

## **ACTES DES CONFERENCES**

**SIMI – Palais des Congrès de Paris  
9 & 10 décembre 2003**

**Document réalisé  
par les étudiants de la  
Chaire Immobilier ESSEC-ENTENIAL**

Contact ESSEC :  
Prof. Ingrid NAPPI-CHOULET  
Tél : 01 34 43 31 86  
Fax : 01 34 43 32 10  
e-mail : [nappi@essec.fr](mailto:nappi@essec.fr)  
[www.essec-immobilier.com](http://www.essec-immobilier.com)

Contact SIMI :  
Sophie DESMAZIERES  
Tél : 01 55 27 37 09  
Fax : 01 55 27 37 87  
e-mail : [sdesmazieres@dellingexpo.com](mailto:sdesmazieres@dellingexpo.com)  
[www.salonsimi.com](http://www.salonsimi.com)

## Avant Propos

---

Madame, Monsieur,

Je vous invite à découvrir les actes des conférences et tables rondes du SIMI, le salon de l'immobilier d'entreprise en Ile-de-France qui s'est tenu pour sa seconde édition les 9 et 10 décembre 2003 au Palais des Congrès à Paris.

4500 visiteurs, dont 1000 directeurs et utilisateurs immobiliers, ont participé à ce salon, désormais institué comme le premier rendez-vous des professionnels et des utilisateurs d'immobilier d'entreprise en Ile-de-France. Pour cette seconde édition, le SIMI a accueilli 185 exposants couvrant l'ensemble des métiers de l'immobilier.

Durant ces deux jours, huit conférences et neuf tables rondes ont été programmées afin de traiter des préoccupations actuelles du marché. Vous trouverez ci-après la synthèse et le compte-rendu des actes rédigés par les étudiants de la promotion 2004 de la Chaire Immobilier de l'ESSEC dont le partenaire est ENTENIAL, banque de référence du financement immobilier et patrimonial.

La chaire Immobilier ESSEC-ENTENIAL, inaugurée en janvier 2003 a pour objectif de favoriser l'enseignement ainsi que la recherche en économie et en finance immobilières.

Depuis ces dernières années, l'ESSEC, grande école de management pionnière dans le domaine de l'enseignement de l'économie et de la finance de l'immobilier, a créé en formation initiale et en formation continue des cours spécifiques à ce domaine d'étude, en particulier un DESS de management immobilier.

Pour les 23 étudiants de la Chaire Immobilier, sélectionnés parmi les élèves en formation initiale du groupe ESSEC, le SIMI 2003 a été une expérience enrichissante qu'ils ont essayé de vous restituer en contribuant à la rédaction de ces actes.

**Ingrid NAPPI-CHOULET**

Professeur titulaire de la Chaire Immobilier ESSEC-ENTENIAL

## Sommaire

---

- Synthèse ..... 4

### LES GRANDS DEBATS

- Quel rôle de l'environnement de travail dans la performance de l'entreprise?..... 6
- Nouveau statut SIIC: Une révolution pour l'immobilier ?..... 12
- Loyers de bureaux : A quoi faut-il s'attendre en 2004 ?..... 16
- Création architecturale: Quelle valeur ajoutée en immobilier d'entreprise ?..... 19
- Quel avenir pour la Défense ? ..... 25
- Réallocation de capitaux vers l'immobilier : Tendances durable ou effet de mode ? 29
- Immobilier logistique : Quels produits pour quels besoins ?..... 34

### LES TABLES RONDES

- Réglementations environnementales : Ce qu'il ne faut pas manquer..... 38
- L'article L631-7 : Les espoirs d'une réforme..... 43
- Nouvelles normes comptables: Quels changements pour l'immobilier..... 49
- Etat des lieux d'entrée et de sortie: Tout ce qu'il faut savoir ..... 52
- Comment calculer le coût global d'occupation de vos locaux ?..... 54
- Témoignages : La construction et la location d'un site « sur mesure » pour le regroupement de 2600 collaborateurs ..... 59
- Opération d'externalisation : Le délicat volet social..... 62
- « ParisAirportCities » : Un concept émergent pour une implantation stratégique. 65
- Quels systèmes d'information pour la gestion immobilière d'entreprise ? ..... 70

## Synthèse

---

Cette synthèse présente brièvement chacune des conférences qui ont eu lieu dans le cadre de la deuxième édition du SIMI les 9 et 10 décembre 2003. Cette année, 7 grands débats ont concerné des problématiques clés du marché immobilier. Par ailleurs, 9 témoignages d'experts autour de tables rondes nous informent sur l'actualité immobilière.

Parmi les grands débats, la conférence « *Quel rôle de l'environnement de travail dans le performance de l'entreprise* » souligne l'importance et la difficulté de mesurer l'influence de l'environnement de travail sur la performance.

Le Grand Débat « *Nouveau statut SIIC : Une révolution pour l'immobilier* » expose les modifications législatives destinées à redynamiser le secteur des entreprises foncières en déclin ainsi que les conséquences de cette nouvelle loi.

Le Grand Débat « *Créations architecturales : Quelle valeur ajoutée en immobilier d'entreprise ?* » aborde les principales considérations à prendre en compte lors de la construction ou réhabilitation des bâtiments d'entreprises. Les intervenants présentent les différents types de valeur ajoutée de l'architecture.

Dans le Grand Débat « *Quel avenir pour la défense ?* », animé par Annick Colybes, journaliste aux Echos, les intervenants évoquent la situation actuelle du quartier d'affaires de La Défense et s'interrogent sur le futur du marché immobilier.

Le Grand Débat « *Réallocation de capitaux vers l'immobilier : Tendances durable ou effet de mode ?* » concerne la popularité des investissements en immobilier sur la place boursière de Paris et traite du statut des SIIC et de la situation boursière.

Dans le Grand Débat « *Immobilier logistique : Quels produits pour quels besoins ?* » Michel Fender de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées définit le terme immobilier logistique. Les intervenants abordent les besoins d'un utilisateur et les réponses d'un constructeur. Jean-Claude Bossez de Bail Investissement présente les stratégies d'investissement en immobilier logistique.

Parmi les diverses Tables Rondes, celle consacrée aux « *Réglementations environnementales : Ce qu'il ne faut pas manquer* » porte sur les règles en matière de prévention des risques technologiques et naturels et les obligations des propriétaires envers les acquéreurs ou locataires. Nous voyons les impacts (financier et autres) de la loi sur les entreprises et les sanctions en cas de non respect de la loi.

La Table Ronde « *L'article L631-7 : Les espoirs d'une réforme* » concernant l'affectation (usage) des locaux met l'accent sur les modifications apportées à la loi, les points litigieux dans son application et les propositions pour la réforme. Jean Olivier de la Mairie de Paris nous présente le futur Plan d'Urbanisme de Paris et ses objectifs.

La Table Ronde intitulée « *Nouvelles normes comptables : Quels changements pour l'immobilier ?* » fait le point sur les notions comptables et les normes IAS/ IFRS. Laure Silvestre-Siaz de Deloitte Touche Tohmatsu détaille les principes des normes IAS sur les contrats de location.

La Table Ronde « *Etat des lieux d'entrée et de sortie : Tout ce qu'il faut savoir* » reprend les éléments indispensables de tout état des lieux et souligne l'importance d'une grande vigilance au moment d'établir le contrat de bail.

La conférence « *Comment calculer le coût global d'occupation de vos locaux ?* » explique à quoi sert le coût global et comment le calculer. Le témoignage de Jean-Philippe Lainé de Renault nous relate les limites de l'utilisation du coût global.

« *Témoignages : La construction et la location d'un site sur mesure pour le regroupement de 2600 collaborateurs* » porte sur l'implantation du nouveau siège de la compagnie d'assurance AVIVA. Sur la base des expériences vécues, est abordée toute la problématique du « clef en main locatif ».

A travers la Table Ronde « *Opération d'externalisation : Le délicat volet social* » les intervenants expliquent comment gérer une externalisation en prenant en compte l'aspect social. L'article L122-12 comme instrument d'externalisation est détaillé.

La Table Ronde « *ParisAirportCities : Un concept émergent pour une implantation stratégique* » présente l'innovant concept des villes aéroportuaires en tant que facteur de développement économique. Daniel Maysmans de FedEx partage le point de vue d'une entreprise installée sur le territoire de Roissy-Charles de Gaulle.

La Table Ronde « *Quels systèmes d'information pour la gestion immobilière de l'entreprise ?* » est animée par Bernard Boutonnet. L'objet de la présentation est de décrire les différents métiers d'une direction immobilière, les attentes des utilisateurs en matière de système d'information et l'offre de progiciels correspondant à chaque métier.

*Synthèse rédigée par Willemijn Geels*

## Quel rôle de l'environnement de travail dans la performance de l'entreprise?

---

*Grand débat animé par Claude Thibault,  
Fondateur du Quotidien de la Veille Immobilière.  
Mardi 9 décembre 2003*

### *Intervenants :*

- **Gilles Betthaeuser**, *Président Directeur Général, Amadeus*
- **Caroline de Dampierre**, *Chargée du Projet Havas*
- **Philippe Meurice**, *Architecte et Directeur Général, DEGW*
- **Elisabeth Pelegrin-Genel**, *Architecte et psychologue du travail*

### **Gilles Betthaeuser, Amadeus et Caroline de Dampierre : Le cas pratique Havas**

#### • **Environnement de travail et performance**

La réflexion sur l'effet d'un changement de l'environnement de travail dans la performance de l'entreprise doit s'exercer à différents niveaux :

- au niveau de l'environnement structurel de l'entreprise : quelles méthodes appliquer à quel type d'entreprise ? Comment et par qui la décision de changer d'environnement de travail est-elle prise ?
- au niveau de l'environnement externe : quelle est la facilité d'accès en terme de transports, quelle architecture et quelle adresse choisir pour quelle image ?
- au niveau de l'environnement interne : quelle est la demande (*open space*, salles de détente, verdure) ? Répond-t-elle à un besoin ou à un phénomène de mode ?
- au niveau de la vie sociale de l'entreprise : comment existe-t-on à son poste de travail (ordinateur, équipements) ?
- au niveau de l'environnement économique : comment se situe la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence ?

#### • **Le transfert du siège social de Havas**

Le projet initial de Havas était de trouver un terrain en bord de Seine pour y construire un campus de 45.000 m<sup>2</sup> à l'architecture non classique. Ce projet a beaucoup évolué puisque finalement, le choix d'Havas s'est porté sur un immeuble classique déjà existant, de 20.000 m<sup>2</sup>, à Suresnes. Cette réorientation ne signifie pas pour autant l'abandon de l'idée directrice initiale : l'immeuble a été transformé et l'enveloppe retravaillée avec l'aide des spécialistes d'Amadeus afin de répondre au cahier des charges et à l'image souhaités par le PDG d'Havas, Jacques Séguéla.

Le déménagement du siège social d'Havas répondait à des enjeux stratégiques. Il s'agissait pour le nouvel immeuble d'être un vecteur d'image externe et interne et un formidable outil marketing. En interne, il s'agissait de composer avec la dualité complexe du groupe car ce siège est à la fois le siège de la société holding HAVAS, à dominante internationale et financière et le siège du groupe EURO-RSCG, dont l'activité est plus opérationnelle. L'espace devait traduire cette dualité et le

sociogramme de l'entreprise. En externe, le nouveau siège devait être un miroir des valeurs du groupe (globalité, multidisciplinarité et innovation). Il s'agissait également de créer un environnement de travail favorable à l'optimisation de la performance de l'entreprise en quittant les anciens locaux de Levallois, bâtis dans les années 1970, et inadaptés à l'*open space* et aux métiers de la communication et de la publicité.

- **Quels leviers de performance à travers l'espace de travail ?**

Pour Havas, la performance c'est à la fois la position de groupe référent en publicité et la rentabilité sur les fonds propres. Les cinq valeurs fondamentales du groupe sont les suivantes : être une entreprise forte sur ses bases, se différencier, optimiser la chaîne de création de valeur, attirer et retenir des équipes à forte valeur ajoutée, donner l'envie (aux actionnaires, aux collaborateurs et aux clients).

Les leviers de performance utilisés à ces fins sont visibles dans l'aménagement de l'espace de travail. Ils apparaissent de manière évidente en ce qui concerne les deux dernières valeurs citées : un cadre de travail agréable et de qualité ne peut qu'avoir un effet positif sur les collaborateurs, les clients et les actionnaires.

Plus fondamentalement, les concepteurs ont fait attention en premier chef à favoriser la fluidité dans la circulation de l'information en organisant les plateaux en *open space* et en créant des espaces communs, avec la volonté d'optimiser l'échange d'idées par des rencontres formelles ou informelles. Les surfaces consacrées aux espaces communs ont été privilégiées selon l'idée suivante : on peut travailler partout, pas seulement à son poste de travail, et les synergies ainsi créées facilitent la fertilisation de concepts. Différentes typologies d'espaces, correspondant aux différents métiers, constituent le bâtiment, reliées par ces espaces communs ; ce qui permet ainsi de respecter la différenciation des activités tout en optimisant la transversalité des compétences.

Conformément à la mission sociale de l'entreprise, on s'est appliqué à créer un univers qui favorise et développe la créativité appliquée, principal caractère de la performance pour une entreprise comme Havas. Pour ce faire, on a travaillé sur le rapport individuel / collectif et à l'élaboration d'une structure ordonnée dans un désordre apparent, se référant au postulat de Poincaré selon lequel "le désordre est la condition nécessaire à la fécondité de l'esprit".

- **Et en pratique ?**

Havas a géré le projet avec l'aide d'Amadeus. Seule une petite équipe, constituée du PDG et du directeur financier d'Havas et des spécialistes d'Amadeus, a travaillé le programme, la partie technique et les méthodes. L'information des collaborateurs de l'entreprise s'est faite de manière informelle, une fois qu'une décision était prise, avec un retour de la part de ceux-ci.

Les travaux ont duré trois ans. Il ne s'agissait pas de tout organiser systématiquement mais plutôt de donner une structure lisible pour organiser le désordre. Si le projet ne s'est pas construit en associant toutes les personnes concernées autour de tables rondes, c'est parce que le travail portait sur l'enveloppe de l'immeuble ; aux collaborateurs de s'organiser ensuite à l'intérieur de celle-ci. L'enveloppe de l'immeuble a été pensée pour être figée au minimum afin de pouvoir accompagner et catalyser l'évolution rapide des organisations.

Caroline de Dampierre assure qu'au quotidien cette réalisation est un succès et qu'elle a atteint tous les objectifs.

## **Elisabeth Pelegrin-Genel : l'approche sociologique**

- **Une évolution du poste de travail**

La surface de bureau par utilisateur s'est significativement rétrécie ces dernières années, induisant de nouveaux modes de travail. Aujourd'hui, le bureau individuel est en voie de disparition et il y a peu de revendications pour obtenir un bureau personnel. Si l'adaptation à ces changements s'est faite aussi facilement, c'est d'une part à cause du contexte de crise économique, et d'autre part parce qu'une nouvelle image de l'homme moderne flexible s'est ancrée dans les mentalités. Les comportements ont évolué - ne serait-ce que par exemple dans la façon, impensable encore il y a quelques années, de se servir de son téléphone portable en public pour tenir des conversations privées - rendant possible et naturel l'aménagement en *open space*.

- **Un rapport entre environnement de travail et performance ?**

Un espace de travail bien conçu permet de produire un bon travail ; mais un espace mal géré aussi, la seule différence étant que le résultat s'atteint au prix d'une fatigue morale et physique plus grande. Il n'est pas sûr que l'environnement de travail joue véritablement un rôle dans la performance de l'entreprise.

En fait, l'intérêt pour l'aménagement de l'espace de travail vient plutôt de l'attention accrue que l'on porte aujourd'hui à la performance individuelle : on ne parle plus tant de savoir-faire que de savoir-être. Que les individus bénéficient des apports de l'ergonomie et d'un espace de travail bien étudié, c'est très bien ; mais encore faut-il s'assurer qu'il n'y a pas de décalage entre la pensée des concepteurs et l'utilisation quotidienne des personnes concernées, ce qui arrive fréquemment du fait que le "mode d'emploi" n'est pas explicite.

- **Un terrain neutre pour parler du travail**

Si l'effet positif de l'aménagement de l'environnement de travail sur la performance de l'entreprise n'est pas assuré, qu'est-ce qui justifie pour les entreprises de lui réserver un budget somme toute considérable ?

C'est le terrain de communication qu'il offre. En effet, l'organisation de l'espace de travail donne matière à une réflexion sur le travail dans un cadre désamorcé et non conflictuel qui libère la parole. Le simple fait de prendre le temps de faire réfléchir collectivement les gens sur leur travail permet de gagner du temps ensuite, ce qui se traduira en termes de performance pour l'entreprise. Ce n'est pas tant le résultat tangible que la réflexion à laquelle il a donné lieu qui importe, puisque de toute façon, le travail évolue tellement rapidement que l'espace de travail a du mal à suivre. L'espace de travail est un angle de vue et non une finalité ; c'est plus un moteur et une conséquence de l'analyse du travail qu'un véritable pré requis à la performance de l'entreprise.

## **Philippe Meurice, DEGW : la gestion d'un projet**

- **Le projet d'aménagement au service de la performance de l'entreprise**

Claudel disait "l'important au théâtre, ce n'est pas ce qui est devant, c'est ce qui est derrière". La même règle s'applique à l'architecture.

L'objet essentiel de l'aménagement de l'espace de travail est de donner un sens à partir de ressources et d'objectifs, de créer une dynamique qui permette d'optimiser l'investissement, d'anticiper la croissance et de satisfaire les utilisateurs.

Longtemps, l'environnement de travail a été considéré comme un poste de coût. Aujourd'hui, on a compris que l'espace participe aux ressources de l'entreprise, qu'il est un outil commun "intégrateur" des ressources de l'entreprise que sont les collaborateurs, les technologies et les modes de travail. L'espace de travail est un vecteur de la culture du changement : il suit l'évolution des NTIC, des organisations, et accompagne les individus pour de nouveaux comportements. Il s'agit à la fois de préparer les nouveaux lieux de travail pour les collaborateurs et de préparer les collaborateurs aux lieux du nouveau travail.

- **C'est la mise en place du projet qui lui confère son sens, plus que son but premier**

L'aménagement n'est pas une fin en soi mais un outil pour accompagner le changement. Il est l'occasion d'un dialogue, d'une collaboration des parties concernées. C'est une opportunité exceptionnelle pour recentrer les dynamiques sur un projet commun, ouvrir des espaces d'initiative, dessiner de nouvelles perspectives. A l'écoute des relations des individus à l'entreprise, l'avancement du projet permet de retrouver une vision claire et homogène de l'entreprise, de se représenter l'entreprise.

Une fois le sens trouvé, le dispositif de projet donne une vision globale et claire des actions à mener et désigne des pilotes qui vont s'occuper de la réalisation du projet. La communication, l'échange et la motivation sont essentiels dans la réussite d'un tel projet.

Il n'existe pas de formation au *space planning*. Les intervenants viennent d'ailleurs d'horizons divers (architecture, conseil, engineering...). Il a fallu construire des outils d'analyse, de communication et de conceptualisation. Ces outils doivent contribuer à amener les collaborateurs à travailler et à s'interroger ensemble et à analyser le temps dans les espaces de travail, étapes qui sont en quelque sorte des passages obligés.

La dynamique de projet est un voyage, pas une destination.

## Claude Thibault : organisation du débat avec le public

- **Synthèse**

Gilles Betthaeuser et Caroline de Dampierre d'une part affirment que l'aménagement de l'espace de travail a eu un net impact en pratique sur la performance chez Havas. Elisabeth Pelegrin-Genel et Philippe Meurice d'autre part pensent que l'environnement de travail n'a pas d'effet immédiat en termes de performance et que l'aménagement n'est que la partie visible de l'iceberg, prétexte à une réflexion profonde sur le travail.

- **Une remise en cause de l'intérêt d'aménager l'espace de travail?**

Est-il intéressant pour le manager de mettre beaucoup en œuvre pour améliorer le bien-être des travailleurs, sachant qu'il n'existe pas d'indicateurs statistiques fiables attestant l'effet sur la performance de l'entreprise et que le travail se fait de toute façon?

