

Christian Cléret, président de l'Association des directeurs immobiliers (ADI).

Responsables de l'implantation des sites, de la pérennité et de la performance des bâtiments, de l'optimisation des coûts et de la qualité de l'environnement du poste de travail, les directeurs immobiliers sont rassemblés au sein de l'ADI qui promeut et défend leur métier. A l'occasion du Simi, son président répond aux questions du «Moniteur».

« Immeubles de bureaux et espaces de travail sont en effervescence »

Comment se porte l'immobilier d'entreprise en France en 2014 ?

L'immobilier d'entreprise au sens large (bureaux, commerces, logistique) représente un petit milliard de m² réparti sur tout le territoire, possédé à 75% par ses utilisateurs (en m², pas en valeur). La diversité de ces utilisateurs est très grande et leur situation contrastée selon l'emplacement géographique. Globalement, les entreprises sont aujourd'hui à la recherche d'économies: l'immobilier représente leur second poste de dépense, même si l'équilibre entre l'offre locative et la demande est plutôt en faveur de l'utilisateur. Pour autant, sur les grands marchés (Paris, Lyon, etc.) le secteur a ralenti la production et les locaux disponibles sont peu nombreux. La situation est naturellement différente en régions. Pour les utilisateurs propriétaires de leurs locaux, les reconversions et déménagements d'entreprises les mettent en position d'offres immobiliers. En dehors des grands quartiers d'affaires, ces utilisateurs souffrent d'une dévaluation importante de leurs actifs dans les territoires touchés par la crise.

Comment jugez-vous l'architecture des espaces de bureaux actuels ?

Je porte un regard à la fois critique et optimiste: il faut en effet progresser dans les années à venir et espérer une amélioration de la qualité architecturale des espaces de bureaux. Le parc existant est trop souvent marqué par la seule approche économique de la question qui était prédominante jusqu'à ces dernières années. Aborder ces sujets par ce seul prisme conduit aux «open space», à leurs dégâts, et au débat qui anime aujourd'hui les professionnels de l'immobilier. La fonction de directeur immobilier, née au début des années 2000 sous l'influence anglo-saxonne, porte,

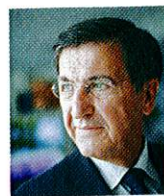
bien sûr, les enjeux techniques, juridiques et financiers de l'entreprise. Mais elle intègre aussi, désormais, ceux liés au développement responsable et à l'environnement de travail. La question de la qualité des lieux de travail, compte tenu de la sensibilité croissante aux risques psychosociaux, est un facteur important pour le recrutement, pour la qualité de vie au travail et pour la fidélisation des collaborateurs. Il est donc de notre responsabilité de favoriser cette évolution. Par ailleurs et jusqu'à présent, me semble-t-il, les architectes ont porté davantage d'attention au contenant qu'au contenu. Je n'en ai pas vu beaucoup asseoir leur notoriété sur des aménagements de bureaux, même si certains d'entre eux investissent ce créneau. Sur ce champ, les architectes laissent place à quantité d'acteurs spécialisés dans le design intérieur et le «space planning». D'où des projets abordés sous l'angle de l'espace et non de l'usage. C'est un sujet important qui fait débat entre nos adhérents.

Comment évoluera l'immeuble de bureaux et l'espace de travail ?

Nous sommes dans une période de grande effervescence en la matière. Quelles idées s'imposeront? Difficile à prédire. Mais l'arrière-plan de ces évolutions est connu: les moteurs en sont l'optimisation économique, les enjeux liés au développement responsable, l'aspiration à la qualité de vie au travail, l'évolution et

