



CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

# Itinéraire du **BÂTIMENT SERVICIEL**

De la **vente des services**  
à la **vente des usages**

Étude prospective  
Juin 2024

# REMERCIEMENTS

**Nous remercions vivement les chefs et managers d'entreprise** qui ont accepté de faire part de leur expérience. La richesse et la diversité de leurs témoignages ont permis de saisir un ensemble de mutations fortes. Certains de leurs propos sont ici repris nominativement.

- **Isabelle BARAUD-SERFATY**, Conseil et expertise en économie urbaine, IBICITY
- **Guillaume CHANSON**, Maître de conférences, UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE
- **Nicolas COCHARD**, Directeur Recherche & Développement, KARDHAM
- **Claire DAGRENAT**, Responsable de Chateauform' Event et du traiteur Nomad, CHATEAUFORM'
- **François DESGARDIN**, Directeur des nouvelles offres et de l'innovation Groupe, NEXITY
- **Gilles GESQUIERE**, Professeur des Universités, UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2, Co-directeur du PEPR Villes durables et bâtiments innovants (VDBI) co-piloté par le CNRS et l'UGE
- **Anne GRIFFON**, Directrice Chateauform' Inside, CHATEAUFORM'
- **Bérengère LANNEAU**, Secrétaire générale, SYNDICAT NATIONAL DE L'EXPLOITATION CLIMATIQUE ET DE LA MAINTENANCE (SNEC)
- **Alain KERGOAT**, Co-fondateur et directeur général, URBAN PRACTICES & Directeur des programmes, SMART BUILDING ALLIANCE FOR SMART CITIES
- **Michael MANSARD**, Directeur de la Stratégie, ZUORA & Directeur Europe, SUBSCRIBED INSTITUTE
- **David MÉGRIER**, Directeur délégué en charge de la Direction des Services et de la Clientèle, Direction de la Gestion du Patrimoine, IMMOBILIÈRE 3F
- **Bernard MICHEL**, Président Directeur général de la Société immobilière du Palais des Congrès (SIPAC), Président de PROMOSALONS et Président de VIPARIS HOLDING
- **Frédéric MIRA**, Directeur Groupe, Direction Groupe de la Rénovation Durable et de l'Innovation, IMMOBILIÈRE 3F
- **Olivier PÉRIER**, Directeur Commercial marchés Collectivités & Tertiaire chez DALKIA & Vice-Président du SYNDICAT NATIONAL DE L'EXPLOITATION CLIMATIQUE ET DE LA MAINTENANCE (SNEC)
- **Franck PÉTEL**, Professeur en Pratique managériale, Titulaire de la Chaire Immobilier et Développement durable, ESSEC
- **Patrick SUPIOT**, Directeur général, Immobilier d'entreprise et aménagement, VINCI IMMOBILIER
- **Denis SZKOBEL**, Directeur développement et partenariats, Territoire FM & Maintenance multi-technique National, EQUANS
- **Éric TRÉVOIZAN**, Directeur des relations professionnelles, Président, FEDENE Efficacité Énergétique, IDEX
- **Jean-Yves TOUSSAINT**, Professeur des Universités, INSA-LYON, Co-directeur du PEPR Villes durables et bâtiments innovants (VDBI) co-piloté par le CNRS et l'UGE
- **Jean-Christophe VISIER**, Prospective Bâtiment, CENTRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DU BÂTIMENT (CSTB) & AGENCE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE (ADEME)

**Nous remercions également les membres du groupe de travail** qui, par leur participation fidèle et leurs interrogations, ont permis de faire avancer la réflexion. **Nos remerciements tout particuliers à Benoît MONROCHE, Président du groupe de travail**, qui a porté cette réflexion et partagé son expertise en tant qu'« asset manager », pour ses précieux conseils, sa disponibilité et sa bienveillance.

- **Benoît MONROCHE\***, Président, ANGERIS
- **Laurent DAVID**, Représentant en charge de l'économie, CAPEB ÎLE-DE-FRANCE & et Gérant, LAURENT DAVID (Jonathan SALMON, Secrétaire général, CAPEB GRAND PARIS, Suppléant)
- **Emmanuel FOURNIER**, Administrateur Pôle Habitat, FFB GRAND PARIS IDF et DGA Développement Immobilier Entreprise, SPIE BATIGNOLLES
- **Jean-Pierre LAHERRE\***, Manager commercial de l'année 2023
- **Claudie MEYER**, Maître de Conférences, UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL, Chercheur, LABORATOIRE DICEN IDF
- **Jean-Marc MORANDI\***, Président-Directeur général, SCOPING SA
- **Dominique MORENO**, Responsable du Pôle des politiques territoriales et régionales, CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE
- **Franck PÉTEL**, Professeur en Pratique managériale, Titulaire de la Chaire Immobilier et Développement durable, ESSEC
- **Sébastien RAME\***, Président, BROTHERS CONSTRUCTION

Enfin, nous remercions **Valérie AILLAUD**, Responsable Développement & Ingénierie, **Hélène ZWANG**, Responsable de la valorisation des Études et **Franck FÉNEON**, Responsable de la coordination des positions territoriales qui, au titre de la CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE, ont apporté un précieux soutien à cette réflexion.

\* Membre élu, régional ou départemental, de la CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE



# SOMMAIRE

<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>4</b>
<b>PRÉFACE</b>	
<b>Le bâtiment serviciel, une démarche innovante face aux défis immobiliers actuels</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b>	
<b>Le bâtiment à l'ère des services</b> .....	<b>8</b>
<b>PARTIE 1</b>	
<b>Vendre des services, première étape du bâtiment serviciel</b> .....	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1 - Les nouveaux services apportés dans l'immobilier de bureau</b> .....	<b>16</b>
1. Les services destinés à l'environnement de travail (« workplace »).....	16
2. Les services développés pour les nouveaux usagers.....	18
3. Les services issus des nouveaux usages.....	19
4. Les perspectives d'évolution des services associés au bureau partagé .....	23
<b>CHAPITRE 2 - Les nouveaux services apportés dans l'immobilier résidentiel</b> .....	<b>26</b>
1. Les services développés pour les résidents .....	26
2. Les services proposés dans les espaces contigus au logement.....	28
3. Les services offerts par les formats d'habitat partagé .....	29
4. Les perspectives d'évolution des services associés au logement.....	31
<b>CHAPITRE 3 - L'offre de l'écosystème immobilier et la rentabilité des segments</b> .....	<b>33</b>
1. L'offre des acteurs de l'écosystème immobilier .....	33
2. Les stratégies préférées par les acteurs.....	36
3. La rentabilité variable des segments de services.....	39
<b>PARTIE 2</b>	
<b>Vendre des usages, prochaine étape du bâtiment serviciel</b> .....	<b>43</b>
<b>CHAPITRE 1 - Adopter un schéma de pensée différent</b> .....	<b>44</b>
1. La compréhension des fondamentaux.....	44
2. La programmation par les usages.....	49
3. L'innovation sociétale et environnementale .....	50
<b>CHAPITRE 2 - Identifier les conditions nécessaires</b> .....	<b>54</b>
1. Les conditions opérationnelles : la flexibilité du bâtiment.....	54
2. Les conditions professionnelles : l'élargissement des compétences .....	55
3. Les conditions technologiques : la numérisation des bâtiments et le monitoring des données.....	56
4. Les conditions normatives ou réglementaires : le nécessaire assouplissement.....	58
<b>CHAPITRE 3 - Construire le modèle d'affaires</b> .....	<b>59</b>
1. Les considérations économiques à prendre en compte .....	59
2. Les axes de création de valeur à privilégier.....	60
3. Les modes de tarification à explorer .....	61
<b>CONCLUSION</b>	
<b>Le bâtiment serviciel peut faire partie de l'équation !</b> .....	<b>64</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>72</b>



# GLOSSAIRE

**Aménité** : qualité agréable ou utile associée à un lieu

**Application intelligente** (« Smart Apps ») : logiciel qui utilise les données de manière dynamique pour recueillir des informations et améliorer l'expérience utilisateur

**Bâtiment intelligent** (« Smart Building ») : « bâtiment qui possède une infrastructure de communication pérenne, reposant sur des standards ouverts, qui facilite l'accès centralisé aux données des équipements connectés en assurant un niveau de sécurité élevé au réseau bâtimentaire et aux systèmes qui lui sont rattachés (...) pour favoriser l'accès à une large gamme de services pour le bâtiment et ses usagers »<sup>1</sup>

**Bâtiment serviciel** : façon de répondre à la transformation de l'usage/utilisation des espaces de travail et d'habitat par de nouveaux services

**Bâtiment immobilier modélisé** (« Building Information Modeling » ou BIM) : maquette numérique qui reproduit virtuellement le bâtiment physique (modélisation de l'ensemble des données techniques)

**Build to rent** (prêt à vivre) : offre de logement destinée exclusivement à la location et assortie d'un nombre plus ou moins important de services à l'occupant

**Bureau flexible** (sans bureau fixe) (« flex office ») : « absence d'attribution d'un poste de travail précis à un salarié [qui] permet de changer d'espace selon ses tâches et ses missions »<sup>2</sup> ; il existe deux déclinaisons du bureau flexible : le « coworking » et le bureau opéré

**Bureau opéré** : consiste à exploiter des surfaces pour le compte d'un propriétaire ou d'un utilisateur et à proposer une offre flexible dans le cadre d'un espace partagé ou exclusif (occupant unique)<sup>3</sup> avec un contrat de prestation de services

**Client** : dans le bâtiment tertiaire, entreprise preneur à bail ; dans l'immobilier résidentiel, propriétaire

**Coliving** (espace de vie partagée) : fait de partager (entre personnes de foyers différents) des espaces communs de vie tout en ayant un espace privatif de vie

**Coworking** (espace de travail partagé) : fait de partager (entre personnes d'entreprises différentes) un même espace de travail ; mode d'organisation du travail en vue de favoriser les échanges et les synergies

**Gestionnaire-exploitant** (aussi appelé gestionnaire ou exploitant) : désigne, en immobilier géré, la société qui exploite au quotidien un immeuble et offre, à ses occupants, un espace de travail ou de vie avec des services complémentaires

**Gestionnaire des actifs immobiliers** (« asset manager ») : gère un portefeuille d'actifs immobiliers pour le compte de personnes physiques ou morales et effectue les actions de gestion en rapport avec le patrimoine de ces clients

**Gestionnaire des installations** (« facility manager ») : gère l'ensemble des services liés aux bâtiments et aux installations d'une organisation de manière à ce que l'environnement de travail ou d'habitat soit efficace, sûr et confortable pour les employés, clients ou résidents

**Gestionnaire immobilier** (« property manager ») : gère un parc d'immeubles tout au long de leur cycle de vie et assure la gestion locative, technique, administrative et juridique de biens immobiliers pour le compte d'un propriétaire (particulier, institutionnel, société foncière)

**Hospitality** (hospitalité) : terme utilisé en hôtellerie pour décrire la relation entre un invité et son hôte (terme repris par l'univers immobilier)

**Immeuble d'entreprise** : bâtiment destiné à des fins professionnelles, commerciales, administratives ou autres

<sup>1</sup> Source : Urban Practices.

<sup>2</sup> Source : Welcome to the Jungle (2020), « Flex office : source de bien-être ou cadeau empoisonné ? », 18 septembre.

<sup>3</sup> Desruelles, Vincent (2022), « Les modèles du coworking et du bureau serviciel accélèrent leur diffusion », LinkedIn Post, 8 mars.



**Immeuble tertiaire** : immeuble d'entreprise destiné à accueillir des métiers liés aux services administratifs, de santé, d'hôtellerie, de sport, etc. (bureaux, restaurants, hôpitaux, stades, etc.)

**Immeuble résidentiel** : immeuble destiné à l'habitat/logement

**Intensité d'usage** : densification de l'occupation d'un espace (= 1 m<sup>2</sup> à pluralité simultanée d'usages)

**Intensité urbaine** : intensité de vie locale, à ne pas confondre avec densité (notion en lien avec des concepts comme les aménités, la ville du ¼ d'heure, etc.)

**Occupant** : utilisateur d'un immeuble tertiaire ou résidentiel ; personne qui occupe ou habite un lieu

**Preneur à bail** : locataire

**Promoteur** : prend en charge l'organisation d'une opération de construction en quatre étapes (conception, organisation, réalisation et commercialisation)

**Proptech** (contraction de « property » et « technology ») : regroupe les start-up et entreprises qui utilisent les nouvelles technologies pour repenser les usages de l'immeuble

**Recyclage urbain** : fait de construire ou transformer des bâtiments sur des terrains déjà artificialisés afin de dépolluer les sols dans le cadre de l'objectif Zéro artificialisation nette (ZAN)

**Réversibilité** : fait d'envisager un ou plusieurs changements d'usage pour un bâtiment neuf et de concevoir et construire ce dernier dans cet objectif réversible

**Services au bâtiment** : services de communication des espaces communs du bâtiment, gestion multi-technique exploitation – maintenance, alertes de sécurité et de sûreté du bâtiment, pilotage des paramètres de confort, bien-être et de santé (température, humidité, éclairage, qualité de l'air, niveaux sonores...) (Source : R2S, Smart Building Alliance, 2019)

**Services aux occupants** : services de communication des espaces privés, services de géolocalisation, signalisation et guidage, affichage dynamique d'informations, gestion en temps réel des ressources partagées: salles de réunion et de vidéo-conférence, places de parking, espaces de coworking, espaces détente, restaurants interentreprises... (Source : R2S, Smart Building Alliance, 2019)

**Services aux environnementaux de travail** (SET) : services aux occupants et services au bâtiment à travers les activités d'accueil, appui à la performance, bien-être, conseil et ingénierie, maintenance, mobilité verticale (ascenseurs), fermetures-stores-portails, propreté, restauration, sécurité, propreté, paysage et espaces verts, etc.

**Système d'exploitation du bâtiment** (« Building Operating Systems » ou BOS) : logiciel ou ensemble de logiciels axés sur le bâtiment et reliant les équipements du bâtiment intelligent aux applications de services ; permet de faire le lien entre le bâtiment physique et sa maquette ou son jumeau numérique

**Travail nomade** (nomadisme) : fait d'accomplir ses missions professionnelles dans d'autres lieux qu'une entreprise

**Tiers-lieux non-professionnels** : cafés, salons d'affaires (« business lounges ») des gares ou aéroports ou hôtels qui ouvrent des espaces de « coworking » ou des centres de conférence

**Tiers-lieux professionnels** : bureaux de proximité et centres d'affaires ouverts aux professionnels ou au public en tant qu'espaces de « coworking »

**Usage(s)** : utilisation(s) faite(s) d'un espace de travail ou d'un espace d'habitation

**Usage/fonction primaire** : utilisation d'un espace/immeuble de bureau pour travailler et d'un espace/immeuble résidentiel pour habiter ; à noter que l'on parle d'usage dans la construction mais de destination dans l'urbanisme

**Usage/fonction secondaire** : autres utilisations possibles d'un immeuble de bureau que la fonction de travailler et d'un immeuble résidentiel que la fonction d'habiter

**Workspitality** : accueil de travail, hôtellisation ou hotelification d'un lieu de travail (transposition à l'immobilier de bureau de l'expression « hospitality »)



## PRÉFACE

# Le bâtiment serviciel, une démarche innovante face aux défis immobiliers actuels

Baisse de demande solvable, hausse des coûts de construction, raréfaction du foncier, et problématiques de l'intelligence artificielle (IA)... autant de facteurs qui expliquent la crise que connaît aujourd'hui le bâtiment et qui devrait avoir des implications en chaîne sur tout l'écosystème de la construction et de l'immobilier sans parler des nombreux secteurs qui gravitent autour. Cette crise survient, en effet, alors que l'ensemble des acteurs doit investir d'immenses sommes dans la décarbonation, la rénovation, la mise aux normes voire la déconstruction de milliers de bâtiments.

Mais ce n'est là l'un qu'un aspect de cette crise : aujourd'hui, le modèle industriel/volumique du bâtiment a atteint ses limites ; de même, l'hyperdensité urbaine est largement remise en cause en Europe. Plus visible encore, les lieux de travail et de vie connaissent une obsolescence fonctionnelle et géographique. On ne travaille plus comme avant ! On n'habite plus comme avant ! Ces évolutions qui étaient en germe avant la pandémie sont aujourd'hui renforcées. Les usages ont changé mais pas les bureaux, encore moins les logements !

Cette transformation des usages a de quoi susciter l'appréhension tant elle est, à la fois, rapide et incertaine. Pourtant, elle est, pour les acteurs de l'écosystème immobilier, une opportunité de s'adapter, de se réinventer et de passer à une nouvelle ère.

Avant le bâtiment était mono-usage, il était muet et les services n'étaient accessibles qu'à l'extérieur du bâtiment. Mais ça, c'était avant ! Aujourd'hui, le bâtiment est multi-usage, il ouvre sur un ensemble de capacités que l'IA devrait renforcer ; les services sont accessibles depuis le bâtiment.

Il acquiert aussi une fonction de ressource sociétale, énergétique, voire agricole ou sociale et devient alors un élément majeur de la vie de la cité. Ce sont là de puissants changements qui s'opèrent sous nos yeux et qui invitent l'écosystème immobilier à accomplir sa transition servicielle.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser et malgré la floraison d'offres et d'acteurs, il ne suffit pas, cependant, de valoriser le bâtiment par de nouveaux services pour être serviciel. Il importe surtout de monétiser les usages. À l'appui d'auditions d'entreprises et d'experts, un Groupe de travail de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France associant chefs d'entreprise, fédérations professionnelles et universitaires que j'ai eu le plaisir de piloter, a pu observer combien l'évolution est, tout juste, émergente dans l'immobilier de bureau et encore lente dans l'immobilier résidentiel.

Toutefois, l'enjeu est peut-être moins de passer à l'échelle - un nombre considérable d'acteurs et de métiers ont déjà évolué vers une offre d'hospitalité - que de comprendre les problématiques des usagers pour répondre réellement aux défis. L'offre de services tend, en effet, à s'inscrire dans une approche « top down » (de haut vers le bas) alors qu'elle ne peut fonctionner et se pérenniser que par une approche « bottom up » (du bas vers le haut), autrement dit de l'utilisateur vers l'apporteur de solutions.



La multiplicité des problématiques rencontrées par les usagers associée à la diversité des actifs immobiliers, qu'ils soient anciens ou neufs, fait que les possibilités de rendre le bâtiment véritablement serviciel sont considérables mais aussi non exploitées. Ce sont là des possibilités, pour les acteurs, d'apporter une offre différenciante à tout type de clients, occupants et usagers.

Pour l'heure, leur manière de valoriser un bâtiment est encore trop peu différenciée. Seuls les acteurs qui identifieront les problématiques des clients et des usagers et leur apporteront des réponses pourront se démarquer.

C'est à ce prix que le bâtiment serviciel pourra ouvrir sur de véritables opportunités de création de valeur et sortir par le haut de cette crise multiple.

Par cette réflexion, nous avons voulu inviter un secteur souvent rétif à la transformation à bousculer les codes mais aussi inciter les acteurs à ne pas se tromper dans la manière dont ils peuvent servir les usages et les usagers des bâtiments.

Il y a suffisamment de contraintes dans le bâtiment pour que les acteurs immobiliers prennent, au contraire, le chemin de l'innovation, de l'adaptation et de l'ajustement permanent. Puisse la lecture de ce travail collectif les inspirer.

**Benoît Monroche**

Membre élu  
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS ÎLE-DE-FRANCE  
Président  
ANGERIS



# INTRODUCTION

## Le bâtiment à l'ère des services

**Le bâtiment serviciel est largement compris aujourd'hui comme étant un bâtiment assorti de services. Mais ce n'est pas parce que des services sont associés à un bâtiment que ce dernier est serviciel. C'est là toute l'ambiguïté qui caractérise aujourd'hui la réflexion sur ce sujet et les offres faites par pléthore d'acteurs aux entreprises clientes et aux usagers finaux.**

En théorie, le bâtiment serviciel est un **modèle qui vise à satisfaire la finalité d'un bâtiment attendue par l'utilisateur**. En réalité, il est encore compris comme étant le fait de flexibiliser l'accès au bâtiment par des formules d'engagement souples et plus courtes qu'un bail 3-6-9 ans et de fluidifier les parcours des occupants et l'exploitation des bâtiments par divers services.

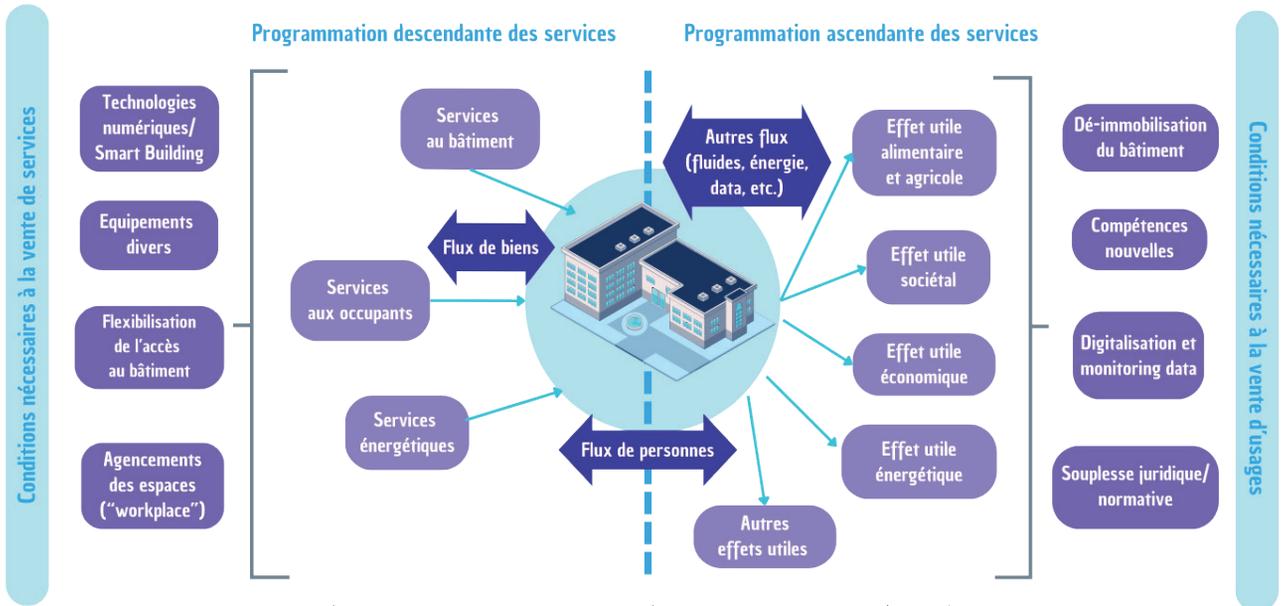
À bien des égards, ce décalage semble s'expliquer par le fait que le bâtiment serviciel induit **des modes de pensée différents** qu'il n'est pas aisé d'acquiescer et ce, à plusieurs niveaux.

- En termes de modalités de création de valeur : la valeur est créée, dans ces modèles, par les services et non plus par l'actif physique qu'est le bâtiment.
- En termes de modèle d'affaires : il s'agit, dans ces modèles, de valoriser et de monétiser des usages et non plus des mètres carrés (m<sup>2</sup>).
- En termes de métier : les acteurs doivent prendre soin (« care ») des usagers et non pas seulement leur vendre des services. Comme le souligne Denis Szkobel, « il existe de nombreux vocables anglo-saxons autour du bâtiment serviciel tels que le terme "hospitality". Mais rendre service, prendre soin de, c'est autre chose ».
- En termes de révolution industrielle : avec le serviciel, le bâtiment bascule – sans passer par l'automatisation et la standardisation des objets – dans une nouvelle ère industrielle, celles des technologies numériques.

Sur ce dernier point, on ne saurait, d'ailleurs, rappeler combien le bâtiment intelligent (« Smart Building ») en tant que système d'exploitation permettant de gérer les données de l'actif immobilier est une des conditions majeures de ce bâtiment serviciel entendu comme « capacité à faire échanger différents systèmes d'information, souvent non opérables, pour parvenir à des bâtiments communicants », précise Alain Kergoat.



## TENTATIVE DE REPRÉSENTATION DU BÂTIMENT SERVICIEL



L'utilisateur peut être l'entreprise occupante d'un bâtiment, le collaborateur/salarié de cette entreprise, le locataire d'un logement ou le propriétaire d'un bâtiment résidentiel ou tertiaire

## 1. Plusieurs facteurs font entrer le bâtiment dans l'ère des services

Au-delà du « Smart Building » et de la numérisation des différentes couches du bâtiment (voir Infra), trois types de facteurs ont contribué à ce basculement dans l'ère des services.

### • Les crises et les contraintes

Plusieurs situations critiques ont incité les acteurs de l'immobilier à repenser leur approche du bâtiment. La pandémie a vidé un ensemble d'espaces de travail : cette vacance des bureaux (7,9 % en Île-de-France)<sup>4</sup> apparaît comme une tendance durable ; les m<sup>2</sup> nus sont des lignes de revenus qui devraient chuter. Le télétravail et l'essor du bureau partagé (« flex office ») ont réduit la surface de bureaux utilisée par employeur ou par site. En Île-de-France, le taux d'occupation des espaces tertiaires est d'environ 40 % (20 % en jours de télétravail prédominants). En France, deux jours en moyenne sont télétravaillés, hormis les start-up où le travail entièrement à domicile (« full remote ») est fréquent. « Cela conduit à revoir les besoins de surfaces de bureaux nécessaires », explique Bernard Michel. Enfin, l'augmentation des taux d'intérêt et la rareté du foncier (avec l'objectif de Zéro artificialisation nette ou ZAN) diminuent les possibilités de construction.

<sup>4</sup> La vacance connaît de fortes disparités entre Paris intra-muros (taux de vacance de 2,7 %) et la petite couronne (<10 % voire 15 % à La Défense). On estime à 7 ans le temps nécessaire pour écouler le stock de bureaux dans la petite couronne (départements 92, 93 et 94).



De leur côté, réglementations et législations pour relever les défis environnementaux contribuent à l'évolution du bâtiment vers les services. Ainsi, la Loi Climat et Résilience<sup>5</sup> se révèle un levier pour encourager le développement de services au bâtiment et aux occupants aux fins de décarbonation de l'immobilier. Elle oblige, par exemple, à consacrer au moins 30 % de la toiture d'un bâtiment neuf ou rénové à la production solaire ou la végétalisation (50 % à l'horizon 2027)<sup>6</sup>, le toit étant le principal échangeur thermique d'un bâtiment. De même, l'objectif Zéro artificialisation nette, inscrit dans cette même loi, incite l'écosystème immobilier à reconvertir des bâtiments existants (recyclage urbain)<sup>7</sup> pour en optimiser l'usage. Enfin, la taxonomie européenne, en tant que système de classification des activités économiques permettant d'identifier celles qui sont soutenables, devrait être une incitation à l'association de services pour permettre aux exploitants et aux clients utilisateurs des bâtiments d'intégrer des éléments extra-financiers dans leur comptabilité globale.

