



Cycle Mutabilité / Réversibilité

Un immeuble, plusieurs vies, un même propriétaire ?

L'hybridation des fonctions et l'émergence de nouveaux usages, favorisées par la révolution numérique accélèrent inexorablement l'obsolescence des immeubles. Au-delà d'organiser la mixité au sein de leurs immeubles, les opérateurs doivent se préparer à la réversibilité de leurs projets pour mieux anticiper les besoins de demain. Si un immeuble doit avoir plusieurs vies, peut-il avoir un même propriétaire ? Investisseurs, développeurs et utilisateurs témoignent.

Mercredi 5 décembre 2018 -11h00 - 12h30

*Débat animé par **Gaël THOMAS** - Directeur des Rédactions - BUSINESS IMMO*

Intervenants :

- **Joachim AZAN** - Président-Fondateur - NOVAXIA
- **Jean-Lou Boisseau** - Directeur général délégué - LOBJOY-BOUVIER-BOISSEAU ARCHITECTURE
- **Marc DAUMAS** - Directeur - AIRE NOUVELLE - filiale de co-promotion d'ENGIE
- **Vincent HILAIRE** - Responsable de projets immobiliers - LINKCITY
- **Benjamin MERCURIALI** - Directeur de la Valorisation des Actifs - PERIAL

Gaël THOMAS - Directeur des Rédactions - BUSINESS IMMO :

Nous allons aborder,

Dans un Premier temps:

- Un immeuble, plusieurs usages dans son cycle de vie ;

Et en deuxième temps :

- Plusieurs vies de l'immeuble dans la journée et dans la semaine.

- 1- Avant de parler de mutabilité et de réversibilité je souhaiterais que nous parlions de transformation de destination et classiquement de la transformation du bureaux en logement ;
 - a. Quelle est la réalité du marché aujourd'hui ?
 - b. Quels sont les enjeux autour de la transformation des immeubles ?
 - c. Est-ce que cette transformation de bureaux en logements est la meilleure réponse à une obsolescence avancée ou aggravée du parc tertiaire ?

Joachim AZAN - Président-Fondateur – NOVAXIA

Effectivement, NOVAXIA est spécialisée dans la transformation d'actifs obsolètes. Nous réunissons des dizaines de milliers d'investisseurs pour leur permettre d'avoir une visibilité sur 6 à 8 ans. Il faut une forme de patience pour ces opérations de transformation et de portage foncier. A noter qu'il y a un phénomène majeur de l'accélération de cette obsolescence.

Cette obsolescence est une obsolescence du bâtiment et une obsolescence architecturale mais également une obsolescence d'usage, aujourd'hui le COWORKING c'est un mot qui est dans toutes les bouches. Il y a 10 ans si on avait fait une table ronde au SIMI, on n'aurait peut-être pas utilisé ce terme.

Je suis convaincu que la mixité d'usage répond au besoin des élus, au besoin de la chronotopie du bâtiment, de le faire vivre en permanence. Elle répond également au besoin de l'investisseur-développeur de s'assurer une forme de maîtrise du risque ; parce que si on est investisseur sur le long terme, si on développe un projet, si l'usage qu'on a retenu sera rapidement obsolète, cela devient une forme de risque pour l'investisseur. En conséquence, cette agilité nécessaire au changement sociologique, au changement d'usage est devenue une nécessité dans la façon d'imaginer l'immobilier et donc, le premier sujet le plus classique, le plus parlant : c'est la transformation d'un immeuble de bureaux obsolète en logements.

Actuellement, il y a une conjoncture qui est extrêmement bonne sur le marché des bureaux. Il y a d'autres paramètres mais en tout cas sur ce seul prisme de la transformation de bureaux en logement, quand le cycle des bureaux est trop bon, l'investisseur rationnel va se dire : « pourquoi transformer des bureaux en logements alors que c'est plus simple de garder des bureaux ? » On voit qu'il y a certaines tendances de la polarisation des quartiers de bureaux. Nous avons transformé dans le 14e arrondissement un immeuble de bureaux en logements. En effet, du logement dans le 14e arrondissement en face du parc Montsouris était devenu plus pertinent que du bureau. Ce marché est amené à également se développer fortement. Si on prend quelques chiffres sur ce sujet on voit que la vacance des immeubles, c'est environ 3 millions de m² de bureaux vides à l'échelle de l'Île-de-France; et sur ces 3 millions de m² de bureaux vides, il y a une partie qui est simplement conjoncturelle (liée à un départ récent du locataire), il y a aussi une partie de vacance structurelle qui représente 935 000 m² de bureaux vides. Cela représente environ le tiers de cette vacance dans un marché en pleine

forme. C'est l'élément notable : une vacance de 3 millions de m² dans les bonnes périodes de conjoncture, soit 6 % du parc de bureaux, peut être considéré comme normale mais la quantité d'immeubles de bureaux en vacance structurelle qui représente le tiers du parc de locaux vacants, a doublé : elle est passée de 400 000 m² à 935 000 m². Ce n'est pas la vacance qui a augmenté, mais c'est la quantité d'immeubles en vacance structurelle.