l'attention portée aux risques psychosociaux, l'immixtion toujours plus grande du numérique, le télétravail, le «coworking», les modes managériales, l'intérêt nouveau pour le modèle du «campus», etc. La notion de «poste de travail» se dissout: il se résume aujourd'hui à une tablette et l'on peut travailler de partout! La relation même de l'entreprise locataire vis-à-vis de son propriétaire évolue vers celle d'un utilisateur de services immobiliers. L'optimisation économique du parc existant est un défi, notamment face à la transition énergétique et à ses grandes cibles. L'intervention sur ce parc oblige les entreprises à investir pour des objectifs de réduction de la consommation toujours inconnus à ce jour, dans l'attente des décrets d'application de la loi Grenelle qui doivent les fixer à l'horizon 2020 dans le parc tertiaire. L'objectif général est de -38% par rapport à une référence (à venir)... Dans l'attente du décret, les acteurs se sont mobilisés et l'expérience montre qu'on peut obtenir des résultats significatifs en jouant sur les comportements des utilisateurs (éclairage, ventilation...) et les outils de pilotage du bâtiment (GTB) plutôt qu'avec des travaux lourds et onéreux. Ceci est rassurant, mais il y faut du temps: de cinq à sept ans sont nécessaires pour gagner 25 à 30%, d'où cette mobilisation indispensable qui concerne également le corps social, les syndicats, etc. Enfin, la révolution numérique impactera l'organisation du travail. On le voit dans les pays nordiques où, par exemple, le télétravail et les espaces de «coworking» sont très développés mais ne représentent que 30% du temps de travail. Le modèle fera-t-il école? Difficile là aussi à prédire. Cela ne signe pas pour autant la disparition de l'immeuble de bureaux: la culture d'entreprise nécessite le rassemblement, la rencontre. (...)

«L'optimisation du parc existant est un défi»



A portrait of Christian Cléret, a middle-aged man with dark hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is smiling slightly and adjusting his glasses with his right hand. The background is a blurred office setting with a large, curved, light-colored object hanging from the ceiling. The lighting is soft and professional.

Christian Cléret

Ancien élève de l'Ecole polytechnique, ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, Christian Cléret est, depuis 2007, directeur immobilier du groupe La Poste et directeur général de Poste Immobilier. Il a notamment été directeur général de l'Agence de maîtrise de l'ouvrage des travaux du ministère de la Justice (AMOTMJ) de 2003 à 2007. Il préside, depuis 2011, l'Association des directeurs immobiliers (ADI).

...) L'idée que chacun puisse travailler chez soi me paraît irréaliste. Beaucoup d'initiatives naissent en ce moment, à Paris et ailleurs, autant que le corps social est demandeur de travail face à la congestion des transports.

En parallèle, comment évoluera le métier de directeur immobilier ?

Ces fonctions évolueront vers la direction générale et les enjeux stratégiques de l'entreprise. Les directeurs immobiliers ont maîtrisé la technique pour s'orienter vers des enjeux managériaux. La question de la responsabilité sociétale devient prégnante dans les grandes entreprises. La révolution numérique et la transition énergétique sont en marche, avec leurs cortèges de mutations. D'où des reconversions nécessaires au niveau territorial, lorsque les entreprises redéploient leur activité. Ces restructurations et ces questions sociales et politiques qu'elles posent concernent au premier chef les directeurs immobiliers. De fait, les directions immobilières sont de plus en plus transverses, polyvalentes, et lieu de dialogue avec les *business units*, la DRH, la DAF, etc. Le métier de directeur immobilier est la synthèse de tous les métiers de l'immobilier : conseil, *reporting*, *facility management*... D'où des profils issus du marché, mais aussi des grandes écoles. On assiste à une montée en puissance de la fonction. L'émergence des questions techniques puis la financiarisation du secteur, à la fin des années 1990, a correspondu à l'arrivée des X-Ponts, HEC, Insee... Le directeur immobilier embrasse tous les champs d'intervention, dont la maîtrise d'ouvrage.

La notion de « coût global » fait-elle sens pour votre profession ?

C'est la seule qui devrait faire sens ! Même si elle ne parle pas à beaucoup d'entre nous pour la simple et bonne raison que cette notion de coût global (conception, construction, exploitation, maintenance...) est difficile à objectiver. Le coût de l'immobilier est dilué dans des frais de fonctionnement. Les sociétés qui ont créé des foncières évitent ce coût global. D'où un pilotage plus

ADI/Chiffres clés

- Créée en 1996
- 1 rendez-vous annuel des directeurs immobiliers
- 3 délégations régionales
- 3 Trophées annuels
- 6 commissions permanentes thématiques
- 200 heures de débats par an
- 350 millions de m² représentés (soit un tiers du parc immobilier des entreprises françaises)
- 400 membres (dont plus de 260 directeurs immobiliers)

fin : on est passé du critère « coût au m²/opérateur » à un « coût global/opérateur ». Les exigences du développement durable nous poussent à aller vers cette notion de coût global à l'horizon 2020-2030.