Elisabeth Pelegrin-Genel pense que les recherches sur les NTIC qui sont actuellement en cours devraient aider à mesurer la performance.

Caroline de Dampierre assure que la capacité d'écoute mise en jeu dans la réflexion sur l'environnement de travail est toujours bonne à prendre et qu'elle se répercute d'une manière ou d'une autre en termes de performance.

Philippe Meurice rappelle que l'aménagement de l'espace de travail répond toujours à un besoin et qu'il se doit de coller à la stratégie, que ce soit pour des raisons de rupture de culture, d'économie de surface, etc., besoin qui vise toujours la performance de l'entreprise.

Gilles Betthaeuser précise l'apport de son travail à l'entreprise en termes de performance. L'aménagement adapté de l'espace de travail n'apporte rien à la performance actionnariale. En revanche, elle augmente la performance clients par une infrastructure d'accueil qui inspire la qualité du travail qui y est fourni. Enfin, son impact est évident en matière de performance des collaborateurs : un environnement de travail de qualité renforce le lien ombilical à l'entreprise, permettant entre autres d'attirer et de retenir les meilleurs éléments et de favoriser un bon climat social.

- **L'aménagement de l'environnement de travail a-t-il un avenir?**

On parle beaucoup de l'immobilier d'entreprise comme un moyen de communication et de différenciation adapté à l'organisation et aux valeurs propres à l'entreprise. Pourtant, beaucoup de locaux sont loués et partagés et rien n'est plus standardisé qu'un centre d'affaires. L'idée d'aménagement de l'espace n'est-elle que médiatique ? La généralisation de l'organisation des immeubles en *open space* n'est-elle pas plus un phénomène de mode et un moyen commode de standardiser le produit et de déménager les gens sans trop d'efforts, qu'une réelle amélioration pour l'entreprise ?

Philippe Meurice admet que la majorité des entreprises louent leur espace de travail. Cela ne signifie pas pour autant que des architectes originaux n'interviennent pas dans des immeubles banalisés en fonction du cahier des charges de l'entreprise. Il faut bien garder à l'esprit que chaque entreprise a ses propres demandes : une PME n'accordera pas autant d'importance aux espaces annexes qu'une grande entreprise, comme le fait remarquer Claude Thibault, et l'*open space* a ses limites

dans le domaine bancaire, notamment pour le respect de la confidentialité, témoigne une auditrice, etc. Enfin, il est vrai que les entreprises ayant un besoin d'image important répondant à des enjeux très précis ne représentent qu'une petite partie de la demande.

Gilles Betthaeuser précise que si les immeubles parisiens ont une architecture très banalisée à côté de ceux d'autres capitales, ils restent fonctionnellement de qualité. Et c'est ce qui importe aux actionnaires.

- **Une leçon d'humilité**

Philippe Meurice illustre la difficulté de mesurer le rôle de l'environnement de travail dans la performance de l'entreprise en traçant un parallèle avec les performances sportives : on ne sait jamais exactement pourquoi on a gagné. La performance se laisse difficilement analyser.

Gilles Betthaeuser incite à ne pas oublier que dans ce métier, il faut de l'humilité : un espace de travail performant est un espace où on travaille. La réflexion sur la notion de travail est primordiale et il est clair que la performance est liée à la qualité du travail ; mais l'entreprise peut tout à fait s'organiser et atteindre ses objectifs en se passant des services de consultants spécialisés. Le travail fourni par les agences spécialisées est un plus mais il n'est pas indispensable.

*Compte rendu rédigé par Adeline Claudel*

## Nouveau statut SIIC : Une révolution pour l'immobilier ?

---

*Grand débat animé par Christophe Tricaud,  
Journaliste, La Tribune.  
Mardi 9 décembre 2003*

*Intervenants :*

- **Pierre Dinon**, Gérant SICAV Immobilières, AGF Asset Management
- **Benoît Faure-Jarrosson**, Analyste Consultant, Fideuram-Wargny
- **Yves Mansion**, Président, Société Foncière Lyonnaise
- **Robert Waterland**, Président, Awon Group

### **Benoît Faure-Jarrosson, Fideuram-Wargny**

#### • **Pourquoi la création des SIIC ? La situation en 2002**

En 2002, le secteur des foncières est en désaffection. En effet, il n'y a eu aucune introduction en bourse de société foncière depuis 1987, en huit ans la disparition de plus de 30 sociétés a réduit leur nombre à 18 et les appels aux marchés sont très réduits. Ce manque de vitalité a amené le secteur des foncières à être trop petit, il ne représente alors plus que 1,3% de la Bourse de Paris, ce qui rend difficile d'intéresser les intervenant de la gestion de capitaux. La principale cause de cette situation est que les sociétés foncières subissent une décote de 20 à 45% sur leur actif net réévalué.

Plus généralement, la planète des sociétés foncières est alors divisée en deux. D'un côté nous avons les pays avec des foncières de droit commun : les deux grands marchés européens qui sont soumis aux mêmes problèmes d'atrophie boursière et de décote sont la France et la Grande-Bretagne. De l'autre côté, nous avons les pays avec un statut de foncières transparentes. Les sociétés foncières de ces pays ne subissent pas de décote forte (le cours de bourse fluctue autour de la valeur des immeubles) et le secteur connaît des introductions en bourse, des augmentations de capital et des apports d'actifs. Les Etats-Unis, l'Australie, les Pays-Bas et la Belgique ont déjà ce système et il devient alors nécessaire de créer un statut identique en France pour pouvoir y relancer ce secteur.

#### • **Qu'est-ce que le statut SIIC ?**

Les principes des SIIC, tels qu'ils sont définis en 2002, sont les suivants :

- une exonération d'impôt sur les sociétés (résultat courant et les plus values) pour l'activité locative. L'impôt est alors payé par les actionnaires car cela permet d'avoir une meilleure visibilité de la rentabilité de ces sociétés,
- l'obligation de redistribuer 85% du résultat courant,
- l'obligation de distribuer 50% des plus-values (étalement possible sur deux ans),
- la possibilité de passer sous ce statut à partir de 2003 et ceci pour une durée minimale de 10 ans.

- Les conditions d'accès à ce nouveau statut sont assez souples :
- la société doit être cotée en bourse,
  - le capital de la société doit être d'au moins 15 millions d'Euros. Ce qui est un montant faible en Bourse puisque les investisseurs ne s'intéressent réellement à une entreprise qu'à partir de 500 millions d'Euros.
  - la part des activités en dehors de la location immobilière doit être inférieure à 20% des actifs,
  - la société doit payer une exit taxe de 16,5% des plus-values latentes au début de l'exercice.

C'est un statut qui est très souple et ouvert, il existe dans d'autres pays d'autres conditions comme par exemple une limitation sur la part pouvant être détenue par un actionnaire.

Il reste cependant quelques points fiscaux en suspens. Il n'est en effet pas possible de redistribuer des plus-values faites auparavant sans précompte ou avoir fiscal et d'apporter des actifs moyennant la seule exit taxe.

Malgré toutes ces évolutions, il reste quelques spécificités françaises qui peuvent être améliorées. La rentabilité des fonds propres de ces sociétés est parfois historiquement faible et la distribution du cash-flow est encore très modérée.

## **Pierre Dinon, AGF Asset Management**

### **• Quel impact pour le marché ?**

La taille de la capitalisation boursière des foncières françaises est un gros handicap pour ce secteur aujourd'hui. Il ne représente en effet que 13 milliards d'euros soit 1,3% de la capitalisation totale de la place de Paris. Cette situation est un problème car il est difficile de gérer une SICAV avec seulement 18 entreprises présentes dans le secteur. Pour que cette situation puisse évoluer, il faut que les foncières bénéficient d'une meilleure appréciation du marché et que plus d'appels au marché soient réalisés. Nous pouvons constater que le législateur a aujourd'hui une claire volonté de redynamiser ce secteur à travers la création d'un nouveau régime fiscal.

Ce mouvement de renouveau doit se passer sur la durée. La croissance de la part de ce secteur peut passer par :

- la création de nouvelles sociétés : ce sera alors principalement par des externalisations de patrimoines et la création de filiales cotées. Nous pouvons par exemple citer les exemples de l'Etat, de l'Assistance publique, de la SNCF ou encore des Compagnies d'Assurances qui pourraient être à l'origine de la création de ces sociétés.
- la cotation à Paris de sociétés foncières étrangères possédant un parc immobilier en France : nous avons déjà eu un exemple récent mais d'autres entreprises pourraient suivre le mouvement.

Cette possibilité d'évolution va permettre de changer totalement la place que pouvait avoir l'Immobilier au sein de la Bourse de Paris. Ce secteur était auparavant considéré comme une valeur refuge, à faible volatilité ayant un bon rendement. C'est aujourd'hui une classe d'actifs à part entière ; maintenant un investisseur consacre entre 3 et 5% de son portefeuille à l'immobilier.

Les sociétés foncières sont devenues une alternative à l'immobilier direct. Cela permet d'avoir un patrimoine immobilier ayant une certaine liquidité car les transactions pour sortir et rentrer dans ce patrimoine sont alors plus simples. Cela permet aussi de diversifier son patrimoine immobilier et donc de diminuer les risques pouvant en découler (la possession de un ou deux immeubles pouvant parfois être risquée).

Les conséquences de l'évolution de la loi pour les sociétés foncières sont multiples:

- une meilleure visibilité sur les résultats et l'actif net réévalué : la disparition de l'impôt fait qu'on appréhende mieux la valeur réelle. Cela va permettre une réduction de la décote qui existait auparavant. Il va alors être envisageable d'investir avec une sur côte ce qui n'était pas envisageable auparavant.
- un rendement pérennisé : avec les nouvelles obligations et contraintes, ce nouveau rendement va être compris entre 5 et 7%.
- la suppression prévue de l'avoir fiscal sur les actions : avec la réforme, le dividende global va rester identique avant et après, l'impôt ne sera alors plus payé par la société mais par le particulier.

Comme la Grande-Bretagne va aussi installer un statut semblable, notre univers européen va alors avoir un statut identique dans tous les pays qui le compose, ce qui va amener une amélioration sur ce secteur.

## **Yves Mansion, Société Foncière Lyonnaise**

- **SIIC : Impact sur les foncières**

Avec la réforme, le rôle des foncières "traditionnelles" a changé. Autrefois, elles avaient un rôle d'accumulation d'un patrimoine immobilier protégeant les actionnaires contre l'inflation ambiante. Cette stratégie se justifiait alors par la présence d'inflation galopante. C'est la présence de taxes énormes lors de la revente de bâtiments déjà totalement amortis qui empêchait les sociétés foncières de revendre ces bâtiments pour investir dans des immeubles offrant une meilleure rentabilité.

Aujourd'hui, l'objectif va être celui de la création de valeur à partir d'actifs immobiliers, au bénéfice des actionnaires. Ceci car dans notre nouvel environnement économique, la protection contre l'inflation est devenue moins importante que la recherche de rentabilité. Cela va pouvoir être réalisé car la baisse des frais de transactions va permettre un accroissement du nombre de ces transactions.

Le premier effet de cette réforme va donc être de favoriser la rotation des actifs. En effet il ne sera plus nécessaire de payer une taxe de 35% sur la plus-value réalisée sur la revente d'un immeuble dès qu'une société aura payée l'exit tax lui permettant de changer de statut. Cela va donc permettre à ces sociétés la revente des anciens immeubles déjà amortis pour pouvoir réinvestir dans des immeubles offrant une meilleure rentabilité. Les foncières vont alors pouvoir participer sans handicap aux opportunités du marché et mieux jouer leur rôle économique. Elles vont pouvoir ajouter de la valeur aux immeubles plutôt que de les collectionner.

Cette réforme va aussi permettre une augmentation du rendement perçu par les actionnaires. La très large redistribution aux actionnaires des résultats courants et des plus-values va conforter le statut de "valeur de rendement". L'analyse se portera davantage sur le cash-flow total que sur la NAV. La disparition de la "décote" va permettre aux foncières de solliciter le marché plus facilement. Ce mouvement de liquidité dans les deux sens entre les entreprises et les actionnaires est très apprécié par le marché ce qui va encore plus contribuer à améliorer la place de ces sociétés foncières en bourse.

## **Robert Waterland, Awon Group : Le cas d'Awon**

### **• Nos objectifs**

Le but d'Awon est de créer la première et nouvelle foncière cotée à Paris depuis une génération, ceci pour pouvoir profiter pleinement du nouveau statut des SIIC.

Pour réaliser cela, il a été décidé de reprendre une coquille vide : la société Tour Eiffel. Cette stratégie a de multiples avantages :

- pas de surenchère sur une foncière existante, stratégie qui peut se révéler très coûteuse et risquée,
- pas d'"exit tax" à payer comme il n'existe pas de plus-value latente sur le patrimoine déjà possédé,
- pas de personnel logé dans la structure,
- possibilité de créer un portefeuille de choix sans avoir de problème pour supprimer les immeubles les moins rentables de celui-ci.

Le but de cette stratégie est d'obtenir une réelle transparence et une bonne visibilité pour l'investisseur. Le cœur de la cible visé par la création de cette nouvelle société foncière est constitué des fonds de pension anglo-saxons qui sont généralement exemptés d'IS dans leur pays d'origine. La société veut prouver qu'elle peut avoir des rendements potentiellement élevés, stables et pérennes pour pouvoir être cotée le plus rapidement possible. Ce sera alors la première SIIC issue réellement d'une société de gestion immobilière, ce qui n'est pas pour l'instant le cas des autres sociétés qui sont, elles, des filiales de grands groupes.

*Compte rendu rédigé par Edouard de Chalais*

## Loyers de bureaux : A quoi faut-il s'attendre en 2004 ?

---

*Grand débat animé par Guy Marty,  
Directeur Général, l'Institut de l'Epargne Immobilière et Foncière.  
Mardi 9 décembre 2003*

*Intervenants :*

- **Alain Béchade**, Président Directeur Général, ATIS REAL Auguste Thouard
- **Jean-Louis Brunet**, Président Directeur Général, Groupama Immobilier
- **Gérard Devaux**, Directeur Général, Hammerson
- **Clive Llewellyn**, Directeur, HRO France

### Loyers de bureaux : A quoi faut-il s'attendre en 2004 ?

- **Alain Béchade, ATIS REAL Auguste Thouard**

Nous sommes actuellement dans une phase d'ajustement. Celle-ci n'a pas été une correction car nous n'avons pas connu de période de débordement. Il y a eu des baisses de 5% en 2001, 6% en 2002 et 7,6% en 2003. Mais il faut toutefois préciser que ces chiffres ne représentent que des moyennes car nous avons de très grandes disparités, l'évolution du marché pouvant aller de -20 à +5%. Cela peut varier en fonction du type de bâtiments disponibles (immeubles neufs ou anciens), du taux de vacance et de l'état de l'économie.

Les entreprises ne vont voir qu'avec retardement l'effet de l'amélioration économique. Le PIB n'est en réalité plus très représentatif de l'économie actuelle, c'est pour cela que la situation des sociétés immobilières n'est actuellement pas si mauvaise que cela.

Il semble actuellement raisonnable d'anticiper une continuité de la baisse. Deux scénarios sont envisageables dans cette hypothèse, celui d'une reprise molle qui entraînerait alors une baisse comprise entre 5 et 10% et celui d'une reprise forte qui limiterait cette baisse entre 3 et 5%.

- **Jean-Louis Brunet, Groupama Immobilier**

L'évolution du loyer moyen lors de la gestion d'un parc n'est pas forcément équivalente à celle du marché moyen. En effet, suivant l'âge du bail, la relocation d'un bien peut s'avérer positif ou négatif pour la société immobilière. Actuellement, si une société reloue après un bail de sept ans, elle va pouvoir augmenter le loyer, mais après un bail de trois ans elle sera obligée de le réduire. La masse de loyer global subit donc un décalage dans les deux sens.

La situation est actuellement plus difficile que prévue mais pas beaucoup plus qu'en 1993 – 1994, car il y avait alors beaucoup d'anticipations de hausse de loyer non justifiée ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Nous connaissons une « bullette » de spéculation et non pas une bulle spéculatrice forte comme à l'époque. Nous ne sommes en fin de compte pas tout à fait dans le bas du cycle, mais cela devrait être le cas au cours de l'année 2004.

- **Gérard Devaux, Hammerson**

Hammerson ne travaillant que dans le centre de Londres et de Paris, son étude de la situation se limite à ces bâtiments là en particulier. Nous pouvons penser que sur Paris, nous allons avoir encore un peu de baisse au début 2004 puis une stabilisation. Les études prévoient ensuite une hausse très forte de 15% en 2005 – 2006.

Il faut tout de même faire attention à savoir si dans ce débat nous parlons des loyers faciaux ou réels. Ceci car plus le marché est demandeur, plus les propriétaires font des petits cadeaux pour arriver à un loyer réel correct en gardant un loyer facial constant.

En réalité, nous vivons dans un environnement de communication très mouvementé ou des gens respectables peuvent avoir des avis très différents. Les phénomènes psychologiques sont très importants, c'est pour cela que le marché ne remontera que quand les gens auront à nouveau peur de la rareté.

- **Clive Llewellyn, HRO France**

HRO travaille sur un marché assez pointu qu'est la première couronne de Paris Ouest, dans des immeubles de plus de 5.000 m<sup>2</sup>. Le département de recherche interne a recensé que dans ce segment géographique, il y a 860.000 m<sup>2</sup> de bureau disponible. Nous avons donc moins de quatorze mois de stock. En 2004, l'aboutissement des projets connus sera de 700.000 m<sup>2</sup>. Il y a donc un prolongement de la situation d'équilibre.

## **Des raisons d'espérer à un redémarrage**

- **Gérard Devaux, Hammerson**

La période de crise a focalisé les entreprises sur les économies, il n'y a donc pas eu de décision de changer de locaux pour restructuration ou fusion. Cette situation devrait maintenant peu à peu s'inverser.

L'arrivée en fin de bail est aussi une raison d'espérer car cela va permettre une augmentation des loyers.

Enfin, l'amélioration de l'état du parc des immeubles va pousser les entreprises à déménager pour pouvoir améliorer les conditions de travail ou encore leur image de marque, ce qui peut être important pour des entreprises telles que les cabinets d'avocats ou encore des commerces de luxe.

- **Clive Llewellyn, HRO France**

Il existe aujourd'hui des sociétés qui sont aujourd'hui très dispersées et qui ont l'opportunité de se regrouper car le marché possède de grands immeubles actuellement vides. Même si de tels regroupements peuvent entraîner de grosses augmentations de loyer, il faut considérer que les entreprises peuvent compenser cette hausse de loyer en réalisant des économies grâce à la proximité des employés.

## **Que faire des grandes surfaces actuellement vides ?**

- **Gérard Devaux, Hammerson**

Depuis deux ans, la demande de grandes surfaces a baissé et il faut donc les diviser pour pouvoir les louer. Cette location en petite surface n'est pas forcément une bonne méthode car il est alors nécessaire de baisser le loyer. A ce problème, deux solutions sont possibles. La première est de garder le loyer à un niveau constant en offrant en contrepartie des services clés en mains. L'autre solution peut être de pratiquer une stratégie «antimites », c'est à dire se contenter de garder l'immeuble en attendant de trouver une entreprise intéressée dans son intégralité.

- **Clive Llewellyn, HRO France**

Il est aujourd'hui de plus en plus difficile de pratiquer cette solution « antimites », car les immeubles modernes ne sont pas faits pour attendre. Il devient en effet de plus en plus difficile de garder un immeuble moderne dans un bon état sans que celui-ci ne soit utilisé.

- **Jean-Louis Brunet, Groupama Immobilier**

La méthode utilisée par Groupama Immobilier pour fermer un immeuble en attendant de meilleurs moments pour pouvoir le relouer dans son intégralité est de le rénover. Mais pour cela, il faut savoir avoir une vision du marché sur les 2 – 3 années à venir. Il existe un très bon indicateur pour avoir une telle vision du marché parisien. Celle-ci consiste à se demander ce qui se passe actuellement à Londres.

