
Actes des conférences

SIMI 2014

*Rédigés par les étudiants de la
Chaire Immobilier et Développement Durable
Promotion 2015*

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 treizième édition du 3 au 5 décembre 2014 au Palais des Congrès à Paris.

Plus de 25 000 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 treizième édition, le SIMI a accueilli près de 440 exposants couvrant l'ensemble des métiers de l'immobilier.

Plus de soixante-dix conférences et 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 10 conférences organisées par le SIMI, rédigés par les étudiants de la promotion 2015 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 2014 est pour eux une expérience très enrichissante qu'ils ont tenté 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 du SIMI
Directeur Pôle Salons & Congrès
Groupe Moniteur

Sommaire

AVANT-PROPOS	1
REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
Conférences Plénières	4
<i>Logement : actif maudit ou investissement d'avenir ?.....</i>	<i>5</i>
<i>Grand Paris, cartographie des circuits et lieux décisionnels</i>	<i>11</i>
Cycle Utilisateurs	15
<i>Ces entreprises qui se réapproprient leur immobilier.....</i>	<i>16</i>
Cycle Investisseurs	22
<i>Financement : quelle est la nouvelle donne du marché ?.....</i>	<i>23</i>
Cycle Marché de l'Immobilier d'Exploitation.....	32
<i>Loyers : jusqu'où la baisse ?</i>	<i>33</i>
Cycle Architecture	38
<i>Le rôle de l'architecte dans le développement de la mixité des usages</i>	<i>39</i>
Cycle Marché de l'Immobilier de Service	43
<i>Entre concentration et innovation, le nouvel horizon du secteur de l'immobilier de commerce</i>	<i>44</i>
<i>Développement commercial des centres urbains : les nouvelles méthodes des acteurs de la ville, du commerce et de l'immobilier pour valoriser les cœurs de ville</i>	<i>48</i>
Cycle Immobilier Logistique	57
<i>Entrepôts XXL et entrepôts XXS</i>	<i>58</i>
Cycle Immobilier Durable	63
<i>La garantie des charges : du mythe à la réalité</i>	<i>64</i>

Conférences Plénières

Logement : actif maudit ou investissement d'avenir ?

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

Mercredi 3 décembre 2014

Intervenants :

- **Bruno CORINTI**, Directeur Général Adjoint de NEXITY et Président des activités de Promotion Immobilier Résidentiel & Tertiaire
- **Anne JESTIN**, Conseillère renouvellement urbain et ville durable – Secrétariat d'Etat auprès du Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
- **Charles-Eric LEMAIGNEN**, Président de la Communauté d'Agglomération Orléans Val de Loire et Président de l'ADCF
- **Jacques LETORT**, Vice-président de la Fédération Française du Bâtiment et Président du Conseil des Régions
- **André YCHE**, Président du Directoire – GROUPE SNI

L'objectif de cette plénière est de faire l'état des lieux de l'investissement dans le résidentiel et d'imaginer ce que sera cet investissement dans les prochaines années. Sachant que la demande est supérieure à l'offre, pourquoi ce secteur a-t-il été déserté par les investisseurs institutionnels ?

Comment expliquer le fait que les investisseurs institutionnels n'investissent plus dans le résidentiel ?

- **Bruno CORINTI, Directeur Général Adjoint – NEXITY et Président des activités de Promotion Immobilier Résidentiel & Tertiaire**

Bruno CORINTI rappelle que les investisseurs ont aujourd'hui le choix, donc ils choisissent d'investir dans des actifs intéressants, ce qui n'est pas le cas du logement sur les dernières décennies, notamment en comparaison avec le tertiaire, dont la rentabilité est supérieure de deux à trois points. En effet, par rapport aux actifs tertiaires, le logement offre moins de rendement, sa gestion est plus difficile et le marché est moins mature et plus réglementé (les particuliers étant très protégés par la loi).

Cependant, la plus-value reste intéressante, et ceux qui ont investi dans le résidentiel depuis dix ans n'ont pas été lésés. Cela dit, cette plus-value a été largement réinvestie dans le tertiaire par la suite.

De plus, le taux d'occupation dans le logement n'est pas problématique, car il est bien moindre que dans le tertiaire : ceci est un vrai atout pour le résidentiel. Avec la baisse des taux du tertiaire, ceux-ci se rapprochent du logement, alors que le risque est plus important : il s'agit peut-être d'une véritable opportunité pour ce secteur.

- **André YCHE, Président du directoire – GROUPE SNI**

Les politiques publiques ont contribué au désintérêt des investisseurs pour le secteur du logement. D'une part, depuis dix ans, la défiscalisation est telle que le logement est devenu un investissement pour les particuliers et a écarté les institutionnels. D'autre part, la réglementation sur le secteur du logement est à la fois complexe, tangente et évolutive, donc assez peu incitative pour les investisseurs.

L'interventionnisme de l'Etat et le poids important des promoteurs face aux clients, accompagnés de la baisse des taux d'intérêt qui n'incitent pas à une baisse de prix, sont responsables d'un manque d'évolution dans ce secteur. Le numérique, par exemple, est très peu utilisé dans le secteur du résidentiel. Il y a peu de progrès et en conséquence les coûts ne sont pas maîtrisés, ce qui entraîne une hausse importante des prix, alors que les loyers stagnent.

- **Jacques LETORT, Vice-président de la Fédération Française du Bâtiment et Président du Conseil des Régions**

Dans les années 1990, l'institutionnel représentait 20 % des logements, contre 2 % à l'heure actuelle : la chute est impressionnante.

- **Charles-Éric LEMAIGNEN, Président de la Communauté d'Agglomération Orléans Val de Loire et Président de l'ADCF**

L'agglomération d'Orléans ne fait pas partie des 28 zones tendues soumises à l'encadrement des loyers pour la location immobilière (loi ALUR).

Avec une croissance démographique de 600 habitants par an, un tissu économique qui se porte bien (147 000 emplois pour 175 000 habitants) et un ratio de personnes par logement qui diminue (2,26 aujourd'hui), la demande en logements existe.

Pour rappel, les investisseurs institutionnels concentrent leur action à 50 % sur Paris, à 25 % sur le reste de l'Île-de-France et à 25 % sur le reste du pays. Les investisseurs institutionnels (les « zinzins ») n'ont jamais été présents à Orléans, leur région de prédilection restant l'Île-de-France, mais il y a des investisseurs. Le problème qui se pose depuis trois ans est que ces investisseurs qui achetaient deux tiers des constructions de logements, en achètent aujourd'hui moins de la moitié. Par conséquent, les constructeurs ne trouvent pas d'investisseurs pour acheter les logements construits et il s'ensuit une baisse importante des ventes.

De plus, nous assistons à une diminution de 25 % des achats par les occupants, liée en grande partie au refus des banques d'octroyer des prêts bancaires. Il y a une offre non solvable car la demande ne s'exprime pas. Les autres causes peuvent être la hausse du chômage, l'incertitude sur l'avenir, le marché structurellement baissier et le problème de foncier.

Ensuite, les dotations de l'Etat pour les collectivités baissent. Cette baisse est de l'ordre de 12,5 milliards d'euros à l'échelle de l'Etat pour une dotation globale de fonctionnement de 43 milliards d'euros. Avec cette diminution, les investissements des collectivités locales, qui représentaient 71 % de l'investissement public, vont chuter en 2015. Bien sûr, il est intéressant de développer autant que possible les mutualisations entre communes, mais ces mutualisations ne produisent leur effet qu'au bout de trois ou quatre ans.

Sur les dix dernières années, l'agglomération orléanaise s'est enrichie de 15 000 habitants, mais aussi de 15 000 logements. La solution retenue par l'agglomération est donc de programmer en avance une production régulière de logements pour ne pas subir l'effet de *stop and go* qui a des effets ravageurs sur le prix de l'immobilier. Lors de la définition des PLU et PLH, une stratégie est mise en œuvre pour accompagner les parcours résidentiels. Créer une production la plus linéaire possible permet d'accompagner la croissance démographique et la croissance de la demande. De plus, une étude a été menée pour identifier les besoins en logements en fonction des tranches d'âge afin d'adapter l'offre.

Pourquoi les foncières investissent-elles dans le résidentiel en Allemagne et non en France ?

- **Bruno CORINTI, Directeur Général Adjoint – NEXITY et Président des activités de Promotion Immobilier Résidentiel & Tertiaire**

On ne peut pas considérer qu'il y a un unique marché allemand, la situation dépend des *Länder*. La diminution de la population allemande fait que le marché n'est d'ailleurs pas comparable avec celui de la France. Le marché et les prix sont relativement apaisés Outre-Rhin. Ce qui est certain, c'est qu'il y a une réelle perspective d'amélioration de la situation allemande, donc de plus grandes opportunités. Mais en France, les taux de rendement bruts redeviennent compétitifs (de l'ordre de 3,5), car les taux d'intérêts ont fortement chuté, tandis que le rendement des autres actifs fléchit lui aussi (autour de 4 pour les immeubles *prime*).

- **André YCHE, Président du directoire – GROUPE SNI**

Lorsque l'on parle de logement, il faut avant tout parler de démographie. La comparaison avec l'Allemagne n'est pas pertinente car la démographie n'est pas du tout la même.

Un investisseur avec une vision court-terme cherchera avant tout de la rentabilité d'exploitation, et non de la plus-value, c'est pourquoi le logement français est peu intéressant. Au contraire, dans une vision long-terme (de 15 à 20 ans), la plus-value est plus intéressante en France qu'en Allemagne, du fait d'un double phénomène de métropolisation (concentration de la demande dans une petite dizaine d'agglomérations) et de poussée démographique. Aujourd'hui, la démographie française est la seule d'Europe à progresser, ce qui fait du logement français le plus rentable d'Europe à terme.

Le logement est en train de changer de nature, tandis que les territoires sont en train de se différencier d'une manière inédite dans l'histoire. Il faudrait raisonner davantage en termes de fluidité des marchés. Le logement représente plus de 60 % de l'épargne des Français, il s'agit surtout d'un rendement pour la retraite et d'un flux de revenus pour payer les frais de santé : avec le vieillissement de la population, on observe un véritable changement de nature de l'investissement dans ce secteur. Dans les zones tendues, après avoir été le lieu de construction de l'identité familiale, le logement se double d'une approche « support d'épargne de précaution ».

Les solutions possibles pour renforcer l'intérêt du logement

- **Anne JESTIN, Conseillère Renouvellement Urbain et Ville Durable – Secrétariat d'Etat auprès du Ministre de la Ville de la Jeunesse et des Sports**

L'outil fiscal n'est pas la seule explication au désintérêt des investisseurs institutionnels. Le paysage politique a également de l'importance, et les nouveaux élus locaux sont maintenant prêts à porter des projets ambitieux. La politique de la ville est dotée de 10 milliards d'euros, concentrés sur 1 300 quartiers (avec notamment une fiscalité attractive : TVA à 5,5 %). Pour les dix prochaines années, 200 quartiers sont ciblés en priorité. Le gouvernement doit s'attacher à produire du logement sous toutes ses formes, et pas uniquement du logement social. Les besoins en logements libres sont importants, au nom du principe de mixité auquel la Ministre de la Ville est évidemment très attachée. Le rôle des investisseurs privés est donc essentiel.

- **Jacques LETORT, Vice-président de la Fédération Française du Bâtiment et Président du Conseil des Régions**

Le logement aujourd'hui n'est pas adapté à la mobilité des Français. Avec les problèmes actuels d'emploi, les Français doivent pouvoir changer de ville plus facilement. Il faut donc repenser le logement. En particulier, il est nécessaire d'avoir plus de logements sociaux.

La politique du logement a été différée à cause des changements de municipalité, et l'attente se prolonge encore aujourd'hui. Il y a également d'autres problèmes : les droits de

mutation et les frais d'intermédiation sont lourds, la gestion est compliquée... On peut penser à deux solutions simplifiant la gestion.

D'abord, l'usufruit pourrait être une solution : l'investisseur ne se préoccupe pas de la gestion, et il récupère à terme la pleine propriété en évitant une fiscalité étouffante. Le nu-propriétaire, lui, a besoin de dépenser moins d'argent que dans une pleine-propriété.

L'autre solution peut se trouver dans les résidences non médicalisées pour personnes âgées, qui présentent un rendement de 4 à 5 % avec une gestion simplifiée car prise en charge par un tiers et non par l'investisseur – la condition étant que le gestionnaire soit pérenne et de qualité.

- **André YCHE, Président du directoire – GROUPE SNI**

Dans les zones tendues, l'égalité des territoires est rompue car la continuité de l'offre est elle-même rompue : entre le produit le plus élevé dans la gamme sociale et les produits de marché, le *gap* peut être de l'ordre de 30 % voire 40 %. Si l'on veut développer du logement social, il faut donc être capable de développer simultanément de l'accession et du logement intermédiaire, éventuellement privé. Il faut donc avoir une vision locale des territoires et une vision globale et intégrée de la question du logement. La composante du logement social n'est pas isolée.

- **Anne JESTIN, Conseillère Renouvellement Urbain et Ville Durable – Secrétariat d'Etat auprès du Ministre de la Ville de la Jeunesse et des Sports**

La position de l'État est qu'il faut continuer à produire pour maintenir l'offre auprès des ménages à la recherche de logements. La loi SRU peut avoir des effets positifs sur la disponibilité foncière, notamment sur les communes en constat de carence. En effet, l'État peut utiliser son droit de préemption urbain et libérer des terrains pour les proposer à des opérateurs sociaux ou autres si ceux-ci parviennent à proposer des solutions intelligentes pour l'aménagement du territoire. L'objectif est de redistribuer de façon plus homogène les logements, et pas seulement les logements sociaux, sur les territoires intercommunaux au travers de programmes mixtes.

- **Charles-Éric LEMAIGNEN, Président de la Communauté d'Agglomération Orléans Val de Loire et Président de l'ADCF**

L'intercommunalité ne donne pas de moyens nouveaux. Elle est l'occasion de rationaliser, de gagner en cohérence, mais la matière première que constitue le financement fait défaut. Le dynamisme démographique est bien réel dans l'agglomération d'Orléans, mais il n'y a aucun levier permettant d'accentuer l'effort de construction.

Est-ce que les logements intermédiaires peuvent être une solution pour aller chercher du financement chez les investisseurs privés ?

- **André YCHE, Président du directoire – GROUPE SNI**

Aujourd'hui le logement n'est plus uniquement une question de terrain et de pierre. Deux nouveaux facteurs sont à prendre en compte : le financement et la confiance. Le développement de projets de logements sociaux et intermédiaires passent par ces deux composantes.

Les logements intermédiaires se caractérisent par un plafond de ressources pour les locataires légèrement plus élevé que ceux du logement social et un niveau de loyers situé à 15 % environ en-dessous du niveau locatif de marché.

Il y a une autre caractéristique essentielle qui constitue la véritable différenciation entre le logement social et le logement intermédiaire : le logement intermédiaire est un produit dont les règles de conventionnement sont à durée limitée. En effet, après une dizaine d'années, le logement intermédiaire sort de son plafonnement et reprend la plénitude de sa valeur. Si on se place dans une stratégie de détention à long terme, on peut alors se projeter sur une augmentation des rendements locatifs mais surtout sur des possibles plus-values de cession.

Cet argument peut contribuer à augmenter l'attractivité de cette typologie d'actifs auprès des investisseurs institutionnels.

En outre, le logement intermédiaire peut s'analyser comme un produit d'accession à la propriété différée : les logements qui auront été exploités pendant une douzaine d'années pourront être remis en accession à la propriété, notamment au profit de leurs occupants.

Ils peuvent être également l'exutoire pour des locataires HLM qui sont en situation de dépassement de plafond (surloyers). Le logement intermédiaire permet alors de boucher le trou du *continuum* de l'offre de logements (entre les HLM et les logements classiques).

Aujourd'hui, la SNI identifie trois outils qui peuvent inverser la tendance et relancer la production.

➤ Le premier outil est fondé sur des investisseurs privés. En effet, la SNI s'est associée à plusieurs grands investisseurs institutionnels français (essentiellement des compagnies d'assurances vie) pour lancer le FLI, premier fonds de logement intermédiaire.

Au terme du premier *closing* en juillet 2014, le FLI dispose d'engagements pour un montant total de 515 millions d'euros en capitaux propres, correspondant à une capacité d'investissement de 860 millions d'euros (avec un effet de levier de l'ordre de 40 %). Il se classe ainsi, dès cette première levée de fonds, parmi les cinq plus gros fonds de logement non cotés en Europe.

L'objectif de ce fonds est de financer la construction de 8000 à 10 000 logements intermédiaires neufs, répondant aux dernières normes environnementales, à loyers maîtrisés et situés en région parisienne et dans les grandes agglomérations françaises où un déficit d'offre pour les classes moyennes est constaté depuis plusieurs années.

Une deuxième levée de fonds sera engagée en 2014 pour augmenter le capital du FLI et ainsi atteindre 750 millions d'euros en capitaux propres, correspondant à une capacité d'investissement de 1,5 milliard d'euros.

La création de ce fonds marque une étape majeure dans l'accomplissement de la mission confiée au groupe Caisse des Dépôts par le Président de la République, lors de son déplacement à Alfortville le 20 mars 2013, afin de relancer la construction et l'activité en favorisant le retour des investisseurs institutionnels dans l'immobilier résidentiel.

Les principaux avantages de ce fonds pour les investisseurs sont les suivants :

- TVA à 10 % au lieu de 20 % ;
- Exonération de taxe foncière sur les propriétés bâties pendant vingt ans au maximum ;
- A partir de la 10^{ème} année, possibilité de vendre et ainsi de dégager des plus-values ;
- Achat de blocs de logements favorisant les conditions de négociations et permettant l'économie des frais de commercialisation (notamment le passage par les réseaux de défiscalisation, qui pèsent fortement sur le coût final pour le particulier).

À l'horizon de quinze ans, malgré les fluctuations de la valeur des actifs, on peut espérer avoir des plus-values. Le rendement d'exploitation annoncé est de 3,5 % (coupon garanti) et l'objectif de doubler ce rendement lors de la sortie avec les plus-values de cession.

➤ Un deuxième outil d'investissement public est en cours de mise en place, financé par l'agence de participation de l'État (1 milliard d'euros de fonds propres). Cet outil pourra être abondé dans le cadre du plan Juncker de relance de l'investissement en Europe. Les discussions avec la BEI (Banque Européenne d'Investissement) sont en cours.

➤ Enfin, un troisième outil : une recapitalisation de la SNI par la CDC à hauteur de 900 millions d'euros qui devrait donner au total, sans compter la BEI, un potentiel d'investissement en logements intermédiaires de l'ordre de 6 milliards d'euros, c'est à dire une capacité de production supérieure à 30 000 logements. Mais les logements intermédiaires institutionnels ne sont qu'une composante de programmes mixtes, qui comprennent aussi du logement social et de l'accession. La capacité de production peut donc monter jusqu'à 60 000 voire 80 000

logements, tous types confondus. Encore faut-il avoir la capacité d'investir dans le logement social, et la capacité de relayer l'ensemble via de l'accession, notamment de la primo-accession.

- **Charles-Éric LEMAIGNEN, Président de la Communauté d'Agglomération Orléans Val de Loire et Président de l'ADCF**

Il ne faut pas se focaliser uniquement sur les « zinzins » et les marchés tendus, qui représentent moins du quart de la France. Les besoins de logements ne sont en effet pas l'apanage de ces zones tendues. La notion de confiance est effectivement essentielle, du côté des investisseurs comme des primo-accédants voire des seconds accédants. Pour cela, il faut d'abord stabiliser les règles et arrêter de rajouter constamment des normes de construction. Ensuite, si l'on prend le cas de l'agglomération orléanaise, le parcours résidentiel typique est très intéressant. Entre 20 et 25 ans, les ménages s'installent en location dans Orléans ; entre 25 et 35 ans, le ménage va s'agrandir et ils vont acheter dans l'aire urbaine, mais en dehors des limites de l'agglomération, dans le périurbain. Arrivés à 40 ans, ils reviennent progressivement vers le cœur de l'agglomération. Nous essayons donc de produire du foncier en cœur d'agglomération, en produisant une offre diversifiée répondant aux besoins de ces parcours résidentiels. Nous avons donc des relations constantes avec les investisseurs comme les bailleurs sociaux, pour anticiper sur la reprise.

Grand Paris, cartographie des circuits et lieux décisionnels

Débat animé par **Nicolas BUCHOUD**, Président du Cercle Grand Paris et de l'Investissement Durable

Jeudi 4 décembre 2014

Intervenants :

- **Gilles BOUVELOT**, Directeur Général – Etablissement Public Foncier d'Ile-de-France (EPFIF)
- **Thierry LAJOIE**, Président – Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne (AFRP)*
- **François LUCAS**, Directeur – Mission de préfiguration de la Métropole du Grand Paris
- **Catherine PERENET**, Directrice interrégionale Ile-de-France – CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
- **Philippe YVIN**, Président du Directoire – SOCIETE DU GRAND PARIS

* M. Lajoie et l'AFTRP ont activement pris part à la préparation de la rencontre mais M. Lajoie a été empêché le 4 décembre

Enjeux

Les pièces du grand puzzle métropolitain se mettent en place

18 mois après le « nouveau Grand Paris » présenté par Jean-Marc Ayrault, Manuel Valls a détaillé la feuille de route du Grand Paris en octobre 2014 à Créteil.

Le tempo semble se préciser pour la construction des lignes de Grand Paris Express et la mise en œuvre du Plan de mobilisation des transports en Ile-de-France.

C'est surtout en matière foncière et dans le domaine de l'aménagement que la carte du Grand Paris se complète, des territoires du Canal de l'Ourcq à Louvre-Puiseux en passant par la Cité Descartes, Gennevilliers ou Villejuif.

Au total une vingtaine de grands sites annoncés, la création d'un « grand » EPF et d'une Opération d'intérêt national (OIN) multi-site, dispositif inédit et qui traduit le volontarisme continu de l'Etat.

Tout l'enjeu à présent est de réussir le passage à l'opérationnel.

Or, les défis à relever pour l'industrie immobilière sont nombreux, et ce dans tous les secteurs, dans une période de crise de la construction et du bâtiment et alors que les négociations entre l'Etat et les collectivités locales sur l'autonomie décisionnelle, fiscale, financière, des futurs territoires au sein de l'ensemble métropolitain du Grand Paris n'ont toujours pas abouti.

Éclairer la décision, identifier les acteurs clés, baliser le terrain, étudier les opportunités d'investissement et de développement, cibler les risques à éviter, c'est tout l'enjeu de la deuxième édition de cette plénière sur le Grand Paris, éclairée par une Cartographie – inédite - des circuits et lieux décisionnels du Grand Paris, élaborée en partenariat avec le Cercle Grand Paris de l'Investissement Durable.

