

# Utilisateur d'immeuble et investisseur, vers une nouvelle relation partenariale

**Dans son dernier petit déjeuner conférence, l'association des directeurs immobiliers (ADI) a interrogé les relations entre l'utilisateur d'un bâtiment et l'investisseur. Ce débat était organisé en partenariat avec l'Institut de l'épargne immobilière et foncière (IEIF). Ces deux acteurs de l'immobilier ont longtemps été opposés. Mais, désormais, face aux nouveaux modes de travail et aux enjeux climatiques, utilisateurs et investisseurs doivent plus que jamais devenir des partenaires.**

Le 5 avril 2022, l'Association des directeurs immobiliers (ADI) et l'Institut de l'épargne immobilière et foncière (IEIF) ont organisé une conférence sur les relations entre l'utilisateur d'un immeuble et l'investisseur. Autour de la table, Isabelle Clerc, directrice de l'immobilier de placement chez AG2R La Mondiale, Frédéric Goupil de Bouillé, directeur de l'immobilier et des services généraux groupe à la Sncf, Laurent Lavergne, *global head of asset management and development* chez AXA et Marie-Alba Ternisien, *head of corporate real estate* chez Stellantis, ont échangé sur le dialogue nécessaire entre le preneur/utilisateur et le bailleur/investisseur. S'ils sont un intérêt commun autour de l'occupation de l'immeuble, l'un et l'autre ont été par le passé opposés de façon caricaturale. Mais la récente crise sanitaire et la nécessité de prendre en compte les changements climatiques ont rebattu les cartes.

La rencontre entre l'utilisateur d'un immeuble et l'investisseur a lieu lors de la signature du bail. En amont, le directeur immobilier de l'entreprise, qui utilisera les locaux, a clarifié les besoins de l'entreprise en matière de ressources humaines et de structures, et bien évidemment les contraintes financières du projet. De son côté, l'investisseur est guidé par l'envie, sinon le besoin, de louer ses biens au meilleur rendement. « Pour cela, il doit sélectionner ses actifs de façon cohérente pour les valoriser au mieux », explique Marie-Alba Ternisien. Cette répartition des tâches doit être repensée. Pendant deux ans, en raison de la pandémie de Covid-19, une majorité de salariés a pu travailler en s'exonérant des transports en commun et du bureau physique. Le télétravail ou « travail à distance » est entré dans le quotidien de nombreux salariés du secteur tertiaire. « Le télétravail n'est pas une nouveauté de la crise du Covid-19. Il était déjà présent avant 2020, mais il y avait des résistances tant de la part des employeurs que des salariés. On pouvait imaginer un passage des postes en télétravail sur dix à quinze ans. Le Covid-19 a été un accélérateur », explique Frédéric Goupil de Bouillé.

## Le changement du lieu de travail accéléré par la pandémie

La pandémie a bouleversé la façon de travailler. « Alors que le passage au télétravail aurait pu être très progressif, comme le passage, il y a quelques années du bureau individuel à l'open space, il s'est imposé dans les entreprises en deux ans. Aujourd'hui, une entreprise qui veut attirer de nouveaux talents se doit de proposer des jours de télétravail », ajoute Laurent Lavergne.

Dans ce contexte, « le directeur immobilier à un nouveau rôle : faire venir les salariés au bureau pour garantir un taux d'occupation le plus linéaire possible », constate Frédéric Goupil de Bouillé. En effet, « la référence des entreprises pour définir leur stratégie immobilière n'est plus le mètre carré, mais la fréquentation », ajoute Isabelle Clerc.

L'immobilier représente le premier actif au bilan et le deuxième poste de dépense derrière les salaires. Même si l'immobilier peut créer de la valeur, il est souvent perçu par les équipes financières comme un coût, qui risque de s'alourdir à la suite des crises actuelles. « À la Sncf, la direction immobilière représente un coût de 1 milliard par an dont 50 % pour les locaux de bureaux », illustre Frédéric Goupil de Bouillé. Jusqu'à présent, cette dépense ne pouvait pas être réduite. Des mètres carrés étaient nécessaires pour que chacun puisse occuper son poste, travailler et être productif.

Mais la généralisation du télétravail a libéré l'espace, laissant des plateaux de bureau vides ou quasi vides. « J'ai été parfois très mal à l'aise, lorsque je visitais les locaux avec Guillaume Pepy [ex-président de la Sncf]. Comment lui expliquer que plus de 50 % des bureaux étaient inoccupés à une heure où, avant le Covid-19, les salariés grouillaient, mais que, pour autant, ces postes de travail étaient occupés ? », raconte Frédéric Goupil de Bouillé.

