale – CFA
- **Béatrice GUEDJ**, Directeur de la recherche et de la stratégie – GROSVENOR
- **François VUILLET-PETITE**, Directeur – IMMOBILIERE FREY

Introduction contextuelle

- **Pascal MADRY – Directeur de PROCOS, Directeur de l'Institut pour la Ville et le Commerce**

Avant tout, mettons en lumière trois grandes tendances actuelles du monde de l'immobilier commercial en France qui pourraient expliquer pourquoi ce secteur est aujourd'hui moins porteur :

Premièrement, **à propos de la consommation**. L'immobilier commercial est moins porteur qu'auparavant. En effet, l'indice de consommation et le pouvoir d'achat ralentissent. Les prévisions du Crédoc s'arrêtent en 2015 et montrent que sur les 3-4 prochaines années le pouvoir d'achat va diminuer. C'est la première fois depuis la seconde guerre mondiale qu'il ralentit autant d'années consécutives !

Deuxièmement, **concernant le volet du financement**. Les conditions d'accès au financement et au refinancement se sont compliquées, notamment depuis la réforme bancaire Bâle III, et avec ce qui se passe du côté des assurances, ainsi qu'avec le reformatage des exigences des banques.

Enfin, mentionnons **l'urbanisme commercial** avec la réforme en cours portée par la loi Duflot. Ce projet de réforme a certes été retiré par le Sénat mais il risque de surgir à nouveau dans le cadre de la seconde lecture de cette loi. En tout état de cause, si ce n'est pas à travers la loi Duflot, ce le sera via la loi Pinel qui devrait durcir les critères d'implantation et des seuils et ainsi que les règles d'aménagement des parkings – ce qui serait une nouvelle contrainte.

Dès lors, sommes-nous face à une mutation plus structurelle du marché ? On parle beaucoup du succès de certaines grandes opérations - l'ouverture d'Aéroville ou encore de Beaugrenelle - qui nous ferait presque oublier que le modèle du centre commercial est aujourd'hui affaibli. En effet, la fréquentation des établissements chute. Ainsi, en France, depuis 2007, on observe une baisse de 10 points sur une base de 100 de la fréquentation des centres commerciaux. Un autre chiffre interpelle : la baisse des rendements du commerce dans ces centres avec un chiffre d'affaires produit par mètre carré lui aussi en baisse.

Face à ces difficultés, les enseignes sont plus prudentes et deviennent plus sélectives dans leur choix d'emplacement ; ce qui n'est pas sans rendre le choix et donc le processus d'implantation plus long et plus difficile.

Par conséquent, beaucoup d'enseignes arbitrent aujourd'hui leur parc et s'interrogent sur l'éventuelle fermeture de certains de leurs magasins. Actuellement, il y a donc beaucoup de négociations en cours avec les bailleurs et des cessions en projet : l'équipement de la

personne est très concerné par exemple. Nous sommes donc face à une approche nouvelle, plus circonspecte des marchés.

Remarquons aussi que la vacance commerciale progresse, elle est aujourd'hui de 8 % en moyenne en centre-ville, contre 6 % en 2000. Le phénomène touche également les centres commerciaux puisque, dans les centres récemment ouverts, elle s'élève à 11 %. Mais le marché se segmente et, parmi eux, tous ne sont pas égaux. Les centres commerciaux régionaux de taille intermédiaire qui abritent entre 40 et 120 boutiques observent les taux de vacance les plus élevés. Face à eux, les centres commerciaux de plus de 120 boutiques qui offrent un shopping très qualitatif, et les petits centres de proximité, entraînés par des supermarchés « locomotives », fonctionnent bien.

Pour conclure cette introduction, notons que le marché s'émiette : les polarités commerciales éclatent en de multiples petits centres commerciaux sur des zones de chalandise plus restreintes. Le commerce va là où la population française croît, portant le dynamisme démographique et commercial. Depuis l'an 2000, 50 % de la production des surfaces commerciales s'est ainsi faite en 2ème et 3ème couronnes dans les bourgs, et font le dynamisme de ce marché aujourd'hui. Rétablissons maintenant la focale avec nos débats.

Quel est le dynamisme commercial de Grosvenor aujourd'hui ? Quelles sont ses stratégies et enfin quelles opérations du groupe - ses succès comme ses difficultés – peuvent venir illustrer ces différents points ?

• Béatrice GUEDJ, GROSVENOR

GROSVENOR est une foncière britannique tournée vers l'international à travers des opérations au Royaume-Uni, en Europe continentale, aux Etats-Unis et en Asie Pacifique. Nous sommes un acteur majeur en commerce avec un patrimoine de 15 milliards d'euros dans le monde dont la moitié en Europe. GROSVENOR étant détenue par le Duc de Westminster et sa famille, nous sommes très présents en Angleterre à Londres, dans les quartiers de Mayfair et de Belgrave. Nous sommes, en effet, une foncière familiale britannique et nous investissons de manière maîtrisée et à long terme en fonds propres mais aussi pour compte de tiers à hauteur de 5 milliards d'euros de patrimoine sous gestion.

Notre profil de risque est très particulier : nous investissons sur des classes d'actifs peu volatils qui offrent un couple rendement / risque très élevé. Notre stratégie est d'investir dans des actifs qui perdurent dans le temps et qui sont donc pour la plupart concentrés autour des centres historiques.

Nous orientons nos investissements vers deux classes d'actifs : l'immobilier commercial pour sa stabilité mais aussi l'immobilier résidentiel pour créer une complémentarité dans notre patrimoine alors diversifié.

La césure du marché évoquée en introduction est apparue en 2007. Chez GROSVENOR, nous avons toujours pensé que l'activité immobilière n'était pas déconnectée des cycles économiques. En conséquence, l'activité de la recherche chez nous est importante afin de guider en amont nos experts et de déterminer quelles zones seront les relais de croissance en amont et, en aval, en soutien de la transaction. Quand nous investissons, nous aimons remettre l'actif à la fois dans un contexte microéconomique et macroéconomique.

Pour répondre à la problématique générale du débat sur les nouvelles stratégies de l'immobilier commercial, nous avons décidé chez GROSVENOR de différencier nos stratégies selon les pays dans lesquels nous sommes implantés.

Nous sommes spécialistes des pieds d'immeubles et des centres commerciaux, mais pas de la même façon selon les pays. Nous adoptons une stratégie bicéphale sur des marchés que l'on connaît très bien (Royaume-Uni, Etats-Unis) ou encore sur des marchés émergents. Par exemple, nous avons mené une opération de développement à Liverpool en 2009 et à

Shanghai en 2011. En 2011, nous avons aussi investi dans quatre actifs à Stockholm et dans deux actifs de province en France.

