



À la recherche du « **juste besoin** »

Comment combiner performance économique et performance environnementale dans les projets immobiliers tertiaires ? Retour d'expérience sur deux cas récents.

La gestion patrimoniale n'a jamais été plus complexe qu'aujourd'hui. Et nous devons en convenir, elle se complexifiera davantage dans les années à venir, notamment sous le coup de la loi dite Grenelle II, avec l'intégration de la norme BCC dictant la performance énergétique des bâtiments de demain. Cette mise aux normes va nécessairement engendrer des coûts significatifs pour les entreprises de réseaux, car l'exigence force, dans certains cas, la division par 3 ou 4 des consommations. Les retours d'expérience font parler de surcoûts de l'ordre de 5 à 20 % pour des bâtiments HQE, avec des retours sur investissements affichés avoisinant parfois les 15 ans... Si ces surcoûts sont acceptables et de fait acceptés sur des « bâtiments vitrines », cela ne saurait être le cas pour un déploiement à grande échelle.

Pour un bâtiment performant en coût complet

Peu d'entreprises se sont aujourd'hui engagées dans une démarche systémique d'intégration intelligente des enjeux développement durable. Par intelligente, nous entendons une démarche qui permette de concevoir un bâtiment performant en coût complet, sain et confortable pour les utilisateurs, et respectueux de l'environnement. Notre expérience nous a montré que les principaux obstacles sont de 3 natures :

- un manque d'ambition pour repenser globalement le concept à l'aune de ces nouveaux enjeux (démarche par nature transversale impliquant l'ensemble des parties prenantes) ;
- un manque d'ouverture et de veille technologiques sur des solutions techniques innovantes (tout en gardant à l'esprit que les solutions les plus performantes sont souvent les plus simples) ;
- un manque d'accompagnement au changement pour l'évolution des pratiques des exploitants et de leurs prestataires (isolant mal posé au moment des

travaux, zones commerciales surchauffées, zones de stockage chauffées, tri sélectif mal effectué...).

Et pourtant les bonnes pratiques existent et les choses sont en train de bouger. À titre d'exemple, Kepler a mené récemment deux opérations d'optimisation des investissements immobiliers, sur un parc de bâtiments tertiaires d'une part et sur un site industriel et logisti-

que d'autre part. Dans les deux cas, les maîtres d'ouvrage étaient également les exploitants des bâtiments qu'ils font réaliser. Ces acteurs, un grand de la distribution spécialisée (parc de 200 magasins) et un industriel,

sous-traitant de l'industrie automobile, sont donc éminemment concernés par l'optimisation du coût complet de leur projet immobilier.

Rappelons que la répartition du coût complet d'un bâtiment classique pendant sa durée de vie est de 25 % pour la conception et construction et de 75 % pour l'exploitation et la maintenance technique. Pour la grande surface spécialisée, l'éclairage représente 43 % des dépenses énergétiques tandis que le chauffage et la climatisation y sont pour 28 % ; tandis que notre deuxième client industriel budgétait plus de 150 000 euros en énergie par an soit près de 2000 euros par an et par employé sur ses deux anciens sites industriels et logistiques !

““ Les retours d'expérience montrent
des surcoûts de l'ordre de 5 à 20 %
pour des bâtiments HQE avec
des retours sur investissements
avoisinant les 15 ans ““



LES AUTEURS

Pierre Rougier et Valérie de Robillard sont respectivement associé fondateur et manager en charge de l'offre développement durable chez Kepler, cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation de la performance opérationnelle : l'innovation et conception des produits, les achats, la supply chain et les opérations de production et d'exploitation. Fondé par quatre ingénieurs disposant de plus de quinze années d'expérience, le cabinet poursuit son activité depuis 2007 avec une équipe d'une trentaine de consultants.
<http://kepler-consulting.com>



Bien que ces deux expériences s'appuient sur des montages où le coût global est recherché, la généralisation de l'approche de construction écologique, qui vise une optimisation du coût complet sur le long terme, demeure un challenge, car les habitudes sont ancrées et qu'il faut parfois remettre à plat un processus complet ou apporter des modifications sur le concept, ce qui relève directement de la direction générale.

La recherche du « juste besoin » de fonctionnement

Notre expérience dans la distribution spécialisée, avec notre partenaire Inddigo, a consisté en un diagnostic des investissements magasins. Celui-ci nous a conduits à prendre le parti de redéfinir le concept par l'analyse fonctionnelle. Il s'est agi de remettre à plat le concept même du bâtiment en utilisant des méthodologies collaboratives telles que l'analyse fonctionnelle et l'analyse de la valeur. Celles-ci impliquent la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, des représentants des exploitants, des consommateurs, des riverains, des ONG locales.

Les entreprises doivent redéfinir le cahier des charges fonctionnel, adapter les bâtiments aux « justes besoins » de fonctionnement et à la « juste valeur perçue par les clients ». Ceci amène nécessairement à redéfinir les cahiers des charges sur certains lots de construction, comme par exemple travailler sur la compacité des bâtiments, la réduction des places de parking, etc. afin d'investir plus de moyens sur d'autres fonctions comme le confort thermique ou l'éclairage naturel. De même, une mise à plat du processus constructif, notamment par une limitation des modifications (qui entraînent invariablement des surcoûts), permet d'allouer davantage de ressources à la qualité environnementale des bâtiments.

Le deuxième projet que nous avons mené porte sur la conception et la réalisation d'un nouveau site combinant activités industrielles et logistiques. Avec Inddigo, nous intégrons très en amont la démarche développement durable et de qualité environnementale dans le souci de réduire les dépenses d'exploitation (150 000 euros de facture énergétique annuelle) et de créer un lieu de travail agréable. Par un exercice d'optimisation du processus logistique en parallèle de la conception du bâtiment, nous déterminons le « juste besoin » pour l'entrepôt en termes d'accès et de surface. Ce juste besoin fonctionnel conduit à une optimisation de l'emprise au sol et de la compacité du bâtiment, deux éléments clefs pour d'un bâtiment plus économe. Nous avons étudié également les apports gratuits qu'offre le site en matière d'ensoleillement afin de saisir les opportunités d'éclairage naturel par exemple pour limiter les besoins et la consommation d'énergie. Enfin, le regroupement sur un même site permet de réaliser des gains d'exploitation de l'ordre de 500 k€ par an grâce notamment à une suppression des opérations intersites et à une meilleure organisation des flux.

Ces deux exemples illustrent parfaitement ce que doit être une démarche de performance patrimoniale où les enjeux du développement durable s'intègrent naturellement dans la programmation et la conception du bâtiment et contribuent à l'optimisation de la performance économique (construction, exploitation...).

Pierre Rougier et Valérie de Robillard