*Compte rendu rédigé par Alain Hong et Edouard de Chalain*

## Création architecturale : Quelle valeur ajoutée en immobilier d'entreprise ?

---

*Grand débat animé par Gilles Davoine,  
Journaliste, Le Moniteur.  
Mercredi 10 décembre 2002*

### Intervenants :

- **Dominique Alba**, Directrice Générale, Pavillon de l'Arsenal
- **Eric Lapierre**, Architecte, Lauréat du Concours Première Œuvre 2003
- **Luc Poux**, Architecte, Agence Naud et Poux
- **Olivier de la Roussière**, Directeur Général Adjoint, SORIF
- **Claude Vasconi**, Architecte, Claude Vasconi & Partners

### D'où provient la valeur ajoutée architecturale ?

- **Dominique Alba, Pavillon de l'Arsenal**

Trois maquettes présentes au SIMI - Paris, la Défense et Val d'Europe - présentent des types d'urbanisme différents, correspondant chacun à des besoins différents. La créativité naît de la diversité de ces besoins.

Il faut distinguer trois types de valeur ajoutée : la valeur ajoutée admise, la valeur ajoutée potentielle et la valeur ajoutée à redécouvrir.

La valeur ajoutée admise est celle d'un bâtiment dont la qualité architecturale est reconnue et qui profite à l'image de l'entreprise, à l'instar de l'immeuble du Parisien Libéré (Paul Chédane, 1903) ou de la Fondation Cartier (Jean Nouvel, 1993). Cette valeur ajoutée peut exister lors d'interventions sur l'existant (par exemple, restructuration de la Tour Nobel à la Défense). Elle peut permettre aussi d'associer l'entreprise à un lieu, comme les bureaux de Chaix et Morel aux EMGP ou les grands magasins de Future Systems Architectes à Birmingham.

La valeur ajoutée potentielle est ce que l'architecte peut apporter, au delà des raisons précédemment présentées. L'architecte pourra améliorer la programmation de l'immeuble d'entreprise par le débat qu'il ne manquera pas de susciter. Par ailleurs, il sera à même de proposer une réponse pertinente, face aux politiques d'aménagement menées par les collectivités locales. Il accompagnera les évolutions apportées par le développement du multimédia et la révolution numérique et intégrera la notion de développement durable à sa démarche. L'architecte a une démarche qualitative qui lui permet d'offrir différentes réponses sur un même espace.

La dernière forme de valeur ajoutée est à redécouvrir. L'architecte et le maître d'ouvrage doivent retrouver l'ambition de donner envie, de contribuer à la beauté du paysage urbain et de concevoir les bâtiments avec une perspective patrimoniale.

- **Claude Vasconi, Claude Vasconi & Partners**

Tout nouvel immeuble doit apporter une valeur ajoutée ; on peut s'interroger autrement sur l'intérêt de réaliser un nouvel immeuble. La valeur ajoutée architecturale a quatre traductions :

- l'apport à la ville,
- l'affirmation de la spécificité de l'entreprise,
- la pérennité du bâtiment et sa dimension patrimoniale,
- et, enfin, le confort du bâtiment et le développement durable.

## **Comment la valeur ajoutée architecturale peut-elle se traduire ?**

- **Claude Vasconi, Claude Vasconi & Partners**

Dans le quartier Gendarmenmarkt, à Berlin, le maître d'ouvrage a souhaité faire travailler trois architectes de nationalité différente à la conception d'un îlot. La composition de l'îlot achevée, chacun de ces architectes a ensuite réalisé une partie des bâtiments.

A Dusseldorf, la ville a souhaité associer un architecte à un promoteur pour une opération de reconquête de friche industrielle. L'îlot a été conçu de manière à être perméable. Le Grand Bateau, l'immeuble réalisé, dialogue avec la ville grâce à sa façade de pierre, tandis qu'il s'ouvre sur le Rhin par sa façade de verre.

La Chambre de Commerce du Luxembourg est un édifice de 30.000 m<sup>2</sup>, construit autour d'un ancien de 5.000 m<sup>2</sup>. Le Luxembourg est très exigeant en matière de haute qualité environnementale, une notion qui a dû être intégrée dans la totalité de la conception du projet.

L'opération Perisud Paris, à Montrouge, a eu comme préalable la démolition d'un immeuble de grande hauteur, amianté et obsolète. Le nouveau bâtiment, entièrement de verre, est une grande vitrine s'ouvrant depuis Montrouge sur le périphérique.

A Belval, dans le Luxembourg, un nouveau quartier est construit sur une friche industrielle de 150 hectares, avec des hauts fourneaux classés. Répondant au passé sidérurgique du lieu, un bâtiment HQE en acier émaillé rouge va être construit pour le compte de Dexia, tel un oriflamme à l'entrée du nouveau quartier.

## **Une architecture intégrée dans un tissu urbain**

- **Eric Lapiere, Lauréat du Concours Première Œuvre 2003**

Le Monde Diplomatique, 20–25 personnes, souhaitait construire un immeuble dont une partie serait occupée par l'équipe de journalistes, l'autre étant louée, mais restant disponible en cas de développement futur.

Le choix a été fait de réaliser un immeuble qui ne se remarque pas, qui s'intègre dans le tissu urbain et qui donne l'impression d'avoir toujours été là... Un nouvel immeuble, R+2 seulement, fut construit en vis-à-vis d'un ancien bâtiment. Entre ces deux édifices, l'ancienne cour d'écurie fut conservée. Le caractère domestique des lieux fut ainsi préservé et évita une surdétermination des lieux. L'architecte peut distinguer totalement le projet de façade et le projet d'intérieur,

intégrant ainsi au mieux son bâtiment dans la ville, tout en y assurant le confort moderne souhaité par l'entreprise.

La valeur patrimoniale et pérenne d'une construction doit toujours être prise en compte dans la conception d'un bâtiment. En effet, à l'encontre de ce que prévoit « l'architecture jetable », le temporaire est conservé du fait de l'inertie des choses : ceci entraîne par la suite des problèmes de qualité et de confort importants (cf par exemple la question des grands ensembles).

L'apport de l'architecte dépasse le simple cadre du bâtiment, puisque le dialogue entre l'architecte et le Monde diplomatique a été l'occasion pour cette entreprise de repenser son organisation et ses méthodes de travail.

## **La qualité architecturale, vue par le maître d'ouvrage**

- **Olivier de la Roussière, SORIF**

Une entreprise doit pouvoir accueillir son personnel dans les meilleures conditions possibles. Le coût du poste de travail est important et doit pouvoir être optimisé. Le bâtiment doit pouvoir s'adapter à l'évolution de l'entreprise, à ses mouvements de concentration comme à sa croissance, ou encore aux nouvelles formes d'organisation du travail. Enfin, il doit anticiper ses futures restructurations : ceci est d'autant plus important que les changements de façades deviennent difficiles à faire accepter par les riverains.

Flexible, l'immeuble doit également s'adapter aux besoins de différents utilisateurs, afin de pouvoir être revendu. Ceci explique que les immeubles utilisateurs sont de moins en moins différents des immeubles investisseurs. A Marly, par exemple, l'immeuble réalisé pour l'entreprise Glaxo Welcome ne diffère pas pour l'essentiel d'un bâtiment investisseur ; les principales demandes spécifiques de l'entreprise ont porté sur la réalisation d'un auditorium et sur quelques aménagements mineurs.

L'architecte a la tâche difficile de devoir concilier de nombreuses contraintes : réglementation urbanistique, haute qualité environnementale, projet compatible avec les attentes des riverains, respect du cahier des charges de l'architecte coordonnateur le cas échéant, ... L'immeuble M1G (avenue de France, ZAC Paris Rive Gauche) essaye ainsi de répondre au cahier des charges de l'architecte coordonnateur, de proposer une bonne réponse architecturale au site, tout en assurant un confort d'utilisation pour les utilisateurs.

La valeur ajoutée de l'architecte est dans la réalisation de beaux objets, à l'instar de l'immeuble Accenture (ZAC Paris Rive Gauche) qui couple commerces en rez-de-chaussée et bureaux au dessus. Il propose des lieux de détente dans le bâtiment, tout en optimisant le nombre de personnes par plateau.

## **Prendre en compte l'utilisateur**

- **Luc Poux, Agence Naud et Poux**

La question de la valeur architecturale sera abordée principalement sous l'angle du travail sur l'existant, au travers de trois approches : l'intégration des équipements techniques et du confort, la transition espaces intérieurs – espaces extérieurs et la sédimentation des différentes interventions sur un bâtiment.

Dans une réhabilitation, l'architecte est à même d'assurer le maximum de confort et d'intégrer les nouvelles techniques au bâtiment, tout en lui conservant ses qualités préexistantes. Sa valeur ajoutée sera alors d'apporter à l'immeuble une valeur d'usage. Les immeubles Goujon et 3M Murat sont deux bons exemples de cette approche. La réflexion sur le confort est alors même visible depuis l'extérieur, au travers de la façade.

L'architecte doit prendre en compte le contexte du bâtiment, afin de permettre un dialogue entre les différents immeubles, sans le figer dans une continuité stricte, sans l'inscrire dans une continuité formelle.

Les espaces intérieurs sont des espaces sur lesquels il est possible de travailler et qui peuvent apporter un plus. Ainsi, la dé-densification des cœurs d'îlots ou leur requalification peuvent améliorer la valeur locative d'un immeuble.

A l'instar de ce qu'a dit Eric Lapierre, intérieur et extérieur peuvent être dissociés. Ainsi, l'immeuble Goujon a conservé sa façade, alors que la structure intérieure a été modifiée : les étages sont des plateaux libres de poutres.

### **Quelle différence entre bâtiment utilisateur et bâtiment investisseur ? Comment singulariser un immeuble ?**

- **Claude Vasconi, Claude Vasconi & Partners**

Le fait de connaître l'utilisateur peut modifier largement le projet. Ainsi, pour Pérésud, le maître d'ouvrage avait demandé un immeuble cloisonné en deux parties, afin de le commercialiser plus facilement. Cette demande a supposé une refonte du projet initial, qui prévoyait un bâtiment d'un seul tenant. Sanofi – Synthelabo a finalement pris la totalité de l'immeuble : le projet initial aurait donc pu être réalisé.

- **Eric Lapierre, Lauréat du Concours Première Œuvre 2003**

Il ne faut toutefois pas exagérer la surdétermination des bâtiments par les utilisateurs. En effet, il existe de nombreuses contraintes exogènes (contexte urbain, réglementation, etc.), qui limitent certaines possibilités. En outre, les besoins des entreprises sont souvent assez « universels ».

- **Luc Poux, Agence Naud et Poux**

Pour un investisseur, les immeubles doivent être le plus liquide possible et doivent comporter le moins possible de spécification liée à un utilisateur précis, afin de pouvoir être reloués facilement. Les immeubles haussmanniens, eux-mêmes, avaient une expression de façade très forte, mais un intérieur relativement standardisé.

- **Dominique Alba, Pavillon de l'Arsenal**

Façade et contenu doivent être distingués. L'architecture permet des expressions riches et il faut éviter les stéréotypes. Le débat sur les tours à Paris et l'opposition suscitée témoignent d'un refus de l'uniformisation.

- **Olivier de la Roussière, SORIF**

La qualité architecturale en immobilier d'entreprise est possible ; on peut dépasser le stéréotype. SORIF considère qu'un beau bâtiment se vendra et se louera mieux qu'un immeuble banal et qu'une architecture de qualité est donc possible.

- **Claude Vasconi, Claude Vasconi & Partners**

Le fait de connaître l'utilisateur permet toutefois d'aller plus loin et d'éviter les stéréotypes. Ainsi, l'immeuble rouge conçu pour Dexia n'aurait pas été possible sans connaître l'utilisateur final ; aucun investisseur n'aurait pris le risque d'un tel projet.

S'ils sont très performants, les bâtiments haussmanniens ne doivent pas être un modèle en soi. L'expression de la fonction du bâtiment (bureaux, logements, etc.) sur la façade n'est pas un mal en soi. Il faut, au contraire, éviter de garder des immeubles à tout prix, à l'instar du bâtiment de Valhubert (opération de SORIF) qui ne présente aucun intérêt architectural...

## **Intégrer les riverains dans le projet**

- **Olivier de la Roussière, SORIF**

Le promoteur ne travaille pas sur un terrain vierge ; son intervention n'est pas un acte neutre. Il doit intégrer un certain nombre de contraintes qui dépassent le champ de la qualité architecturale : politique, associations, règlement, ... Ceci ne doit toutefois pas empêcher une certaine fertilité des projets.

- **Dominique Alba, Pavillon de l'Arsenal**

La démocratie participative est un phénomène qui prend de l'ampleur. Face à des oppositions de riverains, un investisseur a réalisé un journal présentant son projet et son évolution. L'écoute peut permettre une meilleure rapidité des projets.

Le Plan Local d'Urbanisme de Paris, qui encadre les nouvelles constructions, est, par ailleurs, élaboré en concertation avec les habitants. Le changement d'échelle du 1/5000<sup>e</sup> au 1/2000<sup>e</sup> doit faciliter la participation de tous.

- **Eric Lapiere, Lauréat du Concours Première Œuvre 2003**

L'extérieur est une image flexible, sur laquelle il est possible de négocier avec les associations, sans pour autant faire nécessairement de l'haussmannien.

## **Les façades vitrées ne sont-elles pas un stéréotype de l'architecture de bureaux qu'il faudrait éviter ?**

- **Claude Vasconi, Claude Vasconi & Partners**

On ne peut pas caricaturer et considérer que le verre est à éviter et que la pierre est noble. Il est possible de faire quelque chose de bien avec du verre. Pour autant, il faut en accepter les contraintes pour assurer un véritable confort (double façade, etc.).

- **Luc Poux, Agence Naud et Poux**

Le confort des utilisateurs est effectivement essentiel. Il ne faut pas faire une architecture vitrée pour le simple plaisir. Le contexte urbain dictera le choix de la façade. A Monceau, par exemple, un bâtiment a été transformé pour supprimer une façade pleine et la remplacer par une façade vitrée. Ceci a permis de régler les problèmes de lumière de l'immeuble et de l'ouvrir sur un EVIP (espace vert intérieur protégé). Le système de double peau a permis d'assurer une performance énergétique.

## **Neutralité pour l'investisseur et identité pour l'aménageur**

- **Dominique Alba, Pavillon de l'Arsenal**

Il y a une contradiction entre l'investisseur qui cherche à standardiser et l'aménageur qui souhaite singulariser l'espace. Pour l'investisseur, plus on est neutre, plus la relocation sera facile. Pour lutter contre une architecture stéréotypée, l'aménageur désigne parfois un architecte coordonnateur qui va donner une identité au lieu, qui va élaborer un projet de ville et qui apportera une valeur ajoutée supplémentaire. Un conflit architecte / architecte coordonnateur est toutefois possible.

- **Olivier de la Roussière, SORIF**

Le maître d'ouvrage intègre la contrainte de l'architecte coordonnateur en amont et choisit d'ailleurs parfois son propre architecte en accord avec la ville. Le résultat peut être, semble-t-il, satisfaisant : l'immeuble M1G est un bâtiment original qui respecte le fractionnement voulu par Christian de Portzamparc et qui ne néglige pas, pour autant, le confort de ses utilisateurs.

## **Remarques de la salle**

- **Première remarque**

La question des commerces en rez-de-chaussée des immeubles de bureaux est trop négligée par les architectes. Ils ne réfléchissent pas assez souvent au besoin de flexibilité des commerces. Les commerces sont toutefois essentiels à la perception de tout individu et participent à l'intégration des bâtiments dans la ville.

- **Deuxième remarque**

Pour avoir une plus-value architecturale, le maître d'ouvrage doit, lui aussi, avoir du talent. Il doit être capable de lire une ville et de ne pas se contenter de lire un tableau de chiffres.

- **Troisième remarque**

Les promoteurs sont conscients qu'ils construisent un bien pour le moyen – long terme. Mais les investisseurs imposent souvent des effets de mode aux promoteurs. Même si cela est difficile, les promoteurs devraient être plus fermes pour faire valoir un autre point de vue et être le relais de celui des architectes.

*Compte rendu rédigé par Laurent Gautier Falret*

## Quel avenir pour La Défense ?

---

*Grand débat animé par Annick Colybes  
Journaliste, Les Echos  
Mercredi 10 décembre 2003*

### Intervenants :

- **Gérard Auber**, Président, Groupe CB Richard Ellis
- **Christian Bouvier**, Directeur Général, EPAD
- **Michel Calen**, Directeur Général, EPA Seine-Arche
- **Jean Marc Castaignon**, Directeur des Immeubles Centraux, Société Générale
- **Christian Joubert**, Président, AUDE
- **Daniel Valatto**, Président Directeur Général, Sari
- **Jean-Paul Viguier**, Architecte

La Défense est le plus grand parc d'affaires en France et en Europe avec ses 3,2 millions de m<sup>2</sup> d'espaces de bureaux et ses 6.000 logements.

### **Christian Bouvier, EPAD**

- **Rappel Historique de La Défense**

Comment l'Etat voyait-il la ville de Paris dans les années 60 ? L'Etat souhaitait à l'époque planifier la ville en trois quartiers distincts : le quartier d'affaires, le quartier du ministère et le quartier universitaire. Pour mener sa vision à bien, l'Etat décida d'engager un aménageur, l'EPAD, pour effectuer le premier « plan masse » du quartier d'affaires de La Défense. Le plan utopique de l'époque était conçu suivant un concept d'affirmation d'un axe majeur, à savoir le prolongement de l'avenue principale de Neuilly et de l'avenue des Champs-Élysées. Toutes les tours construites auraient les mêmes particularités, c'est-à-dire le même niveau et la même taille. La Défense serait alors conçue comme un produit commercial. 5000 familles furent alors expropriées afin de réaliser la construction des tours. Aujourd'hui, une seule existe toujours : laquelle ?

### **Christian Joubert, AUDE**

- **L'association AUDE**

Les missions de l'EPAD étaient de « dégager l'Etat et la politique » du développement du quartier d'affaires, d'attirer les plus grandes entreprises françaises et les plus grands architectes et asseoir le statut de La Défense au niveau international.

Le but de l'association AUDE est d'interpeller les administrations au sujet du risque de déclin du quartier d'affaires si sa gestion et sa commercialisation ne devaient plus être maintenues. Aujourd'hui, le quartier d'affaires est « riche » et représente pour les communes du périmètre 150 millions d'Euros par an de taxes professionnelles collectées auprès des entreprises de La Défense. Les coûts

d'exploitation/gestion sont assurés par l'EPAD à hauteur de 10 millions d'euros par an. Les recettes fiscales permettent aux communes de La Défense d'être les plus riches de France. Cependant, ces communes ne désirent pas supporter les coûts d'exploitation car elles devraient alors les faire supporter aux entreprises du quartier, ce qui engagerait un risque certain de départ de ces entreprises et serait inacceptable pour La Défense. Il est de ce fait inimaginable, insiste le président de l'association AUDE, que la gestion de La Défense ne soit pas assurée par un organisme unique. La solution ambitionnée par l'Etat de transformer l'EPAD en organisme d'aménagement plutôt que d'exploitation était inacceptable. La Défense est un énorme atout pour l'île de France et représente un avantage particulier envers la compétition des places d'affaires internationales telles que Canary Wharf à Londres.

Aujourd'hui, l'association Aude compte 16 adhérents, principalement des banques (comme la Société Générale), des compagnies industrielles et diverses associations.

Christian Bouvier intervient en affirmant que l'objectif de l'EPAD est d'assurer la pérennité du quartier d'affaires et d'assurer la qualité de vie et le confort de ses employés et habitants. Contrairement aux communes, l'Etat joue un rôle dominant sur la Défense. Le concept de La Défense repose sur les transports en commun : Cinq personnes sur six travaillant à La Défense s'y rendent en transports publics.