Un exemple concret pour cet immeuble dans le 5^{ème} arrondissement de Paris, près de la place du Panthéon. L'architecture a bien vieilli. Il est classé monument historique et date du 18^e siècle. Il deviendra un hôtel : l'ouvrage classé ne fait que 2000 mètres carrés, l'arrière du bâtiment est un entrepôt qui était complètement obsolète. NOVAXIA a fédéré des investisseurs sur ce site en 2015. Nous avons mutualisé ces investisseurs qui ont acheté ce site. La partie classée est évidemment réhabilitée et la partie entrepôt est démolie pour être transformée. C'était une distillerie au 19^{ème} siècle. Ensuite, ce lieu est devenu un immeuble de bureaux, siège de l'entreprise LAVILLAUGOUET.

Nous avons acheté ce bâtiment en 2015 pour le transformer en un hôtel avec une prise en gestion par une grande chaîne internationale prévue en 2021. Entre-temps, on sait bien que le portage foncier, que la transformation requièrent un temps long. On a installé sur place un village, un écosystème temporaire, notamment autour de start-up, d'artistes, d'associations, le temps de la mutation de ce site. Nous ne prétendons pas être de bons samaritains ou avoir que des bons sentiments mais nous sommes convaincus que le temps et la rentabilité se marient parfaitement. Plutôt que de faire gardiennage ce site parce que, qui dit mutation dit également gardiennage des sites, et bien nous l'avons loué pour 1 euro symbolique à des associations avec lesquelles nous entretenons un dialogue pour réfléchir à des nouveaux usages. Cela nous fait une forme de laboratoire de recherche et développement Nous allons ensuite transformer ce site en un hôtel de 150 chambres avec une enseigne internationale. Il y aura un bar, un restaurant. Nous avons conservé l'aspect évidemment « classé », puisque tout l'enjeu de la rénovation et de la restructuration de bâtiment existant, c'est de garder ce qui mérite de l'être et de ne pas tout mettre par terre. Nous avons conservé une verrière qui était architecturalement remarquable pour faire un restaurant qui va avoir une hauteur sous plafond de 12 mètres en cœur d'îlot.

Conserver, c'est « jouer sur ce sur-mesure », qui implique qu'on peut transformer ce bâtiment et lui donner une nouvelle vie.

Gaël THOMAS - Directeur des Rédactions - BUSINESS IMMO :

Je voudrais qu'on puisse voir avec Jean-Lou Boisseau :

- Quels sont les freins aujourd'hui ?
- Quels sont les leviers pour transformer un immeuble de bureaux en logement ?

Jean-Lou Boisseau - Directeur général délégué - LOBJOY-BOUVIER-BOISSEAU ARCHITECTURE

On est dans un contexte de 3 millions de mètres carrés de bureaux vides avec une obsolescence qui s'enkyste pour une partie de ce parc. Je mettrais en parallèle la crise du logement en région parisienne mais un peu comme dans toutes les grandes métropoles. Par ailleurs, les problèmes des transports font qu'on a du mal à recruter en région parisienne. En effet, de nombreuses conférences notamment à l'ORIE, expliquent que la tranche d'âge des 28 à 35 ans qui en ont assez de faire de la colocation ou d'habiter chez leurs parents quittent Paris pour aller dans des endroits où les loyers sont moins

importants. Cela génère un problème de recrutement et donc d'efficacité, et de performance de la métropole de Paris. C'est un vrai enjeu pour les acteurs de l'immobilier en ce moment.

Cette prise de conscience que nous avons tous, collectivement et individuellement, sur le réchauffement climatique nous pousse à nous interroger sur les bons réflexes au moment où on étudie les bâtiments pour réfléchir à leur devenir. Un des réflexes majeurs est de conserver au maximum le gros œuvre avec une solution pratico-pratique. En dehors du fait que cela permet d'avoir des chantiers plus courts, plus abordables qui ont plus de facilité à rentrer dans le bilan, c'est aussi une bonne façon de dégager moins de CO2.

Donc, nous sommes dans un contexte où chaque mètre carré de logement construit va aider la métropole à être plus performante, chaque gramme de CO2 non dépensé est bien sûr extrêmement vertueux. Cette réflexion autour de la transformation bureaux-logement s'inscrit dans l'anticipation des enjeux de réversibilité des immeubles à concevoir, ce qui n'est pas une mode mais un vrai acte citoyen.

La transformation de bureaux en logement est une activité technique très complexe, plus longue et plus chère à réaliser qu'une simple démolition-reconstruction. Je vais vous parler d'un sujet pratique que nous avons livré l'an dernier, boulevard Macdonald, Paris 19^{ème}. Pour cette opération, toutes les planètes étaient bien orientées vers la transformation de bureaux en logement. C'est un immeuble des années 70. On a commencé à travailler sur ce dossier en 2011, après 4 années de vacance. Il s'agit d'un IGH de bureaux qui était resté inutilisé pendant 4 ans, situé à un endroit du boulevard Macdonald, du côté de la Cité des sciences dans un secteur en pleine mutation. Cet endroit-là est plutôt orienté logements ce qui satisfait le critère urbain. Le deuxième critère, c'est une maîtrise d'œuvre qui doit être réalisée par un architecte, spécialiste en bureaux et en logements.

Pour décider de faire une transformation de bureaux en logement, ça passe par une étude très précise, multicritères : urbains, architecturaux, techniques, règlementaires, et d'un point de vue transversal, de coûts, de délais et de multiples échanges constants avec le maître de l'ouvrage qui porte l'actif. A l'issue de ce processus, on peut arriver sur un panel très varié d'arbitrage :

- Cela peut être le statut quo : attendre 2 ou 3 ans afin que les loyers baissent et que l'opération soit plus justifiée ;
- Cela peut être des simples travaux de peinture moquette : on rénove les halls et on rend les terrasses accessibles, sur la base de coût de l'ordre de 400 000 à 500 000 euros ;
- Cela peut être une restructuration un peu plus lourde, entre 1000 € ou 2500 € par m². Pour notre exemple, nous arrivons à des travaux de 1600 euros par m².