La Gouvernance du Grand Paris

- **François LUCAS, Directeur – Mission de préfiguration de la Métropole du Grand Paris**

La complexité du paysage institutionnel francilien est réelle et c'est dans ce contexte qu'il s'agit d'organiser la gouvernance du Grand Paris et notamment les relations entre la future entité métropolitaine et les collectivités (intercommunalités, futurs territoires, communes...), réunir.

Le rythme pourra paraître pour beaucoup trop lent, mais il est essentiel de fédérer, de trouver les consensus et les équilibres indispensables pour assurer des prises de décision. Certes, il y a l'échelle du Grand Paris dans son ensemble. Mais la priorité est de promouvoir le Grand Paris en cohérence avec les collectivités, les communes, qui le composent. Il ne faut pas oublier que 75 % des communes du Grand Paris comptent plus de 25 000 habitants. Dans un contexte politique général de crise de la représentation, intérêt métropolitain et intérêt communal doivent se rencontrer. La loi sur la réforme territoriale votée approuvée au mois de janvier 2014 a été jugée trop restrictive par les élus de la métropole, ne laissant pas assez de place à l'autonomie des territoires.

Les élus ont donc proposé une modification de la loi. Cette modification, qui pourrait être adoptée au printemps 2015, prévoit une organisation institutionnelle à deux niveaux, entre la Métropole du Grand Paris et les territoires. L'EPCI métropolitain sera notamment responsable de l'attractivité et de la croissance, de l'équilibre des territoires et de la solidarité. Les territoires de la métropole prendront logiquement le relais dans la mise en œuvre et l'application des décisions. Les élus envisagent une progressivité pour la mise en œuvre de cette loi, avec dans un premier temps la planification de construction des grandes orientations sur deux ans, puis la mise en place des actions opérationnelles. Elle est aujourd'hui entre les mains du Parlement et du Gouvernement.

La mise en place de la Gouvernance du Grand Paris est donc en voie de clarification. Cependant, le temps est compté et la vie économique et sociale ne s'arrête pas pendant que la nouvelle organisation institutionnelle se précise. Sans perdre de vue l'affirmation de l'intérêt métropolitain, qui est une échelle de réflexion et d'action dont nous avons besoin, ce que personne ne conteste, il est essentiel d'être pragmatique dans les prises de décision.

L'aménagement et les stratégies foncières

- **Gilles BOUVELOT, Directeur Général – EPFIF**

Il est intéressant de noter un retour au réalisme sur l'aménagement territorial du Grand Paris. La conjoncture économique fait que la demande de production de logements prend le pas sur la demande de production de bureaux, notamment dans certains secteurs de projet où celle-ci a été surestimée. Cette tendance semble d'autant plus raisonnable que certaines zones de la ligne 15, actuellement en développement, ne se prêtent pas ou peu à la construction de bureaux.

L'automne a été marqué par l'intervention du Premier Ministre à la mi-octobre, qui a annoncé une liste de grands territoires de projets prioritaires du Grand Paris.

Nous avons besoin d'outils opérationnels nouveaux, en cohérence avec les ambitions d'aménagement et de développement du territoire métropolitain. Parallèlement à la réflexion engagée autour des outils d'aménagement, le Premier Ministre a annoncé la création d'un « Grand EPF » pour 2015. Cet outil sera à la fois producteur de terrains à bâtir, mais aussi accompagnateur des grandes stratégies métropolitaines et régionales.

Le sujet du foncier soulève deux problématiques majeures : le manque d'élus bâtisseurs, et la forte urbanisation des communes.

La conjoncture économique pèse sur les maires qui hésitent à bâtir plus de logements. Qui dit nouveaux logements, dit nouvelles infrastructures pour accueillir la population. L'investissement est donc important à la fois en financement et en fonctionnement, ce qui impacte largement un budget de collectivité. Il est donc essentiel de soutenir et d'aider les élus bâtisseurs afin de les encourager à construire.

Les communes étant déjà fortement urbanisées, le coût d'aménagement se voit décuplé. Il faut donc revoir le modèle d'aménagement public afin de réduire au mieux ces coûts. Pour cela, il faut anticiper le développement en puisant dans les réserves foncières de chaque collectivité, à court et moyen terme. Il est aussi important de prévoir l'aménagement du territoire à long terme et de partager cette vision avec les autres acteurs, aussi bien publics que privés. Enfin il faut mettre en place une régulation pour éviter la spéculation qui augmenterait les prix et rendrait le développement impossible.

Les transports

- **Philippe YVIN, Président du Directoire – SOCIETE DU GRAND PARIS**

Le projet du Grand Paris, c'est d'abord le remaillage du territoire métropolitain, avec la mise en œuvre des mesures prévues dans le cadre du Plan de mobilisation pour les transports¹ et bien entendu, la construction du nouveau réseau du Grand Paris Express.²

Les objectifs de ces travaux sont multiples et désormais bien connus. D'abord soulager le réseau existant et désenclaver des pans importants du territoire francilien. La mobilité est le problème prioritaire des Franciliens et il n'y aura pas de renouveau de Paris sans renouveau du transport.

Ensuite offrir un véritable renouveau architectural et urbain dans un rayon de 800 mètres autour de la gare, soit environ 15 minutes de marche. C'est ce qu'on appelle les Contrats de Développement Territorial qui déclinent les objectifs du Grand Paris au niveau local. Cela implique, de la part de la société du Grand Paris, de faciliter les rencontres entre les promoteurs et les décideurs locaux.

Les transports sont le fer de lance de la Métropole du Grand Paris, à commencer par l'aménagement des espaces autour des aéroports, en boom économique, et leurs connexions avec la capitale.

Comme l'illustrent les différents partenariats et les annonces de la Société du Grand Paris dans le cadre du SIMI, le projet du Grand Paris Express se poursuit. Le calendrier pour la mise en opération de la Ligne 15 sud entre Pont de Sèvres et Noisy Champ prévoit que la ligne sera opérationnelle à l'horizon 2020. La prolongation de la ligne 14 au nord de la gare Saint Lazare devrait l'être en 2019.

La SGP a lancé à partir du mois d'octobre les premières consultations pour le développement de nouveaux quartiers autour des gares du Grand Paris sur le tronçon sud de la ligne 15. Ce travail se poursuivra activement en 2015. La mise en œuvre d'outils d'aménagement et d'outils de régulation du foncier fort sera indispensable pour concourir à la réussite des projets et accompagner la mobilisation des opérateurs économiques privés.

- ¹ La modernisation des réseaux existants et leurs prolongations au besoin. En particulier, l'amélioration de la desserte des RER, la prolongation de la ligne E et de la ligne 11.

- ² La construction de nouveaux réseaux. Ce sont plus de 200 kms de voies qui sont prévus, en doublant le nombre de gares actuelles (57 nouvelles sont prévues).

Le financement

- **Catherine PERENET, Directrice interrégionale Ile-de-France – CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS**

La question de l'adossement financier des projets du Grand Paris, notamment la construction du réseau du Grand Paris Express, est essentielle dans un contexte budgétaire tendu, aussi bien au niveau de l'Etat que des collectivités, il est souvent difficile pour ces dernières de tenir sur les budgets d'investissement.

L'objectif de la Caisse des Dépôts est alors de donner aux collectivités locales les capacités de financer leurs projets et surtout de leur montrer qu'elles ne sont pas seules - que les organismes étatiques ont confiance dans les territoires. C'est aussi un signal fort que nous donnons aux investisseurs et ce dans une perspective nationale que dans une logique européenne ou globale.

L'investissement est évalué à 26 milliards d'euros minima sur 15 ans. Il s'agit pour la Caisse des Dépôts de donner aux collectivités locales le bon tempo pour leur investissement puisque l'horizon et les retombées se projettent à long terme.

Dans ce contexte, les garanties financières sont aussi européennes puisque ce projet s'appuie sur la Banque Européenne d'Investissement.

Le financement de la Société du Grand Paris provient en partie de recettes fiscales et en partie d'emprunts.

Pour les recettes fiscales, elles sont tirées de 3 impôts différents :

- La taxe locale sur les bureaux ;
- La taxe spéciale d'équipement (additionnelle aux impôts fonciers) ;
- L'imposition forfaitaire sur les Entreprises de Réseaux.

La Caisse des Dépôts travaille par ailleurs en collaboration avec les grands fonds d'investissement internationaux. L'avantage d'un tel projet est que la métropole parisienne continue de faire rêver les étrangers et que donc l'image d'un tel projet est très bonne. En revanche, l'horizon de rentabilité est plus lointain qu'à l'ordinaire pour de tels fonds (à 15-20 ans minimum alors que la durée d'investissement est en général plutôt de 8-10 ans).

L'objectif de 2015 est le passage du collectif au particulier. En d'autres termes, ne plus travailler de manière générale, mais bien passer aux travaux pratiques, projet par projet. C'est extrêmement important, en effet, on se rend compte de plus en plus à quel point le projet du Grand Paris est auto réalisateur. Il ne s'agit plus de faire des grandes conférences pour parler de projet, il faut de l'action. Une fois la machine enclenchée, les élus reprendront confiance dans le projet global.

Cycle Utilisateurs

Ces entreprises qui se réapproprient leur immobilier

Débat animé par **Marie-Pierre SANDILLON**, Gérante – M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL et Présidente du Collège Immobilier d'Entreprise – CLUB DES DEVELOPPEURS IMMOBILIERS ET FONCIERS

Vendredi 5 décembre 2014

Intervenants :

- **Benoît DELATTRE**, Corporate Solutions, Directeur Strategic Consulting – JLL
- **Patrice FITZNER**, Directeur des Opérations – LA REDOUTE*
- **Thomas MEAULLE**, Directeur du Développement Tertiaire – abcd advanced building construction & design
- **Ludovic POUTRAIN**, Directeur Général – ETIXIA
- **Arnaud ROZE**, Directeur de Bertrand Immobilier – GROUPE BERTRAND

* A participé au montage de la conférence, mais un empêchement de dernière minute ne lui a pas permis d'intervenir le 5 décembre

Introduction

- **Marie-Pierre SANDILLON**, Gérante – M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL et Présidente du Collège Immobilier d'Entreprise – CLUB DES DEVELOPPEURS IMMOBILIERS ET FONCIERS

L'immobilier représente aujourd'hui le deuxième poste de dépenses après les salaires et le premier poste au bilan des entreprises. Ce constat fait de l'immobilier un enjeu stratégique pour les entreprises, de même qu'un outil de croissance et de financement.

Face au mouvement d'internationalisation de l'immobilier auquel nous assistons actuellement, il convient de s'interroger : s'agit-il d'un mouvement conjoncturel ou bien structurel ? Quels sont les enjeux des choix de ce mouvement d'internalisation ? Quelles sont les incidences sur les produits et le marché de l'immobilier ?

- **Patrice FITZNER**, Directeur des Opérations – LA REDOUTE

Patrice FITZNER étant absent, Marie-Pierre SANDILLON nous rend compte de l'échange qu'elle a eu avec ce dernier sur la question de l'internalisation de l'immobilier au sein du groupe La Redoute.

LA REDOUTE a récemment acquis un entrepôt logistique de 42 000 m² auprès de DSV, prestataire de stockage du groupe. Cette acquisition a pour objectif de permettre la réalisation à l'horizon 2016 d'un entrepôt unique pour la préparation des commandes et de pouvoir bénéficier, à l'échelle du groupe, d'un des centres les plus efficaces d'Europe où le temps nécessaire à la préparation d'une commande passera de deux jours à deux heures.

LA REDOUTE a adopté une stratégie distincte pour son immobilier logistique et son immobilier de bureaux. Ainsi, les actifs logistiques sont initialement « détachés » de toute logique patrimoniale, étant considérés avant tout comme des outils de production évolutifs et devant disposer de réserves foncières pour permettre à l'horizon 2030 la réalisation d'extensions immobilières et s'adapter à l'évolution de l'activité du groupe. Ils répondent également à une démarche sociale en s'inscrivant dans le bassin d'emploi historique du groupe.

Cependant, ce point doit être nuancé car l'objectif de l'opération est tout de même de construire un bâtiment répondant le plus possible aux standards du marché afin de garantir sa valeur patrimoniale.

Ainsi, dans le cas de LA REDOUTE, la réappropriation de l'immobilier est avant tout la réappropriation d'une des fonctions clés de l'entreprise : la chaîne de production (ici la préparation des commandes). Cette volonté de maîtrise totale de l'outil de production s'est traduite également dans le choix du financement qui a été entièrement réalisé en fonds propres.

- **Ludovic POUTRAIN, Directeur Général – ETIXIA**

L'histoire de la foncière du groupe KIABI, ETIXIA, est récente puisque celle-ci a 30 ans. Elle s'est développée avec les murs des 400 magasins, qui font de KIABI en tant qu'exploitant, le leader du textile Enfant en France.

La foncière constitue depuis trois ans un levier stratégique pour le groupe. Le contrôle de l'immobilier via une foncière est une façon de pérenniser l'outil de travail (magasins et environnement) et permet de saisir les meilleures opportunités notamment pour les emplacements. C'est également un outil de « bon sens » : depuis 2010, avec la saturation du marché, c'est un choix d'investissement financier pour les actionnaires. L'immobilier est devenu un poste d'allocation de la trésorerie disponible et sert à ce titre de stabilisateur.

- **Arnaud ROZE, Directeur de Bertrand Immobilier – GROUPE BERTRAND**

Le GROUPE BERTRAND est un groupe de restauration et d'hôtellerie réunissant un réseau d'enseignes telles que LIPP, LA GARE, CHARLIE BIRDY, ANGELINA, etc. Le groupe détient également un pôle concession avec l'atelier Renaud, ainsi que la franchise BURGER KING pour la France depuis fin 2013.

De la signature de cette franchise est venue la volonté de créer une foncière pour sécuriser les emplacements, les outils de travail du groupe, et permettre de maximiser le chiffre d'affaires de ces derniers. Le but est de sécuriser le développement en s'inscrivant dans l'avenir pour capter les meilleurs emplacements : le groupe peut ainsi définir et adopter son schéma stratégique plus librement.

- **Thomas MEAULLE, Directeur du Développement Tertiaire – abcd advanced building construction & design**

Cette tendance semble également toucher l'immobilier de bureaux. ABCD, très présent dans l'immobilier tertiaire, constate aujourd'hui que de grands groupes comme DCNS et HACHETTE internalisent la fonction immobilière. Généralement, dans le cas de l'immobilier de bureaux, l'internalisation vient d'une contrainte : par exemple, le développement d'un bâtiment logistique à Brive-la-Gaillarde où le marché de l'investissement est contraint voire inexistant.

Dans le cas de DCNS, la décision est induite par un fait générateur extérieur : la possibilité de disposer d'un foncier à bas coût en région pour pouvoir développer 30 000 m² constitués de 25 000 m² de bureaux et de cinq salles de recherche. Dans le cas d'HACHETTE, le départ de Paris vers Vanves et le choix d'un architecte de renom en la personne de Jacques FERRIER permettent de jouer sur l'image. Cette opération est également marquée par la volonté de concevoir un bâtiment sécable rentrant dans les standards de l'investissement.

Ainsi, cette démarche est un réflexe « entrepreneurial » : faire un immeuble de qualité, à son image, spécifique, mais assez standardisé pour constituer une valeur liquide sur le marché pour des investissements futurs. Pourtant, si l'internalisation est une tendance forte, un élément incitatif reste généralement nécessaire : HACHETTE possédait le foncier et DCNS bénéficiait d'aides publiques.

Existe-t-il une stratégie par nature d'actif ?

- **Benoît DELATTRE, Corporate Solutions, Directeur Strategic Consulting – JLL**

La question de la nature de l'actif joue bien évidemment un rôle essentiel dans la décision d'internalisation, mais en premier lieu vient la stratégie et le business model développés par l'entreprise.

- **Ludovic POUTRAIN, Directeur Général – ETIXIA**

Au début des années 2000, l'actif immobilier est vu comme une source de cash à réinvestir dans le cœur de métier, on peut citer à ce titre les exemples d'EDF et d'ACCOR. Aujourd'hui, il y a un retour sur cette vision autour de la question de l'actif, par exemple dans le cas d'ACCOR : comment faire évoluer les chambres dans un portefeuille détenu par un investisseur externe ?

La question première est : dans quelle industrie suis-je ? Quel est mon projet ? Par exemple, la plupart des centres de recherche sont détenus en propre par les entreprises, du fait des forts enjeux internes pesant sur cette classe d'actifs.

L'immobilier d'entreprise comme outil d'exploitation et de financement : comment et quand dans la vie de la foncière d'entreprise ?

- **Marie-Pierre SANDILLON, Gérante – M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL et Présidente du Collège Immobilier d'Entreprise – CLUB DES DEVELOPPEURS IMMOBILIERS ET FONCIERS**

La problématique de la TPE est celle d'une entreprise en croissance, avec un besoin urgent de déployer son immobilier pour augmenter dans le même temps son outil de production. Or, pour ces deux besoins, les fonds disponibles sont trop souvent insuffisants. Les petites entreprises choisissent ainsi parfois de se séparer de leur patrimoine immobilier si elles en sont propriétaires. Dans le cas des grands groupes, compte tenu de la taille du patrimoine, la question de l'internalisation bascule plus rapidement au stade de l'outil de financement.

Pour résoudre le dilemme de financement des petites entreprises, il est regrettable que le crédit-bail ne soit pas plus utilisé par les banques en ce moment : cela permettrait d'allier plus facilement les deux logiques et d'avoir, in fine, le choix d'internaliser ou non.

- **Ludovic POUTRAIN, Directeur Général – ETIXIA**

La gestion de l'immobilier d'entreprise pour des sociétés qui sont déjà de taille critique est un véritable métier : KIABI passera en peu de temps de 350 millions d'euros à 500 millions d'euros d'actifs immobiliers sous gestion. À ce stade, l'immobilier n'est pas seulement un outil au service de la production mais aussi un levier financier car, si l'endettement ne doit généralement pas être trop important sur l'exploitation, il est envisageable d'avoir un levier sur la foncière.

La décision des entreprises de mener cette stratégie d'internalisation des actifs immobiliers est aussi liée au manque d'appétence des investisseurs extérieurs pour des actifs typés : c'est pour les foncières d'entreprise une sorte de brèche à explorer.

- **Arnaud ROZE, Directeur de Bertrand Immobilier – GROUPE BERTRAND**

Financer l'immobilier au même titre que l'activité est possible uniquement pour des groupes installés. Pour une start-up ou une PME, cette problématique n'arrive que dans un second temps. L'investissement immobilier suppose de pouvoir se projeter à cinq ou dix ans, alors qu'à l'inverse, la location offre une certaine souplesse.

- **Thomas MEAULLE, Directeur du Développement Tertiaire – abcd advanced building construction & design**

Dans le cas du GROUPE HACHETTE, qui tend à se développer vers le numérique, l'immobilier d'entreprise doit rester une source de financement. Celle-ci se vérifie d'autant plus qu'un bail de neuf ou douze ans fermes donne de la valeur à un actif immobilier. La modularité de leur immeuble et sa correspondance aux standards du marché lui permettront ainsi de mettre en œuvre cette stratégie sans compromettre, pour HACHETTE, la présence de particularités au groupe (hall monumental, bibliothèque en chêne etc).

Dans le cas de THALES, l'enjeu de la liquidité d'un immeuble spécifique venait de la présence de salles blanches et de salles grises, qui sont des espaces spécifiques liés à des sujets de confidentialité de certains projets. Il a été convenu que l'étage supérieur du bâtiment pourra être transformé à terme en bureaux afin de préserver de la valeur pour l'investisseur.

- **Benoît DELATTRE, Corporate Solutions, Directeur Strategic Consulting – JLL**

Les projets consistant à conseiller les clients sur l'arbitrage entre acquisition de son immobilier ou location du site sont plus récurrents depuis une période récente : l'accès au marché financier a beaucoup changé depuis 2008 avec un coût de la dette très bas mais un accès au crédit très sélectif qui bloque les PME et avantage plutôt les grands groupes.

L'internalisation de l'immobilier d'entreprise par la construction en propre : la résultante d'une absence d'offre adéquate sur le marché ?

- **Thomas MEAULLE, Directeur du Développement Tertiaire – abcd advanced building construction & design**

L'enjeu est avant tout de communiquer et d'affirmer l'image du GROUPE HACHETTE a choisi un grand nom de l'architecture pour marquer son nouvel immeuble avec, par exemple, un grand hall où l'on trouve une bibliothèque remplie de livres prestigieux. Cette pièce sert à afficher son cœur de métier et sa position dans celui-ci. Toute cette réflexion préalable et la stratégie mise en œuvre autour de cet immeuble a conduit à préférer une construction en propre plutôt que l'achat d'un actif existant. Dans le cas de DCNS, la différence tient à l'incitation publique pour s'installer et construire leur propre siège. De même, il existait une volonté du groupe de rassembler tous les savoir-faire sur un même site spécifiquement pensé en ce sens.

La viabilité des bâtiments modulables et démontables pour répondre au besoin temporaire d'immobilier pour les entreprises

- **Thomas MEAULLE, Directeur du Développement Tertiaire – abcd advanced building construction & design**

La dynamique est très présente dans l'immobilier tertiaire et dans la logistique. Cependant, le groupe abcd n'a personnellement jamais mené d'opération de ce type. Le coût du clos couvert rapporté au VRD représente un investissement minime. Dès lors, on peut se poser la question de l'intérêt, après déplacement de la superstructure, de l'investissement initial dans l'infrastructure du site, qui représente 70 % de l'investissement total pour une telle opération.

L'impact de l'internalisation des actifs immobiliers sur leur valeur marchande

- **Benoît DELATTRE, Corporate Solutions, Directeur Strategic Consulting – JLL**

L'analyse du rapport de force entre les deux parties repose sur un constat simple : le propriétaire souhaite pérenniser les loyers et le locataire comprend que la valeur de l'actif tient avant tout à sa présence, surtout lorsque l'actif n'est pas forcément liquide en raison de son atypisme. Ainsi, plus la valeur de l'actif est basée sur la présence d'un locataire, plus la question de l'achat devient importante. C'est alors une dynamique qui peut influencer sur la

décision d'internalisation ou d'externalisation. Dans ce contexte, des utilisateurs comme Hachette ont eu une vision pragmatique en internalisant leur immobilier tout en intégrant un principe de divisibilité pour pouvoir satisfaire de futurs investisseurs.

