



Par Jean Carassus¹,
professeur et directeur du Mastère Spécialisé
Executive Immobilier, Bâtiment,
Energie, Ecole des Ponts ParisTech, FRICS



David Ernest,
directeur Innovation &
Energies, Vinci Facilities



Lionel Pancrazio,
enseignant-chercheur, Paris 1
Panthéon-Sorbonne, HEC, Larefi
et HER, MRICS

1- Blog : www.immobilierdurable.eu

(R)évolution des métiers et immobilier... « as a service »

Dans un premier article, notre groupe de travail « Valeur Verte en Pratique² », a cherché à démontrer la performance environnementale des bâtiments à partir de la qualité intrinsèque, de l'exploitation maintenance et du comportement des utilisateurs. Puis, dans un second temps, à explorer les pistes pour relier les performances conventionnelles et réelles. Dans ce dernier article, nous nous intéressons aux évolutions nécessaires des métiers liées aux pratiques émergentes et aux attentes prévisibles³.

Nous constatons la montée en puissance combinée de nouveaux enjeux :

- La recherche de la **performance réelle** des ouvrages,
- Le besoin renouvelé d'une maîtrise des **coûts globaux d'occupation**,
- Pour les utilisateurs ou occupants, la reconnaissance progressive de la **contribution de l'immeuble à leur performance** (PIB) et/ou **qualité de vie** (emploi, santé...)
- Enfin, pour les propriétaires, une préoccupation grandissante sur la pérennité (notamment le **risque d'obsolescence**) de leur investissement.

L'émergence de nouvelles fonctions est accélérée par la révolution numérique (appareils connectés, *smart grids* et *buildings*, *big data*, maquette numérique...). L'effet commence à être visible, sensible.

1. Nouvelles fonctions autour de la gestion des bâtiments

Le **pilotage énergétique** a un rôle clé dans le développement de la valeur verte des actifs immobiliers, tant par son impact sur l'empreinte environnementale (en EqCO2) que sur les coûts d'exploitation mais aussi la notation de ses occupants⁴ et/ou des organisations qui les emploient. Il est maintenant partiellement encadré par une norme internationale ISO 50 001. La libéralisation des marchés de l'énergie⁵ engendre le besoin d'une gestion dynamique des contrats de fourniture en fonction de la plage et du volume tarifé.

La **gestion dynamique des espaces** est directement liée à la performance d'une entreprise dont les modes de travail changent (*desk-sharing*, télétravail, voire l'usage de bureaux externalisés, *coworking* ou tiers-lieux), facilités par les nouvelles technologies. Cette fonction doit être un contributeur significatif de l'efficacité des organisations en agissant

notamment sur les deux premiers postes de dépenses d'une société, sa masse salariale et son coût d'occupation, et tendre à un gain de productivité.

La **gestion environnementale** devient un enjeu de première importance, notamment aux travers des certifications et labels pour attirer les investisseurs et/ou occupants (HQE Exploitation, BREEAM In Use, LEED EBOM⁶). La prise en compte de la qualité intrinsèque du bâti et la valorisation de sa performance *pour et par* l'exploitation et l'usage, en intégrant l'analyse du cycle de vie et la biodiversité, constitueront la base des outils de ce métier en devenir. La **gestion du confort et de la santé** sont des leviers puissants pour assurer et contribuer à l'efficacité des entreprises, en mettant à disposition de leurs salariés un environnement physique propice à leur performance, à la réduction de l'absentéisme⁷ ou du *turn-over*...

Cette dernière fonction est actuellement insuffisamment maîtrisée et très largement dispersée dans les organisations, ce qui ne permet pas de mesurer le levier qu'elle pourrait constituer.

La **gestion durable avec une approche en coût global** est déjà bien décrite dans

2- Pour connaître les publications de ce groupe de réflexion créé en 2009 : <http://immobilierdurable.umapresence.com/2015/01/24/groupe-valeur-verte-en-pratique-telechargez-deux-articles-et-une-communication/>

3- Une version plus développée de cet article a été publiée dans IEIF *Réflexions Immobilières* n°72, 2ème trimestre 2015.

4- Cf. Responsabilité Sociale des Entreprises, Notation extra financière.

5- Cf. Directive Européenne et loi NOME.

6- Existing Buildings Operations and Maintenance.

7- Des travaux techniques, comme le guide REHVA sur l'évaluation de la qualité du climat intérieur (diffusé par l'AICVF) ou le dernier rapport du WGBC sur les relations entre climat intérieur et productivité, permettent de disposer d'outils d'évaluation.