Nous ne pouvons pas avoir une stratégie commune dans des pays où les marchés sont différents. Par exemple, en Europe, la hausse du commerce de détail se stabilise autour de 2 % tandis que sur les marchés asiatiques, elle se situe entre 7 % et 10 % par an. Nos perspectives d'investissement ne peuvent donc pas être les mêmes sur le marché européen, où nous en avons relativement peu, et sur le marché asiatique. Nous faisons aussi face à une nouvelle difficulté en Europe : celle du e-commerce qui cannibalise le chiffre d'affaire des enseignes. Il continue en effet de progresser de 5 % par an en France ces cinq dernières années. Tous les produits ne sont pas pareillement concernés : les grands gagnants du e-commerce sont les biens d'équipement de la maison. Le e-commerce cannibalise beaucoup moins les enseignes où le ticket moyen est moindre.

Voici maintenant quelques opérations récentes et emblématiques du groupe qui montrent des stratégies d'investissement différentes selon les pays :

➤ **L'exemple de Liverpool :**

Il s'agit de la plus grande rénovation urbaine de centre-ville jamais entreprise au Royaume-Uni. Liverpool est souvent perçue comme une ville moribonde en déclin industriel. Nous avons donc fait le pari de régénérer son centre urbain via un développement mixte, avec la création d'un centre commercial à ciel ouvert. Nous avons ainsi mixé du « commerce pur » avec ce qu'on appelait à l'époque la *retail experience*. Il fallait, en effet, augmenter le taux de pénétration de deux zones de la ville et trouver un relais de croissance face à une zone de chalandise qui n'était pas suffisamment riche. Nous avons alors réalisé à Liverpool un centre commercial à ciel ouvert par quartier, avec une hiérarchie horizontale où chaque quartier correspond à un profil de consommateur très particulier.

Les résultats sont édifiants car Liverpool a aujourd'hui 26 millions de *shoppers*. Depuis la création du centre, on compte plus de 100 millions de visiteurs. On estime aussi que 98 % des consommateurs sont pleinement satisfaits par le centre commercial. Il s'agit aujourd'hui de la 3^{ème} destination pour combiner loisir et shopping. Le panier moyen augmente de 5 % par an et continue d'augmenter. Notons enfin que nous avons un bail emphytéotique sur ... 200 ans !

➤ **L'exemple de la Suède :**

En Suède, notre stratégie d'investissement a encore été différente de celles utilisées pour la France, l'Angleterre et l'Espagne.

GROSVENOR n'était pas connu en Suède, il nous était donc presque impossible d'y acquérir un centre régional. Nous avons donc décidé d'investir dans des centres commerciaux de proximité, non pénalisés par la montée du e-commerce et qui continuent de bien se porter. Rappelons aussi que les centres commerciaux sont appréciés en Suède pour des raisons premièrement climatiques. C'est ainsi que la Suède fut le premier pays en Europe à en édifier un.

Nous nous sommes alors implantés dans un pays où le marché était déjà mature et avons choisi la banlieue de Stockholm. Ici, nous avons joué la carte du caractère local et notre stratégie a été gagnante !

➤ **L'exemple de Parkside Plaza à Shanghai :**

Notre stratégie pour ce centre commerciale implanté dans un pays qui s'occidentalise a été d'y faire venir des enseignes très internationales et d'y importer un modèle de centre tel qu'on pourrait le trouver dans nos pays. Nous y sommes associés à un développeur local et avons donc intégré des enseignes internationales sur 67 000 m² et 120 boutiques.

Mais le pari était mal engagé car à l'ouverture du centre nous avons connu un taux de vacance de 40 %. Le centre est quasiment devenu un no man's land pendant quelques mois.

Fort de ce constat, nous avons décidé de faire d'importants gestes commerciaux. En plus de loyers revus à la baisse, nous avons fait appel à des sociologues pour recommercialiser Parkside Plaza. Grâce à ces derniers, nous nous sommes aperçus de ce qu'il manquait en Asie : une forme de *retail experience*. En effet, les villes asiatiques ont connu récemment un effet rattrapage au niveau des salaires et du prix du résidentiel. Par conséquent, les Asiatiques, qui vivent pour la plupart dans des appartements sans salle à manger, reçoivent moins chez eux et pratiquent leur *social experience* en dehors de leur domicile. C'est toute une culture sociale qui ne peut plus se faire à la maison et nous avons décidé de la proposer au sein de notre centre commercial. C'est ainsi que beaucoup de locaux vacants ont été redesignés pour offrir aux Chinois ce lien social qui n'existait plus chez eux à travers des cafés, des restaurants et d'autres formes de lieux conviviaux « à la chinoise ». Nous avons aussi créé des *English schools* dans les locaux vides qui attirent de nombreux Chinois désireux d'apprendre la langue.

Ces activités ont été génératrices de trafic et la recommercialisation s'est bien passée. Les résultats sont très positifs avec le succès d'une « formule nuit » et de l'adaptation des enseignes fashion, une très forte hausse du chiffre d'affaires, une fidélisation de la clientèle et une hausse de la durée moyenne de la visite. Enfin, le panier moyen a augmenté de 30 % sur 6 mois.

Pour conclure, notre idée a été de dynamiser le trafic pour garantir un gain à nos enseignes. Quand le contexte l'oblige, il ne faut pas hésiter à penser le loyer différemment. C'est une leçon qui s'applique aussi en France.

Nous retiendrons que chaque marché a une dynamique propre : il devient plus que jamais nécessaire de faire du sur-mesure via une approche humaine et sociologique riche.

Quel est le positionnement sur le marché français de CFA, qui est à la fois investisseur, promoteur et exploitant de surfaces commerciales à travers des montages complexes, à la fois publics et privés ?

- **Caroline FORTIER, CFA**

Je vais vous parler des difficultés des centres de proximité... mais d'abord je voudrais souligner deux points positifs.

Premièrement, un projet de centre-ville est d'abord un projet urbain. Il s'agit de beaux projets passionnants dans lesquels il est nécessaire de tenir compte de l'ensemble des problématiques de la ville et des flux de toute nature. Il faut aussi obtenir l'adhésion de tous les habitants. Deuxièmement, dans un tel projet, le centre-ville et la périphérie sont complémentaires. Le centre-ville apporte de l'attractivité à la ville qui bénéficie au périurbain et inversement.