La valorisation des actifs pour les foncières d'entreprise

- **Ludovic POUTRAIN, Directeur Général – ETIXIA**

Le but est d'avoir les actifs les plus banalisés possibles. Il existe ainsi un bail sur tous les actifs de la foncière pour distinguer les activités opérationnelles des activités immobilières. *In fine*, dans le cas de la foncière de KIABI, ces immeubles sont ensuite expertisés et inscrits dans le bilan à la juste valeur. Cependant, dans le cas des murs d'entreprises tels que LEROY MERLIN ou AUCHAN, la spécificité de leur immobilier a conduit à ne pas les comptabiliser à la juste valeur dans les comptes.

- **Arnaud ROZE, Directeur de Bertrand Immobilier – GROUPE BERTRAND**

Dans le cas de la foncière du GROUPE BERTRAND, les actifs « BURGER KING », par exemple, font preuve de plus d'atypisme que ceux de la foncière KIABI. De fait, leur valorisation est plus compliquée mais il a été décidé de procéder de la même façon, c'est-à-dire en utilisant la juste valeur. En effet, ces restaurants BURGER KING sont des surfaces réduites, de 550 m² environ, qui ont été pensées pour être facilement reconvertibles afin de les relouer à d'autres enseignes si nécessaire.

Questions du public

Concernant l'internalisation de l'immobilier d'entreprise, quelles sont les raisons du changement stratégique opéré par ACCOR ?

- **Benoît DELATTRE, Corporate Solutions, Directeur Strategic Consulting – JLL**

La décision est avant tout stratégique : ACCOR souhaitait au départ se développer au sein de zones géographiques dont la croissance était très rapide, notamment l'Asie. Le groupe s'est donc recentré sur sa problématique « core business », c'est-à-dire son activité d'opérateur hôtelier. Pour financer cette rapide expansion, il a fallu aller chercher le financement là où il se trouvait, c'est-à-dire dans les murs de ses hôtels, en vendant ceux-ci. De ce point de vue, ACCOR s'est inspiré d'une tendance initiée par les acteurs américains.

Plus récemment, le retournement dans sa stratégie tient au fait qu'il existe un intérêt à ré-internaliser certains actifs : les choix se font dorénavant au cas par cas, pour certaines marques ou certaines localisations particulières. Cette segmentation permet de mieux valoriser l'entreprise, et ainsi de supporter son cours de bourse.

- **Arnaud ROZE, Directeur de Bertrand Immobilier – GROUPE BERTRAND**

Dans les années 2000, les activités de *sell and lease back* par les sociétés de commerce étaient fréquentes car la logique était celle d'une création de valeur actionnariale : les taux étaient faibles et les investisseurs institutionnels très intéressés par l'immobilier, plus rémunérateur. Cette dynamique a donc été un moyen d'obtenir rapidement du cash soit pour se concentrer sur le core business, soit pour servir les actionnaires.

Comment la fiscalité est-elle prise en compte, sachant par exemple que le terrain n'est pas amortissable ? A quel degré cette fiscalité est-elle étudiée ?

- **Arnaud ROZE, Directeur de Bertrand Immobilier – GROUPE BERTRAND**

La problématique du fiscal avec le foncier qui est non amortissable est effectivement à prendre en compte. En particulier, l'aspect fiscal se retrouve surtout dans la distinction entre crédit moyen terme et crédit-bail, qui est donc un élément pris en compte par les entreprises pour la gestion de leur patrimoine immobilier. Dans ce cas, le fait d'être propriétaire ou locataire a un impact, mais bien d'autres éléments rentrent en compte, comme la durée des baux par exemple.

- **Benoît DELATTRE, Corporate Solutions, Directeur Strategic Consulting – JLL**

Il existe en effet des frottements. Plusieurs facteurs comptables peuvent également être étudiés, spécifiquement en fonction de la situation fiscale de l'entreprise qui réalise l'opération.

Comment sont appréhendés les coûts globaux liés à la séparation d'activité qu'implique la création d'une foncière d'entreprise, en termes de « faire » par rapport au « faire faire » ou concernant une taille critique ?

- **Arnaud ROZE, Directeur de Bertrand Immobilier – GROUPE BERTRAND**

Il n'y a pas d'intuition à avoir sur ce point. L'enjeu de cette séparation des activités est très important : dans le cas de la foncière Bertrand Immobilier, celle-ci est avant tout concentrée sur son développement et sur la recherche de ressources humaines pour développer cette activité qui représente environ 80 ouvertures par an soit 30 acquisitions y compris les constructions réalisées. De fait, le coût induit par ce personnel, entre une solution interne ou externe, est évidemment pris en compte mais n'est pas le critère critique majeur.

Comment sont valorisés les loyers ? Existe-t-il des contraintes internes qui poussent à une sous-valorisation de ceux-ci ?

- **Arnaud ROZE, Directeur de Bertrand Immobilier – GROUPE BERTRAND**

Le rendement immédiat est la principale contrainte, ce qui implique le plus possible de se référer à un loyer proche de la valeur de marché. Il ne peut pas y avoir une logique court-termiste de sous-valorisation si la stratégie de la foncière est établie sur le long terme.

- **Ludovic POUTRAIN, Directeur Général – ETIXIA**

Il ne faut pas se mentir en baissant artificiellement les loyers de 20 % : il n'existe pas de sous-valorisation car le sujet de la cession de l'actif, à un prix qui sera celui du marché, doit être envisagé à tout moment.

Cycle Investisseurs

Financement : quelle est la nouvelle donne du marché ?

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

Vendredi 5 décembre 2014

Intervenants :

- **Delphine BENCHETRIT**, Directeur Associé – FINAE ADVISORS
- **Bertrand CARREZ**, Directeur des Financements Structurés – LA FRANÇAISE REM
- **Renaud JEZEQUEL**, Directeur Général Succursale de Paris – HELABA
- **Mohamed KALLALA**, Responsable Monde du Financement Immobilier – NATIXIS
- **Carole TRAN VAN LIEU**, Head of Real Estate Financing – ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE SAS

Actualité des entreprises en présence en 2014

- **Carole TRAN VAN LIEU, Head of Real Estate Financing – ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE SAS**

ALLIANZ REAL ESTATE gère l'activité de financement immobilier du GROUPE ALLIANZ en France. Il est plus connu pour son métier d'investisseur que de gestionnaire d'actifs.

L'activité d'investissement immobilier a commencé chez ALLIANZ il y a deux ans en France. Aujourd'hui, le portefeuille de crédit en Europe continentale approche les deux milliards d'euros. L'activité du GROUPE ALLIANZ, en tant qu'assureur, l'amène à financer plutôt des actifs existants et productifs de loyers. ALLIANZ finance des bureaux, des centres commerciaux, et souhaiterait financer un peu de logistique aussi. Le groupe est réticent quant au financement des activités de promotion immobilière et autres activités associées.

Le GROUPE ALLIANZ est actif à l'international, en particulier en Allemagne, au Benelux et aux États-Unis (activité de prêteur uniquement). Le groupe s'implantera en Italie en 2015.

En 2014, ALLIANZ REAL ESTATE a été reconnu comme étant prêteur de taille sur le marché. L'objectif de la filiale est de porter le portefeuille des actifs gérés à six milliards d'euros d'ici trois à cinq ans. De belles opérations ont été réalisées à Paris au cours de l'année.

- **Bertrand CARREZ, Directeur des Financements Structurés – LA FRANÇAISE REM**

LA FRANÇAISE REM est la branche du GROUPE LA FRANÇAISE (professionnel de la gestion d'actifs pour le compte de tiers) qui couvre l'investissement immobilier. Il y a deux ans déjà, LA FRANÇAISE REM a développé une plateforme de gestion des dettes immobilières. L'enjeu de cette activité est de déployer les actifs gérés par la filiale dans un délai contraint.

L'activité de LA FRANÇAISE REM a démarré avec un premier fonds de dette *senior* de 300 millions d'euros en France uniquement, sur un profil *core*, voire *core plus*, ce qui est plutôt classique par rapport à l'offre de financement générale, bancaire ou non bancaire.

Ce fonds a réussi à se déployer assez efficacement puisqu'il a pu négocier, pour le compte des tiers dont il gère les actifs, une politique d'investissement ouverte, avec une possibilité de respiration opportuniste, que ce soit en types d'actifs sous-jacents (logistique, hôtellerie ou parkings), ou de localisation ou en typologie de risque (plutôt du *core plus* que du *core*). Le *core* de

ce premier fonds est aujourd'hui totalement déployé. Le groupe a investi sur 15 créances. Certains fonds, qui ont été remboursés par anticipation, ont été réemployés dans de nouvelles créances.

Un fonds de dette immobilière pan-Européen est en amorce actuellement, en partenariat avec FORUM PARTNERS, qui est une structure internationale de gestion d'actifs immobiliers, basée au Royaume-Uni.

Ce fonds sera plus agressif en positionnement de risque. Il est donc supposé dégager de meilleurs rendements. Ce fonds ciblera essentiellement des opérations de financement dont l'effet de levier est supérieur à la moyenne du marché (*stretching senior* ou *funky senior*). C'est un financement *senior* qui agrège une tranche *junior* dans un seul et même prêt. On parle aussi de *whole loan*. Le marché étant concurrentiel et évolutif, il faut avoir une certaine liberté en choix de marché (européen et pas uniquement français) et en termes de typologie d'opération. Le défi est d'aller chercher les meilleurs couples rendements-risques là où ils se trouvent.

- **Mohamed KALLALA, Responsable Monde du Financement Immobilier – NATIXIS**

Le groupe NATIXIS est présent aux États-Unis et en Europe (France, Allemagne, Italie, Espagne et Angleterre). Sur l'année 2014, NATIXIS a réalisé environ neuf milliards d'euros d'arrangements.

Le groupe contracte différents types de dettes immobilières, dont la nature varie selon les régions concernées ; par exemple la titrisation est répandue aux États-Unis (trois milliards de dollars en 2014).

Le groupe a pour objectif de trouver la meilleure offre de dettes pour son client. NATIXIS est là pour aider ses clients à réaliser leurs transactions immobilières dans les meilleures conditions.

Exemples :

- *Beaugrenelle a été la transaction immobilière la plus importante sur la place de Paris cette année, avec une LTV de 80 % sur ce centre commercial. Après avoir tranché une mezzanine puis l'avoir vendue, NATIXIS a mis une dette pfandbrief.*
- *Aux États-Unis, 22 opérations avec une dette mezzanine senior ont été réalisées en 2014. Ce type d'opérations est très facile à réaliser aux États-Unis car les banques américaines couvrent le risque senior, là où les banques européennes sont plus réticentes.*

- **Renaud JEZEQUEL, Directeur Général Succursale de Paris – HELABA**

HELABA est une banque publique allemande, plus précisément une banque de bilan spécialisée dans le financement immobilier, le financement des collectivités locales et la finance d'entreprise (à moindre échelle). HELABA est adossée au réseau des caisses d'épargne de trois *Landër* allemands.

Le bilan de HELABA est inférieur à 200 millions d'euros ; néanmoins celle-ci a un book d'environ trois milliards d'euros en France (un milliard d'euros de production en 2014). D'autres filiales de la banque sont présentes dans d'autres pays européens et aux États-Unis.

Exemples de transactions:

- *Le siège social de SANOFI, rue la Boétie, a été structuré avec de la dette senior et de la mezzanine, pour le compte d'un fonds de pension coréen. HELABA a pour vocation d'être une banque conservatrice et de crédit senior. Mais elle a structuré cette transaction avec un bout de mezzanine.*
- *La Tour Blanche à la Défense a été structurée par HELABA pour le compte du fonds de LaSalle Investment Management, adossé à un fonds souverain d'un pays du Sud.*

Cartographie du financement

- **Delphine BENCHETRIT, Directeur Associé – FINAE ADVISORS**

Les fonds de dette et les assureurs ont trouvé leur place sur le marché, ce qui est très positif pour les investisseurs.

D'autres acteurs commencent à prendre leur place sur le marché, notamment des opérateurs de dettes *juniors* et de dettes mezzanines. Ces activités de financement reposant sur des dettes *juniors* ou mezzanines ont connu un véritable essor depuis deux ou trois ans. Ces acteurs alternatifs ont trouvé leur place sur le marché français. FINAE ADVISORS en a arrangé quelques-unes pour le compte d'investisseurs anglo-saxons ou même de promoteurs.

Par exemple, une mezzanine a été montée par FINAE ADVISORS sur une opération de promotion pour le compte de CODIC, en juillet 2014.

Aujourd'hui, le marché revient vers des opérations plus structurées.

Les banques traditionnelles ne mènent pas d'opérations agressives. Elles en restent à des niveaux de risque relativement conservateurs.

En 2014, les banques américaines ont fait un retour discret en France. De grandes opérations ont été montées par des banques américaines en France cette année, comme par exemple le « Cœur Défense » financé par MERYLL LYNCH ; ou encore les opérations de BLACKSTONE sur le marché français.

On arrive toutefois à monter des opérations structurées au moyen de dettes *juniors* (exemple : l'importante dette *junior* qui a servi au refinancement de la Tour First à La Défense). On voit encore des LTV de dettes *seniors* à des niveaux conservateurs, du point de vue de l'investisseur.

Le marché des dettes *juniors* et des dettes mezzanines est très développé au Royaume-Uni. Ses acteurs peinent à arriver sur le marché français, mais ils projettent de s'y implanter. En 2004, on recense au maximum une dizaine de transactions incluant des dettes *juniors*, incluant la grosse dette *junior* qui a été mise en place sur le refinancement de la Tour First à la Défense.

Le marché a beaucoup évolué depuis environ 18 mois, notamment du point de vue des acteurs, de la structuration (des banques traditionnelles financent des opérations à effet de levier plus important) et du financement en blanc. Les banques sont de fait de plus en plus présentes sur le marché, alors que ce n'était pas le cas dans le passé.

- **Renaud JEZEQUEL, Directeur Général Succursale de Paris – HELABA**

Les banques *seniors*, surtout les banques européennes, connaîtront d'ici peu une véritable problématique de sûreté et de garantie de la dette *junior*, compte tenu de l'incertitude du marché. Aujourd'hui, les banques sont relativement sceptiques, ou en tout cas très prudentes par rapport à la prise de risque. Elles s'intéressent à la possibilité de financer de la dette *junior* comme s'il s'agissait de dette *senior*, ce qui est le cas de HELABA. Il n'est pas certain qu'un nombre croissant d'acteurs *juniors* se développent. Les prêteurs *seniors* vont devenir de plus en plus conservateurs par rapport à ce type d'opérations.

- **Mohamed KALLALA, Responsable Monde du Financement Immobilier – NATIXIS**

En 2014, presque aucune opération incluant des dettes très risquées (de type mezzanine) n'a été étudiée par les banques en France. En Angleterre et aux États-Unis, les institutions financières parviennent à financer l'immobilier de manière plus fluide. Ce n'est pas le cas en Europe, notamment en France et en Allemagne. En effet, le prêteur qui couvre de la dette mezzanine prend beaucoup de risques et doit se protéger en conséquence. Les rendements demandés sur la dette mezzanine en Europe varient entre huit et douze, ce qui est comparable au rendement de l'Equity. Le rendement de la dette mezzanine en Europe est donc trop faible. Cela découle d'un problème de structuration de la part des sponsors. Néanmoins, l'argent pour faire du financement avec un ratio de 85 existe en Europe et il est même abondant à Londres.

- **Bertrand CARREZ, Directeur des Financements Structurés – LA FRANCAISE REM**

Sur la question des acteurs bancaires et des acteurs non bancaires, la situation est très évolutive. Un équilibre pérenne ne sera pas atteint dans les 18 à 24 mois à venir. Les acteurs (prêteurs et investisseurs) sont complémentaires et non en opposition. Les banques sont, pour la plupart d'entre elles, dans des modèles originels (*to distribute*). Elles ont besoin de faire des liquidités sur une partie de leurs *under ratings*. Elles veulent donc trouver des investisseurs institutionnels ou des fonds sous gestion, pour reprendre une partie de leurs engagements. Il y a une vraie complémentarité entre les acteurs, qui arrangent les transactions, et les investisseurs, qui viennent en relais prendre une partie de ces engagements.

L'environnement réglementaire peut déterminer l'évolution de cet équilibre à moyen terme côté banques. En particulier, l'entrée en force du ratio de liquidité long terme en 2017 (Bâle III) pourra être déterminante.

Chez les acteurs bancaires, cette législation contraindra légèrement les liquidités bilancielleres. Chez les acteurs alternatifs, la logique est celle de l'arbitrage, notamment en ce qui concerne le rendement.

Le critère d'investissement consiste à se demander si la dette immobilière fait sens en termes de risque et de rendement. Le tout en comparant le produit que l'on analyse à des produits plus ou moins équivalents sur d'autres classes d'actifs, par exemple du financement *corporate* sécurisé ou pas. Les investisseurs sont clairement très attachés à l'appréciation du rendement pour un risque donné, avec tout de même un filtre.

Ainsi, il est aujourd'hui difficile d'anticiper l'évolution du marché en termes de capacité des acteurs, bancaires ou non bancaires.

Aura-t-on besoin des prêteurs alternatifs ou non bancaires à l'avenir ?

- **Mohamed KALLALA, Responsable Monde du Financement Immobilier – NATIXIS**

En 2008, le monde a connu la crise des *subprimes*. Les régulateurs ont, en conséquence, requis un ratio de paiement élevé. Les banques avaient alors deux choix :

- augmenter leur capital ;
- réduire leur bilan pour que le peu de fonds propres disponibles respectent le ratio demandé par le régulateur.

Ainsi s'explique le *shortage* de crédit entre fin 2009 et mi-2012.

Toutes les banques respectent désormais les ratios demandés par le régulateur. Dès lors, les banques se sont dotées de fonds propres, en nombre suffisant. Elles veulent redévelopper leur clientèle et faire des affaires.

Sans respect des ratios, les actions bancaires chutent considérablement et les prêteurs ne prêtent plus. Les banques n'ont donc pas d'autre choix que de se cantonner au respect des ratios définis par le régulateur. Elles sont, entre autres, revenues sur le marché pour cette raison.

En ce qui concerne le financement de l'immobilier, le régulateur va maintenant s'en prendre à l'effet de levier. Comme les fonds propres des institutions de prêt ont largement augmenté, le crédit immobilier en tirera profit. Tout crédit immobilier, en dépit du risque sous-jacent, sera donc doté de suffisamment de fonds propres.

Auparavant, les fonds propres spécifiques au crédit immobilier étaient corrélés au risque sous-tendu par ce dernier. À partir de 2018, le régulateur exigera de doter tous les types de crédit d'un montant de fonds propres minimum, aux alentours de 4 % (c'est le cas pour la FED, en Europe, ce taux sera de 4 % ou 4,5 %).

Aujourd'hui, les banques dotent les crédits immobiliers qu'elles contractent en fonds propres entre 2,5 % et 3,5 %. Pour arriver à 4 % de fonds propres, ces banques devront faire un véritable effort. Pour cela, elles ont deux choix :

- soit elles feront moins de crédit (réduction du dénominateur) ;
- soit elles ne distribueront pas de dividendes.

Une couche encore supplémentaire de fonds propres sera requise à partir de 2019. Encore faut-il se demander quel type de solidité veut-on des banques.

- **Renaud JEZEQUEL, Directeur Général Succursale de Paris – HELABA**

Il faut satisfaire les marchés, donc faire attention au coût de financement. Les banques *seniors* ont plutôt tendance à traiter de la dette *junior* comme de la dette *senior*. Les banques traditionnelles vont probablement rester sur de la dette *senior* (la moyenne LTV de marché est de 65 %, mais de manière sélective on peut monter jusqu'à 75 % dans certains cas). Pour tout ce qui est au-dessus en termes de ratings LTV, à savoir en ajoutant de la dette *junior* ou de la dette mezzanine, la banque traitera cette exposition comme une sorte de risque *senior*. Forcément, la banque nécessitera alors plus de capitaux et dépensera plus.

Beaucoup d'emprunteurs n'appréhendent pas nécessairement ce phénomène et ne comprennent pas pourquoi les banques ne sont pas en mesure de faire des taux bon marché.

En revanche, pour tout ce qui est mezzanine ou quasi *equity*, le banquier *senior* n'y prête pas attention en termes d'appréciation du risque.

Comme le marché est très dynamique, les dettes très risquées de type mezzanine continueront à être agressives. Il y aura un problème de rentabilité. Comme la dette *senior* devra en rester à un ratio correct, et comme les acheteurs continueront à acheter à des taux de plus en plus bas, la dette mezzanine aura du mal à se répandre.

Concernant les répercussions des accords de Bâle III (en 2017), commencera-t-on à fermer doucement le robinet du crédit du côté des banques? Ou au contraire, l'ouvrira-t-on à haute pression et le fermera-t-on brusquement en 2018 ?

- **Renaud JEZEQUEL, Directeur Général Succursale de Paris – HELABA**

Il y aura une approche très sélective de la part des prêteurs sur les marchés. Puis les Américains auront la main et sauveront les investisseurs. Ce ne sera pas aussi euphorique que beaucoup le pensent. Il faut s'en réjouir, vu l'aboutissement de l'euphorie précédente, en 2008.

- **Mohamed KALLALA, Responsable Monde du Financement Immobilier – NATIXIS**

Il y aura toujours de la liquidité à court terme, et de manière croissante, à la fois en *equity* et en dette. Tout le monde veut investir et recherche des rendements intéressants. Les banques sont là pour faire des affaires, elles feront donc du crédit. Il faut cependant se concerter quant aux engagements pris ou à prendre, pour éviter une autre crise majeure.

Les taux ne resteront pas éternellement bas. Il faut donc penser au refinancement à terme et à la revente. Pour la première fois depuis 2007, les banquiers et les investisseurs ont les mêmes objectifs. Il faut cependant rester raisonnable.

- **Delphine BENCHETRIT, Directeur Associé – FINAE ADVISORS**

Il manque beaucoup de produits immobiliers sur le marché, malgré la quantité d'argent et de banques.

Aujourd'hui, les banques sont très sélectives sur le produit, sur la gestion d'actifs et sur la qualité des intervenants et des investisseurs. Cela se traduit par des *pricings* de banques différents sur une même opération. Ce phénomène ne se produisait pas avant la crise. Ce qui montre que les banques reviennent aux fondamentaux immobiliers.

Le risque est que certaines banques étrangères reviennent de manière agressive sur le marché français. Il s'agit des banques adeptes des *whole loans*. Ces dernières sont bien positionnées au Royaume-Uni, mais elles le sont moins en France, d'où leur envie d'améliorer leur positionnement dans l'Hexagone. Cette arrivée apportera sans doute un peu de pression aux banques traditionnelles. Il faudra faire attention à ne pas faire d'erreurs à ce moment. Elles arriveront sur le marché français avec toutes sortes de tickets, plus ou moins gros.

