

L'USAGE SERAIT-IL LE LEVIER DE L'ACCÉLÉRATION DE LA RÉNOVATION DES BUREAUX ?

Par Sébastien Boussuge, Directeur Conseil & Audit, Crédit Foncier Immobilier, et Jeanne Frangié Vice-Présidente Galileo Business Consulting.



Le Crédit Foncier Immobilier et le cabinet de conseil Galileo ont mené une étude⁽¹⁾ sur les pratiques en matière de rénovation sur la place parisienne. Trente-sept asset managers et 12 directeurs immobiliers de grands groupes ont été interrogés. Il s'agissait de connaître leurs pratiques en matière de rénovation et les tendances pouvant impacter ces pratiques. Face à l'émergence et à la généralisation du flex, il apparaît que les professionnels sont à la recherche de méthodes nouvelles d'accompagnement au changement. Les pratiques plus orientées vers l'économie de services ne touchent pas encore l'amont des

opérations de rénovation, mais pourraient offrir un intérêt, sous certaines conditions.

7.1 / LES OPÉRATIONS DE RÉNOVATION MOTIVÉES PAR DES CRITÈRES ÉCONOMIQUES ET TECHNIQUES...

Ce qu'a montré l'écoute des professionnels du marché, c'est que les opérations de rénovation sont bien

(1) Étude menée en octobre 2016 et février 2017 commanditée par ENGIE, référent Paulo Cameijo, Directeur de marché – aménagement, bâtiment.

ADAPTER LES IMMEUBLES AUX ATTENTES DU PRENEUR, À SON ORGANISATION ET AUX ÉVOLUTIONS SOCIOLOGIQUES SE TRADUIT PAR LA RECHERCHE DE « MODULARITÉ ».

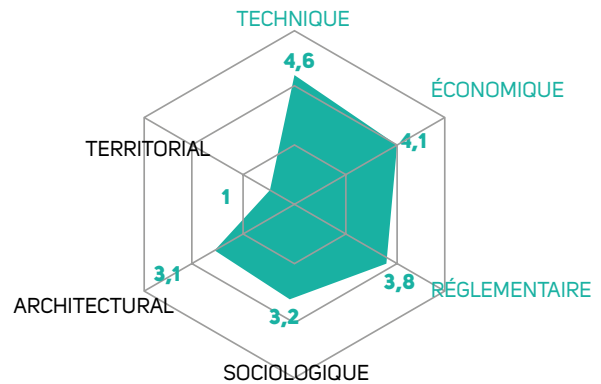
rodées. L'allotissement permet d'orchestrer une succession de savoir-faire, de la conception à la réalisation. Interrogés sur les critères de choix des opérations de rénovation, les professionnels indiquent prioritairement des critères économiques et techniques. Économiques, on aurait pu l'anticiper: pour faciliter une mise sur le marché ou une augmentation de loyer, ou lorsque les dépenses de réparation au mètre carré tutoient les coûts d'une rénovation complète... Ce qui est plus étonnant, c'est que les critères techniques occupent la première ou la deuxième place en fonction des individus interrogés, devant les critères sociologiques, architecturaux...

7.2 / ... QUI AGISSENT COMME MESURE DE LA MODERNITÉ D'UN ACTIF

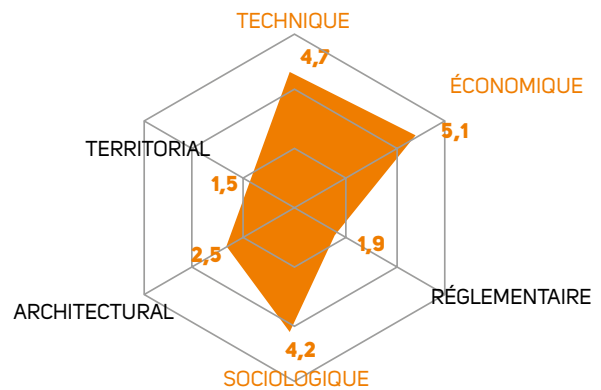
Les facteurs explicatifs sont de plusieurs natures. D'abord, les aspects techniques traduisent souvent les exigences réglementaires. Ensuite, et surtout, les choix techniques sont traités prioritairement car jugés les « plus visibles » comme indicateurs de mesure factuels de la modernité de l'immeuble. Enfin, et c'est assez intéressant, les critères techniques sont utilisés comme critères de conversion des adaptations sociologiques des immeubles de bureaux. Adapter les immeubles aux attentes du preneur,

Figure 1: Hiérarchisation des domaines d'obsolescence lors d'une opération de rénovation (Sources : Crédit Foncier Immobilier et Gallileo.)