### **Jean-Paul Viguier, Architecte**

- **L'architecture de La Défense**

« L'avenir de La Défense est son passé. La Défense est le quartier qui dispose du meilleur système de transport au monde »

La complexité de sa gestion et le flux dense de son réseau de transport font de La Défense un quartier passionnant du point de vue architecturale. De plus, le sol de La Défense dispose à 30 mètres de profondeur d'une couche de calcaire « royal » : cette couche facilite la construction des fondations qui doivent être moins profondes qu'à l'accoutumée. Aujourd'hui, nous constatons une concentration d'immeubles de hauteur. Le « mixe particulier » d'équipements de logements et de bureaux avec les centres commerciaux et le système de transport est incomparable aux autres quartiers d'affaires internationaux qui s'inspirent plus du concept de « downtown américain ». Le seul point noir du quartier de La Défense serait la présence de logements de moins bonne qualité.

### **Gérard Aubert, Groupe CB Richard Ellis**

- **Tendance du marché immobilier de La Défense**

La Défense dispose d'un taux d'absorption exceptionnel : 160.000 m<sup>2</sup> d'absorption moyenne sur les 10 dernières années. Les loyers sont « secret Défense » : une clause de confidentialité est incluse dans chaque contrat de location de bureaux. En ce qui concerne les nouveaux projets, aucuns ne sont prévus pour la période après 2006. La tendance est à la décrue et cela devrait provoquer une revalorisation des loyers. La Défense est un marché mature, c'est-à-dire un marché où sont entrepris aussi bien du « neuf et des restructurations du parc immobilier ». La demande actuelle a tendance à s'orienter vers le neuf et le restructuré plutôt que vers le seconde main.

## **Michel Calen, EPA Seine-Arche**

- **Le projet Seine-Arche**

Depuis trois ans, le projet Seine-Arche succède à l'EPAD. Le projet Seine-Arche reprend les orientations menées par l'EPAD, ainsi que par les communes. Le projet majeur, très controversé, est l'extension du quartier d'affaires vers la commune de Nanterre. Pourtant le site de la commune de Nanterre est « illisible » : le site est insalubre, le couloir doit être dégagé et la ligne RER en hauteur est un réel problème. L'objectif du projet est la continuité de l'axe historique au-delà de l'Arche de La Défense. Le projet retenu après appel d'offre prévoit un concept en terrasse sur l'axe majeur afin de faire face à la dénivellation.

## **Daniel Valoatto, Sari**

- **Descriptions des immeubles du quartier et les nouveaux projets**

« L'avenir de La Défense n'est pas son passé » contrairement aux propos de Mr. Viguière. Les deux nouveaux projets seront la tour CBX et la tour Granite de la Société Générale.

Les principaux immeubles sont classés par génération:

- Les immeubles de la 1<sup>ère</sup> génération (génération avant l'EPAD) : le CNIT (à l'époque un hall d'exposition), la tour ESSO (1957-1960), la tour AIG Aquitaine, la tour EDF. A l'époque, la plupart des tours sont identiques.
- Les immeubles de la 2<sup>ème</sup> génération : la tour Gan, la tour Areva (ex Fiat). Les tours sont plus hautes et les architectes s'expriment davantage.
- Les immeubles de la 3<sup>ème</sup> génération : la tour Elf. L'époque coïncide avec la crise pétrolière et les entreprises recherchent des économies de charges et plus de confort.
- Les immeubles de la 4<sup>ème</sup> génération : la tour Adria, la tour Chassagne Alicante, la tour Cœur Défense. L'architecture est plus humaine.
- Les immeubles de la 5<sup>ème</sup> génération : CBX et la tour Granite (Société Générale). Ce sont les tours en projet.

Les restructurations : la tour Crédit Lyonnais, la tour Manhattan, la tour EDF, la tour 31. Les restructurations représentent un travail précis et complexe, notamment avec les contraintes environnementales. « Par exemple, le désamiantage d'une tour de 30.000 m<sup>2</sup> représentent 12 mois de travail pour un coût de 60 millions de francs ».

## **Jean-Marc Castaignon, Société Générale**

- **Les avantages de La Défense**

La Société Générale possède 2 tours à La Défense et une troisième est en projet. 11 000 collaborateurs travaillent dans le quartier d'affaires, faisant de la SG le premier employeur de La Défense. La Société Générale est le 6<sup>ème</sup> groupe bancaire en Europe (le 3<sup>ème</sup> Asset Manager en Europe) et le 1<sup>er</sup> en France.

- Pour la Société Générale, les avantages de La Défense sont :
- le système dense de transport,
  - les infrastructures techniques de qualité (bâtiments),
  - l'excellente image de la défense et la sécurité,
  - l'harmonisation du quartier avec l'apparition d'équipements de loisirs.

Les immeubles de la Société Générale sur La Défense ont permis une minimisation des coûts de l'espace immobilier. En outre, la globalisation et la technologie ont permis à la société de réduire de 30% en 5 ans le m<sup>2</sup> par poste de travail (superficie par tête).

La Société Générale croit en l'avenir de La Défense et est militante active de l'association Aude. « La preuve est l'investissement dans une troisième tour dans le quartier ». La nouvelle tour accueillera 4500 employés de la SG et sa construction prendra 3 ans. L'objectif de la SG est de construire un bâtiment dans le « marché » : un bâtiment répondant plus aux exigences du marché qu'aux spécificités de la Société Générale.

#### • **Conclusion du débat**

La Défense est un quartier d'affaires qui vit et bouge bien. Un nouveau projet de transport est à l'étude : la ligne RER Est/Ouest reliant la gare Saint-Lazare à Versailles en passant par La Défense. L'association Aude est toujours en pourparlers avec l'Etat pour discuter de l'avenir de La Défense.

*Compte rendu rédigé par Jonathan Ottevaere*

## Réallocation de capitaux vers l'immobilier : Tendence durable ou effet de mode ?

---

*Grand débat animé par Nicolas Lerègle  
Président, Corenet Global Chapitre Français  
Mercredi 10 décembre 2003*

### *Intervenants :*

- **Jean-Pierre Hellebuyck**, Vice-Président et Directeur de la Stratégie, AXA IM
- **Eric Sasson**, Managing Director, The Carlyle Group
- **Philippe Tannenbaum**, European Property Analyst, Crédit Lyonnais Securities
- **Pierre Beckerich**, Awon Conseil

### **Philippe Tannenbaum, Crédit Lyonnais Securities**

- **L'immobilier en Bourse, une classe d'actifs originale**

Pour savoir si l'allocation de capitaux vers l'immobilier est une tendance durable ou un effet de mode nous devons nous interroger sur l'étendue de la demande de ce type d'actifs. Lors d'un effet de mode, un groupe restreint d'investisseurs est concerné, le passage vers une tendance durable impliquerait un élargissement de ce groupe.

Aujourd'hui on constate un véritable engouement pour ce type d'actifs (+25% de volume sur l'année 2003). Le compartiment immobilier de la Bourse de Paris a suscité un vif intérêt de la part des investisseurs. Cependant les investisseurs publics spécialisés qui animent la demande constituent un noyau figé. On peut donc parler d'effet de mode.

Les conditions du passage à la durabilité sont les suivantes :

- prise de conscience des investisseurs de l'émergence du statut des SIIC (qualitatif et particulièrement efficient),
- idem pour les analystes financiers et les managers des entreprises.

Caractéristiques du statut des SIIC :

- volatilité beaucoup plus faible que les actions et rendement supérieur,
- titre SIIC proche d'une obligation d'Etat (résistance aux anticipations inflationnistes) avec un rendement beaucoup plus élevé,
- par rapport au physique : corrélation évidente mais là aussi volatilité très atténuée (baisse de 40 % des valeurs au moment où le marché physique était divisé par trois entre 90 et 96) mais rendement moins élevé (prix de la moindre volatilité),
- valeur qualitative du titre SIIC due à la valeur sous jacente de l'actif physique immobilier.

Le statut des SIIC est inspiré de celui des Reit's dont l'impact de l'inclusion dans un portefeuille est :

- La réduction de la volatilité d'ensemble sans réduction du rendement attendu, donc déplacement vers le haut de la courbe d'efficience,
- L'utilisation des Reit's en substitution du physique dans un portefeuille atténue le problème de liquidité,
- La possibilité de jouer sur la faible corrélation entre secteurs immobiliers sur le plan international (décalage dans les cycles).

En matière de modèle financier, la France est à la croisée des chemins :

- pas encore de corporate brokers (modèle USA : tissu de brokers doté d'une forte capacité de placement dans le privé) mais émergence du métier,
- pas encore de liquidité dans le marché mais celle-ci est possible avec le nouveau statut des SIIC,
- changement d'attitude des institutionnels et présence du privé au travers des PEA.
- réelle inventivité financière (accélérée par le statut), arrivée de nouveaux talents (intéressés par le statut), etc.

## **Eric Sasson, The Carlyle Group**

### **• Vision opérationnelle des investisseurs**

Une institutionnalisation du marché immobilier coté est en marche. Les actifs immobiliers cotés sont classés dans la catégorie « alternative investments » avec les actions et les obligations et bénéficient d'une gestion de plus en plus dynamique (diversification géographique et de rentabilité). Ils représentent entre 5 et 15 % des actifs gérés, les portefeuilles étant segmentés en fonction du couple risque/rentabilité (core, valeur ajoutée, opportuniste). Toutes ces réflexions sur la gestion de portefeuilles sont récentes.

La baisse de la bourse a deux effets contraires :

- Si liquidité => achat d'immobilier,
- Si manque de liquidité => valeur du portefeuille global baisse => part immobilier augmente => vente immobilier.

La tendance semble durable avec la « financiarisation » de la gestion dynamique des portefeuilles et la globalisation du patrimoine qui permet d'amortir les cycles. Enfin, la volatilité des marchés financiers a transformé durablement la perception de l'immobilier comme classe d'actifs moins volatile (valeur refuge).

## **Pierre Beckerich, Awon Conseil**

### **• Les fonds allemands**

Les premiers fonds allemands furent créés en 1959. Depuis 2002, l'engagement des fonds allemands sur le marché français est très important. En effet, sur la totalité des fonds allemands placés dans l'immobilier, 60% l'ont été en France et en Grande Bretagne.

On distingue trois types de fonds :

- Ouverts : nombre illimité de participants, montant total de la collecte non plafonné
- Fermés : nombre limité de participants, plafond
- Spéciaux : réservés aux institutionnels

Les deux principaux fonds, DIKA et DIFA, peuvent récolter jusqu'à 500 millions d'euros par mois. Dès que le Dax (indice de la bourse de Francfort) fléchit, les volumes collectés ont tendance à augmenter. Néanmoins, il existe plusieurs facteurs exogènes de variation des volumes collectés.

## **Jean-Pierre Hellebuyck, AXA IM**

### **• Conclusion en terme de prospective**

Des fondamentaux fragilisés par la baisse des loyers n'entraînent pas de baisses des prix. Est ce une situation qui va perdurer ?

Pour le savoir il faut étudier les raisons de ce phénomène :

- des rendements restés élevés (souci de diversification et faible corrélation avec les autres classes d'actifs)
- une capacité à introduire un effet de levier
- une abondance de liquidité (même si la vitesse se ralentit un peu)

Au vu de l'activité économique mondiale, l'immobilier devrait profiter de l'élan d'une reprise de croissance synchronisé de la Chine et des USA, et retrouver une meilleure situation d'ici la mi-2004. L'Europe suit de manière plus poussive (elle suit derrière l'Allemagne son moteur).

Par ailleurs, depuis 10 ans, la structure des taux est avantageuse pour l'immobilier. Cependant la part allouée à l'immobilier dans les portefeuilles des investisseurs atteint aujourd'hui un niveau historiquement bas (entre 5 et 15%) par rapport aux années 70/80 (de 15 à 25%).

### **Débat/ Questions :**

Questions posées par Nicolas Lerègle

### **• N'existe-t'il pas un risque que l'action immobilière devienne plus attractive que l'actif immobilier physique ?**

*P. Tannenbaum :*

Non, car une des principales caractéristiques de l'immobilier en bourse est qu'on ne peut pas négliger la valeur de l'actif sous jacent. Les facteurs de valorisation de l'action immobilière restent très objectifs.

*J-P. Hellebuyck :*

Le compartiment immobilier de la bourse de Paris est très étroit, donc si un investisseur veut augmenter la part immobilier de son portefeuille, il est obligé de se diriger vers l'immobilier physique.

*P. Tannenbaum :*

Le nouveau statut des SIIC va permettre un développement de la liquidité du marché français et celui du compartiment immobilier. Ainsi les investissements en actions immobilières seront facilités.

- **Quel est le devenir du compartiment immobilier de la bourse ? Peut-il doubler ?**

*P. Tannenbaum :*

Aux Etats Unis, 70% de l'immobilier physique est intégré à l'épargne (REITS), en France on peut retenir le chiffre de 30%. On constate que la tendance est de suivre la direction des USA. Mais se pose alors le problème de la propriété de ces actifs.

Pour faciliter l'acquisition par le secteur privé il est nécessaire de faire évoluer le statut des SIIC en lui ajoutant un deuxième étage leur permettant de devenir un interlocuteur privilégié des entreprises dans leur processus d'externalisation de patrimoine immobilier.

A l'époque des SICOMI, la part de l'immobilier dans la capitalisation boursière était de 3%. Après une forte baisse, les grandes villes d'Europe reviennent à des proportions de 2-3%. Seule la France a moins de 1% de la capitalisation boursière logée dans l'immobilier.

Heureusement, la normalisation de l'immobilier boursier donne vocation au compartiment immobilier de la bourse de Paris à doubler ou tripler de volume dans les années à venir.

- **La collecte de l'épargne des fonds allemands se faisant avant d'en avoir l'emploi, ne risque t-elle pas de fausser le marché immobilier côté ?**

*J-P. Hellebuyck :*

En effet, ces structures d'épargne ne s'ajustent pas régulièrement au marché à l'inverse des foncières qui essaient de le faire. Les mouvements importants, erratiques et dangereux des flux d'investissement allemands posent des problèmes de pricing.

*P. Beckerich :*

Les nouveaux fonds allemands essaient de réagir en fonction des investissements possibles pour limiter la pression en liquidité sur les marchés. De plus ces derniers grandissent, s'élargissent et se globalisent permettant ainsi l'absorption continue des liquidités.

- **Quid de la pierre papier ?**

*P. Tannenbaum :*

La pierre papier a sa place dans le compartiment de l'immobilier. De nouveaux produits immobiliers peuvent même encore trouver leur place en confortant les existants (SCPI, etc.).

*J-P. Hellebuyck :*

La diversité des véhicules proposés en investissement immobilier est nécessaire. Il y a deux grandes tendances :

- l'immobilier coté,
- l'immobilier non coté ressemblant aux fonds de Private Equity (sociétés non cotées à capital développant).

*P. Tannenbaum :*

Il y a des produits auxquels on ne peut pas accéder si on ne passe pas par des foncières cotées. Elles sont souvent un point de passage obligé pour qui veut être acteur de l'essor d'un secteur d'activité (exemple des centres commerciaux).

Les foncières sont aujourd'hui les seules capables « d'industrialiser des produits ». Cette caractéristique leur confère une forte légitimité pour leur cotation en bourse.

*Compte rendu rédigé par Alexandra Cohen et Nadège Simon*

## Immobilier logistique : Quels produits pour quels besoins ?

---

*Grand débat animé par Pascal Bonnefille,  
Directeur de la Rédaction, Expertise Logistique.  
Mercredi 10 décembre 2003*

### *Intervenants :*

- **Jean-Claude Bossez**, Président Directeur Général, Bail Investissement
- **Patrick Canac**, Directeur Général, GSE
- **Michel Fender**, Président du MBA, co-Directeur Mastère Logistique, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
- **Christophe Prioux**, Directeur Commercial Immobilier, Port Autonome de Paris
- **Simon Nelson**, Responsable Acquisition Europe, Prologis
- **Dominique Richez**, Directeur Immobilier Groupe, Rexel

### **Michel Fender, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées**

- **Qu'est ce que l'immobilier logistique ?**

La plate forme logistique assure l'interface entre la production et ses contraintes et la distribution. Or, on assiste actuellement à une recomposition de la chaîne logistique, tant en amont avec les phénomènes de spécialisation et de relocalisation des usines qu'en aval au niveau de la distribution.

Il existe une désynchronisation entre les décisions logistiques, très rapides, et l'offre immobilière, malgré les progrès réalisés dans ce domaine. La logistique est une combinatoire complexe entre des intervenants aux objectifs et problématiques différents : industriels, collectivités territoriales, constructeurs et financiers.

Les qualités d'une offre logistique doivent être les suivantes :

- recyclabilité des entités logistiques,
- taille des bâtiments,
- mise en « juste à temps » des solutions,
- permettre un traitement fluide des flux malgré leurs variations,
- des solutions intégrées tant physiquement qu'informatiquement,
- le respect de l'environnement.

### **Dominique Richez, Rexel : les attentes d'un utilisateur**

Rexel est le leader mondial de la distribution de matériel électrique basse tension aux entreprises. La société dispose de 1 800 points de vente dans 36 pays. Elle se doit d'acheminer au plus vite et avec le plus de fiabilité possible les produits aux clients. A ce titre, plusieurs schémas logistiques se sont succédés :

- le modèle traditionnel où les fournisseurs alimentent les agences qui distribuent ensuite les produits aux clients,
- le modèle Agence Mère où les fournisseurs alimentent des agences principales qui acheminent ensuite les produits vers des agences secondaires qui se chargent ensuite de la distribution auprès des clients,

- le modèle Plate-forme par Société où les fournisseurs alimentent des plates formes par enseigne qui distribuent les produits soit directement aux clients, soit auprès des agences,
- le modèle Centres Logistiques Régionaux où les fournisseurs alimentent des centres logistiques régionaux multi enseignes qui distribuent les produits soit directement aux clients, soit auprès des agences.

Ce dernier modèle, en concentrant l'ensemble des références dans des centres logistiques permet d'alléger les surfaces de vente. Il est cependant difficile à mettre en place, en raison des rigidités du marché immobilier (problème des baux, absence de produits disponibles, de zones d'implantation de qualité...). Aussi la société a-t-elle choisi de construire elle-même ses centres logistiques. Ces derniers, regroupés en portefeuilles revendus à un investisseur, sont ensuite déconsolidés de son bilan.

En France, sept centres logistiques ont été construits entre 1997 et 2001. Situés au centre d'un réseau d'agences, ils ont beaucoup évolué par rapports aux projets initiaux. Afin de permettre leur déconsolidation, la société Rexel a mis en place un crédit bail avec le Crédit Lyonnais.

### **Patrick Canac, GSE : les réponses d'un constructeur**

La société GSE conçoit et réalise des bâtiments logistiques, des bureaux et des usines. En 30 ans d'existence, elle a plus de 10 millions de m<sup>2</sup> à son actif. Son directeur Patrick Canac fait ici le point sur les évolutions des exigences de ses clients :

- flexibilité : les bâtiments doivent pouvoir s'adapter aux contraintes évolutives d'exploitation ou de gestion. C'est ainsi que les possibilité d'extension, de changement d'affectation ainsi que de recyclabilité doivent être envisagées.
- vitesse : les délais de mise à disposition des bâtiments doivent être raccourcis. C'est ainsi qu'en dix ans, la réalisation d'un entrepôt de 20 000 m<sup>2</sup> est passée de 10 à 5 mois.
- taille : la taille moyenne des entrepôt a considérablement augmenté depuis 3 ans, passant de 11 000 m<sup>2</sup> avant 1999 à 35 000 m<sup>2</sup> après 2001.
- sécurité : avec un effort accru de protection de l'environnement. Par exemple, la part des entrepôts sprinklés est passée de 50% en 1995 à 96 % en 2002.
- technologie : plus de process, plus d'énergie.
- international avec la fin des frontières, l'apparition de nouveaux barycentres et de nouveaux territoires, notamment avec l'élargissement de l'Europe.

Patrick Canac constate une double segmentation : au niveau des entrepôts selon leur vocation (urbaine, régionale, européenne, internationale) et au niveau des acteurs. C'est ainsi que les propriétaires maîtres d'ouvrage sont de plus en plus des investisseurs (à 75% depuis 2001), et les exploitants des prestataires (dans plus de deux tiers des cas après 2001).