➤ **Les difficultés rencontrées par CFA en France :**

1. La conjoncture nationale est difficile et accentuée par une instabilité réglementaire grandissante. Les investisseurs adoptent alors des stratégies *core*. Il y a une dichotomie entre les volontés politiques des villes petites et moyennes qui veulent un centre dynamique, les investisseurs qui veulent investir sur le long terme et s'intéressent avant tout aux pieds d'immeubles, au rentable, au bien placé, aux enseignes stables : aux actifs dits prime.
2. Les promoteurs de leur côté connaissent aussi des difficultés. Ils veulent mener à bien des projets relativement rapidement face à des lois qui sont de plus en plus contraignantes et rendent les opérations longues à développer. Les processus sont d'autant plus longs que les contentieux avec des recours sont de plus en plus fréquents. Notons néanmoins quelques signes encourageants avec l'encadrement des recours abusifs via l'ordonnance de juillet 2013. Mais, aujourd'hui, absolument tous nos projets font l'objet de recours. En conséquence, une opération qui aurait pu sortir en 5 ans sort finalement en 10 ans, comme le projet Cherbourg chez nous.

3. Enfin, les temporalités des investisseurs, des enseignes et des élus sont de plus en plus éloignées. Pour les enseignes, la temporalité a changé : elles attendent le dernier moment pour se positionner, notamment car elles font toutes des arbitrages en ce moment. De plus, elles ont du mal à avoir une vision claire de leur positionnement à 6/7 ans – le temps qu'un projet aboutisse. Il est complexe pour elle de décider d'une installation qui aura lieu des années plus tard ! Pourtant, il faut garantir la commercialisation avant de lancer le projet. Parallèlement les banquiers sont de plus en plus exigeants sur les conditions de financement, ce qui ralentit encore la durée des opérations. Ces temporalités sont aggravées en période électorale. Dans un projet mixte, c'est encore plus prégnant. Notez toutefois que l'avantage dans la mixité de produits c'est la possibilité d'absorber les fluctuations des différents produits sur leurs marchés.

➤ **Deux exemples :**

Les Eléis à Cherbourg : un investissement de 110 millions d'euros, 30 000 m² de commerces, un hypermarché Carrefour et 75 boutiques (dont 50 nouvelles enseignes), avec une livraison prévue en mai 2013. Sur ce projet, nous sommes investisseurs avec Carrefour et la Caisse des Dépôts dans la structure qui porte l'opération.

CFA a connu deux difficultés majeures pour construire ce projet. La première a été de créer une nouvelle centralité... sans écraser le centre-ville. En ce sens, la mairie s'est engagée dans un projet urbain important via la construction d'une passerelle qui joindra les deux zones. Pour redynamiser la zone, 80 à 90 espaces commerciaux, trois restaurants et un parking de 1100 places en superstructure ont été créés aux Eléis. La taille de l'hypermarché a elle été réduite mais le magasin est plus dynamique qu'avant. En face du centre commercial, on trouve aussi un hôtel et des logements.

La deuxième difficulté rencontrée se trouve au niveau du nouveau parking de 1100 places dont le coût ne peut être amorti que s'il devenait payant. Mais comment rendre acceptable pour les visiteurs le paiement du parking alors qu'il n'existe aucune politique tarifaire sur le stationnement aux alentours ? En effet, à Cherbourg, seul le stationnement autour de la mairie dans le cœur historique est payant. Le défi a été pour nous de rendre l'équipement commercial assez attractif pour donner envie aux visiteurs de se rendre dans le centre et d'y rester quelques heures via la restauration, les salles de cinéma, etc.

Le Palais des congrès d'Antibes : c'est une opération mixte en PPP de 14 000 m² située dans le cœur de ville, en pleine pinède pour un montant global de 55 millions d'euros. Nous sommes investisseurs avec notre foncière dédiée aux PPP. Y sont présents une vingtaine d'espaces commerciaux, avec 4 niveaux de parking en sous-sol rencontrant les mêmes difficultés qu'à Cherbourg. Mais les difficultés ont avant tout été les contraintes environnementales fortes (centre-ville, espace boisé à proximité) et celles du calendrier du Palais des Congrès qui imposait une livraison en 2013. Ceci illustre bien ce que l'on évoquait précédemment à propos des temporalités différentes selon les acteurs. Ainsi, des pénalités importantes étaient prévues si on ne livrait pas à la bonne date. Il faut donc penser parallèlement à la partie commerciale qui devait être commercialisée dans les temps. Les deux projets étant intégrés, bénéficiant par là-même l'un à l'autre, il a fallu gérer ces temporalités croisées. Il y a donc eu une forte contrainte de timing et on peut parler ici d'une véritable course contre la montre !

➤ **Quelques conditions de réussite majeures :**

D'abord, une volonté politique affirmée de la nécessité de renforcer le centre-ville par un équipement structurant, en cohérence avec un développement maîtrisé en périphérie. On a aussi pu compter sur un accompagnement dans la concertation (anticipation des recours) et le traitement des recours.

Ensuite, la maîtrise des coûts de sortie pour rendre le projet attractif. Le coût du foncier et le cahier des charges public doivent être raisonnables pour réussir un tel projet. Une

souplesse dans le choix des enseignes doit être accordée, tout en respectant la concertation et les critères de qualité. Le centre ville doit rester perméable aux initiatives d'investissement.

Quelle est la stratégie actuelle de FREY ? Quelles sont ses opérations qui peuvent illustrer ce point ?

- **François VUILLET-PETITE, IMMOBILIERE FREY**

- **A propos de FREY et du Green Center :**

Dans les années 2000, nous nous sommes aperçus qu'il fallait apporter une autre fonction au modèle du *retail park* qui se faisait dans les années 1980 et 1990. Il lui fallait quelque chose en plus pour passer un moment agréable. Dès 2005, un groupe de travail a donc été constitué, notamment avec des urbanistes, pour déterminer ce que serait le parc commercial de demain et nous l'avons labellisé Green Center. Nous souhaitons proposer dans ces centres une promenade commerciale familiale. Pour autant, nous avons toujours voulu de ne pas embourgeoiser nos parcs commerciaux pour que les loyers conviennent à nos enseignes afin qu'elles puissent se développer et que nos locataires aient une pérennité assurée. De cette réflexion est alors né Green 7, ouvert il y a un an et demi à Salaise-sur-Sanne (Isère). Il comporte 32 enseignes à ciel ouvert et représente un réel succès commercial. Nous pouvons aussi citer le *Clos du Chêne* à Marne la Vallée ou encore *So Green* à Seclin.

Un *Green Center* est donc un parc commercial qui offre des animations familiales, de nombreux espaces de plein air pour se balader, des zones de repos, un réseau WIFI... Nous avons aussi mis l'accent sur des aires de jeux surdimensionnées comme celle de *Green 7*, « L'aire des Kids ». Notre but est d'apporter dans ces parcs commerciaux de la vie et de la détente. Les *Green Center* sont aussi respectueux de l'environnement. Notre *Parc des Moulins* à Soissons a ainsi été le premier parc commercial français à obtenir la certification HQE Commerce. Aujourd'hui, 7 de nos parcs sont certifiés totalement jusqu'à la réalisation.