### • La demande du client

D'une manière générale, « le bâtiment serviciel se développe car il y a une **forte attente des clients pour quelque chose de plus flexible** qu'un bail à moyen/long terme et de plus important que la simple occupation des espaces ; les entreprises ont pris conscience de cela », résume Bernard Michel. Au demeurant, il importe de distinguer entre les entreprises utilisatrices (personne morale) et les clients finaux (consommateur). Leur profil et leur rapport à l'immobilier diffèrent. Dans l'immobilier de bureau, « l'adjuvant de cette transformation est le plus souvent le preneur à bail, éventuellement l'occupant », note Alain Kergoat. Les exigences de l'occupant peuvent aussi peser dans un marché de sur-offre. Des entreprises veulent, enfin, baisser la part du budget (« loyers et charges ») dédiée aux bureaux.

Dans l'immobilier résidentiel, les difficultés d'accès à la propriété ou à la location changent la demande. **L'augmentation du prix des logements** empêche de plus en plus les jeunes générations de devenir primo-accédantes, ce qui pose de vrais défis au modèle classique de vente de logements<sup>8</sup>. « Jusqu'à présent, les générations ont été familiarisées à acquérir des biens mais à ne pas payer le service ; demain, les générations futures achèteront des services sans déboursier d'argent pour acquérir des biens »<sup>9</sup>. La difficulté des jeunes de 18 à 24 ans à se loger devrait les amener vers des solutions plus flexibles.

Le rapport à la propriété est, par ailleurs, modifié par le besoin de flexibilité de certaines populations pour des raisons personnelles ou professionnelles ; celles-ci veulent **accéder à des facilités de logement en s'exonérant de la durée du contrat** et des conditions classiques d'accès. « Dans une perspective de bâtiment serviciel, il faut lâcher sur l'idée d'une France propriétaire car elle permet mal de s'adapter aux besoins de logement », observe Jean-Christophe Visier.

### • L'innovation contractuelle

Les promoteurs immobiliers ont pris conscience que s'ils ne bougeaient pas, d'autres acteurs pourraient venir sur ce terrain et les « disrupter ». « Il y a 3 à 5 ans, Nexity a fait le constat que le bail 3-6-9 ans allait être un problème car des acteurs de la "start-up nation" viennent flexibiliser tout cela »<sup>10</sup>, explique François Desgardin. Ce risque de concurrence a conduit à des évolutions contractuelles majeures.

<sup>5</sup> Loi n° 2021-1104 (22 août 2021) portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

<sup>6</sup> Charles André cité in : « Les toits, nouvel eldorado des villes », Les Échos, 12 mars 2024.

<sup>7</sup> Parmi les filiales ou offres créées par les acteurs historiques, citons Afterwork (Icade), Covivio, Heritage (Nexity), Linkcity (Bouygues) et Renovalis (Eiffage Construction). Certains acteurs comme la société d'investissement Novaxia se spécialisent, par ailleurs, complètement dans la transformation d'actifs. Bouygues a, enfin, développé une offre dédiée à la réversibilité (Coverso).

<sup>8</sup> L'attachement à la propriété reste, toutefois, assez fort en France : 61 % des sondés (Baromètre 2024 Procvivis-Harris Interactive).

<sup>9</sup> Moussi, Nassim (2020), « La servitisation du coliving est-elle l'avenir de la propriété ? », UrbanNews, 22 avril.

<sup>10</sup> Les différentes start-up sont sur des temps courts ; elles ne sont pas intéressées par le bail 3-6-9 ans.



Depuis plusieurs années, il est possible d'accéder à un bureau sous forme de prestation de services et non sous forme d'actif immobilier (en location ou en propriété) selon deux formats qui contribuent à désindividualiser le poste de travail : celui-ci est, désormais, partagé entre plusieurs personnes.

- Le bureau partagé (« flex office ») par lequel le client loue un espace de travail avec un contrat de prestation de services (et non de location) sur un engagement de 24 à 36 mois.
- Le « coworking » par lequel le client, individuel ou entreprise, loue au poste (généralement sans engagement du client mais avec un préavis d'un mois avant rupture) (voir Annexe 2).

Le mouvement des entreprises vers ces formats a été accéléré par la pandémie qui a levé les contraintes sur le télétravail et le travail nomade. Le lieu de travail est, désormais, découplé du bureau : il est déspecialisé au sens où il peut être exercé en plusieurs lieux, au-delà de l'espace dédié par l'entreprise au collaborateur ou des autres espaces dédiés<sup>11</sup>.

## 2. Clarification du bâtiment serviciel en tant qu'objet nouveau

Le bâtiment serviciel est un sujet complexe qui fait intervenir une multitude d'acteurs, de services - entrants ou sortants - et de bâtiments qu'il importe de cerner.

### • Quels acteurs ?

On parle de modèle serviciel mais il n'est pas inutile de souligner qu'un bâtiment serviciel s'applique largement à l'acte d'exploiter et de gérer cet actif immobilier et non pas tant à l'acte de bâtir. Il relève du bâtiment que l'on utilise (immobilier), non de celui que l'on construit.

Néanmoins, ce modèle a un impact sur la manière de penser un bâtiment car il est plus facile de concevoir un bâtiment pour qu'il soit serviciel que de reconfigurer un bâtiment existant pour qu'il le devienne. Au sein de l'écosystème immobilier, il implique ou impacte directement ou indirectement de nombreux acteurs (voir Annexe 1).

- **En aval de la chaîne de valeur** car il s'agit de comprendre les usages présents et futurs et de se rapprocher des usagers dans la définition d'une offre (proposition de valeur) ; au-delà des promoteurs, de nombreux métiers sont concernés (gestionnaires immobiliers, gestionnaires d'installations, gestionnaires d'actifs immobiliers, agences, etc.) ainsi que les directeurs immobiliers des entreprises utilisatrices.
- **En amont de la chaîne de valeur** car il faut concevoir des bâtiments multi-usages ou qui changent d'usage (réversibilité) ; on voit alors que d'autres métiers se trouvent impactés ou impliqués par cette évolution (constructeurs, bureaux d'études, cabinets d'architectes, maître d'ouvrage etc.). Il y a un travail de sensibilisation à mener en amont.

Il implique, enfin, des acteurs d'autres univers que l'immobilier et la construction. La transformation des modes/modalités de travail et de vie a des conséquences majeures sur les acteurs de la restauration.

Au demeurant, conception, construction, promotion et utilisation du bâtiment forment une large boucle dont les composantes sont impactées par le fait que l'utilisateur devient le moteur (« driver ») de la chaîne de valeur du bâtiment. Ce sont les manières dont il consomme les espaces qui « tirent » le bâtiment.

<sup>11</sup> Cette notion de déspecialisation a été développée par : Taskin, Laurent (2006), « Télétravail : les enjeux de la déspecialisation pour le management humain », Revue Interventions économiques, 34.



## • Quels services ?

On peut distinguer entre les offres qui consistent à flexibiliser l'accès au bâtiment et à monétiser seulement des services associés et les offres qui consistent à monétiser les usages. Dans la monétisation de services, le produit est la priorité et l'usager reste souvent la cible du produit. Dans la monétisation des usages, l'usager devient la priorité ; il est le nouveau produit<sup>12</sup>.

### TYPLOGIE DE SERVICES

	Objectifs	Formats	Verbatims
<b>LE BÂTIMENT SERVICIEL ENTENDU COMME LA MONÉTISATION DE SERVICES</b>			
<b>Bâtiments accessibles en prestations de services*</b>	- Flexibiliser l'accès par des formats d'engagement plus flexibles et plus courts	- Dans l'immobilier de bureau (« flex office », « co-working »)	
<b>Mix mètres carrés (m<sup>2</sup>) et services (combinaison d'un bail commercial avec services)</b>	- Augmenter la valeur des m <sup>2</sup> par des services au-dessus du bâtiment (« top of the asset »)	- Habitat partagé avec services (résidences étudiantes, résidences seniors, « coliving », prêt-à-vivre)** - Bail commercial pour bureaux avec services	- « Louer des m <sup>2</sup> avec des services comme facteur de différenciation et non pas uniquement des m <sup>2</sup> », Bernard Michel
<b>Services associés</b>	- Fluidifier les parcours utilisateurs - Optimiser l'exploitation des bâtiments - Faciliter la consommation d'espaces selon les usages	- Services aux occupants, y compris services aux environnements de travail (SET) - Services au bâtiment - Services énergétiques	- « Intégration des services qui va activer le bâtiment », Patrick Supiot - « Capacité de l'immeuble à faire en sorte que la journée de travail se fasse sans encombre », Nicolas Cochard
<b>LE BÂTIMENT SERVICIEL ENTENDU COMME LA MONÉTISATION D'USAGES</b>			
<b>Bâtiment vendu à l'utilisation ou au résultat d'utilisation</b>	- Ne vendre que ce dont l'utilisateur a besoin - Ne vendre que la finalité (effet utile) du bâtiment	- Paiement à la durée, à la quantité, etc. (« pay per use » ou PPU) - Paiement à la performance, à la satisfaction, etc. (« pay per outcome » ou PPO)	- « Modèle économique de service ouvert sur d'autres usages (multi-usages) à la demande », Denis Szkobel - « Entreprises propriétaires adoptant des tarifications à l'usage apportant de la flexibilité », Guillaume Chanson - « Parc de bureaux et de services mutualisés dont la facturation dépend de l'usage », François Desgardin

Source : auditions du Groupe de travail « Bâtiment serviciel » de la CCI Paris Île-de-France et divers médias.

\* Le bureau peut aussi être accessible sans bail commercial dans d'autres situations (bail dérogatoire, saisonnier, pour professions libérales, etc.).

\*\* Dans le « coliving », la durée de séjour est généralement comprise entre un mois et un an. Dans le « prêt à vivre », les contrats sont un peu plus longs.

<sup>12</sup> « Un entrepreneur doit partir du marché et répondre au besoin du public », Les Échos, 5 mars 2024 (extrait de l'ouvrage de Thierry Mauvernay, Écouter et oser pour entreprendre avec succès, Le Cherche Midi).



## • Quels bâtiments ?

L'on ne consomme plus les bâtiments comme avant. Dans ce contexte, ce n'est pas tant le fait que l'on sorte d'un modèle de bail 3-6-9 ans ou d'un modèle propriétaire du bâtiment qui est déterminant. C'est le fait que les usages des bâtiments changent rapidement et significativement depuis la pandémie.

Cette transformation des usages concerne de nombreux actifs immobiliers. Faut de pouvoir les recenser tous, ce sont les bâtiments dédiés au travail (immobilier de bureau)<sup>13</sup> et ceux dédiés à l'habitat (immobilier résidentiel) qui ont été retenus dans le périmètre de l'étude. Mais force est de reconnaître que l'ensemble des bâtiments tertiaires, c'est-à-dire ceux destinés aux activités de services et dont font partie les bureaux sont concernés (centres administratifs, centres médicaux ou hôpitaux, entrepôts logistiques, salles de sport ou stades, universités, etc.).

## 3. De la monétisation des services à la monétisation des usages

On voit, à travers ces développements, que **le bâtiment serviciel est un sujet non stabilisé** au contraire d'autres actifs physiques (équipement, systèmes d'éclairage) ou immatériels (logiciels informatiques, cloud) pour lesquels la transformation servicielle est plus avancée<sup>14</sup>. C'est la raison pour laquelle il est, à la fois, important de clarifier l'objet nouveau qu'est le bâtiment serviciel et de laisser le concept ouvert au regard des nombreuses transformations dont il est témoin.

Aujourd'hui, on associe des services au m<sup>2</sup> ou bien l'on vend le bâtiment en prestation de services, demain l'on devrait vendre des usages en monétisant la seule utilisation ou la finalité du bâtiment. Ce sont ces deux temps d'évolution que l'on a cherché à éclairer dans cette étude.

## • De la monétisation des services...

Une grande part de l'écosystème immobilier vend aujourd'hui des services et ce faisant, il bascule dans l'hospitalité (« hospitality ») qui était, jusque récemment, l'apanage de l'hôtellerie. Ce virage qui change les métiers des acteurs rend, cependant, la frontière plus floue entre eux. C'est à cette évolution lourde de conséquences qu'est consacré le premier temps de l'étude.

Quels services permettent de consommer différemment les espaces ? Quels acteurs se mobilisent pour apporter ou renforcer une offre de services ? Quelles stratégies adoptent-ils ? Quels segments de services sont rentables aujourd'hui ? Autant de questions auxquelles ces développements tentent de répondre en regardant les paramètres actuels mais aussi en intégrant les variables d'influence, à terme, des univers du travail et du logement.

Au demeurant, quand on associe des services à un bâtiment, on n'a fait que **la moitié du chemin serviciel**. Le bâtiment se loge dans des problématiques d'ordre sociétal, organisationnel, performanciel, économique, financier, démographique, environnemental, urbanistique, etc. qui ne trouvent pas forcément réponse dans le fait d'associer des services.

<sup>13</sup> y compris bureaux de proximité et centres d'affaires ouverts aux entreprises et au public en tant qu'espaces de « coworking » (tiers-lieux professionnels) ; les tiers-lieux d'innovation tels que les laboratoires de fabrication (« fablabs ») ou les laboratoires numériques (« hackerspaces ») et les tiers-lieux non-professionnels (cafés, salons des gares, aéroports, etc.) ne sont pas abordés ici.

<sup>14</sup> Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France (2022), Quand les produits se transforment en services, Étude prospective, juin.



### • ... À la monétisation des usages

La période postpandémique a, en effet, révélé des situations inextricables pour les entreprises et/ou les usagers : en plus de la question de l'équilibre vie professionnelle/vie privée, il faut compter avec la difficulté des entreprises à attirer et à retenir des collaborateurs, la quête des salariés pour des missions qui font sens ou qui font rêver (sens et valeur du travail), la rareté et/ou les coûts prohibitifs du logement dans les métropoles et les zones péri-urbaines, etc.

C'est dire l'importance d'aller plus loin et de servir l'utilisateur en fonction de l'utilisation réelle du bâtiment ou de la finalité, de l'effet utile qu'il attend d'un bâtiment. L'effet utile consiste à ne pas payer un bâtiment, un espace ou des m<sup>2</sup> mais leur finalité. On entre alors dans une logique de monétisation des usages.

On est là en présence d'un schéma mental complètement différent pour les acteurs de l'écosystème immobilier et dont cette étude a tenté de poser les jalons dans une seconde partie consacrée à la **vente des usages**.

Pour l'heure, les applications manquent significativement mais les premières expériences de services peuvent alimenter une démarche plus poussée et éclairer les acteurs en quête de nouveaux modèles économiques. C'est l'objectif de cette réflexion que de les inspirer.

PARTIE 1

# Vendre des services, première étape du bâtiment serviciel



# CHAPITRE 1



## Les nouveaux services apportés dans l'immobilier de bureau

L'immeuble de bureau devient un lieu de convergence de nouveaux services. On y voit émerger de nombreuses facilités et aménités visant à optimiser l'environnement de travail des collaborateurs (1). Parfois, ces nouveaux services sont aussi accessibles à d'autres usagers (2). Parallèlement, l'immeuble de bureau fait l'objet d'une transformation ou d'une hybridation des usages qui s'accompagne de nouveaux services (3) et renouvelle l'idée que l'on peut se faire de l'immobilier d'entreprise. Cependant, la pérennité de ces services est fortement dépendante de facteurs influant, à terme, sur l'organisation du travail (4).

### 1. Les services destinés à l'environnement de travail (« workplace »)

**Une première série de services permet de flexibiliser les espaces de travail.** Il s'agit d'aménager et de configurer voire de moduler les espaces de travail selon l'organisation de l'entreprise occupante et selon le taux d'occupation. Sur l'ergonomie des espaces, on voit de plus en plus de boxes, ce qui change la manière dont on cloisonne et les matériaux utilisés. Des capteurs sont aussi installés pour gérer des questions très sensibles comme l'isolation phonique, la qualité de l'air et l'éclairage. **C'est un enjeu d'adaptation.**

**Une deuxième série de services permet de consommer plus facilement les espaces de travail.** Les usagers veulent avoir une expérience de navigation impeccable dans le bureau et disposer très vite de ce dont ils ont besoin, selon le principe « brancher et utiliser » (« plug & play »). Cela impacte la manière dont les prises électriques sont installées, y compris le rechargement par la lumière (Lifi). Il faut, en outre, accueillir des collaborateurs à distance (salle de visio-conférence, réunion hybride, etc.). **C'est un enjeu de fluidification de l'expérience-usager** d'autant plus important que lorsque le niveau de bureau partagé (« flex office ») est poussé, le besoin de réserver les espaces est élevé. Le menu de services à la carte correspondant aux besoins de l'utilisateur peut ainsi être actionné via une application dédiée.

### Application numérique pour collaborateurs et visiteurs

L'Arche de La Défense et Deskeo ont imaginé une application permettant de réserver des salles de réunion, disposer d'une conciergerie, d'un espace de restauration modulable, d'une offre de mobilité douce ou de séances de bien-être/sport. Un dispositif de « community management » permet de créer un sentiment d'appartenance. Les entreprises extérieures à l'immeuble peuvent profiter de certains services et réserver des salles.



### Une troisième série de services consiste à apporter des facilités aux salariés/occupants.

Amorcée avant la pandémie, cette tendance est aujourd'hui portée par la nécessité de faire revenir les collaborateurs en présentiel, nombre d'entre eux ne souhaitant pas retourner au bureau pour s'isoler devant un ordinateur.

En offrant un ensemble de services, l'objectif est de faire en sorte qu'ils se sentent bien au bureau et équilibrent vie professionnelle et vie privée. **C'est un enjeu de bien-être et d'attractivité des collaborateurs.** On parle, à cet effet, d'hôtellisation des espaces de travail au sens où tout est fait pour accueillir les collaborateurs. On est ici au cœur de la politique sociale et de la marque employeur avec trois parties prenantes : l'entreprise, les collaborateurs et les partenaires sociaux. À cet égard, le fossé entre les entreprises pouvant offrir des services et les autres pourrait s'accroître et peser sur leur attractivité. **Mais c'est surtout un enjeu d'innovation et de compétitivité.** Il importe de recréer, après la pandémie et le développement du télétravail, une dynamique d'entreprise porteuse de collaboration et d'engagement. C'est encore plus vrai des groupes qui fonctionnent en mode « entreprise étendue » en réunissant salariés, « freelances » et start-up sur un même projet.



### Hôtellisation des espaces de travail

Illustration de cette tendance, le hall d'entrée de la Tour CB21 de Covivio (Paris La Défense) s'apparente à la réception d'un hôtel et l'immeuble offre de nombreux services issus du secteur hôtelier : salon bar, conciergerie, salle de sport avec coach, centre d'affaires, bibliothèque...

Différents services sont proposés aux collaborateurs : restauration (cuisine expérientielle, circuits courts), livraison de repas, réception de colis, conciergerie d'entreprise, sport (« salle de « fitness »), démarches administratives, santé<sup>15</sup>, etc. Les surfaces de cuisine dédiées aux collaborateurs diminuent ainsi au profit de guichets de livraison alimentaire venant de prestataires extérieurs<sup>16</sup>. Une offre de mobilité (douce) est, par ailleurs, sollicitée pour le déplacement des employés ; **c'est un enjeu de responsabilité sociale et environnementale (RSE)** de l'employeur. L'espace pour les vélos devient la norme ; il ne l'était pas, jusqu'à présent, dans l'immobilier de bureau. Des services de recyclage ou d'« upcycling » sont sollicités.

<sup>15</sup> Covivio teste une cabine de téléconsultation au sein de la Tour CB21. Le siège du groupe Pernod Ricard offre, à ses collaborateurs, de l'aide aux démarches administratives en plus de services de livraison, de pressing, de prise de rendez-vous, etc.

<sup>16</sup> On a vu arriver un ensemble d'opérateurs (Foodles, Totem, etc.) qui proposent des solutions de frigo connecté (avec paiement sur la porte du frigo, voire étagères connectées qui analysent les usages de consommation). La croissance des livraisons dans l'entreprise suppose, toutefois, de prévoir un hall dédié à l'entrée des livreurs et un autre dédié à l'entrée des collaborateurs.



## Démultiplication des services dans un immeuble de bureau

L'ancien Comptoir national d'Escompte - connu sous le nom de Bergère (14 rue Bergère, Paris 9<sup>ème</sup> arrondissement) et devenu l'un des sièges de BNP Paribas - est aujourd'hui en cours de transformation après son rachat, en 2020, par la société américaine LaSalle Investment Management. Cet ensemble de 27 500 m<sup>2</sup> fera l'objet d'une multitude d'usages (vie, travail et loisirs) sous le signe de la collaboration, du bien-être et de la connectivité. Surtout, ses futurs occupants bénéficieront d'une large palette de services inspirés des codes de l'hôtellerie : restaurants, centre d'affaires (avec auditorium de 200 places), conciergerie, « work café », salle de fitness, atelier vélo, toit-terrasse (Parisarium) et espaces extérieurs (1 350 m<sup>2</sup> pour se déconnecter et se ressourcer).



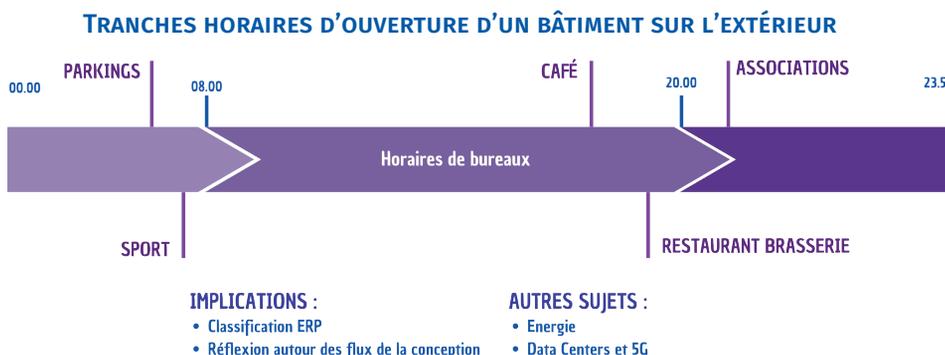
Ce développement de ces services fait la part belle aux espaces communs et de convivialité au détriment des bureaux. « Il y a cinq ans, 20 % d'un espace de travail étaient dédiés aux parties communes et 50 % aux bureaux individuels. Aujourd'hui, on est à 50/50, un nombre croissant d'espaces partagés étant créés pour le collectif », indique François Desgardin.

## 2. Les services développés pour les nouveaux usagers

L'immeuble de bureau peut recevoir d'autres usagers (flux de personnes) que les collaborateurs. Plusieurs types d'espaces, qui diffèrent d'une entreprise à l'autre, peuvent ainsi être mis à disposition. Les besoins d'équipement et d'agencement (modularité) varient aussi d'un espace à l'autre.

- Bureaux proposés en espaces de travail partagés (« coworking »)<sup>17</sup>.
- Espaces de formation ou espaces recevant du public (ERP) convertis en centres de conférence ou en centres d'affaires.
- Restaurant d'entreprise à l'étage ou en terrasse ouvert les soirs de semaine et le week-end.
- Parkings de bureau accessibles aux personnes extérieures au contraire de ce qui se faisait jusqu'alors.

**C'est un enjeu d'intensification de l'usage.** Les acteurs gagnent à faire un socle de bureaux actifs et partagés par toutes les personnes de la ville et les riverains. Cependant, une question cruciale est de savoir à qui l'on ouvre le bâtiment. Il faut aussi définir les temporalités comme le montre le graphique ci-dessous.



Source : audition de François Desgardin, Nexity, par la CCI Paris Île-de-France, 20 avril 2023

<sup>17</sup> Plus rarement, on voit aussi des entreprises échanger des espaces de travail entre elles (« corporate co-working »).

C'est, enfin, **un enjeu d'ouverture de l'immeuble sur la rue**<sup>18</sup>, au-delà du hall d'entreprise, partie commune déjà ouverte. En cela, rien de nouveau : le rez-de-ville a toujours été le prolongement de la rue, un élément de service à l'intérieur de la cité. Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement de l'immeuble commercial mais aussi de l'immeuble de bureau. De nombreux maires de communes incitent à ce que les immeubles soient plus actifs le week-end.

### Ouverture d'un jardin d'entreprise aux habitants d'un quartier



Faire en sorte que le bâtiment s'ouvre sur le quartier et profite au plus grand nombre n'est pas une utopie comme le montre la transformation, à Toulouse, dans le quartier Borderouge, d'un jardin d'entreprise en parc composé de potagers urbains, jardins familiaux et lieux de compostage géré par une association de quartier<sup>19</sup>.

## 3. Les services issus des nouveaux usages

Le bâtiment d'entreprise a longtemps reçu l'usage pour lequel il avait été initialement conçu : l'immeuble de bureau servait à travailler. Aujourd'hui, ce bâtiment peut recevoir d'autres utilisations portant sur divers flux (personnes, marchandises, véhicules, matières). « Le passage d'un bâtiment mono-usage à un bâtiment multi-usages a été rendu possible par l'évolution des principes des investisseurs qui ont, longtemps, porté le mono-usage », explique Patrick Supiot. Bien que cette tendance soit récente, « **l'idée que le bâtiment peut avoir d'autres fonctions que sa fonction primaire est bien avancée** », observe Patrick Supiot. En pratique, « l'hybridation va arriver quand les propriétaires auront compris qu'il faut faire pivoter son immeuble », estime François Desgardin. Cette hybridation des usages permet d'associer d'autres types de services au bâtiment.

### • Les usages liés à d'autres finalités tertiaires (flux de services et de marchandises)

- Le parking d'un immeuble de bureau peut être transformé en **espace de logistique** avec différents services (stockage, conciergerie d'entreprises, partage d'objets, etc.) ; le premier sous-sol peut être pensé pour héberger de la micro-logistique voire de l'artisanat productif.
- Certains étages d'immeubles sont proposés en « **data centers** », en **centres de R&D** voire en salles blanches pour des usages spécifiques (santé, micro-fabrication, etc.).
- Les toits sont recherchés par les opérateurs télécoms pour l'**installation de la 5G** ou de **panneaux solaires** ; par ailleurs, la **restauration** sur le toit-terrasse (« rooftop ») est de plus en plus ouverte, en particulier en grande métropole, au public. Au demeurant, l'usage de ce qu'on appelle la cinquième façade est différent à travers le monde : habitations pour les plus pauvres à Hong-Kong, fermes urbaines (« rooftop farm ») à New York. Cet usage du toit-terrasse pour potagers ou jardins suspendus existait déjà au 19<sup>ème</sup> siècle.

<sup>18</sup> L'économie de la rue (y compris le trottoir en tant qu'espace) ne rentre pas dans le champ de cette étude.

<sup>19</sup> Transformation réalisée par LDV Studio Urbain. Source : « Dessine-moi la ville de demain », Les Échos 15 septembre 2023.



- Des immeubles de bureau sont associés à des **commerces** ; cette évolution est fortement sollicitée par les utilisateurs internes (collaborateurs) et externes (« co-workers ») ainsi que par les preneurs à bail.