### **Jean-Claude Bossez, Bail Investissement**

- **Stratégie d'investissement d'un investisseur côté**

Les raisons pour un investisseur de se tourner vers l'immobilier logistique en France sont nombreuses : la situation géographique du pays qui permet de capter les flux européens des produits manufacturés et semi manufacturés dans le contexte d'une logistique européenne en forte croissance, l'évolution de l'activité logistique

vers une fonction post industrielle, la rentabilité attractive du secteur par rapport à d'autres classes d'actifs, la faible volatilité des valeurs locatives, le fait que l'immobilier soit contrôlé par une minorité d'investisseurs, ainsi que la rapidité d'adaptation du produit immobilier.

Le patrimoine logistique de Bail Investissement se caractérise par le positionnement des actifs sur les zones reconnues de la logistique en France, disposant d'un bassin d'emploi et d'infrastructures de qualité, des revenus sécurisés sur des baux de 6 à 9 ans fermes, des locataires de premier ordre (FM, Hays, TNT, DHL, La Poste...), des sites offrant des possibilités d'extension ainsi que de bonnes rentabilités comparatives.

Jean-Claude Bossez évoque également l'intégration croissante de la logistique en Europe, avec l'émergence d'une aire européenne constituée de pôles interdépendants et cohérents allant d'Amsterdam à la vallée du Rhône et du Grand-Ouest français à la région de Francfort, dans une logique d'intégration prévisible vers la Lombardie et la Catalogne.

## **Simon Nelson, Prologis**

### **• L'offre de parcs logistiques**

Prologis, fournisseur de services et d'entrepôts de distribution, dispose de 22 millions de m<sup>2</sup> dans le monde, dont plus de 2 millions en France, où le marché de la logistique est un des plus matures. L'objectif de Prologis est l'accompagnement de la logistique afin de permettre à ses clients de livrer le bon produit dans le bon format, au bon moment, au meilleur rapport qualité / prix et dans les meilleurs délais.

Simon Nelson note les évolutions suivantes sur ce marché :

- les conséquences du ralentissement économique se font sentir sur les projets de grande envergure, tout particulièrement depuis mi 2002,
- la tendance à l'externalisation totale est à nuancer par le nombre croissant de prises à bail directes par le chargeur,
- les produits sont de plus en plus clés en mains,
- la demande pour des bâtiments « généralistes » diminue,
- depuis moins de deux ans, les contraintes administratives sont de plus en plus prises en compte,
- le nombre de rubriques ICPE demandées augmente.

L'année 2003 aura été marquée par une baisse notable des loyers et des transactions en France. Cette diminution des loyers s'étend à l'Europe, Amsterdam, Madrid et dans une moindre mesure Milan subissant la même évolution. Il en va de même pour les taux de rentabilité qui tendent également à s'harmoniser entre les grandes métropoles européennes, entre 7,5% et 9% par an. Sur la période 1996-2003, c'est en France que la baisse est la plus importante, les taux de rentabilité passant de 11,5 % à 8,75% à Lyon et de 10.75% à 8.5 % à Paris entre ces deux dates.

## **Christophe Prioux, Port Autonome de Paris**

- **Les plates-formes logistiques portuaires**

Le Port Autonome de Paris fédère 70 ports sur 500 km de voies navigables. C'est le premier port français et le second d'Europe. Il possède 1000 hectares de terrains et 1 million de m<sup>2</sup> d'entrepôts, locaux d'activité et bureaux dont 300.000 m<sup>2</sup> en pleine propriété.

Les clients du port recherchent une multimodalité de qualité (transports fluvial, maritime, ferroviaire et routier), des produits immobiliers de taille et de qualité diverses, ainsi que la possibilité d'avoir sur place l'ensemble des services adaptés à la logistique et à l'acheminement de marchandises, assurés soit par le port, soit par d'autres prestataires.

On assiste actuellement à l'essor de la logistique conteneurisée, et le transport combiné par voies fluviales et ferroviaires constitue un véritable axe de développement. Les acheminements de biens par conteneurs fluviaux sont en hausse de 20% par an en Ile de France et la récente décision de Carrefour d'acheminer par ce moyen le tiers de ses approvisionnements textiles va dans ce sens.

*Compte rendu rédigé par Julien Gros, Elsa Tobelem et Nadège Simon*

## Réglementations environnementales : Ce qu'il ne faut pas manquer

---

*Table ronde animée par Bertrand Desjuzeur,  
Rédacteur en Chef Juris Hebdo Immobilier.  
Mardi 9 décembre 2003*

### *Intervenants :*

- **Dorothee Bontoux**, Avocate Associée, Ashurst Morris Crisp
- **Eric Donnet**, Directeur Général, Addvim Property Management
- **Marcel Grataloup**, Directeur Délégué, Coteba

### **Eric Donnet, Addvim : La loi du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels**

Le domaine environnemental est actuellement un domaine jurisprudentiel très fertile, que la loi du 30 juillet 2003 vient quelque peu structurer.

#### • **Principe et objectifs de la loi du 30 juillet 2003**

Cette loi, qui a été élaborée en réponse à la catastrophe de l'usine AZF, a quatre objectifs principaux :

- servir de cadre et améliorer la concertation sur les risques technologiques et naturels
- mieux maîtriser les risques urbains
- prévenir les risques à la source
- servir de cadre à l'indemnisation des victimes

Elle s'appuie sur l'élaboration des Plans de Prévention des Risques à l'échelle communale, plans qui ont été créés par la loi Barnier de 1995 et dont la diffusion est très rapide sous l'impulsion de l'Etat qui y consacre annuellement des crédits de 15 à 20 millions d'euros. Couvrant 4000 communes aujourd'hui, ces plans devraient être étendus à plus de 9000 à moyen terme.

L'article 77 de cette loi du 30 juillet est peut-être celui qui intéresse le plus les acteurs de l'immobilier d'entreprise. En effet, cet article est relatif aux obligations d'information des propriétaires immobiliers envers les acquéreurs ou les locataires. A l'origine, la loi ne concernait que le marché des transactions, mais elle a été étendue au marché locatif lors du vote à l'Assemblée.

Le propriétaire de tout bien immobilier se doit d'informer l'acheteur ou le locataire :

- des risques technologiques et naturels potentiels auxquels est exposé l'immeuble objet du contrat
- de l'historique de tous les sinistres dans cet immeuble, même avant qu'il en ait été propriétaire
- de l'existence éventuelle d'un Plan de Prévention des Risques Naturels (risques sismiques...) ou Technologiques

- **Impacts de la loi et risques associés**

En cas de non respect des obligations du propriétaire/bailleur en ce qui concerne la diffusion des informations environnementales, l'acquéreur a le droit de faire jouer la clause résolutoire du contrat de vente et le preneur de résilier le bail de manière anticipée et sans préavis. Pour l'instant, les fonds de commerce ne sont pas concernés par l'article 77, mais cela risque d'évoluer avec la publication des décrets d'application.

En tout état de cause, le propriétaire subira un impact négatif certain sur la valeur des actifs immobiliers ou sur le loyer si la nouvelle thématique environnementale est mal maîtrisée. En effet, les risques mis en évidence par les Plans de Prévention des Risques sont avérés s'ils ne sont pas prévenus ou maîtrisés.

De par cette loi, dont les contraintes sont encore généralement sous-estimées par les acteurs de l'immobilier d'entreprise, la gestion d'actifs immobiliers dans les zones à risques va donc devenir très technique à très court terme, dès la fin du premier semestre 2004.

## **Marcel Grataloup, Coteba : La réglementation amiante**

- **Obligations**

En 1950, avec la publication du Tableau numéro 30 de la Sécurité Sociale, l'amiante devenait une maladie professionnelle, ouvrant ainsi la voie à une réglementation amiante qui n'a cessé de se durcir, au cours des dix dernières années notamment, avec des décisions telles que :

- l'obligation de recensement des flocages, calorifugeages et faux plafonds avec obligation de travaux dans certain cas en 1996,
- l'interdiction totale de l'utilisation d'amiante en 1997,
- la réglementation des travaux dans les bâtiments contenant de l'amiante,
- l'extension de l'obligation de recherche de l'amiante aux matériaux de l'enveloppe intérieure des bâtiments (murs, cloisons, poteaux) en 2001,
- l'obligation d'un examen visuel par un technicien compétent avant et après travaux de désamiantage, ainsi que le repérage de l'amiante avant toute vente,
- l'obligation de nettoyage de toutes les structures amiantées avant la démolition de tout bâtiment,
- l'obligation d'établir, de mettre à jour et de diffuser un Dossier Technique Amiante (DTA) en 2003.

Il est à noter que la réglementation amiante s'oriente de plus en plus vers la protection des travailleurs, les décrets de 1996-1997 sur l'amiante étant d'ailleurs entrés dans le Code de la Santé.

- **La communication réglementaire du Dossier Technique Amiante**

Tous les propriétaires d'immeuble dont le permis de construire a été délivré avant le 1<sup>er</sup> juillet 1997 ont une obligation de mise à disposition et de communication d'un Dossier Technique Amiante à compter du 31 décembre 2003. Les maisons individuelles et les parties privatives des immeubles ne sont pas encore concernées par la réglementation. Le Dossier Technique Amiante, mis à jour de façon permanente, doit être mis à la disposition des occupants, des chefs d'établissement, des représentants du personnel, des médecins du travail, des inspecteurs du travail et de la DDASS, ainsi que des contrôleurs de la CRAM. Cette diffusion doit d'ailleurs être officialisée par une attestation de communication du Dossier Technique Amiante.

Le dossier doit également être communiqué à toutes personnes physiques ou morales appelées à effectuer des travaux dans le bâtiment. Des fiches récapitulatives du Dossier Technique Amiante doivent être communiquées à toutes les parties mentionnées dans un délai d'un mois après toute mise à jour.

La réglementation amiante engage les responsabilités civile et pénale de tous les intervenants avec obligation de résultats. « Le manquement à ces obligations peut amener une mise en danger d'autrui » et donc des poursuites pénales.

- **Les intervenants concernés**

Les intervenants concernés par la réglementation amiante sont :

- les propriétaires et leurs mandants,
- les exploitants,
- les maîtres d'ouvrage,
- les maîtres d'œuvre,
- les entreprises,
- les utilisateurs (qui ont l'obligation d'être au courant de la Législation Amiante),
- et les notaires qui doivent mentionner les contraintes liées à l'amiante dans tout acte de vente, sous peine de ne plus être assurés.

Ainsi, les maîtres d'œuvre ont une obligation de conseil et tout manquement est considéré comme une faute professionnelle. Quant aux entreprises, elles sont responsables en tant qu'employeurs pour la sécurité de leurs employés.

## **Dorothee Bontoux, Ashurst Morris Crisp : Élargissement du champ d'application des préoccupations environnementales au cours des 30 dernières années**

- **Nécessité d'une approche globale**

« L'élargissement du cadre environnemental nécessite de la part des propriétaires et chefs d'entreprise une approche globale ». En effet, les risques technologiques et naturels et l'amiante font partie d'un ensemble de préoccupations environnementales beaucoup plus vaste qui relève à fois du droit communautaire et du droit français et plus précisément :

- du droit de l'Environnement avec l'analyse des risques technologiques et naturels,
- du droit du Travail avec la sécurité des travailleurs,
- du droit de la Santé Publique (tout locataire doit être informé si l'immeuble qu'il occupe contient des risques),
- du droit de l'Urbanisme avec la prévention des zones à risque,
- du droit de la Construction avec la sécurité des matériaux,
- du droit des Sociétés avec la communication aux actionnaires des risques environnementaux (pour les sociétés cotées),
- et enfin du droit Civil, le défaut d'informations pouvant être assimilé à une mise en danger de la vie d'autrui, passible de sanctions pénales.

Les obligations des propriétaires et des chefs d'entreprise se sont également accrues, notamment en ce qui concerne :

- la gestion de l'état des sites et des sols,
- la gestion de l'état et du fonctionnement des bâtiments,
- la gestion des processus de travail.

Cet élargissement du champ d'application des législations environnementales s'est également accompagné d'obligations élargies dans les domaines de l'information et de la remise en état des sites à risques.

En ce qui concerne l'information, les obligations de s'informer et d'informer autrui ont été étendues et s'appliquent aussi bien pendant l'exploitation d'un immeuble que lors de la cessation d'exploitation ou de la transmission en jouissance ou en propriété.

En outre, les obligations de remise en état des sites et des sols pollués, des bâtiments et installations contaminés ou non conformes, ainsi que des équipements non conformes sont plus strictes et après travaux, les sites doivent être en parfaite conformité avec les législations environnementales.

#### • **Alourdissements des sanctions**

Les sanctions en matière environnementale sont plus sévères aujourd'hui. Ces sanctions peuvent être administratives, civiles ou pénales et sont spécifiques à chaque réglementation. En ce qui concerne les sanctions de droit commun, elles engagent la responsabilité contractuelle et délictuelle des parties. La jurisprudence en matière environnementale évolue à l'heure actuelle vers le concept « d'obligation de résultat ».

### **Dorothee Bontoux, Ashurst Morris Crisp et Eric Donnet, Addvim : Les impacts de la législation environnementale sur l'immobilier d'entreprise**

#### • **Dorothee Bontoux**

L'élargissement de la réglementation environnementale a un impact financier certain pour les propriétaires et chefs d'entreprise. Cet impact financier négatif est généré par :

- les coûts supplémentaires en matière de recherche d'informations et de remise à jour permanente des audits,
- les risques de résiliation des baux et des contrats de vente en cas de non-conformité (clause résolutoire) et les demandes de dommages et intérêts qui en découlent,
- la diminution de la valeur des actifs immobiliers situés en zones à risques,
- les sanctions et amendes.

De plus, les mentalités des juges évoluent au sujet de la réglementation environnementale et l'impact financier devrait devenir de plus en plus important à l'avenir.

- **Éric Donnet**

Cette loi va également avoir un impact significatif sur le processus actuel de financiarisation de l'immobilier. En effet, cette législation va être un frein à ce processus dans la mesure où elle va jouer sur les prix et générer de nouveaux risques dans la gestion immobilière, tout en accélérant le processus de paupérisation des administrateurs de biens qui, malgré la pression continue à la baisse des coûts de gestion, devront gérer ce nouveau type de risques.

*Compte rendu rédigé par Jonathan Ottevaere et Nicolas Biganzoli*

## L'article L631-7 : Les espoirs d'une réforme

---

*Table ronde animée par Maître Patrick Wallut,  
Président de la Chambre Interdépartementale des Notaires de Paris.  
Mardi 9 décembre 2003*

*Intervenants :*

- **Maître Patrick Wallut**, Président de la Chambre Interdépartementale des Notaires de Paris
- **Jean Olivier**, Directeur Adjoint de l'Urbanisme, Mairie de Paris

### **Patrick Wallut, Chambre Interdépartementale des Notaires de Paris**

- **L'article L631-7 du Code de la Construction et de l'Habitation**

Il est tout d'abord nécessaire de faire une distinction entre les deux termes Destination et Affectation, bien qu'ils soient très proches.

La destination est la fonction affectée à un bâtiment par le POS ou le Plan d'Urbanisme au moment de sa construction. Elle s'intéresse à la conception et aux spécificités d'un bâtiment pour remplir une fonction donnée.

L'affectation relève, elle, de l'article L631-7 du Code de la Construction et de l'Habitation. Elle s'intéresse au mode d'usage des locaux. Le terme « affectation » devrait d'ailleurs être remplacé par « usage » dans la nouvelle loi qui devrait paraître au premier trimestre 2004.

- **Principes édictés par l'article L631-7 dans son état actuel**

L'article L631-7 et le concept d'affectation remontent à une ordonnance du 11 octobre 1945, reprise par la loi du 1<sup>er</sup> septembre 1948. Cette ordonnance, qui interdit de transformer un logement en une autre affectation, est à replacer dans un contexte de très forte pénurie de logements urbains dans l'immédiat après-guerre due :

- au faible nombre de logements construits pendant l'entre-deux-guerres,
- aux destructions qui avaient eu lieu durant la deuxième guerre mondiale,
- aux premiers effets du Baby Boom.

L'article L631-7, dont le champ d'application vise toutes les communes de plus de 10.000 habitants, édicte un principe d'interdiction :

- de changement d'affectation « à un autre usage » des locaux à usage d'habitation, même si la transformation de tels locaux doit avoir pour résultat de leur substituer des « meublés, hôtels, pensions de famille ou autres établissements similaires »,
- d'affectation à un usage autre que l'habitation de divers locaux qui ne conserveraient pas leur disposition primitive : locaux à usage professionnel ou administratif ; meublés, hôtels, pensions de famille ou établissements similaires,

- d'affectation à un usage commercial, industriel ou artisanal des garages et remises loués accessoirement à des locaux d'habitation ou à usage professionnel sans caractère commercial ou industriel.

Il peut cependant être dérogé à cet article par le Préfet, après avis du Maire, mais cette dérogation est tout à fait discrétionnaire, d'autant qu'il n'y a que très peu de jurisprudence à ce sujet.

Les dérogations de changement d'affectation peuvent avoir :

- un caractère personnel : elles sont délivrées à une personne déterminée et disparaissent à la mort de la personne qui en a bénéficié,
- un caractère réel : le changement d'affectation est alors attaché à l'immeuble et il devrait être définitif.

#### • **Les modifications apportées à l'article L631-7 par l'Administration**

Par les circulaires du 3 octobre 1972 et du 3 novembre 1989, l'Administration prend acte que, de fait, l'article L631-7 ne concerne que les grandes villes et distingue deux types « d'autorisations de changement d'affectation » :

- les simples autorisations personnelles, qui sont délivrées à une personne déterminée et limitées à son seul usage,
- les dérogations-compensations pour lesquelles le propriétaire s'engage à transformer, dans la même zone géographique, une surface au moins équivalente de locaux professionnels en logements.

#### • **Les points litigieux dans l'application de l'article L631-7**

Aujourd'hui, les dérogations de changement d'affectation sont accordées à titre personnel, l'Administration tolérant que ces dérogations aient un caractère réel et définitif si elles sont accompagnées de compensations.

Cependant, le Conseil d'État, appliquant le texte à la lettre, a refusé d'accorder un caractère réel à des dérogations-compensations ; De ce fait, les propriétaires qui ont obtenu un changement d'affectation par dérogation avec compensation, se trouvent profondément lésés.

En ce qui concerne la prescription, les changements d'affectation sont en pratique imprescriptibles ! En effet, la prescription trentenaire s'applique, mais dans le seul cas où un seul et même occupant reste utilisateur des locaux pendant au moins trente ans.

Enfin, en ce qui concerne la preuve du caractère autre qu'habitation, c'est le demandeur qui doit prouver que le local est à usage autre que l'habitation. Trois cas se présentent alors :

- Soit l'immeuble était déjà à usage autre qu'habitation avant 1945, auquel cas il faut le prouver par les baux successifs, les relevés de taxe professionnelle, les annuaires, etc.,
- Soit l'immeuble a été construit après 1945, auquel cas il faut présenter le permis de construire ainsi que la preuve que l'immeuble en question n'a jamais été utilisé en habitation,
- Soit il a fait l'objet d'un changement d'affectation avec compensation, auquel cas il suffit de présenter l'arrêté de changement d'affectation avec la dérogation/compensation et la preuve que les travaux de conversion des locaux professionnels en logements ont bien été effectués.