Et la maquette numérique (BIM) est une alliée en la matière...

En effet. Le BIM fait l'objet d'une attention soutenue de la part de l'ADI. Les enjeux, en termes de productivité, sont très importants. Disposer de la maquette numérique d'un bâtiment, en phase d'exploitation notamment, est facteur d'efficacité et d'économie. Tous les grands utilisateurs sont mobilisés sur cette question. Mais, la vérité nous oblige à dire qu'aujourd'hui, le BIM n'a pas atteint un stade de développement tel qu'il soit « digéré » par tous. Pour peu qu'on s'en souvienne, des embryons de BIM ont été développés dans les années 1980 : les fameuses « armoires à plans ». La question de la mise à jour et de la pertinence des plans dans le temps est la question centrale. Si le transfert d'informations ne pose pas de problème entre la conception et la livraison d'un bâtiment, il n'en est pas toujours de même ensuite. Un bâtiment vit et se transforme sans arrêt, pendant des décennies. Si l'on découvre à un moment donné que la maquette numérique n'est pas à jour, la confiance en son utilité disparaît, elle cesse d'être actualisée puis d'être utilisée. Je fonde beaucoup d'espoirs sur le BIM mais je suis très prudent sur la rigueur indispensable pour bénéficier de son potentiel.

Le parc immobilier existant et vacant ne pourrait-il pas être transformé en logements ?

La question est légitime, mais la réponse est compliquée ! Pour des raisons à la fois physiques, économiques et réglementaires.

Pour être transformé en logements, un immeuble doit avoir une épaisseur telle qu'on puisse offrir de la lumière dans chaque pièce à des conditions économiques acceptables. Ce sont là des contraintes difficiles à surmonter. Le cadre réglementaire actuel rend ces transformations trop onéreuses. Il faudrait pouvoir desserrer l'étau économique. Au-delà, si l'on se projette un peu plus loin, le développement responsable du bâti pose la question de sa réversibilité voire de sa mutabilité à moindre coût. C'est une question centrale qui doit interpeller tous les prescripteurs que sont les collectivités locales, les propriétaires, les utilisateurs, les architectes... Cette mutabilité devient un enjeu primordial et nous plaçons pour que les futurs labels et certifications de qualité intègrent cette notion, ainsi que celle d'empreinte carbone globale de l'édifice.

Quels sont les prochains grands chantiers qui attendent l'ADI ?

Les questions liées au développement responsable, notamment, sont nombreuses. Mais la simplification des normes est la mère de toutes les réformes à mener ! L'ADI proposera des mesures concrètes en ce sens, comme elle le fait sur les audits énergétiques qui font peser sur l'entreprise des contraintes financières supplémentaires – plusieurs millions d'euros parfois – et brident son agilité. Ces audits existent déjà, sous d'autres formes que celles à venir. Il faut arrêter de charger la barque ! Autre chantier à venir, l'accessibilité PMR pour les utilisateurs des ERP du privé et du public. La Poste, la SNCF et beaucoup d'entreprises ont pris le sujet au sérieux et le régleront pour l'échéance de 2015. Pour l'Etat et les collectivités locales, le parc existant ne sera pas au rendez-vous et des reports dans le temps semblent inéluctables... Enfin, la reconversion des friches que constituent les installations et emprises libérées par les entreprises forment un nouveau défi. Ce sujet, au travers d'une conférence au Simi sur le volet économique-social-emploi, nous amènera à la production d'ouvrages de référence courant 2015. De manière plus générale, la structuration des savoirs issus de nos commissions permanentes (développement responsable, formation, métiers, International...) et de nos groupes de travail ainsi que la promotion de notre savoir-faire sont un des axes de développement de l'ADI.

■ Propos recueillis par Dominique Errard et Jacques-Franck Degioanni



«La maquette numérique (BIM) est un facteur d'efficacité et d'économie»