

**Pilotage** Si la logique servicielle fait son chemin dans l'immobilier tertiaire, très vite, une question s'impose : qui opérera, demain, les services ? Certains parlent d'un nouveau métier à imaginer, d'autres évoquent de possibles partenariats entre les acteurs de l'immobilier et du service. Une chose est sûre : le modèle de l'immo as a service bouscule le schéma traditionnel.

## Qui pour opérer l'écosystème serviciel de demain ?

Le changement de paradigme entre immobilier traditionnel et immobilier as a service est amorcé. Sur le terrain, les premiers signes d'évolution apparaissent. Les immeubles de bureaux accueillent désormais de plus en plus de services, pensés en amont, répondant à une véritable demande des utilisateurs. Ces derniers recherchent également plus de flexibilité dans les surfaces, la gestion des mètres carrés et les baux. Le

modèle de l'immo as a service, qui fait le pari que demain, les entreprises chercheront davantage un écosystème serviciel plutôt que des mètres carrés, se doit donc d'intégrer ces deux nouveaux enjeux s'il veut rester vecteur de performance pour les utilisateurs. En première ligne, les foncières s'interrogent sur le modèle à adopter pour proposer des bâtiments dits « servisés » à leurs preneurs. Certaines font le choix d'intégrer des opérateurs,

à l'image de Covivio qui a créé Wellio, sa marque d'espaces de travail flexibles « *alliant le meilleur du coworking à un environnement professionnel* ». Quand d'autres vont certainement faire appel à des opérateurs externes. Très vite alors, une question se pose : qui sera en capacité, demain, de piloter ce nouvel écosystème serviciel et de proposer des modèles innovants ? Certains parlent d'une mutualisation possible,

d'autres évoquent la création d'un nouveau métier...

### Opérer les services...

Dès lors qu'il est question d'opérer les services, le facility management a su depuis plusieurs années se faire une place sur le marché de l'environnement de travail. « *Mais il y a effectivement deux dimensions dans l'immo as a service : celle de l'intégration des services et celle de la flexibilité qui touche au mètre carré et au bail. Sur la première dimension, nous sommes outillés : nous avons les services et les outils de management, nous connaissons les utilisateurs. Quant à la deuxième dimension, les opérateurs de FM ont l'ambition d'être présents sur cette nouvelle demande du marché mais ont encore du mal à franchir le pas* », annonce David Ernest, directeur du développement et de l'innovation chez Vinci Facilities. « *Toutefois, si nous restons uniquement dans notre case de mainteneur ou*



© Axel Schenckert

« Le modèle de l'immo as a service fait le pari que demain, les entreprises chercheront davantage un écosystème serviciel plutôt que des mètres carrés.

« Il y a effectivement deux dimensions dans l'immo as a service : celle de l'intégration des services et celle de la flexibilité qui touche au mètre carré et au bail »

David Ernest  
de Vinci Facilities



de FMer, nous allons nous faire intermédiaire ou évacuer du sujet. De nouveaux opérateurs prendront la place », ajoute-t-il. Le groupe Vinci Facilities a alors lancé une réflexion concrète sur le sujet et commencé à se positionner il y a quelques années. En misant sur l'hospitality management d'abord, puis en intégrant des entreprises externes expertes dans le *space planning* ou encore en investissant dans les plateformes digitales pour la gestion des bâtiments. « Nous avons assemblé un certain nombre de briques qui nous mettent en position de pouvoir opérer ces espaces-là », commente le directeur du développement et de l'innovation. L'objectif? « Devenir multi-spécialiste ». En revanche, le bât blesse sur la partie purement immobilière, les FMers apparaissant encore frileux sur le risque locatif.