## Le taux d'occupation, nouvel indicateur-clé pour l'utilisateur

Face à des directions financières de plus en plus contraintes par l'économie, le calcul est vite fait. Le télétravail ouvre la porte de la diminution des espaces. Mais il faut un indicateur fiable pour éviter le jeu des chaises musicales. Pour l'ensemble des participants à la table ronde, « rien n'est plus mauvais en termes de management, de productivité et d'image pour l'entreprise qu'un collaborateur qui erre dans les locaux pour trouver un poste de travail ».

Alors qu'auparavant la surface de bureaux nécessaire était calculée selon le nombre de collaborateurs, le taux d'occupation prend en compte l'usage des locaux. « S'intéresser à l'usage des locaux conduit à répondre aux questions suivantes : comment estimer le nombre de collaborateurs présents ? Pourquoi viendront-ils au bureau ? », analyse Laurent Lavergne. Mais, si les ratios de mètres carrés étaient connus de tous, interroger les usages est propre à chaque entreprise. Exit les 70 mètres carrés pour 10 personnes en open space ou les 12 mètres carrés pour un bureau individuel. Chaque entreprise doit savoir pourquoi chacun de ses salariés vient au bureau et ainsi adapter sa stratégie immobilière.

Désormais le taux d'occupation est un indicateur-clé de performance (KPI), qui permet d'objectiver la présence des équipes. Ce taux est obtenu en divisant le nombre de zones louées ou occupées par le nombre total des zones, exprimé en pourcentage. Mais il est alors théorique. Pour connaître plus finement le taux d'occupation, la technologie s'est développée allant jusqu'à rendre possible la mesure en temps réel du taux d'occupation des postes et espaces de travail.

« Cette analyse quotidienne permet d'anticiper les jours les plus chargés et de mieux répartir les flux dans la semaine », explique Frédéric Goupil de Bouillé. « Avant la pandémie, le taux moyen d'occupation était d'environ 50 % en raison des congés ou des déplacements. Aujourd'hui, il tourne autour de 40 % en semaine, ce qui fait un taux de vacance de 60 %. Ce n'est pas linéaire. Quand le taux d'occupation est de 8 % le vendredi, nous sommes très contents voire étonnés », ajoute-t-il. « L'analyse de ces statistiques montre que les salles de réunion sont plus prisées que les places individuelles de travail. Nous devons alors adapter les locaux à cette demande », concluent les participants utilisateurs.

## Un taux d'occupation faible : des locaux à rendre ?

Comment adapter les locaux à ces nouveaux usages ? La question est bien là. Le taux d'occupation objective l'usage des locaux par les collaborateurs, mais que faire des locaux non utilisés qui ne sont plus adaptés ? Financièrement, ils représentent un coût sans contrepartie. « Face à ce constat, à la SnCF, nous avons pris la décision de passer le bâtiment en "mode week-end" le vendredi. Par exemple nous baissions la température pour baisser les coûts d'exploitation », illustre Frédéric Goupil de Bouillé.

Une autre solution consiste à organiser la venue des collaborateurs pour déterminer un jour de fermeture du site. Il y a alors une économie sur les frais d'énergie, de restauration. « L'objectif est que les mètres carrés qui sont inutilisés coûtent le moins possible, mais l'utilisateur doit comprendre qu'il loue un droit d'utiliser le local et non des mètres carrés dont l'usage est assuré », analyse Laurent Lavergne.

« L'alternative à ces petites économies serait de rendre des espaces devenus inutiles en cours d'usage », esquisse Marie-Alba Ternisien. Or, la relation entre bailleur et preneur est organisée par le bail qui n'est pas très flexible. « C'est comme un appartement, un locataire ne peut pas demander à son propriétaire de reprendre une partie du salon, une chambre ou de réduire son loyer, car il ne l'utilise pas 100 % du temps », répond Isabelle Clerc. Il revient à l'utilisateur de calibrer son besoin en amont de la signature.

## Une relation organisée par un bail nécessairement équilibré

« Le contrat est signé à un instant T. Il peut faire l'objet d'une négociation, mais il faut que chacune des parties y trouve son intérêt. Le contrat doit être équilibré. L'investisseur ne doit pas supporter à lui seul le risque », averti Laurent Lavergne. En effet, la flexibilité demandée par les utilisateurs a un coût qui s'ajoute aux exigences de performance énergétique et aux nouveaux besoins des utilisateurs.