Solvency II impactera-t-il la capacité de financement des compagnies d'assurance ?

- **Carole TRAN VAN LIEU, Head of Real Estate Financing – ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE SAS**

Les compagnies d'assurance ont des liquidités puisqu'elles prêtent l'argent qu'elles collectent auprès de leurs clients. Pour un investisseur, « prêter, c'est investir ».

Solvency II a des conséquences favorables pour le prêt hypothécaire. Ce dernier en appelle effectivement à une réduction des capitaux nécessaires pour pouvoir faire du financement. C'est la raison pour laquelle les assureurs se sont intéressés au financement. En effet, un assureur ne regarde un prêt hypothécaire qu'à partir du moment où il en dispose, et le compare aux autres prêts qui sont à sa disposition.

- **Bertrand CARREZ, Directeur des Financements Structurés – LA FRANCAISE REM**

Les assurances ne sont pas des prêteurs, mais des investisseurs. Nous sommes donc dans une posture d'arbitrage.

Que pensez-vous des ratios de LTV (*loan-to-value*)?

- **Renaud JEZEQUEL, Directeur Général Succursale de Paris – HELABA**

Les banques sont prêtes à faire des efforts mais, en contrepartie, les investisseurs devront en faire aussi.

- **Mohamed KALLALA, Responsable Monde du Financement Immobilier – NATIXIS**

Les foncières ont recours au crédit hypothécaire, conformément au schéma *corporate* classique. Les analystes demandent un ratio *loan to value* (LTV) de 40. Mais la dette coûte tellement peu cher qu'il est impossible d'aller en deçà de 45 à 50. Un crédit immobilier ne se rembourse jamais. À la fin d'un projet, seule la dette est remboursée. En matière de gestion de portefeuille immobilier, il y a au bout du compte, toujours un morceau de dette chez quelqu'un.

Les fonds de Private Equity demandent un ratio de 75 à 80. Aux États-Unis en 2014, aucun crédit n'a été conclu avec un ratio inférieur à 70.

Avec un client, le prêteur discute de la marge du crédit, de son montant et de l'adresse de l'actif. En Europe, ces valeurs ne sont pas standardisées, ce que l'on peut regretter.

Dans le cas contraire, si ces valeurs avaient été standardisées, les effets de levier auraient été plus élevés et donc les crédits auraient été moins chers.

- **Delphine BENCHETRIT, Directeur Associé – FINAE ADVISORS**

Chaque investisseur a son propre ratio LTV. Le marché immobilier aujourd'hui est très paradoxal. Il y a, en effet, de plus en plus d'intervenants bancaires et non bancaires, et davantage d'argent pour financer et énormément d'*equity*.

Aujourd'hui, sur une opération, il peut y avoir à la fois des offres d'institutionnels français et d'investisseurs américains. Les marchés sont à la fois très opportunistes et très institutionnels. Il y a de plus en plus de demandes, et ce malgré des effets de levier élevés. Il n'y aurait pas de LTV idéale (un ratio LTV 50-60 témoigne d'une bonne gestion). Le fait que les investisseurs opportunistes fassent leur rentabilité avec la dette et non l'immobilier est dangereux.

- **Bertrand CARREZ, Directeur des Financements Structurés – LA FRANCAISE REM**

Il n'y a pas de réponse dans l'absolu à la question du ratio de LTV idéal. Ce dernier s'apprécie au cas par cas. Le ratio de LTV dépend du modèle économique de l'investisseur et de la

typologie de l'opération immobilière sous-jacente. Personne ne doit s'exposer déraisonnablement au risque. Le TRI ne se fabrique pas uniquement avec l'effet de levier.

Le prêteur, quant à lui, a besoin de l'amortissement de l'*equity* pour sécuriser son rendement. De fait, le ratio de LTV s'apprécie segment de marché par segment de marché, voire *deal* par *deal*.

- **Carole TRAN VAN LIEU, Head of Real Estate Financing – ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE SAS**

Pour les assureurs, le régulateur fixe un effet de levier maximum par pays (65 % de la valeur de marché de l'actif financier en France). Dès lors, le levier idéal est le levier autorisé.

Suite aux évolutions réglementaires en cours, les règles sont en train de s'assouplir. Le décret sur la cote des assurances de l'été dernier et les fonds de prêt à l'économie vont dans le sens de l'assouplissement. Un assureur peut très bien prêter à 80 %, mais cela lui coûtera beaucoup plus cher en traitement comptable et réglementaire. L'argument « *au-delà des 65 %, je ne sais pas faire* », n'a plus de valeur, compte tenu des évolutions réglementaires. Cependant, un tel investissement, s'il n'est pas interdit, a son prix pour l'investisseur, et c'est ce prix que l'emprunteur retrouve.

Où en est-on quant aux politiques de prix aujourd'hui?

- **Delphine BENCHETRIT, Directeur Associé – FINAE ADVISORS**

Le marché immobilier est trop multiple pour parler de *dumping*. Sur une opération avec un sponsor institutionnel de premier rang, on peut avoir du *dumping*, mais c'est exceptionnel.

La vraie question n'est pas tant celle du *dumping* que celle de la typologie d'actif ou de sa localisation. Sur deux prêts de LTV à 50 % aux mêmes caractéristiques, on peut avoir, en fonction de la typologie d'actif ou de leur localisation, des différentiels de marge allant jusqu'à 250 points de base. Un banquier pratiquera en effet un prix différent selon la localisation de l'actif, ses sponsors, la stratégie adoptée, etc.

De plus, les sponsors immobiliers aujourd'hui sont très sensibles à la marge, même s'ils le sont moins qu'ils ne l'étaient avant la crise. Comme un certain nombre de choses dans l'offre de financement ont un vrai prix, il est donc difficile de parler de *dumping*.

- **Renaud JEZEQUEL, Directeur Général Succursale de Paris – HELABA**

Renaud JEZEQUEL est un défenseur du « *Risk Based Pricing* ». Il faut appliquer le prix qui convient au risque que l'on prend. Pour un produit de qualité, un risque faible sera pratiqué, et parallèlement, pour un produit de mauvaise qualité, un risque élevé convient. Si on souhaite investir dans un actif compliqué, il vaut mieux aller chercher son financement chez une banque.

La plupart des prêteurs immobiliers regardent en premier lieu l'actif qui leur est proposé. Ils essaient d'en comprendre la « *property story* », l'histoire qui est derrière. Ensuite, ils regardent la force de l'*asset manager*, sa stratégie et son risque de sortie. Plus le dossier est compliqué, moins rude sera la compétition entre les prêteurs. A partir de là, ces derniers définissent un prix.

Le prix dépend également du fait que les banques ont besoin de faire leur budget annuel. Par conséquent, si pendant l'année ils n'ont pas réussi à atteindre la production prévue, ils seront plus enclins à accepter des prêts.

- **Mohamed KALLALA, Responsable Monde du Financement Immobilier – NATIXIS**

Il n'y a pas de politique de prix préétablie. Pour des produits de qualité, les prix peuvent être très bas, comme ils peuvent être très élevés pour des produits très risqués. En effet, quand l'actif est risqué, le prix sera élevé même si le gestionnaire est excellent, car ce dernier doit partager le risque qu'il prend avec des fonds, qui veulent aussi un prix élevé.

Le faible nombre de locataires est la source du problème de l'immobilier en France. Pourtant, il y a de l'argent pour l'*equity*, pour la dette. L'origine du problème est purement économique : il n'y a pas assez de locataires. C'est pour cela que les investisseurs n'ont pas assez de produits. Ce ne sont plus les banquiers qui sont la cause du problème, mais le modèle économique, le gouvernement.

- **Bertrand CARREZ, Directeur des Financements Structurés – LA FRANÇAISE REM**

La politique de prix pratiquée est un élément important pour le sponsor emprunteur. Aujourd'hui, ce dernier est moins exclusif ou prioritaire qu'il ne l'était avant la crise. Les investisseurs immobiliers sont aujourd'hui beaucoup plus sensibles à lever une dette qui puisse vivre avec l'actif, accompagner l'actif dans le temps, plutôt que d'encadrer très strictement une dette avec le risque que le prêteur ne suive pas.

- **Renaud JEZEQUEL, Directeur Général Succursale de Paris – HELABA**

Un actif immobilier vit, l'environnement économique évolue. Il y a des avenants à faire dans un crédit, il y a besoin d'avoir un service après-vente. Certaines banques sont mieux équipées que d'autres. Pour ceux qui pensent avoir des crédits très bons marchés, il faut qu'ils s'intéressent aux institutions prêteuses.

Aujourd'hui, l'argent ne vaut pas cher. Un emprunteur n'a t-il pas plus intérêt à prendre un taux fixe et à sécuriser son financement sur plusieurs années qu'à prendre un taux variable ?

- **Mohamed KALLALA, Responsable Monde du Financement Immobilier – NATIXIS**

Le taux fixe à long terme (pour des actifs à long terme) semble le plus sûr à l'heure actuelle. Il n'est cependant pas approprié pour des actifs livrés loués, c'est-à-dire à court terme.

- **Bertrand CARREZ, Directeur des Financements Structurés – LA FRANÇAISE REM**

Le taux fixe a des avantages certains.

Cependant, le choix du taux doit être cohérent avec la stratégie de financement du sponsor. Compte tenu du niveau actuel des taux et des perspectives de hausse, le risque de coût des bouclages élevés n'est pas le même qu'il y a quelques années. Certes le taux fixe fait sens, mais la stratégie à adopter dépend de la stratégie d'investissement du sponsor.

Tous les actifs immobiliers sont-ils finançables? Y-a-t-il encore des interdits?

- **Renaud JEZEQUEL, Directeur Général Succursale de Paris – HELABA**

Tous les actifs immobiliers ne sont pas finançables. HELABA est prête à prendre des risques mesurés, vu le contexte actuel assez conservateur. Néanmoins, la banque ne s'engagera pas dans des financements auxquels elle ne croit pas.

Le blanc ne fait pas figure d'interdit : il existe de très belles opérations vides. Nous regardons tout. Il n'y a pas d'interdits.

- **Mohamed KALLALA, Responsable Monde du Financement Immobilier – NATIXIS**

Il y a des interdits. Par exemple, NATIXIS refuse de financer les actifs mal localisés.

- **Bertrand CARREZ, Directeur des Financements Structurés – LA FRANÇAISE REM**

Il faut se poser la question de typologie d'actifs sous-jacents. Il y a plus d'ouvertures chez les prêteurs alternatifs que chez les banquiers. Les investisseurs institutionnels s'intéressent de plus en plus à des thématiques d'investissement dédiées, en fonction de la dette.

- **Carole TRAN VAN LIEU, Head of Real Estate Financing, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE SAS**

Il n'y a pas d'interdits. Il existe cependant des classes d'actifs sur lesquels ALLIANZ n'a pas d'expertise, des classes d'actifs qu'elle ne regarde donc pas (par exemple les maisons de retraite, l'hôtellerie). Il ne s'agit pas d'un interdit, mais le manque d'expertise du groupe dans le domaine l'empêche de traiter ce genre d'investissement.

- **Delphine BENCHETRIT, Directeur Associé – FINAE ADVISORS**

Tout ne se finance pas. Souvent, on observe des LTV très élevées sur des opérations immobilières avec des localisations secondaires. Aujourd'hui, en termes de typologie d'actifs, tout se finance. En tant qu'entreprise de conseil, FINAE ADVISORS a pour métier d'aller voir les banquiers et de leurs présenter des actifs finançables.

Souvent, les investisseurs ne comprennent pas que FINAE ADVISORS ne veuille pas tout leur financer. Le rôle de l'entreprise est de conseiller l'investisseur sur sa stratégie financière, conformément à la marge de manœuvre du marché.

Le « blanc », est-ce une espèce en voie d'extinction du côté du prêteur ?

- **Bertrand CARREZ, Directeur des Financements Structurés – LA FRANCAISE REM**

Le financement en blanc avait pratiquement totalement disparu au plus fort de la crise. Dans la mesure où il renvoie à des actifs sans *cash-flow*, le blanc est un risque locatif plein. Le financement en blanc est un segment du marché du financement qui a tendance à se détendre plutôt qu'à disparaître.

- **Carole TRAN VAN LIEU, Head of Real Estate Financing, ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE SAS**

Le financement en blanc fait partie des interdits chez ALLIANZ REAL ESTATE. Lorsqu'ALLIANZ prête, elle se doit d'avoir des intérêts fixes.

- **Mohamed KALLALA, Responsable Monde du Financement Immobilier – NATIXIS**

NATIXIS fait et a fait du « blanc », même pendant la crise. Quand l'effet de levier n'est pas très élevé et que le bien pourra être loué à prix raisonnable, il n'y a pas de raison de ne pas le financer. NATIXIS finance donc le « blanc ».

- **Renaud JEZEQUEL, Directeur Général Succursale de Paris – HELABA**

Le financement en blanc est aussi un problème de coût d'opportunité pour les prêteurs. Un immeuble vide mais bien placé n'est pas considéré comme étant du blanc. Ce dernier comporte un risque, mais un faible risque.

Cycle Marché de l'Immobilier d'Exploitation

Loyers : jusqu'où la baisse ?

Débat animé par **Catherine BOCQUET**, Rédactrice en Chef – IMMOWEEK

Vendredi 5 décembre 2014

Intervenants :

- **Roman COSTE**, Directeur Général – CBRE AGENCY, Président – CBRE WORKSPACE
- **Christian DE KERANGAL**, Directeur Général Délégué – CRÉDIT FONCIER IMMOBILIER, Président de l'ORIE
- **Olivier ESTÈVE**, Directeur Général Délégué – FONCIÈRE DES RÉGIONS
- **Michel GROSSI**, MRICS, Responsable de la Gestion du Patrimoine BNP PARIBAS, Administrateur ORIE

Les valeurs locatives ont-elles atteint leur point bas ? Les mesures d'accompagnement ont-elles atteint leur point haut ?

- **Roman COSTE, Directeur Général – CBRE AGENCY, Président - CBRE WORKSPACE**

La notion de loyer est fortement corrélée à la situation économique, qui est dégradée depuis plusieurs années.

De 2008 à 2013, la croissance a été en moyenne de 0,4 % par an, contre 2,3 % sur les cinq années précédentes. S'ajoute une spécificité française : l'incertitude fiscale.

De 2008 à 2013, la moyenne de placement a donc été logiquement 10 % en-dessous de la moyenne longue période des années précédentes. Concernant les stocks, les taux de vacance ont augmenté jusqu'à dépasser les 7 % aujourd'hui en Île-de-France (1^{er} pôle tertiaire européen avec 55 millions de m²), avec de fortes disparités intra-régionales. Ce taux est assez élevé mais d'autres pays européens connaissent des taux beaucoup plus critiques.

Cette année, on prévoit un volume de placement de 2,1 millions de m², ce qui est très honorable. Ces mouvements sont souvent opportunistes, et dictés par la rationalisation des coûts et « l'effet prix », c'est-à-dire l'effet d'opportunité.

Ce contexte a un impact direct sur la baisse des valeurs, qui s'est opérée de manière limitée sur les loyers faciaux (- 6 % depuis 2008 en Île-de-France) mais qui est, en fait, plus importante si l'on étudie les concessions faites par les propriétaires : franchises de loyers, contributions travaux, loyers à paliers, etc. Le loyer facial et le loyer économique présentent par exemple un différentiel moyen de 23 % sur le secteur de La Défense en 2014.

- **Christian DE KERANGAL, Directeur Général Délégué – CRÉDIT FONCIER IMMOBILIER, Président de l'ORIE**

C'est évidemment la faiblesse de notre économie qui a causé le passage d'un marché globalement dominé par les investisseurs jusqu'en 2007 à un marché aujourd'hui plus favorable aux utilisateurs. Cela induit un certain nombre d'aménagements commerciaux dans la négociation, puisque l'offre a augmenté et la demande a diminué par rapport à la moyenne historique.

Deux éléments méritent d'être soulignés.

Premièrement, il y a une grande différence entre le loyer facial et le loyer économique. La relative stabilité du loyer facial ne doit pas faire oublier qu'on a observé une baisse moyenne des valeurs locatives comprise entre 15 et 20 %.

Deuxièmement, le marché est aujourd'hui à trois vitesses, avec d'abord les locaux neufs ou rénovés intramuros bénéficiant d'une faible vacance et d'une demande persistante, ensuite les locaux neufs ou rénovés de première couronne bénéficiant eux aussi d'une demande assez forte, et enfin les locaux anciens voire obsolètes situés en première et seconde couronne. Pour ce troisième marché, contrairement aux deux autres, la baisse des loyers n'est pas terminée et pourrait même se prolonger encore assez longtemps. Que vont devenir ces immeubles dans un marché où les grands utilisateurs sont très tournés vers le neuf ou le rénové ?

- **Olivier ESTÈVE, Directeur Général Délégué – FONCIÈRE DES RÉGIONS**

Le marché est régi par une loi simple qui est celle de l'offre et de la demande. La difficulté pour l'investisseur est de gérer l'erraticité du marché, sachant que construire ou investir dans un immeuble est un investissement extrêmement lourd qui s'amortit sur plusieurs années. Une bonne solution est d'être très sélectif sur ses investissements, puisque dans une économie affaiblie, les meilleurs immeubles tirent leur épingle du jeu. Une difficulté supplémentaire est que le parc francilien est aujourd'hui de dimensions suffisantes, dans un contexte où la demande faiblit, où la consommation de mètres carrés par personne se réduit elle aussi et où les modes de travail évoluent vers moins de présentisme. Le besoin porte donc sur de meilleurs mètres carrés, et non sur davantage de mètres carrés.

Une autre difficulté pour l'investisseur provient de la rigidité des baux commerciaux. Si l'investisseur signe un bail de neuf ans avec un loyer facial très bas sans mesures d'accompagnement, le locataire va bénéficier sur une longue durée d'une rente de situation très satisfaisante.

A l'inverse, si le loyer est élevé et le bail de longue durée, le locataire ne profitera pas d'une éventuelle baisse du marché. La seule solution qu'on ait trouvée est donc de donner un loyer de marché et de compenser en instantané grâce à ces fameuses mesures d'accompagnement (travaux ou franchises). L'autre levier est de bâtir des partenariats avec des grands comptes et de travailler en permanence sur une maturité longue des baux.

FONCIÈRE DES RÉGIONS a réussi à créer des relations commerciales équilibrées avec ses locataires, ce qui explique qu'elle n'ait pas trop souffert ces dernières années. Néanmoins, les loyers à périmètres constants sont *flat*, alors que jusqu'à présent ils progressaient toujours.

Pour ce qui est de la prospective, on peut penser qu'on est aujourd'hui au bout de la baisse car on observe une légère reprise de la demande, tandis que le rapport qualité des immeubles/coût semble assez raisonnable.

- **Michel GROSSI, MRICS, Responsable de la Gestion du Patrimoine BNP PARIBAS, Administrateur ORIE**

BNP PARIBAS représente 2 millions de m² en France, dont 1,15 million en location représentant 2500 baux environ. La diversité du parc, en termes de surfaces, d'état général et de localisation rend délicat de dégager des tendances fiables concernant les loyers.

Néanmoins, la baisse est incontestable : en loyer économique déflaté, la moyenne francilienne était de 500 euros en 2003, contre 303 euros aujourd'hui. Par ailleurs, les loyers du neuf parisien sur les douze derniers mois sont *flat* dans certains quartiers (QCA – Étoile), en baisse dans d'autres et en hausse dans le nord de Paris : les situations sont très variables, même à l'échelle intra-parisienne.

Dès lors, comment définir la baisse des loyers ? Que faire des moyennes ? Surtout qu'une moyenne peut se calculer en divisant le total des loyers par la surface à laquelle s'appliquent ces loyers, ou bien en divisant le total des valeurs unitaires par le nombre des valeurs. Pour les loyers BNP PARIBAS dans le QCA, la première méthode aboutit à une moyenne de 520 euros, la seconde à 430 euros, pour le même parc.

Par ailleurs, les moyennes sont faussées par le poids des mesures d'accompagnement, même si ces dernières ne s'appliquent que sur les transactions d'un poids significatif. L'essentiel du marché porte en fait sur des PME/PMI. A l'inverse, les transactions de plus de 30 000 m² se comptent chaque année sur les doigts des deux mains.

En outre, on oublie souvent les valeurs de renouvellement, celles-ci représentant un poids plus important que les transactions. Sur ce marché courant du renouvellement, on manque un peu de références car ce marché n'est généralement pas suivi par les *brokers*.

De plus, le raisonnement des investisseurs se fait en termes de revenus nets, tandis que le raisonnement des utilisateurs se fait en termes de coût global au poste de travail, qui inclut la composante du loyer mais aussi les charges locatives, la fiscalité, l'amortissement des travaux, etc. Tous ces coûts cumulés peuvent arriver à 50 % du coût total.

Dernier point : un coût global peut être élevé pour un immeuble, mais l'être beaucoup moins que sur un autre site en termes de coût par poste de travail, parce que l'optimisation de l'espace a été faite. Le loyer n'est donc pas le seul critère à considérer.

- **Olivier ESTÈVE, Directeur Général Délégué – FONCIÈRE DES RÉGIONS**

Effectivement, les mesures d'accompagnement sont souvent liées à des durées d'engagement longues. Il est vrai que pour de petites surfaces et des baux classiques de type 3/6/9, ces mesures d'accompagnement ne sont pas de mise.

Concernant les loyers de renouvellement : FONCIÈRE DES RÉGIONS a renouvelé l'an dernier 25 % de ses loyers, avec une baisse limitée à 3 %. La qualité de l'immeuble et de la relation nouée avec le locataire n'y est pas étrangère. Un déménagement est toujours un traumatisme pour les équipes, et n'est qu'une solution de dernier recours. Garder des immeubles bien entretenus, avec une qualité de service et une bonne réactivité, est payant dans la durée. Opérer un réaménagement permettant de densifier l'immeuble est aussi une solution, qui permet de réduire le coût au poste de travail pour l'utilisateur tout en augmentant légèrement le loyer du côté de l'investisseur.

- **Roman COSTE, Directeur Général – CBRE AGENCY, Président - CBRE WORKSPACE**

À partir de 4000 ou 5000 m², sauf évolution majeure (rachat d'une autre entreprise par exemple), les utilisateurs ont une approche *stay* versus *go*.

Aujourd'hui, un utilisateur en possession d'un bail depuis six ou neuf ans peut se retrouver, par le jeu des indexations, payer plus cher pour un immeuble ancien voire obsolète que pour un immeuble neuf, même en valeur faciale. Déménager génère alors une économie directe.