Notez que le coût locatif d'un *retail park* est entre 100 et un peu plus de 200, ceci dépendant de la taille. Le parc le plus élevé pour nous en termes de charges est à 27 euros, dont 6 euros de fonds marketing, comprenant la gestion des déchets mutualisés. Dans un *retail park*, le loyer est 2 à 3 fois moins cher et les charges 4 à 5 fois moins chères qu'un centre commercial classique.

Enfin, nos *Green Center* sont des parcs commerciaux connectés. C'est un des axes fondamentaux pour Frey. Notre objectif est de permettre le e-commerce et d'offrir des services *on line*. Nous avons ainsi mis en place une application marchande pour Smartphone qui permet à nos enseignes de communiquer par un système de *ventes flash* relayées sur le site par des écrans, du son etc. Nous offrons ainsi à nos enseignes des relais de communication vers le consommateur qui reçoit par exemple des offres lorsqu'il passe à proximité.

- **La requalification urbaine d'entrée de ville : un enjeu de demain**

La première requalification urbaine d'entrée de ville fut réalisée à Troyes, sur l'aire des Moissons. La commune et le Grand Troyes en 2004/2005 se sont posés la question d'ouvrir un de leurs grands terrains à l'urbanisation. Par crainte que la majorité des enseignes ne se tourne vers la nouvelle zone, ils ont donc « zacé » l'ensemble de la zone existante ainsi que des terrains permettant l'extension. Puis ils ont lancé un concours pour trouver un aménageur de la ZAC pouvant porter une triple casquette et répondre à l'ensemble du cahier des charges. Nous avons alors été choisis en tant qu'aménageur, que développeur pour la nouvelle partie et aussi en tant qu'investisseur en finalité pour être l'unique intervenant pendant toute la vie du parc.

Enfin, ces zones d'entrée de ville ont été de vrais succès économiques mais aussi de réels échecs urbanistiques. Leur requalification urbaine est un réel enjeu de demain.

Questions du public

Concernant le développement des *retail parks* en deuxième couronne :

-A partir de quel type de locomotive commerciale alimentaire peuvent-ils se développer ?

-Y a-t-il des stratégies particulières dans le choix des enseignes qui s'y implantent ?

-Adoptez-vous un positionnement particulier par rapport au e-commerce ?

- **François VUILLET-PETITE, IMMOBILIERE FREY**

Pour développer notre centre à Marne-La-Vallée nous voulions apporter une offre alimentaire qui se différenciait de celle d'Auchan à Val d'Europe. Finalement, nous nous sommes positionnés sur un hypermarché Leclerc de petite taille qui ne vend que de l'alimentaire. L'ouverture étant très récente, nous n'avons pas suffisamment de recul pour discuter du succès de cette décision. Je crois toutefois que le modèle du *retail park* doit avoir une offre alimentaire pour apporter son flux quotidien. On peut aussi envisager d'ajouter une activité de boulangerie ou de caviste : ce sont de bons drivers aussi, mais il est nécessaire de conserver un hypermarché. Aujourd'hui, aucune expérience de *retail park* n'a réussi sans locomotive alimentaire.

- **Caroline FORTIER, CFA**

Aujourd'hui des enseignes de centre-ville viennent en périphérie et réciproquement. Elles sont étranglées sur les prix de sortie mais les flux sont différents. Bien sûr, pour des raisons de business model, certaines enseignes périurbaines ne viendront jamais en centre-ville, et inversement, mais beaucoup font désormais du *mix market* car elles ont besoin de plus d'espace sous forme de déstockage, ou encore veulent un magasin plus grand.

- **François VUILLET-PETITE, IMMOBILIERE FREY**

En effet, le consommateur va partout et les enseignes suivent ce comportement. Par exemple, la stratégie de Maison du Monde était initialement de s'implanter uniquement en centre-ville. Aujourd'hui on trouve de tels magasins en périphérie sur des formats de plus de 1000m² jusqu'à 3500m². L'enseigne peut ainsi y présenter tout son catalogue. A l'inverse, certaines enseignes de périphérie comme Chaussée veulent aujourd'hui s'implanter dans les galeries commerciales.

- **Béatrice GUEDJ, GROSVENOR**

Selon nous le marché se polarise complètement entre centre-ville et *retail park*. Certaines enseignes qui étaient en centre-ville décident donc d'aller en périphérie pour augmenter leurs parts de marché, même si elles ne proposeront pas la même gamme.

Conclusion

En France, on est toujours plus urbains mais on vit toujours plus éloignés des centres villes, et le commerce suit parfaitement ce mouvement. Le revers de la médaille c'est que les centres-villes perdent en termes relatifs du poids dans la géographie commerciale nationale. Pour nous, si on reste sur ce *trend* de consommation et qu'internet prend 20 à 25 % supplémentaires de parts de marché du commerce de détail alors une grande part de notre parc *retail* actuel deviendra obsolète d'ici 2020 ! Mais bien sûr, cela reste bien théorique et d'ici là, nos parcs et nos villes se seront sûrement bien adaptés. Enfin, aujourd'hui, internet est bien loin d'impacter le choix d'implantation des enseignes en matière territoriale.

Cycle Immobilier logistique

Le e-commerce est-il l'avenir de la logistique ?

Débat animé par **Jean-Philippe GUILLAUME**, Directeur des rédactions - SUPPLY CHAIN MAGAZINE

Jeudi 5 décembre 2013

Intervenants :

- **Léo BARLATIER**, Gérant - BARJANE
- **Didier MALHERBE**, Directeur général adjoint - CBRE
- **Christian MORIN**, Directeur général - MORIN LOGISTIC
- **Jean-Paul RIVAL**, Directeur général adjoint - CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER
- **Claude SAMSON**, Président - AFILOG

Le développement du e-commerce va-t-il profiter à l'immobilier logistique ? Va-t-il modifier la demande locative ou clé-en-mains des grandes plates-formes logistiques ? Quels seront les secteurs géographiques gagnants ?

Le secteur du e-commerce est en forte hausse. Cela va-t-il durer ?

• **Léo BARLATIER, BARJANE**

Oui, certainement ! Mais le débat est lancé. Le e-commerce est une révolution en marche et un mouvement très fort même chez nous, en France, qui n'est pourtant pas le pays leader. Les volumes ne cessent d'augmenter. Selon *Les Echos*, en deux jours, les Américains ont réalisé pour près de 3 milliards de dollars d'achats en ligne à l'occasion de Thanksgiving !