Toutefois, dans cette mixité des usages, il importe d'être attentif à tous les riverains : il est essentiel que les espaces logistiques ne bloquent pas les rues. C'est un **enjeu d'acceptabilité** par les autres occupants de la rue ou par les résidents d'un quartier.

### Mixité « bureau et hôtel » dans un immeuble tertiaire

Exemple du basculement de l'immeuble de bureau dans la mixité ou de la transformation des usages, la Tour-To-Lyon de 80 000 m<sup>2</sup> réalisée par Vinci Immobilier (Lyon) : elle comprend un hôtel (Pullman), des bureaux, des espaces de « coworking », un accès direct à la gare de Lyon La Part-Dieu, etc.



Les immeubles de bureau peuvent aussi être transformés pour un **usage résidentiel ponctuel**. Des opérateurs commencent à créer des espaces de « corpo-living » dans lesquels les collaborateurs, habitant loin, peuvent dormir lorsqu'ils travaillent en présentiel. Ce mouvement n'est pas encore très avancé. « L'idée de dormir là où on travaille (même à un étage différent) choque en France alors qu'en Asie, cela est très répandu », note François Desgardin.

**Toute transformation d'usage suppose de modifier ou de densifier l'offre de services.** Or, « on a aujourd'hui plus de difficulté à intégrer les mesures conservatoires pour les futurs services car un bâtiment de bureau doit pouvoir en accepter un nombre de plus en plus important », précise Patrick Supiot.

Il est donc essentiel de **bien réfléchir à l'usage final du bâtiment**. Faut-il, pour autant, imaginer des espaces à usages indéterminés ? Rien n'est moins sûr. Des expériences passées ont montré que des lieux qui n'avaient pas de finalité précise ou qui étaient facilement interchangeables devenaient finalement des lieux dénués d'interaction<sup>20</sup>.

### • Les usages liés à des finalités résidentielles (flux de personnes)

L'immeuble de bureau peut passer d'une nature tertiaire à une nature résidentielle. Un plateau de bureaux peut ainsi être transformé en **logements** : on parle alors d'immeuble inversé. En Île-de-France, le changement d'usage de bureaux en logements est poussé par trois facteurs :

- une offre surabondante de bureaux<sup>21</sup> qui ne répond plus aux besoins des entreprises,
- une offre inadéquate de logements liée notamment à l'insuffisante construction de logements (- 19,6 % fin novembre 2023 sur un an),
- l'obsolescence de ces deux types d'actifs eu égard aux normes énergétiques et sécuritaires. « Si les actifs ne sont pas assez verts en plus de leur centralité, ils vont être de moins en moins attractifs », explique Franck Pétel.

<sup>20</sup> Selon l'expression du sociologue Marc Augé (1992).

<sup>21</sup> Les grandes entreprises prennent à bail 11 000 m<sup>2</sup> depuis 2023 alors que leur demande portait, en moyenne, sur 13 000 m<sup>2</sup>, soit 15 % de moins en un an. Source : Le Figaro, 23 janvier 2024.



Cette évolution vers la transformation du bâti est poussée par le pouvoirs publics et les municipalités. La réversibilité fait sens sur l'immobilier neuf ; elle est plus complexe sur l'immobilier construit pour deux séries de raisons.

#### Immeuble de bureau construit : obstacles à la transformation en immeuble résidentiel

**Au plan économique**, changer le bureau en logement coûte 10 à 15 % plus cher sans compter qu'un logement n'a pas la même valeur : la location d'un m<sup>2</sup> de bureau est (encore) supérieure à celle d'un m<sup>2</sup> de logement ; dans le meilleur des cas, le bureau peut être imaginé avec un plan B à 15 ans lorsque le bâtiment est amorti.

La transformation devient possible quand les coûts seront plus raisonnables. De fait, les prix des bureaux subissent, dans des communes en petite couronne francilienne (où la vacance dépasse 10 %) des décotes de 30 % à 50 %<sup>22</sup> à l'inverse du centre parisien où la demande est forte. De plus, des fonds RSE qui attendent moins de rentabilité ainsi que des « Family Offices » commencent à s'intéresser à l'usage mixte. Pour l'heure, 800 à 1 000 opérations de transformation sont réalisés par an, selon la CBRE.

**Au plan technique**, le décalage de normes entre le logement et le bureau fait qu'on risque un alignement sur les normes les plus complexes ; les exigences et contraintes sont très différentes selon que l'utilisateur final est un habitant permanent, un étudiant ou une personne âgée ; il faut souvent tout repenser et démolir en partie ; les surcoûts sont alors difficiles à appréhender par les maîtres d'ouvrage ; enfin, la rénovation prend du temps (montage de dossier, obtention de permis de construire et réalisation technique, etc.). Sur 4,8 millions de m<sup>2</sup> de bureaux vacants en Île-de-France, 1 million de m<sup>2</sup> ne serait pas transformable<sup>23</sup>.

La transformation des bureaux en logements comporte de lourdes implications en termes de services. Elle induit un nouvel écosystème : écoles, commerces, services publics, etc.

#### • Les usages liés à des activités énergétiques (flux de matières)

**Plusieurs types de services énergétiques** sont développés : suivi en temps réel, archivage et historisation des tendances de consommation du bâtiment, ajustement de celles-ci à la présence des usagers avec prise en compte de données internes et externes au bâtiment, mise à disposition de tableaux de bord, analyse du profil énergétique, prédiction et aide à la décision, ouverture du bâtiment au réseau électrique intelligent (« Smartgrid »)<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> « Immobilier : en Île-de-France, la surproduction de bureaux apparaît au grand jour », Les Échos, 11 janvier 2024.

<sup>23</sup> Selon CBRE/ORIE.

<sup>24</sup> Source : R2S, Smart Building Alliance (SBA), 2019.



### Gestion simplifiée de l'énergie des bâtiments de petite et moyenne taille : la solution EcoStruxure Hub

EcoStruxure Energy Hub est une solution logicielle cloud de Schneider Electric conçue pour simplifier la gestion de l'énergie des bâtiments commerciaux, industriels et institutionnels.

En tirant parti de la numérisation des systèmes énergétiques des bâtiments, l'offre permet notamment de générer des économies d'énergie pouvant atteindre 30 %, grâce à une efficacité améliorée et à une responsabilisation en temps réel des acteurs du bâtiment.

EcoStruxure Energy Hub aide également les bâtiments à se conformer aux réglementations émergentes et soutient les efforts de décarbonation en optimisant les opérations durables. Avec une prise en main simple et des coûts initiaux minimes, le système affiche un retour sur investissement (ROI) pouvant être obtenu en six mois.

Source : Michael Mansard, Zuora, Subscribed Institute

Voir aussi <https://www.se.com/fr/fr/product-range/88215214-ecostruxure-energy-hub/#overview>

**Des services d'exploitation du bâtiment à des fins énergétiques** (production/distribution d'énergie) sont également proposés. L'utilisation énergétique du bâtiment n'est pas nouvelle (récupération d'eau, consommation de déchets, production d'énergie à partir de la chaleur émise par le bâtiment, etc.) mais connaît une accélération. En outre, **l'autonomie énergétique vient aujourd'hui en tête des priorités** devant la maîtrise et l'efficacité énergétique. Un des domaines prometteurs est l'autoconsommation énergétique à partir de la production d'eau, d'énergie des bâtiments. En cas de surproduction, il est, en outre, possible de réinjecter de l'énergie dans d'autres lieux (mutualisation avec les voisins).

Il est, par conséquent, essentiel de réfléchir aux **échelles d'interaction du bâtiment** à partir des niveaux de dépendance. S'agissant de la distribution d'énergie, « il est plus pertinent d'organiser (...) à une maille plus large que celle du bâtiment pour jouer sur les effets de mutualisation » [tandis que sur la performance énergétique], « il est opportun de rétrécir l'échelle et de penser le réseau énergétique à un niveau infra-urbain »<sup>25</sup>.

Enfin, l'usage du bâtiment à des fins énergétiques renforce l'attractivité auprès des investisseurs mais aussi auprès des jeunes générations. « On constate que les projets de rénovation énergétique rendent le bâtiment plus vertueux et plus attractif », soulignent les représentants du SNEC (Syndicat national de l'exploitation climatique et de la maintenance).

#### • Les usages liés à des activités non lucratives

Au-delà des activités lucratives, il existe un potentiel de développement de services considérable mais encore sous-exploité. Ainsi, le bâtiment tertiaire reste, pour l'heure, peu ouvert à des finalités non commerciales ou de nouveaux publics. Certes, des cafés associatifs dédiés à la réparation de vélos se multiplient pour inciter à la mobilité douce. Il est aussi possible d'intégrer des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans une offre de services. Mais « de nombreux porteurs de projets associatifs, culturels ou entrepreneuriaux peinent à trouver des locaux pour leurs besoins »<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Baraud-Serfaty, Isabelle (2021), « Vers des logements et des quartiers "comme des services" ? », Constructif, n° 59, juin.

<sup>26</sup> Selon Simon Laisney cité in : « Dessine-moi la ville de demain », Les Échos, 15 septembre 2023.

Enfin, sachant que de nombreux lieux sont, en métropole ou en site touristique, sur-fréquentés le week-end (musées, parcs, etc.) et que les villes ne sont pas forcément conçues pour les enfants et les familles, le bâtiment pourrait s'ouvrir à des usages plus inattendus. Le bâtiment a le pouvoir de **répondre à la saturation de l'espace et du temps**. On touche ici à la vocation de l'urbanisme.

#### Usage artistique des bureaux



Le concept de « Bureaux généreux » de Bouygues intègre une œuvre sur chaque projet, via la Charte nationale « 1 immeuble 1 œuvre » dont le groupe est signataire à l'instar de la Fresque murale (signée Loraine Motti) au cœur du nouvel écoquartier d'Annemasse (74) dans le cadre d'un parcours artistique (« Destination L'Étoile »).

© Christelle Glemet

## 4. Les perspectives d'évolution des services associés au bureau partagé

Plusieurs variables sont de nature à faire évoluer l'offre de services dans l'immobilier de bureau.

Ainsi, l'évolution du bureau flexible et des services associés est dépendante des facteurs physiques et économiques.

Le nombre de bureaux disponibles va, en effet, s'accroître d'ici à fin 2024 avec 1,2 million de m<sup>2</sup> supplémentaires<sup>27</sup> au risque d'éroder encore la valeur des bureaux : cette dernière devrait baisser de €800 milliards dans les grandes villes du monde d'ici la fin de la décennie<sup>28</sup>. Parallèlement, la pratique du « flex office » est renforcée par son élargissement aux entreprises publiques<sup>29</sup>.

Mais l'évolution des services associés au bureau flexible sera aussi dépendante de mutations sociétales et organisationnelles. **Cinq variables peuvent changer la donne.**

<sup>27</sup> Selon une étude de Deloitte sur les grues de bureaux du Grand Paris, décembre 2023. L'offre de bureaux disponibles en Île-de-France était de 4,8 millions de m<sup>2</sup> fin 2023, selon Immostat.

<sup>28</sup> McKinsey Global Institute (2023), Empty spaces and hybrid places: The pandemic's lasting impact on real estate, Report, July 13.

<sup>29</sup> La part des salariés français travaillant dans des entreprises ayant adopté le « flex office » devrait passer à 40 % d'ici 2025 (contre 26 % en 2023) selon une étude de JLL citée in : « Bureaux : le flex office n'a pas fini de séduire », Les Échos, 18 janvier 2024.



## Variables d'influence sur les services associés au bureau partagé

### • La durée de travail hebdomadaire

- *La semaine de 4 jours (ou temps réduit de 4 jours)*

Les pionniers de cette nouvelle organisation sur 4 jours avec réduction du temps de travail sont aujourd'hui suivis par une autre génération d'entreprises qui veulent renforcer leur attractivité vis-à-vis des salariés. 42 % des directions et 75 % des salariés seraient favorables à la semaine de 32 heures en 4 jours à salaire constant<sup>30</sup>. D'ores et déjà, le vendredi est une journée où les colloques sont évités, les réunions déportées sur d'autres jours, l'activité « mail » calme, les tâches exécutées, parfois, différentes.

- *La semaine en 4 jours (ou temps plein de 4 jours)*

La semaine raccourcie d'un jour mais sans réduction du temps de travail (selon les statuts : 35h ou 39h sur 4 jours) est une autre perspective ; elle a fait l'objet d'une proposition du Premier ministre à l'Assemblée nationale fin janvier 2024 qui a suggéré qu'elle soit expérimentée dans les administrations. La RATP l'expérimente dans le cadre d'un accord d'entreprise sur la qualité de vie au travail. Cela se traduit, pour certains agents d'encadrement et les contrôleurs, par une hausse de la durée de travail quotidienne d'1h15 en contrepartie de trois jours de repos hebdomadaire. 51 % des directions d'entreprise et 72 % des salariés seraient favorables à une semaine de 4 jours impliquant une même charge de travail à salaire constant, selon Syndex.

### • L'organisation des horaires de travail

Alors que le travail doit aujourd'hui, en majorité, être exécuté dans des horaires impartis, on ne peut exclure le souhait des salariés d'avoir, à l'avenir, plus de flexibilité sur leurs horaires de travail. Cette attente exprimée par la génération Y (entre 20 et 30 ans) s'observe aussi chez les moins de 40 ans qui veulent remettre le temps au cœur de leurs priorités en le répartissant autrement<sup>31</sup>, le gain de temps ayant été la valeur la plus précieuse acquise pendant la pandémie. Si la France reste attachée aux plages horaires de travail au contraire d'autres pays comme la Finlande qui privilégie la culture du résultat, le télétravail a fait avancer cette idée d'obligation de résultat sur l'obligation de présence dans des plages horaires imparties.

### • La re-spatialisation du lieu de travail : le retour au présentiel

(demandé par les employeurs)<sup>32</sup>

Le scénario n'est pas improbable pour, au moins, deux raisons : d'une part, la moindre intégration des nouveaux salariés par le télétravail tend à inquiéter les directions ; d'autre part, la culture du présentisme reste forte en France au contraire d'autres pays, y compris l'Allemagne où un groupe comme Siemens offre la possibilité d'exécuter 30 jours de télétravail à l'étranger. Au demeurant, on ne peut ignorer qu'un salarié sur deux démissionnerait en cas de suppression du télétravail<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> Selon le baromètre Syndex sur l'état du dialogue social en France auprès de 1 300 salariés et 400 dirigeants, janvier 2024.

<sup>31</sup> « Reconquérir le temps perdu », Enquête IPSOS, 2022.

<sup>32</sup> Aubron Noémie avec Camille Rabineau (2023), « Bureau, le retour. Quatre scénarios pour imaginer nos lieux de travail de demain », Futur(s), newsletter, 14 décembre.

<sup>33</sup> Selon une enquête de l'APEC, mars 2024.



### • L'organisation du lieu de travail

#### - La (re)prise de contrôle du salarié sur son bureau

Si le télétravail est largement plébiscité, le « flex office » ne fait pas l'unanimité ; ainsi, 5 % des salariés seulement considèrent que ce modèle correspond à leurs besoins<sup>34</sup>. Le « flex office » pourrait être remplacé par celui d'« activity-based working » (ABW) qui repose sur le même principe de déterritorialisation des bureaux mais apporte un contenu plus adapté aux différentes activités de la journée<sup>35</sup>. « Concrètement, cela se traduit par une diversification plus marquée des différents espaces ainsi qu'un rattachement des groupes ou équipes à des "territoires", inspirés d'une "ville en miniature" avec ses différents quartiers »<sup>36</sup>.

#### - La vacance volontaire et le détournement des lieux

La difficulté à se concentrer et/ou à trouver des places de bureau vacantes dans le « flex office » peut renforcer l'insatisfaction des collaborateurs. « Quand la densité et la coprésence deviennent trop importantes sur un site en "flex office" (insuffisance de postes en présentiel ou de salles de réunion certains jours), le manager peut être tenté de renoncer à imposer une présence sur site », observe Nicolas Cochard. Pour ces raisons, il existe un risque de vacance active/volontaire de la part des collaborateurs qui accroîtrait la sous-occupation des espaces. Il peut aussi y avoir un risque de détournement des espaces malgré toutes les précautions prises pour favoriser le bien-être du collaborateur.

### • L'organisation physique de l'entreprise

Aujourd'hui, le travail n'est plus un lieu mais plusieurs lieux. Cette tendance a été renforcée par la pandémie. Pour les collaborateurs des grands groupes qui disposent de plusieurs sites, cela est source de flexibilité. Toutefois, en fonction des stratégies d'implantation mais aussi de l'évolution du coût des m<sup>2</sup>, les entreprises pourraient diminuer le nombre de lieux ouverts aux collaborateurs. La réinvention des villes qui passe notamment par l'abaissement du nombre de bureaux, pourrait, enfin, réduire le nombre d'implantations des entreprises dans les métropoles.

Selon la façon dont évoluera le « flex office », l'offre de services associés au bureau sera diversement impactée. En outre, on ne peut exclure des scénarios plus disruptifs où la technologie rendrait obsolètes certains services. On le voit déjà en Chine mais aussi dans des entreprises américaines où le café est délivré par drone à un collaborateur de bureau. Le risque de suppression de certains services à faible valeur ajoutée n'est pas exclu.

<sup>34</sup> Nappi, Ingrid (2023), « "L'envers des mots" : Flex office », The Conversation, 24 septembre.

<sup>35</sup> L'« Activity Based Working » repose sur le choix des personnes à décider de l'environnement dans lequel elles souhaitent travailler, celui qui leur convient le mieux en fonction de leur activité. Source : Ubiq Média.

<sup>36</sup> Bouchez, Jean-Pierre (2024), « Fini le flex office pur et dur, place à l'« activity-based working » ? », The Conversation, 8 janvier.

## CHAPITRE 2



# Les nouveaux services apportés dans l'immobilier résidentiel

L'évolution des usages du logement fait émerger de nouveaux services dans l'immobilier résidentiel. Un premier ensemble de services est lié au fait que le logement devient espace de vie et espace de travail (1). Les espaces autour des logements sont aussi sollicités pour des services (2) de même que de nouvelles formes d'habitat partagé contribuent à associer des services au logement (3). Reste que l'avenir de ces services est lié à nombre de paramètres (4).

### 1. Les services développés pour les résidents

Tout comme le bureau, le logement devient le témoin ou le réceptacle d'usages mixtes. « Quelles sont les fonctions/usages/services qui rentrent ou qui sortent du logement ? », interroge Isabelle Baraud-Serfaty.

L'usage professionnel du logement observé depuis des années dans certains métiers (indépendants, créateurs, etc.) a explosé. « Le foyer et l'usage du logement tel qu'on l'a connu, ont énormément évolué au cours des dernières années du fait, notamment, de la période de confinement durant le Covid et du développement du télétravail au sein des organisations », note Frédéric Mira. De plus en plus souvent, le logement doit comprendre « une pièce en plus » pour se concentrer et s'isoler des espaces de vie. Pour 57 % des Français, la présence d'un espace de travail dédié est un critère de sélection de l'habitat selon un sondage CBRE. C'est problématique dans les logements collectifs neufs dans la mesure où leur surface moyenne a baissé en 20 ans (60 m<sup>2</sup> en 2020 contre 70 m<sup>2</sup> en 2002)<sup>37</sup>.

En devenant un espace de travail, le logement fait entrer de nouveaux services. Le télétravailleur consomme des services complémentaires à son usage personnel (connexion wifi, électricité, chauffage, etc.) pour une expérience professionnelle fluide, performante et confortable.

<sup>37</sup> Idheal (2021), Nos logements, des lieux à ménager. Étude sur la qualité d'usage des logements collectifs construits en Île-de-France entre 2000 et 2020, Idheal Recherche, août.



À défaut d'une pièce en plus, en particulier dans les métropoles, le salon ou la chambre devient en pièce à travailler. Dès lors, le besoin de s'isoler peut être satisfait par des services d'aménagement permettant de rendre le logement modulable ou reconfigurable (cloisons amovibles, insonorisation, etc.). L'usage des pièces autour de l'espace de travail se trouve, en outre, modifié par cette mixité (livraison de repas vs. cuisine à domicile).

### Travail à domicile : pièces de travail et autres espaces

- **Le salon** « s'impose comme la "pièce à vivre" ou plutôt la pièce à tout faire »<sup>38</sup> ; mais sa taille est passée de 21,49 m<sup>2</sup> sur la période 2003-2012 à 18,70 m<sup>2</sup> sur la période 2013-2020<sup>39</sup> dans les logements collectifs neufs. Il reste, toutefois, un lieu crucial pour le travail car seuls 30 % des personnes vivant en appartement disposent d'un espace ou d'un bureau dédié<sup>40</sup>.
- **La chambre** devient un espace à soi où chaque membre de la famille revendique une stricte intimité ; elle devient une pièce où la mixité des usages s'accroît ; toutefois, en Île-de-France, la surface moyenne des chambres (10,48 m<sup>2</sup>) permet difficilement d'y loger un bureau, un lit et une armoire ; en outre, la taille de la seconde chambre a souvent diminué du fait de l'augmentation de la taille de la salle de bain, notamment en Île-de-France.
- **Le balcon** est devenu un lien entre l'intérieur et l'extérieur, la nature et le ciel. La présence d'un espace extérieur (balcon, terrasse ou jardin) est un critère important de sélection du logement. « Avant le balcon était un luxe. Aujourd'hui, tout le monde devrait en avoir un »<sup>41</sup>.
- **La cuisine** voit son utilisation baisser mais les différences sont fortes entre territoires d'un même pays et entre milieux urbains et milieux ruraux ; dans certaines villes comme New York, des promoteurs immobiliers proposent des appartements sans cuisine.

Dans le même temps, on sort de moins en moins de son logement pour aller au restaurant, au cinéma ou pour pratiquer du sport<sup>42</sup>. De nouvelles activités entrent alors dans le logement : avec le gain du temps de transport résultant du télétravail, « les gens ont de plus en plus de **temps libre**. On passe plus de temps chez soi ; on fait plus de **sport**. Et on accorde plus d'importance à sa santé »<sup>43</sup>. Des services nouveaux peuvent satisfaire ces différentes attentes.

Avec le **vieillessement de la population**, de nouveaux services doivent être apportés aux résidents (santé, dépendance). Certains acteurs ne s'y trompent pas qui intègrent la santé dans leur offre de services. Ainsi, « certains bailleurs sociaux, adossés à des mutuelles, ont fait du logement un vecteur de santé majeur de leurs occupants et de leurs orientations stratégiques », précise Frédéric Mira. Enfin, d'autres services nouveaux se développent autour de situations telles que **le handicap**<sup>44</sup> ou d'enjeux tels que **l'inclusion**. « Le vieillissement de la population amènera les bailleurs à se réinterroger régulièrement sur la nature des services à proposer aux occupants et ce, en repensant la dimension sociale et économique associée », ajoute Frédéric Mira.

<sup>38</sup> Tomaz, Carolina (2024), « Tendances 2024 : les codes de la maison ont changé », L'ADN, 31 janvier.

<sup>39</sup> Idheal (2021), Nos logements, des lieux à ménager. Étude sur la qualité d'usage des logements collectifs construits en Île-de-France entre 2000 et 2020, Idheal Recherche, août.

<sup>40</sup> Selon le baromètre Ipsos pour Qualitel, 7<sup>ème</sup> édition, octobre 2023.

<sup>41</sup> Finn Norkjaer cité in : « Repensons nos espaces – Rooftop, sous-sol, balcon », Arte, 2023.

<sup>42</sup> Selon le baromètre Ipsos pour Qualitel, 7<sup>ème</sup> édition, octobre 2023.

<sup>43</sup> Finn Norkjaer cité in : « Repensons nos espaces – Rooftop, sous-sol, balcon », Arte, 2023.

<sup>44</sup> De grands groupes commencent aussi à travailler avec des bailleurs sociaux pour encourager la mixité.



### Services aux personnes fragiles ou handicapées

Dans une commune de la Ruhr (Allemagne), Covivio a développé une offre (Hilfe Dahaim) au service de l'autonomie et la qualité de vie (à domicile) des personnes âgées, fragiles ou handicapées (soins infirmiers, entretien du domicile, livraison de courses, accompagnement administratif).



## 2. Les services proposés dans les espaces contigus au logement

Des services sont apportés dans les espaces autour du logement. **C'est un enjeu de facilité et de convivialité.**

C'est le cas des **locaux communs résidentiels** (LCR). Dans le passé, le local commun résidentiel a disparu afin d'optimiser les surfaces utiles. Aujourd'hui, le promoteur essaie de livrer au minimum : des locaux pour vélos, un espace entre occupants en rez-de-chaussée ou en toit-terrasse et des jardins partagés. Le toit est de plus en plus recherché pour son lien avec l'horizon. De nouveaux espaces de services sont aussi ouverts aux résidents d'un immeuble ou quartier : atelier de réparation de vélos, espace pour activités sportives, parcours de santé, etc.

Une demande d'espaces communs pour d'**autres services/fonctions** a émergé ces dernières années avec l'habitat participatif<sup>45</sup>. Plus récemment, une demande pour des services partagés de type **buanderie** ou **cuisine** s'est exprimée : « 38,9 % des usagers seraient d'accord pour avoir une cuisine commune avec leurs voisins si celle-ci est augmentée de services (livraison, buanderie...) »<sup>46</sup>. Mais il est encore rare de voir des résidences équipées de tels espaces. En milieu rural, on voit se développer des **épiceries participatives**.

« **Aujourd'hui, on revient aux services partagés mais modestement** : qui dit partage des espaces dit aussi partage des coûts. De fait, les services sont souvent abandonnés par la copropriété quand un opérateur ne sponsorise plus la plateforme d'échange. À titre d'exemple, les occupants veulent plus de végétalisation des espaces mais la question de la responsabilité et des frais d'entretien se pose à un moment donné. « On a une véritable problématique de gestion des espaces collectifs qui est assez française : ce qui est à tout le monde n'est pas à moi », observe Patrick Supiot. La copropriété est généralement au cœur de cette problématique. Le choix économique de la copropriété est souvent un « choix au rabais » qui éloigne de l'intérêt collectif. On arrive difficilement à avoir l'assentiment général. Toutefois, la rénovation énergétique pourrait faire bouger les choses dans la mesure où la majorité des co-propriétaires ne sera plus nécessaire.

Autre service qui devient de nouveau d'actualité : **la conciergerie**. Dans certaines résidences, c'est un effet de sécurisation, un stabilisateur social. Mais celle-ci doit se réinventer pour satisfaire les nouvelles attentes des résidents. Elle doit apporter des services essentiels de proximité. Elle est aussi un lieu d'échange entre habitants (fête des voisins, jardinage, garde d'enfants, soutien scolaire, etc.). On voit, en outre, de nouveaux formats émerger : conciergeries par consigne, conciergeries phygiales, conciergerie pour séjours de courte durée.

<sup>45</sup> Forme d'habitat partagé ou de co-habitat permettant à des groupes de personnes de construire leur logement et de partager un mode de vie écologique et communautaire, à moindre coût. En France, elle est encadrée par la loi Alur.