ASSET MANAGERS



DIRECTIONS IMMOBILIÈRES



ASSET MANAGERS

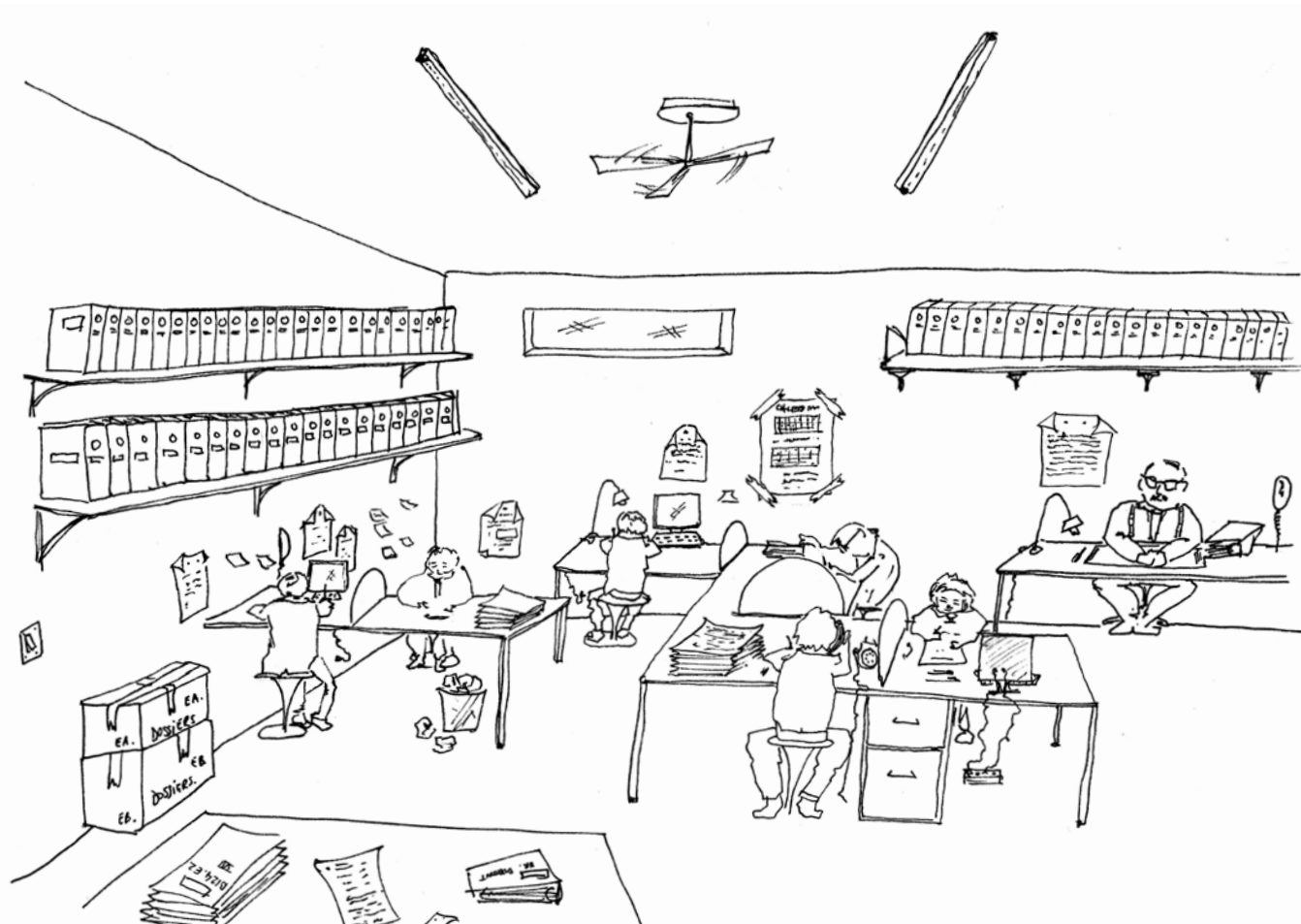
- D'abord technique
- Puis économique et réglementaire