Le e-commerce est passé d'une logique B to B à une logique B to C voir C to C. C'est un défi énorme à relever pour la logistique car il s'agit de gérer un nombre grandissant de demandes.

• **Christian MORIN, MORIN LOGISTIC**

Le 16 août 2000, MORIN LOGISTIC a envoyé son premier colis issu d'une commande réalisée en ligne. Maintenant, 5 millions de colis, nés d'une demande sur internet, sont envoyés chaque année et nous connaissons tous les ans une croissance à deux chiffres. Le e-commerce continue en effet d'évoluer et son avenir est certain.

La perpétuelle croissance du e-commerce est assurée par de nouveaux arrivants sur le net. Ce sont eux qui font la majorité de la croissance. La courbe de croissance des plus anciens, nés dans les années 1998/1999, comme Rue du Commerce, s'est adoucie. Aujourd'hui l'e-commerce est en hausse de 17-18 % par an mais on prévoit un ralentissement de la croissance dans les quelques années qui viennent, demeurant cependant au-dessus des 10 %.

Il est néanmoins sûr que le e-commerce et les *pure players* assurent un vrai avenir à la logistique.

• **Claude SAMSON, AFILOG**

La révolution que l'on connaît actuellement avec le e-commerce est aussi puissante que celle que l'on a connue dans le secteur de la distribution avec l'arrivée des hypermarchés.

L'avenir du e-commerce va influencer celui de la logistique. Par exemple, les sites marchands proposent des délais de plus en plus courts pour satisfaire les clients. Or, une livraison en 24h, issue d'une commande électronique, demande trois fois plus d'entrepôts que quand on la fait en trois jours. Même si ces chiffres ne sont pas tout à fait précis et exacts, il est néanmoins sûr que des livraisons de plus en plus rapides supposent des moyens différents.

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

On observe aujourd'hui un changement important de la société, de l'industrie et des activités professionnelles en général, par un découloignement. Au siècle des Lumières, la croissance et les évolutions se sont faites par des organisations structurées et par un certain cloisonnement. Aujourd'hui, il faut avoir une vision plus globale pour réussir et croître, et on assiste à un découloignement de la vie professionnelle. La *supply chain* connaît les mêmes changements et donc une nouvelle approche. On assiste, en effet, à une vraie révolution vers une approche plus collaborative et donc mutualisée.

Quelles conséquences sur les entrepôts ?

- **Didier MALHERBE, CBRE**

Aujourd'hui on entend beaucoup de frustrations et on ne livre jamais le « bon bâtiment », un bâtiment idéal pour le e-commerce ! Pourtant, nous organisons beaucoup nos recherches autour du e-commerce. Mais il est vrai que nous ne pouvons pas déterminer quel sera le bâtiment logistique idéal pour ce commerce qui naît sur internet. Néanmoins, les entrepôts s'adaptent. En effet, la logistique génère des emplois, notamment parce qu'elle suppose la préparation de commandes fines, et représente un enjeu économique majeur, surtout en région. Nous adaptons aujourd'hui au mieux les entrepôts en suivant la logique des *pure players* qui veulent de la flexibilité, de la grandeur et une centralisation.

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

La question du financement est centrale, et il n'est pas forcément aisé d'obtenir un financement pour une infrastructure automatisée qui répond aux besoins spécifiques de l'entreprise installée. Des bâtiments plus standards sont une façon de les pérenniser. Une mécanisation importante nécessite un grand site pour justifier l'investissement.

Nous sommes face à un problème de compréhension d'acteurs qui ne se parlent pas ou peu. Il y a tout d'abord les utilisateurs qui n'ont pas les mêmes problématiques que les opérateurs et les prestataires qui veulent un outil de performance adapté mais peu cher.

Le bâtiment mécanique est une solution pour être plus performant mais cela a un coût et seuls « les grands » peuvent se le permettre. C'est en ce sens que la mutualisation a du sens pour les plus petits afin de limiter les coûts.

- **Claude SAMSON, AFILOG**

Pour rebondir sur la mutualisation dans la logistique du e-commerce, elle me paraît délicate. En effet, la logistique du e-commerce est un levier concurrentiel extraordinaire et la mise en commun de moyens physiques, d'informations ou de compétences paraît difficile dans cette perspective.

Aussi, concernant la mutualisation, il ne suffit pas d'en parler pour qu'elle existe, mais bel et bien agir.

- **Christian MORIN, MORIN LOGISTIC**

Pourtant, nous avons des exemples d'entrepôts mutualisés qui fonctionnent bien ! La mutualisation est même la base de leur croissance. Ce système nouveau n'a pas été simple à mettre en place et a demandé un gros travail d'adaptation, au niveau informatique particulièrement (notamment parce qu'il n'y a plus qu'un unique interlocuteur pour les

clients des différentes entreprises), mais aujourd'hui, pour assurer la qualité de leurs prestations, il faut que les équipes soient mutualisées. On a pu aussi mutualiser les entrepôts qui s'y prêtaient donc bien.

Comment la mécanisation des entrepôts impacte-t-elle les volumes des entrepôts ? La maîtrise de l'espace en est-elle modifiée ?

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

Quand on pense à la gestion de l'espace il faut penser aussi bien à la surface au sol qu'à la hauteur. En effet, le but est de stocker et la surface de stockage peut être aussi bien horizontale que verticale. Une révolution qui serait possible, si on en a le droit, pourrait être de créer des zones de préparation avec mezzanine. D'autres évolutions sont proposées concernant l'espace : soit favoriser les zones de stockage en hauteur avec de la mécanique, soit faire comme Amazon qui automatise ses centres de stockage avec un système de robots allant chercher les produits (dans ce cas, il n'y a plus besoin de hauteur).

- **Léo BARLATIER, BARJANE**

Trois éléments sont à prendre en compte dans la conception des entrepôts. Premièrement, la localisation. L'entrepôt doit être bien desservi – il ne faut pas oublier que beaucoup de gens y travaillent. Ensuite, les espaces de stationnement doivent être correctement dimensionnés. Enfin, il faut aussi penser aux locaux sociaux dans la plateforme pour permettre les temps de pause et rendre rapide les temps de change.

Même si le e-commerce prend de plus en plus d'importance, il ne faut pas tomber dans des bâtiments trop spécifiques. Nous essayons de rester dans du « standard ». Nous sommes d'ailleurs mal placés pour prévoir ces spécificités et nous laissons aux opérateurs le choix des équipements spécifiques. De plus, les besoins liés à cette activité changent très rapidement, bien plus rapidement que le temps qu'il faut pour obtenir les autorisations et achever les constructions, il ne serait donc que peu pertinent d'envisager de fortes spécificités lors de la conception de l'infrastructure.