- **Christian DE KERANGAL, Directeur Général Délégué – CRÉDIT FONCIER IMMOBILIER
Président de l'ORIE**

Les baux sont assez fréquemment renégociés compte tenu du contexte économique, avec une baisse qui est souvent de l'ordre de - 7 à - 10 %, donc plus importante que les valeurs données par O. ESTÈVE.

Les moyens dont disposent les propriétaires pour limiter la baisse des loyers

- **Olivier ESTÈVE, Directeur Général Délégué – FONCIÈRE DES RÉGIONS**

FONCIÈRE DES RÉGIONS joue sur la qualité de la relation et essaie de trouver des solutions équilibrées. L'investisseur peut réinvestir dans les immeubles de manière à améliorer le confort et créer des opportunités pour le locataire de réorganiser ses équipes et lui permettre de rester dans l'immeuble. Cela peut se faire avec des ajustements du loyer à la baisse ou à la hausse. FONCIÈRE DES RÉGIONS l'a souvent fait en région, où les valeurs locatives sont moins volatiles.

À Paris, elle recherche la durée la plus longue d'engagement : ce n'est pas le meilleur moyen de percevoir les loyers les plus élevés, mais c'est une garantie sur la valorisation à terme et les flux futurs. Néanmoins, les investisseurs restent tributaires du marché et il n'y a pas de solution miracle. Il faut anticiper autant que possible quand on lance des opérations en blanc, mais le risque de se tromper reste réel. Les opérations en blanc sont d'ailleurs de moins en moins nombreuses aujourd'hui.

- **Michel GROSSI, MRICS, Responsable de la Gestion du Patrimoine BNP PARIBAS, Administrateur ORIE**

Il est compréhensible que les engagements de longue durée soient attractifs pour les investisseurs, mais les entreprises sont aujourd'hui intéressées par les engagements de courte durée. On en arrive parfois à négocier des reports d'échéance et des facultés de résiliation annuels pour se ménager la meilleure marge de manœuvre possible. C'est d'autant plus vrai pour les petites surfaces. En-dessous de 5000 m², un bail de six ans ou plus est inenvisageable. Cela minore l'intérêt des mesures d'accompagnement, qui sont en partie hypocrites puisqu'elles reposent sur une approche financière et non sur une approche économique. Pourquoi ne pas appliquer d'emblée le loyer correspondant au loyer pratiqué auquel on retranche les mesures d'accompagnement ? Une franchise qui va donner douze mois de gratuité à l'utilisateur peut être plus complexe à gérer qu'un lissage effectué d'emblée.

- **Christian DE KERANGAL, Directeur Général Délégué – CRÉDIT FONCIER IMMOBILIER, Président de l'ORIE**

Lorsque les mesures d'accompagnement atteignent des taux de l'ordre de 20 % voire plus, la lisibilité du marché commence à en souffrir. Un peu plus de transparence serait donc souhaitable. Autre élément : les mesures d'accompagnement sont pratiquées dans tous les pays. Même dans les pays anglo-saxons, on a vu des franchises qui s'étendaient sur 30 voire 36 mois. Dernier élément : en termes de valorisation, lorsqu'un expert évalue la valorisation d'un immeuble, il tient compte de la valeur économique, pas de la valeur faciale. En revanche, si on prend en compte la revente à la sortie, on capitalise la valeur faciale.

Les mises à disposition anticipées contribuent elles aussi à fausser la donne : le bail ne commence par exemple que le 1^{er} avril, mais les locaux sont à disposition de l'utilisateur dès le 1^{er} janvier. Il ne s'agit pas d'une franchise, puisque le bail ne démarre qu'en avril. Cela participe à la difficulté d'appréhender le vrai coût et le vrai loyer. La transparence est probablement améliorable.

Quelle prospective ?

- **Olivier ESTÈVE, Directeur Général Délégué – FONCIÈRE DES RÉGIONS**

Pour revenir sur les mesures d'accompagnement : elles sont culturelles, et ont toujours existé même dans un marché qui se portait bien. Pour répondre à la question sur l'évolution des valeurs, on est sans doute à un point bas, même si la reprise sera limitée en 2015. Les investisseurs sont évidemment très tributaires de la dynamique globale. Mais la pression au niveau des marges et donc au niveau des loyers va se maintenir.

La loi Pinel a été nettoyée de ses scories. Dans sa forme initiale, elle rajoutait de la rigidité en voulant protéger des petits commerçants face à de méchants bailleurs, ce qui n'est pas un reflet juste de la relation existant par exemple entre un THALES ou un EDF et FONCIÈRE DES RÉGIONS. Il faudrait d'ailleurs plus de liberté contractuelle dans l'écriture des baux.

- **Christian DE KERANGAL, Directeur Général Délégué – CRÉDIT FONCIER IMMOBILIER, Président de l'ORIE**

La France entre dans une période de très faible croissance économique pour encore un certain temps. Une question préoccupante est celle du devenir des immeubles obsolètes, et l'ORIE se penche sur cette question. Si l'on considère l'offre immédiate, qui se situe autour de quatre millions de m², 740 000 m² sont vacants depuis plus de quatre ans, essentiellement en première et deuxième couronne.

- **Michel GROSSI, MRICS, Responsable de la Gestion du Patrimoine BNP PARIBAS, Administrateur ORIE**

Il y a un élément de marché qui fait que les valeurs peuvent se maintenir : l'offre de qualité est rare et risque de le devenir encore davantage au cours des deux prochaines années, eu égard au faible stock d'immeubles neufs. Les utilisateurs vont donc être obligés de se rabattre sur le stock existant, qui pourra donc prétendre maintenir certaines valeurs et se protéger contre une baisse encore plus significative.

- **Christian DE KERANGAL, Directeur Général Délégué – CRÉDIT FONCIER IMMOBILIER, Président de l'ORIE**

Effectivement, si on considère La Défense, au-delà de l'offre disponible immédiatement, seuls 33 000 m² seront livrés l'année prochaine, et il n'y a aucune livraison certaine pour les années suivantes. La situation n'est pas critique à La Défense, mais dans le secteur Paris Centre Ouest, on commence à voir poindre des poches de rareté.

- **Olivier ESTÈVE, Directeur Général Délégué – FONCIÈRE DES RÉGIONS**

Le constat de M. GROSSI sur la production d'immeubles neufs est juste, mais il peut aussi être considéré comme une bonne nouvelle – même si en cas de reprise économique, on pourra éventuellement se retrouver dans une situation de léger stress puis de légère surproduction. Toutes les entreprises n'ont pas les moyens financiers de s'offrir le dernier immeuble aux prix les plus élevés, si bien que nous relouons des immeubles de bonne qualité, qui sont dans leur marché.

Questions du public

Comment évoluent les prix et les taux de rendement sur le marché d'exploitation ? Est-ce corrélé aux loyers ou est-ce que ces deux marchés ne sont plus nécessairement en phase ?

- **Christian DE KERANGAL, Directeur Général Délégué – CRÉDIT FONCIER IMMOBILIER, Président de l'ORIE**

Pour les meilleurs immeubles, la baisse a été de près de 100 points de base, ce qui est conséquent. On constate un afflux de liquidités vers l'immobilier, qui est lié au fait que certains investisseurs ont de plus en plus d'épargne, qu'ils ont besoin de placer. Or, l'immobilier est une des seules classes d'actifs qui proposent un couple rendement/risque intéressant.

N'y a-t-il pas d'autres moyens que la réforme du statut des baux commerciaux pour que la relation entre bailleur et locataire soit moins rigide et mieux adaptée au marché ?

- **Olivier ESTÈVE, Directeur Général Délégué – FONCIÈRE DES RÉGIONS**

Nous n'en connaissons pas aujourd'hui, car sortir de ce statut ou s'en écarter, c'est créer une insécurité juridique et ouvrir la voie à des contentieux.

Cycle Architecture

Le rôle de l'architecte dans le développement de la mixité des usages

Débat animé par **Jacques-Franck DEGIOANNI**, Chef du service « Architecture & Urbanisme » – LE MONITEUR

Jeudi 4 décembre 2014

Intervenants :

- **Xavier GONZALEZ**, Architecte et Associé – AGENCE BRENAC ET GONZALEZ
- **Jean-Frédéric HEINRY**, Directeur Général – ALTAREA COGEDIM ENTREPRISE
- **Nicolas MICHELIN**, Architecte Urbaniste – AGENCE NICOLAS MICHELIN & ASSOCIÉS
- **Ignacio PREGO**, Gérant de l'Agence – IGNACIO PREGO ARCHITECTURES
- **Jean-Baptiste RIGAUDY**, Directeur de l'Urbanisme – LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE BORDEAUX

La mixité est un sujet d'actualité, omniprésent dans les débats et les allées du SIMI, et pourtant le constat actuel est celui d'un manque de mixité.

La mixité se pense en termes multiples : programmatique, sociale, morphologique, fonctionnelle, générationnelle, etc.

S'agit-il d'un leurre ou d'une lubie qui connaît un renouveau actuel ? S'agit-il d'un nouvel habillage pour un sujet récurrent ? Est-ce la panacée aux maux des villes comme on le répète régulièrement ?

La démarche adoptée est une démarche par échelle en partant de la ville pour aller vers l'îlot ou l'immeuble.

La mixité à l'échelle de la ville

- **Jean-Baptiste RIGAUDY**, Directeur de l'Urbanisme – LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE BORDEAUX

Comment se pose aujourd'hui la question de la mixité à l'échelle du grand territoire ?

Jean-Baptiste RIGAUDY tente de répondre à cette question en nous montrant tout d'abord une vue de Paris au XIX^{ème} siècle.

La photographie présentée montre deux choses : un espace public occupé et desservi par les transports ainsi qu'une entrée de ville et un faubourg. Les acteurs de la ville aiment faire référence à l'îlot haussmannien où la mixité était présente (habitation, commerce, etc).

La mixité des usages ne peut se penser indépendamment de la desserte et de l'accessibilité. Le cœur de nos métropoles s'est constitué à partir des faubourgs puisqu'ils incluent les grands axes et les pénétrantes sur lesquels se bâtissent la mécanique économique des villes et qui alimentent leur croissance. Le troisième message de cette image est que la mixité fonctionnelle est aussi un esprit, un esprit de vivre ensemble et de « tout Paris » : la mixité fonctionnelle fonde la ville.

À l'échelle du PLU, l'enjeu pour Bordeaux est de réinvestir la ville mixte dans tous les espaces existants (par exemple, réintroduire du logement dans des friches commerciales et industrielles pour rompre avec la pensée du *zoning* : logement versus économie), notamment par le biais des grands axes de pénétrante. Le PLU cesse d'adopter une démarche de *zoning* au profit d'une démarche par projets : on essaie concrètement d'être moins précis dans les usages parce qu'on pense qu'ils doivent pouvoir évoluer avec le

temps. La ville travaille à la fois avec des outils opérationnels et des règlements. Le PLU de la ville de Bordeaux (5 800 ha et 28 communes) a la particularité d'appliquer intégralement la loi Grenelle : on ne doit pas manger un espace de plus sur la nature mais réinvestir les espaces industriels.

Sur la ZAC Bastide Niel, la Communauté Urbaine de Bordeaux souhaite penser en amont la mixité en développant des typologies : activités, logements, start-up, artisanat, équipements, etc. Chaque volume existant de la caserne initiale va être réinvesti à travers la mixité fonctionnelle à l'échelle de l'îlot.

Jean-Baptiste RIGAUDY évoque également la transformation des magasins généraux en « magasins généraux », fondés sur la mixité des usages : logements, locaux d'artistes, auberges de jeunesse, activités économiques, etc. Bordeaux, en tant que maître d'ouvrage, lance des consultations d'opérateurs avec une injonction de mixité.

Pour Jean-Baptiste RIGAUDY, il n'y a pas de règle unique en matière de mixité. La mixité doit aussi se penser à l'échelle de la parcelle et de l'îlot même si elle intervient en amont dans le projet urbain. Il faut surtout de l'ingénierie et de l'argent pour l'appliquer et certains opérateurs, qui sont dans une logique productiviste (surtout pour le logement), sont donc frileux.

• **Nicolas MICHELIN, Architecte Urbaniste – AGENCE NICOLAS MICHELIN & ASSOCIÉS**

La mixité ne se décrète pas ; elle se crée. C'est le contexte qui la fait. Les promoteurs sont bien plus forts et ont plus de pouvoir d'action que les architectes. Il est difficile d'aboutir à une mixité à la fois au niveau urbain et au niveau du bâtiment.

Pour introduire de la mixité fonctionnelle dans un projet, il faut donc prendre des précautions. Au XX^e siècle, il faut avoir un urbanisme très contextuel : le site fait le projet, donne le programme et la règle. Aujourd'hui, on a un programme qui s'impose avec une règle urbaine, développe un projet et transforme le site. Ce sont deux versions de l'urbanisme totalement différentes : la première version part du déjà-là (marque de fabrique française) ; la deuxième version imprime sur le territoire une marque (version hollandaise). Pour le quartier de la Saint-Flo, le projet développé s'appuie beaucoup sur le déjà-là (le port) et essaye de reprendre des figures de hangars dans la programmation mixte, le long des bassins. A l'exception de la maison du vin, on part de l'existant. Cela demande à l'architecte un rôle d'ensemblier de son îlot tout en respectant une certaine éthique qui vient du site.

Le deuxième prérequis est de faire travailler les notaires. Certains projets, comme l'îlot Armagnac (parking silo de quatre niveaux, médiathèque accessible depuis la rue, gymnase, logement en accession et logement social), ont été compliqués au niveau notarié. Les notaires doivent se mettre à travailler sur la mixité programmatique avec des découpes en volume possibles et faisables. Beaucoup d'acteurs sont encore réticents à mélanger les types de propriétaires car la découpe en volume des copropriétés et des îlots est très difficile à faire évoluer. Il est important de fabriquer un projet qui sera évolutif dans le temps. La mixité demande aujourd'hui du courage, une vision politique, une grande entente avec le promoteur, un appui sur le site et un engagement des notaires.

Nicolas MICHELIN évoque également l'aménagement du quartier de la gare de Metz avec un projet de mixité lancé par le maire de la ville (bureau, gare, logement). L'idée était la suivante : placer des commerces en rez-de-chaussée, puis deux étages de bureaux au dessus, et terminer par des étages de logements. Cette démarche reposait sur le constat suivant : le commerce de pied d'immeuble fonctionne le mieux, le bureau est en crise sauf aux abords des gares et les logements sont préférés dans les étages supérieurs des immeubles. Toutefois, les promoteurs répondent à ce premier concours par des projets non mixtes, prétextant ne pas savoir faire. Le Maire répond que quelqu'un saura le faire pour eux. NEXITY propose finalement la version actuelle.

- **Jean-Frédéric HEINRY, Directeur Général – ALTAREA COGEDIM ENTREPRISE**

Pourquoi la mixité est-elle devenue un sujet important ?

Si on regarde de loin, il y a un besoin structurel de logement durable. Il n'y a pas de besoin structurel de bureaux. La reconstruction d'après-guerre est terminée. La tertiarisation des activités autour des années 1980 est terminée également. Il n'y a plus de boom économique. Le parc tertiaire en région francilienne est amené au contraire à diminuer. Si on écoute RIFKIN, on est même entré dans la troisième révolution industrielle, celle du numérique. Ça ne veut pas dire que c'est la fin du métier des promoteurs de bureaux. Cela nous condamne plutôt à l'excellence. Un immeuble de bureaux peut exister s'il apporte quelque chose. Le promoteur doit donc corriger les erreurs du *zoning* et améliorer l'existant.

La mixité est aujourd'hui demandée par les utilisateurs de bureaux. Les entreprises ne souhaitent aujourd'hui plus s'excentrer. Elles reviennent vers le centre des villes, vers les transports, les écoles, les concurrents, les commerces, les marchés de consommateurs, les clients, les bassins de main d'œuvre, etc. C'est une tendance longue.

Jean-Frédéric HEINRY souhaite combattre quelques idées reçues. Il y a quelques années, la tour Signal souhaitait empiler plusieurs fonctions. En quoi le site nécessite-t-il ou impose-t-il une mixité ? Si on impose du commerce, comme une banque, en rez-de-chaussée pour amener de la vie, la mixité n'est pas aboutie. Le commerce reste fermé le soir et n'apporte pas de lien social. On choisit l'agence bancaire parce que c'est le commerce le plus rassurant, celui qui paiera avec certitude ; non pas pour la mixité.

Il peut y avoir d'autres formes de mixité qui sont moins évidentes : la mixité générationnelle (imbriquer une résidence de personnes âgées et une résidence étudiante). La mixité ne doit pas nécessairement empiler les mêmes éléments d'un projet à un autre.

La mixité permet aussi de corriger certaines erreurs de *zoning*. Par exemple, à Massy où l'autoroute et les trains scindaient deux espaces, un projet de nouveau quartier relie la gare à un quartier existant de bureaux. Les 800 mètres de friches ont été réaménagés sans pour autant apporter plus de bureaux. Et pourtant, la mixité fonctionnelle est bien présente. L'espace public est très important. En effet, il offre de la représentativité à un immeuble qui vient s'insérer dans cet espace public.

La mixité à l'échelle de l'immeuble

- **Xavier GONZALEZ, Architecte et Associé – AGENCE BRENAC ET GONZALEZ**

Xavier GONZALEZ, architecte sur le générique et le spécifique, se pose la question de la mixité à l'échelle du bâtiment. La mixité à l'intérieur d'un même édifice existe depuis plusieurs années. Le renouveau de cette pensée hybride a été donné par REM KOOLHAAS (qui a publié le livre New York Délire, un manifeste rétroactif sur Manhattan). REM KOOLHAAS évoque les immeubles de Manhattan qui empilent des programmes radicalement différents (un gymnase, une piscine, des logements, des bureaux, etc.)

Y a-t-il une architecture générique qui permette d'accueillir une mixité à l'échelle de l'immeuble, une enveloppe neutre à l'intérieur de laquelle il y a des programmes très spécifiques ? Existe-t-il une réversibilité totale d'une architecture qu'on peut appeler générique ?

Dans le projet d'une école hôtelière boulevard Raspail, L'agence BRENAC ET GONZALEZ s'est demandé s'il fallait marquer en façade chaque fonction ou plutôt travailler sur une neutralité de la façade. Le choix de la neutralité a été fait. Un seul type de fenêtre et de façade est visible de l'extérieur alors que les usages intérieurs sont multiples : cuisine, restaurant, hôtel, bureaux, médiathèque, pensionnat, salles de conférence, salles de classe etc.

Demain l'hybridité ? L'immeuble hybride pose la question de l'influence d'Internet sur la programmation et l'architecture. Par exemple, la médiathèque est déjà un programme en évolution. L'invention du troisième lieu, qui devient un espace de sociabilité, bouleverse aussi

les programmations. Le problème d'internet est la non-présence, ce qui amène les architectes et promoteurs à travailler sur des espaces neutres qui n'ont pas de fonction.

- **Ignacio PREGO, Gérant de l'Agence – IGNACIO PREGO ARCHITECTURES**

Ignacio PREGO nous présente deux projets concrets.

Le premier projet est un projet mixte à l'échelle de l'immeuble qui empile des logements, une école primaire, une maternelle, un théâtre, un parking avec la gare Austerlitz en sous-sol. On superpose une nouvelle ville au-dessus de la gare d'Austerlitz en créant un sol artificiel.

Le deuxième projet est en phase d'étude et touchera la ZAC de Clichy (projet au-dessus de la nouvelle station de la ligne 14 jusqu'à Clichy). Il doit associer parkings, commerces, résidence étudiante, logements sociaux et logements intermédiaires. Il s'agit donc de mixer les générations et les catégories sociales.

Questions du public

Comment traiter les entrées du bâtiment ?

On est dans une logique de mitoyenneté. C'est l'espace public qui fait le lien entre les différents usages. Mais, on se heurte à des oppositions d'usages et d'habitudes qui sont assez présentes (le « chacun chez soi »).

Quelle est la plus-value de la mixité verticale par rapport à la mixité horizontale ?

Il faut trouver les moyens dans la structuration de l'opération pour éviter une moins-value de la mixité verticale (qui peut être destructrice de valeur). Il y a des conditions architecturales spécifiques et de montages juridiques. Aujourd'hui, les investisseurs institutionnels ont délaissé le logement et ne semblent pas vouloir investir dans des immeubles mixtes. Mais s'ils reviennent sur le logement, la mixité verticale pourra se développer.

Lorsque les différents programmes d'un projet manquent de solidité indépendamment les uns des autres, la mutualisation de l'emprise foncière des différents programmes permet de donner plus de poids et d'attirer des investisseurs. On peut donner ici l'exemple du projet développé au-dessus de la gare d'Austerlitz.

La vision du logement dans une opération mixte peut-elle évoluer par rapport à la vision du logement zoné ?

Les promoteurs et architectes travaillent aujourd'hui sur l'intimité des logements. La question de la détérioration des flux devient un point de friction entre les communautés. Il faut les mettre ensemble et pourtant différencier les flux : même parcelle avec un jardin en partage mais avec des halls spécifiques.

Cycle Marché de l'Immobilier de Service

Entre concentration et innovation, le nouvel horizon du secteur de l'immobilier de commerce

Débat animé par **Pascal MADRY**, Directeur – PROCOS

Mercredi 3 décembre 2014

Intervenants :

- **Béatrice GUEDJ**, Executive Director Research and Strategy – GROSVENOR CONTINENTAL EUROPE
- **Chris IGWE**, Head of Retail France – CBRE
- **Vincent RAVAT**, Executive Vice President – MERCIALYS

Un marché dynamique avec un horizon incertain

Dans le cadre de cette conférence intitulée, nous discuterons de la dynamique importante de l'immobilier de commerce mais nous nous interrogerons aussi sur les principaux acteurs qui alimentent et qui participent au développement du secteur. Enfin, nous verrons quels sont les sites porteurs de ce marché en France et en Europe.

Lorsque l'on parle de l'immobilier de commerce, il est difficile de ne pas mettre en parallèle la dynamique de ce marché et celui de la consommation, qui reste relativement ralentie. Aujourd'hui on observe très clairement une forte dynamique dans ce secteur mais aussi un certain nombre de facteurs d'incertitude comme la dématérialisation du commerce, la crise environnementale, les nouvelles règles en termes d'aménagement commercial qui tendent vers un durcissement des autorisations d'ouvertures ou les nouveaux arbitrages au niveau des chaînes de distribution.

On peut donc se demander pourquoi 2014 fut une année record en matière de transactions en France malgré le ralentissement de la consommation et du pouvoir d'achat des Français, qui reste un ressort important de l'immobilier de commerce.