DIRECTIONS IMMOBILIÈRES

- D'abord économique
- Puis technique et sociologique

La modernité technique est un critère majeur de rénovation : elle est plus factuelle et « universelle » que celle de l'architecture.

62 L'UBÉRISATION SERAIT-ELLE LE LEVIER DE L'ACCÉLÉRATION DE LA RÉNOVATION DES BUREAUX ?

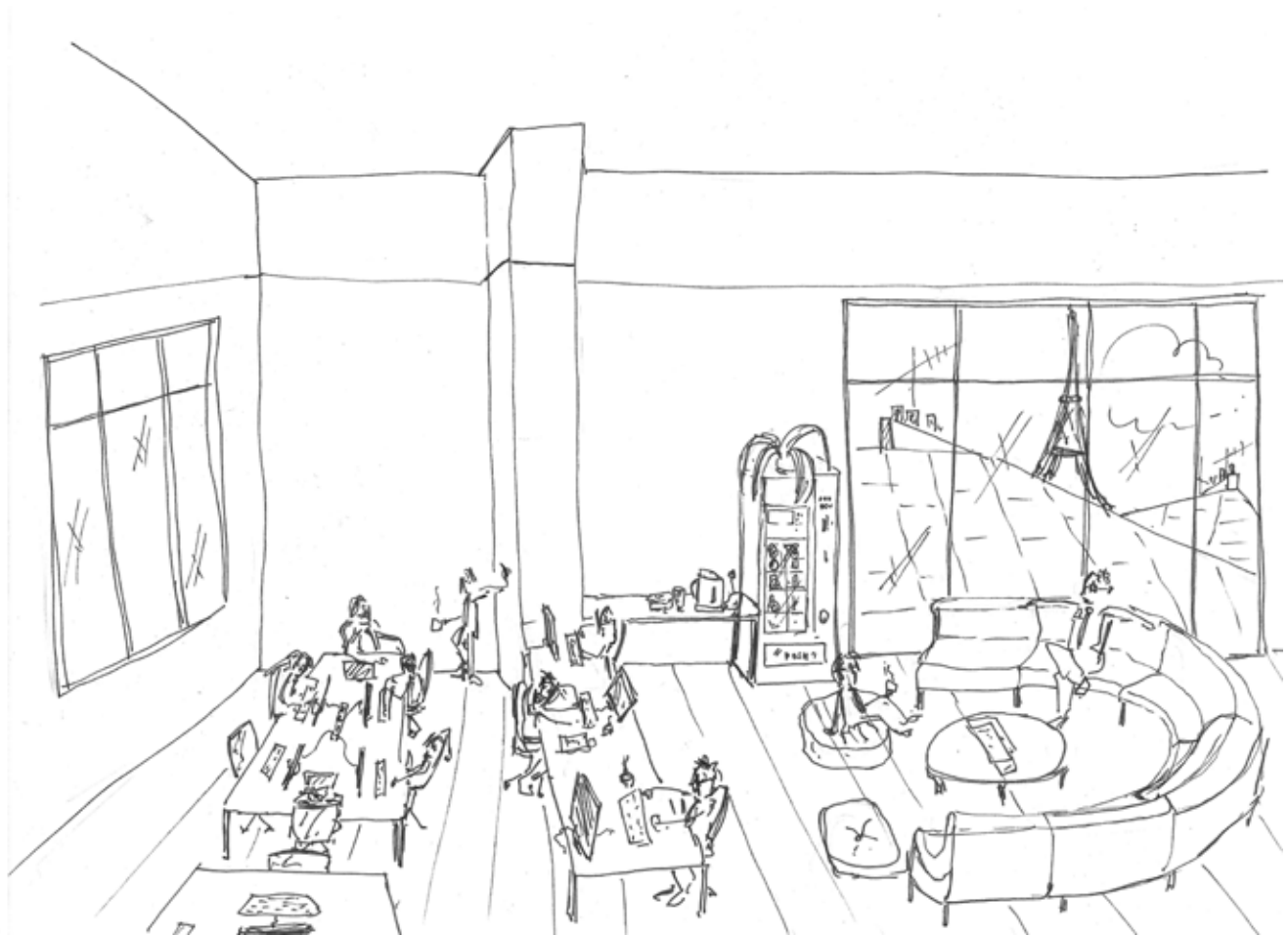


à son organisation et aux évolutions sociologiques se traduit par la recherche de « modularité » pour l'asset manager. Or, la modularité est traduite par la prise de mesures dites « conservatoires » : surdimensionner les installations et les capacités techniques pour s'assurer de l'adaptabilité aux différentes configurations possibles du preneur. De même, une direction immobilière se pose les questions sur un plan technique lors d'une opération menant à une nouvelle organisation de l'espace de travail. Est-ce que techniquement les débits d'air sont adaptés à cette reconfiguration ? Est-ce que les installations techniques de l'immeuble permettent cette agilité organisationnelle ? Les questions techniques sont à la fois étalon de mesure de la modernité, du niveau de « mise

à jour » de l'immeuble (et de la conformité réglementaire) et critères de questionnement de l'adaptabilité sociologique d'un bien. Ils sont ainsi au centre des critères de choix des rénovations aux côtés des critères économiques.

7.3 / LES ÉVOLUTIONS SOCIOLOGIQUES ACCÉLÈRENT LES CHANGEMENTS...

Il est intéressant d'étudier la place des critères sociologiques : ils arrivent en troisième position dans les critères de choix d'une rénovation pour les directeurs