- **Pourquoi réformer cet article ?**

- 1) L'article L631-7 concerne seulement les quartiers Ouest de Paris. Dans les autres villes, il ne constitue qu'un facteur d'insécurité juridique en constituant un facteur de conflits entre propriétaires et locataires. Ainsi, par exemple, un locataire commercial désireux de casser son bail peut invoquer l'article L631-7 et prouver qu'on lui a conféré un bail commercial dans des locaux qui étaient normalement réservés au logement.
- 2) La différence entre Destination (au sens du POS ou du PLU) et Affectation (au sens de l'article L631-7) est confuse. Il faut donc rapprocher ces deux notions.
- 3) Les dérogations réelles ne sont pas toujours définitives, ce qui est profondément injuste pour les propriétaires qui se sont conformés à la loi et constitue un profond handicap pour l'attractivité de la place de Paris.
- 4) La distinction entre locaux professionnels, commerciaux et administratifs n'a pas de raison d'être. La Cour de Cassation l'a d'ailleurs reconnu elle-même en indiquant « qu'un local professionnel est un local dans lequel est exercée une activité professionnelle, quelle qu'en soit la nature ». Il faut donc simplement distinguer les logements de toutes les autres formes d'occupation.
- 5) En application de l'article L631-7, tous les locaux administratifs devraient être transformés en logements s'ils perdaient leur usage administratif, ce qui provoquerait une dévalorisation considérable du patrimoine de l'État en cas de déménagement et de vente des bâtiments actuellement utilisés par l'administration
- 6) La date de référence pour établir l'antériorité de l'usage dans l'article L631-7 est l'année 1945. Or, il est de plus en plus difficile de retracer l'histoire des immeubles depuis cette date, car les documents ont souvent été perdus au cours de la période, et trente ans d'occupation devraient conférer une légitimité certaine à une affectation autre que du logement.

- **Propositions pour la réforme de l'article L631-7**

Le but est de trouver un compromis conciliant la nécessaire protection du logement et la sécurité juridique des locations ou ventes de locaux à usage autre qu'habitation.

- 1) Le champ d'application de l'article L631-7 devrait se limiter à l'agglomération parisienne et à certaines grandes villes de Province sur option, si ces dernières en font la demande.
- 2) Le texte devrait simplement distinguer deux types de locaux :
  - Ceux à usage d'habitation (catégorie qui comprendrait les meublés, les logements accessoires d'un bail commercial, etc.),
  - Et les autres (locaux professionnels dans leur ensemble).
- 3) En ce qui concerne la date de référence, la prescription serait l'idéal, mais c'est une idée qui n'est malheureusement pas à l'ordre du jour. A défaut, l'année 1970 serait un bon compromis dans la mesure où il s'agit de la date du dernier recensement ayant donné lieu à la mise à jour du fichier des propriétés bâties. De plus, cette date est postérieure à la grande vague des changements d'affectation sauvages des années 1950 et 1960.

- 4) Les changements d'affectations personnels ne seraient pas transférables, alors que les changements d'affectation avec compensation se verraient attribuer un caractère officiel, réel et définitif et donc par conséquent transférable.
- 5) La gestion de ce problème de changement d'affectation pourrait être décentralisée de l'État (Préfet) vers la Commune (Maire), afin de rapprocher la décision du changement d'affectation de celle du changement de destination. La commune aurait d'ailleurs une légitimité plus grande dans l'application de ce règlement, dans la mesure où elle appliquerait une compétence liée et non plus un pouvoir discrétionnaire comme c'est le cas actuellement.
- 6) L'article L631-7-2, créé par la loi de 1994, « Sur requête de tout intéressé, le représentant de l'État dans le département délivre, après avis du maire et dans un délai de deux mois, un certificat indiquant si le local peut être régulièrement ou non affecté à l'usage mentionné dans la demande » devrait être maintenu dans la réforme. En effet, ce certificat est essentiel car il bloque la situation de l'immeuble à sa date de délivrance : il constitue en quelque sorte un effet cliquet qui actualise la date de référence en matière d'affectation en garantissant que la qualification de l'usage du local ne sera pas remise en cause après coup.

Par ailleurs, il est parfaitement logique que l'Administration prenne en charge ce type d'investigation et délivre ce type de certificat, dans la mesure où elle a accès à des informations beaucoup plus complètes que les notaires, notamment en ce qui concerne les fichiers fiscaux et les fichiers de taxe d'habitation par exemple.

## **Jean Olivier, Mairie de Paris : Le futur Plan d'Urbanisme de Paris**

Le futur Plan Local d'Urbanisme, qui sera mis en place d'ici 2005, traite des problèmes de destination, par opposition à l'article L631-7 qui, lui, est spécifique aux problèmes d'affectation.

### **• Présentation générale du nouveau Plan Local d'Urbanisme**

Actuellement, Paris est divisée en 11 zones, 43 ZAC, 7 POS (Plan d'Occupation des Sols) de quartier et 26 secteurs de plan de masse auxquels s'ajoutent deux secteurs sauvegardés.

Le nouveau PLU va donc considérablement simplifier les choses en divisant Paris en quatre grands types de zones :

- les zones naturelles forestières (Bois de Boulogne et Vincennes),
- la zone urbaine générale (ZUG), qui correspond à 70% de la superficie de l'agglomération parisienne, et qui est la seule zone apte à accueillir la totalité des destinations,
- les zones de grands services urbains (Port Autonome de Paris...),
- les zones urbaines vertes (stades, parcs...).

Il est à noter que les ZAC actuelles seront incluses dans la nouvelle zone urbaine générale.

- **Les évolutions des COS (Plafond de constructibilité)**

En accord avec la loi SRU, les COS disparaissent dans les trois zones autres que la Zone Urbaine Générale. En revanche, les COS seront maintenus dans la plus grande partie de la Zone Urbaine Générale, à l'exception des zones de constructions basses et des ZAC actuelles dans lesquelles les règles de construction seront déterminées par des règlements spécifiques (règles morphologiques dans les zones de constructions basses et programme d'ensemble dans les ZAC).

La tendance s'oriente vers des COS modérés avec une médiane de 3 (contre 3,25 actuellement) et des valeurs variant de 2 à 4 en fonction de la géométrie de la parcelle et non plus du secteur géographique. Il est également à noter que va être instauré *le principe d'un COS dégressif* : le COS est égal à 4 dans les 15 premiers mètres de la parcelle qui longent la rue et est ensuite limité à 2 en cœur d'îlot. Ce calcul permet ainsi d'obtenir une surface constructible maximale qui peut ensuite être répartie sur l'ensemble de la parcelle. Dans un contexte où les sur-densités ne sont plus autorisées, cette politique privilégie les parcelles étroites tout en protégeant les cœurs d'îlot des sur-densités.

Par ailleurs, dans le nouveau PLU, la densité est indépendante de la destination, à la différence du Plan d'Urbanisme actuel où il existe des différences entre les immeubles de bureaux et les immeubles de logements.

- **Les objectifs du nouveau PLU**

Tout d'abord, la passerelle entre le Code de la Construction et l'article L631-7 est maintenue, ce qui permet d'identifier les destinations repères sur lesquelles l'on doit se fonder lors de tout projet de démolition/reconstruction. Cette passerelle facilite également le remembrement urbain, grâce aux possibilités de changement d'affectation avec compensation.

Par ailleurs, les nouveaux COS ont été élaborés en fonction du taux d'emploi par quartier. En effet, Paris a perdu près de 200.000 emplois ces dernières années, alors que sa population s'est stabilisée.

*Ainsi, dans les secteurs d'incitation à l'emploi* (notamment l'Est de Paris), les destinations ne sont pas encadrées, ni en COS de droit, ni en COS de fait.

*Dans les secteurs d'incitation à la mixité*, les destinations ne sont pas non plus encadrées dans le COS de droit, mais le COS de fait protège l'habitat. Dans ces secteurs mixtes est instaurée la règle des trois tiers :

- si l'habitation représente moins d'un tiers de la surface d'un immeuble, on considère que l'immeuble est dans son ensemble un immeuble à usage professionnel,
- si l'habitation représente entre un et deux tiers de la surface d'un immeuble, les proportions réelles de logements et de bureaux sont prises en compte,
- enfin, si l'habitation représente plus de deux tiers de la surface d'un immeuble, l'immeuble est considéré comme un immeuble d'habitation dans son ensemble. Ainsi, la surface réellement consacrée aux logements dans un immeuble d'habitation peut baisser jusqu'à deux tiers, sans que cela n'affecte l'affectation globale de l'immeuble.

Bien entendu, bien que la destination principale d'un immeuble soit prise en compte dans le nouveau PLU, il est toujours possible d'avoir plusieurs destinations dans un seul immeuble.

*Dans le Centre et l'Ouest de Paris, zones qui consacrent l'essentiel des emplois tertiaires de la capitale, l'objectif est de protéger l'habitation tout en freinant les destinations liées à l'emploi, grâce à la mise en place d'un COS intégré de 3 pour les habitations et de 1 pour les bureaux.*

*Enfin, dans les secteurs des grands magasins, le commerce et l'artisanat deviennent des destinations privilégiées.*

*Compte rendu rédigé par Nicolas Biganzoli et Mélanie Achard*

# Nouvelles normes comptables : Quels changements pour l'immobilier ?

---

Table ronde  
Mardi 9 décembre 2003

Intervenants :

- **Cécile de Guillebon**, Directrice des Assurances et de l'Immobilier, PPR Groupe
- **Laure Silvestre-Siaz**, Associée, Deloitte Touche Tohmatsu

## Cécile de Guillebon, PPR Groupe

- **Rappel de notions comptables**

Cécile de Guillebon explique que chaque transaction immobilière, acquisition ou cession, est unique.

Il existe trois grandes natures de comptes : social, consolidé et fiscal. Dans une transaction, il ne faut pas oublier certains frais, à savoir les droits de mutation (à taux plein ou à taux réduit) ou la TVA immobilière, mais également les honoraires de notaire, de conseil, la rédaction des baux et contrats, l'organisation d'une data-room lors de la vente d'actifs, les relevés de géomètre, les audits techniques et de pollution, les honoraires d'architecte, etc.

Cécile de Guillebon fait par ailleurs un inventaire des erreurs classiques à ne pas commettre pour un Directeur Immobilier. Pour effectuer des simulations financières qui traduisent comptablement une transaction immobilière, elle recommande de prendre en compte la plus ou moins-value, la participation des salariés, de réévaluer les actifs (réévaluation légale de 1976), de comptabiliser les travaux avec les durées d'amortissement, de retraiter les crédits-baux dans les comptes consolidés, comme on a coutume de le faire depuis quelques années, de retraiter les franchises de loyer dans les comptes consolidés ou encore de traiter les plus values de cession...

Ainsi effectuer une simulation comptable d'une transaction immobilière exige de prendre en compte de multiples paramètres.

## Laure Silvestre-Siaz, Deloitte Touche Tohmatsu

- **Définition et calendrier des normes comptables IAS/IFRS 2005**

Laure Silvestre-Siaz explique qu'un programme de révision des normes comptables européennes a été mis en place afin notamment d'améliorer la transparence des états financiers.

Le règlement publié le 11 septembre 2002 stipule que les normes IAS (International Accounting Standard)/ IFRS (International Financial Reporting

Standard) seront obligatoires dès 2005 pour les comptes consolidés des groupes européens ayant des titres cotés. L'option est laissée pour les comptes sociaux et les groupes non cotés, les Etats membres ont le choix entre permettre, interdire ou exiger les normes IAS /IFRS. En France le CNC permettra aux groupes non cotés d'utiliser les normes IAS pour leurs comptes consolidés.

Il existe de plus des dispositions transitoires, notamment pour les groupes qui utilisent les US GAAP en tant que référentiel comptable primaire ou émettent des obligations ou TCN cotés. Ces groupes auront jusqu'à 2007 pour passer aux normes IAS.

Les entreprises devront mentionner l'état de l'avancement du passage aux normes IAS dans leur document de référence en 2003. Ce calendrier a été approuvé par la Commission Européenne le 29 septembre 2003, toutes les normes à l'exception des IAS 32 et 39 ont ainsi été adoptées.

Ces normes introduisent de nouvelles notions pour l'immobilier d'entreprise. Les actifs sont à comptabiliser par composants et leur valeur d'entrée lors du passage aux normes IAS est à calculer, il faut faire la distinction entre contrat de location simple et contrat de location financement, entre immeuble d'exploitation et immeuble de placement ou encore évaluer le coût d'entrée selon les normes IAS.

#### • **Les grands principes des normes IAS sur les contrats de location**

Un contrat de location est "un accord par lequel le bailleur cède au preneur pour une période déterminée, le droit d'utilisation d'un actif en échange d'un paiement ou d'une série de paiements".

Il faut faire la distinction entre location financement (finance lease) et location simple (operating lease). En effet, la location financement est un "contrat de location ayant pour effet de transférer au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif", la location simple concerne tous les contrats de location ne correspondant pas à cette définition.

La classification d'un contrat en "location financement" est automatique lorsque l'on rencontre un des cinq critères suivant :

- Le transfert de propriété est effectif au terme de la durée du contrat.
- Le contrat prévoit une option d'achat à un prix inférieur à sa juste valeur.
- La durée du contrat couvre la majeure partie de la vie économique de l'actif.
- La valeur actualisée des paiements est environ à sa juste valeur à la date de signature du bail.
- L'actif est de nature spécifique.

Les trois critères qui suivent n'impliquent pas obligatoirement que le contrat de location soit classé en "location financement" mais constituent cependant un élément pour montrer que cette classification est appropriée:

- Si le preneur résilie le contrat, les pertes subies par le bailleur sont à la charge du preneur.
- Les profits ou pertes résultant de la variation de la juste valeur de la valeur résiduelle sont à la charge du preneur.
- Le preneur a la faculté de poursuivre la location pour une deuxième période moyennant un loyer inférieur au prix du marché.

La location financement doit être comptabilisée comme un actif (amorti de façon cohérente avec les autres actifs amortissables que possède l'entreprise) et un passif. Le montant comptabilisé est le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Les paiements au titre de la location sont par ailleurs ventilés entre les charges financières qui sont affectée pour obtenir un taux d'intérêt périodique constant et les amortissements du solde de la dette.

Les loyers simples doivent eux être comptabilisés en charge du compte de résultat. La base de calcul doit être linéaire en norme IAS pendant toute la durée ferme du contrat de location, à moins qu'une autre base systématique de comptabilisation soit représentative de l'échelonnement et même si les paiements ne sont pas effectués sur cette base.

Les terrains d'assiette des immeubles en location possèdent des spécificités. La première est que la durée d'utilité est infinie. En outre, si le transfert de propriété n'est pas attendu à la fin du bail, les risques et avantages inhérents à la propriété ne sont pas transférés. Dans ce cas, le contrat est un contrat de location simple.

Le retraitement des contrats de location-financement, obligatoire en IAS/IFRS, est une méthode préférentielle en France dans les comptes consolidés. Il y a des informations très détaillées à fournir en IAS (par exemple le détail des paiements minimaux à moins d'un an, de 2 à 5 ans et à plus de cinq ans).

En résumé, il faut :

- Recenser les contrats y compris ceux portés par des entités ad hoc.
- Classifier les contrats : location financement ou location simple.
- Retrouver les données à l'origine du contrat pour effectuer les calculs.
- S'assurer que les systèmes d'information permettent de fournir l'information requise.

*Compte rendu rédigé par Philippe Dewevre et Alain Hong.*

## Etat des lieux d'entrée et de sortie : Tout ce qu'il faut savoir

---

*Table ronde animée par Bertrand Desjuzeur  
Rédacteur en chef Juris Hebdo Immobilier  
Mardi 9 décembre 2003*

*Intervenants :*

- **Jean-Michel Iscovici**, Avocat Associé, Cabinet SDMC
- **Martine Mariez**, Directrice Générale, Chrysopée

### **Jean-Michel Iscovici, Cabinet SDMC et Martine Mariez, Chrysopée**

- **Pourquoi accorder une telle importance à l'état des lieux ?**

Les deux intervenants mettent l'accent sur le rôle essentiel de l'état des lieux étant donné qu'il n'existe que très peu de dispositions légales. Ainsi, le décret de 53 ne traite pas des rapports locatifs traditionnels de type preneur-bailleur. C'est le Code Civil qui fait office de cadre légal et régit les rapports des parties entre elles. L'état des lieux est un titre précieux à exiger notamment lors d'une cession. "L'état des lieux permet de se préconstituer des preuves" indique le Code Civil.

- **L'Etat des lieux d'entrée**

Martine Mariez souligne qu'il est vraiment indispensable de réaliser un Etat des lieux contradictoire. En effet, s'il n'y a pas d'état des lieux d'entrée, on considère les locaux en parfait état. Martine Mariez cite le cas de Danone qui, 27 ans après son installation, a égaré une bonne partie des états des lieux et s'est trouvé dans une situation délicate lors de l'état des lieux de sortie. Les termes en ce domaine sont très précis: à la sortie, le propriétaire peut exiger que les locaux soient: en état neuf, en parfait état (i.e. refait à neuf), en bon état d'entretien (ce qui se voit), en bon état de réparation (ce qui en se voit pas) ou enfin en état d'usage.

La présence d'un huissier n'est pas obligatoire mais peut éviter au locataire des contentieux longs et coûteux. Par ailleurs, chacune des deux parties peut faire intervenir son huissier. Même incomplet ou datant un peu, un constat d'huissier pourra être utilisé par les tribunaux, il ne sera pas écarté d'office.

A la signature, le locataire doit exiger le dernier rapport amiante, le rapport termite si la région est sensible, le rapport sur le plomb (attention aux peintures), le rapport annuel obligatoire du bureau de contrôle en électricité et le rapport des installations classées, notamment pour les climatiseurs et ballons d'eau chaude à cause de la légionellose.

En cas de doute, il ne faut pas hésiter à faire réaliser un audit technique des matériels par un bureau d'étude indépendant. De plus, les contrats de maintenance doivent être établis dès que possible.

Jean Michel Iscovici soulève deux points de droit. Il précise que l'état des lieux n'est pas un acte synallagmatique et donc un seul exemplaire suffit. Il faut donc être extrêmement vigilant, notamment lors d'une cession, afin ne pas oublier de se procurer un exemplaire de l'état des lieux.

Par ailleurs, la force probante d'un état des lieux n'est pas absolue et on peut donc contester son contenu à condition d'en apporter la preuve: "C'est un acte dressé contradictoirement constatant une situation de fait jusqu'à preuve du contraire" (Cass. Civ. 3<sup>ème</sup> 23 mai 2003)

Jean Michel Iscovici souligne tout comme Martine Mariez que faire un état des lieux contradictoire est essentiel. L'article 1730 du Code Civil spécifie que "s'il a été fait un état des lieux entre le bailleur et le preneur, celui-ci doit rendre la chose telle qu'il l'a reçue, suivant cet état, excepté de ce qui a péri ou a été dégradé par vétusté ou force majeure". Dans le cas contraire, le preneur est supposé avoir pris les locaux en bon état. L'article 1731 du Code Civil rappelle que "s'il n'a pas été fait d'état des lieux, le preneur est présumé les avoir reçus en bon état de réparations locatives, et doit les rendre tels, sauf la preuve contraire".

- **L'Etat des lieux de sortie**

Comme on l'a vu, il faut accorder toute son importance aux clauses de sortie du type "refaire à neuf" ou "rendre en parfait état". Si une clause du type "remettre les locaux dans leur état primitif" figure dans le bail, le propriétaire peut exiger que les cloisonnements, la climatisation, le câblage informatique, la signalétique ou encore la détection incendie soient partiellement ou totalement enlevés.

Martine Mariez recommande donc de faire un pré-état des lieux contradictoire deux mois avant la remise des locaux, en prévenant par recommandé avec accusé de réception. En fonction de ce pré-état des lieux, il convient d'anticiper les travaux à réaliser afin qu'ils soient terminés le jour J. Les clauses de pénalité pour une remise des locaux en retard peuvent s'avérer colossales. On oublie trop souvent de les négocier à l'entrée dans les lieux. Martine Mariez cite l'exemple d'une amende de 230.000 euros pour des locaux remis 10 jours en retard. La remise en état (faux plafonds, cloisons, électricité,...) peut prendre du temps; c'est au locataire de veiller à ce que les délais des travaux soient respectés, tout comme il lui incombe de lever les réserves du bureau de contrôle (électricité, ascenseurs,...).

Les contentieux proviennent souvent de clauses imprécises, ambiguës (voire manquantes) qui ne détaillent pas à qui il incombe de payer les réparations ou qui ne mentionnent pas l'état souhaité des locaux et le sort des constructions et améliorations.

Il est en outre très difficile pour le bailleur d'éliminer les frais liés à la vétusté qui lui incombent naturellement, notamment lorsque le locataire doit "rendre les locaux en état d'usage". Le bailleur peut inclure une clause du type : "le preneur s'oblige à remettre les locaux en parfait état, nonobstant la vétusté normale" afin de s'assurer une protection maximale.