Gaël THOMAS - Directeur des Rédactions - BUSINESS IMMO :

Alors pour cet exemple, les coûts de travaux sont moins chers qu'une restructuration en bureaux ?

Jean-Lou Boisseau - Directeur général délégué - LOBJOY-BOUVIER-BOISSEAU ARCHITECTURE

Une restructuration en bureaux peut être moins chère que cela si l'étude est pertinente. Cela peut aller entre 1000 et 2500 €/m² voire même moins de 1000 €/m² sur des programmes très light. Cette opération est performante sur le point de vue financier à cause de l'ADN du bâtiment. Cela peut être plus cher.

Retour aux questions principales :

Avant de parler du bâtiment, je voudrais parler de maîtrise d'ouvrage. Pour qu'une transformation de bureaux en logement soit possible, il faut une maîtrise d'ouvrage unique ou en groupe multidisciplinaire qui puisse accepter la solution la plus pertinente d'un point de vue financier, mais aussi d'un point de vue architectural et d'usage parce que tous les maîtres d'ouvrage n'ont pas cette capacité d'intégration de complexité en termes de coûts et de délais dans leur bilan.

Un autre critère pour être éligible à la transformation bureaux-logements, c'est l'ADN du bâtiment en lui-même. Tous les bâtiments ne se destinent pas à cela. Sur ce cas présent, le premier élément qui facilite cette transformation, c'est que c'est un IGH en termes de réglementation incendie : en le transformant en logement, nous l'avons sorti du classement IGH, ce qui est très favorable en termes de gain d'exploitation.

Un autre critère, c'est le gros œuvre. Si on veut faire une opération qui s'équilibre et qui a un intérêt en termes d'économie de CO2, il faut très peu toucher au gros œuvre. C'est un point clé dans nos réflexions sur la transformation des bâtiments. On a conservé les noyaux, les escaliers, le couloir central pour en faire des salles d'eau. Dans les bureaux, on a pu créer des logements. On a changé la façade aussi : on a créé de grandes baies verticales pour faire rentrer la lumière, ce qui est important pour le confort de vie. Ça permet de bénéficier aussi du paysage ; il y a de grandes fenêtres qui donnent sur des balcons qui ont été rajoutés sur la structure sans avoir à trop la modifier. Ils ont permis d'apporter un usage des logements.

Joachim AZAN - Président-Fondateur – NOVAXIA

Quelle était la profondeur du bâtiment ?

Jean-Lou Boisseau - Directeur général délégué - LOBJOY-BOUVIER-BOISSEAU ARCHITECTURE

La profondeur était de 12,50 mètres.

Joachim AZAN - Président-Fondateur – NOVAXIA

Donc la trame était favorable à une transformation.

L'ennemi de la transformation des bureaux ou du recyclage foncier, c'est le silotage. On voit bien que souvent, l'investisseur s'organise en ayant son département bureau, logement, hôtel et si on transforme des bureaux en logements, on est au milieu d'expertise bureau et au milieu d'expertise logement donc l'agilité de pouvoir transformer, demande des expertises transverses et une équipe agile.

Il n'y a pas de recette miracle. Tu parlais d'une épaisseur de 12 mètres, il se trouve que l'exemple que je donnais sur le parc Montsouris c'était un bâtiment de 18 mètres, et donc 18 mètres d'épaisseur à reconvertir, ce n'est pas simple. Nous nous sommes dit qu'il fallait faire une pièce en plus plutôt que de condamner ces mètres carrés qui n'étaient pas vendables. Finalement, nos acheteurs de logements ont été très contents d'avoir un espace supplémentaire sur le même palier (cave à vin, espace de stockage). Il n'y a pas de recette miracle en amont, mais c'est effectivement l'immeuble qui va, compte tenu de sa morphologie, dicter les solutions à imaginer. Le dernier point, c'est l'acceptabilité par les riverains de ces opérations de transformations en comparaison des opérations de développement : c'est moins de recours, et un maire qui aura plus de latitude à faire avancer le projet.

Gaël THOMAS - Directeur des Rédactions - BUSINESS IMMO :

On a vu les mesures incitatives qui ont été mises en place dans la loi ELAN, et une charte de transformation de bureau-logement à l'échelle de la région Île-de-France;

- Comment vous les percevez et quels sont aujourd'hui les leviers ?

Vincent HILAIRE- Responsable de projets immobiliers – LINKCITY :

On est parfaitement conscient de l'obsolescence et bien évidemment LINKCITY fait déjà de la restructuration de bureaux en logements. J'ai comme exemple, une opération qui s'est déroulée à Nîmes à 500 m du centre-ville, dans un quartier qui commence à être dans une dynamique résidentielle. LINKCITY aidée par la ville de Nîmes, a décidé de restructurer entièrement ce bâtiment avec presque 70 logements. Nous avons eu de grosses complexités en termes de structure, en termes de façade et bien évidemment en termes de corps d'état techniques. C'est en résumé une opération très coûteuse et assez complexe en termes d'expertise de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage. Tout ça pour expliquer que LINKCITY est parfaitement consciente qu'on doit réussir aujourd'hui à anticiper cette restructuration et qu'il faut trouver certains leviers pour essayer d'améliorer le modèle économique dans le cadre de la transformation de bureaux en logements.