<sup>46</sup> « Comment appliquer l'économie de partage à l'habitat ? », Fondation Bouygues Immobilier, Demain la ville, Blog, 2 mars 2020.



### Création d'une e-conciergerie pour résidents

Dans les écoquartiers de Smartseille (Marseille) ou Seine-Ouest (Asnières), créés par Eiffage, les résidents bénéficient d'une e-conciergerie avec un ensemble de services (relais postal, billetterie, coiffure, soins esthétiques, entretien auto, etc.).

© Récipro-Cité

Pour en savoir plus : <https://asnières.laconciergerieparticipative.com/>

A contrario, le service de **gardiennage**, en logement social notamment, a tendance à reculer. Pour des raisons financières, de nombreux bailleurs en ont abandonné le principe. Pourtant, « les gardiens-gardiennes apportent un vrai service (état des lieux, visite conseil, visite de courtoisie, etc.), assurent une relation avec les locataires et aujourd'hui sont en mesure grâce à des compétences administratives de passer des commandes à des entreprises et de suivre les travaux. La gestion de proximité se construit autour de la veille technique du patrimoine, de l'entretien des parties communes et de la relation client nécessaire pour garantir le service rendu »,<sup>47</sup> souligne David Mégrier.

Le **parking** voit d'autres services se développer ; il n'est plus mono-usage. Avec l'électrification du parc automobile, il devient un service de **recharge des véhicules**. Selon de nouvelles obligations réglementaires, 20 % des places de parking doivent être électrifiées (même évolution avec les bornes de recharge pour vélos électriques). De même, il n'est plus réservé à un occupant ; le parking mutualisé se substitue au modèle « une place de parking, une voiture ». L'usage du parking est ainsi optimisé ; l'automobiliste est garanti d'avoir une place et le rapport entre offre et demande est amélioré. Le parking est également digitalisé. « On pensait que ça ne pouvait pas marcher avec les locataires. En fait, cela a plutôt bien fonctionné. C'est une façon efficace de lutter contre la vacance », relève David Mégrier à propos de l'expérience de 3F avec ZenPark sur la prise en location par une digitalisation du process.

Enfin, **l'occupant peut être lui-même pourvoyeur de services**, notamment auprès de ses voisins. De tels services sont souvent délivrés via des applications ou des plateformes d'économie collaborative. Ces services d'entraide sont divers (conciergerie, livraison, aide aux devoirs, bricolage, prêt de matériels, etc.). Gratuits et informels, ils sont souvent difficiles à mesurer. Les résidences intergénérationnelles, outre qu'elles permettent aux personnes âgées de ne pas rester isolées et aux jeunes (étudiants, actifs) d'accéder plus facilement à un logement, génèrent aussi des services entre personnes de situations et d'âges différents.

### 3. Les services offerts par les formats d'habitat partagé

Enfin, une dernière évolution réside dans le développement de l'habitat partagé avec services. Les formats précurseurs de cet habitat partagé sont les **résidences étudiantes** et les **résidences services seniors** (RSS). Ils sont rejoints aujourd'hui par d'autres formats.

<sup>47</sup> Chez 3F, les points de contact entre le locataire et le bailleur sont triples : gardien, service clientèle et espace locataire. Autre exemple, Armonia a intégré, à son application pour occupants (GetAround), un module de demandes d'intervention destiné à signaler et gérer tous les irritants quotidiens.



### • Les résidences étudiantes

Ce sont probablement là les modes d'habitat partagé avec services les plus anciens et les plus connus (voir Annexe 2). Les résidences étudiantes sont un ensemble immobilier collectif destiné à accueillir, à hauteur de 70 %, une population étudiante et à offrir des services et des espaces communs (gardiennage, accès Internet, cafétéria, laverie, salle de réunion, local vélos, etc.) en plus de l'équipement complet du logement étudiant. C'est un modèle dont les services sont aujourd'hui encore accrus.

### • Les résidences services seniors (RSS)

Ce segment connaît un développement rapide en France. Leur intérêt réside dans le fait que nombre de personnes âgées en Ehpad ne nécessitent pas de soins médicaux. Ce nombre dépasse même celui de clients des résidences seniors avec services. Les seniors veulent trouver, dans les RSS, des espaces et services individuels ou communs. Ce mode d'habitat comporte des exigences en termes d'agencement (mobilité, ergonomie, confort, accès aux soins, etc.) et de services (santé, mobilité, lien social, flux multigénérationnel). Il faut aussi prendre en compte les nouveaux profils de seniors (jeunes seniors actifs) intéressés par le bien-être, le « coworking », les ateliers de travail, etc.

### • Le « coliving »<sup>48</sup>

Mode de vie en collectivité né, en Californie, dans les années 2000, c'est un modèle hybride entre hôtel et colocation traditionnelle qui vise le partage de la vie et des expériences communautaires. Organisé dans un appartement ou une maison, il comporte des espaces privatifs (chambre, salle de bain, petite cuisine) et des espaces partagés (salon, salle de sport, espace de « coworking », terrasse, etc.) auxquels s'ajoute un ensemble de services mutualisés. L'idée est de partager des centres d'intérêt communs avec une communauté (**habitat expérientiel**). L'homogénéité de cette communauté est cruciale. Ces espaces sont souvent implantés à proximité des transports, commerces, tiers-lieux ou incubateurs.

### • Le prêt-à-vivre (« Build to Rent » ou BTR)

Format d'habitat tout compris au croisement du logement individuel, de la résidence de services et du « coliving », le prêt-à-vivre s'ancre dans des logements privés (en immeuble d'appartements ou en lotissement de maisons individuelles) spécialement conçus pour la location et organisés en espaces de vie partagés et privatisables. Plutôt destiné aux familles et ménages des métropoles, le BTR comporte un bouquet de services dans les charges (« all inclusive ») ou à la carte. Toutefois, l'offre de services est généralement moins importante que dans le « coliving », la demande étant moins forte sur ce type d'habitat<sup>49</sup>.

### • Les classes d'actifs mixtes

Une classe d'actifs, se situant entre l'hôtel et le logement familial et dédié aux voyageurs professionnels et actifs en déplacement la semaine, apparaît sous le nom d'**hôtellerie tertiaire**<sup>50</sup>. On voit, à Paris notamment, se développer des résidences hôtelières avec espaces de « coworking » communs. Une autre tendance encore discrète est la location de chambres dans des appartements meublés et partagés.

<sup>48</sup> Sur ce format, l'investisseur peut bénéficier du statut de loueur en meublé non professionnel (LMNP). Au demeurant, il est, parfois, difficile de dire si une résidence louée en « coliving » s'apparente à un produit résidentiel ou à un produit d'hôtellerie. Source : « Co living : un nouveau concept d'investissement immobilier », Investissement locatif.

<sup>49</sup> Fabrice Aubert cité in : « Opéré ou fragmenté, l'immobilier n'en finit pas de se réinventer », Les Ondes de l'Immo, 7 mars 2023.

<sup>50</sup> À l'instar de The Babel Community.



Finalement, les offres de services associés au bâtiment résidentiel répondent à des enjeux assez proches de ceux propres au bâtiment tertiaire : **flexibilité, proximité, sociabilité et ouverture**. Les jeunes locataires, par exemple, veulent un logement qui leur offre l'accès à des services simples, instantanés et centrés-client<sup>51</sup> et qui soit générateur de liens et d'interaction avec le quartier. On touche ici à la question des quartiers vivants et de la redynamisation des centres-villes par la mixité des usages et plus largement à la **fabrique de la ville** comme moyen de répondre aux enjeux systémiques qui se posent aux territoires. Enfin, selon l'**échelle d'interaction du bâtiment** – trottoir, rue, quartier, ville, campagne –, d'autres usages peuvent être imaginés ; d'autres services peuvent être apportés.

#### 4. Les perspectives d'évolution des services associés au logement

Plusieurs variables sont de nature à influencer, à terme, l'offre de services associés au logement. Les paramètres financiers et physiques sont largement dominants dans l'immeuble résidentiel : conditions de location (loyers, disponibilité, mise aux normes) et d'accès à la propriété (taux d'intérêt). Mais des facteurs sociétaux ainsi que des incitations voire des réglementations pourraient aussi faire la différence. **Quatre variables devraient influencer, à long terme, l'évolution des besoins de services** sachant, toutefois, qu'il existe une large différence entre aspirations et capacités financières des ménages.

##### Variables d'influence sur les services associés au logement

###### - Le rapport à la nature, l'espace et le temps

Le télétravail a ouvert la possibilité d'accroître la distance entre lieu de travail et lieu de vie (en dehors des aires péri-urbaines) et d'accéder à un logement avec une pièce de travail. L'envie d'espace et de nature et la volonté de maîtriser davantage son temps voire de ralentir le rythme de vie peuvent renforcer cette tendance mais révèlent, parallèlement, un intérêt toujours criant pour la propriété.

###### - Les recompositions territoriales : les rééquilibres entre espaces urbains et extra-urbains

Les recompositions territoriales pourraient impacter l'immobilier de bureau mais aussi le logement. D'un côté, les grandes métropoles deviennent invivables (voir Infra) : 61 % de la génération des 18-25 ans veulent déménager dans des localisations plus excentrées<sup>52</sup>. De l'autre, certains centres-villes se vident. Aux États-Unis, les télétravailleurs se replient sur les villes moyennes (« zoomtowns ») et les métiers de services (commerce, loisirs) servant les métiers numériques périclitent dans les centres-villes (« downtowns »). Il est encore trop tôt pour dire comment les ressources et les services vont être redistribués entre villes et extérieur des villes. Ce sont, dans tous les cas, des évolutions sur le long terme qui joueront un rôle dans la consommation de services associés au logement.

<sup>51</sup> « Le futur de la location immobilière réside dans les services », Les Échos, 11 octobre 2021.

<sup>52</sup> Selon une enquête du CBRE, avril 2023.



### **- Les parcours individuels ou familiaux**

Le fait que les individus soient de plus en plus souvent seuls peut les conduire à consommer des services associés au logement voire de l'immobilier à l'usage, ce qui pourrait signer la fin de l'approche patrimoniale de l'immobilier. Des parents pourraient, par ailleurs, être tentés d'accompagner plus souvent leurs enfants dans leurs études, à l'étranger notamment, ce qui pourrait accroître le besoin de nouveaux formats d'habitat d'autant que les restrictions apportées à l'activité de la plateforme Airbnb dans des villes européennes ou américaines changent les conditions d'accès au logement pour des usages ponctuels, temporaires, etc.

### **- Les incitations douces ou réglementaires à la mobilité résidentielle**

Aujourd'hui, on est en situation d'immobilisme résidentiel en raison des fondamentaux du marché du logement ; sachant que les surfaces de logement ne sont pas toujours proportionnelles au nombre d'occupants alors que la taille des foyers a évolué, une plus grande rotation des parcs (grands logements HLM par exemple) et une meilleure utilisation pourraient venir d'incitations à la mobilité résidentielle tout au long de la vie. De fait, l'idée d'incitations émerge à travers la question de la densification douce (personnes âgées dans des maisons individuelles par exemple).

Enfin, l'avenir des formules d'habitat avec services, telles que recensées dans cette étude, devrait être étroitement lié à l'impact des mesures relatives à l'accès classique au logement (en location ou en propriété).

## CHAPITRE 3



# L'offre de l'écosystème immobilier et la rentabilité des segments

L'écosystème immobilier a compris tout l'intérêt de vendre des services et contribue à une offre significative. Les acteurs sont nombreux mais certains sont mieux placés que d'autres (1). Les stratégies adoptées relèvent soit de la diversification, soit de la spécialisation (2). Enfin, les segments occupés par les acteurs ne présentent pas tous la même rentabilité (3).

### 1. L'offre des acteurs de l'écosystème immobilier

Les offres de services, qui sont recensées en annexe 3 de cette étude, sont principalement développées par trois catégories d'acteurs : les groupes historiques de l'immobilier (promoteurs-constructeurs), les acteurs spécialisés rejoints, ces dernières années, par de nouveaux entrants et les acteurs issus d'autres univers. Il existe trois types d'offres sur lesquelles l'écosystème immobilier se renforce.

Une première offre consiste à **vendre le bureau sous forme de prestation de services** ; elle porte sur deux formats qui composent l'immobilier de bureau géré (bureau opéré et « coworking »).

#### Offres de bureau en prestation de services

Bureau opéré	À la frontière de la gestion immobilière et de « l'hospitality », le bureau opéré séduit de plus en plus les acteurs historiques. On compte aussi des acteurs spécialisés comme Deskeo qui envisage de doubler son parc d'ici 2025 ou Now Connected qui ambitionne d'exploiter 75 centres d'ici à 2025. Le « flex office » fait aussi intervenir des agences pour reconfigurer les espaces.
« Coworking »	Le segment compte de nombreux acteurs spécialisés tels que Wojo et International Workplace Group (IWG). En France, IWG, groupe mondial, est à la tête de plusieurs enseignes telles que Regus, Spaces, Stop & Work. Les groupes immobiliers se sont aussi largement intéressés au « coworking » ; il faut, enfin, compter avec des acteurs de l'événementiel.



Une deuxième offre consiste à **associer des services** : services au bâtiment, services énergétiques et services aux occupants dont une partie (services aux environnements de travail) converge vers l'hospitalité.

### Offres de services au bâtiment et aux occupants

<p><b>Services au bâtiment</b></p>	<p>Ce sont les « facility managers » qui sont présents sur ce segment qui vise l'enveloppe physique du bâtiment. Multi-techniques ou multi-services, ils ont basculé dans la gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO) voire dans la maintenance prédictive des bâtiments et développé le « facility management » assisté par ordinateur (FMAO). Ils sont concurrencés par des start-up et autres entreprises qui utilisent les nouvelles technologies pour optimiser le fonctionnement du bâtiment (« PropTech »).</p>
<p><b>Services aux occupants</b></p>	<p>L'offre de services aux occupants est traditionnellement apportée par les acteurs du « property management ». Dans l'immobilier de bureau, une offre de gestion des lieux de travail (services aux environnements de travail ou « Workplace Management »)<sup>53</sup> est apportée, depuis la fin de la pandémie, par une nouvelle génération d'entreprises qui peuvent opérer à distance. Certains sont des éditeurs de logiciels et fournisseurs de solutions technologiques dans les services numériques aux occupants. D'autres, spécialisés dans l'événementiel ou l'hôtellerie, s'appuient sur un savoir-faire reconnu dans l'hospitalité.</p> <p>Depuis de nombreuses années, « notre groupe travaille sur l'accompagnement au vieillissement de ses locataires en développant, au-delà des interventions techniques (adaptation des salle de bain par exemple), des services d'aide à la réalisation de menues interventions dans les logements. De même, s'appuyant sur des gestionnaires spécialisés, le bailleur adresse des publics spécifiques tels que les étudiants, les travailleurs migrants, les personnes âgées ou encore handicapées », explique Frédéric Mira pour 3F.</p>
<p><b>Services énergétiques</b></p>	<p>L'offre est développée par plusieurs catégories d'acteurs traditionnels (fournisseurs d'équipement, acteurs intégrés de l'énergie, acteurs du bâtiment et du multi-technique, acteurs du conseil et du financement de l'efficacité énergétique, fournisseurs de récupérateurs de chaleur, délégataires d'obligations d'économies d'énergie et gestionnaires d'énergie). Mais un nombre considérable de start-up ou de sociétés de conseil en efficacité ou sobriété énergétique développe aujourd'hui une nouvelle offre de services.</p>

<sup>53</sup> Les services aux environnements de travail sont une filière qui représente plus de 150 métiers, sert 20 millions de bénéficiaires directs, génère €102 milliards de chiffres d'affaires et emploie 1,1 million de salariés chez les prestataires (+ 250 à 300 000 emplois dans les fonctions supports internalisées des donneurs d'ordre). Source : ARSEG, CRDIA et SYPEMI.

Une troisième offre consiste à **développer des formes d'habitat partagé avec des services.**

### Logement avec services associés

« Coliving »	L'offre émane de trois types d'acteurs : a) promoteurs/constructeurs ou exploitants immobiliers, b) acteurs spécialisés et gestionnaires immobiliers et c) acteurs d'autres univers (« coworking », etc.). Les filiales immobilières des banques commencent aussi à regarder de près ce segment.
Prêt-à-vivre	Ce sont les promoteurs, constructeurs et exploitants qui sont les plus présents sur ce format. Un groupe comme Vinci Immobilier travaille sur le « Build to Rent » (BTR) en faisant le lien entre « coliving », déjà maîtrisé, et services complémentaires (fitness, santé, jardin, conciergerie, etc.). Les résidences BTR peuvent aussi résulter de partenariats entre promoteurs immobiliers et organismes exploitants.
Résidences étudiantes	Le nombre d'opérateurs explose avec la forte demande sur ce type d'actifs ; ce dernier est, d'ailleurs, passé d'une catégorie d'actifs alternatifs à une catégorie d'actifs classiques très prisée par les investisseurs.
Résidences services seniors (RSS)	On ne compte plus le nombre d'acteurs spécialisés présents sur ce marché depuis plusieurs décennies ; on voit aussi des promoteurs ou entreprises d'autres univers s'y intéresser car les RSS sont aussi passées d'une classe alternative à une classe traditionnelle. Les acteurs à vocation régionale sont très nombreux.

#### • Les acteurs les mieux placés

Les acteurs qui prennent ce virage du bâtiment serviciel sont nombreux mais certains semblent mieux placés que d'autres pour tirer leur épingle du jeu. La crise devrait, toutefois, faire évoluer les rapports de force. Les cartes vont être incontestablement rebattues.

- **Les promoteurs immobiliers**, y compris **les constructeurs/promoteurs**, ont été « en première ligne pour adapter leur stratégie et leurs programmes immobiliers [aux résidences avec services] »<sup>54</sup> et ont largement investi les différents segments de services. Les promoteurs semblent avoir trouvé le modèle économique avec le bâtiment intelligent. La maîtrise foncière leur permet de réunir de nouvelles offres de services autour de l'énergie, la mobilité et la conciergerie<sup>55</sup>. Crise immobilière et concurrence de nouveaux entrants les mettent en situation vulnérable mais les obligent à se réinventer.
- **Les opérateurs publics** (EPA/EPF) sont aussi bien placés pour saisir cette évolution ; ayant les moyens financiers, ils peuvent assumer les coûts de transformation et de décarbonation.
- **Les investisseurs** : « il n'est pas exclu que les investisseurs immobiliers reviennent en force dans une perspective de bâtiment serviciel », estime Isabelle Baraud-Serfaty. Ils ont tout à gagner d'une offre moins monolithique qui mixe les revenus (m<sup>2</sup> et services). Pour l'heure, « les investisseurs institutionnels se concentrent sur les actifs qui sont irréprochables d'un point de vue environnemental (bâtiments labellisés par exemple "Green Building" ou HQE) », souligne Franck Pétel.

<sup>54</sup> Chanson, Guillaume et Ludovic Mirage (2017), « Économie de l'usage : l'adaptation des promoteurs français à travers les résidences avec services », Logement, n° 82, 4<sup>ème</sup> trimestre.

<sup>55</sup> Baraud-Serfaty, Isabelle (2021), « Vers des logements et des quartiers "comme des services" ? », Constructif, n° 59, juin.



- **Les start-up** ont trouvé leur place en développant des services aux bâtiments et aux occupants ainsi que des services énergétiques ; elles collectent ainsi de précieuses données. Sur les systèmes d'exploitation du bâtiment et les applications intelligentes, la France dispose, d'ailleurs, d'un tissu d'innovation très dynamique. Les acteurs sont français à 50 %.
- **Les plateformes numériques**, y compris des plateformes d'IoT, intégrées à la chaîne de valeur immobilière via le bâtiment intelligent, se révèlent des acteurs très concurrentiels. « Les acteurs traditionnels de la gestion technique du bâtiment ont senti le besoin d'évolution de leur offre », souligne Alain Kergoat.
- **Les gestionnaires d'installations** (« facility managers »), dont l'activité s'est développée avec l'externalisation des services généraux, opèrent de manière à avoir la maîtrise de tout le bâtiment. Cependant, habitués à gérer l'arrière-plan (« back »), ils n'ont pas forcément la culture du service pour gérer l'interface utilisateur (« front ») sans compter les obstacles juridiques au changement de métier des collaborateurs. En outre, le paysage devient plus concurrentiel avec de nouveaux entrants qui « devraient chercher à développer des pré-services ou inter-services par capillarité », estime Denis Szkobel.
- **Les gestionnaires immobiliers** (« property managers ») peuvent apporter des services sur mesure en collectant, centralisant et analysant les données ; ils devraient pouvoir jouer un rôle croissant dans le pilotage et la gestion des services. Tout comme les gestionnaires d'installations, ils glissent vers le métier de gestionnaire d'accueil (« hospitality manager »). Ils s'orientent aussi vers le BtoBtoC en remplaçant l'utilisateur au centre des préoccupations<sup>56</sup>.
- **Les acteurs non-issus de l'immobilier** : la proximité du client et la culture du service propres à certains métiers (événementiel, restauration) leur permettent d'investir les services à l'environnement de travail ; toutefois, le marché devient plus concurrentiel pour eux à mesure que des acteurs du « facility management » basculent sur ce segment.

Si le développement d'une offre de services est une opportunité pour nombre d'acteurs, tous ne peuvent apporter toutes les briques. « Le bâtiment serviciel se nourrit de quatre ou cinq domaines importants : le numérique, télécommunications et gestion de l'information et de la donnée (emploi du bâtiment comme un « smartphone »), la gestion des espaces physiques (proximité avec les professionnels de l'immobilier), le déploiement d'une culture du service (de type hôtelier) et la capacité à investir sur les services avec un forme de risque. Or, **il n'existe pas beaucoup d'acteurs qui cochent à tout cela** », souligne Denis Szkobel.

## 2. Les stratégies préférées par les acteurs

Pour développer leur offre de services, les acteurs s'appuient sur des stratégies relativement classiques (diversification ou spécialisation) ou sur d'autres plus particulières leur permettant de se démarquer.

### • Les stratégies de diversification ou de spécialisation

Le développement d'offres de services se fait souvent par une stratégie de **diversification** rendue nécessaire par la baisse des marges sur la vente en volume de bureaux ou de logements ; il en existe trois formats.

<sup>56</sup> Anne du Manoir citée in : « Le property management core business a évolué vers un property management nouvelle génération », BNP Paribas Real Estate.

- **La diversification horizontale** consiste à élargir l'offre, cibler de nouveaux types de clients (étudiants, femmes, seniors) ou créer de nouveaux produits. Un exemple de ciblage-client est donné, dans le « coliving », par la start-up Commune qui a ouvert des résidences en Île-de-France dédiées aux familles monoparentales<sup>57</sup> (un parent avec un ou deux enfants) alors que le « coliving » était, jusqu'alors, plutôt dédié aux jeunes actifs.
- **La diversification géographique** consiste à travailler l'extension territoriale. Les acteurs spécialisés dans le « coworking » (IWG et Wojo) se développent ainsi car l'offre en Île-de-France est saturée. Des acteurs du bureau flexible (Newton Offices et Flex-O) sont spécialisés sur certaines régions. Certains opérateurs de résidences étudiantes ont une ambition européenne.
- **La diversification verticale** consiste à évoluer vers l'amont ou l'aval de la chaîne de valeur. « Raréfaction du foncier, refus des maires de bâtir, augmentation des coûts de construction... font que les promoteurs se tournent vers l'amont ou l'aval de la filière », souligne Guillaume Chanson. En se diversifiant dans l'immobilier géré, Nexity annonçait, en 2022, vouloir évoluer vers un modèle d'opérateur global d'immobilier (métiers de la promotion et des services) et s'adresser à tous types de clients<sup>58</sup>. Par ailleurs, Bouygues a racheté, en 2022, Equans, structure créée par Engie, pour devenir un leader des services multi-techniques. Ces stratégies permettent d'orchestrer l'ensemble de la chaîne de valeur du bâtiment.

Il existe des **stratégies plus spécifiques** de la part d'acteurs déjà spécialisés dans les services.

- **La prestation de services pour de grands comptes** : c'est le choix fait par des spécialistes du bureau comme Deskeo, Now Connected ou Dynamic Workplace (assistant à maîtrise d'usage), ce dernier ayant travaillé avec Mobivia et Vinci ; dans le « coworking », Bureaux & Co collabore avec le groupe IDEC qui intervient sur tous les segments de l'immobilier ; l'intérêt de cette stratégie est de se faire une place dans l'immobilier tertiaire.
- **Le recentrage sur les services** : c'est le cas de Myflexoffice qui est spécialisé dans le bureau opéré ; c'est aussi le défi qui attend certaines résidences seniors si elles veulent optimiser le rapport qualité/prix et accroître leur taux d'occupation (services « tout à la carte » ou intégrés, adaptation à la réforme des « Services autonomie à domicile », etc.)<sup>59</sup>.

## • Les stratégies de différenciation

D'autres stratégies permettent de **se distinguer d'une concurrence croissante** car, en se démultipliant, les offres se banalisent.

- **La différenciation** : celle-ci peut passer par l'intégration d'une démarche RSE à l'instar de The Boost Society dans le « coliving » pour étudiants, actifs et jeunes actifs. Le développement d'offres thématiques, non plus en fonction du client mais par centre d'intérêt ou problématique, peut aussi devenir une stratégie gagnante.
- **La montée en gamme** (« premiumisation ») : les acteurs du « coworking » montent en gamme ou accroissent le nombre de services apportés, ce qui fait augmenter les prix. Sur les résidences seniors, Les Girandières (groupe Réside Études) ont développé une enseigne haut de gamme. Mais ce type de stratégie se heurte souvent à des segments de clients plus limités.

<sup>57</sup> Dans la région francilienne, une famille sur trois est monoparentale contre une sur quatre en France.

<sup>58</sup> Véronique Bédague citée in : « Nexity mise de plus en plus sur les services et l'immobilier géré », Les Échos, 28 septembre 2022.

<sup>59</sup> Xerfi Precepta (2023), « Le marché des résidences seniors : comment concrétiser l'immense potentiel de croissance ? », 9 janvier.



- **Le logement abordable** : pour l'heure, les services associés au logement sont largement réservés à des populations aisées, le plus souvent en métropole. Le « coliving », le « Build to Rent » et les résidences seniors s'adressent aux personnes qui ont un certain pouvoir d'achat. C'est un véritable défi que de rendre ces services plus largement accessibles ; tout dépend aussi du type de logement (social, intermédiaire, libre ou accession aidée) ; il existe ainsi des organismes de gestion des résidences étudiantes à but non lucratif<sup>60</sup> ou des programmes en bail réel solidaire (BRS)<sup>61</sup> gérés par Gambetta et GA Smart Building ; enfin, des acteurs historiques proposent des offres pour classes moyennes (Nexity avec Edenéa sur les résidences seniors).