immobiliers. Pourtant, ils sont bien reconnus au cœur de la mission stratégique de la direction immobilière, au moins au même niveau que la mission de pilotage économique. Pour ces derniers, l'adaptabilité de l'immeuble est formulée sous le terme « agilité » et non « modularité » ou « mesures compensatoires » comme vu précédemment pour les asset managers. Pour le directeur immobilier, l'agilité est la traduction de sa capacité à faire le lien entre l'occupation de l'espace et la stratégie de l'entreprise. C'est très stratégique, mais la méthode et la mesure restent en phase d'essai.

Aujourd'hui, refléter la stratégie des groupes, c'est favoriser une plus grande transversalité, et l'agilité des espaces

collaboratifs – réservés ou spontanés, – dans lesquels les rencontres sur des temps improductifs peuvent devenir productives au travers de cette transversalité. Si la configuration des espaces en flex, « bureaux dynamiques » ou autres appellations, est une attente généralisée des occupants, la mise à disposition des bureaux à la demande, en mode « services » aux occupants, ne s'est pas encore déployée pleinement. Le fait que les critères sociologiques soient à cette troisième place renvoie à la faible maturité du retour d'expérience sur les pratiques : quels indicateurs de performance, quels bénéfices et surtout quelle mesure économique ?

64 L'UBÉRISATION SERAIT-ELLE LE LEVIER DE L'ACCÉLÉRATION DE LA RÉNOVATION DES BUREAUX ?



7.4 / ... ET SUPPOSENT DE DÉVELOPPER DES CRITÈRES OBJECTIFS

Ainsi, même si les pratiques sont très bien rodées et que la conduite d'une opération de rénovation ne semble pas poser de problème, les aspects sociologiques prégnants n'ont pas encore trouvé leur terrain de traduction autrement que dans les critères de choix techniques auxquels ils renvoient.