Nous disposons de quelques leviers aujourd'hui, notamment avec la loi ELAN qui octroie un bonus de constructibilité de 30 %. Nous avons également la possibilité de déroger aux règles de mixité sociale qui viennent souvent obérer le modèle économique dans le cadre d'une restructuration de bureaux en logements. Les leviers techniques pour améliorer cette transformation seront technico-économiques, en permettant de diminuer au maximum les coûts de transformation et de rivaliser ainsi avec un scénario de conservation de l'usage bureau.

Marc DAUMAS - Directeur - AIRE NOUVELLE - filiale de co-promotion d'ENGIE :

Nous sommes une filiale d'ENGIE. On travaille avec nos filiales de construction NEO et AXIMA sur la dimension du digital et sur la dimension des fluides. Ce qu'on observe c'est la dynamique de la transition digitale et la dynamique de la transition énergétique qui s'accroissent de plus en plus.

En termes de leviers et de contraintes, ce que nous regardons de très près, c'est la réglementation thermique et notamment la réglementation E+C- « un label pour contribuer à la lutte contre le changement climatique pour la construction neuve ».

Les bâtiments sont et seront de plus en plus des acteurs des réseaux énergétiques. Les grandes villes se saisissent des plans climat, notamment par les volontés des différentes collectivités à s'inscrire dans la transition énergétique. Nous devons préparer ces bâtiments qui vivent une transition énergétique extrêmement forte et qui devront vivre pendant 50 ans ou plus. Cette transition va considérablement bouleverser la donne.

Dans les différentes études faites chez ENGIE, on considère que 50 % des énergies de demain seront produites dans les quartiers. Quand on regarde la question de la mobilité électrique, qui est en train d'arriver assez massivement, et quand on regarde les courbes de croissance prospectives, on se rend compte que d'ici 10 à 20 ans, il y n'aura plus beaucoup de véhicules thermiques. Si on imagine qu'il aura beaucoup plus de bornes de recharge dans les parkings, avec pour impact sur le réseau électrique, la capacité de disposer de la puissance pour recharger toutes ces voitures, ça peut être

considérable. Donc, nous regardons la capacité des bâtiments à se transformer aujourd'hui pour des révolutions technologiques qui vont bouleverser la donne dans les 10 à 20 ans à venir.

Chaque bâtiment va produire une partie de son énergie qu'elle soit électrique, thermique, géothermie, photovoltaïque ou éolienne. Les voitures qui sont garées peuvent servir de stockage.

Dans une optique d'auto-alimentation ponctuelle, vous voyez par exemple des bâtiments de bureaux ou une école où vous mettez des panneaux photovoltaïques sur le toit. En plein mois d'août, l'énergie vous ne la proposez pas pour l'école, donc on est dans cette dualité permanente entre je produis pour moi et je produis pour le réseau ou je suis capable de stocker de l'énergie que le réseau surproduit.

Et sur le volet digital, l'autre sujet sur lequel évidemment on est en train aussi de travailler, est comment je pilote mon bâtiment avec mon téléphone ? On regarde notamment ce que fait la Smart Buildings Alliance (SBA) à travers le label READY TO SERVICE. Nous sommes très impliqués dans cette démarche. La SBA produit un livre qui sort en ce moment sur : comment je prépare les bâtiments READY TO SERVICE ?

Question par **Gaël THOMAS** à **Benjamin MERCURIALI** - **Directeur de la Valorisation des Actifs - PERIAL**: A ce stade de notre table ronde, quel est votre regard en tant qu'investisseur ? Si je reviens sur la transformation de bureaux en logements, est-ce encore vécu comme une douleur ?

Benjamin Mercuriali énonce que ces transformations représentent encore des doutes, des difficultés à décider – même si les investisseurs s'entourent de mieux en mieux.

Il précise que PERIAL est un opérateur immobilier qui détient des actifs, les exploite, et verse des rendements. La principale problématique est donc l'anticipation : il faut donc connaître bien les produits bureaux et logements.

Au-delà de cette connaissance, il faut s'entourer de spécialistes, d'architectes spécialisés dans ces typologies de produits.

Il faut être humble face à ces sujets : n'étant pas architecte, il faut se poser les bonnes questions : « ce bâtiment est-il transformable ? ». Il faudra de toute façon s'entourer d'un conseil.

Dans le fond, le métier d'investisseur n'est pas de prendre le risque du portage même s'il peut y avoir ponctuellement de la vacance. On est obligé d'être pragmatique car cette thématique est au croisement de deux autres qui sont également dans l'air du temps :

- 1) L'acceptabilité sociale et sociétale de ces travaux, la possibilité de faciliter l'appropriation de ces nouveaux bâtiments par la ville : ceci se fait avec le raccourcissement du délai de chantier, mais également avec la limitation des nuisances pour les riverains.
Une des clés est de conserver la structure existante (30 à 40% de l'énergie grise d'un bâtiment est dans sa structure).
- 2) La distribution du rendement : pendant 12 à 18 mois de chantier, il n'y a pas de loyer. Une piste pourrait être le tiers-investissement, et pourrait faciliter la transformation de ces immeubles, quand cela a un intérêt technico-économique.