- **Claude SAMSON, AFILOG**

Nous faisons un travail pour réduire ces délais. Nous avons besoin pour cela que tous les acteurs se réunissent pour faire pression. Nous attendons de 18 à 28 mois les autorisations et il faut encore compter 18 mois pour la construction. Les différents acteurs doivent vraiment travailler ensemble pour réduire ces délais qui augmentent considérablement le coût du bâtiment.

Quel est l'impact du e-commerce en termes de business sur votre activité ? Le e-commerce participe-t-il à votre dynamique ?

- **Didier MALHERBE, CBRE**

Oui, bien sûr, il y contribue ! Il est difficile de chiffrer son impact mais la part de marché du e-commerce est significative et on la situe entre 15 et 20 %. Dans les entrepôts de plus de 50 000 m², le e-commerce peut représenter 20 % des surfaces consommées.

Les stratégies d'implantation des entrepôts

- **Christian MORIN, MORIN LOGISTIC**

Tout d'abord, il faut considérer la capacité des transporteurs à rayonner sur le territoire, français comme européen (exemple de Lyon).

Dans la chaîne logistique aujourd'hui, on se bat pour le meilleur rapport qualité / prix du « dernier kilomètre ». L'enjeu est essentiellement à cette dernière étape. Il est donc effectivement intéressant de se situer proche des bassins de consommation qui sont aussi

des bassins d'emploi. Cela compte beaucoup dans la mesure où nous observons moins de difficultés de recrutement. C'est en effet aussi un point fort pour les employés.

- **Léo BARLATIER, BARJANE**

Ces révolutions nous poussent en effet à être proches des bassins de consommation et d'emploi. Nous cherchons aussi à être proches des transporteurs. Voilà ce qui compte dans nos choix de localisation.

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

Nous devons casser le modèle actuel du « dernier kilomètre » pour nous adapter à la montée du e-commerce. Nous pouvons en ce sens penser à un concept nouveau de mutualisation qui irait jusqu'à la mutualisation de la logistique urbaine. Mais, la refonte de ce modèle a un coût que personne ne veut payer... D'autant plus que nous devons bien garder à l'esprit que l'on cherche toujours à ce que la logistique soit le moins chère possible pour les clients.

Mais ce qui est sûr, c'est qu'il va falloir trouver une solution pour aller vers quelque chose de résolument nouveau.

- **Claude SAMSON, AFILOG**

Il va aussi falloir penser aux conciergeries, aux points relais...pour répondre à ce nombre de livraisons qui va se multiplier dans les années à venir. On prévoit, en effet, trois fois plus de volume dans les dix années à venir dans les villes ce qui implique une multiplication des camions de livraison en circulation. Il faudra alors trouver des solutions car on ne pourra pas rester sur un modèle similaire à aujourd'hui, notamment pour cette dernière étape, le « dernier kilomètre ».

Le *drive* pourrait aussi constituer une solution.

- **Léo BARLATIER, BARJANE**

Il est aussi possible de s'inspirer de ce que font des entreprises comme Ocado (Grande-Bretagne) qui livrent pour plusieurs enseignes.

Les entrepôts ne devront-ils pas être adaptés au e-commerce ?

- **Léo BARLATIER, BARJANE**

Effectivement, plusieurs paramètres devront être pris en compte pour répondre à ces nouveaux standards : des parkings plus grands, un dallage spécifique... Et déjà aujourd'hui, on s'adapte au e-commerce.

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

Il ne faut pas non plus avoir des entrepôts trop spécifiques. Il faut avoir une vision globale et sur le long terme. En ce sens, l'investisseur ou le fournisseur ne pourrait-il pas fournir des équipements en location, des modules interchangeables ? Nous pourrions être équipés de composants qui pourraient resservir. Les opérateurs pourraient fournir des entrepôts flexibles plus équipés que l'on assimilerait moins à de simples « cubes ».

Questions du public

Il faut des entrepôts plutôt standards, mais le e-commerce, avec ses problématiques de *cross-canal* notamment semble parti pour durer : ne faut-il pas des entrepôts adaptés pour ces sujets ?

- **Léo BARLATIER, BARJANE**

Effectivement, il y a des nouveaux standards à prendre en compte en lien notamment avec les mécanisations ou les mezzanines.

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

Il faut particulièrement prendre en compte les hauteurs ; des entrepôts « plats » peuvent faire peur aux potentiels investisseurs.

- **Christian MORIN, MORIN LOGISTIC**

Le e-commerce représente aujourd'hui 7 % de la logistique et 25 % demain : cela semble plutôt durable en effet.

Monsieur Rival, vous parlez de « casser la logistique du dernier kilomètre ». Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par là ?

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

Je pense qu'il faut repenser cette dernière étape dans sa globalité. Si on continue à gérer les différents types de flux (livraison de commandes internet, livraison des boutiques, les retours ou *reverse logistic*, etc.) de manière séparée, on arrive à la saturation des centres-villes. Il faut « casser » le modèle pour permettre d'amener le produit en plateforme périurbaine. Des solutions pourraient être mises en place. On peut penser à un unique camion qui livrerait en un même temps tous les destinataires d'une même rue. Il s'agirait de mutualiser en amont la tournée (au point de départ des marchandises, dans les entrepôts) pour éviter que différents camions effectuent une tournée similaire en un court laps de temps.

En ce qui concerne le partage de l'offre, il y a déjà plusieurs prestataires qui font ces livraisons, prenez-vous cela en compte?

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

Un métier est à créer, concernant le pilotage des flux, ainsi que des outillages informatiques spécialisés.

Cycle Immobilier durable

Les labels : lesquels ? pour qui ? pourquoi ?

Débat animé par **Julie NICOLAS**, Journaliste rubrique technique et chantier – TPB
LE MONITEUR

Vendredi 6 Décembre 2013

Intervenants :

- **Jacqueline FAISANT**, Président – BNPP PARIBAS REIM FRANCE
- **Patrick NOSSENT**, Président – CERTIVEA
- **Pierre PETITPAS**, Directeur central technique – BOUYGUES IMMOBILIER
- **Alfonso PONCE**, Directeur adjoint développement durable – DELOITTE FINANCE

Introduction

Il existe une variété de labels et de certifications tels que HQE, LEAD, BREEAM, ... qui se déclinent par dizaines dans chaque pays. S'il faut faire consensus sur l'ensemble de ces labels, on retiendra qu'ils ont comme but de valoriser un bâtiment en diminuant la consommation énergétique, en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et enfin en améliorant la qualité de vie des usagers qui passe par leur confort et leur santé.

Finalement, dans cette diversité, comment les acteurs de l'immobilier et les usagers peuvent-ils s'y retrouver ?