- **Béatrice GUEDJ**, Executive Director Research and Strategy – GROSVENOR CONTINENTAL EUROPE

L'évènement le plus marquant de cette année est un paradoxe.

D'un côté, un investissement *retail* historique pour 2014 (six milliards d'euros sur les neuf premiers mois) malgré un environnement économique assez moribond.

De l'autre, une croissance très poussive et une consommation en berne sur les trois dernières années.

Ce paradoxe peut s'expliquer par différentes raisons. Dans le contexte où la croissance est très faible, l'économie devient bicéphale. Les régions où la productivité par tête est moins élevée souffrent beaucoup de la récession et donc la consommation se contracte, les performances des centres commerciaux sont dégradées et le taux de vacance augmente. Les grandes métropoles et les régions où la productivité est élevée sont, elles, beaucoup plus résilientes à la crise et continuent à offrir des perspectives intéressantes en termes de croissance économique pour tous les investisseurs (Paris, Lyon, Toulouse et Bordeaux entre autres).

Ce paradoxe français peut être résumé par une polarisation du marché et donc de l'investissement. Enfin de compte, on peut parler d'un phénomène de métropolisation, la richesse se concentrant toujours plus autour des grandes métropoles alors que les petites villes sont exclues

de cette dynamique économique. La croissance économique mondiale ralentit, cette polarisation s'observe plus généralement sur tous les marchés, même dans les pays en phase de reprise comme l'Espagne ou l'Italie.

Le commerce mondial devrait a priori rester à un faible niveau, au même titre que la consommation. Une vision d'avenir se justifie par le manque de croissance et ses répercussions à la fois sur le chiffre d'affaires pour les enseignes et sur une croissance locative aux rendements à moyen terme en érosion pour les foncières. En bref, on peut s'attendre à une structure oligopolistique sur les marchés nationaux et européens : deux à trois grands acteurs majeurs concentrés sur des périmètres géographiques réduits.

- **Chris IGWE, Head of Retail France – CBRE**

Plusieurs évènements marquants sont à retenir de cette année.

Il y a d'abord le différentiel entre les centres commerciaux Westfield Londres et Stratford aux aspects architecturaux très ambitieux dans la lignée de West Blue Water il y a une dizaine d'années, et une maturité encore à atteindre sur les nouvelles générations de centres commerciaux français. On note aussi des enseignes de plus en plus sélectives sur les surfaces, notamment parce que les études montrent qu'un maillage territorial efficace n'implique plus la même quantité de boutiques qu'avant (200 boutiques nécessaires pour couvrir le Royaume-Uni il y a 40 ans contre 90 aujourd'hui). Enfin, la généralisation des approches stratégiques d'échelle mondiale et le dictat du retour sur investissement font passer au second plan des ambitions architecturales pourtant en constante progression.

En parallèle, on assiste à une production de surfaces qui n'a jamais été aussi forte en France, ce qui est un paradoxe au vu d'un processus administratif particulièrement long et coûteux. L'attrait de la France réside dans la croissance de son tourisme à fort pouvoir d'achat et donc de la captation d'une clientèle très recherchée. Les chiffres de la propriété commerciale en France viennent apporter de l'eau au moulin de cet essor des surfaces avec un chiffre d'affaires au mètre carré très souvent supérieur au coût du bail par rapport aux autres pays. La France se positionne ainsi en pays leader des nouvelles enseignes entrantes (56 en 2013) et seconde dans les stratégies de développement. La France le doit principalement à un retour à des basiques qu'elle maîtrise et que les consommateurs recherchent dans les centres commerciaux : accessibilité, parking gratuit, propreté, etc.

En conclusion, on assiste à une transformation de la dualité internet/physique vers un *retail* omnicanal, articulant les deux approches en fonction du besoin client. Cette transformation offre néanmoins des perspectives d'avenir mitigées, avec des enseignes françaises historiques qui, même avec les franchises, peuvent potentiellement désertir les petites et moyennes villes.

- **Vincent RAVAT, Executive Vice President – MERCIALYS**

L'évènement marquant porte sur les difficultés rencontrées par les nouveaux actifs durant les premiers mois (voire années) d'activité, indépendamment de la qualité du bien. On peut justifier cela par une très forte densité commerciale sur le sol français aujourd'hui, qui ouvre la voie à de nouvelles opérations, plus porteuses.

En effet, on assiste à un regain d'intérêt pour les restructurations et les requalifications, notamment sur des centres commerciaux ancrés depuis un certain temps sur leur territoire. Finalement, pour des villes peu attractives au premier regard, les extensions de centres commerciaux sont plus que satisfaisantes. L'exemple de Besançon, avec l'extension du Centre Chateaufarine, en est la parfaite illustration et offre de belles perspectives d'avenir aux villes moyennes, à ne pas enterrer tout de suite.

Au bout du compte, à travers cette notion de proximité que le commerce pourra accomplir son évolution, qui semble s'inscrire dans un marché agile, pratique, efficace, et faisant l'amalgame parfait avec les solutions digitales. Une voie que semble actuellement ouvrir les petites villes, qui, sur la base de ces opérations d'extension et de requalification, se portent très bien et viennent contraster avec les performances moroses des 500 plus grands centres commerciaux nationaux.

Questions du public

Friches commerciales : plutôt situées en périphérie ou en centre-ville ?

Les enseignes ne déménagent souvent que pour une réduction des coûts sans pour autant disparaître, mais pour se relocaliser sur des zones à plus forte performance. Les deux phénomènes peuvent donc apparaître, en fonction du pouvoir d'achat et de l'offre dans la zone de chalandise.

Plus globalement, une tendance au retour vers le centre-ville se dessine et s'accompagne donc potentiellement d'une tendance à abandonner les centres commerciaux classiques de périphérie. Il faut néanmoins prendre garde à l'émergence du *Click&Collect* due à la saturation logistique des ventes en ligne, qui demande un retour sur le terrain, près des clients, et qui semble venir ralentir ce phénomène de friches commerciales.

Quels sont les réels critères permettant de qualifier un projet de centre commercial d'ambitieux ?

Cette question prend surtout son sens car le nombre de centres accessibles et ambitieux sont rares en France, il est donc difficile de définir un centre commercial en France qui impressionne ses clients avec tous les critères.

La clientèle est devenue très exigeante, elle souhaite vivre une vraie expérience, au-delà d'une belle architecture. Elle souhaite avoir le loisir, le plaisir, le service de haute qualité, l'accueil, l'accessibilité, le parking et la visibilité. On peut prendre l'exemple de Parly 2 qui est un centre commercial fantastique en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité mais dont le parking, construit il y a 45 ans, est très compliqué d'accès. Quand on compare les centres commerciaux étrangers, on remarque que la qualité de service et les niveaux de fonctionnement en France sont bien trop faibles.

N'oublions pas que penser à la satisfaction pour tous représente ce vers quoi tendent tous les chercheurs du domaine aujourd'hui. Ce n'est donc pas nécessairement une question de taille mais peut-être davantage plus de positionnement. On peut aussi prendre le parti de dire, à l'échelle parisienne, que le centre commercial ambitieux par excellence, c'est "Paris ouvert le dimanche".

Peut-on compter une dizaine de villes à taille européenne en France dans lesquelles il serait intéressant d'implanter un commerce, ou faut-il aller plus loin ?

Il y a bien évidemment d'autres villes intéressantes comme par exemple Cannes qui est une ville qui ne figure pas nécessairement sur les cartes nationales et internationales de l'immobilier commercial mais qui est malgré tout très demandée par les marques et les enseignes notamment sur la rue d'Antibes et la Croisette. On peut aussi parler de Deauville qui est une petite ville très recherchée par les marques moyennes comme haut de gamme.

Aujourd'hui c'est plutôt les enseignes qui définiront par rapport à leurs attentes et leurs exigences, les villes dans lesquelles il est intéressant de s'implanter. Mais d'une manière générale, si on élargit la carte, il y a une petite quinzaine de villes en France qui feront partie des 90 % des choix des enseignes.

Accorder des franchises de loyers ou des loyers progressifs ne suffit pas toujours pour attirer des locataires. Dès lors, pour un bailleur, comment faire au-delà de ces mesures pour louer des locaux qui sont périphériques ?

Les différentes solutions abordées pour attirer des locataires sont la baisse des loyers en étalant les surfaces, s'installer sur du foncier moins cher mais aussi et surtout baisser les coûts de construction, ce qui serait la solution la plus intéressante à suivre.

Développement commercial des centres urbains : les nouvelles méthodes des acteurs de la ville, du commerce et de l'immobilier pour valoriser les cœurs de ville

Débat animé par **Stanislas CEBRON DE LISLE**, Directeur Général – BÉRÉNICE
POUR LA VILLE ET LE COMMERCE

Jeudi 4 décembre 2014

Intervenants :

- **Maurice BANSAY**, Président Fondateur – APSYS
- **Yann DOUBLIER**, Président de NEXITY, créateur de quartier
- **Philippe LEGRIS**, Expert Investissement Immobilier & Commerce - CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
- **Nathalie MOTTE**, Adjointe au Maire de Mulhouse, Chargée du commerce

La question du commerce et de l'urbanisme commercial reste un sujet intarissable, au cœur des préoccupations des élus et des différents opérateurs.

Le but de cette conférence consiste à explorer les méthodologies et approches qui ont montré leur efficacité en matière de développement de commerces urbains ainsi qu'à découvrir comment le développement harmonieux des commerces dans le cadre d'opérations urbaines peut s'effectuer à des degrés divers.

Comment penser et développer de manière harmonieuse le commerce au sein des opérations urbaines ?

Rappels historiques : retour sur 30 ans de politiques publiques ou d'actions en faveur du centre-ville

La place des commerces dans la ville a connu une évolution majeure depuis les années 1980, évolution que l'on peut découper en trois phases ou périodes historiques successives :

- Période 1980- 1990 : Aménagement

Les élus et les opérateurs s'intéressent de manière croissante à l'aménagement urbain et à la vitalité des commerces du centre-ville.

Ce qui a eu diverses conséquences : aménagements urbains, restauration des centres-villes, piétonisation de rues commerçantes, construction de parkings de centre-ville et initiation des transports communs de centres-villes pour faire venir les consommateurs.

- Période 1990- 2000 : Management de centre-ville

Cela consiste à mettre en place des politiques de marketing urbain, à gérer les centres-villes en tant qu'unité commerciale par rapport à une approche consommateur, ainsi qu'à faire de la veille immobilière pour permettre aux acteurs de s'implanter.

- Période 2000- 2010 : Interventionnisme

Les collectivités s'interrogent davantage sur la question du portage de l'acquisition de murs pour maîtriser la destination des commerces. La meilleure façon de pouvoir le maîtriser est d'en avoir la propriété.

On voit alors apparaître de nouvelles méthodes en matière de portage, de montages de locaux commerciaux.
La loi Pinel en est l'exemple, celle-ci incluant de nouveaux outils en vue de dynamiser la revitalisation commerciale.

On revient aujourd'hui sur la question du tout piéton, question qui était au centre des préoccupations il y a des décennies.

Faut-il remettre en cause le tout piéton ? Ou, au contraire, privilégier ce modèle dans le but de fluidifier les centres-villes ?

Les centres-villes face à la crise: les actions engagées à Mulhouse

• Nathalie MOTTE, Adjointe au Maire de Mulhouse, Chargée du commerce

Il y a cinq-six ans le centre-ville de Mulhouse était dans une situation délicate : taux de vacance important, image assez problématique par rapport aux investisseurs. Une politique a été mise en place pour relancer l'attractivité du centre-ville.

Mulhouse est la vingtième agglomération de France. Sa zone de chalandise est de 420 000 habitants, à 30 km de Bâle, qui est une des plus riches villes de Suisse et à 40 km de Fribourg. La zone de chalandise de Mulhouse s'étend au-delà des frontières. Son revenu moyen est supérieur de 27% à la moyenne nationale, même si l'image de Mulhouse ne l'exprime pas.
L'implantation du tramway a cependant mené à une baisse de l'activité commerciale, d'autant plus que la fin des travaux est arrivée en même temps que la crise de 2008. La mairie a décidé de travailler sur les causes de ce recul, afin de résoudre le problème, et de ne pas travailler uniquement sur l'aspect commercial, en prenant des mesures globales.

Quatre axes de travail ont été développés :

- L'habitat ;
- Les espaces publics ;
- Les déplacements ;
- Le commerce.

Ce travail a fait l'objet d'un investissement de 36 millions d'euros, incluant une forte participation des acteurs importants de la ville. Des ateliers et des réunions de concertation ont été organisés pour mener à bien cette réflexion et y inclure un maximum de problématiques. Le programme « Mulhouse grand centre » en découle.

Chacun des axes de travail a fait l'objet d'une étude particulière, débouchant sur des réalisations précises.

En ce qui concerne l'habitat, Mulhouse souffre d'un déséquilibre entre l'offre et la demande. Pour réintégrer une partie de la population au centre-ville, un programme d'habitat haut de gamme a été développé. Une forte incitation à la réhabilitation a été menée, notamment à travers la rénovation de façades, ainsi qu'une lutte contre l'habitat indigne. Une réflexion a aussi été menée sur le marché des immeubles vacants dans la ville (pas seulement dans l'hyper centre).

Un travail sur la rénovation des espaces publics a été effectué : travail de revalorisation des rues, des places, des jardins. Des projets phares visent à étendre les limites du centre-ville vers d'autres horizons, par exemple vers la gare ou encore vers les secteurs universitaires.

Quelques exemples d'aménagements réalisés :

- Création d'espaces singuliers, en jouant notamment sur les matières et les couleurs.
- Création d'espaces « extraordinaires » qui attirent l'œil (le regard au sol ou en l'air) : réaménagement des espaces avec des fontaines et jeux d'eau, des espaces de repos et de convivialité, embellis par de nombreuses plantations. Le but était de faire émerger une véritable identité propre à la ville de Mulhouse.
- Mise en place d'un parcours scénographique : le fil rouge, à travers des points rouges dispersés partout dans la ville, pour attirer l'œil sur certains monuments et aspects particuliers.

Pour les déplacements, il s'agit de mieux circuler et mieux stationner à Mulhouse. Un travail sur le stationnement a été mené, incluant une révision de la politique tarifaire pour inciter

les gens à stationner dans les parkings publics. 90 places de stationnements à rotation rapide (30 minutes de stationnement gratuites) ont été aménagées. Il est désormais possible de payer sa place de parking par SMS ou par le biais d'une application Smartphone. L'aménagement des parkings prend en compte l'aspect sécuritaire (femmes et enfants). De même, toute une signalétique permet aux piétons et cycles de circuler tranquillement.

Concernant le commerce, la ville entend valoriser son patrimoine historique, tout en permettant l'installation d'enseignes dynamiques. Le projet « Moselle », avec la maison Engelmann, constitue un élément important de ce travail, puisqu'il se base sur le patrimoine historique à valoriser, tout en incluant une dimension commerciale non négligeable. Une galerie commerciale a été créée dans ce secteur, où les commerces sont forcés de travailler ensemble. Ainsi, ce lieu a permis de revitaliser ce quartier, autrefois peu attractif, au point que des restaurants haut de gamme s'y sont implantés.

Un nouveau métier, celui de manager du commerce, a connu un grand essor. Il s'agit d'un jeune Mulhousien qui connaît bien sa ville. Son objectif était de diversifier l'offre commerciale afin de distinguer le centre de la périphérie, d'attirer une clientèle à fort pouvoir d'achat, ainsi qu'installer une véritable identité pour le centre-ville, autour de la notion de créativité. Son rôle principal est la prospection et l'accompagnement pour faciliter l'ouverture. Pour cela, il a par exemple créé une banque de données en répertoriant tous les commerces et friches existants, il est allé à la rencontre des investisseurs, des promoteurs et des enseignes. Il a vendu Mulhouse et ses attraits, a analysé les manques par rapport à la population et à ses besoins. Le tout a permis de créer une dynamique.

Sur les locaux vacants et disponibles, et sur les ouvertures et fermetures, il a créé une base de prospection d'enseignes nationales qu'il met en lien avec les cellules disponibles. Il effectue également un suivi auprès des enseignes ou investisseurs potentiels.

Un tel travail a permis de diminuer la vacance de 36 % depuis janvier 2011 et d'atteindre un taux d'une fermeture pour deux ouvertures.

Désormais, les commerçants et les consommateurs sont prêts à venir dans le centre de Mulhouse, car ils savent que la ville est prête à les accueillir. De nombreuses enseignes ont récemment choisi de s'installer à Mulhouse, signe du succès de cette revitalisation : H&M HOME, HEMA, SANDRO, LA GRANDE RÉCRÉ, JEAN LOUIS DAVIS, LE TEMPS DES CERISES.

Cette réalisation n'aurait pu se faire sans la mobilisation des chambres consulaires et des commerçants qui avaient envie de participer à ce travail de revitalisation. Désormais, des rencontres hebdomadaires ou mensuelles sont organisées entre commerçants et autres intervenants sous forme de réunion informelle pour aborder tout type de problème.

En conclusion, selon Stanislas CEBRON DE LISLE, ce cas est emblématique du succès de la mise en œuvre d'une démarche globale. Souvent, le management de centre-ville se réduit à de la communication. Certes, la mise en place d'une démarche d'urbanisme, de compréhension en profondeur du fonctionnement de la ville couplée au travail du manager du commerce en ville est une façon de faire de la communication et de l'événementiel, mais une telle démarche permet surtout de se poser en véritable intermédiaire entre les acteurs et investisseurs privés (promoteurs ou enseignes) et de l'offre disponible.

C'est à ce prix que des résultats probants et à contre-courant peuvent aboutir. Une telle méthodologie a su inverser les courbes.

Trois exemples de chantiers urbains

- **Maurice BANSAY, Président Fondateur – APSYS**

APSYS est une société qui intervient en Pologne (historiquement) et en France (principalement aujourd'hui). APSYS est un spécialiste de la réalisation de centres commerciaux en centre-ville, réalisant des opérations sur mesure, en fonction de l'ADN des lieux, tout en étant innovantes. Le souci permanent de l'expérience client est au cœur de l'activité d'APSYS.

Le centre-ville touche au cœur de la ville et relève à ce titre du sacré. Il est l'objet d'une alchimie particulière, faite de mixité, d'innovation conceptuelle, d'intégration urbaine, d'excellence

architecturale et environnementale. Il intègre la qualité du *mix merchandizing*, de la desserte en transports en communs ainsi que beaucoup d'autres ingrédients.

Pour cela, le dialogue entre les collectivités locales et les acteurs présents sur le secteur de l'aménagement des centres-villes est, et doit être permanent.

Comment APSYS a-t-elle réussi, tout au long de son expérience, à traiter les différentes problématiques qui se posaient à elle?

Le propos de l'intervenant s'est basé sur trois exemples, illustrant l'activité de l'entreprise qu'il dirige.

1. Le centre Beaugrenelle à Paris : histoire de la revalorisation d'un site au cœur de Paris

Beaugrenelle est une énigme : malgré son emplacement extraordinaire dans une des zones de chalandise les plus denses et les plus riches de France voire d'Europe, il fut un échec.

GECINA, qui était le propriétaire historique du centre Beaugrenelle, a lancé une consultation en 2003 auprès de différents opérateurs, consultation qu'APSYS a gagnée grâce à un diagnostic portant sur les causes de l'échec qui sont les suivantes :

- Un urbanisme sur dalles qui obstrue la rue ;
- Un centre commercial en retrait de la Seine, bénéficiant d'une façade formidable mais que personne ne voit puisque la vraie façade commerciale est sur la Seine ;
- Une offre commerciale désuète, la plupart des locomotives comme l'alimentaire avec Monoprix ou Darty étant à l'extérieur du projet ;
- Une vision globale anxiogène.

Dans le centre-ville plus qu'ailleurs, il faut faire preuve d'ambition, d'audace et de créativité.

La vision d'APSYS sur ce projet était de faire une formidable porte d'entrée du 15^{ème} arrondissement.

Pour ce faire, APSYS a racheté la totalité de l'immobilier qui était fait de friches de bureaux, d'une station-service, de cafétérias, tout en créant une mitoyenneté avec la tour Cristal.

Pour la première fois en Europe, APSYS a fait le pari de construire ce centre sur plusieurs îlots, alors qu'un centre-commercial est généralement réalisé sur une seule unité. Le centre commercial a alors été conçu tant en intérieur qu'en extérieur, en recréant une rue commerçante et en retraçant les espaces publics avec la ville de Paris pour créer une vie urbaine à l'extérieur du centre commercial.

De plus, il a été conçu en vertical sur six niveaux, ce qui est exceptionnel pour un centre commercial. Le traitement de cette verticalité a permis de créer une ambiance particulière, où les étages les plus élevés font les meilleurs rendements en chiffre d'affaire au mètre carré. Enfin, la toiture de Beaugrenelle se pose aujourd'hui comme le plus grand jardin privé de Paris. Il représente à lui tout seul 20 % de l'objectif que Paris s'est fixé en termes de végétation de toiture pour 2020.

Les consommateurs sont lassés par ce qui existe en France (modèle de l'hypermarché avec galerie marchande de périphérie), ils attendent du renouveau, face à la concurrence étrangère et à l'e-commerce, disponible 24h/24 et sept jours sur sept. Il faut donc faire preuve de créativité et d'innovation dans la conception des espaces commerciaux.

APSYS a inventé un produit hybride entre un centre commercial et le « grand magasin du 21^{ème} siècle », avec ses caractéristiques que sont l'atrium, ses grands îlots et la passerelle qui relie ces différents îlots.

Depuis, Beaugrenelle enregistre plus de 10 millions de visiteurs en un an, ce qui est un score exceptionnel en période de crise et fait la satisfaction des commerçants qui ont ou sont en train d'atteindre leurs objectifs.

2. Vill'up Paris

Le projet se situe à la Cité des Sciences et de l'Industrie, à la Villette. Ce bâtiment n'est occupé qu'aux trois quarts de sa capacité depuis des décennies. L'État français a donc organisé une consultation remportée par APSYS.

L'environnement de ce projet est particulièrement intéressant.

Pour que le projet fonctionne, il fallait trouver une niche, un positionnement, pour y construire un centre innovant et attractif.

La victoire d'APSYS sur le projet tient au programme atypique proposé :

- complexe cinématographique de 16 salles en superstructure en collaboration avec le groupe Pathé ;
- Mise en place d'un concept unique en France venant des États-Unis : le premier simulateur de chute libre à Paris, dans le but d'accompagner le positionnement innovant du projet. Il s'agit d'un cube de 5 mètres de diamètre en verre et 25 mètres de hauteur à l'entrée du bâtiment. Ce simulateur est l'objet d'un partenariat avec l'Américain iFly, partenariat qui va accompagner le positionnement atypique du projet.