Frank Horvorka, directeur de projets,
Département pilotage stratégique, Caisse
des Dépôts et Consignations, MRICS



Jérôme Delannay,
directeur asset management France,
AXA Real Estate



Nebila Krir,
manager Développement Durable,
AXA Real Estate

les nouveaux projets immobiliers, même si son application effective reste nuancée. Pourtant, il s'agit de planifier, d'arbitrer et de gérer le renouvellement technique des actifs et de l'enveloppe d'un ouvrage dans le temps en intégrant le coût global, la notion de cycle de vie, l'évolution des besoins et la conformité réglementaire. Le cloisonnement des métiers, la durée moyenne assez courte des contrats d'exploitation et leur forme ne facilitent pas l'approche.

2. Nouveaux outils de la performance immobilière

Trois approches nous paraissent au cœur de la construction de la performance et support de la performance immobilière :

- Le **commissionnement**, qui permet de s'assurer tout au long d'une opération immobilière (neuve ou rénovée) que la performance effective sera au rendez-vous,
- Le **BIM**, pour la création, l'usage et la tenue à jour des données relatives à la description des actifs immobiliers et à leur qualité intrinsèque,
- Le **Big Data immobilier**, pour l'usage et la gestion dynamique des flux engendrés par l'activité immobilière en liaison avec la performance réelle.

Nous pensons que l'hybridation des systèmes, des équipements et des nouvelles fonctions permettra l'émergence d'offres globales de type « **Building as a Service** ».

3. Impact sur les métiers de l'immobilier

Chez les **utilisateurs** est attendu le développement d'une véritable ingénierie pour définir et ajuster le besoin en immobilier et services associés en relation avec les attentes des occupants. L'**asset manager** (AM) est désormais

systématiquement confronté à des enjeux liés au développement durable :

- Réglementation et son évolution
- Valorisation des immeubles et recherche d'une prime (*green/plus-value*⁸)
- Lutte contre l'obsolescence technique du parc, recherche d'un confort optimal des occupants et de l'accroissement du taux d'occupation et du revenu
- Anticipation des besoins de l'immobilier de demain.

La qualité durable des actifs est désormais de plus en plus intégrée dans l'élaboration des stratégies. Cette qualité va au-delà de la responsabilité du propriétaire et de son **asset manager** pour travailler de concert avec l'ensemble des acteurs ayant un impact sur la performance environnementale de l'actif, d'où un renforcement du niveau d'exigence sur le **property manager** (PM) et plus indirectement sur le **facility manager** (FM).

Nous gageons que le **promoteur** devra de plus en plus prendre en compte les exigences de l'aval dans ses projets (flexibilité des espaces, prise en compte des services). La mise en place de partenariats avec des exploitants et des offres de type « **garantie de résultats/performance énergétiques et de charges** » en sont une illustration.

Les FM sont à un moment clé : ils doivent passer d'une logique de réduction des coûts et d'exécutants à une proposition à valeur ajoutée pour leurs différents clients, propriétaires et locataires, en valorisant l'ensemble des nouvelles fonctions et outils.

L'ensemble de ces évolutions suppose un approfondissement de l'expertise juridique et contractuelle des PM.

8- Cf. IEIF *Réflexions Immobilières* 3^{ème} trimestre 2010 n°53, G. Bouteloup, A. Bullier, J. Carassus, D. Ernest, L. Pancrazio, T. Sanchez, *Evaluer et garantir la valeur verte immobilière*.

4. Nouveaux modèles économiques de partage de la valeur

L'essor de nouvelles fonctions doit contribuer à engendrer des gains de performance significatifs. Comme pour la performance énergétique, la création de valeur effective nécessitera l'intégration de ces nouvelles fonctions au sein d'**offres globales larges** permettant d'assurer la **garantie des performances**.

Ces approches en rupture voient de plus en plus le bâtiment comme un support aux services, voire comme un service lui-même, dans l'esprit du « **Building as a Service** ». Les nouvelles offres, les modèles économiques innovants associés et le repositionnement des acteurs engendreront nécessairement des opportunités à saisir, mais également des résistances.

Le dialogue avec un prestataire qui contrôle l'ensemble des éléments de la performance pose le problème du contrôle et de l'alignement des intérêts dans un système où l'information n'est pas maîtrisée par les deux parties. Le **tiers de confiance** doit garantir aux parties un partage équitable de la valeur créée. Ce tiers (ou ces tiers) seraient porteur(s) de la sécurité et de la transparence des informations qui servent de base à la mesure de la performance. La seconde réponse pourrait venir du partage des données (**open data**) et des outils de mesure de la performance obtenue.

Les évolutions professionnelles ou les nouveaux métiers du secteur immobilier seront donc organisés autour de **systèmes d'information** qui devront faire l'objet d'une **traduction juridique et contractuelle**. L'information constituera de plus en plus une valeur essentielle et nous croyons au développement d'une offre plus large que celle d'un lieu par usage. **BI**