Pourtant, si l'on ne parle que d'un point de vue technique, si la mode du flex perdure, et c'est ce qui semble poindre, les travaux n'en seront que simplifiés. Car le principe du « plug and play », c'est que tout est déjà décloisonné et anticipé pour faciliter cette flexibilité. Et ce qui apparaît, en poussant la réflexion, c'est que moderniser un bâtiment lors d'une rénovation n'est pas qu'une affaire de travaux avec un bon cahier des charges technique... On le voit avec WeWork, TheBureau... l'approche esthétique, le bien-être

et « l'art de travailler en communauté » redéfinissent les référentiels esthétiques et collaboratifs. Il s'agit pour les espaces de bureaux de remplacer leur fonction servicielle et expérientielle, pour prendre des termes empruntés à la nouvelle économie.

Or, ces dimensions impliquent de nouveaux instruments de performance et un nouveau cadre de travail, en particulier des approches contractuelles nouvelles.

7.5 / FLEXIBILISER LE CADRE DES PRATIQUES

Avant d'évoquer ce point, il serait bon de s'interroger sur la pertinence de la réflexion. Ne cherche-t-on pas trop à parler d'ubérisation de l'immobilier de bureaux? Nous ne le croyons pas. Car d'abord, aux côtés des transports, c'est l'immobilier, dans sa vocation résidentielle, qui a aussi été touché en premier (AirBnB). Se poser la question sur le tertiaire immobilier est pleinement légitime. Ensuite, la variabilisation des coûts est en train de se renforcer de manière médiatisée avec des modèles comme WeWork, et le flex généralisé offre un potentiel de mise à disposition/sous-location d'espaces non utilisés que certaines entreprises occupantes explorent déjà, même si elles le font davantage aujourd'hui dans une vocation de « rayonnement » auprès de startups (ex. : IBM) ou auprès d'un quartier, dans une logique gracieuse, que dans une logique économique (ex. : Engie qui libère la Tour T2 à La Défense ou Atos & Nexity Blue Office à Bezons).

Les marchés touchés par l'ubérisation sont souvent historiques, rigides (ici, les baux 3-6-9) et déstabilisés par une offre qui crée de la demande. Ce que nous disons, c'est que les acteurs de l'immobilier adaptent leurs propres surfaces pour accueillir pour leurs propres occupants/collaborateurs un modèle servicielle « de l'intérieur », sans pousser cette flexibilité au-delà de cette première frontière interne. Uber a déstabilisé les taxis, mais a

NE CHERCHE-T-ON PAS TROP À PARLER D'UBÉRISATION DE L'IMMOBILIER DE BUREAUX ?

augmenté en volume et en valeur le marché des déplacements urbains par VTC. Une étude ⁽²⁾ récente lancée par l'Ademe montre même que certains citadins ont renoncé à l'achat d'une voiture grâce à Uber.

Nous pensons que les acteurs « classiques » de l'immobilier pourraient être les initiateurs d'un modèle davantage orienté vers le service et ainsi créer de la valeur plutôt que le subir.

ET SI LA FLEXIBILITÉ ET L'IMPORTANCE DES USAGES AGISSAIT SUR LES MODÈLES DE GESTION ?

Au-delà des effets physiques (surfaces, espaces...) induits par les nouveaux modes de travail, la modularité et la flexibilité peuvent également avoir une incidence sur le mode juridique d'occupation des locaux et sur les habitudes de gestion des espaces de bureaux.

7.6 / DE LA FLEXIBILITÉ PHYSIQUE À LA FLEXIBILITÉ DES CONTRATS

Du point de vue des utilisateurs, nous avons vu que la flexibilité était essentielle, à savoir adapter l'immeuble aux process de travail. En somme, l'utilisateur suit un mouvement général de notre société, ne souhaitant plus être engagé au-delà de ses besoins immédiats. L'un des

premiers effets de l'ubérisation de l'économie réside dans cet axiome : je veux bénéficier d'un service le temps strictement nécessaire et ne plus m'engager sur des périodes longues. Les opérateurs économiques sont des consommateurs comme les autres et demandent la même réactivité et la même souplesse.

En matière tertiaire, trois domaines peuvent concentrer le besoin de flexibilité :

- ▶ celui de la durée ;
- ▶ celui des surfaces ;
- ▶ celui du niveau de service.