Ce projet va être ouvert sept jours sur sept, adossé à un musée, orienté sur le loisir, sur un commerce qui correspond à la zone de chalandise spécifique plutôt « bobo », ainsi que sur une offre de restauration. Le design intérieur représente une usine retravaillée, reconsidérée dans l'esprit loft et décalé, pour s'aligner avec l'atmosphère propre à La Villette.

3. Muse à Metz

Il s'agit d'une opération dont le lancement a débuté il y a quelques mois. Elle porte sur 50 hectares de terrain derrière la gare de Metz, en face du centre Pompidou (1^{er} musée national délocalisé en province). L'opération se déroule en une unique phase sur 80 000 m², représente ainsi l'une des opérations les plus importantes en France réalisée en une seule phase et sera inaugurée en 2017.

L'opération vise à construire un centre commercial de plus de 40 000 m², 400 logements et des bureaux. Il s'agit donc d'une opération mixte, réalisée avec un souci architectural : pour chaque élément architectural, des *workshops* ont été organisés afin d'attribuer un vocabulaire architectural différent selon les éléments réalisés. APSYS a voulu insister sur un positionnement artistique du projet. Ce sera le premier projet commercial doté d'un positionnement *digital arty* en France.

La mutation digitale actuelle n'est pas encore exploitée dans les centres commerciaux, l'innovation du projet tient alors à ce positionnement d'art digital du projet Muse. Ce positionnement est plutôt bien perçu par les enseignes : à trois ans de l'ouverture, le taux de commercialisation a déjà atteint 65 %, et la célèbre enseigne PRIMARK, véritable phénomène de société capable de provoquer des déplacements à plus d'une heure de voiture, vient de s'y implanter.

Tout cela va permettre de créer beaucoup de valeur sur la ville de Metz et de la faire rayonner. Le but est de faire en sorte que ces opérations ne viennent en concurrence directe ni avec le centre-ville ni avec la périphérie, mais de faire au contraire des projets complémentaires capables de créer de la valeur pour l'ensemble de la ville. Pour ce faire, il faut que les opérateurs soient capables de comprendre la dynamique de la collectivité, en étant respectueux de ce qui existe, et non en étant dans une démarche de destruction.

En conclusion, les ingrédients du commerce urbain sont beaucoup plus complexes et innovants, et demandent beaucoup plus de réflexion et de travail sur le positionnement, mais c'est à ce prix que l'on réussit à faire un commerce urbain efficace.

Quelle importance détient la réflexion autour du commerce urbain dans la conception d'un projet immobilier ?

Le commerce urbain renvoie aux grands centres-villes et aux grandes opérations comme celles qu'APSYS réalise. Le commerce urbain concerne également les différents secteurs de la ville, les rez-de-chaussée, les quartiers d'habitat ou les quartiers de bureaux.

C'est pourquoi, il nous a semblé pertinent de faire témoigner NEXITY APOLLONIA.

Autrefois, les promoteurs commençaient par finaliser leur projet immobilier avant de s'interroger sur le contenu de leurs rez-de-chaussée. Aujourd'hui, la tendance a changé. Les élus veulent avoir du commerce de proximité, du commerce urbain efficace. Les promoteurs envisagent donc la partie commerciale de leurs projets avant de mettre ces derniers en vente.

• Yann DOUBLIER, Président de NEXITY, créateur de quartier

NEXITY APOLLONIA regroupe environ 20 projets, comprenant chacun entre 500 et 2000 logements. Le groupe est avant tout un promoteur de logements. Depuis une dizaine d'années, le

groupe a pris conscience qu'il ne pouvait plus faire exclusivement du logement, en laissant aux autres le soin de s'occuper de la partie commerciale.

NEXITY APOLLONIA a donc travaillé sur des projets de quartiers.

Nous pouvons distinguer deux catégories de projets :

- Les projets de renouvellement urbain ;
- Les projets de reprise de friches industrielles.

Les projets de renouvellement urbain

Il s'agit d'opérations concernant des sites occupés, où du bâti existe déjà. Ces sites englobent des acteurs déjà en place. Le but du promoteur est de restructurer ces sites, ce qui suppose une redéfinition des besoins des acteurs déjà en place. NEXITY APOLLONIA s'associe toujours avec des professionnels du commerce, puisque lui-même n'en est pas un.

Exemple :

L'opération de restructuration de la ZAC Franciades-Opéra à Massy. Le projet consiste en 6000 m² à restructurer, incluant un projet de 400 logements et de 57 façades commerciales à repositionner dans l'enceinte d'un centre commercial.

Pour cela, il a fallu se concerter avec les commerçants, pour savoir s'il fallait les déloger puis les reloger, ou bien adopter un autre mode d'approche. Dans le cas où il fallait les reloger, la question du lieu se posait. Allait-on privilégier des rez-de-chaussée d'immeubles, ou bien un grand centre commercial ?

Finalement, il a été décidé de concentrer tous les commerçants dans un centre commercial. Ce dernier n'est autre que l'ancien centre commercial restructuré. Le travail a donc été mené en concertation avec les acteurs de la zone.

Le projet est divisé en deux phases : une première phase débouche sur la démolition du centre commercial déjà existant et le repositionnement des commerçants actuels ; une seconde phase comprend la construction d'un parking public à proximité du centre commercial.

Ceci est un exemple de projet de renouvellement urbain, où NEXITY APOLLONIA doit travailler en concertation et en partenariat avec les acteurs de la ville et des opérateurs spécialisés sur ce type de projet.

Les projets de reprise de friches industrielles

Dans ce cas, il s'agit d'inventer un projet. Se poser la question du commerce est alors nécessaire.

La plupart des projets de NEXITY APOLLONIA dans ce secteur se trouvent en région parisienne. La région parisienne compte 100 000 habitants supplémentaires chaque année, et a donc un besoin annuel de 30 000 logements en plus, sans compter l'obsolescence, les logements à reconstruire, etc.

S'interroger quant à la disponibilité des fondamentaux est essentiel. Ces fondamentaux sont :

- les transports en commun
- les équipements publics
- les commerces

Au niveau de ces nouveaux quartiers, deux situations se présentent :

- soit le commerce de proximité est assez développé,
- soit aucune forme de commerce n'est développée.

Bien entendu, les zones déjà commerciales attirent davantage, tant les promoteurs que les commerçants. Ces derniers sont effectivement rassurés par la chalandise en présence. Il est en revanche difficile d'acheminer de nouveaux commerçants dans des zones vides dépourvues de commerces de proximité.

Exemple 1 : Le programme immobilier neuf Pantin

Ce programme incluant la ZAC (zone d'activité commerciale) du port est d'une superficie de 3000 m² et totalise 18 unités commerciales. Le long du canal de l'Ourcq, NEXITY APOLLONIA a construit un quartier mixte de 350 logements. Le groupe va réhabiliter le bâtiment des Magasins Généraux pour une agence de publicité, BETC, où 2000 salariés travailleront fin 2015.

A première vue, ce type de projet a tout l'air d'une aubaine. Pantin se trouve effectivement aux portes de Paris. Néanmoins, la problématique de la desserte de la zone reste non résolue et dérange les commerçants. D'autant plus que le nombre de résidents locaux, aux alentours de 500 à 600 personnes, est trop faible pour attirer les commerçants.

Pour contrer cette problématique, NEXITY APOLLONIA a fait un appel à projet international. Le groupe essaie de faire venir des commerçants sur une base équitable. Il valorise son projet sur le béton. Il s'agit d'accompagner l'émergence de nouveaux commerces. En contrepartie, NEXITY APOLLONIA garantit au commerçant, à son arrivée, qu'il sera accompagné dans la durée, en attendant la fin du projet. NEXITY APOLLONIA a appris à accompagner des commerçants sur la durée.

Exemple 2 : La gare d'Ermont-Eaubonne

Cette gare a fait l'objet d'un projet de renouvellement urbain. Il s'agit de l'une des plus grandes gares extra muros d'Île-de-France. Le projet immobilier mené par NEXITY APOLLONIA consiste en la construction de 800 logements près de la gare d'Ermont-Eaubonne. Des immeubles de bureaux ont également été construits. Beaucoup de commerçants étaient déjà présents dans le quartier. Même s'ils étaient logés dans un immobilier vétuste, leurs commerces fonctionnaient très bien. Cette opération a été un succès pour NEXITY APOLLONIA. Les commerces qu'il est difficile de garder en centre-ville se développent désormais dans cette zone (boucher, poissonnier). NEXITY APOLLONIA a trouvé les commerçants, les a localisés puis s'est tourné vers les investisseurs.

Exemple 3: Lyon Berthelot

Il s'agit d'un terrain qui est resté en friche à Lyon pendant des années. En fait, il y avait au départ deux immeubles au milieu d'un terrain vague dans le 8^{ème} arrondissement de Lyon.

NEXITY APOLLONIA s'est intéressé à ce projet. Pour le lancement du projet, un immeuble « témoin » a été construit en 6 mois. Les entreprises de construction ont travaillé sans arrêt à la construction de ce dernier, jour et nuit. Cet immeuble de démonstration a créé un effet détonateur et donc permis une mise en commercialisation efficace. Le projet consiste en la construction de 1200 logements sur 6 ans et prendra fin en mars 2015.

Au pied de ces immeubles sont prévus des commerces, parce que la zone est très mal desservie en commerces. En effet, le cimetière de La Guillotière, très important à Lyon, se trouve en face du terrain ; et des voies très structurantes n'invitent pas à sortir de ce quartier. Le terrain constitue donc une enclave en plein centre-ville de Lyon. NEXITY APOLLONIA a réussi à implanter des commerces dans cette zone, au bénéfice des habitants locaux.

De nombreuses enseignes s'y sont implantées, dont Bricorama et une moyenne surface alimentaire. Deux tramways desservent désormais la zone. Ainsi, l'opération a gagné en crédibilité. Aujourd'hui, après la livraison des logements, une véritable dynamique de quartier a vu le jour. Il n'y a presque plus de boutiques vides. Ce projet, véritable réussite du groupe NEXITY APOLLONIA, a pu être réalisé grâce à la collaboration des élus.

Aujourd'hui, il y a une vraie ingénierie au niveau de ces opérations de développement ou de renouvellement urbain. Au sein d'opérations complexes, englobant plusieurs promoteurs, peut-on voir des ensembles commerciaux ? Des gens ou groupes qui rachètent tous les rez-de-chaussée de zones particulières ? Y-a-t-il une nouvelle famille d'opérateurs qui émerge ?

NEXITY a travaillé avec Philippe LABOURÉ sur le projet de Massy, où un concours a été soumissionné. Il y a peut-être un ou deux autres groupes de cette nature, mais c'est tout.

NEXITY APOLLONIA se porte en risque pour implanter des surfaces commerciales. Cela devient plus difficile quand il s'agit d'implanter une moyenne surface, car dans ce cas, le groupe doit lui dédier un pied d'immeuble entier. NEXITY a peu de partenaires spécialisés dans le domaine. Ceci résulte du faible nombre de spécialistes dans le secteur.

Quel rôle de co-investisseur peut jouer la Caisse des dépôts dans les différentes typologies d'opérations commerciales ?

- **Philippe LEGRIS, Expert Investissement Immobilier & Commerce - CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS**

La Caisse des Dépôts se positionne comme un investisseur direct sur les projets des territoires relatifs aux logements résidentiels, aux loisirs, au tourisme, etc.

Le commerce fait partie du champ d'intervention de la Caisse des Dépôts au nom de quelques priorités. Cette dernière encourage effectivement le renouvellement urbain, dans l'objectif de créer une ville durable. Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts intervient sur les quartiers prioritaires de la

ville, victimes d'une grande déprise économique et commerciale. La Caisse des Dépôts gère sur le long terme les petits appareils commerciaux de proximité.

La constante des interventions de la Caisse des Dépôts est celle du partenariat avec le privé : la Caisse des Dépôts est un investisseur uniquement. Elle a besoin de collaborer avec un opérateur qui apporte son savoir-faire commercial et sa vision urbaine du projet. En effet, pour réussir un projet commercial de renouvellement urbain, il faut un projet, un point de vue commercial et une collaboration efficace avec les collectivités locales. Là sont les ingrédients du succès des opérations de reconquêtes commerciales dans les quartiers existants, centraux comme excentrés. D'où la nécessité d'avoir recours à un partenaire privé, qui apporte sa vision commerciale du projet, son savoir-faire et sa vision à long terme de l'investissement. La Caisse des Dépôts accorde de l'importance à ses partenariats avec le secteur privé sur les projets de long terme.

La Caisse des Dépôts prend aussi pour partenaires des promoteurs, et des collectivités locales. La dose de spéculation du privé est parfois une des clés du succès d'un projet. Mais les collectivités ont également les moyens d'investir, par le biais des sociétés d'économie mixtes notamment.

Exemple : la SEMAEST à Paris

La Société d'économie mixte de la Ville de Paris (SEMAEST) est spécialisée dans la rénovation et l'animation économique des quartiers de l'Est parisien. Elle a réhabilité, entre autres, le Viaduc des Arts dans le 12^{ème} arrondissement, dont elle a en charge la gestion à l'heure actuelle. La SEMAEST a également réaménagé certains quartiers de l'Est parisien qui laissaient entrevoir des signes de déprise. Ces derniers, dans la plupart des cas, sont la conséquence logique de phénomènes de vacance des surfaces commerciales ou de mono-activité excessive.

L'action commerciale des collectivités locales a consenti à la SEMAEST la gestion de pieds d'immeubles dans de nombreux quartiers de l'Est parisien. Cette dernière les a rachetés, elle devait les remettre à niveau techniquement, les commercialiser selon des plans d'ensemble et gérer ce patrimoine dans la durée. La SEMAEST a opéré plusieurs centaines de commerces dans ces périmètres.

La Caisse des Dépôts est intervenue en aval, aux côtés de la SEMAEST. Elle a monté avec elle une foncière, supposée racheter les locaux fraîchement restructurés par cette dernière. Ainsi, la SEMAEST pouvait retrouver une certaine marge de manœuvre financière pour gérer son activité et rembourser son actionnaire principal : la ville. La Caisse des dépôts est actionnaire de la SEMAEST. La SEMAEST a donc été précurseur, sur Paris, de ce type d'opération de réhabilitation. Elle a bénéficié, à ce titre, de l'aide de la Caisse des Dépôts. D'ailleurs, il est plus simple de réimplanter les structures commerciales sur Paris, dans la mesure où les Parisiens sont assez sédentaires.

La Caisse des Dépôts étudie les montages financiers de co-investissements avec ses partenaires privés ou publics.

Conclusion

Le portage des locaux commerciaux et leur remise sur le marché ne peut plus se faire uniquement par la promotion privée ou par une amélioration de la conjoncture. Une démarche de la promotion du territoire reste toutefois le socle du succès de l'opération immobilière, redonnant ainsi confiance à tous les acteurs. L'initiative privée n'a cependant plus besoin d'être poussée par le public pour se régénérer d'elle-même.

Questions du public

Jusqu'où va l'action du manager de projet ? Qui négocie le bail ?

Le manager de commerce ne négocie pas les baux. Il joue le rôle de facilitateur et d'intermédiaire entre les différentes parties (propriétaires et enseignes qui souhaiteraient s'implanter à Mulhouse). C'est un conseil et non un agent.

La société d'équipement mulhousienne a des cellules commerciales qu'elle utilise pour la gestion de ses projets. Sur ce point-là, le manager du commerce intervient aussi en tant que facilitateur entre les différents intervenants.

Projet Muse : APSYS est-il un aménageur ? Un investisseur ? Un promoteur ?

La manière de construire la ville de demain est intéressante.

La première problématique qui se pose alors est celle de la conception du projet. APSYS s'est adossé à certains partenaires spécialisés et son rôle était de coordonner l'ensemble. Avec l'architecte du projet, APSYS a choisi d'inventer le modèle des *workshops* pour la conception architecturale des différents programmes, tout en respectant un cahier des charges précis.

Le problème du choix du montage juridique se pose également, puisque chacun doit être propriétaire de son bien, sans qu'il y ait de copropriétés complexes.

Le montage financier de l'opération pose également problème. Chacun ayant recours à des moyens de financement différents, il faut s'assurer que personne n'est défaillant. Effectivement, la défaillance du moindre acteur conduirait à la défaillance de l'ensemble du projet.

Enfin, la construction pose aussi problème. APSYS prend le risque de construire les parkings pour les revendre ensuite en état futur d'achèvement (VEFA).

Pour la maison Engelmann, qui a été le maître d'ouvrage de l'opération ? Qui est l'investisseur ?

La CERM a porté le projet et le commercialise également, elle a assuré le risque financier et a apporté toute l'ingénierie en matière de portage.

La ville de Metz absorbera-t-elle tous ces commerces qui vont ouvrir ?

La conviction profonde d'APSYS est que l'agglomération de Metz est capable d'absorber ces commerces, d'autant plus qu'ils ne sont pas concurrentiels. Metz est la 22^{ème} agglomération française en termes de population et la 12^{ème} en termes de chiffre d'affaires. On l'appelle Metz « la commerciale ». L'image de Metz s'est améliorée depuis l'inauguration du centre Pompidou. Metz attire les Luxembourgeois. Le plateau piétonnier de Metz est attractif. L'objectif, dans le cadre de l'opération Muse, est d'accroître l'attractivité de Metz.

Quel point de vue portez-vous sur les centres commerciaux qui se développent à la campagne ? Notamment Europacity ?

Le fondateur d'APSYS pense que Paris bénéficie d'une aura exceptionnelle. On prévoit l'afflux d'un nombre très élevé de touristes dans les années à venir, notamment d'origine chinoise. Europacity s'inscrit dans cette démarche, visant à donner à la ville de Paris les moyens de faire face à cet afflux prochain.

Europacity est un projet innovant, visant à recevoir et à capter une partie de la clientèle touristique. Ce centre commercial veut profiter de la faiblesse des centres commerciaux autour de Paris (Val d'Europe) pour se forger une place incontournable sur le marché.

Les métropoles européennes sont, pour certaines, mieux préparées à cet afflux touristique. C'est le cas de Londres en particulier. Westfield à Londres compte 29 millions de visiteurs par an. Les touristes restent peu à Paris - visite de musées - et vont à Londres pour faire du shopping, ce qui coûte beaucoup à la capitale française d'un point de vue économique.

Accès aux personnes handicapées

Une militante pour une association de personnes handicapées a tenu à sensibiliser les intervenants sur la nécessité de mettre en place des dispositifs spéciaux pour les handicapés. Il s'agit de permettre aux personnes handicapées de se sentir mieux dans les villes et centres commerciaux.

Cycle Immobilier Logistique

Entrepôts XXL et entrepôts XXS

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

Jeudi 4 décembre 2014

Intervenants :

- **Bénédicte GUILLEUX**, Responsable Immobilier Amont – ITM ENTREPRISES
- **Jean-Paul RIVAL**, Directeur Général Adjoint – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER
- **Didier TERRIER**, Directeur Général – ARTHUR LOYD LOGISTIQUE

Est-ce que les entrepôts XXL sont une tendance en France ?

La conférence commence par un tour de table où les intervenants sont interrogés sur la nature du patrimoine qu'ils sont amenés à gérer, développer ou commercialiser notamment en termes de taille et de zones d'implantations.

- **Bénédicte GUILLEUX, Responsable Immobilier Amont – ITM ENTREPRISES**

Bénédicte GUILLEUX s'attache tout d'abord à décrire le rôle d'ITM ENTREPRISES dans la gestion et le développement du patrimoine immobilier du GROUPE INTERMARCHÉ constitué d'entrepôts, de bureaux et d'usines représentant 1,2 million de m². L'âge moyen de ce patrimoine est d'environ 28 ans et un programme de modernisation et de relocalisation des sites près des points de ventes et des centres de vie est en cours, ainsi qu'un regroupement des flux « frais/froid » et « sec » sur un même site. Le programme qui prévoit la construction d'entrepôts de 70 000 m² doit être décliné partout où INTERMARCHÉ est éloigné des barycentres.

Interrogée sur l'existence d'un modèle standard ou adaptable pour le développement des nouveaux entrepôts logistiques du groupe, Bénédicte GUILLEUX détaille l'évolution du programme.

Initialement le modèle standard était celui d'un bâtiment en H, divisé en une barre de frais et une autre de sec, mais celui-ci ne correspondait pas nécessairement aux besoins et usages et a été amené à évoluer. Aujourd'hui, le modèle est celui d'un entrepôt rectangulaire.

S'agit-il donc de construire un produit « hyper-standard » ou adaptable ? En 2008, un programme cadre avec un constructeur prévoyait la création de cellules types pour le froid et le sec mais à chaque implantation, il s'agit d'un nouveau projet qui prend en considération les réels besoins sur le site d'implantation en question.

Pourquoi INTERMARCHÉ souhaite-t-il bâtir de si grands entrepôts ? Quelles en sont les motivations ? En fait, les bâtiments « sec » de 30 000 m² et « froid » de 20 000 m² ne suffisent plus aujourd'hui. Dès lors, les nouveaux programmes prévoient 20 % de m² en plus pour éviter la saturation des entrepôts et pour mieux répondre aux besoins de préparation des commandes. Cette « massification » permet ainsi de réaliser des économies d'échelles (coûts de maintenance, coûts salariaux, coûts logistiques).

Quelles sont les questions à aborder afin de mettre en œuvre un tel programme logistique ? La logistique étant très intégrée dans le groupe, on s'intéresse à la vie du bâtiment dans la durée : certification HQE, choix de normes d'isolation élevées pour maîtriser les coûts énergétiques, pérennité des matériaux des bâtiments, etc. On privilégie également le confort

au travail avec un éclairage naturel plus important (2 % dans le frais par exemple). Un système de GTB est également déployé sur les nouveaux bâtiments.

La mécanisation justifie-elle des grands bâtiments ? On parle de mécanisation pour le « frais » et d'« automatisation » pour le « sec ». Dans le cas d'une automatisation, le bâtiment est accessoire par rapport au *process*, le bâtiment doit être pensé pour l'usage, ainsi, logistique et patrimoine sont intégrés afin d'avoir plus d'indépendance par rapport à la gestion des flux.

- **Didier TERRIER, Directeur Général – ARTHUR LOYD LOGISTIQUE**

Didier TERRIER constate que regrouper le « froid » et le « sec » est un schéma nouveau qui nécessite des entrepôts de grandes tailles. Les grands entrepôts restent assez rares et faute d'offre ces derniers doivent être construits, la demande vient de la grande distribution, de « chargeurs » transporteurs et du e-commerce. Ainsi, la problématique du foncier est persistante dans cette logique de massification des flux.