La grande variété des démarches d'évaluations.

- **Alfonso PONCE, DELOITTE FINANCE**

La première démarche d'évaluation des performances énergétiques d'un bâtiment remonte aux années 1980. C'est en Angleterre que le BREEAM a vu le jour, sous forme d'une simple *check list*. Ce n'est qu'en 1989 que ce référentiel est devenu une certification. BREEAM a été adapté par la suite en Australie (Green Star) et aux Etats-Unis (LEED). En parallèle à ces avancées du monde anglo-saxon, la France s'occupait également du sujet avec les prémices de la certification HQE. Dès lors, le message de la nécessité d'un langage commun et d'une méthodologie claire était lancé. Dans un contexte difficile où les architectes et ingénieurs ne communiquaient pas, cela a « réussi à transformer le marché ».

Aujourd'hui, on ne décompte pas moins de 300 méthodes d'évaluations déclinées partout dans le monde. L'ensemble de ces méthodes ont des points de convergence, notamment leur objectif de mesurer l'impact sur l'environnement, mais surtout des points de divergence. En effet, elles mesurent bien souvent différemment les mêmes aspects. Nous sommes donc confrontés à trois difficultés :

Il y a un problème de définition sur la typologie des différentes démarches. Qu'est ce qui est considéré comme un immeuble tertiaire par exemple ? En effet, en Grande-Bretagne, ce qui est appelé « *a non residential building* » ne correspond pas à la définition du « tertiaire » français. Le premier problème est donc une question d'emprise de ces différentes méthodes d'évaluation.

Ensuite, il y a un problème d'agrégation des données, dû au fait que plusieurs typologies peuvent se retrouver dans le périmètre du même label.

Enfin, Alfonso PONCE signale le problème de l'accessibilité des données. En comparant huit des trois cents méthodes, on s'est aperçu que seules deux d'entre elles comportaient des données périodiques, rendant impossible la création de données statistiques.

Enfin le Développement Durable dans le bâtiment doit s'engager dans une nouvelle voie de transparence de l'information. Par exemple la dernière révolution US en termes de labellisation incite les constructeurs à choisir des produits dont on connaît l'origine. Il faudrait développer cette tendance à la transparence sur les matériaux de construction. Une autre piste de développement futur serait d'arriver à normaliser des référentiels entre pays.

La démarche HQE de Bouygues Immobilier

- **Pierre PETITPAS, BOUYGUES IMMOBILIER**

Tout d'abord un rappel de sémantique, il y a souvent dans les esprits une confusion entre label et certification environnementale. Un label se distingue d'une certification en cela qu'il anticipe souvent la réglementation et ce, dans un domaine plus précis. Les labels énergétiques s'en trouvent plus restrictifs.

Bouygues Immobilier s'est engagé dans une démarche HQE et la certification qui en découle, ce qui représente aujourd'hui un million SHON de m² de bureaux en Île-de-France et 150 000 m² en province, soit au total une soixantaine d'opérations. La démarche HQE est une approche consensuelle responsable évaluée par une tierce personne. Depuis 2000, HQE est un langage commun pour les constructeurs ; depuis 2010, HQE intègre peu à peu une valeur verte aux actifs. C'est son caractère devenu systémique par tous les participants à la construction qui en fait sa pertinence. Actuellement, on parle communément de bâtiment HQE ou non HQE.

Toutefois, il faut aller au-delà de la certification, il faut l'anticiper. C'est pourquoi Bouygues Immobilier s'est doté de trois incubateurs (IGH, Green Office®, Rehagreen®) afin d'initier un processus autonome de quête du résultat plutôt que d'obligation du résultat. De plus, la problématique de l'immobilier durable est essentielle d'un point de vue RH. Aujourd'hui, l'entreprise se projette à travers son immobilier. Si une entreprise veut attirer les futurs talents, il faut en faire l'effort car les jeunes générations sont plus attachées au respect de l'environnement.

Le Green Office® de Meudon, livré en 2011, donne deux années de retour d'expérience. Il s'agit du premier bâtiment tertiaire français autosuffisant. Il répond à des standards internationaux et des procédés environnementaux innovants pour des bureaux (pas de climatisation mais ventilation naturelle, pas de faux plafonds pour réutiliser l'inertie de la dalle), le tout en garantissant une enveloppe «loyer+charge» dans le marché. Il ne s'agit plus seulement de consommer moins, mais de consommer mieux. A la pointe de la technologie, le bâtiment abrite de nombreux capteurs compilant des données sur la vie de l'immeuble et permettant d'optimiser son utilisation. Preuve de la réussite du concept, les employés qui occupent ce bâtiment ont l'avis suivant : « ce bâtiment s'occupe de nous ».

Pour conclure, de nouveaux bâtiments Green Office® sont en cours de montage et leur conception est en perpétuelle évolution grâce à l'étude attentive des anciens bâtiments et des nouveautés technologiques. Bouygues se satisfait de l'installation progressive d'une valeur verte qui lance l'enjeu de la valorisation de la performance énergétique.

Intérêt de la multiplicité des labels

- **Patrick NOSSENT, CERTIVEA**

Dès l'origine, les certifications ont donné envie aux acteurs de se distinguer sur le marché ; on ne parlait alors que de la qualité du bâtiment. De plus, dans les années 1990, des études ont démontré l'impact effrayant de la construction sur l'environnement mais qu'il existait aussi des solutions. C'est donc l'élaboration de ces certifications qui a donné envie

aux acteurs de se différencier. Depuis, la question environnementale a accéléré la quête des certifications par les acteurs de l'immobilier avec notamment la certification HQE qui recouvre aussi bien la qualité du bâtiment que sa solidité, sa pérennité ou encore la réponse à son usage. Il faut bien entendu penser le bâtiment non seulement comme un lieu pour réduire les consommations mais c'est aussi un lieu de vie, de travail : il faut ainsi penser environnement, confort et santé.

Patrick NOSSENT déplore que l'état actuel des certifications donne l'impression d'un grand brouillard. Il regrette qu'il n'y ait pas plus de transparence sur les données que ce soit du point de vue de leur source ou de leur lecture. CERTIVEA qui est engagé dans les certifications depuis 1980, l'origine, s'est donné la tâche de publier des chiffres et des données fiables sur les certifications.

Les certifications s'adressent aussi bien à des bureaux, des logements, des hôtels et de l'équipement sportif qu'à des écoles... et s'appliquent sur du neuf mais aussi sur du rénové et même sur des bâtiments en cours d'exploitation. Ce ne sont que des outils mais ils s'adressent à tous. Aujourd'hui, la certification a plusieurs visages puisqu'elle s'adresse à tous les acteurs allant des collectivités locales, au constructeur et à l'utilisateur final. Face à la multiplicité des certifications et des acteurs impliqués, l'essentiel doit rester la bonne gestion de ces bâtiments certifiés, laquelle entend une bonne utilisation et implication des utilisateurs et un '*property management*' efficace. Finalement un bâtiment n'est pas fait que d'un ensemble de matériaux performants, mais d'un ensemble bien fait puis bien exploité.