Une vigilance accrue lors de l'état des lieux et l'aide technique d'experts (huissiers de justice, avocats) peuvent ainsi éviter des litiges longs et coûteux pour les deux parties.

*Compte rendu rédigé par Philippe Dewevre*

## Comment calculer le coût global d'occupation de vos locaux ?

---

Table ronde animée par Bernard Boutonnet,  
Directeur Pédagogique, AFAC  
Mardi 9 décembre 2003

Intervenants :

- **Jean-Philippe Lainé**, Directeur de la Planification Immobilière et des Implantations, Renault
- **Laurent Ternisien**, Directeur Général, IPD France
- **Michel Tolila**, Président, ISIOM

### A quoi sert le coût global ?

- **Jean-Philippe Lainé, Renault**

*Le calcul du coût global est un préalable à toute action de maîtrise des dépenses immobilières.* En effet, pour être optimisé, le coût immobilier doit être « visualisé » ; il doit donc être quelque chose de parlant dans l'entreprise. Ainsi, chez Renault, le coût global de l'immobilier correspond à 220 euros par voiture produite.

A l'aide du coût global d'occupation des locaux, il est donc possible pour la Direction Immobilière d'une entreprise de :

- faire des budgets,
- sensibiliser et vendre ses projets à la Direction Générale,
- ré-imputer des coûts.

- **Laurent Ternisien, IPD France**

L'immobilier a une importance considérable au sein des entreprises. Il constitue en effet le deuxième poste de dépenses après les salaires et représente en moyenne 5 à 6 % du chiffre d'affaire, dont la moitié pour les seuls loyers.

*Le calcul du coût global d'occupation des locaux est donc à l'origine d'une meilleure gestion de l'entreprise*, d'autant que la baisse des coûts immobiliers provoque un effet de levier significatif. En effet, une baisse de 5% des coûts immobiliers se traduit par une hausse de 9% des bénéfices de l'entreprise.

Par ailleurs, *le coût global est également un outil de gestion opérationnelle et prévisionnelle.* En effet, au niveau opérationnel, il permet de coller au cœur de métier de l'entreprise, malgré les rigidités immobilières.

En ce qui concerne la gestion prévisionnelle et stratégique, il permet d'instaurer un dialogue entre les différentes fonctions de l'entreprise, dans la mesure où il fournit un langage commun à toutes les unités de l'entreprise pour s'étalonner. De plus, en constituant un témoin objectif de l'efficacité des stratégies immobilières mises en place, il constitue un instrument fondamental de management, en écho à la célèbre formule de Drucker : « What you cannot measure, you cannot manage ».

En résumé, le coût global est un langage commun pour réduire les coûts de l'immobilier, tout en optimisant la gestion de l'entreprise (en ce qui concerne les choix d'implantation, les regroupements et éclatements...).

- **Michel Tolila, ISIOM**

Le coût global sert à utiliser des axes d'analyse communs et pertinents pour des intervenants différents tels que les Responsables d'Activité, les Responsables des Services Généraux ou encore les Responsables Financiers.

Il est au confluent de trois types d'approche :

- Sur le plan financier, il permet notamment de fiabiliser les données d'un poste et de clarifier les clés de répartition des charges communes.
- Sur le plan de la communication, il réduit les délais de production des outils prévisionnels et des tableaux de bord.
- Sur le plan de la qualité enfin, il permet d'homogénéiser le format de suivi analytique de l'ensemble des entités et des sites d'une entreprise.

Le coût global est donc un instrument suffisamment harmonisé pour pouvoir être compris et utilisé de manière efficace par toutes les fonctions de l'entreprise. Il est donc à la base de la communication en matière d'immobilier au sein de l'entreprise.

### **De quoi est-il constitué et comment le calculer ?**

- **Laurent Ternisien, IPD France**

Le coût global se construit de manière logique, selon les catégories du Code International des coûts globaux d'Utilisation qui sont au nombre de cinq :

- les coûts d'occupation (Loyer, Frais d'acquisition, Taxes, etc.),
- les coûts d'adaptation et d'équipement (Aménagement des locaux, mobilier, etc.),
- les coûts des services aux bâtiments (Assurances, Réparations, Nettoyage, Énergie, etc.),
- les coûts des services aux occupants (Téléphone, Restauration, Accueil, Courrier, Archivage, etc.),
- les coûts de gestion (Gestion immobilière, Gestion des équipements, Gestion de projets).

Chacune de ces catégories est elle-même divisée en deux types de coûts :

- les coûts d'exploitation,
- les coûts d'investissements.

On obtient ainsi un découpage précis des coûts immobiliers selon des critères stricts et standardisés qui rendent possible le « benchmarking ». En effet, des ratios représentant les coûts immobiliers par salarié ou, de manière encore plus significative pour l'entreprise, les coûts immobiliers par unité produite sont élaborés et permettent de comparer très facilement entre eux les différents sites d'une même entreprise. Ainsi, il apparaît en moyenne que les coûts immobiliers représentent annuellement 13.000 à 14.000 euros par salarié.

L'analyse des écarts du coût global par salarié entre les différents sites se fait alors en examinant les trois principales composantes du coût immobilier que sont :

- la gestion des contrats (coût des loyers, taxes, etc.),
- la gestion des surfaces (impact de la vacance qui grève les coûts immobiliers),
- la gestion des occupants (surface par poste de travail, etc.).

Cette analyse permet donc de mettre en évidence les causes des surcoûts immobiliers et rend ainsi plus efficace les stratégies de correction mises en place par la direction de l'immobilier.

- **Michel Tolila, ISIOM**

Le coût global peut être interprété de deux manières :

- Il correspond soit au seul coût de possession, à savoir le coût d'investissement ou des loyers auquel on ajoute les coûts d'exploitation et de maintenance.
- Il peut inclure, en plus du coût de possession décrit ci-dessus, le coût de fonctionnement qui correspond au coût de l'ensemble des services d'assistance à l'activité de l'entreprise.

Dans ce deuxième cas, le coût global peut se calculer en prenant en compte les caractéristiques de chaque immeuble selon trois affectations :

- l'immeuble proprement dit,
- ses résidents,
- les activités qui y ont lieu.

Ainsi, en fonction de ces trois paramètres, il est possible de mettre en évidence les métiers (Nettoyage, Sûreté, Sécurité, Accueil, Management...) et les postes budgétaires (Frais de personnel, Contrats, Achats et Fournitures, Amortissements) qui entreront en jeu dans le calcul du coût global d'occupation des locaux pour un immeuble donné. On aboutit alors à une matrice en 3 dimensions qui contient 504 cubes (42 métiers potentiellement impliqués parmi les cinq grandes catégories énumérées ci-dessus x 4 postes budgétaires x 3 affectations).

L'intérêt de cette méthode est qu'elle permet de collecter les chiffres de manière quasi automatique tout en prenant en compte les caractéristiques de chaque immeuble. En effet, seuls les cubes qui correspondent à la réalité d'un immeuble sont remplis. Cette méthode allie donc précision et efficacité, ce qui permet de généraliser l'approche financière de l'immobilier dans l'entreprise.

## **Jean-Philippe Lainé, Renault : Témoignage d'un utilisateur**

- **Les limites du coût global**

Dans une entreprise telle que Renault qui possède 46 sites et 125 immeubles, l'application du coût global se heurte à l'hétérogénéité du patrimoine immobilier. En effet, ce dernier se compose d'un million de mètres carrés en région parisienne, d'environ un immeuble dans chaque grande ville de province et de 2 à 3 immeubles dans chaque capitale européenne. Or, comme l'interprétation du coût global repose sur des comparaisons statistiques, ce dernier n'a pas de signification pour Renault dans la mesure où, la conjoncture immobilière étant totalement différente d'une ville ou d'un pays à l'autre, il est impossible de faire des statistiques sur l'ensemble du parc immobilier de l'entreprise.

Par ailleurs, le coût global est difficile à calculer dans la mesure où l'accès à l'information nécessaire est souvent problématique. En effet, dans la plupart des entreprises, la décomposition analytique des coûts de l'immobilier n'est pas compatible avec la décomposition comptable. Ainsi, pour déterminer précisément le coût global d'occupation des locaux, il faudrait construire un système de comptabilité parallèle, ce qui serait beaucoup trop coûteux, d'autant que l'immobilier n'est pas le cœur de métier de l'entreprise.

- **Le besoin d'une analyse microéconomique**

L'immobilier n'est pas quelque chose qui se laisse appréhender dans son intégralité par des chiffres. En effet, pour avoir une vision juste et agir dans ce domaine, il faut aller sur le terrain pour voir concrètement comment les choses se passent. Ainsi, chez Renault, le coût annuel de l'immobilier par salarié approche les 23.000 euros (par opposition à la moyenne de 13.000 à 14.000 euros calculée par IPD) car les coûts croissent de manière exponentielle et non pas linéaire avec la taille des ensembles immobiliers, notamment en ce qui concerne les services aux utilisateurs, l'immobilier constituant aujourd'hui un facteur d'attraction des collaborateurs, au même titre que la politique de salaires ou les perspectives de carrière. C'est pourquoi les prix moyens issus des statistiques ont peu de signification, puisqu'ils dépendent très fortement du type du patrimoine immobilier considéré. Il faut donc être très prudent dans le « benchmarking » immobilier, car la seule comparaison de ratios financiers pourrait conduire à des résultats totalement erronés.

Le coût global est donc un préalable : c'est un instrument macroscopique qui, en utilisant des ratios globaux, est destiné à sensibiliser les directions générales à l'importance d'une politique immobilière cohérente en mettant en évidence les zones à problèmes au sein des parcs immobiliers. Après avoir identifié ces problèmes, il faut, pour les résoudre, aller sur le terrain et visiter les installations. Ainsi, l'on s'aperçoit que l'amélioration du coût global passe principalement par l'optimisation du taux d'occupation des bureaux. En effet, chez Renault, près de 30% des bureaux ne sont jamais occupés, ce qui met en évidence les carences de l'entreprise en matière de planification de ses besoins immobiliers. Ainsi, la réduction de ce parc surabondant pourrait être à l'origine d'une baisse de 10% des coûts immobiliers de l'entreprise !

D'une manière plus générale, les actions de réduction des coûts immobiliers passent par des audits d'occupation, la réduction des loyers grâce à la relocalisation, la centralisation des prestations de maintenance et d'entretien ou encore l'externalisation physique des prestataires.

- **Les limites d'utilisation du coût global : Qui est responsable du coût immobilier ?**

L'immobilier n'est pas une fonction en soi dans les entreprises industrielles et il est donc très difficile d'imputer la responsabilité des coûts immobiliers à des personnes clairement identifiées. En effet, le coût global est maîtrisé par plusieurs directions et souvent, les donneurs d'ordres ne sont pas ceux qui doivent rendre les comptes, ce qui rend le contrôle du coût immobilier très difficile.

En fait, la responsabilité des coûts immobiliers est très souvent croisée dans les entreprises organisées en Business Units, comme Renault. Elle est partagée entre la fonction centrale immobilière et les chefs des différentes Business Units. En effet, ce sont les Business Units qui sont responsables des coûts de production, l'immobilier n'étant qu'une composante de ces coûts. La direction des affaires immobilières a

donc un rôle technique de conseil auprès des Business Units qui, in fine, prennent les décisions relatives à l'immobilier : la direction de l'immobilier apporte des solutions et les directeurs d'usine prennent les décisions. Cela est d'ailleurs justifié dans la mesure où l'immobilier ne doit pas prendre le pas sur le business de l'entreprise ; il doit rester dans son cadre de fonction support.

*Compte rendu rédigé par Nicolas Biganzoli et Philippe Dewevre*

## Témoignages : La construction et la location d'un site « sur mesure » pour le regroupement de 2600 collaborateurs

---

*Table ronde animée par Alain Béchade,  
Président Directeur Général, ATIS REAL Auguste Thouard.  
Mercredi 10 décembre 2003*

### Intervenants :

- **Claude Cagol**, Président Directeur Général, Sefri-Cime
- **Joëlle Chauvin**, Directeur Immobilier, AVIVA France

### Alain Béchade

- **Présentation du sujet**

La problématique du clé-en-main locatif s'illustre à travers un triptyque : le promoteur – l'investisseur – l'utilisateur. L'étude de l'implantation du nouveau siège d'AVIVA (compagnie d'assurance) quittant le 9<sup>me</sup> arrondissement parisien afin de s'installer dans un immeuble moderne à Bois Colombes (Hauts-de-Seine) illustre bien le schéma original suivant : la réalisation d'un immeuble clé-en-main à la demande d'un locataire.

### Joëlle Chauvin, AVIVA

- **Le montage de l'opération**

Il s'agit évidemment d'un schéma tout à fait original que l'on pourrait qualifier de maîtrise d'ouvrage locative. En réalité, tout est parti d'une réflexion sur un changement du siège historique de la société AVIVA. En effet, le siège avait été acquis par le groupe en 1855 dans la cité financière, à savoir le 9<sup>me</sup> arrondissement parisien. Deux raisons principales ont été à l'origine de la décision d'AVIVA de changer de site : donner une nouvelle image au groupe et réaliser des économies substantielles. La Direction Immobilière a donc entrepris d'expliquer au promoteur l'évolution du groupe AVIVA (équipes changeantes) et les nouvelles méthodes employées par le groupe afin de trouver le meilleur site pour l'installation du nouveau siège. Finalement, le choix s'est porté sur un site situé dans la banlieue parisienne à Bois Colombes avec la réalisation d'un immeuble de 41.000 m<sup>2</sup> côté jardin afin d'accueillir 2.600 collaborateurs. Dès lors, un travail quotidien s'est engagé entre AVIVA et le promoteur pour que l'immeuble réponde à l'ensemble des besoins et des projets d'AVIVA. L'anticipation de l'opération est illustrée par le fait que parallèlement à l'ouverture du chantier en octobre 2002, le siège parisien a été vendu. La réalisation du nouveau siège a été l'occasion pour AVIVA de moderniser son organisation et son fonctionnement :

- regrouper sur un seul site l'essentiel des équipes d'AVIVA France (11 sites actuellement),
- privilégier l'*open space* comme style de travail partagé (avec 97 % d'*open space* contre 7 % de bureaux individuels),
- assurer la sécurité des biens et des personnes,
- établir des centres de formation et de réunion souples et adaptés,
- adopter un mobilier standardisé et fixe, etc.

En définitive, l'opération clé-en-main repose sur des travaux réalisés par le promoteur à la demande de l'utilisateur. Le montage locatif repose sur la signature d'un bail de 12 ans à compter du 1<sup>er</sup> avril 2005 avec une possibilité de cession au bout de 7 ans. Si la société AVIVA n'a pas souhaité devenir propriétaire de l'immeuble, c'est avant tout parce que les actionnaires s'y opposaient, le cœur de métier d'AVIVA étant avant tout l'assurance.

### **Claude Cagol, Sefri-Cime**

La nature et la dimension de l'opération envisagée par AVIVA ont évidemment justifié une réflexion approfondie afin de permettre une installation adaptée sur un nouveau site. La réalisation de l'opération a nécessité de nombreuses démolitions (de l'usine d'Hispano-Suiza ainsi que de logements), l'édification de voiries et d'un parc public.

En réalité, en plus du promoteur, trois acteurs étaient principalement concernés par cette opération : l'utilisateur, la maîtrise d'ouvrage financière et enfin l'investisseur long terme qui devra porter le patrimoine immobilier pendant toute l'existence de celui-ci. Le devoir du promoteur est de fédérer les actions et les intérêts de ces trois acteurs :

- Vis-à-vis de la maîtrise d'ouvrage financière, c'est-à-dire de l'acteur qui a pris le risque de lancer l'opération, le promoteur a un devoir de pertinence économique. Cela signifie qu'il faut satisfaire dans la pratique les hypothèses développées au sein du business plan.
- A l'égard de l'utilisateur, le promoteur doit honorer ses engagements afin que le locataire soit satisfait.
- Enfin, le promoteur a un devoir de pertinence immobilière vis-à-vis de l'investisseur long terme. L'investisseur doit en effet trouver une satisfaction financière et immobilière eu égard à l'investissement réalisé.

### **Joëlle Chauvin, AVIVA**

#### **• La place de la concertation dans cette opération**

Avant la localisation définitive du nouveau siège, la Direction Immobilière d'AVIVA s'est livrée à une phase de concertation. Les premiers services interrogés ont été le service informatique (« le nerfs de la guerre ») ainsi que le service en charge de la sécurité. Il a fallu ensuite travailler sur les flux de personnes et de marchandises ainsi que sur la manière dont AVIVA désirait vivre dans ses nouveaux locaux. Cette dernière étape a été réalisée en concertation avec la Direction des Ressources Humaines qui a été pleinement associée à la planification du chantier.

Cela a constitué une étape primordiale dans la mesure où après 150 ans de vie dans la cité financière, il fallait adopter un style de travail et de vie différent. De plus, l'explication financière de l'installation du siège dans un lieu beaucoup moins cher que le quartier parisien des affaires réside dans le fait que les compagnies d'assurance ont un back office lourd (70 % du personnel). Selon les estimations d'AVIVA, cette opération permettrait de générer un flux régulier d'économie situé entre 14 et 17 millions d'euros par an.

*Compte rendu rédigé par Vincent Chamard Sablier, Elsa Tobelem et Géraldine Gleizes*

## Opération d'externalisation : Le délicat volet social

---

*Table ronde animée par Jean-François Romain,  
Rédacteur en Chef, Maintenance Tertiaire.  
Mercredi 10 décembre 2003*

### Intervenants :

- **Dominique Bon**, Directeur Général Adjoint - Développement, Faceo
- **Olivier Vasset**, Local Partner, Baker & Mc Kenzie
- **Pierre Groisy**, Directeur des Relations Sociales, Thales Systèmes Aéroportés
- **Eric Teyssier**, Expert Méthodes et Organisation, Faceo

### Dominique Bon, Faceo

- **Le Facility Management : la gestion externalisée des services généraux**

*Le pilotage des prestations chez Faceo.* Faceo offre à ses clients trois types de service, ceux dirigés vers les bâtiments (entretien, ascenseurs...), ceux adressés aux occupants et enfin ceux qui concernent les activités connexes au process. Les avantages du Facility Management sont multiples, il permet : un management global, un interlocuteur unique, des gains financiers, un engagement de qualité, une transparence et un reporting des activités et de leurs performances.

*L'ingénierie sociale Faceo : 3 phases.* L'expérience d'externalisation est souvent vécue comme un échec par les salariés de l'entreprise qui externalise une partie de son activité. Cependant, cette expérience ne devrait pas être vécue comme une catastrophe mais comme une opportunité, une occasion de rebondir pour les salariés.

Cette externalisation se déroule en trois phases :

- « Avant » : discussion entre le prestataire et le client afin de comprendre les besoins du client ainsi que sa problématique sociale, plus ou moins complexe suivant l'environnement, le secteur d'activité etc. Cette phase doit déboucher sur une *définition de l'approche sociale*.
- « Pendant » : *dialogue et pédagogie* sont nécessaires afin de rassurer et de convaincre le salarié qui est dans une logique de crainte. Cette étape est bien évidemment accompagnée de nombreux entretiens, bilans de compétences etc.
- « Après » : *formation et accompagnement* sont nécessaires pour intégrer de façon durable et solide les nouveaux collaborateurs.

Toute la difficulté de ces opérations d'externalisation réside ainsi dans le fait que de nouveaux collaborateurs (les salariés externalisés) se retrouvent dans un nouveau contexte : ils passent d'une relation de collègue à celle de client/fournisseur avec leur ancienne entreprise, ils se retrouvent au centre d'un réseau d'expertise où leur métier est désormais le cœur de métier de leur nouvelle entreprise, ils utilisent de nouveaux outils auxquels ils doivent être formés. Néanmoins, ce changement leur offre la possibilité d'élargir leur responsabilité et leur périmètre d'actions. Chez Faceo, 80% des collaborateurs viennent de chez le client.