« Une autre idée serait de faciliter la sous-location des locaux. Pourquoi ne pas imaginer laisser la place à une autre entreprise un jour par semaine ? », évoque Marie-Alba Ternisien. Mais les investisseurs participant à la table ronde pointent les risques d'une telle organisation : « Qui sera responsable des sous-locataires, notamment au regard des exigences environnementales ? »

Pour les utilisateurs, il est normal que l'investisseur recherche le meilleur rendement pour l'immeuble, mais il ne doit pas être qu'un allocataire d'actifs, il doit devenir un partenaire. Les modèles d'optimisation des espaces en cours d'usage restent à inventer pourquoi pas en s'inspirant de l'hôtellerie. Mais une chose est sûre les besoins de l'utilisateur ont évolué.

## La recherche-phare : un espace extérieur, une belle performance énergétique

La modification des habitudes de travail a conduit les utilisateurs à modifier leurs critères de recherche en matière de locaux. « Alors qu'hier une terrasse ou un roof top étaient analysés comme un risque en termes de sécurité au travail, aujourd'hui c'est une vraie demande des utilisateurs. Même chose, pour les ouvrants, les cages d'escalier accessibles », précise Laurent Lavergne. « Pour être loué vite, le bâtiment doit être flexible, par exemple, le renouvellement d'air doit être pensé pour permettre une flexibilité maximale pour l'occupant », ajoute-t-il. De même, le bâtiment doit proposer des services, être connecté à un

hub de transports pour faciliter les allers-venues avec un bail le plus flexible possible.

« S'il est facile de respecter ces exigences en partant d'une feuille blanche, que faire des lieux déjà construits ? », s'interroge Isabelle Clerc. Dans les zones tendues, les locaux inoccupés sont pointés du doigt. Il revient à l'investisseur de remédier à cette vacance, mais que faire des locaux occupés qui ne correspondent plus aux attentes particulières des utilisateurs ou des exigences environnementales ? « Je sais que passer l'éclairage au LED génère une économie d'énergie, mais comment faire quand le bâtiment est occupé et qui doit passer à la caisse ? », s'interroge Laurent Lavergne.

### Éco-énergie tertiaire, qui fait quoi ?

« La protection de l'environnement est un impératif que personne ici ne remet en cause. L'investisseur a envie de proposer un bâtiment dont il est fier et que son preneur sera fier d'utiliser. Le respect des normes environnementales est un élément de cette fierté, mais il faut qu'investisseurs et utilisateurs collaborent pour respecter ses normes », avance Isabelle Clerc. En raison de la crise sanitaire, la remontée des consommations énergétiques du bâtiment sur la plate-forme Operat, gérée par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), devra être réalisée au 30 septembre 2022 pour les années 2020 et 2021. « Avec l'entrée en vigueur de la plate-forme Operat, prévue par le décret tertiaire, le législateur souhaitait notre bien, mais ces exigences vont augmenter nos dépenses d'investissement de capital (Capex) », ironise Laurent Lavergne.

Marie-Alba Ternisien estime que « cette contrainte doit être l'occasion de discuter pour le bailleur et le preneur ». « Mais, il faut que les deux parties se mobi-

lisent réellement sur cette question. Jusqu'à présent, l'utilisateur n'était que peu investi sur l'annexe environnementale pourtant obligatoire depuis le 14 juillet 2013 », souligne Isabelle Clerc.

Au-delà de l'obligation de déclaration, la question centrale évoquée lors de la table ronde est la répartition des investissements pour anticiper l'obsolescence. Pour Laurent Lavergne, il n'est pas utile de l'anticiper. Aujourd'hui, le coût énergétique du bâtiment n'est pas un enjeu de la négociation. Demain, il y aura un échange. « Pourquoi ne pas imaginer modifier les consignes de température du bâtiment, c'est une petite chose qui ne coûte rien, mais peut rapporter gros. Ces petites choses ont permis au Japon, à la suite de l'accident nucléaire de Fukushima en 2011, de réduire sa consommation électrique », ajoute-t-il. Face à ces coûts, bailleurs et preneurs doivent trouver un pacte. « Les travaux qui seront faits sont gagnants pour l'utilisateur, qui réduit sa facture énergétique, mais aussi pour l'investisseur, qui voit son actif valorisé », précise Frédéric Goupil de Bouillé. Si l'occupant est responsable, il est important que l'investisseur contribue. « La question est alors de savoir dans quelle proportion ? Une négociation doit être engagée sur ce point, mais la convergence n'est pas facile à trouver », concèdent l'ensemble des participants.

Le changement brutal de l'usage des lieux de travail, les contraintes économiques de plus en plus fortes, l'impératif de prendre en compte l'environnement et la réduction des gaz à effet de serre impliquent plus que jamais une véritable collaboration entre utilisateurs et investisseurs. Ils doivent passer de cocontractants à partenaires, mais, pour l'heure, les planètes doivent encore être alignées.

**Anne-Charlotte Gonauer,**  
rédactrice en chef