Les avantages d'un bâtiment certifié sont souvent clairs pour le propriétaire : un patrimoine pérenne et une situation locative plus intéressante. En ce qui concerne l'utilisateur, on s'attache trop souvent à un unique bénéfice, celui de l'économie d'énergie et de coût final. Pourtant, il en est un second : le bien-être au travail. Cette notion s'appréhende notamment par l'acoustique, la luminosité ou le confort. De la même façon, il ne faut pas parler que d'économie d'énergie mais aussi penser à la gestion de l'eau et des déchets.

Le '*Green*' n'est pas nécessairement l'objet d'une valorisation. Aujourd'hui, on peut se risquer à dire que c'est ce qui n'est pas certifié qui est sous-évalué comparativement à ce qui est certifié. Toutefois, le but n'est pas de collectionner les certificats mais de s'inscrire dans cette chaîne d'évolution globale vers un cadre de vie construit accessible écologiquement.

Les trois enjeux de la certification et des labels

- **Jacqueline FAISANT, BNPP PARIBAS REIM FRANCE**

La certification d'un actif a un impact sur trois sujets :

1. Le locataire

Il ne faut pas oublier que le locataire est celui qui justifie l'investissement du propriétaire qui attend de lui un retour sur cet investissement. Ce locataire aura envie de s'installer dans un bâtiment pour deux raisons essentielles qui sont le confort (le preneur s'intéresse au bien-être de ses salariés, non aux performances énergétiques et cela tout en pensant au loyer) et l'image de marque (ce qui lui permet de l'inscrire dans son rapport RSE).

2. Le maître d'ouvrage

Un immeuble certifié donne une garantie de qualité au locataire, mais ne fait rien à l'affaire s'il est mal situé. En effet, Jacqueline FAISANT affirme que « la localisation reste le choix numéro un chez le locataire ».

De plus, la certification n'a pas grande incidence sur le loyer ; c'est le temps de rapidité pour louer le bien qui est amélioré. Cette vision est toutefois très parisienne, car dans des centres régionaux, comme à Nantes par exemple, on remarque qu'en pratique, les entreprises sont plus à la recherche de locaux pas trop

chers qui fonctionnent le mieux possible, avec éventuellement une jolie façade qui leur ferait une publicité gratuite.

3. Le marché

Les certifications ont permis de créer un référentiel sur le marché et de procéder à des comparaisons. Toutefois, comme l'a expliqué Alfonso PONCE, il existe aujourd'hui près de 300 méthodes d'évaluations alors que la tendance forte est d'arriver à quelque chose de simple, comme la consommation en kilowattheures. Le danger est que si la comparaison ne devient pas plus aisée, les certifications et labels seront discrédités. Les labels et certifications performants seront ceux dont on comprend le fonctionnement et les critères d'évaluation. Il faut redonner de la visibilité et de la clarté dans un marché qui en a besoin.

Il est indéniable que les certifications ont donné un nouveau dynamisme aux acteurs pour construire du neuf certifié. Toutefois, le quotidien d'un propriétaire gestionnaire d'actifs est de gérer un patrimoine non certifié. Selon Jacqueline FAISANT, un immeuble véritablement durable est avant tout un immeuble que l'on peut recycler. En effet, un immeuble qui a de bons fondamentaux en termes de localisation, de charges, de surfaces, prestige doit savoir être recyclé. C'est l'exemple du centre d'affaires *IN-OUT* de Boulogne Billancourt appartenant à SFL.

Questions du public

Quelle place aux labels dans le cadre des rénovations des actifs ?

- **Jacqueline FAISANT, BNPP PARIBAS REIM FRANCE**

La rénovation des immeubles obsolètes (soit vides, soit occupés mais peu performants) est un enjeu primordial pour les gestionnaires d'actifs. Toutefois, il s'agit d'un véritable casse-tête financier car le montant d'une rénovation certifiée augmente le coût de l'opération de 25 à 30 %, majoré dès que l'on touche à l'enveloppe du bâtiment (fenêtres, double peau, toiture). Il faut donc des bâtiments qui en valent le coût, à bien mesurer dans un contexte d'accélération de l'obsolescence. Cela dit, un vieil immeuble bien placé avec certification se loue bien plus vite qu'un immeuble équivalent qui n'aurait pas ces certifications.

- **Pierre PETITPAS, BOUYGUES IMMOBILIER**

Pierre PETITPAS rebondit sur ce qui est selon lui une fausse bonne idée, à savoir transformer des immeubles de bureaux vides en logements dans le cadre d'une rénovation. Pour lui, la rénovation de bureaux en logements se confronte à un problème politique. En effet, autour d'habitations, il faut un certain nombre d'infrastructures publiques et de services. Or, les pouvoirs publics n'ont pas nécessairement l'envie ni le financement nécessaire pour créer ces nouveaux services de proximité.

La RT 2012 ne compromet-elle pas les labels ?

- **Pierre PETITPAS, BOUYGUES IMMOBILIER**

Non, le label a pour définition d'anticiper la réglementation. De plus la RT 2012 est une réglementation thermique qui n'est pas la seule problématique aujourd'hui.

Quel est le rôle de l'architecte par rapport au label ?

- **Pierre PETITPAS, BOUYGUES IMMOBILIER**

Dans un premier temps, l'architecte se voit remettre un cahier des charges par le maître d'ouvrage. Ainsi, il doit suivre des contraintes financières et techniques imposées par celui-ci. Dans la phase d'élaboration du projet, l'architecte ne peut plus travailler seul. Il doit

bien souvent coopérer avec un bureau d'études et partager ses honoraires : c'est un surcoût pour le constructeur, c'est une modification du métier d'architecte. Les écoles d'architecture doivent se réinventer et s'adapter à l'évolution.

A quel moment d'un projet doit-on penser à la certification ?

- **Pierre PETITPAS, BOUYGUES IMMOBILIER**

C'est la première étape. Cette décision doit être prise dès le début lors de la programmation du projet, car elle va conditionner tout le reste. En effet, il coûte beaucoup moins cher de dégrader la qualité environnementale en cours de montage plutôt que de la réhausser.

Quel est l'avenir des labels ?

- **Pierre PETITPAS, BOUYGUES IMMOBILIER**

L'avenir est dans la transparence sur l'information des matériaux de construction et sur la qualité de l'air.