### Le niveau de revenu, limite au développement du logement avec services

Les résidences étudiantes ou seniors ne sont pas accessibles à tous. Sur les premières, l'offre conventionnée reste plus abordable. Sur les secondes, les tarifs varient fortement. Ainsi, le tarif moyen pour un appartement dans une résidence senior Aegide (Domitys) est de €2 320 par personne et par mois (restauration et services compris) alors que la retraite moyenne des Français est de €1 500 environ<sup>62</sup> et que le pouvoir d'achat des retraités n'a pas suivi l'inflation. De même, le « coliving » semble davantage réservé aux locataires aisés. Enfin, dans le logement social, l'ajout de services signifie le paiement de charges supplémentaires ; l'offre de services passe alors davantage par de l'accompagnement (aide aux devoirs, sûreté, conciergerie).

Plusieurs enseignements se dégagent des différentes offres de services de l'écosystème.

- **Les périmètres d'activité des acteurs ne semblent pas arrêtés** : les groupes historiques expérimentent différents segments mais sont encore loin d'une vraie spécialisation sur ces services.
- **L'offre de services coexiste avec la vente** : le métier des promoteurs reste celui de la promotion immobilière (réalisation d'une construction immobilière pour la vente) ; de même, « si les bailleurs sociaux adossent un service à l'offre de logement, il faut que ce service devienne marchand. Tout cela suppose de tordre le modèle de bailleur social avec des services sauf à gagner de la bande passante en se réorganisant pour gérer les coûts d'acquisition, gestion et entretien des services », explique Frédéric Mira du Groupe 3F qui intervient sur le segment HLM<sup>63</sup>.
- **Les acteurs immobiliers ne s'extrait pas de leur stratégie d'implantation** : « les rachats d'entreprises et les changements de territoire rendent difficile cette logique servicielle qui nécessite une stabilité de la consommation de services », analyse Denis Szkobel. Ainsi, « le "coworking" résulte [souvent] d'initiatives privées en phase avec les stratégies d'implantation des acteurs immobiliers et non pas des besoins réels. C'est frappant dans les quartiers de la rive droite de Paris », observe Guillaume Chanson.
- **La crise immobilière renforce l'attentisme des acteurs** ou leur recentrage sur le métier historique car la pression sur les marges et la trésorerie s'accroît. « En fonction du marché, les acteurs ont tendance à délaisser le mix biens-services », note Guillaume Chanson.

<sup>60</sup> Action Logement, Arpej (Univercity), CDC Habitat (Studefi), FAC-Habitat (FAC-Habitat, LOC-Habitat) et Smerra-Ose (Logifac).

<sup>61</sup> Le BRS dissocie la propriété du bâti et du foncier ; l'acheteur ne paie que les murs et règle un loyer modéré pour le terrain.

<sup>62</sup> « Comment les résidences seniors tentent de réduire leurs prix », Les Échos, 25 janvier 2024.

<sup>63</sup> La réglementation HLM concernant les locations vides à usage résidentiel principale n'empêche pas de faire bénéficier les locataires de services supplémentaires.

### 3. La rentabilité variable des segments de services

Quel que soit le type d'actif (bureau, logement, etc.), les segments de services visant à répondre aux nouvelles utilisations du bâtiment rencontrent **une rentabilité limitée voire incertaine**. Certes, ces services ont l'avantage de lisser les cycles en cas de forte saisonnalité. Mais les freins économiques ne sont pas encore résolus. De nombreux services pâtissent de coûts élevés de développement des projets (agencement, rénovation) et de la rareté du foncier.

Segments solides ou prometteurs	Segments à consolider	Segments fragiles ou incertains
<ul style="list-style-type: none"><li>• Espaces de recharge électrique</li><li>• Parkings partagés</li><li>• Services énergétiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• « Coliving »</li><li>• Résidences services seniors</li><li>• Résidences étudiants</li><li>• Services aux bâtiments</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conciergerie</li><li>• « Coworking »</li><li>• Restauration d'entreprise ou en toit-terrasse</li><li>• Services aux occupants/ collaborateurs de bureau</li></ul>

Il est difficile de fantasmer sur de réels débouchés commerciaux. Des segments apparaissent comme plutôt solides ou prometteurs tandis que d'autres restent fragiles ou incertains. Entre deux, certains segments restent à consolider.

#### • Les segments solides ou prometteurs

Les promesses les plus importantes semblent liées aux **services énergétiques**. Ceci s'explique par le fait que les contrats existent déjà via les baux ; surtout, les enjeux liés à la sobriété, l'efficacité et la décarbonation des bâtiments rendent les conditions de marché idylliques<sup>64</sup>. Toutefois, le modèle reste à trouver sur certains de ces services. « L'installation de panneaux solaires sur les toits-terrasses des immeubles fait partie des modèles serviciels plutôt gagnants trouvés par les entreprises », observe Guillaume Chanson. Mais leur pose n'est généralement rentable qu'au-delà de 1 500 m<sup>2</sup> de surfaces installées. En outre, cela peut être compliqué au plan contractuel. « Sortir d'une parcelle privée n'est pas simple du tout », soulignent les représentants du SNEC. De même, la récupération de chaleur à partir d'immeubles est déjà ancienne et les modèles sont plus éprouvés mais leur rentabilité dépend souvent de critères externes. Enfin, à l'échelle d'un quartier, certains services énergétiques ne sont pas rentables.

Un segment gagnant semble être les **systèmes de recharge électrique** dans divers espaces. « Une start-up comme ZePlug surperforme en matière d'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques en copropriété et en entreprise », souligne Michael Mansard.

<sup>64</sup> Gattet, Philippe (2023), « Des services d'efficacité énergétique aux services de sobriété carbone », Xerfi Canal, 17 janvier.



## • Les segments à consolider

Le segment du « **coliving** » accélère et pourrait commencer à fonctionner. Il connaît des levées de fonds importantes en Europe : un des pionniers français, Colonies, a levé €30 millions. Sur ce segment, la rentabilité est supérieure au résidentiel classique : 5 à 6 % au lieu de 2 à 3 % à Paris par exemple. Mais un taux d'occupation important est requis pour que l'investissement soit rentable<sup>65</sup>. « Le "coliving" reste, somme toute, une niche de par la population visée car il est en particulier plus cher que la location normale », rappelle Franck Pétel. Il ne se développera que lorsque la question des charges aura trouvé une solution.

D'une manière générale, la taille de l'actif et des espaces communs doit être suffisamment importante pour susciter l'intérêt d'un opérateur. « Il faut généralement une unité de gestion suffisante qui équilibre tout cela et qui fasse du volume pour rembourser ses avances », estime Benoît Monroche. Disposer de quatre résidences de « coliving » peut ainsi s'avérer insuffisant.

Les résidences seniors et étudiantes avec services affichent un meilleur rendement que les logements classiques. Les meilleures résidences affichent des taux de rentabilité de 4 %<sup>66</sup>.

- **Les résidences seniors** pâtissent d'un problème de remplissage et d'un rapport qualité-prix insuffisant. Elles doivent, pour gagner en rentabilité, développer leur offre de services (salles de gymnastique, clubs de lecture, conférences, etc.) et s'ouvrir sur l'extérieur. En outre, la promotion de ces résidences tend à générer plus de revenus que l'exploitation<sup>67</sup>. Enfin, le modèle économique doit être davantage mis en regard des caractéristiques locales.
- **Les résidences étudiantes** connaissent une forte demande ; « le fort niveau d'occupation et les rendements généralement supérieurs aux autres classes d'actifs en font des biens toujours très prisés par les investisseurs »<sup>68</sup> mais celles-ci ne sont pas à l'abri de la crise immobilière. Les taux d'intérêt élevés pèsent, en effet, sur les coûts de développement et les coûts d'accès au foncier obligent les acteurs à transformer des immeubles existants. Il est de plus en plus difficile de localiser ces résidences près des services et des transports.

Concernant **les services aux bâtiments**, certains gestionnaires d'installations sont fragilisés par l'inflation ; leurs clients veulent réduire les coûts quand ils ne cherchent pas à reprendre le contrôle sur les sous-traitants. Les difficultés de l'immobilier d'entreprises atrophient quelque peu la demande. En outre, « si les leaders ont renforcé leur "pricing power", à coup de rapprochements comme Bouygues/Equans ou Derichebourg/Elior, des néo-acteurs se montrent très combatifs comme WeMaintain »<sup>69</sup>. C'est un segment dont la consolidation sera liée à sa numérisation mais aussi à sa capacité à développer des modèles basés sur les données.

<sup>65</sup> Interview de Franck Pétel : « Il y a une vraie tendance à aller vers le coliving », Europe 1, 28 septembre 2022.

<sup>66</sup> JLL cité in : « En 2022, les investisseurs ont été séduits par les résidences seniors et étudiantes », Le Moniteur Immo, 13 février 2023.

<sup>67</sup> Jean-Christophe Briant cité in : « Les résidences services seniors continuent de se développer », Le Moniteur Immo, 1<sup>er</sup> juin 2023.

<sup>68</sup> Gattet, Philippe (2024), « Les résidences étudiantes bientôt rattrapées par la crise immobilière et les taux élevés ? », Xerfi Canal, 7 mars.

<sup>69</sup> Xerfi Precepta (2022), La transformation du marché des services d'efficacité énergétique. Perspectives à l'horizon 2025, évolutions du jeu concurrentiel et stratégies de croissance, 14 novembre.



## • Les segments fragiles ou incertains

Concernant le « **coworking** », le constat est plus pessimiste. Cette solution évite le risque de vide locatif de l'exploitant et permet, à l'entreprise occupante, d'économiser des m<sup>2</sup>. Mais la faillite de WeWork sur le marché américain questionne la solidité du marché. Son modèle commercial repose sur des baux à long terme, loués à court terme (il se fait financer par des franchises) : « la stratégie de WeWork consiste à louer des bureaux à des prix élevés dans des quartiers centraux », détaille Bernard Michel. Enfin, la valeur créée pour l'utilisateur est, parfois, faible ou bien la promesse de l'espace n'est pas assez mise en avant pour être comprise.

### Espaces de « coworking » : un modèle économique qui reste à trouver

Les investissements dans le « coworking » se poursuivent mais la rentabilité n'est pas là. Le marché ne décolle pas malgré une expérimentation poussée. Une faiblesse inhérente au modèle est, en outre, que les « coworkers » peuvent partir quand ils veulent ; le risque d'infidélité est élevé tandis que la demande n'est pas assurée sur le long terme. La quiétude du télétravail est aussi de nature à concurrencer ces espaces.

En revanche, ces espaces de « coworking » influent sur la valeur des actifs immobiliers avoisinants. « Sur 252 6000 transactions observées, un impact positif a été enregistré sur le prix des biens professionnels et résidentiels tout en considérant les autres paramètres. L'impact des espaces de "coworking" est le même que celui des stations de métro, des gares, etc. alors qu'on ne le voit pas dans les annonces immobilières. Aujourd'hui, on considère que les espaces de coworking sont des aménités de voisinage », explique Guillaume Chanson. La valorisation des m<sup>2</sup> reste dominante.

Concernant les **services aux collaborateurs**, un segment comme le sport ne se maintient que si la DRH de l'entreprise employeur finance les activités aux collaborateurs, les ouvrent aux usagers externes et/ou si la densité d'espaces sportifs est faible dans la région donnée. « On fait souvent abstraction du contexte dans lequel s'inscrit le service, y compris le contexte culturel de l'entreprise », note Nicolas Cochard. En outre, les services sont consommateurs de ressources financières ; les entreprises clientes y renoncent en cas de difficultés économiques. Il est donc important de bien définir et valoriser la valeur ajoutée des espaces.

**Dans les métiers de l'hospitalité et de l'accueil**, qui demandent du temps humain, les marges sont plutôt faibles. « Outre la mise à disposition de collaborateurs, le complément de marge est généralement fait sur les prestations à part variable, c'est-à-dire les prestations de type conciergerie ou restauration ou bien sur les prestations sous-traitées », observe Anne Griffon.

**Dans les services de conciergerie**, la relève pourrait venir de nouveaux acteurs (conciergerie 2.0) qui développent des formats plus originaux ou à plus forte valeur ajoutée.

**Dans les services de restauration**, le marché autour du bureau partagé est peu lisible pour les acteurs spécialisés. S'agissant de la restauration en toit-terrasse, sa rentabilité est conditionnée à plus d'ouverture au public extérieur.



### Services de restauration en toit-terrasse (« rooftop »)

L'utilisation des toits-terrasses des immeubles de bureau est illustrative de la difficulté des entreprises à trouver des bases de rémunération. Les toits-terrasses connaissent des usages différents selon les populations, les âges, etc. mais soulèvent de vraies questions : comment facturer le fait que des amis de collaborateurs viennent consommer l'espace de l'entreprise ? En termes comptables, c'est souvent un surcoût alors que la qualité généralement supérieure de l'offre d'un « rooftop » (par rapport à un café d'entreprise) peut être valorisée. On est en présence d'un problème de méthode (modéliser les éléments de rémunération) et de modèle économique (ouvrir le restaurant le week-end pour qu'il soit rentable).

*Source : audition de Denis Szkobel par la CCI Paris Île-de-France, 4 octobre 2023*

D'une manière générale, **la rentabilité de l'offre passe par un hub important de flux de personnes** (volume). Or, les marchés sont encore trop étroits : il est difficile de développer ces modèles sans profondeur du marché. À terme, il n'y aura pas forcément place pour une diversité d'acteurs et de modèles.

## PARTIE 2

# Vendre les usages, prochaine étape du bâtiment serviciel



# CHAPITRE 1



## Adopter un schéma de pensée différent

Le bâtiment serviciel induit une transformation du schéma de pensée. Il est, d'abord, essentiel d'en comprendre les fondamentaux (1). On en a identifié cinq qui sont encore peu explorés dans l'immobilier. Il est, ensuite, crucial d'entrer dans une programmation des usages (2). Enfin, l'innovation sociale et environnementale lui confèrera une valeur supérieure (3).

### 1. La compréhension des fondamentaux

- **Vendre l'effet utile du bâtiment et non le bâtiment ou le service associé**

Dans ce modèle, il ne s'agit plus de vendre des services mais l'utilisation ou la finalité (effet utile) du bâtiment. L'effet utile consiste non pas à vendre/payer le bâtiment en tant qu'objet physique mais à vendre/payer ce qu'on attend de lui. De fait, « **c'est en partant de ces effets utiles que l'on parvient mieux à illustrer le bâtiment serviciel** », souligne Isabelle Baraud-Serfaty.

Cependant, l'effet utile attendu d'un espace physique, dans le monde du travail ou de l'habitat, diffère d'un client/ou occupant à l'autre comme on le voit sur les tableaux ci-dessous. Il diffère aussi selon la position de l'utilisateur de l'immobilier de bureau (employeur ou collaborateur).

**EFFET UTILE ATTENDU D'UN BÂTIMENT DE BUREAU**

EMPLOYEUR/CLIENT B2B	COLLABORATEURS ET AUTRES USAGERS
<b>Dimension physique, matérielle, numérique</b>	<b>Dimension physique, matérielle, numérique</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Réduire/maîtriser les charges liées aux bâtiments/amortir la hausse des coûts</li><li>- Disposer de données d'occupation des surfaces/espaces</li><li>- Optimiser l'exploitation et la maintenance</li><li>- Disposer d'un bâtiment performant et durable</li><li>- Proposer des espaces durables (engagement RSE)</li><li>- Piloter autrement sa consommation d'énergie</li><li>- Accroître la performance de l'entreprise et gagner en efficacité/productivité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se connecter facilement et disposer de tous les outils/logiciels</li><li>- Pouvoir réserver facilement des salles (en cas de travail sur multisites)</li><li>- Se sentir en sécurité et en situation de confort (spatial, visuel, sonore)</li><li>- Se nourrir (selon ses préférences, ses sensibilités, ses rites, etc.)</li><li>- Se déplacer facilement vers et depuis le lieu de travail (mobilité, parkings, etc.)</li><li>- Accéder facilement au bâtiment et aux espaces (accessibilité)</li><li>- Consommer les espaces de façon durable (RSE) voire connaître sa consommation personnelle d'énergie</li></ul>
<b>Dimension immatérielle, cognitive, etc.</b>	<b>Dimension immatérielle, cognitive, etc.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Disposer d'un bâtiment qui incarne la culture et les valeurs de l'entreprise</li><li>- Recréer un sentiment d'appartenance à l'entreprise (marque employeur)</li><li>- Accroître l'intelligence collective et la créativité</li><li>- Renforcer la convivialité des lieux pour les collaborateurs/visiteurs ; faire du lieu de travail une « destination » (attractivité)</li><li>- Rendre du temps aux salariés sans que cela n'impacte leur performance</li><li>- Permettre à ses collaborateurs d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- (Re)créer du lien (sociabilité)</li><li>- Réfléchir ensemble (idéation, intelligence collective, R&amp;D, ateliers d'expérimentation)</li><li>- Disposer de services pour équilibrer vie professionnelle et vie personnelle</li><li>- Échanger de façon plus informelle (via d'autres espaces/outils)</li><li>- S'ouvrir à d'autres univers (sport, culture, ateliers artistiques, etc.)</li><li>- Se détendre, mieux gérer le stress (méditation, yoga, espace sensoriel)</li><li>- Disposer d'espaces d'intimité</li></ul>

L'effet utile diffère dans l'immobilier résidentiel selon que l'occupant est locataire ou propriétaire comme on peut le voir dans le tableau ci-après.



## EFFET UTILE ATTENDU D'UN BÂTIMENT RÉSIDENTIEL

OCCUPANTS (LOCATAIRES OU PROPRIÉTAIRES)	PROPRIÉTAIRES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une meilleure qualité de vie</li> <li>- Disposer de solutions de services (entre voisins)</li> <li>- Se divertir/Disposer d'espaces récréatifs, de parcours de santé</li> <li>- Se réunir avec d'autres communautés du quartier ou trouver des salles de réunion à visée ponctuelle (associative, caritative)</li> <li>- Rester chez soi (pour les occupants les plus fragiles)</li> <li>- Ne pas rester seul</li> <li>- Fluidifier ses échanges avec le bailleur</li> <li>- Réduire les frictions liées au bâtiment</li> <li>- Prévenir les tensions entre voisins</li> </ul>	<p>En plus des attentes en tant qu'occupant, le propriétaire peut attendre les effets utiles suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se réunir en tant que co-propriétaires</li> <li>- Avoir un bâtiment vivant, performant et attractif</li> <li>- Disposer d'outils de gestion des installations</li> </ul>

### • Basculer d'une approche centrée bâtiment à une approche centrée usager

Le bâtiment serviciel exige plus qu'une identification des effets utiles ; il suppose d'innover et **construire l'offre avec l'usager** (cocréation). Or, cette approche centrée utilisateur (« user-centric ») n'est pas l'approche prédominante en l'état actuel.

- **Côté demande**, l'utilisateur final a peu de pouvoir, responsabilité ou compétence dans l'objet bâti ; il est très éloigné des preneurs de décision. Quand le taux de vacance est faible, comme actuellement dans le logement, son pouvoir de négociation l'est encore plus. Les usagers peuvent, en outre, avoir un sentiment de déclassement faute d'être consultés.
- **Côté offre**, « on s'est souvent moins occupé de l'occupant que des investisseurs dans l'immobilier tertiaire. De même, le propriétaire ne s'est pas préoccupé de l'usage tandis que le maître d'ouvrage est souvent un financier ("asset manager"), d'où une perte de contact voire d'intérêt vis-à-vis de l'occupant, de l'usager de l'immeuble », indique Denis Szkobel. De surcroît, en entrant dans une logique industrielle nécessaire à la construction de logements, l'écosystème immobilier s'est éloigné du client et de ses besoins.

Toutefois, les acteurs prennent conscience de l'importance de passer d'une approche centrée bâtiment à une approche centrée utilisateur. « L'"end-user", c'est-à-dire l'occupant, a peu de pouvoir dans l'objet bâti. Mais cela commence à changer et cela pourrait pousser la chaîne d'exécution à revoir ses pratiques. Face à ces évolutions, on peut répondre à cette nécessaire transformation soit par de l'attentisme soit par un dialogue positif », estime Alain Kergoat.

**Comment placer l'utilisateur et l'usage au cœur des projets ?** « Dans une économie où l'utilisateur est au centre, le lien direct avec le client est (...) primordial. La fréquence des interactions avec l'habitant-utilisateur-consommateur doit permettre de mieux le connaître pour lui proposer les offres les plus adaptées à ses attentes »<sup>70</sup>.

- Les acteurs peuvent s'entourer d'assistants à maîtrise d'usage (AMU), en plus des bureaux d'études. **L'assistance à maîtrise d'usage** porte des « activités et missions professionnelles visant à intégrer les besoins et les aspirations des usagers et à associer ceux-ci à certains choix/décisions du cadre de vie bâti, de la phase "stratégie amont" à l'exploitation, voire à la requalification »<sup>71</sup>. L'AMU accompagne plutôt qu'assiste l'utilisateur et travaille sur la qualité d'usage plutôt que sur la maîtrise d'usage.
- De même, un **design centré utilisateur** peut être privilégié. Cette démarche permet d'interagir régulièrement avec les utilisateurs finaux ; elle suppose plusieurs conditions : « petite équipe, itérations rapides, contraintes fortes liées à l'expérience promise, qui conduit à des choix radicaux par élimination »<sup>72</sup>.
- Enfin, il importe de faire des technologies le moyen et non la fin dans cette construction du service voire de cibler la **proximité humaine** car il s'agit de servir l'utilisateur, prendre soin de lui (« care ») ; cela suppose alors de rendre plus visibles certains métiers. De même, l'utilisation des données est fondamentale à condition de les croiser avec les retours utilisateur.

S'engager toujours plus avec l'utilisateur permet de mieux le satisfaire et de mesurer la valeur immatérielle qui est rendu par le service.

## • Passer de la valeur mobilière ou d'échange à la valeur d'usage

Dans un modèle serviciel, la valeur glisse de l'actif (bâtiment) vers l'usage. Or, dans les modèles actuels, la valeur mobilière (ou valeur d'échange) continue de prédominer sur la valeur d'usage. La rémunération aux m<sup>2</sup> vendus reste le prisme dominant. Ainsi, dans les tiers-lieux, certains acteurs s'attachent à remplir au mieux les m<sup>2</sup> (avec services) pour payer les loyers<sup>73</sup>. Cela s'explique par le fait qu'un investisseur cherche généralement à avoir un actif le plus liquide possible, que ce soit à la vente ou à la location<sup>74</sup>. De son côté, « le client n'achète pas son bien immobilier pour son usage mais pour l'augmentation de valeur qu'il en escompte rapportée à son parcours résidentiel », constate Jean-Yves Toussaint.

« Avec la propriété, l'usage passe après la valeur. Avant, on choisissait le logement en fonction de son usage et non pas de sa valeur. Ensuite (notamment sur le marché locatif, y compris HLM), les logements ont été construits pour être adaptés au marché, pas aux occupants. **Désormais, il faut penser l'habitat en fonction du service qu'il rend** et non pas en fonction de sa valeur. À quoi ça sert de proposer des produits pour leur valeur et non pour l'utilisateur ? La promesse d'usage doit être tenue pour le client », estime Gilles Gesquière.

Selon Jean-Yves Toussaint, « il faut faire la valeur sur l'utilité plutôt que sur l'échange. On est légitime à produire de la valeur (échange) à partir du moment où un bien est utile (usage) ». Toute la question est de reconnecter les biens et les usages. « Pour cela, il faut instrumenter différemment l'ingénierie et développer une ingénierie de l'usage pour une économie de l'usage (vs économie de la consommation) », ajoute ce dernier. Faire valoir la valeur d'usage sur la valeur d'échange passe notamment par une modification des stratégies de création de valeur (voir Infra).

<sup>70</sup> Baraud-Serfaty, Isabelle (2021), « Vers des logements et des quartiers "comme des services" ? », Constructif, n° 59, juin.

<sup>71</sup> Livre blanc de l'assistance à maîtrise d'usage. Remettre l'humain au cœur du cadre de vie bâti. 2020.

<sup>72</sup> Schultz, Stéphane (2023), « Comment se créent les standards technologiques ? », Newsletter 15 Marches, n° 226, 27 juin.

<sup>73</sup> Certains tiers-lieux ont ainsi perdu leur valeur communautaire en raison d'une pratique de remplissage des espaces.

Source : « Tiers-lieux : pourquoi il faut vite les arracher à la Startup Nation », L'ADN, 28 février 2024.

<sup>74</sup> Les dispositions sur les fonds immobiliers jouent un rôle majeur pour l'investisseur ; 30 % du haut de bilan doit être placé.



## • Mettre en mouvement un jeu d'acteurs

Dans un modèle serviciel, être acteur de l'innovation ne suffit plus ; on est dans un **modèle économique multi-acteurs**<sup>75</sup> où la valeur d'usage est accrue par la coopération. Or, avec des segments d'activité encore fortement silotés, cette coopération multi-acteurs n'est pas facile à envisager alors que la transformation des usages impacte tous les acteurs.

Un travail collaboratif permet de réfléchir aux externalités et d'intervenir au-delà du bâtiment, à d'autres échelles. « La valeur ajoutée est de réfléchir ensemble. Une réflexion multi-acteurs permet d'**apporter une vision holistique pour résoudre des problèmes** », constate Gilles Gesquière. En outre, cette coopération entre acteurs peut être sollicitée en amont pour faire évoluer les normes et réglementations qui font obstacle au bâtiment serviciel.

C'est un enjeu d'intelligence collective, de **culture du compromis** : il faut aligner les différences et savoir ce qu'on attend d'un service. Ces démarches étant lentes, des outils sont nécessaires pour gagner en agilité.

L'exercice est différent selon la nature et les moyens des acteurs. Il peut être utile de trouver des incitations économiques à travailler ensemble. Il faut aussi trouver une méthodologie pour construire des projets associant acteurs publics et privés. « Il est primordial de bien connaître ses bâtiments et ses usages grâce à un audit énergétique, pour ensuite mettre en place un schéma directeur qui ciblera la meilleure composition de travaux à mettre en œuvre dans la durée et contribuera à organiser la coopération des acteurs », expliquent les représentants du SNEC. On peut, enfin, s'appuyer sur les territoires d'expérimentation<sup>75</sup> associant chercheurs et acteurs publics.

## • Cartographier les bâtiments en fonction des utilités et non des loyers

Du côté des clients ou des occupants, l'emplacement reste prédominant et celui-ci doit être attractif pour des raisons de praticité mais aussi dans une perspective de revente en cas de propriété.

**Les services rendus ne sont pas le premier critère de sélection d'un bâtiment.** On le voit dans l'immobilier de bureau : les critères de préférence sont, dans l'ordre décroissant, la localisation, le prix et les services. « Ces derniers ne peuvent à eux-seuls emporter un choix si l'adresse n'est pas celle attendue ; autrement dit, les services ne permettent pas de remplir »<sup>77</sup>, résume François Desgardin. En revanche, le propriétaire-occupant dispose d'une plus grande liberté pour arbitrer son choix en fonction des services apportés.

C'est même encore plus prégnant aujourd'hui ; de nombreuses entreprises optent pour une adresse de bureau plus centrale (à Paris notamment) avec moins de surfaces. « Le fait d'augmenter l'offre servicielle du bâtiment n'augmente pas forcément l'attractivité du bâtiment s'il est mal placé. Les gens attendent plutôt une offre servicielle autour du bureau », constate Nicolas Cochard.