## Olivier Vasset, Baker & Mc Kenzie

### • L'article L122-12 : instrument de l'externalisation

Pendant longtemps, l'article L122-12 a permis le transfert automatique des salariés lors d'une externalisation mais depuis l'arrêt Perrier (2000), son utilisation est plus complexe.

Pour que cet article soit applicable, il faut que l'activité soit :

- *Une entité économique* : autonome, détachable, avec un objectif propre (ainsi qu'un management et une comptabilité propre).
- *Une activité à caractère non frauduleux* : l'externalisation doit répondre à un intérêt de gestion et un intérêt économique réel et ne doit pas avoir pour objectif de priver les salariés d'avantages collectifs.

(Comme l'expliquera ensuite M.Bon, il appartient aux Facility Managers à la fois « d'éduquer » ses clients pour que les opérations d'externalisation ne se transforment pas en plan social déguisé mais aussi de les aider à résoudre certains problèmes quand cela leur est possible)

#### L'aspect individuel : le transfert des contrats de travail

- *Aspects automatiques du L122-12* : Tous les salariés sont transférés automatiquement sauf les salariés protégés (leur transfert nécessite un autorisation préalable). Les contrats d'intérim sont non transférés. L'ancienneté est reprise et les rémunérations sont maintenues à l'identique. Tout licenciement qui a lieu avant le transfert est considéré comme nul.
- *Aspect jurisprudentiel* : On assiste de plus en plus à une application volontaire de la part des deux entreprises avec l'accord du salarié. Mais, en cas de refus du salarié, il n'y a pas de transfert. Cette application a souvent lieu lorsque le salarié exerce plusieurs activités.

#### L'aspect collectif : les négociations des partenaires sociaux

- L'information et la consultation des deux comités d'entreprise sont préalables à toute décision.
- De même l'implication du prestataire au niveau des statuts collectifs et de l'emploi est définie avant la réalisation de l'externalisation.
- Article L132-8 pour les statuts collectifs. Après le transfert, les statuts doivent être harmoniser dans les 15 mois qui suivent le transfert.

La complexité de certaines conventions collectives (secteur de la banque ou de l'industrie du caoutchouc) font que ces opérations d'externalisation s'avèrent compliquées et donc rares.

## **Dominique Bon, Faceo**

- **N'est-ce pas trop complexe de gérer des salariés qui viennent d'entreprises différentes ?**

Cela fait partie de notre métier. Le personnel de Faceo, véritable « melting pot », vient de différents grands groupes. Deux problèmes majeurs liés à la gestion du personnel se posent : l'intégration des salariés et l'unification des statuts. Les outils classiques de formation et d'intégration sont utilisés mais de façon beaucoup plus importante et récurrente que dans les autres entreprises. Il y a forcément des échecs avec certains salariés qui restent hostiles ou inadaptés à cette externalisation. Faceo essaie d'éduquer les salariés pour que leur externalisation ne soit pas vécue comme un échec et qu'à la fois le salarié et sa nouvelle entreprise en tirent profit. Mais inversement, il y a de très bons éléments qui profitent pleinement de leur nouveau statut et des opportunités d'évolution qu'il lui offre.

C'est le cas de M. Eric Teyssier, ancien agent de maintenance chez Thompson puis chez Thalès, qui est à ce jour Expert méthodes et organisation chez Faceo, trois ans après avoir été externalisé.

*Compte rendu rédigé par Vincent Chamard Sablier, Géraldine Gleizes et Elsa Tobelem*

## « ParisAirportCities » : Un concept émergent pour une implantation stratégique.

---

*Table ronde animée par Annick Colybes,  
Journaliste, Les Echos.  
Mercredi 10 décembre 2003*

### *Intervenants :*

- **Guy Bernfeld**, Directeur Général Adjoint, Icade
- **Jila Darabiha**, Directeur Immobilier, Aéroports de Paris
- **Pierre-Michel Delpeuch**, Directeur de l'Ingénierie et de l'Architecture, Aéroports de Paris
- **Vincent Gollain**, Directeur Pôle Prospective et Economie Régionale, Agence Régionale de Développement
- **Daniel Meysmans**, Airport Relations, Development and Properties, Fedex

### **Jila Darabiha, Aéroports de Paris**

- **Le concept de la ville aéroportuaire « ParisAirportCities »**

Il s'agit d'un concept nouveau et d'origine hollandaise, d'aménagement urbain autour des aéroports.

Le but d'une ville aéroportuaire est d'apporter le monde à portée de main, de réduire les chaînes de logistique, de rapprocher les filiales et les différentes personnes qui travaillent ensemble.

Afin de développer ce tissu urbain, un certain nombre de points clés sont nécessaires :

- une réserve foncière importante,
- la proximité d'une ville importante,
- un trafic varié: des hommes mais aussi du fret,
- des prix aux mètres carrés plus bas que celui des centres villes,
- une densité de réseaux notable (RER, SNCF, autoroutes et routes),
- une flexibilité et une réactivité.

A l'heure actuelle les aéroports de Paris proposent une offre de biens immobiliers importante et diversifiée : centres d'affaires, bureaux, commerces, hôtels (Sheraton, Hilton), restaurants, centres de conférences, bâtiments liés aux services, à la logistique, à l'industrie, au fret, mais aussi des crèches, la maison de l'environnement et le Dôme.

Quelques chiffres :

Roissy représente 3200 ha et 80 000 employés, Orly 1540 ha et 25.000 employés. A titre de comparaison, Londres ne représente que le 1/3 des employés de CDG, Francfort les 2/3 et Barcelone 1/4. 171 compagnies aériennes (de 97 pays) transportent 73 millions de passagers par an et 2 millions de fret.

Les nouveaux projets représentent 500 000 m<sup>2</sup> pour les deux aéroports (Roissy et Orly) répartis en bureaux, hangars, hôtels, centres commerciaux, 20 000 places de parkings, en fret et en logistique.

## **Pierre-Michel Delpuch, Aéroports de Paris**

- **De la campagne à la ville aéroportuaire**

En 1971, la première piste de Roissy fut construite sur des champs, en 1982 une deuxième accompagnée de 2 aérogares, et en 2003, Roissy est constitué de 4 pistes et de 3 terminaux.

Le territoire sur lequel repose Roissy est devenu un pôle d'attraction, qualifié de centre d'envergure européen (d'après le Schéma Directeur d'Aménagement de la Région Ile-de-France), il est ainsi comparable à Nanterre-La Défense ou Marne-La-Vallée. La seule présence de l'aéroport n'explique pas ceci, en effet, le développement autre que celui des pistes et de l'aéroport est conséquent, afin de mieux l'appréhender, un document appelé Atlas de Roissy a été mis en place, il permet de visualiser la destination des bâtiments des différentes zones, les transports publics ou encore le paysage.

L'aéroport est devenu un complexe qui comprend bien évidemment les aérogares, les pistes mais aussi des commerces, des gares, des services...

La cité aéroportuaire est un problème d'interface et de multi modalité.

De plus, il faut noter que le savoir-faire d'ADP s'exporte aussi bien en province (usine d'assemblage de l'airbus A380 à Toulouse) qu'à l'étranger (travail sur un aéroport de Floride). ADP a en effet créé une filiale d'ingénierie architecte dans le but de partager ce savoir faire.

## **Vincent Gollain, Agence Régionale de Développement**

- **L'enjeu pour l'aménagement du territoire francilien**

L'agence régionale a trois missions principales :

- la prospection, l'accueil et le maintien sur le territoire des entreprises étrangères,
- la promotion de la région Ile-de-France au plan international,
- une analyse économie et des projections.

Les aéroports franciliens représentent un impact spatio-économique conséquent puisqu'il existe un lien étroit entre le développement économique du territoire et l'aéroport.

Les plates formes aéroportuaires constituent un facteur structurant pour le territoire, il représente plus de 100 000 emplois dont la moitié travaillent pour les compagnies aériennes, 9% pour ADP, 4% sont des agents de l'état, 25% exercent des métiers de services et les 12% restant sont dans le secteur des services aux personnes. Les plates-formes drainent aussi des emplois liés au BTP.

D'une manière générale, les entreprises dont l'activité est liée à l'aéroport se sont implantées très près de Roissy mais un certain nombre d'entreprises se sont installées sur le territoire pour la desserte exceptionnelle qu'il offre.

Le concept de « ParisAirportCities » est un facteur de développement économique. Le trafic est passé de 3.6 millions de passagers en 1960 à 71 millions de nos jours. En effet, au début, les équipements aéroportuaires se situaient en dehors de la zone centrale de Roissy puis l'urbanisation et le développement économique ont provoqué un étalement. Il n'existe ainsi plus de frontière entre Roissy et l'aéroport. L'AirportCities est un pôle urbain de plusieurs milliers de personnes, et un lieu d'attraction; de simple lieu de transit l'aéroport devient une destination à part entière.

Les emplois directs et indirects créés en Ile-de-France sont estimés à 300.000, soit 6% de l'emploi francilien.

Au vue de ces constats, il est important et nécessaire d'avoir un schéma global d'aménagement afin de ne pas déséquilibrer le territoire et rendre l'aéroport sous-dimensionné.

De plus, il faut être conscient des enjeux internationaux : la concurrence s'effectue sur le bon fonctionnement des structures, les régions qui vont développer les AirportsCities vont attirer et rayonner mondialement.

## **Guy Bernfeld, Icade**

- **Evolution du métier aéroportuaire**

Les aéroports sont devenus de véritables acteurs immobiliers, dont le secteur est très concurrencé sur le plan international. Ils sont passés des services purement aéroportuaires à des centres commerciaux (approche merchandising), des industries pharmaceutiques ou électroniques. Ceux qui souhaitent se développer s'éloignent de plus en plus de leur cœur de métier.

L'aéroport est devenu un lieu d'accueil, une structure d'interface ce qui engendre des difficultés de développement, d'accessibilité. Il est donc nécessaire de s'interroger sur l'intégration de ces développements immobiliers dans les schémas directeurs régionaux.

Les aéroports sont de plus en plus proches des villes, voire complètement intégrés dans le tissu urbain (Londres) et au cœur de carrefours autoroutiers.

De plus, la croissance aérienne est de 6% par an, malgré des événements tels que le 11 septembre, soit plus importante que celle de l'économie, et il est prévu un doublement du trafic d'ici 2015, ceci va amplifier l'étalement de l'aéroport.

Le concept d'AirportCities ne s'applique qu'à des aéroports importants. L'immobilier aéroportuaire est une source de diversification pour les acteurs immobiliers.

## Daniel Meysmans, FedEx

- **FedEx Express : point de vue d'une entreprise installée sur le territoire de CDG**

Fondé en 1973, FedEx est le leader mondial du transport (20 milliards de dollars de CA), il transporte 3.2 millions de colis vers 211 pays et emploie 145 000 personnes dont 1400 sur CDG. Paris est son principal hub européen.

En 1996, FedEx s'installe à Roissy pour développer son activité en Europe, et le hub de CDG devient le plus important pour la société après les Etats-Unis, il centralise le transit et la redistribution des colis à travers l'Europe et le monde entier, et permet ainsi à FedEx de renforcer son service de livraison porte-à-porte rapide dans les grandes villes européennes.

Le site de FedEx à Roissy représente 30ha dont 53 500m<sup>2</sup> en centre de tri, 70 061m<sup>2</sup> en bâtiment. De plus, il permet un accès direct sur les pistes. ADP a effectué des études et a présenté une proposition sur mesure à FedEx car ce dernier n'a pas besoin d'espace pour le stock mais une surface de tri pour gérer 30. 000 colis/heure. Les investissements d'ADP pour le Bâtiment et de FedEx pour le centre de tri représentent 230 millions d'euros. FedEx loue donc à ADP la surface nécessaire pour son activité. Fedex a bénéficié d'un grand support du gouvernement français et d'ADP qui cherchaient un leader express.

FedEx s'est implanté à CDG pour diverses raisons :

- une situation centrale en Europe,
- un aéroport ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7,
- infrastructures aéronautiques adaptées aux besoins de la société,
- disponibilité des terres,
- aides d'ADP, du gouvernement français et de l'aviation civile,
- investissement minimum pour FedEx,
- l'agglomération parisienne est un bassin riche en emploi.

Mais c'est surtout l'adéquation entre le produit immobilier et les besoins de FedEx qui est l'argument le plus important.

## **Jila Darabiha, Aéroports de Paris**

- **La stratégie d'ADP et les nouveaux projets**

La stratégie d'ADP repose sur le développement interne (le cœur de métier) et le développement externe (investissement immobilier).

ADP suit une approche flexible. Elle investit dans l'immobilier soit seule soit en partenariat avec d'autres investisseurs (dont une part importante est française). Les terrains à la disposition d'ADP sont en général loués aux entreprises sous un bail long terme.

Les projets d'ADP sont :

- extension du siège de AIR FRANCE à Roissy,
- extension de locaux pour l'A380,
- constructions de centres de conférences,
- bâtiments logistiques de 30m sous plafond,
- investissements immobiliers pour Le Bourget,
- construction de centres commerciaux,
- projet de crèche et un hôtel sur Roissy.

*Compte rendu rédigé par Cécile Imbault, Géraldine Gleizes et Jonathan Ottevaere*

## Quels systèmes d'information pour la gestion immobilière de l'entreprise ?

---

Table ronde animée par Bernard Boutonnet,  
Directeur Pédagogique, AFAC  
Mercredi 10 décembre 2003

Intervenants :

- **Bernard Desprez**, Associé, INEUM Consulting
- **Marc Dubois**, Vice Président, Corenet Global Chapitre Français
- **Roger-Marc Gaudiot**, Directeur Général Adjoint, Nexitis Services

### Roger-Marc Gaudiot, Nexitis Services

#### • Les différents métiers d'une direction immobilière

Deux grandes branches de l'immobilier sont à distinguer : l'immobilier d'investissement et l'immobilier d'exploitation. L'immobilier d'investissement est davantage pratiqué par les assurances, les banques et les fonds d'investissement et vise à générer un retour sur leur portefeuille d'actifs immobiliers. *L'Asset Manager* gère les actifs dans une optique de portefeuille et délègue l'administration des biens au *Property Manager*. La relation juridique et économique entre les différents locataires est effectuée par le service de gestion locative. Le service de gestion technique opérationnelle s'occupe de la gestion physique des bâtiments loués à des locataires particuliers ou à des entreprises de services.

L'immobilier d'exploitation diffère de l'immobilier d'investissement dans son fonctionnement et est regardé par l'entreprise dans une optique d'outil d'exploitation. Cependant, un changement de mentalité et d'organisation s'opère chez les acteurs : les industriels voient davantage leur outil comme un actif aussi bien d'exploitation que d'investissement avec les exigences de rentabilité du bien immobilier que cela entraîne.

La fonction de gestion des actifs immobiliers (Asset Management) s'opère séparément ou au sein d'une direction financière (Corporate Finance). Les différentes tâches qui lui incombent sont les suivantes :

- gestion de la dette et optimisation fiscale lorsque le bien est financé par la dette,
- gestion de la connaissance et des servitudes,
- politique immobilière et politique d'investissement,
- évaluation, expertise et valorisation,
- cession-acquisition d'actifs immobiliers,
- obligations réglementaires des propriétaires,
- reporting financier.

Le responsable de la gestion du parc immobilier et des implantations (Property Management) s'occupe des tâches suivantes :

- suivi des obligations du propriétaire
- gestion des baux locatifs (le 3/6/9)
- stratégie d'implantation
- maintenance, travaux de conservation et exploitation
- services à l'immeuble
- gestion budgétaire et répartition des charges

Enfin les services généraux concernent l'exploitation des immeubles, la logistique et les services hôteliers (Facility Management). Les différentes tâches réalisées sont les suivantes :

- services aux occupants (équipements, mobiliers)
- maintenance et exploitation
- space planning, mouvements et transferts
- relations utilisateurs
- gestion budgétaire et imputations
- responsabilité du chef d'établissement

## **Marc Dubois, Corenet Global**

### **• Les attentes des utilisateurs en matière de système d'information**

Un groupe de travail sur « le système d'information patrimonial » fut organisé sous l'initiative de Corenet Global. L'objectif de ce groupe est de rassembler les divers professionnels de l'immobilier, à savoir les utilisateurs, les conseillers et prestataires de services, d'analyser leurs besoins communs et de permettre à chacun de présenter ses expériences vécues.

Le groupe de travail cherche ainsi à analyser les attentes des différents acteurs pour déterminer une structuration du système d'information patrimonial (SIP) et des éléments liant les différents aspects de la gestion immobilière de l'entreprise. Quelle est la place du SIP au sein des entreprises en fonction du métier, de l'utilisateur, de la typologie des actifs et des objectifs de l'entreprise ? Comment la nature des échanges entre acteurs internes et externes impacte les utilisateurs de système d'information immobilier (collecte de l'information et communication de cette information) ?

Les constats du groupe de travail sont d'une part la problématique du choix des outils et leur intégration au sein d'autres systèmes d'information existant dans l'entreprise et d'autre part le coût d'investissement et de maintenance lourd et l'actualisation des données.

## **Bernard Desprez, INEUM Consulting**

- **L'offre de progiciels composant le système d'information immobilière**

L'offre en progiciels composant le système d'information immobilière est segmentée en trois catégories :

- Les ERP (Enterprise Resources Program) qui sont des outils intégrés proposés par les grands éditeurs de progiciels telles que SAP, Oracle, People Soft. Ces concepteurs d'ERP s'intéressent de plus en plus au secteur de l'immobilier.
- Les progiciels spécialisés par activités et sous-activités,
- Les supports généralistes tels que les outils comptables, les outils RH, les outils d'intégration et d'échanges, outils d'aide à la décision, portails, database, etc.

- **La couverture de l'offre par métier**

Le métier de *l'Asset Management* est essentiellement desservi par les éditeurs de logiciels spécialisés. Les ERP quant à eux offrent davantage de progiciels en matière de gestion de la connaissance, description du patrimoine et contraintes environnementales. L'offre en progiciels spécialisés est particulièrement riche dans les domaines du data-room et de la valorisation de portefeuille.

*Property Management* (gestion du parc immobilier et des implantations). L'offre des ERP est davantage axée sur la gestion locative et la facturation des loyers internes, ainsi que la gestion des projets et programmes de travaux (suivi des immobilisations). L'offre concernant la gestion locative et la facturation des loyers internes est en pleine évolution. Les logiciels spécialisés sont majoritairement de source française et l'offre est relativement riche en progiciels spécialisés.

*Facility Management* (exploitation d'immeubles, logistique et services hôteliers). Le marché du Facility Management est un marché très spécialisé et de ce fait est dominé par les progiciels spécialisés : les ERP sont cependant présents, notamment pour la gestion des inventaires des équipements et la gestion des fournisseurs et sous-traitants.

L'offre en système d'information immobilier n'est pas très riche et reste très spécialisée. L'immobilier en France est clairement moins informatisé comparé aux autres secteurs. Le marché est réduit, de petite taille et possède de hautes barrières d'entrée, ce qui ne facilite pas l'entrée des ERP.

Les entreprises dont l'immobilier ne fait pas partie du cœur de métier sont souvent hésitantes à intégrer des logiciels immobiliers dans leur système interne, d'autant plus que le coût n'est pas négligeable.

- **Les règles d'or de la gestion de système d'information immobilier**
  - Il ne faut jamais perdre de vue les objectifs du choix d'un système d'information immobilier.
  - Il faut en premier lieu identifier les besoins sous l'angle fonctionnel puis choisir le support logiciel.
  - Trouver le bon équilibre entre l'expression des besoins et la complexité de la réalisation. La majorité des difficultés sont souvent liées à une très faible part des fonctionnalités demandées.
  - Maîtriser et simplifier les interfaces.
  - Ne pas sous-estimer le coût des données, c'est-à-dire la collecte des informations, leur saisie initiale et leur mise à jour (maintenance de l'outil).
  - Etablir un calendrier réaliste avec des échéances raisonnables car le projet est coûteux et mobilisateur en temps.
  - Savoir identifier le retour sur investissement du système d'information immobilier.

*Compte rendu rédigé par Jonathan Ottevaere et Cécile Imbault*