- **Jean-Paul RIVAL, Directeur Général Adjoint – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER**

Il existe une réelle demande pour des entrepôts de grandes tailles due à une tendance à la massification, non pas dans une logique de mutualisation mais afin de garantir l'unicité du stock par rapport à la complexification de la *supply chain*. En effet, il y a une logique à massifier et à avoir une certaine unicité des stocks car cela permet une multiplicité des canaux de distribution. L'entreprise PETIT BATEAU, par exemple, a une plateforme logistique mondiale de 43 500 m² à Troyes caractérisée par une chaîne de manutention manuelle *a contrario* d'INTERMARCHÉ qui est très mécanisé, il existe donc encore plusieurs écoles (par exemple : duplication vs unification) dans l'organisation des flux logistiques.

Dès lors, nous sommes dans une logique de cas par cas et donc d'amélioration des processus logistiques, le bâtiment s'adapte donc au *process* de l'utilisateur. L'enjeu du développeur est de concilier l'adaptation du bâtiment initial au premier utilisateur ainsi que la possible reprise de ce dernier par un prochain utilisateur.

Cependant, et malgré cette tendance, les entrepôts multi clients existent peu car la mutualisation d'un même bien reste complexe. Jean-Paul RIVAL est certes volontariste sur le sujet mais ce type d'organisation reste rare en France par rapport à nos voisins. En effet, la France demeure, selon lui, en retard dans le développement de ses « hinterlands », néanmoins il existe un vrai potentiel dans nos ports qui peuvent être mutualisés.

La question de l'implantation et du foncier : vers des tensions futures ?

- **Jean-Paul RIVAL, Directeur Général Adjoint – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER**

Il existe différentes logiques d'implantation. Dans le cas d'un prestataire chargeur par exemple, ce dernier aura tendance à s'implanter dans des zones « *primes* » afin d'être en mesure de retrouver des clients. En revanche, un chargeur peut se permettre d'avoir une vision à long terme et une logique d'implantation différente.

- **Bénédicte GUILLEUX, Responsable Immobilier Amont – ITM ENTREPRISES**

Bénédicte GUILLEUX partage cette dernière logique et précise que pour choisir un foncier, ce dernier doit être à proximité d'un axe autoroutier, si possible dans une ZAC éloignée des habitations et des zones naturelles.

Concernant le problème de la disponibilité foncière, Bénédicte GUILLEUX pense qu'il sera sans doute impossible dans dix ans de transformer 25 hectares de terres agricoles. Dans le futur le développement se limitera probablement à des parcs bien définis et limités par les collectivités locales.

- **Didier TERRIER, Directeur Général – ARTHUR LOYD LOGISTIQUE**

Didier TERRIER évoque une autre stratégie pour récupérer du foncier : la « technique de l'existant ». Il s'agit de racheter d'anciens actifs, usines ou entrepôts, pour les raser et remonter une opération logistique.

A la question de savoir si ce type de pratique est exceptionnel, Didier TERRIER répond par la négative, mais précise que le nerf de la guerre est le prix du rachat. Ce dernier, auquel s'ajoute le coût de la démolition et de la construction, doit se faire au prix du foncier. Il est donc difficile de faire émerger des entrepôts dans des zones principalement dominées par le secteur tertiaire.

Automatisation et adaptation des entrepôts aux preneurs

- **Didier TERRIER, Directeur Général – ARTHUR LOYD LOGISTIQUE**

Il existe une poignée de chargeurs qui automatisent en hauteur leurs entrepôts mais, pour ce faire, ils doivent être propriétaires de ces derniers. L'automatisation coûte aussi cher que l'entrepôt et nécessite un entrepôt spécifique construit autour du *process* logistique. Cette logique est incompatible avec celle d'un investisseur qui cherche à garder un bâtiment relativement standard pour être en mesure de le relouer au départ du locataire.

- **Jean-Paul RIVAL, Directeur Général Adjoint – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER**

Pour Jean-Paul RIVAL, développeur et investisseur, il faut définir le design du *process* logistique avant l'entrepôt, par exemple anticiper le passage d'un convoyeur. Le surcoût est alors faible du fait de l'anticipation. Il n'est cependant pas possible de tout personnaliser si l'on veut garder un actif adaptable à un autre preneur, mais il s'agit aujourd'hui de s'adapter au premier locataire pour sécuriser l'investissement.

L'adaptation du standard au premier utilisateur passe, par exemple, par le renforcement des poteaux sans pour autant aller vers une structure autoportante uniquement adaptée aux palettes et donc à un usage unique. Aujourd'hui, on retrouve une certaine polyvalence par le degré de modernisation de la mécanisation, l'investisseur devient plus ouvert à la mécanisation qui ne rend plus si rigide le bâtiment.

Le e-commerce un accélérateur pour le XXL ?

- **Jean-Paul RIVAL, Directeur Général Adjoint – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER**

S'il s'agit d'un pure *player* comme AMAZON, le e-commerce peut être un accélérateur pour le XXL. Pour les autres distributeurs, il s'agit juste d'un nouveau canal de distribution.

La question du XXS ?

- **Didier TERRIER, Directeur Général – ARTHUR LOYD LOGISTIQUE**

Le XXS désigne essentiellement des plateformes de messagerie aux portes des villes. Mais ce type de logistique coûte très cher à cause des loyers. Aujourd'hui, l'équation économique n'est pas encore finalisée pour les distributeurs et bien que cette solution soit très attrayante aux yeux des élus, le sujet avance très doucement.

- **Jean-Paul RIVAL, Directeur Général Adjoint – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER**

Jean-Paul RIVAL partage l'idée sur la lenteur du sujet, et rappelle qu'en centre-ville la seule solution possible est celle d'un entrepôt de petite taille. Mais ces derniers étant coûteux et difficilement modernisables, se pose le problème du coût du dernier kilomètre.

Pour y répondre Jean-Paul RIVAL évoque la création du *be smart*, une solution de mutualisation depuis des plateformes logistiques externes avec une nouvelle logique de livraison au dernier kilomètre : celle d'« une rue un camion » au lieu d'« une boutique un camion ». Cette solution suppose cependant une réorganisation des flux.

Le click en collecte une solution avec des magasins comme entrepôts ?

- **Jean-Paul RIVAL, Directeur Général Adjoint – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER**

Le click en collecte est une réponse des enseignes pour pouvoir livrer vite et avoir un avantage concurrentiel. Par exemple, la FNAC avec son service de livraison en deux heures peut livrer plus vite que ses concurrents tels AMAZON sans revoir sa chaîne logistique.

Les coûts de transports rentrent-ils en ligne de compte pour l'implantation des entrepôts ?

- **Bénédicte GUILLEUX, Responsable Immobilier Amont – ITM ENTREPRISES**

Oui, Bénédicte GUILLEUX fait appel à un cabinet spécialisé pour déterminer le barycentre idéal pour une implantation et limiter le coût des transports.

Mais une fois l'implantation idéale définie, se pose la problématique du foncier et enfin la problématique sociale avec les éventuels mouvements de personnels nécessaires. Le coût de transport n'est donc qu'un facteur de décision parmi d'autres.

Tendances des entrepôts XXL à l'international

- **Didier TERRIER, Directeur Général – ARTHUR LOYD LOGISTIQUE**

La tendance européenne est plus forte du fait d'une réglementation moins contraignante notamment pour les entrepôts de plus de 10 000 m².

- **Bénédicte GUILLEUX, Responsable Immobilier Amont – ITM ENTREPRISES**

Sur la question de la réglementation, Bénédicte GUILLEUX cite différentes problématiques : Seveso, archéologique, grande hauteur ainsi que la variabilité d'interprétation existant selon les régions.

La réglementation HQE et la dimension environnementale

- **Bénédicte GUILLEUX, Responsable Immobilier Amont – ITM ENTREPRISES**

Bénédicte GUILLEUX ne souhaite pas communiquer sur le surcoût à la construction que représente un entrepôt HQE mais précise qu'il y a un retour sur investissement à long terme. Dans son cas, la démarche HQE porte sur l'isolation, l'éclairage, la production de froid et de chaud, l'acoustique, le système de récupération d'eau de pluie et permet d'améliorer les conditions de travail des employés.

- **Jean-Paul RIVAL, Directeur Général Adjoint – CONCERTO EUROPEAN DEVELOPER**

La dimension environnementale est prise en compte par l'investisseur pour garantir la pérennité du site mais elle représente un surcoût pour l'utilisateur, même si ce dernier peut en retirer un gain en termes d'image.

Le clefs en main est-il une nouvelle tendance ?

- **Didier TERRIER, Directeur Général – ARTHUR LOYD LOGISTIQUE**

On parle aujourd'hui de clefs en main du fait de l'absence de biens sur le marché pour les utilisateurs. Le clefs en main n'est qu'une conséquence de la crise, aujourd'hui la seule tendance est l'augmentation de la hauteur.

L'entrepôt du futur ou rêvé

- **Bénédicte GUILLEUX, Responsable Immobilier Amont – ITM Entreprises**

Bénédicte GUILLEUX évoque la législation sur le travail des manutentionnaires qui se durcit avec l'arrivée notamment du compte pénibilité. Ce point sera sans doute un facteur d'automatisation et de mécanisation.

Cycle Immobilier Durable

La garantie des charges : du mythe à la réalité

Débat animé par **Julie NICOLAS**, Journaliste à la rubrique technique et chantier du Moniteur TPB

Vendredi 5 décembre 2014

Intervenants :

- **Hanan CHAQUI**, Avocat, conseil LPA – Chargée d'enseignement (baux commerciaux) – Master II – Université Panthéon Assas Paris II
- **Pierre ESSIG**, Directeur Général – ZUBLIN IMMOBILIÈRE France
- **Roger-Marc GAUDIOT**, Directeur Général Adjoint – NEXITY PROPERTY MANAGEMENT
- **Benoît GLIKMANAS**, Président – AVELTYS
- **Michel JOUVENT**, Délégué Général – APOGÉE, MRICS, Conseil de l'Immobilier de l'Etat, Fondation Bâtiment-Energie
- **Eric LAMENDOUR**, Directeur de Marché Tertiaire – COFELY SERVICES

Les enjeux de la garantie des charges

- **Michel JOUVENT, Délégué Général – APOGÉE, MRICS, Conseil de l'Immobilier de l'Etat, Fondation Bâtiment-Energie**

Compte tenu des prix très élevés des charges, le bailleur et le preneur ont intérêt à maîtriser les charges et à instaurer un système de garanties. Si les secteurs de la sécurité, de la sûreté et du nettoyage restent rigides à la réduction des coûts, il est possible d'agir sur les postes de l'énergie et de la maintenance. Afin de sécuriser l'investissement, deux types de garanties ont été inventées : la Garantie des Performances Economiques Intrinsèques (GREI) et la Garantie de Résultat Energétique (GRE).

Ces garanties reposent sur les calculs d'un logiciel de simulation énergétique dynamique et non pas sur les modèles classiques de simulation thermique, qui ne prennent pas en compte les interactions entre les différents corps d'une pièce. Ces mesures doivent, en outre, respecter plusieurs normes, à savoir le cadre international, le commissionnement et les moyens juridiques actuels.

En conclusion, « maîtriser les charges, c'est créer de la valeur ». La GRE permet d'améliorer les *cash-flow* des investisseurs, ces derniers percevant des loyers plus élevés, de sécuriser les contrats sur plusieurs années et d'annuler l'effet de levier, qui amplifie les conséquences de la vacance.

- **Hanan CHAQUI, Avocat, conseil LPA – Chargée d'enseignement (baux commerciaux) – Master II – Université Panthéon Assas Paris II**

La loi Pinel a introduit dernièrement un nouvel article dans le statut des baux commerciaux qui évoque trois points principaux. Premièrement, le bailleur doit préciser de manière limitative les différentes catégories de charges qui sont refacturables au preneur. Deuxièmement, certaines charges (impôts et travaux) ne peuvent plus être facturées au preneur. Troisièmement, l'article prévoit une modification des dispositions contraignantes en matière de refacturation des charges.

Concernant la répartition des charges, les charges de l'article 606 ne peuvent plus être refacturées au preneur. Les impôts, les taxes et les redevances, dont le bailleur est redevable,

ne peuvent plus être refacturés aux locataires. Enfin, les honoraires du bailleur liés à la gestion du loyer ne peuvent plus être répercutés sur le preneur.

Concernant les clés de répartition, la loi Pinel en présente deux : soit en fonction de la surface exploitée (cas des charges et des travaux), soit en fonction des parties communes et privatives (cas des impôts, des taxes et des redevances).

- **Pierre ESSIG, Directeur Général – ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE**

ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE est une foncière de bureaux d'origine suisse qui opère en Suisse, aux Pays-Bas, en Allemagne et en France. La société se définit comme un prestataire de services et cherche à fournir le meilleur environnement de travail à ses clients. Depuis 2008, ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE prévoit la rénovation totale de son patrimoine. Cette initiative n'est pas faite dans un but de labellisation, mais dans un but de performance d'un point de vue énergétique et du point de vue de la maintenance.

Ces rénovations sont d'autant plus importantes que d'autres formes de baux, dits « All inclusive », s'appliquent sur son patrimoine en Europe. Ces derniers prévoient que le locataire paie un loyer, tandis que le bailleur assume les charges. Pour les baux « All inclusive », ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE prend en charge la maintenance, les contrôles réglementaires, le nettoyage des parties communes, la consommation de l'immeuble (y compris celle des parties privatives) ainsi que tous les services. Seuls le nettoyage des parties privatives et l'assurance restent à la charge du locataire.

- **Roger-Marc GAUDIOT, Directeur Général Adjoint – NEXITY PROPERTY MANAGEMENT**

NEXITY PROPERTY MANAGEMENT a travaillé en collaboration avec L'ORÉAL, ces derniers ont commandé un immeuble respectant la RT 2012 (soit une diminution de 15 % d'énergie) dont la livraison est prévue pour 2016. La particularité de ce projet est que L'Oréal a souscrit un bail comprenant le loyer et les charges. NEXITY PROPERTY MANAGEMENT a donc pour but d'établir des garanties de charges et de performances énergétiques jusqu'en 2015, soit sur une durée de neuf années.

Ainsi, les garanties de charges comprennent la maintenance, les assurances et les contrôles réglementaires. L'ensemble de ces services sont calculés en euros par mètre carré. En outre, la performance énergétique porte sur l'ensemble des énergies nécessaires pour alimenter le bâtiment excepté le restaurant de l'entreprise, l'éclairage et les prises de courant dans les parties privatives. Dès lors, dès qu'il existe une différence entre le solde fixé, ce dernier est payé par les utilisateurs du site.

La problématique majeure est alors la détermination des garanties des charges. La consommation du bâtiment étant liée à l'utilisation du locataire, il est primordial d'analyser le mode de comportement de l'utilisateur : heure d'ouverture, point de consigne, température souhaitée au sein des bureaux etc. Puis NEXITY PROPERTY MANAGEMENT utilise des simulations énergétiques afin d'établir une grille de coûts. L'accompagnement d'un énergéticien et d'un bureau d'études sur la consommation du bâtiment sont alors nécessaires pour garantir les différents niveaux de consommation de l'utilisateur.

Finalement, les charges sont évaluées à 32 euros par mètre carré, ce qui est très raisonnable par rapport aux coûts des charges par mètre carré sur le marché.

Néanmoins, si cette démarche semble être avantageuse pour les deux parties, la mécanique technique mais surtout juridique reste très complexe car il existe plusieurs acteurs du projet : bureaux d'études énergétiques, le promoteur, l'énergéticien, l'utilisateur, l'investisseur etc.

- **Eric LAMENDOUR, Directeur de Marché Tertiaire – COFELY SERVICES**

COFELY SERVICES exploite environ 25 millions de mètres carrés et est spécialisé dans les contrats de garantie de performance énergétique (PPP depuis 25 ans). Ils ont mis en place un système incitatif pour les utilisateurs des biens qu'ils gèrent. En effet, si les charges dépassent

le montant fixé par la garantie, COFELY SERVICES règle la différence, sinon ils partagent les gains engendrés. Dans cette optique, et afin que les objectifs soient respectés, il existe un système de suivi.

Enfin, ce type de contrat est envisageable pour les bureaux nouveaux comme ceux déjà existants.

- **Benoit GLIKMANAS, Président – AVELTYS**

AVELTYS est né du constat de la rupture entre d'une part, la conception et d'autre part, l'exploitation d'un bâtiment.

Pour ce faire, AVELTYS a mis en place un suivi de la conception, de la construction et de l'exploitation de ce dernier. Ce suivi sur toute la chaîne de vie du bâtiment permet une maîtrise des charges très fiable. Les objectifs sont donc d'économiser de l'énergie (maintenance multi technique optimisée avec un SLA). Les simulations sont à revoir en permanence et donc le système de comptage est essentiel.

Enfin, l'analyse fonctionnelle est primordiale car la prise de la garantie s'effectue dès le premier jour d'utilisation du bâtiment.

Questions posées par l'animatrice, Julie NICOLAS

Quel est le périmètre exact de cette garantie des charges ?

- **Roger-Marc GAUDIOT, Directeur Général Adjoint – NEXITY PROPERTY MANAGEMENT**

C'est le périmètre classique des charges d'exploitation d'un bâtiment (maintenance, installations, eau, etc.). NEXITY a fait le choix d'inclure l'assurance multirisques du bâtiment et les services communs de l'immeuble (dans le cas de l'immeuble L'ORÉAL : espaces verts et nettoyage des façades). Il n'y a pas la taxe foncière et les honoraires.

- **Eric LAMENDOUR, Directeur de Marché Tertiaire – COFELY SERVICES**

La garantie s'applique à tous les fluides : le réseau de chaud et de froid, le réseau électrique, l'eau, etc. Le périmètre n'est pas fixe et il convient d'en discuter avec les preneurs et les *assets managers*.

- **Pierre ESSIG, Directeur Général – ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE**

ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE ne garantit pas les charges mais les inclut dans le loyer. La démarche est donc différente. En revanche, ils prennent à leur compte toutes les charges d'exploitation à l'exception des taxes, de l'assurance du locataire et du nettoyage des parties privatives.

- **Benoit GLIKMANAS, Président – AVELTYS**

De manière très simple, il existe deux types de services : le service au bâtiment et le service à l'occupant (accueil, propreté et nettoyage). Ces services varient d'un client à l'autre.

- **Pierre ESSIG, Directeur Général – ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE**

ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE tarifie la consommation en énergie en fonction des usages et du cahier des charges du client. La garantie sera donc plus élevée dans ce cas. Ceci étant, comment arrive-t-on à des consommations aussi basses ? ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE utilise des technologies innovantes comme c'est le cas pour l'immeuble Newtime dont 85 % des besoins en eau chaude et froide sont couverts par la Seine. La foncière fournit, par ailleurs, tous les luminaires de bureaux, luminaires très sophistiqués dont la consommation est inférieure à 3kwh/m².

ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE instaure des forfaits, et analyse la nature des écarts entre la consommation réelle et la consommation prévue par le forfait. Selon la nature, les excédents de charges sont pris en compte par le preneur ou le bailleur.

- **Hanan CHAQUI, Avocat, counsel LPA – Chargée d'enseignement (baux commerciaux) – Master II – Université Panthéon Assas Paris II**

Deux remarques ont été faites suite aux différents échanges :

- Premièrement, le loyer lors de sa fixation initiale est complètement libre et est donc supérieur à la valeur locative, ce dernier tenant compte du fait que le bailleur prend à son compte les charges. La limite de cet exercice apparaît lors du renouvellement de bail, le loyer renouvelé devant être actualisé à la valeur locative judiciaire, sans tenir compte du niveau de charges supérieures. Une des possibilités serait donc de prévoir lors du renouvellement de bail une fixation du loyer à la valeur locative de marché.
- Deuxièmement, les forfaits de charges sont en principe interdits par la loi Pinel, ce qui n'interdit pas, pour autant, les forfaits de kW proposés par ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE.

- **Pierre ESSIG, Directeur Général – ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE**

Le problème de la valeur locative est un vrai sujet mais concerne davantage les commerces que les bureaux.

Quel est le périmètre d'action dans le cas des immeubles existants ?

- **Pierre ESSIG, Directeur Général – ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE**

ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE a pris la décision de ne pas mettre en place de garantie des charges dans les immeubles existants, étant donné qu'ils n'ont pas toujours une bonne maîtrise de la maintenance et des charges d'exploitation.

- **Michel JOUVENT, Délégué Général – APOGÉE, MRICS, Conseil de l'Immobilier de l'Etat, Fondation Bâtiment-Energie**

Il est fortement recommandé de faire des travaux d'économie d'énergie, ceux-ci offrant un retour sur investissement de l'ordre de 10 %, rentabilité incomparable au regard des autres investissements disponibles sur les marchés financiers. Le seul moyen de sécuriser ces investissements serait d'avoir une garantie des charges.

- **Benoit GLIKMANAS, Président – AVELTYS**

Il est, par ailleurs, possible d'avoir des retours sur investissement au bout de 3 ans sur certains biens immobiliers. La mise en place d'une garantie des charges est d'autant plus intéressante avec la loi NOME pour l'électricité.

Questions du public

Comment gèrent-ils la répartition des charges entre les différents locataires ?

- **Roger-Marc GAUDIOT, Directeur Général Adjoint – NEXITY PROPERTY MANAGEMENT**

Il est plus difficile d'établir une garantie des charges quand il y a plusieurs locataires. En effet, il faut qu'ils signent tous un cahier des charges et ces derniers doivent le respecter.

Cependant, ce type de contrat induit une certaine suspicion entre les différents locataires conduisant à des conflits. Les locataires sont donc méfiants.

- **Hanan CHAQUI, Avocat, counsel LPA - Chargée d'enseignement (baux commerciaux) - Master II -Université Panthéon Assas Paris II**

D'un point de vue juridique, il faut rappeler qu'il est désormais interdit d'imputer les coûts des locaux vides aux locataires présents. Ainsi, le décret Pinel rend les relations entre les bailleurs et locataires encore plus conflictuelles.

Comment font-ils pour prévoir les variations de prix des énergies ?

- **Pierre ESSIG, Directeur Général – ZUBLIN IMMOBILIÈRE FRANCE**

La maîtrise des coûts est telle que même avec un surcoût de 300 % en matière d'énergie cela augmenterait les charges uniquement de trois euros du mètre carré.

- **Roger-Marc GAUDIOT, Directeur Général Adjoint – NEXITY PROPERTY MANAGEMENT**

La facturation des charges est établie non pas en euros mais en unité de mesure pour chaque énergie utilisée, en nombre de mégawatt-heure par exemple. Le forfait s'adapte donc aux prix du marché, lesquels ne sont pas dépendants de la fluctuation des prix des énergies.