En conclusion, **Benjamin Mercuriali** explique s'entourer des bons partenaires parce que sans eux, il n'y aura pas de réversibilité.

Question par **Gaël THOMAS** à **Vincent HILAIRE- Responsable de projets immobiliers - LINKCITY:**
Passons de la transformation à la réversibilité des immeubles. Pouvez-vous nous présenter le concept WORK#1 que vous développez à Lyon Confluence ?

Vincent Hilaire explique que Linkcity - étant parfaitement conscient des contraintes représentées par la transformation de bureaux en logements - a remis ses principes de conception à zéro avec la question des bâtiments multi-usages.

Aujourd'hui, le groupe Bouygues Construction et sa filiale de développement immobilier Linkcity ont donc développé un concept nommé OSH ou Office Switch Home, dont la qualité première réside dans la capacité de l'actif à passer d'une destination bureaux à une programmation de logements ou résidences-services

Ce concept OSH va bien au-delà d'un simple investissement bureaux puisque c'est une véritable valorisation : l'actif a une capacité à s'adapter aux évolutions du marché et aux grandes transformations urbaines qu'on peut voir sur l'ensemble du territoire.

Ces actifs vont dans le sens de la résilience des territoires, d'une société agile, concepts souhaités par les collectivités et les élus.

Work#1, dessiné par l'agence Chipperfield Architects, est situé dans l'îlot Santé-Bien Être de la presqu'île lyonnaise, le long du Rhône, et se trouvera sur un territoire parfaitement propice à cette solution de réversibilité étant donné que l'autoroute A6-A7, qui traverse la ville de Lyon jouxte le bâtiment et l'empêche à ce jour d'être dédié à des logements au vu des nuisances sonores et de pollution.

Cependant, cette autoroute vient d'être déclassée, et appartient désormais à la métropole de Lyon : elle va être aménagée en boulevard urbain, ce qui permettra d'ici à 2030 de mettre en place dans ce bâtiment Work#1 presque 60 logements avec vue sur le Rhône.

Vincent Hilaire ajoute que la réversibilité s'est conçue par des études techniques poussées de l'ensemble de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage, et une adaptation du concept OSH développé par Bouygues Construction sur plusieurs points :

- La façade : le choix s'est fait sur une trame dite de logement, d'environ 90cm. Les usages bureaux aujourd'hui préfèrent une trame de 1m35. Linkcity a décidé de mettre ses usages de côté, et a défini des bureaux type open-space avec une trame de 90cm : ce principe de façade qui anticipe l'usage de demain fonctionne très bien, surtout l'aménagement.
- Les balcons filants : l'équipe de maîtrise d'œuvre les a prévus sur l'ensemble de la façade principale, avec une adaptation des menuiseries extérieures (toute hauteur et ouvrantes à la française) ce qui permet à chaque trame, l'accès à un balcon privatif. Ceci permettra lors de la mutation de ne pas intervenir sur la façade. La réversibilité sans toucher à la façade permettra de faire évoluer le bâtiment dans son écosystème connu, dans son arrangement spatial de base.
- La mise en place d'un faux-plancher épais d'environ 50 cm qui permet d'y implanter tous les équipements de bureaux lors du premier cycle de vie, mais aussi, et sans aucune contrainte, tous les réseaux gravitaires des logements et des pièces humides.
- La désolidarisation de la façade et de la structure : à environ 30 ans d'âge, cela permet le remplacement de la façade avec un minimum d'intervention et sans reprise structurelle.

- Une hauteur d'étages : à mi-chemin entre l'usage bureaux et l'usage logements avec une hauteur de faux-plancher de 50cm et une hauteur libre de 2m70 – très confortable en bureaux et d'autant plus en logements.
- Une réflexion sur la qualité et la pérennité de l'ensemble des ouvrages (façade, cloisonnements) : celle-ci a été opérée par l'ensemble de l'équipe de conception pour pouvoir conserver le maximum des ouvrages construits.

Gaël Thomas soulève la question du surcoût.

Vincent Hilaire répond qu'il est assez difficile à estimer de par le manque de comparaison de standing, de contexte, de bâtiment. Il ajoute qu'il y a eu effectivement des surcoûts sur la mise en place des balcons sur l'ensemble des façades principales et sur l'augmentation des faux-planchers. Cependant, ceux-ci restent difficiles à estimer.

Joachim Azan note la richesse de la réflexion portée sur le bâtiment Work#1.

Il évoque le fait qu'aujourd'hui, il y a une typologie de façades de bureaux, puis une autre typologie de façades de logements. Les initiatives qui consistent à anticiper cette réversion et qui mettent les moyens pour, sont une totale nécessité.

Il évoque un contre-exemple à celui de Work#1 : un immeuble à Bagneux dont le maître d'ouvrage a souhaité faire du bureau le long de la RN20, de 12 500m² existant. L'actif avait été acquis en 2008, juste avant la crise. L'enjeu était de le louer en tant que bureaux. De gros travaux d'investissement ont été faits, mais la réversibilité n'avait pas été anticipée : il est resté vide pendant 10 ans.

Aujourd'hui, nous avons tous pris conscience de cette notion de réversibilité. Il y a 10 ou 15 ans, on bâtissait du logement ou du bureau *ad vitam*.

Sur le site de Bagneux, ils n'avaient pas pu conserver le bâtiment : il a été démolé pour diverses raisons, implantation, site, espace de pleine terre, plans masse plus adapté... Il a alors été mis en place un schéma de réemploi des matériaux : une porte de 1970 a très peu de points communs avec une porte de 2018, mais elle en a une majeure, c'est qu'elle est en bois.