Tant que l'attachement à la localisation sera élevé, le développement d'une offre de bâtiment orientée « usages » sera limitée. Et il y a peu de chances que cela change dans l'immédiat. Actuellement, les acteurs travaillent sur le marketing des services. Mais ils pourraient s'appuyer sur les données collectées pour faire valoir l'attrait du bâtiment en fonction d'autres critères que la localisation et cartographier les bâtiments en fonction de la satisfaction des effets utiles.

<sup>75</sup> Veltz, Pierre (2023), Audition dans le cadre de l'avis « Pour une économie servicielle sociale et soutenable », Conseil économique, social et environnemental, Commission Économie et finances, 19 avril.

<sup>76</sup> Voir l'expérience de la 27<sup>ème</sup> Région, un laboratoire de recherche-action sur les changements d'usage d'une bibliothèque in : 15 Marches (2024), « Comment transformer les politiques publiques : l'exemple de la 27<sup>ème</sup> Région », Newsletter, 23 janvier.

<sup>77</sup> Sans compter qu'à Paris, La Défense comprise, il y a quatre fois plus de surfaces de bureaux qu'à New York.

Imaginons, par exemple, une carte de la Région Île-de-France qui identifierait, sur la base d'indicateurs de mesure, les bâtiments résidentiels permettant aux occupants âgés de ne pas rester seuls ou encore les bâtiments tertiaires permettant l'innovation ouverte entre différentes parties prenantes. Il en résulterait, à terme, une géographie des activités définie par les services rendus et non par les loyers des bâtiments<sup>78</sup>.

## 2. La programmation par les usages

Dans les prochaines années, la consommation d'espaces de travail et d'habitat pourrait se faire « en fonction des besoins du moment, du mois, de l'année et du type d'usage »<sup>79</sup>, c'est-à-dire selon « la composition de son foyer, de ses revenus, de la localisation de son emploi (...), voire en fonction de la période de l'année »<sup>80</sup>.

C'est dire l'importance d'entrer dans une programmation par les usages. Mais **la modélisation des usages** est loin d'être facile pour des raisons spatio-temporelles.

- D'une part, **les tendances peuvent être différentes selon les territoires et les pays**. On est dans une culture mondiale mais les bâtiments du Nord de la France sont très différents de ceux du Sud ; il existe de fortes variations culturelles.
- D'autre part, **il existe un décalage entre les envies et leur concrétisation**. « Les usages n'évoluent pas tant que cela dans le logement contrairement aux bâtiments tertiaires pour lesquels un projet de rénovation énergétique peut être un des leviers pour permettre la mise en valeur du patrimoine ou permettre une évolution d'usage, notamment au sein des collectivités », observent les représentants du SNEC. Dans le logement, les envies changent mais le budget reste une contrainte. Il est alors plus pertinent de « s'intéresser à ce que les gens font plutôt qu'à ce que les gens veulent » en raison notamment du décalage entre aspiration et réalisation, estiment Gilles Gesquière et Jean-Yves Toussaint.
- Enfin, **les comportements sont difficiles à anticiper**. Les questions comportementales font intervenir de puissants paramètres sociétaux. On voit ainsi émerger une forte demande pour deux logements dans un même quartier de Paris émanant de couples divorcés avec enfants. Par ailleurs, on ne sait jamais ce que veut l'utilisateur final ; soit il ne s'exprime pas sur ses attentes, soit il ne sait pas ce qu'il attend d'un service.

Si la modularité et la réversibilité ainsi que les données d'usage combinées aux données technologiques peuvent aider, **d'autres voies sont également possibles pour modéliser les usages**. Dans ce process, le premier moteur peut être le service rendu pour le bien commun. « C'est le "commun" qui est fascinant ; c'est un facteur de projection sur l'avenir », souligne Jean-Yves Toussaint. La nature (animaux et végétaux contribuant à la biodiversité) aurait aussi sa place dans les outils suivants.

- **L'expérimentation** : des foncières développent des laboratoires d'expérimentation de nouveaux services ; ainsi, un Comité des parties prenantes de Covivio mène un travail prospectif, explorant et analysant les grandes tendances et signaux faibles impactant directement ou indirectement le champ d'intervention du groupe. Il est, en outre, possible de recourir à la semi-réalité, c'est-à-dire tester la réalité avant qu'elle advienne.

<sup>78</sup> Simon Laisney cité in : « Dessine-moi la ville de demain », Les Échos, 15 septembre 2023. Voir la création d'espaces d'activités mixtes dans les bâtiments vacants par le Plateau Urbain.

<sup>79</sup> Vauguier, Jean-Marc (2023), « Révolution des usages de l'immobilier tertiaire : quelles leçons à tirer de l'industrie automobile ? », Les Ondes de l'Immo. 25 juillet.

<sup>80</sup> Baraud-Serfaty, Isabelle (2021), « Vers des logements et des quartiers "comme des services" ? », Constructif, n° 59, juin.



- **La mise en place de parcours utilisateurs** : de tels parcours permettent d'identifier les attendus et les obstacles et trouver la réponse en termes d'outils/services ; chez Urban Practices, « on démarre la démarche par des parcours d'usage qui permettent de définir les briques fonctionnelles. Il existe aussi des guides pour s'appuyer sur une méthodologie, des labels qui permettent de se mettre d'accord sur les usages »<sup>81</sup>, explique Alain Kergoat. Les interfaces les plus appropriées peuvent être définies par un design de services.
- **La démarche de « design thinking »** qui place l'utilisateur au centre des préoccupations est, enfin, un précieux outil pour disposer de nombreux retours d'expérience et entrer dans une logique de co-construction. Elle est de plus en plus souvent mise en œuvre pour réaliser des services ou produits innovants.

Pour parvenir plus largement à cette évolution, « il faut changer les infrastructures pour changer les comportements, changer la ville pour changer la vie », estiment Gilles Gesquière et Jean-Yves Toussaint. Cette approche invite à être pro-actif et non réactif.

### 3. L'innovation sociétale et environnementale

#### • Le bâtiment serviciel, un laboratoire d'innovations humaines et sociales

Les acteurs de l'écosystème immobilier n'innovent pas assez dans leur façon de faire. Pour autant que l'on sorte d'une approche strictement fonctionnelle du bâtiment et qu'on laisse place aux imaginaires, il est possible de penser le bâtiment comme pouvant répondre à des problématiques sociales et humaines.

Il existe mille lieux (tertiaires, secondaires, publics) dont il est possible de s'inspirer pour rendre service au plus grand nombre. Les pratiques étrangères, bien que souvent difficiles à dupliquer telles quelles pour des raisons culturelles, peuvent être également inspirantes. Dans cette exploration vers de nouveaux services, les acteurs devraient se voir reconnaître le droit de se tromper (« test and learn »).

**Le bâtiment peut servir des effets utiles en cas de catastrophes naturelles, de pics de chaleur** : demain, un nombre croissant de personnes seront touchées par l'immersion de terres en zone littorale ; de même, un dixième de la valeur des propriétés résidentielles mondiales est menacé par le réchauffement climatique, y compris de nombreuses maisons situées loin des côtes ; par ailleurs, les besoins de refroidissement vont être croissants à mesure que les températures estivales dépasseront les 40 degrés. Des lieux publics sont, d'ores et déjà, pensés comme refuges climatiques à l'instar des stations de métro (Plan Grand Chaud de la Mairie de Paris)<sup>82</sup>. Certains immeubles avec espaces végétaux peuvent avoir de telles fonctions.

**Le bâtiment peut aussi être mis au service de la sociabilité et de l'inclusion** : avec le temps passé sur son « smartphone » et l'intensification de l'usage de la voiture entre villes et banlieues, l'isolement a tendance à croître (1 Français sur 4 en 2021), révélant la nécessité de points d'ancrage, de réinvention d'un lieu entre le travail et le domicile : aux États-Unis, les tiers-lieux ou points de rencontre informels ont fortement diminué depuis 10 ans<sup>83</sup> ; en France, les centres commerciaux sont devenus, par défaut, des lieux de sociabilité. Or, des travaux ont montré que les bâtiments participent à la construction du capital social (ensemble des relations d'interconnaissance), y compris lors de catastrophes<sup>84</sup>.

<sup>81</sup> Un certain nombre de labels sont reconnus mais la plus grande reconnaissance se fait par le marché.

<sup>82</sup> « La Famille Asada », film réalisé par Ryôta Nakano (2020), montre notamment comment une école a été utilisée, au Japon, pour permettre aux survivants de retrouver des photos leur appartenant après le tsunami du 11 mars 2011.

<sup>83</sup> « Friends et How I Met Your Mother avaient trouvé la clé du bonheur : le tiers-lieu », L'ADN, 18 janvier 2024.

<sup>84</sup> Au Japon, la survie des habitants après le tsunami de mars 2011 a pu varier en fonction du nombre de tiers-lieux.



Enfin, le bâtiment peut être pensé pour offrir des services d'inclusion d'autant plus cruciaux que « l'atomisation de la société enrayer la confrontation avec l'altérité »<sup>85</sup>.

### • D'autres voies de soutenabilité nécessaires à ce modèle d'efficience

Le bâtiment serviciel se veut **un modèle où la valeur est tirée par les gains d'efficience**.

D'une part, associé au « Smart Building », celui-ci optimise la gestion des espaces, le fonctionnement des bâtiments et l'efficacité énergétique. Mais il est important de s'assurer et de démontrer qu'il participe effectivement à la réduction de l'empreinte sur le long terme car les outils numériques n'en font pas, a priori, un modèle sobre. « L'Ademe et le CSTB, dans leur exercice de scénarisation des bâtiments de demain, ont posé trois hypothèses contrastées : celle d'un numérique triomphant, celle d'un numérique responsable et celle d'un numérique sobre », explique Jean-Christophe Visier. Au demeurant, tout dépend de la posture prise par les acteurs en matière d'usages numériques. À titre d'exemple, un groupe d'entreprises (Groupama, BNP Paribas Real Estate, GRDF, etc.) a annoncé, en 2023, vouloir s'engager dans une transition « low-tech » pour la ville connectée.

D'autre part, il permet d'accroître l'intensité d'usage de l'espace. Ainsi, « les résidences de service permettent de mutualiser les équipements et les surfaces par rapport à un pavillonnaire résidentiel et d'amener des équipements plus largement maintenables par le gestionnaire », note Guillaume Chanson. De même, « le regroupement de différentes fonctions au sein d'un même bâtiment ou d'un même quartier raccourcit les distances à parcourir en ville, encourage les déplacements à pied, à vélo ou en transports en commun, et contribue ainsi à la réduction de l'empreinte carbone »<sup>86</sup>.

#### Intensification des usages ou mutualisation au service

**L'intensification de l'usage** : les acteurs peuvent intensifier l'usage des lieux pour compenser la vacance ou la sous-occupation de ces derniers ou avoir un bâtiment actif tout le temps<sup>87</sup>. En 2023, la vacance concernait 8,1 % des logements en France selon l'Insee (+ de 60 % par rapport à 1990). La sous-occupation concernait 86 % des logements en propriété et 44 % de ceux en location. Toutefois, on ne saurait oublier qu'il existe autant de logements sur-occupés<sup>88</sup>. Dans l'immobilier d'entreprise, la contraction du taux d'occupation des bureaux [devrait] à long terme entraîner une augmentation de la surface moyenne par employé, véritable indicateur de l'usage optimal des surfaces »<sup>89</sup>.

L'intensification d'usages consiste, d'une part, à accroître l'utilisation plutôt que la taille du parc et, d'autre part, à valoriser les utilisateurs actifs plutôt que les m<sup>2</sup> ; on rompt ici avec la logique « plus d'espaces pour plus de services ». La pertinence des solutions recensées dans les trois catégories ci-dessous dépend, toutefois, de conditions territoriales, sociales, démographiques ou économiques<sup>90</sup>. Cette densification n'est pas sans écueils. On le voit, par exemple, dans les zones pavillonnaires où la densification douce suppose de doubler les réseaux (électricité, gaz, Internet, etc.).

<sup>85</sup> Ray Oldenburg cité in « Tiers-lieux : pourquoi il faut vite les arracher à la Startup Nation », L'ADN, 28 février 2024. Voir aussi : « The Old Oak », film du réalisateur Ken Loach, qui relate l'histoire d'une petite ville minière anglaise où l'un de ses protagonistes peine à trouver un espace de sociabilité entre réfugiés syriens et habitants.

<sup>86</sup> « Les techniques de construction respectueuses de l'environnement sont déjà là », Et demain notre ADN, 3 octobre 2023.

<sup>87</sup> Des RSS gagnent en rentabilité en ouvrant leur restaurant aux personnes âgées du quartier ou en leur livrant des plats quand elles sont malades. Oh Activ a fait ce choix avec son offre Homnicity.

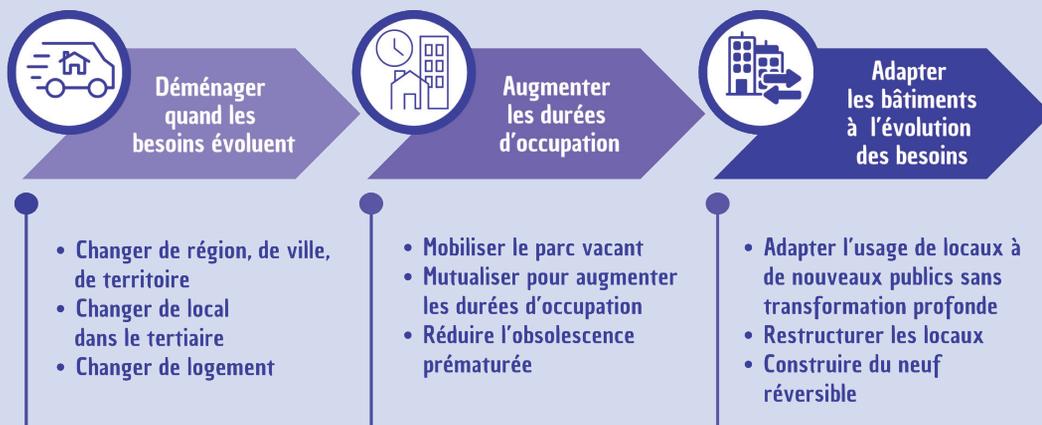
<sup>88</sup> 9 % pour les ménages de cinq personnes et plus de 25 % pour les ménages au-delà de 5 personnes en 2023, selon l'Insee.

<sup>89</sup> Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise en Île-de-France (2024), « Enjeux climatiques, sobriété foncière, nouvelles attentes sociétales : quel bureau dans la ville de demain ? », ORIE, février.

<sup>90</sup> Marry, Solène avec Albane Gaspard, Jean-Christophe Visier et alii. (2023), « Sobriété immobilière ou comment intensifier les usages de notre parc bâti et de nos aménagements urbains », Construction 21, 23 mai.



## LES FAMILLES DE SOLUTIONS POUR UTILISER PLUS ET MIEUX LE BÂTIMENT



Sources : Ademe et CSTB

**La mutualisation** : elle permet d'ouvrir des lieux très divers à de nouveaux publics et de faire en sorte que l'espace soit occupé 24h/24 ; ainsi, la mutualisation des parkings, en répondant à des besoins de stationnement différents durant la journée, permet de diminuer d'environ 25 % le nombre de places par rapport à un système de stationnement classique ; de même, dans l'immobilier résidentiel, on voit qu'« en Allemagne, la colocation à tous les âges est beaucoup plus développée. Il y a de bonnes pratiques à importer en France », rapporte Jean-Christophe Visier.

### Deux exemples de mutualisation de parking en Île-de-France

- Dans l'écoquartier des Docks de Saint-Ouen sur Seine (100 ha en bord de Seine), les places de parking ont été mutualisées entre résidents, bureaux et commerces ; la seconde phase vise à ouvrir des stationnement privés.
- Le parking silo mutualisé du quartier de Moulon (Gif-sur-Yvette, Essonne) a été pensé pour partager le stationnement entre différents usagers : le RDC est dédié au stationnement public ; le 1<sup>er</sup> étage est destiné au stationnement du personnel communal des équipements publics environnants ; le 2<sup>ème</sup> étage est réservé à l'hôtel en proximité et les trois derniers étages sont réservés aux propriétaires et locataires des logements environnants, aux logements étudiants et aux commerçants du quartier.

« Il semble possible d'industrialiser le bâtiment serviciel si on en fait beaucoup. Ce serait ce qu'on appelle le nouvel haussmannien. On casse pour faire plus dense mais ça demande beaucoup de matériaux pour lesquels on est en pénurie », estime Jean-Christophe Visier.

**Parce que le modèle serviciel est centré effets plutôt que moyens**<sup>91</sup>, il importe de rechercher la soutenabilité par d'autres voies (décarbonation, réemploi, etc.).

Le bâtiment serviciel peut être fortement demandeur, dans l'immobilier de bureaux, de nouveaux agencements en fonction de la rotation des clients occupants et de leurs usages. Il devrait davantage explorer **la voie du recyclage ou du réemploi** de toutes les composantes (mobilier, cloisons, équipements divers) qui permettent aujourd'hui la modularité ou la reconfiguration d'un espace (via des solutions de location avec ou sans abonnement). Il est intéressant de noter qu'un groupe français imagine une solution de reconditionnement de meubles « en tant que service ». Autrement dit, les composantes d'un bâtiment et de ses espaces doivent aussi être servicielles, réversibles ou réutilisables. Ces modifications de comportement peuvent amener une économie de ressources.

En revanche, « **la réutilisation des bâtiments** (reconversion ou réversibilité) permet de lutter contre la vacance et l'obsolescence des lieux et d'augmenter ainsi la durée de vie des bâtiments », précise Jean-Christophe Visier. C'est en associant ces différents moyens que le bâtiment serviciel peut contribuer à l'efficacité énergétique et la sobriété foncière actée par la Loi Climat et Résilience<sup>92</sup>.

Enfin, ce modèle reste largement dans une logique à visée de croissance volumique, d'où **l'importance de l'associer à plus de sobriété**. N'étant pas en soi totalement vertueux, le bâtiment serviciel doit être conçu pour être plus soutenable (« **sustainable by design** »).



New Arakaju Complex, Tokyo / © Benoît Monroche

Il doit également pouvoir adresser d'autres dimensions environnementales comme la (re)perméabilisation des sols, le cycle de vie de l'eau et la biodiversité. Pour l'heure, on s'emploie à végétaliser les toits-terrasses de manière à restituer l'espace naturel pris au sol.

Mais cette restitution n'est qu'une forme de compensation ; elle laisse entière la question de la régénération des espaces pris au sol. On peut, en revanche, penser la multifonctionnalité comme moyen de

« régénération d'un territoire et l'anticipation des risques auxquels il pourrait se confronter dans la durée »<sup>93</sup>. Cela suppose d'interroger la capacité d'un espace multifonctionnel à déconstruire d'autres espaces ou à les rendre aptes à d'autres usages plus soutenables.

<sup>91</sup> Sempels, Christophe (2023), « Les modèles économiques serviciels », Audition dans le cadre du projet d'Avis du CESE sur l'économie servicielle, 29 mars.

<sup>92</sup> Le décret Building Automation & Control Systems (BACS) qui étend l'obligation d'extension des systèmes d'automatisation et de contrôle aux bâtiments tertiaires neufs et existants avant le 1<sup>er</sup> janvier 2025 devrait être une incitation aux services énergétiques.

<sup>93</sup> Kolar, Jan (2020), « Vectrice de services écosystémiques, l'infrastructure réinvente son modèle », l'ADN, 2 décembre.

## CHAPITRE 2



### Identifier les conditions nécessaires

Au-delà du schéma de pensée, il importe d'être conscient que d'autres conditions opérationnelles (1), professionnelles (2), technologiques (3) et juridiques ou normatives (4) sont nécessaires à la mise en œuvre du bâtiment serviciel. Elles sont loin d'être toutes réunies à ce jour car elles touchent à des paramètres de grande échelle.

#### 1. Les conditions opérationnelles : la flexibilité du bâtiment

« La bonne infrastructure est celle qui rencontre l'usage souhaité et souhaitable »<sup>94</sup>. Or, le bâtiment apparaît, à première vue, incompatible avec le serviciel : alors que l'usage est évolutif, **le bâtiment est immobile** ; il met du temps à se transformer sans compter que « le temps de l'opération est plus long que le temps de la construction : cinq ans au minimum. Dans un tel laps de temps, l'évolution des besoins est problématique surtout quand on a déjà vendu le bâtiment ; on peut difficilement le faire évoluer »<sup>95</sup>, explique Patrick Supiot. Enfin, le modèle physique du bâtiment change rapidement : verticalité, horizontalité (campus par exemple), etc. ; certains formats que l'on pensait durables peuvent être vite éphémères<sup>96</sup>.

Il faut **penser le bâtiment alors que l'usage n'est pas encore défini**. Les sauts d'usage sont extrêmement rapides : certains usages vont disparaître ; d'autres vont rester pour une durée plus ou moins longue. Le bâtiment serviciel représente des contraintes de plus en plus élevées pour ceux qui construisent ou agencent des espaces alors que la conception des bâtiments a déjà été bouleversée par le BIM (« Building Information Modeling »), maquette numérique qui reproduit virtuellement le bâtiment physique.

« En conception, on s'arrache littéralement les cheveux. C'est différent de mettre les espaces de réunion dans une localisation ou une autre, mais pouvoir les mettre partout est une gageure ! », observe Patrick Supiot. De même, les projets ne peuvent plus être ficelés comme avant et de moins en moins de bâtiments sont achevés ou aboutis. La mise en place d'un jumeau numérique<sup>97</sup> peut aider à modéliser et modulariser les espaces.

<sup>94</sup> Kolar, Jan (2020), « Vectrice de services écosystémiques, l'infrastructure réinvente son modèle », L'ADN, 2 décembre.

<sup>95</sup> L'évolution des normes est problématique mais courante : il est fréquent d'avoir un bâtiment non totalement aux normes.

<sup>96</sup> De même, la responsabilité sociale et environnementale (RSE) pousse à l'essor d'autres formes de bureau, les immeubles en forme de tours ayant longtemps été construits comme signe de puissance.

<sup>97</sup> En tant que modèle géométrique, multiphysique, fonctionnel, comportemental, le jumeau numérique (« digital twin ») du bâtiment peut aider à mettre en place un modèle économique de type bâtiment serviciel. Il va permettre de faire évoluer dans le temps pour améliorer le pilotage, la sécurisation, l'optimisation et la continuité numérique. Source : Navarro, Rémy (2024), « Qu'est-ce qu'un jumeau numérique / digital twin ? », LinkedIn, Post, janvier.



**Comment dé-immobiliser le bâtiment** pour le rendre compatible avec des usages et des services évolutifs ? Cela implique de suivre le bâtiment dans la durée et de l'adapter. C'est un sujet de qualité architecturale mais c'est aussi un sujet de capacité du bâtiment à recevoir n'importe quel service (« ready to any service »), c'est-à-dire de socle serviciel évolutif. Il faut « penser la construction pour durer et, en même temps, offrir des constructions flexibles qui pourront se modifier à la demande – exemple des maisons à pan de bois du 12<sup>ème</sup> siècle toujours habitées et adaptées », souligne Jean-Yves Toussaint.

**La flexibilité, au sens de capacité à faire évoluer un bâtiment, est cruciale.** Toutefois, elle n'est pas sans écueils.

- D'abord, il n'est pas facile de faire comprendre au client que tout ne peut pas être prévu.
- Ensuite, les entreprises-clientes n'ont pas toujours une vision claire de ce qu'elles veulent.
- Enfin, rendre flexible signifie souvent rendre plus complexe ; ainsi, « Vinci Immobilier ne propose plus de restaurants d'entreprise mais laisse la possibilité de mettre en œuvre différents types de mode de restauration, ce qui est techniquement plus compliqué », explique Patrick Supiot.

#### La flexibilité au cœur de l'offre

Vinci Immobilier a développé l'offre « The Better Way » qui laisse, à chaque entreprise, la possibilité d'aménager les espaces en fonction de ses besoins, usages et singularités (bâtiment évolutif ou en mouvement). Il offre plusieurs vies à l'immobilier de bureau pour s'adapter aux besoins futurs des utilisateurs et des territoires et garantir, aux investisseurs, l'attractivité de leurs biens dans la durée.

La conception flexible est également un prérequis dans le bâtiment résidentiel de façon à reconditionner plus facilement les espaces (ajouts de portes ou de cloisons pour disposer d'une pièce en plus) ou à intensifier les usages (dissociation d'une maison en deux logements par exemple). Dans le Village des athlètes construit pour les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, Placo a déployé 60 000 m<sup>2</sup> de cloisons avec un système d'accroche facilitant leur démontage en vue de la transformation des chambres en logements ou en bureaux.

En plus de la flexibilité, les matériaux permettent de jouer sur l'ingéniosité (jeux de Meccano)<sup>98</sup> ; mais certains matériaux sont chers ou n'apportent pas beaucoup de valeur au contraire du béton dont l'impact environnemental est, pourtant, élevé.

## 2. Les conditions professionnelles : l'élargissement des compétences

Une autre condition nécessaire est le développement des compétences. C'est un enjeu de formation mais c'est aussi un enjeu d'association des équipes à la transformation du modèle de l'entreprise prestataire.

- Des **profils web** sont indispensables car la gestion et la communication avec le client ou l'occupant se fait de plus en plus en ligne ; les **nouveaux métiers du « Smart Building »** (intégrateur digital du système d'information bâtementaire ou opérateur de services gérant les systèmes d'exploitation et applications intelligentes) doivent aussi être intégrés.
- On a également besoin de travailler sur la **qualité des techniciens** qui interviennent. Ces derniers ne savent pas toujours où ils doivent mettre leur sonde, quelles données ils doivent faire remonter. Il est important de savoir ce que l'on attend des données.

<sup>98</sup> Il est intéressant de voir que le colombage est le type d'architecture qui a passé tous les siècles.



- L'acquisition de **compétences comportementales** (agilité, écoute, etc.) est essentielle pour développer la culture du service et de la personnalisation, voire tout simplement la culture du client. L'humanisation du service-client est cruciale pour une meilleure prise en charge des demandes techniques. En segmentant le service clientèle, on a souvent déshumanisé le traitement de la demande technique, ce qui pèse sur les taux de satisfaction des clients ; de même, « contribuer à la polyvalence des personnes au contact des clients/occupants, qu'il s'agisse de l'accueil, de la conciergerie ou de la restauration est une façon de les pérenniser dans leurs postes », explique Anne Griffon.
- Mettre l'usager au cœur du bâtiment justifie de **nouvelles disciplines**. Le métier d'assistant à maîtrise d'usage (AMU) sollicite ainsi des « compétences issues des sciences humaines et sociales (sociologie, psychologie sociale, anthropologie, etc.), de l'éducation populaire, du design, de l'architecture, de l'aménagement spatial, de l'ergonomie, du coaching, etc. »<sup>99</sup>.