Il s'agit bien de trois éléments primordiaux aux yeux des propriétaires pour leur stratégie et la sécurisation de leurs revenus. La flexibilité ramenée au cadre juridique aurait un impact évident sur la lisibilité de leurs revenus. Pour autant, des pratiques vont dans le sens d'une souplesse contractuelle.

▶ En matière de flexibilité des espaces, entendue ici comme la libération d'espaces (et donc un processus continu d'optimisation de l'occupation) : l'outil existe, il s'agit de favoriser la sous-location et d'en libérer les pratiques pour les preneurs (assumant les charges et efforts induits). Mais on peut imaginer une synergie entre propriétaire et preneur pour favoriser cette sous-location (pratique de recherche de successeur, partage des économies, affectation d'espaces de coworking ouverts, etc.).

▶ Sur la flexibilité de la durée : cela revient à interroger la question de la durée ferme des engagements. Les textes préparatoires aux dispositions de la loi Pinel avaient envisagé d'empêcher les durées fermes pour revenir au congé triennal puis l'autoriser pour les locaux à usage exclusif de bureaux (les propriétaires ayant relayé leur inquiétude et besoin de sécurité) L'évolution des comportements aura peut-être pour effet d'introduire une certaine souplesse dans l'engagement temporel. S'il est peu probable que cela aboutisse à

(2) Étude sur les différentes formes de services de véhicules de transport avec chauffeur (VTC) du point de vue de l'organisation des services et des usages, Ademe, juin 2016.

66 L'UBÉRISATION SERAIT-ELLE LE LEVIER DE L'ACCÉLÉRATION DE LA RÉNOVATION DES BUREAUX ?



LA FLEXIBILITÉ OUVRE LE CHAMP À UNE GESTION HÔTELIÈRE DES ESPACES DE BUREAUX.

une liberté totale, c'est-à-dire une faculté de résiliation dans un court délai, en revanche, des tempéraments pourraient être envisagés dans le cadre de négociations : limités à certains espaces ou proportions, par exemple (ils existent déjà lorsque l'on raisonne à l'échelle d'un patrimoine important). Au fond, poussée à son extrême, la flexibilité des espaces répondant à un besoin pourrait aboutir à une gestion hôtelière des espaces de bureaux.

► Sur la flexibilité des cadres contractuels du service : cela revient à permettre un cadre élargi des engagements de performance. La clé sera de construire un business case de la performance qui va au-delà des critères directement économiques. Comment contractualiser sur le bien-être, la satisfaction, l'usage et le confort ?

7.7 / ACCOMPAGNER LA DYNAMIQUE DE LA GESTION HÔTELIÈRE

À proprement parler, la gestion hôtelière des espaces de bureaux existe déjà, par exemple les incubateurs ou pépinières d'entreprises, les centres d'affaires, les espaces de coworking (Nextdoor, WeWork).

Ce qui pourrait s'amplifier, c'est...

1 – L'incitation à densifier et l'importance prise par certains espaces dans des immeubles de bureaux (notamment la multiplication des besoins de salle de réunion) : la technologie rend possible la valorisation et la gestion de l'occupation.

2 – L'immixtion du phénomène pour les espaces libérés dans le cadre d'une flexibilité de surface ou de durée (ou

conjointe) ; ce serait une alternative à la sous-location (pertinente parfois, selon les besoins).

3 – L'importance prise par certains espaces dans des immeubles de bureaux (notamment la multiplication des besoins de salle de réunion), qui supposent une valorisation et une gestion de l'occupation (rendue possible par la technologie).

En somme, nous pourrions passer d'une logique de cash-flow selon un modèle de sécurisation des flux à une gestion du remplissage. Dans tous les cas, ce phénomène conduit d'ores et déjà à trouver une fonction plus valorisante à des espaces moins « standard » en terme d'usage tertiaire. Cette tendance à la flexibilité trouvera donc certainement un relais de croissance dans l'accompagnement du client et la logique servicielle, avec peut-être des engagements à la performance.