Une démarche responsable dans la mutation des actifs est celle de réemployer les matériaux : récupération du bois, refonte du verre, etc.

Question par **Gaël THOMAS** à **Benjamin MERCURIALI - Directeur de la Valorisation des Actifs - PERIAL**: Quelle est la démarche des investisseurs par rapport à des concepts type Work#1 ? Y a-t-il un appétit des investisseurs pour ce type de concepts ? Est-ce une assurance anti-obsolescence ? Est-ce compatible avec une segmentation SCPI Immobilier d'Entreprise ?

Benjamin Mercuriali confirme s'intéresser à cette thématique.

Il souhaite rebondir sur la nécessité évoquée par Joachim Azan de bien faire car selon lui, tout peut être réutilisé, et il faut prendre le temps d'y réfléchir, avec les bons partenaires.

Pour revenir à l'exemple Work#1, **Benjamin Mercuriali** note que l'obsolescence y est plus que programmée, elle est actée. Dans l'écriture d'un business plan sur 10-15 ans, on serait obligé d'y inscrire le passage d'un usage de bureaux à celui de logements.

Selon lui, il y aurait toujours la discussion sur le surcoût. Il se pose la question de savoir « surcoût sur quelles garanties ? ». Dans cet exemple, on a préparé un bâtiment à ce qu'il soit mutable, mais il se demande si demain, il sera obligé de refaire appel à Linkcity afin qu'ils puissent garantir un coût.

Ces bâtiments mutables ont d'excellentes conceptions, mais ce ne sont pas les seuls.

Il prend pour exemple le parc tertiaire des années 70 : des bâtiments de bureaux tramés sur 13 mètres, avec beaucoup de parkings, des espaces verts. Ceux-ci pourraient facilement être transformés en logements.

Dans l'exemple Work#1, un investissement a été fait dans ce sens de réversibilité. Quand on surinvestit dans quelque chose, il faut être capable de le garantir ou d'accompagner plus loin.

Une autre interrogation : reste-t-on propriétaire post-transformation ? Il faut faire un exercice de questionnement du marché, et faire tourner les chiffres : à date, il serait préférable pour un groupe comme PERIAL de porter la transformation, puis de revendre à la découpe puisque ils ont le réseau de revente, la capacité à faire, parce qu'ils n'ont pas de véhicules logements.

Dans l'exemple Work#1, cela se joue beaucoup sur la localisation : **Benjamin Mercuriali** n'est pas sûr que ce soit le cas à chaque fois.

Joachim Azan ajoute que culturellement on parle de réversibilité, de changement d'usage, mais le véritable sujet est la mixité d'usages. Dans les pays anglo-saxons ou en Asie par exemple, il est très courant d'avoir un bâtiment multi-usages.

L'investisseur, aussi clairvoyant soit-il, a une logique de flux. Il y a une réflexion à mener sur la vision cadencée des usages.

Il nous arrive d'avoir, au sein de projets ou de concours, des véhicules hôtels-bureaux-logements : ils intéressent souvent des investisseurs anglo-saxons puisque l'investisseur français va se dire « je n'ai pas la bonne case ».

Benjamin Mercuriali ajoute qu'on pourrait ajouter de nouveaux produits, mais la question à se poser est « comment est-ce qu'on l'on passe de l'immeuble au produit ». On achète un bail, un flux, mais peut-être demain ce sera plutôt la maîtrise de ces usages qui permettra à des opérateurs type bureaux, d'acheter l'ensemble de l'opération, avec des baux multi-usages ou une master-franchise avec différents usages.

La notion de maître d'ouvrage passera peut-être à celle de maître d'usage.

Question par **Gaël THOMAS** à **Marc DAUMAS - Directeur - AIRE NOUVELLE - filiale de co-promotion d'ENGIE** : Marc, vous avez mentionné qu'un immeuble peut avoir plusieurs vies dans la journée, dans la semaine. Pourriez-vous nous présenter cela avec quelques exemples ?

Marc Daumas entame en disant qu'on a aujourd'hui des bâtiments mixtes mais pas mixtes uniquement dans les mètres carrés loués, mixtes aussi dans leur capacité à générer de l'énergie. Comme cité précédemment, il y a les bâtiments générateurs d'activité énergétique, ceux qui produisent de l'énergie, et les bâtiments générateurs d'activité urbaine, qui donnent des valeurs écologiques et de quartier.

Un bâtiment protéiforme peut donc générer une valeur financière et intrinsèque bien supérieure à un bâtiment mono-usage. Plus un bâtiment est mixte, plus il a une capacité à évoluer à l'intérieur de lui-même.

AIRE NOUVELLE travaille sur différentes échelles : bâtiments de type urbains, centraux, à l'échelle du quartier, ou bâtiments de type PME/PMI où nous essayons de réinventer le coworking, avec une grande sobriété énergétique.

Les bâtiments ont une capacité à générer eux-mêmes de nouveaux usages sans nécessairement avoir de restructurations lourdes, et ce, en étant acteurs des réseaux énergétiques, acteurs de mobilité, acteurs de la vie sociale du quartier et ouverts sur la ville.