### 3. Les conditions technologiques : la numérisation des bâtiments et le monitoring des données

#### • L'accélération de la numérisation des bâtiments

Pour être apte à recevoir des services (« services ready »), le bâtiment doit bénéficier de trois couches constitutives de l'architecture du système d'information ; celles-ci sont sans cesse réinterrogées et/ou complétées.

- **Une couche matérielle** composée d'équipements et d'objets connectés (actionneurs, automates, capteurs, contrôleurs de zones et régulateurs) : elle permet la transmission rapide et sécurisée des données en matière d'éclairage, de CVC (chauffage, ventilation et climatisation), de parking, de connexion numérique, etc.
- **Une couche communicante** composée de systèmes et de réseaux (systèmes d'exploitation du bâtiment<sup>100</sup>, réseau fédérateur, maquette numérique) : elle permet la modélisation de chaque zone du bâtiment et l'organisation des données hétérogènes en un format unifié et accessible aux applications tiers ; mais « ce n'est pas le numérique qui crée le système d'information du "Smart Building" : il en est juste la structuration technologique »<sup>101</sup>.
- **Une couche applicative** composée de services et d'applications : elle permet l'apport de services au bâtiment (maintenance et exploitation, gestion des incidents, gestion énergétique, etc.), aux occupants et aux environnements de travail.

« Le bâtiment serviciel, en tant que plateforme de services, est l'objectif à atteindre ; le bâtiment intelligent est le moyen. Sans cette infrastructure "Smart Building", le bâtiment serviciel ne peut fonctionner », explique Alain Kergoat. Il est source d'informations pour les gestionnaires et les occupants. « Le bâtiment serviciel est comme un arbre : les technologies qui alimentent l'arbre sont les racines ; les services représentent les feuilles ; les racines doivent converger vers le réseau unique », ajoute ce dernier.

Le développement de services sur le bâtiment intelligent passe par d'autres conditions qui ne sont pas toujours aisées à rassembler.

- **Les applications intelligentes** (« Smart Apps ») : on ne saurait imaginer un bâtiment serviciel sans applications mais « les plateformes existantes, qui auto-apprennent, sont encore très sommaires ; elles se basent bien évidemment sur une analyse du comportement de l'occupant », estime Denis Szkobel.

<sup>99</sup> Réseau AMU France, Le réseau de l'assistance à maîtrise d'usage.

<sup>100</sup> Le cœur du système d'exploitation (« Building Operating System » ou BOS) s'intègre dans le système d'information du bâtiment.

<sup>101</sup> Interview de Sébastien Meunier, « Le smart building, intégration numérique du système d'information bâtementaire », Urban AI, 12 avril 2023.

- **L'interopérabilité des données** : les données sont souvent dispersées dans des îlots difficilement opérables. « Une condition préalable et nécessaire pour le développement d'un bâtiment serviciel est l'existence d'un environnement commun de données, c'est la première brique à mettre en œuvre ; or, trop souvent, cette étape est négligée car les acteurs du bâtiment ne comprennent pas toujours la valeur de cette structuration », alerte Alain Kergoat (voir Infra). La mise en place d'un socle de données numériques interopérable de manière à optimiser les actions conduites par les opérateurs de services d'efficacité énergétique est aussi considérée comme nécessaire dans une logique de décarbonation<sup>102</sup>.
- **La qualité de l'information numérique** : l'infrastructure numérique et les systèmes communicants doivent être de qualité irréprochable ; pour cela, des labels existent comme le « Ready 2 Services » (R2S) de la Smart Building Alliance (SBA)<sup>103</sup> ou le « Smart Readyness Indicator » (SRI) à l'initiative de la Commission européenne<sup>104</sup>.

Reste que « le serviciel n'est pas déployé car on n'a pas encore l'information numérique », constate François Desgardin. Dans le tertiaire, seuls 6 % des bâtiments de plus de 1 000 m<sup>2</sup> sont dotés d'outils digitaux qui pourraient gérer efficacement l'énergie<sup>105</sup>. Dans le résidentiel, les Français sont peu équipés de solutions numériques (thermostats programmables, radiateurs connectés) même si le pilotage numérique des systèmes de chauffage progresse (+ 15 % entre 2021 et 2022)<sup>106</sup>. L'évolution vers la maison intelligente (« smart home ») est difficile car systèmes d'exploitation et réseaux intégrés augmentent souvent le prix du bien.

### • L'effort de « monitoring » et de structuration des données

Si le rôle de la connectivité est complètement évident dans le bâtiment serviciel, **l'importance de monitorer et de structurer les données n'est pas toujours comprise** malgré les solutions apportées par les start-up. Même en cas de panne d'ascenseur, le « monitoring » des données ne va pas de soi. Cependant, cela pourrait changer à terme. Des groupes non immobiliers montrent de l'intérêt pour cela : Dassault Systèmes veut faire ainsi du « monitoring » un vrai segment de croissance ; toutefois, « pour que les Bouygues, Vinci, etc. y aillent, il faudrait pouvoir emmener tout le monde », estime François Desgardin.

Par ailleurs, des cas d'usage émergent : des acteurs comme Otis, Kone ou Schindler ont commencé à travailler sur la baisse du nombre de pannes des ascenseurs grâce à des boîtiers intelligents. « Le groupe 3F a aussi travaillé sur la récupération des données. Les données techniques collectées sur les ascenseurs, les chaufferies ou la VMC notamment permettent aux bailleurs une meilleure gestion technique des bâtiments et de mieux maîtriser la consommation d'énergie », explique David Mégrier.

L'indispensable structuration des données peut se faire au niveau des systèmes d'exploitation du bâtiment en tant que couche indépendante de gestion des data. De nouveaux outils sont également nécessaires mais cela percuté les acteurs traditionnels. Des conventions de partage et de nommage des données s'imposent par ailleurs. Enfin, « il faut trouver des acteurs qui soient des donneurs d'ordre pour créer un environnement commun de données car les gens ne comprennent pas la valeur de cette structuration », observe Alain Kergoat.

<sup>102</sup> Fedene, « Décarbonons nos territoires, vite ! », Vade-mecum, janvier 2022.

<sup>103</sup> Par ce cadre de référence, le bâtiment intelligent utilise une infrastructure de réseau commune pour les équipements connectés.

<sup>104</sup> Sur cet indicateur, le potentiel d'intelligence du bâtiment est mesuré selon trois critères : économies d'énergie, flexibilité énergétique et confort des occupants.

<sup>105</sup> Xerfi Precepta (2023), Le marché des smart buildings et ses nouveaux défis, 21 novembre.

<sup>106</sup> Jeuland, François-Xavier (2023), « Logement connecté : la solution pour une sobriété toute l'année », Les Échos, 24 juillet 2023. « Thermostats programmables, radiateurs connectés : les Français encore trop peu équipés », Les Échos, 8 décembre 2022.



Dans cet effort de structuration, il est difficile de s'appuyer sur la structure BIM car elle n'est généralement pas déployée sur tout le bâtiment. Par ailleurs, les entreprises-clientes se heurtent au fait qu'elles ne peuvent, en raison du RGPD, utiliser les données issues des plateformes de services qui les interfacent avec leurs collaborateurs.

#### 4. Les conditions normatives ou réglementaires : le nécessaire assouplissement

Enfin, le bâtiment serviciel a besoin d'une levée des freins réglementaires et normatifs et d'un assouplissement des procédures administratives. Le secteur pâtit d'un trop grand nombre de normes, de procédures et de réglementations.

Ainsi, **le fait de recevoir du public implique de changer de bail**. Si l'on propose la formation, on bascule dans des locaux d'enseignement avec d'autres normes ; dans l'hôtellerie, c'est encore autre chose. En tant qu'actifs alternatifs, les établissements recevant du public (ERP) sont, en effet, soumis à des règles spécifiques. Au-delà de la réception du public, il faut tenir compte d'autres règles et de normes en cas de changement d'usage d'un bâtiment.

Pour faciliter l'évolution de l'usage des bâtiments tout au long de leur cycle de vie, il faudrait avoir **des permis de construire et autres documents d'urbanisme plus évolutifs**. Or, dans les communes de plus de 200 000 habitants et dans les départements de la petite Couronne francilienne, toute évolution d'usage d'un immeuble d'habitation en un immeuble d'activité est soumise à l'autorisation du Maire<sup>107</sup>. On évolue, toutefois, vers des permis de construction multi-destination (à l'exception du logement social)<sup>108</sup>.

Les acteurs sont bien conscients qu'il faut fluidifier les réglementations. **Des territoires mettent ainsi en place des alternatives** aux procédures d'aménagement traditionnel pour transformer les fonctions et les usages des espaces publics. Cela peut inspirer le législateur pour les espaces privés. De même, dans le cadre du Village des Athlètes des JOP, un système de permis de construire à double détente inclut une fonction provisoire et une fonction à long terme.

On peut, in fine, aller vers des outils réglementaires qui vont faciliter l'évolution des usages.

<sup>107</sup> Art. L. 631-7 du Code de la Construction et de l'Habitat dont la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France a demandé l'abrogation.

<sup>108</sup> Voir Proposition de loi n° 2003 visant à faciliter la transformation des bureaux en logements (PPL Daubier, 15 décembre 2023). Le rapport « Renouveau urbain et Rénovation environnementale des bâtiments : amplifier et accélérer » remis, en 2020, dans le cadre de la mission Pelletier/Hovorka incitait également à libérer l'usage et la destination des lieux.

## CHAPITRE 3



# Construire le modèle d'affaires

Construire un modèle serviciel est complexe et cela l'est probablement encore plus dans le bâtiment. Plusieurs considérations économiques sont à prendre en compte (1). Pourtant, des axes de création de valeur peuvent, d'ores et déjà, être privilégiés (2). Enfin, les nouveaux modes de rémunération méritent d'être explorés (3) en s'inspirant notamment de l'expérience d'autres secteurs d'activité qui sont déjà allés plus loin dans la tarification des usages<sup>109</sup>.

### 1. Les considérations économiques à prendre en compte

Le bâtiment serviciel ne passe pas seulement par le développement d'une offre significative. Il implique une transformation du modèle d'affaires de manière à s'aligner sur les usages. Or, la plupart des acteurs historiques ont tendance à occuper les nouveaux segments de services sans conduire une véritable transformation par rapport au modèle économique. Il est vrai qu'une série de considérations économiques mérite, au préalable, d'être prise en compte.

Avant toutes choses, **le bâtiment est un objet physique sur lequel un investisseur escompte un rendement**. L'objectif de l'investisseur est d'avoir une visibilité sur ce rendement voire un profit à la revente. Une alternative consisterait à être co-investisseur dans une plateforme de services, modèle vers lequel certains groupes historiques évoluent d'ailleurs : ainsi, « le siège de Vinci (Archipel) à Nanterre repose sur une structure d'organisation qui revend des prestations immobilières à toutes les parties contractantes de Vinci », cite Alain Kergoat.

Ensuite, **les modalités d'investissement et d'exploitation restent à trouver** : les promoteurs signent généralement un bail commercial en tant qu'exploitant avec de lourds montants d'investissement ; en période de crise et de hausse des taux, les financeurs s'en inquiètent. « Il y a incontestablement besoin de partenariats public-privé (PPP) étant donné les besoins en infrastructures et la nécessaire maîtrise des dépenses publiques », estime Franck Pétel. D'autres plaident pour de nouveaux montages avec des tiers investisseurs. Les nouveaux entrants tentent d'autres approches encore<sup>110</sup>.

<sup>109</sup> Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France (2024), De la vente de l'équipement de celle de l'utilisation ou de la performance – Trajectoire d'entreprises qui ont réinventé leur modèle, Étude prospective, mars.

<sup>110</sup> Commune, société d'exploitation de « coliving », n'achète pas en propre les bâtiments ; Sharies, qui signait des baux commerciaux auprès de propriétaires, a décidé de diversifier son modèle et de « co-investir » dans des biens immobiliers avec des partenaires. Source : « Sharies, la start-up de coliving, lève 15 millions d'euros », Les Échos Start, 20 octobre 2021.



Enfin, **la recette de l'industrialisation du « sur-mesure » est à chercher** : le modèle dominant du bâtiment (mono-usage et standardisé) a permis de répondre à la demande immobilière mais trouve aujourd'hui ses limites. Le bâtiment serviciel suppose d'aller vers de la déstandardisation et de la personnalisation. Les acteurs aptes à cela demeurent rares : soit ils sont de grande taille et peuvent fournir la quantité de bâtiments mais sur un nombre limité d'usages, soit ils sont plus modestes et peuvent travailler les nouveaux usages mais sur un nombre limité de projets<sup>111</sup>. La pandémie a montré que les acteurs les plus résilients étaient de taille réduite et de nature familiale (« Family Office ») et qu'ils travaillaient sur un nombre réduit de projets.

## 2. Les axes de création de valeur à privilégier

Une offre de bâtiment serviciel est impossible sans la transformation du modèles d'affaires. Mais il faut trouver une formule qui puisse, à la fois, partir des usages, se prêter à la flexibilité, et être suffisamment résiliente. Et tout cela, en tenant compte des défis démographiques, urbanistiques, numériques et environnementaux qui se posent à l'écosystème immobilier.

Une première clef gagnante est de **cultiver la différence** alors que la plupart des acteurs veulent revenir à une situation ex ante par rapport à la crise actuelle et/ou réduisent encore le service à un calcul de coût<sup>112</sup>. Alors que l'on passe d'une ère industrielle à une ère servicielle, « les concepts et pratiques de gestion restent largement "industrialistes" »<sup>113</sup>. Les stratégies adoptées par les acteurs en ces temps de crise sont emblématiques de cette myopie. Certains restent dans une stratégie de volume ; d'autres suspendent leurs activités à défaut de stabilisation des paramètres. D'autres, enfin, tentent de revoir le modèle économique de la promotion avec plus ou moins de risques<sup>114</sup>. Mais peu entrent dans une logique de valorisation du service et de programmation par les usages.

Une deuxième clef de succès est de **rendre le client toujours plus satisfait** dans l'effet utile qu'il attend du bâtiment. Le bâtiment serviciel est un modèle relationnel et non transactionnel ; la priorité est l'usager ; il faut donc aider ce dernier à obtenir davantage de l'utilisation d'un bâtiment. « Le modèle d'affaires des services aux environnements de travail doit ainsi innover pour construire des échanges et des prix en prenant comme références la pertinence située et la valeur des effets utiles de sa production »<sup>115</sup>.

Une troisième clef de réussite est de **mesurer la valeur créée auprès de l'usager**. Celle-ci est généralement immatérielle ; c'est encore plus vrai dans le bâtiment, qu'il s'agisse du bureau ou du logement. Cette valeur dépasse la seule dimension « satisfaction-client » ; elle confine à la notion de plaisir voire de bonheur de l'utilisateur à occuper certains lieux de travail et de vie. Mais il est compliqué de faire le lien entre services rendus, productivité et bonheur. En outre, la perception de la valeur créée est variable d'un usager à l'autre : ainsi, la notion d'accueil est différemment perçue d'une personne à l'autre sans compter que l'innovation servicielle n'est pas une garantie d'attrait. Les entreprises qui sauront cocréer avec l'usager et optimiser ainsi la promesse du bâtiment<sup>116</sup> seront plus aptes à mesurer cette valeur.

<sup>111</sup> « Industrialiser l'immobilier serviciel », Groupe Terrot, 11 janvier 2021.

<sup>112</sup> Baron, Xavier (2018), « Sortir les services FM de l'impasse industrialiste par la recherche et l'expérimentation », Petit déjeuner TEDIS, 9 janvier.

<sup>113</sup> Baron, Xavier (2018), « Sortir les services FM de l'impasse industrialiste par la recherche et l'expérimentation ? », Petit-déjeuner TEDIS, 9 janvier.

<sup>114</sup> Selon Stéphan de Faÿ, Déjeuner du Club des entreprises du Grand Paris au Sénat, 13 septembre 2023.

<sup>115</sup> Baron, Xavier (2022), « Vers un modèle d'affaires soutenable pour les Services aux Environnements de Travail (SET), partie III / IV - Un modèle d'affaires serviciel à inventer », Les Cahiers du CRDIA, n° 20, octobre.

<sup>116</sup> Voir, à ce sujet, les travaux du Pr Xavier Baron sur la valeur des services dans le cadre du Consortium de recherche entre donneurs d'ordres associés (Thales, EDF, Bolloré Logistics) et des PME innovantes (BCRH, Génie des Lieux, Steam'O).

Le bâtiment serviciel trouvera probablement une voie plus pérenne lorsqu'il ira vers un prisme différent en termes de création de valeur : une quatrième clef est, en effet, d'imaginer des schémas de **partage de la valeur entre opérateurs**. La mutualisation des services, au sens de mise en synergie des usages, est une première étape en ce sens (voir Supra). Une seconde étape est d'accroître la valeur par la coopération entre parties prenantes, le plus souvent élargies. On voit déjà des déclinaisons possibles dans l'énergie (revalorisation de l'énergie pour d'autres, etc.). Mais on part largement d'une page blanche.

Enfin, une cinquième clef gagnante consiste à **travailler sur les données**. La numérisation des bâtiments ouvre de larges perspectives. Mais il n'existe pas assez de cas de valorisation des données alors que les opérateurs immobiliers en détiennent un nombre considérable (données patrimoniales, techniques, énergétiques, d'usage, etc.). Les modèles de data sont encore à imaginer. L'IA pourrait jouer le rôle d'accélérateur dans l'adoption de tels modèles.

### 3. Les modes de tarification à explorer

Le modèle serviciel suppose d'adopter de nouvelles modalités de rémunération. L'enjeu est de trouver les bases de rémunération en fonction de la valeur créée pour l'usager.

**Les modes de tarification ont déjà évolué vers des formats flexibles et sans engagement.** Mais on reste encore dans des schémas où ce sont les m<sup>2</sup> qui sont monétisés. Dans le bâtiment tertiaire, les formats portent sur des baux précaires et des formules en prestation de services sans engagement, généralement appréciés des entreprises de plus de 200 salariés. Dans le bâtiment résidentiel, il apparaît également que l'« on ne peut plus rester sur des standards immobiliers en termes de durée de contrats et de conditions d'accès au logement »<sup>17</sup>.

**Les services associés au bureau ou au logement font encore l'objet de schémas classiques :** tarification forfaitaire, tarification à la carte (services sélectionnés par l'utilisateur sur un menu de services en complément d'un loyer, honoraires ou droits d'utilisation des applications) adoptée, par exemple, par des résidences de services seniors, tarification sur adhésion (souscription/abonnement), ce dernier mode pouvant être assorti d'une offre premium.

En réalité, le bâtiment serviciel commence lorsque l'utilisateur paie à l'usage ou au résultat d'usage (voir graphique ci-après).

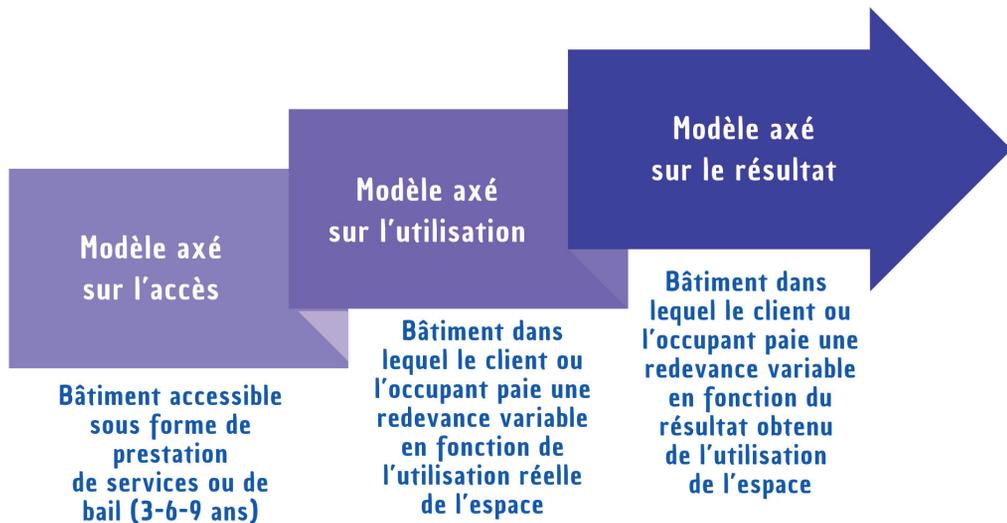
Néanmoins, l'idée de facturer à l'utilisation fait son chemin dans le bâtiment, notamment sous l'influence de secteurs comme celui des télécommunications qui pratique le « ticketing » (envoi d'un SMS ou d'un MMS facturé à l'unité) et celui de l'informatique avec la fourniture de logiciels en tant que service (« Software as a service » ou SAAS) ; à terme, le fait de disposer d'une identité numérique pourrait également encourager la facturation à l'usage.

De fait, des cas de **tarification à l'utilisation** (« pay per use » ou PPU) se développent dans l'immobilier. Ce mode repose sur une utilisation quantifiée du bâtiment (flux de consommation tels que le nombre d'heures, de jours, etc.). La tarification des espaces de « coworking » se fait souvent selon un même schéma (« pay as you go »). Cependant, « l'utilisation d'espaces sur abonnement n'est pas exponentielle : cela reste une niche très urbanisée voire circonscrite aux centres-villes », observe Denis Szkobel.

<sup>17</sup> Lefebvre, Maxime, « De la colocation au coliving : zoom sur ce phénomène venu des États-Unis » in : La 4<sup>ème</sup> révolution industrielle, l'immobilier serviciel à privilégier, Consult&Moi, Dossier, avril 2019.



### TROIS FORMATS DE RÉMUNÉRATION



Par ailleurs, « on voit, au-delà des phases de conception et de construction, un fort essor des offres d'abonnement sur l'aménagement et le suivi des bâtiments ainsi que sur l'optimisation des espaces », observe Michael Mansard. Certains agences ou offreurs de services aux environnements de travail (SET) réfléchissent également à un paquet de services, notamment via une offre de « modularité comme un service ».

La tarification à l'utilisation peut être déclinée avec un abonnement. « Des solutions d'abonnement se développent rapidement sur l'optimisation des espaces professionnels : Nornorm (mobilier en tant que service), Osol (solutions de recharge de batteries dans les espaces nomades), Cozy Air (vérification de la qualité de l'air) et Totem (solution physique et digitale donnant accès aux produits et services du quotidien) », illustre Michael Mansard. Quand l'usage est facturé via un abonnement, l'investisseur achète un produit hybride avec des murs et un rendement contractuellement prévu. Cela peut bousculer, à terme, le modèle d'affaires de l'immobilier tertiaire. Pour l'heure, le potentiel de vente à l'usage est sous-exploité.

**La tarification d'un bâtiment en fonction du résultat d'utilisation** (« pay per outcome » ou PPO) est plus rare. Dans ce mode, le client paie ce qu'il attend du bâtiment ou de ses espaces (performance, satisfaction, nombre d'unités, etc.). Un des exemples de tarification au nombre d'unités est donné par un ascenseur payé au nombre de levages (montée/descente).

Ce mode est lié à des usages encore spécifiques ; ce sont les services énergétiques qui sont les plus avancés sur le terrain de la tarification au résultat à travers les contrats d'objectifs et de performance (COP)<sup>118</sup>. « Il faut privilégier les nouvelles offres de service avec garantie de performance énergétique, soit des contrats de résultat en opposition avec les contrats de moyens classiques », soulignent les représentants du SNEC.

<sup>118</sup> Aveltys (groupe Altyn), spécialisé dans l'exploitation performancielle des immeubles tertiaires, propose ainsi des contrats de performance énergétique (CPE) avec garantie de résultat.



### Les contrats de services énergétiques basés sur l'utilisation ou le résultat du bâtiment

**Paiement à l'utilisation :** de nombreux critères peuvent être couplés à des indicateurs d'usage. Ainsi, un prestataire peut, sur un bâtiment, se faire rémunérer sur une densité d'usage : nombre de détenus dans un établissement pénitentiaire, nombre de baigneurs dans une piscine, etc. L'offre de services des entreprises adhérentes du SNEC se caractérise, en grande part, par des modèles paiement à l'utilisation.

**Paiement au résultat :** les entreprises de services dans le domaine de la performance énergétique proposent, depuis plusieurs années, des contrats de performance par lesquels elles garantissent une performance d'utilisation (contrat de moyen et de résultat). Par cet engagement, le besoin du client est sécurisé et l'adaptabilité du bâtiment est intégrée. La pérennité/viabilité de ces contrats dépend de l'investissement mais aussi de la co-construction avec le client car ils reposent sur des facteurs variables.

*Source : audition des représentants du SNEC – Fedene Efficacité Énergétique par la CCI Paris Île-de-France, 21 mars 2023*

De même, ces modes de rémunération sont plus largement développés dans la fourniture d'énergie avec l'énergie en tant que service (« Energy as a Service » ou EaaS) ou dans la sobriété énergétique avec l'efficacité en tant que service (« Energy Efficiency as a Service » ou EEaaS) que nous n'avons pas abordées dans cette étude.

Là aussi, le potentiel est sous-exploité alors que les contrats de résultat sont faits pour s'adapter à des besoins spécifiques (personnalisation)<sup>119</sup> et évolutifs (flexibilité).

Ainsi, on pourrait imaginer une partie de la rémunération d'un bâtiment en fonction de la satisfaction du client. Un exemple nous est donné dans un tout autre domaine : au Royaume-Uni, Hitachi Rail est rémunéré par Network Rail System lorsque le client a terminé son voyage et que son expérience a atteint certaines mesures de performance (disponibilité de la flotte, température à bord, etc.). La satisfaction de l'employé est un autre paramètre essentiel dans ce type de modèle : ainsi, « Chateaufort' a développé un double niveau de rémunération pour l'ensemble des collaborateurs du groupe : l'un fixe, l'autre variable en fonction du niveau de satisfaction du client », explique Anne Griffon.

\*\*\*

Alors que l'évolution des usages et la concurrence de nouveaux entrants justifieraient d'aller plus vite, on comprend que **la construction de modèles serviciels prend du temps** ; elle impacte les caractéristiques, l'identité et l'image d'un groupe. C'est un véritable changement d'ADN qui est demandé par le bâtiment serviciel mais c'est surtout une innovation qui peut se révéler bénéfique auprès du client et du marché.

<sup>119</sup> Enfin, certains fournisseurs d'ordinateurs, périphériques informatiques et imprimantes multifonctions réfléchissent à vendre la capacité de collaboration en tant que service, en plus de la capacité de « computing », de calcul et d'impression.

## CONCLUSION



### Le bâtiment serviciel peut faire partie de l'équation !

Peut-on conclure que **le bâtiment sera serviciel ou ne sera pas** ? Pour certains, on serait au début d'une véritable transformation, d'une révolution copernicienne. De fait, « c'est un scénario qui va bien avec la dynamique démographique ; une partie de cette dernière serait naturelle, l'autre viendrait de l'immigration », observe Jean-Christophe Visier. Pour d'autres, rien n'est moins sûr. Les incertitudes qui pèsent sur l'écosystème immobilier et sur la rentabilité des services sont nombreuses et l'on a encore qu'une très faible idée de l'onde de choc que la crise du modèle immobilier actuel va provoquer sur l'ensemble des acteurs.