### ...mais aussi apporter la bonne réponse immobilière

C'est bien l'autre grand enjeu de l'immo as a service : réussir à louer une partie des espaces d'un bâtiment à un client et accepter de supporter l'incertitude de la surface restante (en trouvant d'autres preneurs, en développant des services, etc.). Mais aussi, plus largement, évoluer d'un dispositif locatif

classique basé sur le modèle des baux vers un dispositif de prestations de service. Sur ce terrain de la micro-commercialisation, qui entraîne inévitablement un risque de flux, rares sont ceux qui se positionnent. « Il y a peu d'acteurs aujourd'hui capables de gérer cette flexibilité des surfaces hybrides. Ceux du coworking ont une compétence sur ce sujet, historique, mais plus orientée en direction des startups, TPE ou PME. On sent qu'il manque encore une réponse sur ce type de solution là en particulier pour les grands comptes et clairement la crise sanitaire en cours ne fait qu'accélérer les réflexions de directions immobilières... », commente David Ernest. En effet, les acteurs du coworking ont réussi à bousculer les codes de l'immobilier tertiaire et à imposer ce nouveau modèle de flexibilité. Wojo profite notamment de l'influence de ses deux actionnaires majoritaires, Accor et Bouygues Immobilier, pour gagner du terrain. « Nous réfléchissons à combiner au mieux la surface occupée de façon classique par un locataire et la surface restante d'un bâtiment pour y développer du service (bureaux dédiés, salle de réunion, animations et restauration). Le but de la manœuvre est de permettre une expérience plus fluide et une flexibilité », commente

Stéphane Bensimon, dirigeant de Wojo. Pour y parvenir, l'enseigne de coworking a imaginé des « *management contracts* », autrement dit des contrats de gestion, dans lesquels les fonciers confient entièrement un immeuble à Wojo. L'acteur Deskeo se positionne également sur ce créneau depuis quelques années et propose d'opérer en marque blanche (voir aussi page 28).

### La mutualisation, le modèle privilégié pour animer les futurs écosystèmes?

Pour l'heure, il n'y a pas encore d'opérateur unique qui se profile, mais plutôt une mutualisation de plusieurs acteurs spécialisés pour opérer les services. Chacun s'observe, discute... afin de trouver le bon modèle pour l'immobilier serviciel de demain. En réalité, pour Côme Pinchart, directeur commercial et marketing de Z#bre, « ce n'est pas tant la question de *« qui »* que nous nous posons que de *« comment »* opérer les services de demain. Ces services sont nécessairement composites, ce n'est pas une entité ou une personne qui va tout faire. Bien sûr, se pose la question de l'orchestrateur de cet ensemble. » Le directeur commercial et marketing de Z#bre l'affirme : « celui qui capte l'expression d'un besoin et

maîtrise l'interaction est celui qui orchestre les opérations. C'est le maître du jeu. » L'enjeu est donc d'être au plus près de l'occupant, de comprendre son besoin et de personnaliser la réponse. Pour y arriver, la donnée jouera évidemment un rôle déterminant. « Pour atteindre confort et connectivité, les deux principaux éléments qu'attendent aujourd'hui les collaborateurs dans un immeuble de bureau, il faut pouvoir mesurer la qualité du service en termes de reporting, d'intégration », souligne Christophe Bouvard, directeur commercial d'Iporta (groupe Visiatic). D'une donnée brute, il est possible de retirer de la valeur ajoutée (comme connaître le taux d'occupation d'un espace de travail, par exemple), d'optimiser et de se projeter dans l'avenir. « Ainsi, les différents opérateurs peuvent observer les tendances d'usage afin de s'adapter au plus près des besoins réels des utilisateurs », détaille Christophe Bouvard. Au-delà de la question de l'opérateur, l'urgence est de trouver un modèle économique qui permettra à l'immo as a service d'être le plus adapté et le plus agile possible. Et derrière, l'enjeu est de taille. Car il est question, à terme, de devenir de réels animateurs d'écosystèmes, à l'échelle non plus seulement d'un bâtiment, mais aussi de la ville. ✖