On parle beaucoup de coworking et de flex-offices, les évolutions sociologiques font que nous n'avons plus vraiment besoin d'un bureau, mais plutôt d'un endroit où aller pour travailler. Dans certaines tours de bureaux, il y a des étages entiers disponibles : pourquoi pas utiliser ces étages vides pour y implanter du coworking avec un gestionnaire qui peut être un *community manager*.

Un bâtiment est une coquille qu'il faut faire vivre le plus possible, et dans le temps.

Gaël Thomas recherche l'œil de l'architecte sur cette notion de coquille et demande « quelle coquille pour quel usage ? ».

Jean-Lou Boisseau évoque un autre exemple : le 32 Guersant, situé dans un environnement urbain dense, juste derrière la Porte Maillot. Cet immeuble est le fruit d'une « bureau-thérapie », avec un arbitrage particulier. C'est un immeuble de bureaux des années 70 que l'on a décidé de transformer en bureaux d'aujourd'hui.

Il a été abordé sous le prisme de la densité : nous travaillons dans de grandes métropoles, où l'un des grands enjeux est le transport. Pour la qualité de vie de chacun qui se rend de son domicile à son lieu de travail, ou dans des lieux de divertissement, l'enjeu transport est très important.

En dépit des grands travaux type Grand Paris Express, le transport à Paris reste une question clé. Une des façons de régler cette problématique est de l'aborder par la densité, qui s'applique à toutes les échelles de la réflexion portée à la restructuration.

Il y a quelques années, le bureau se concevait autour d'un espace de 13m², un ratio sûrement issu de la réglementation incendie, mais qui convenait surtout aux usages de l'époque. Une des tendances était de louer de grands ensembles en première ou deuxième couronne, bien équipés, mais sans anticiper le problème des transports, puisque cette relocalisation augmentait le temps de trajet.

Ces dernières années, la tendance est de revenir vers le centre, améliorer ces temps de transports : si à effectif constant, et à loyer au mètre carré plus important, on doit trouver un emplacement, alors la densité des immeubles augmente forcément.

On conçoit aujourd'hui des espaces autour de 10m²/personne, ou 5 à 8m²/personne pour les espaces de coworking – puisque ces derniers ne louent plus de m² mais plutôt des postes disponibles.

Il y a donc deux conséquences de ces nouvelles contraintes liées à la densité, au retour à la métropole :

- Le mode d'usage : les immeubles conçus aujourd'hui sont occupés à 60% d'effectif. Les 40% restants travaillent de chez eux, depuis un centre de coworking, depuis les locaux d'un client, mais ne viennent plus sur le lieu de travail, et ce, 2 jours par semaine. Cela peut avoir pour conséquence de faire baisser le sentiment d'appartenance, et de faire baisser l'efficacité des utilisateurs de l'ordre de 20%.

Le rôle des concepteurs est de lutter contre cet effet, et notamment via la fabrication d'immeubles qui ont une identité forte, qui se transmet de la façade jusqu'au plateau de bureaux, dans les parties communes, dans les jardins : les immeubles produits aujourd'hui sont à l'opposé des « immeubles blancs », ceux construits sans connaître l'utilisateur ou l'usage final.

- La création de lieux ou d'espaces de décompression : un immeuble qui répond aux nouveaux codes est un immeuble où tous les espaces sont des espaces de travail (bureaux, circulations, etc.). Il faut donc les rendre vivables grâce à de la lumière naturelle, une bonne gestion des flux, des terrasses accessibles, et des espaces communs ouverts sur l'environnement direct.

Question par **Gaël THOMAS** : Il y a une porosité avec la ville aujourd'hui, est ce compatible avec les différents utilisateurs, pas seulement d'un point de vue de la sécurité ?

Selon **Jean-Lou Boisseau**, les fonctions d'accueil, d'attente, de réunion et de restauration sont les 4 piliers d'une entreprise, qui existent toujours mais maintenant il faut inventer tous les intermédiaires pour gérer les flux entre ces différentes fonctions.

Par exemple, l'espace accueil devra gérer les attentes pour les différents services et la salle de restauration peut servir de salle de réunion et de ce fait doubler la capacité de l'immeuble mais il faudra gérer le bruit, les odeurs et l'aménagement et du coup il sera un espace parfaitement performant.

Joachim AZAN souligne le parallèle avec le monde de l'hôtellerie, qui de plus en plus maintenant, ne met plus de comptoir d'accueil à l'entrée des hôtels pour enlever cette barrière et permettre un accès direct à l'hôtel. Cette tendance touche maintenant le monde du bureau.

« Par exemple pour le nouveau projet développé en ce moment à Bagnolet, le long du périphérique, on a décidé de ne pas juste « planter » un immeuble de bureaux isolé avec des vigiles, mais de faire un immeuble de bureaux en lien avec la ville, c'est-à-dire un rez-de-chaussée avec des espaces de restaurations, des cafés, des commerces entièrement ouverts sur la ville et les bureaux ne commencent qu'au premier étage. Avec ce nouveau marché du travail, avec la guerre des talents, avec la quête d'attractivité des employeurs où les collaborateurs deviennent des clients de l'entreprise, avoir un lieu de vie ouvert et poreux où il n'y a pas de barrière entre l'intérieur et l'extérieur, est très important. »

Marc DAUMAS complète ce qui a été dit en précisant que la disparition des frontières entre la vie professionnelle et la vie privée, la rue et le bâtiment, entre bâtiment bureaux et logements est une volonté des développeurs et des collectivités. La technologie est un levier indispensable pour y arriver et pouvoir gérer la sécurité et la dispersion des usagers à l'intérieur.