En réalité, des paramètres externes – aussi puissants que le réchauffement climatique ou le vieillissement de la population – font que le bâtiment serviciel n'est pas le seul scénario d'évolution du bâtiment. D'autres scénarios envisagés par l'Ademe et le CSTB<sup>120</sup> (pénurie, difficulté de tout faire, rééquilibrage) devraient donc cohabiter avec une perspective servicielle.

Par ailleurs, **plusieurs enjeux majeurs ne sont pas résolus par le bâtiment serviciel.**

- Dans l'immobilier de bureau, certaines entreprises sont ainsi persuadées que les services associés au « flex office » vont générer de la collaboration. Or, ces services ne peuvent généralement être que **le prélude à une réflexion sur le management** : l'espace, l'outil ou la technologie précèdent rarement la collaboration comme le montre l'échec, dans les années 1960, du bureau paysager dont on a pensé qu'il créerait une dynamique de travail. Les relations fonctionnelles horizontales peuvent être facilitées par une organisation des espaces mais naissent, avant tout, d'une organisation du travail et d'un mode de management. « Quand on touche au m<sup>2</sup>, on doit aussi toucher l'organisation, le management et la stratégie », ajoute Nicolas Cochard.

<sup>120</sup> Quatre scénarios ont été configurés par l'Ademe et le CSTB dans le cadre d'une démarche de prospective collective « Imaginons ensemble les bâtiments de demain » qui vise à préparer l'avenir des bâtiments en France à l'horizon 2050, en partageant les différentes visions des acteurs de la construction et de l'immobilier.



Les services, quels qu'ils soient, sont là **pour servir la performance des organisations**. « Le “flex office” » est promu sous l'angle du bien-être alors qu'il est, avant tout, un enjeu de performance de l'entreprise. Il ne faut pas oublier l'essentiel, à savoir ce qui soutient le travail et ce qui en fait un lieu de vie », souligne Nicolas Cochard. Certaines entreprises le comprennent. Pour elles, « les services sont le premier acte managérial ; intégrer, en tant que managers, un bureau flexible est aussi un axe fort d'un nombre croissant d'entreprises », observe Anne Griffon. Au demeurant, les évolutions sont variables selon les secteurs ou selon la nature des organisations (privée, publique, éducative, etc.). Mais « le type de politique de services aux occupants qui peut se mettre en place dans l'entreprise en dit long sur le style de management et la stratégie de l'entreprise », ajoute Anne Griffon.

- *Dans l'immobilier résidentiel*, l'offre de services autour du logement est souvent promue sous l'angle de l'articulation avec le quartier ou la ville à travers des concepts comme la ville du quart d'heure ou de la demi-heure. Là aussi, il ne faut pas se tromper d'enjeu ; l'un d'entre eux est de **rendre la ville vivable**.

La densification des centres-villes consécutive à la relocalisation d'emplois numériques<sup>121</sup> justifie de travailler sur la saturation des infrastructures et des transports mais aussi sur la sécurité, qu'elle soit physique ou immatérielle car les vulnérabilités sont importantes (sanitaire, alimentaire, etc.)<sup>122</sup>. En outre, en concentrant 60 % de la population mondiale sur 3 % de la surface mondiale émergée, les villes sont à l'origine d'importants déséquilibres environnementaux. Tout cela remet en cause les bénéfices associés aux effets d'agglomération et souligne la nécessité de repenser la ville pour bien vivre ; **le bâtiment serviciel peut ainsi intensifier et mixer les usages, exploiter les espaces inutilisés** sans accroître la densité de population, sans saturer (davantage) les infrastructures et les aires d'activités.

Dans cette réinvention de la ville de demain, il ne faut pas non plus se tromper d'outils : « le numérique aura joué son rôle à la marge dans la réflexion sur l'avenir des villes et l'amélioration de la vie quotidienne des gens comme se déplacer, programmer ses itinéraires ou mieux comprendre le marché du logement »<sup>123</sup>. Il convient d'en tirer les leçons.

Une fois ces précautions prises et sous réserve de vendre des usages et non pas tant des services, **le bâtiment serviciel peut faire partie de l'équation**. Le chemin sera long car les conditions pour rendre cette perspective réalisable sont nombreuses et complexes.

Mais c'est une façon, pour les acteurs de l'écosystème, de sortir de la crise actuelle par le haut et, pour les usagers, de trouver réponse à leurs problématiques. Puisse cette étude encourager cette évolution !

<sup>121</sup> Nicolas Colin in : Nouveau Départ (2023), « La transition numérique des villes », Podcast, 23 novembre.

<sup>122</sup> L'autonomie alimentaire des aires urbaines n'est que de 2 % en France. Source : Richard, Annabelle et Patricia Cortijo (2023), « L'(hyper) local, l'avenir de la ville », Et demain notre ADN, 25 septembre.

<sup>123</sup> Nicolas Colin in : Nouveau Départ (2023), « La transition numérique des villes », Podcast, 23 novembre.



# ANNEXE 1

## Les acteurs concernés par le bâtiment serviciel

		Dimensions opérationnelles et commerciales	Dimensions financières et patrimoniales	
BÂTIMENT EN CONSTRUCTION	Phase foncière	<p><b>Développeur foncier</b> : recherche et acquiert des terrains à bâtir</p> <p><b>Responsable de programmes immobiliers</b> : évalue et valide le choix du site</p> <p><b>Aménageur</b> : viabilise, dépollue, etc. le terrain</p>	<p><b>Investisseur</b> : souvent lié à l'aménageur, interagit à toutes les phases ; il peut s'agir d'investisseurs publics, institutionnels mais aussi de fonds d'investissement ou d'investisseurs sur les marchés boursiers</p>	<p><b>Foncière immobilière</b> (société foncière) : valorise un parc immobilier, fait fructifier un portefeuille immobilier en le louant ou en l'exploitant</p>
	Phase constructive (production)	<p><b>Promoteur</b> : prend en charge l'organisation d'une opération de construction en suivant 4 étapes (conception, organisation, réalisation et commercialisation)</p> <p><b>Maître d'ouvrage</b> (personne morale pour qui le projet est réalisé) : commande un besoin précis et fixe le calendrier de l'ouvrage ; peut aussi être promoteur immobilier ou foncière immobilière</p> <p><b>Constructeur</b> : conçoit (avec un bureau d'études techniques) et construit le bâtiment (le constructeur peut aussi être un promoteur ou un cabinet d'architectes)</p> <p><b>Maître d'œuvre</b> : coordonne les différentes interventions des artisans et est le garant de la bonne exécution des travaux selon les attentes du maître d'ouvrage</p>		
BÂTIMENT AVEC SERVICES	Phase commerciale	<p><b>Promoteur</b> : vend les espaces construits (par ses responsables de ventes, des négociateurs et des agents commerciaux)</p> <p><b>Agence immobilière</b> : sous-traite, le cas échéant, pour le promoteur</p> <p><b>Agenceur</b> : conçoit et réalise des plans d'aménagement en vue de créer des espaces de vie</p>		
	Phase d'exploitation	<p><b>Gestionnaire immobilier</b> (« property manager ») : gère les actifs pour le compte de propriétaires et du gérant d'actifs immobiliers (ex. budget) et délègue les tâches plus opérationnelles aux gestionnaires d'installations</p> <p><b>Gestionnaire d'installations</b> (« facility manager ») : gère soit les activités de services (multi-services : accueil, conciergerie, nettoyage, sécurité et sûreté, restauration, etc.), soit les activités techniques (multi-techniques : chauffage, ventilation et climatisation, ascenseurs, courants forts/faibles, etc.) des entreprises qui externalisent l'exploitation des actifs immobiliers</p>		



## ANNEXE 2

# Quelques données chiffrées

### 1. Données relatives au bureau en prestation de services

(« coworking » et bureau opéré)

La France est le deuxième marché des espaces de travail flexibles en Europe, derrière le Royaume-Uni, selon The Instant Group (rapport 2023). Les surfaces exploitées par les leaders du secteur devraient avoir doublé entre 2019 et 2024, atteignant plus de 700 000 m<sup>2</sup>, selon Xerfi.

- **S'agissant du « coworking »**, la France comptait 3 420 lieux en 2022 (soit plus de 23 % par rapport à 2021)<sup>124</sup> et ce chiffre continue de croître. Paris et l'Île-de-France représentent respectivement 20 % et 37 % de ces espaces. Ubiq estime que le parc des grands acteurs du « coworking » en France dépasserait le million de m<sup>2</sup> (avec plus de 100 000 m<sup>2</sup> ouverts en 2023)<sup>125</sup>.

La croissance en régions devrait être à l'origine du doublement des surfaces de « coworking » d'ici 2024. Paris intra-muros étant proche de la saturation, les grandes métropoles françaises font l'objet de nouveaux développements. « Lyon, Aix-Marseille, Lille et Bordeaux bénéficient de la meilleure couverture. Nice, Nantes et Montpellier sont en phase de rattrapage »<sup>126</sup>. Strasbourg, Toulouse et Rennes pourraient être les prochaines cibles. D'une manière générale, les villes cathédrales (en dessous de 25 000 habitants) sont éligibles à ce type d'offre. Le « coworking » reste largement un fait métropolitain.

Pour les petits villages, c'est difficile quand il n'y a pas de flux. La différence pour les petites communes est que le prix au m<sup>2</sup> est moins élevé. Dans les villes moyennes, certaines activités (ostéopathes, naturopathes, etc.) permettent de remplir les m<sup>2</sup>. On y voit aussi émerger des ateliers productifs. Reste à savoir si, avec l'envie des Français de s'éloigner des villes denses, de telles offres peuvent se développer en province.

- **S'agissant des bureaux opérés**, ils représentaient plus de 290 000 m<sup>2</sup> en France en 2023 ; Ubiq en dénombrait 707 en 2023 (contre 424 à 2022)<sup>127</sup> ; on en comptait 593 à Paris en 2023 (contre 424 en 2022 et 241 en 2021) ; en France, leur croissance a été de 46 % entre 2022 et 2023, selon Ubiq (Ubiqdata 2022, L'indice du coworking). Le bureau opéré consiste à exploiter des surfaces pour le compte d'un propriétaire ; c'est un espace de travail privé loué avec un contrat de prestation de services (« serviced-officed »). Dans ce format, l'espace est seulement dédié à l'entreprise contrairement à l'espace de « coworking ».

<sup>124</sup> Ubiq (2023), « Ubiqdata 2022 : Les tendances de bureaux 1/3 ».

<sup>125</sup> Ubiq (2023), Ubiqdata 2023, Enquête, 7 décembre.

<sup>126</sup> Desruelles, Vincent (2022), « Les modèles du coworking et du bureau serviciel accélèrent leur diffusion », LinkedIn Post, 8 mars. Voir aussi : « Immobilier de bureaux : le coworking prend un virage serviciel », Vidéo, Xerfi, 28 mars 2022.

<sup>127</sup> Ubiq (2023), « Ubiqdata 2022 : Les tendances de bureaux 1/3 ».



## 2. Données relatives au logement en prestation de services

**La résidence étudiante privée** est aujourd'hui le troisième choix de logement des étudiants de l'enseignement supérieur. En Île-de-France, le nombre de places en résidences étudiantes (sociales et privées) est passé, en dix ans, de 47 000 à 89 000 pour 704 000 étudiants<sup>128</sup>. Si Paris concentre la majorité, de nouvelles résidences se sont aussi développées en banlieue (petite couronne). Mais le manque d'offres reste patent en Île-de-France comme dans les grandes métropoles : on estime que le nombre d'étudiants sera de trois millions en 2030.

**Les résidences services seniors** (RSS) étaient, en France, au nombre de 1 000 en 2022. Le cap des 1 300 pourrait être atteint fin 2025. La croissance des RSS est particulièrement forte ces dernières années : 260 résidences devraient avoir été ouvertes entre fin 2022 et fin 2024 contre habituellement 170 en moyenne tous les deux ans<sup>129</sup>. Géographiquement, les unités urbaines de plus de 15 000 habitants sont le territoire d'élection de ces résidences. « Promoteurs et exploitants vont pouvoir s'appuyer sur un puissant moteur : l'élargissement de leur cœur de cible aux baby-boomers ! »<sup>130</sup>. Des acteurs commencent à s'intéresser aux petites communes.

**L'offre de « coliving »** est, quant à elle, encore embryonnaire mais le montant des investissements laisse à penser que ce n'est pas une mode<sup>131</sup>. Les investissements ont atteint €291 millions en 2022 (contre €50 millions en 2020), selon JLL. Le nombre de lits passerait, selon Xerfi, de 8 300 fin 2021 à 24 000 d'ici 2025.

<sup>128</sup> (de) Berny Corinne, et Davy Anne-Claire (2020), Logement étudiant et jeunes actifs. Vers une territorialisation des besoins en Île-de-France, Institut Paris Région, décembre.

<sup>129</sup> Jean-Christophe Briant cité in : « Les résidences services seniors continuent de se développer », Le Moniteur Immo, 1<sup>er</sup> juin 2023.

<sup>130</sup> Xerfi Precepta (2023), « Le marché des résidences seniors : comment concrétiser l'immense potentiel de croissance ? », 9 janvier.

<sup>131</sup> Interview de Franck Pétel : « Il y a une vraie tendance à aller vers le coliving », Europe 1, 28 septembre 2022.



## ANNEXE 3

## Bâtiment et vente de services : l'offre des acteurs présents en France (liste non exhaustive, mars 2024)

	Promoteurs et constructeurs immobiliers	Sociétés spécialisées et gestionnaires immobiliers	Sociétés d'autres univers
<b>IMMOBILIER DE BUREAU</b>			
Bureau opéré (souvent en « flex office »)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiptown (Nexity)</li> <li>- Wellio (Covivio)</li> <li>- Cardinal Workside (groupe Cardinal)</li> <li>- Officity (Bouygues Construction)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comeandwork</li> <li>- Deskeo</li> <li>- InSitu</li> <li>- Joro</li> <li>- Les Nouveaux Bureaux</li> <li>- MyFlexOffice</li> <li>- Snapdesk</li> <li>- Volum</li> <li>- WeWork</li> </ul>	<i>Acteurs de l'événementiel</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospitality by Comet (Comet Meetings)</li> </ul>
Coworking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cardinal Workside (groupe Cardinal)</li> <li>- Hiptown (Nexity)</li> <li>- Morning (Nexity)</li> <li>- Wojo (ex-Nextdoor) (Bouygues)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureaux &amp; Co</li> <li>- Buro Club</li> <li>- Flex-O</li> <li>- Industrious</li> <li>- Kwerk</li> <li>- Multiburo</li> <li>- Newton Offices</li> <li>- Now Connected (ex-Now Coworking)</li> <li>- Patchwork</li> <li>- Regus (IWG)</li> <li>- Spaces (IWG)</li> <li>- Startway</li> <li>- Ubiq (ex-Bureaux à Partager)</li> <li>- WeWork</li> <li>- Wellio</li> <li>- Whoorks</li> </ul>	<i>Acteurs de l'événementiel</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comet Workplaces (Comet Meetings)</li> </ul>
<b>IMMOBILIER RÉSIDENTIEL</b>			
Build to Rent (prêt-à-vivre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BTR Multifamily (Nexity avec Urban Campus)</li> <li>- Hines (Kaufmann &amp; Broad)</li> <li>- Linkcity (Bouygues Construction)</li> <li>- Loji (Bouygues Immobilier)</li> <li>- Vinci Construction (Royaume-Uni)</li> </ul>		
Coliving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bikube (Vinci Immobilier)</li> <li>- Domani (Nexity non-profit) (coliving inclusif)</li> <li>- Nomo (Bouygues Immobilier)</li> <li>- LivingHomes (Quartus) (jeunes actifs)</li> <li>- The Opener (Quartus) (étudiants)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Casa Wellness</li> <li>- Commune</li> <li>- Colonies</li> <li>- ECLA</li> <li>- Habyt</li> <li>- Sharies</li> <li>- The Babel Community</li> <li>- Urban Campus</li> </ul>	<i>Acteurs du « coworking » et de la banque</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welive (offre de WeWork abandonnée en 2021)</li> <li>- Mutinerie Village (associant coworking et coliving)</li> <li>- Colivme (place de marché) (BNP Paribas Real Estate)</li> </ul>



### IMMOBILIER RÉSIDENTIEL

<p><b>Résidences étudiantes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Good Morning (Cardinal)</li> <li>- NéoRésid (Kaufman &amp; Broad)</li> <li>- Studéa (Nexity)</li> <li>- Student Factory (Vinci Immobilier)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cardinal Campus</li> <li>- Kley (The Boost Society)</li> <li>- Les Estudines (Réside Études)</li> <li>- Nemea Apart'Études (Nemea)</li> <li>- Stud'City (Réside Études)</li> <li>- Twenty Campus (Sergic)</li> <li>- Uxco Student (Uxco)</li> <li>- Valority (Les Belles Années)</li> </ul> <p><i>Acteurs associatifs et/ou à but non lucratif :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Action Logement</li> <li>- Fac-Habitat</li> <li>- Logifac</li> <li>- Studefi (CDC Habitat)</li> <li>- Stud'City (Aref)</li> <li>- Univercity (Arpej)</li> </ul>	<p><i>Acteurs du tourisme et de la banque</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odalys Campus</li> <li>- Studélites (BNP Paribas Real Estate)</li> </ul>
<p><b>Résidences inter-générationnelles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cocoon'Ages (Eiffage Immobilier avec Récipro-Cité)</li> <li>- Complicity (Nexity avec ADMR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arias (Altarea)</li> </ul>	
<p><b>Résidences services seniors (RSS)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cazam (Eiffage Immobilier avec Montana)</li> <li>- Cosy Diem (Kaufman &amp; Broad et Serenis)</li> <li>- Homnicity (Oh Activ)</li> <li>- Ovelia (Vinci Immobilier)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquarelia (Uniti Habitat)</li> <li>- Arias (Altarea)</li> <li>- Belage</li> <li>- DomusVi</li> <li>- Emera (Emerys)</li> <li>- Espaces &amp; Vie (Lamotte)</li> <li>- Heurus (Réalités)</li> <li>- Les Girandières (Réside Études)</li> <li>- Les Hespérides et Nohée (Altarea après rachat de Sopregim)</li> <li>- Les Jardins d'Arcadie (Acapace)</li> <li>- Les Patios d'Or (Villages d'Or)</li> <li>- Palazzo (Réside Études)</li> <li>- Villa Beausoleil (Steva)</li> <li>- Villas Médicis RS (Sorefi)</li> </ul>	<p><i>Acteurs de la santé/ dépendance, assurance et tourisme, etc.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Domytis (AG2R La Mondiale)</li> <li>- Les Senioriales (Pierre &amp; Vacances)</li> <li>- Les Essentielles (Korian)</li> <li>- Nahoma (Orpea)</li> <li>- La Poste</li> </ul>



SERVICES AUX OCCUPANTS (bureau)			
<b>Services aux occupants</b>	<i>Acteurs historiques du Facility Management</i>	<i>Nouveaux acteurs</i>	<i>Acteurs de l'événementiel, restauration, livraison, etc.</i>
<i>Exemple d'offre de conciergerie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atelier by Eiffage (Eiffage Immobilier)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clac des Doigts</li> <li>- Conciergerie Solidaire (Aurore)</li> <li>- Easy Life (yc Corporate Premier)</li> <li>- HostnFly</li> <li>- Jour de Printemps</li> <li>- La Conciergerie by Altarea Gestion immobilière</li> <li>- La Minut'rit</li> <li>- Lulu dans ma rue</li> <li>- One Conciergerie</li> <li>- Premium Conciergerie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alfred Conciergerie (Elior)</li> <li>- Circles (Sodexo)</li> <li>- Concierge-Rit (La Poste)</li> <li>- John Paul (Accor)</li> </ul>
<i>Exemple d'offre intégrée d'hospitalité</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinci Facilities</li> <li>- Armonia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metafore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chateauform' Inside (Chateauform')</li> <li>- Comet Building Services (Comet Meetings)</li> <li>- Quatre épingles (Samsic)</li> </ul>
SERVICES AU BÂTIMENT ET SERVICES ÉNERGÉTIQUES (bureau et logement)			
<b>Services au bâtiment*</b>	<p>« Facility managers » multi-techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouygues E&amp;S / Equans</li> <li>- Dalkia</li> <li>- Défense Environnement Services</li> <li>- Eiffage</li> <li>- Idex, Rougnon</li> <li>- Spie</li> <li>- Vinci Facilities</li> </ul>	<p>« Facility managers » multi-services</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atalian</li> <li>- Elior group</li> <li>- ISS</li> <li>- Onet</li> <li>- Samsic</li> <li>- Sodexo</li> <li>- Sofinord (Armonia)</li> </ul>	<p>Start-up ayant développé des « Smart Apps »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Data Soluce</li> <li>- Mob-Energy</li> <li>- Videtics</li> <li>- WeMaintain</li> <li>- Witco</li> </ul>
<b>Services énergétiques (quelques exemples)</b>	<p>Majors du BTP et du multitechnique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouygues (y compris Equans)</li> <li>- Eiffage</li> <li>- Spie</li> <li>- Vinci</li> </ul>	<p>Spécialistes de l'efficacité énergétique (yc start-up)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accenta</li> <li>- Effy</li> <li>- Enalia</li> <li>- Eqinov</li> <li>- Greenflex</li> <li>- Deepki</li> <li>- Metron</li> </ul>	<p>Acteurs des systèmes énergétiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalkia</li> <li>- Schneider Electric</li> </ul> <p>Acteurs intégrés de l'énergie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EDF</li> <li>- Engie</li> <li>- Green Yellow</li> <li>- Idex</li> </ul>

Sources : Sites internet des entreprises et études de marché Xerfi Precepta (voir Bibliographie)

\* Entreprises ayant fait l'objet de fiches de présentation in : Xerfi Precepta (2023), *Le marché du Facility Management à l'horizon 2025. Quelles perspectives pour l'activité et le jeu concurrentiel face aux mutations de l'environnement de travail et à l'inflation ?* 6 avril



## BIBLIOGRAPHIE

- **Alegria, Cathy** (2024), « La riposte des promoteurs immobiliers face à la crise », Xerfi Canal, 12 février
- **Baron, Xavier et Nicolas Cugier** (2023), « Pour une doctrine du management de l'hospitalité et des aménités », Workplace Magazine, n° 314, novembre
- **Baron, Xavier** (2022), « Vers un modèle d'affaires soutenable pour les Services aux Environnements de Travail (SET), Partie I/IV Les SET, un modèle d'affaires à inventer pour une filière d'ampleur national », Les Cahiers du CRDIA, juin
- **Baron, Xavier** (2017), « Innovation servicielle : comment définir la valeur ? », CRDIA, Participation au colloque « ESS et création de valeur », 12 décembre
- **Baraud-Serfaty, Isabelle** (2021), « Vers des logements et des quartiers "comme des services" ? », Constructif, n° 59, juin
- **Baraud-Serfaty, Isabelle, Clément Fourchy et Nicolas Rio** (2018), Quels seront les opérateurs de services urbains de la ville de demain ? Étude sur les nouveaux modèles économiques urbains, Saison 2, Groupe de travail Institut Ville Durable, Ibcity/Espelia/Partie Prenante, septembre
- **Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France** (2022), Pour une culture de la réversibilité immobilière. Construire pour rendre nos villes « vivables », Rapport de Benoît Monroche, octobre
- **Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France** (2022), Tiers-lieux en Île-de-France : quels usages pour les entreprises franciliennes ? Rapport de Nordine Jaffri, juin
- **Chanson, Guillaume, and E. Sakka**, "Coworking and the 15-Minute City" in : Z. Allam, D. Chabaud, C. Gall, F. Pratlong, & C. Moreno (2022), "Resilient and Sustainable Cities - Research, Policy and Practice", Elsevier
- **Chanson, Guillaume et Ludovic Mirage** (2017), « Économie de l'usage : l'adaptation des promoteurs français à travers les résidences avec services », Réflexions immobilières, n° 82, 4<sup>ème</sup> trimestre
- **Desruelles, Vincent** (2023), « L'immobilier de bureaux en quête d'un nouveau souffle », Xerfi, Avis d'expert, 27 juillet
- **Durix, Olivier** (2023), « Le "click and live", l'avenir de l'immobilier résidentiel ! », Post LinkedIn, 30 mai
- **Fédération française du bâtiment** (2024), Construire : quels besoins ? Constructif, n° 67, mars
- **Hent Consulting** (2022), « Services aux environnements de travail : état des lieux d'une filière qui compte ! », Rapport à la demande conjointe et avec la coopération de l'ARSEG, du CRDI et du SYPEMI
- **Kardham et ADI** (2024), Stratégie immobilière et performance au travail. Penser l'espace de travail de demain, Le Moniteur, 4 avril
- **Kolar, Jan** (2020), « Vectrice de services écosystémiques, l'infrastructure réinvente son modèle », l'ADN, 2 décembre
- **Lupieri, Stefano** (2024), « Les toits, nouvel eldorado des villes », Les Échos, Enquête, 12 mars
- **Miet, David** (2024), « La densification douce, ou la miniaturisation de l'industrie immobilière à l'heure du ZAN », Terra Nova, La Grande Conversation, 6 mars
- **Mirlicourtois, Alexandre** (2024), « Le décrochage de l'immobilier de bureau : les chiffres, les causes, les répercussions », Xerfi Canal, 15 février
- **Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise en Île-de-France** (2024), « Enjeux climatiques, sobriété foncière, nouvelles attentes sociétales : quel bureau dans la ville de demain ? », ORIE, février
- **Talandier, Magali** (2022), « Télétravail et recompositions territoriales : les Zoom Towns », Constructif, n° 63, novembre
- **Ubiq** (2023), Ubiqdata 2023, Enquête, 7 décembre
- **Urban AI** (2023), « Le smart building, intégration numérique du système d'informations bâtimentaire », 12 avril
- **Urban Designers** (2023), « Nos services pour vos usages », Covivio, n° 3, avril
- **Xerfi Precepta** (2023), Coworking, flex office, RSE : enquête sur la nouvelle équation de l'immobilier de bureau. Comment les nouvelles pratiques vont remodeler l'industrie immobilière, Enquête, 30 juin
- **Xerfi Precepta** (2022), La transformation du marché des services d'efficacité énergétique. Perspectives à l'horizon 2025, évolutions du jeu concurrentiel et stratégies de croissance, 14 novembre
- **Xerfi Precepta** (2022), Les perspectives 2024 du coworking. Enquête sur l'évolution de la demande - Analyse des stratégies et du virage serviciel des acteurs, Enquête, 24 février



CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE

27 avenue de Friedland  
75382 Paris Cedex 08  
[cci-paris-idf.fr](http://cci-paris-idf.fr)

Contact expert  
Corinne Vadcar  
[cvadcar@cci-paris-idf.fr](mailto:cvadcar@cci-paris-idf.fr)

Contact presse  
Élodie Flora  
+33 1 55 65 70 52  
[eflora@cci-paris-idf.fr](mailto:eflora@cci-paris-idf.fr)