Question de **Gaël THOMAS** : Qui va gérer et exploiter tous ces nouveaux usages ? est-ce l'investisseur qui va en tirer des flux complémentaires ou va-t-il-y avoir une révolution du bail 3-6-9 ou 6-9 ferme ?

Pour **Benjamin MERCURIALI**, chaque investisseur se fera sa propre conviction car la véritable question c'est de savoir s'ils veulent maîtriser les usages ou juste rester sur l'ouvrage ou si l'argent vient de l'usage ou de l'ouvrage. Il donne comme exemple sa société où ils ne vont pas occuper tout l'immeuble, et comme c'est une société en croissance avec une nécessité de maîtriser l'avenir, ils vont devoir gérer un flux pour permettre la croissance dans cet espace, dans le 17^e arrondissement de Paris.

Gaël THOMAS rebondit sur la notion de maître d'ouvrage et maître d'usage : est-ce une mutation d'un métier existant ou est-ce que il peut y en avoir deux : et est-ce que les flux d'ouvrage peuvent se compléter avec des flux d'usages ou est-ce qu'à la fin, il y en a un des deux qui va mourir ?

Joachim_AZAN répond qu'on voit apparaître un nouvel acteur dans l'immobilier qui est le prestataire de services qui s'intercale entre un propriétaire et les utilisateurs finaux. Il précise que c'est l'audace qui permet aujourd'hui d'imaginer les modèles de demain et que la sécurité, c'est d'anticiper les mouvements à venir et de ne pas les subir.

Il fait un parallèle avec l'hôtel où l'investisseur cherchait par le passé des baux de 12 ans ferme mais au fur et mesure du temps, l'hôtelier s'est transformé en prestataire de services donc ne cherche plus ce type de baux. On va assister à l'émergence de nouveaux modèles où le propriétaire de bâtiment va confier la gestion à un opérateur (soit en l'internalisant, soit à un tiers) qui lui reversera une partie du chiffre d'affaires de l'exploitation.

Question de Gaël THOMAS : mais qui va capter la valeur ?

Pour **Joachim AZAN** : la réponse dépendra de l'organisation de chaque métier, de chaque structure, il y a des foncières qui internalisent le co-working, mais au-delà de qui va le faire, il faut être conscient qu'on va « variabiliser » les loyers : il n'y aura plus de 12 ans ferme mais un mandat de gestion confié à un acteur qui peut être soit en interne soit externe et qui va reverser X% des flux au propriétaire mais en captant une partie de la création de valeur.

Pour **Gaël THOMAS**, il faut qu'il y ait un loyer minimum garanti.

Pour **Marc DAUMAS**, ce qui est important pour les énergéticiens et les prestataires de services, c'est de savoir si l'investisseur veut valoriser le bien ? Est-ce qu'il a envie d'être propriétaire d'un ensemble qui comporte différentes typologie d'actifs et donc différentes typologie de revenus ?

Pour lui, c'est une possibilité en prenant l'exemple de l'hôtel qui est un actif composé de différentes typologies et revenus.

Question de Gaël THOMAS mais qu'est-ce qu'on va vendre demain au gens quand ils prennent des parts de SCPI ?

Benjamin MERCURIALI répond qu'ils vont vendre une bonne gestion, une anticipation. Se pose la question du périmètre et précise que quand vous signer avec « Wework », ils vous payent un 3-6-9 avec un loyer de marché et ils sous louent en vendant un usage.

Question de **Gaël THOMAS** donc c'est lui qui capte la valeur ?

Benjamin MERCURIALI répond par la négative car dans l'exemple de « Wework », il paye le loyer de marché, et il a l'intelligence de créer une valeur complémentaire qui vient dessus parce qu'il y a de l'entropie qui crée des risques mais aussi des opportunités.

Il précise aussi que cela va dépendre du positionnement en faisant un parallèle avec les centrales solaires, qui peuvent être détenues par un investisseur parce que cela va avec la nécessité d'avoir des flux long terme.

Il suffit de trouver les bons acteurs et les bons modèles et que la force de l'immobilier, c'est qu'à chaque fois qu'il y a une contrainte, le marché s'organise, réfléchit et propose des solutions.

De ce fait, il n'y aura pas un modèle mais des modèles d'investisseur. Il est obligatoire de se segmenter pour s'adapter mais ce qui est sûr, c'est la création d'un nouvel acteur pour cette gestion.

Question de **Gaël THOMAS** c'est qui ce nouvel acteur ?

Pour **Benjamin MERCURIALI** ça peut être une foncière qui a décidé de s'y mettre ou un groupe de 3 jeunes qui ont décidé de créer une communauté numérique. C'est comme ça qu'ils vont faire le dedans dehors dont ils ont parlé précédemment.

Gaël THOMAS : en résumé un immeuble plusieurs vies, une multitude de propriétaires ?

Conclusion de **Joachim AZAN**

C'est plutôt la transversalité et la complémentarité. Il cite comme exemple le panel où il y a un constructeur, un architecte, un investisseur, un énergéticien qui devient un peu promoteur, ce qui montre que pour répondre à cette question, on ne peut pas le faire seul mais avec une pluralité de points de vues qui amènent chacun leur contribution à la réflexion.

Synthèse écrite établie par Racim Abbaci, Anastasia Andrieu et Nejla Derdour étudiants au DESUP IMMOBILIER D'ENTREPRISE de l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne