

# STRATÉGIES IMMOBILIÈRES

— EN PRATIQUES —



Coordonné par Guillaume Chanson  
Préface d'Olivier Wigniolle



# Table des matières

Partie 1. <b>Panorama des stratégies immobilières</b> .....	<b>15</b>
Chapitre 1. <b>Stratégie et innovation dans le secteur immobilier</b> .....	<b>16</b>
<b>I</b> Stratégie et allocation optimale des ressources.....	16
A. Diagnostic stratégique et contexte concurrentiel.....	17
1. Intensité concurrentielle et forces de Porter.....	17
2. PESTEL.....	18
B. Diagnostic de l'entreprise et gestion du portefeuille d'activité.....	20
1. Matrice du portefeuille d'activité BCG.....	20
2. Chaîne de valeur et identification des forces et faiblesses d'une entreprise.....	22
C. Les stratégies génériques.....	22
<b>II</b> Nouveaux espaces stratégiques et création de valeur.....	23
A. L'océan bleu et les nouveaux espaces stratégiques.....	24
1. La stratégie océan bleu.....	24
B. Transition numérique et recomposition de la chaîne de valeur immobilière.....	26
1. Recomposition de la filière de l'aménagement et intrusion de nouveaux entrants par le numérique.....	26
2. Des chaînes de valeur internes face à la transformation digitale.....	27
C. Les nouveaux modèles d'affaires issus de la transition numérique.....	28
1. Le <i>business model Canvas</i> .....	28
a. Des propositions de valeur basées sur la digitalisation des métiers.....	29
b. Des propositions de valeurs basées sur l'exploitation de la donnée.....	30
c. Des plateformes comme lieu de rencontre entre offre et demande.....	30
D. Expérimenter pour construire l'immobilier de demain.....	30
1. Des nouvelles organisations pour construire l'immobilier de demain.....	30
2. Expérimentations urbaines <i>in situ</i> et nouveaux dispositifs de création de valeur pour l'immobilier.....	31
Chapitre 2. <b>La fonction de directeur immobilier</b> .....	<b>33</b>
<b>I</b> Périmètre d'activité.....	33
<b>II</b> Stratégie.....	34
<b>III</b> Parcours professionnel.....	36
<b>IV</b> Rattachement.....	36
<b>V</b> Interactions internes et externes.....	37

A.	Client – Business Partner.....	37
B.	Interactions internes: Finance – RH & Directions d'établissement – Partenaires sociaux – IT – Juridique – Fiscal – Affaires Publiques – RSE – Organisation – Communication – Assurances.....	38
C.	Interactions externes: Collectivités locales – Bailleurs – Promoteurs – Brokers – Avocats – Notaires – Consultants.....	38
VI	Management.....	39
VII	Indicateurs de performance.....	39
VIII	Digitalisation de la fonction.....	41
IX	Gestion de la confidentialité.....	43
X	Éthique et déontologie.....	44
 Chapitre 3. <b>Fonction immobilière : stratégies et solutions immobilières</b> .....		45
I	Obstacles dans la Mise en œuvre de la Stratégie d'Entreprise.....	46
II	Analyse de l'Organisation.....	48
III	Comment les utilisateurs considèrent-ils l'immobilier d'entreprise?.....	49
IV	Comment les entreprises évaluent-elles la performance immobilière?.....	50
V	Comment définir les besoins de l'entreprise en termes de stratégies et solutions immobilières?.....	52
VI	Études de cas : Solutions Immobilières versus Organisations.....	53
	Cas 1: CISCO SYSTEMS.....	53
	Cas 2: ALPHABET (GOOGLE).....	57
VII	Études de cas : Stratégies Immobilières versus Organisations.....	60
 Chapitre 4. <b>Stratégies centrées sur l'utilisateur dans l'immobilier d'entreprise</b> .....		65
I	Disciplines de valeur.....	66
II	Intimité du Client.....	67
	A. Modèle d'exploitation.....	67
	B. Management des personnes.....	68
	C. Mise en œuvre.....	68
	D. Création d'une relation profonde.....	69
III	Excellence Opérationnelle.....	70
IV	Leadership produit/service.....	72
V	Mise en œuvre des stratégies centrées sur l'utilisateur.....	73
	A. Principaux intervenants dans l'immobilier.....	73
VI	Partenariats stratégiques.....	77
	A. Partenariats d'Investissement.....	78
	B. Partenariats pour le Développement.....	78
	C. Partenariats de Location.....	78

D.	Partenariats de Service.....	79
1.	Solutions pour le Client.....	79
2.	Gestion de portefeuille.....	79
3.	Renseignements immobiliers.....	80
<b>Partie 2. La finance immobilière.....</b>		<b>85</b>
Chapitre 1. <b>Financiarisation de l'immobilier.....</b>		<b>86</b>
I	La financiarisation: l'exemple de l'évolution des bureaux.....	87
II	Un cadre approprié pour l'investissement.....	88
III	Entre 2000 et 2020: l'accentuation de la financiarisation.....	89
IV	La baisse des taux, la crise de la Covid-19 et le résidentiel.....	89
V	L'évolution de l'intermédiation.....	90
Chapitre 2. <b>Les Organismes de Placements Collectifs en Immobilier.....</b>		<b>91</b>
I	Qu'est-ce que les OPCI?.....	91
A.	Historique.....	92
B.	Les Avantages des OPCI.....	92
C.	Caractéristiques principales et textes de référence des OPCI.....	95
	Article L.214-90 – Règlement Général de l'AMF.....	96
II	Les principales caractéristiques des OPCI.....	97
A.	Les règles juridiques et fiscales.....	98
B.	La gestion d'actifs.....	99
C.	La gestion du passif.....	99
D.	La valorisation d'un OPCI.....	100
E.	Les leviers de la création de valeur des OPCI.....	101
III	L'écosystème des OPCI.....	104
IV	Quels sont les frais supportés par un OPCI?.....	106
V	Comment les investisseurs institutionnels lisent-ils la stratégie immobilière de l'OPCI?.....	107
A.	Quelle est la durée d'investissement recommandée pour un OPCI?.....	107
B.	Quelle est la fiscalité des investisseurs en OPCI?.....	108
C.	Comment s'achètent les actions d'OPCI?.....	108
D.	Comment assure-t-on la liquidité d'un OPCI?.....	109
E.	Comment évolue dans le temps la valeur du placement en OPCI?.....	110
F.	Quelles sont les principales différences entre les OPCI et les SCPI?.....	111
G.	Quels sont les frais directement payés par les investisseurs, liés à l'investissement en OPCI?.....	112
H.	Quels sont les risques liés à l'investissement en OPCI?.....	112
1.	Les risques classiques des investissements financiers (marché, liquidité, crédit).....	112
2.	Illiquidité.....	113
3.	La défaillance de la société de gestion.....	113

I.	Quelle est la responsabilité financière des investisseurs ?.....	114
	<b>Conclusion.....</b>	<b>114</b>
	<b>Cas. Lancement d'une SPPICAV RFA par Casino (en 2008).....</b>	<b>114</b>
	Questions.....	115
	Éléments de correction.....	115
<b>Partie 3.</b>	<b>La gestion d'actifs immobiliers.....</b>	<b>117</b>
Chapitre 1.	<b>Asset management.....</b>	<b>118</b>
I	L'organisation des sociétés immobilières.....	119
A.	Property Management.....	119
B.	Développement/Technique.....	120
C.	Investissement/Arbitrage.....	120
D.	Direction financière/Contrôle de gestion.....	120
E.	Actionnaire/Propriétaire.....	120
II	La fonction et le rôle de l'Asset Management.....	121
III	Une fonction en constante évolution.....	125
IV	Synthèse et conclusion.....	127
Chapitre 2.	<b>Portfolio et fund management.....</b>	<b>128</b>
Des fonctions immobilières disruptives.....		128
I	Le Portfolio Management.....	130
A.	Portfolio Manager hors période de crise.....	132
B.	Le portfolio Manager en période de crise COVID-19.....	136
II	Le Fund Management.....	137
A.	Le fund Manager hors période de crise.....	137
B.	Le fund Manager en période de crise COVID-19.....	138
<b>Partie 4.</b>	<b>L'évaluation des biens.....</b>	<b>141</b>
Chapitre 1.	<b>L'expertise immobilière.....</b>	<b>142</b>
I	Aspects méthodologiques.....	144
A.	Principale définition.....	144
1.	Les principales valeurs recherchées.....	144
a.	Valeur vénale.....	144
b.	Valeur subjective d'investissement.....	145
c.	Valeur hypothécaire.....	145
d.	Valeur locative.....	145
2.	Les principaux taux utilisés.....	147
a.	Taux de rendement et taux de capitalisation.....	147
b.	Taux d'actualisation.....	147
c.	Taux d'effort.....	148

B.	Déroulement-type d'une mission d'expertise.....	149
C.	Contenu-type d'un rapport d'expertise.....	150
D.	Méthodes d'évaluation.....	150
1.	Méthode par comparaison directe.....	150
2.	Méthode par capitalisation (ou par le rendement).....	151
3.	Méthode des Discounted cash-flow.....	151
4.	Méthode « term & reversion » et « hardcore & top-slice ».....	152
5.	Méthode dite du bilan promoteur.....	153
6.	Méthode hôtelière.....	154
a.	Chiffre d'affaires théorique H.T.....	155
b.	Coefficient sur recettes.....	155
c.	Abattements pour contraintes spécifiques.....	156
<b>II</b>	<b>Aspects déontologiques.....</b>	<b>156</b>
A.	Les principaux documents de référence.....	156
	La Charte de l'expertise en évaluation immobilière, dans sa 4 <sup>e</sup> édition datant d'octobre 2012.....	156
	Le Red Book: Normes d'évaluation de la RICS – Royal institution of Chartered Surveyors.....	157
	Le Blue Book: Normes d'évaluation de TEGOVA – The European Group of Valuers'Associations.....	157
B.	Les principaux grands principes.....	157
1.	L'indépendance et le conflit d'intérêt.....	157
2.	La confidentialité.....	158
3.	La transparence et l'honnêteté.....	158
4.	Le respect.....	158
5.	Les principes de la RICS.....	159
a.	12 principes il y a encore quelques années.....	159
b.	5 principes désormais.....	160
C.	La responsabilité/les sanctions.....	160
	<b>Chapitre 2. Analyse économique de la valorisation des biens immobiliers.....</b>	<b>162</b>
<b>I</b>	<b>L'immobilier: un actif aux caractéristiques uniques.....</b>	<b>163</b>
<b>II</b>	<b>Valorisation de l'immobilier de l'entreprise: juste valeur et valeur d'utilité.....</b>	<b>163</b>
<b>III</b>	<b>Comment réconcilier les investisseurs et l'entreprise?.....</b>	<b>168</b>
<b>IV</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>169</b>
	<b>Partie 5. La négociation et la transaction immobilières.....</b>	<b>173</b>
	<b>Chapitre 1. La transaction immobilière.....</b>	<b>174</b>
<b>I</b>	<b>La préparation de la vente.....</b>	<b>174</b>
A.	Constitution d'une équipe.....	174
B.	Revue de la documentation.....	175
C.	La situation locative.....	175

D.	L'entretien de l'immeuble.....	175
E.	La situation juridique.....	176
<b>II</b>	<b>Le process de mise en vente avant l'entrée en exclusivité.....</b>	<b>176</b>
A.	Le choix du broker.....	176
B.	Focus sur la loi Hoguet.....	176
C.	Le mandat.....	177
D.	Le marketing.....	178
<b>III</b>	<b>L'entrée en exclusivité et la Dataroom.....</b>	<b>178</b>
A.	Audit notarié.....	178
1.	Le droit de propriété.....	178
2.	La situation administrative.....	179
B.	Audit juridique.....	180
C.	Audit Technique.....	182
D.	Audit fiscal.....	182
E.	La négociation.....	183
<b>IV</b>	<b>La promesse de vente.....</b>	<b>183</b>
A.	Engagements du Promettant.....	184
B.	Droits du Bénéficiaire.....	184
C.	Éléments de la promesse.....	185
D.	Réalisation de la promesse – levée d'option.....	185
E.	Indemnité d'immobilisation.....	186
F.	Conditions suspensives.....	187
1.	Condition suspensive stipulée au profit du Promettant et du Bénéficiaire.....	188
2.	Conditions suspensives stipulées au profit du Bénéficiaire seul.....	188
G.	Déclarations et garanties.....	188
H.	Les diagnostics techniques.....	190
I.	La situation environnementale.....	191
J.	Réglementations spécifiques aux copropriétés.....	192
K.	Fiscalité.....	192
L.	Faculté de substitution.....	192
N.	Sinistre pendant la durée de validité des présentes.....	193
O.	Remise de pièces.....	193
A.	L'actualisation des éléments de la promesse.....	194
B.	Cut Off des dépenses et des produits.....	194
C.	Traitement des sujets pendants.....	194
D.	Transfert du dossier immeuble.....	195
E.	Les ventes particulières.....	195
1.	Vente de portefeuille.....	195
2.	Le SWAP ou l'échange.....	195
3.	La Vente en État Futur d'Achèvement.....	195
4.	La Vente À Terme.....	195
5.	Le share deal.....	196

■	Conclusion.....	196
<b>Chapitre 2. Introduction à la négociation efficace..... 197</b>		
■	Préliminaire.....	197
■	Introduction.....	197
I	Quelques grands principes de négociation.....	198
	A. La négociation raisonnée.....	198
	1. Rechercher le gagnant-gagnant.....	199
	2. Le différend est un problème à résoudre en commun.....	199
	3. Être conciliant avec l'autre.....	199
	4. Séparer les phases de la négociation.....	199
	B. Autres grands principes de négociation.....	200
II	La préparation de la négociation.....	200
	A. La MESORE.....	200
	B. L'approche PRIMAT©.....	201
	C. Les demandes PRIM©.....	203
III	Pendant la négociation : recevoir et émettre le message.....	204
	A. La communication.....	204
	B. Les émotions.....	205
	C. L'écoute active.....	207
	A = Attentif.....	207
	C = Comprendre.....	207
	T = Taire.....	208
	I = Investiguer.....	208
	F = Formuler à nouveau.....	208
	D. La pyramide des besoins de Maslow.....	209
	E. Les niveaux logiques de conscience : « la pyramide » de Dilts.....	210
	F. Les métaprogrammes.....	211
	Spécifique – Global.....	212
	Linéaire – Transversal.....	212
	Dominante sensorielle Visuel, Auditif, Kinesthésique.....	213
	G. La formulation positive.....	214
	H. La communication bienveillante.....	215
■	Conclusion.....	217
<b>Chapitre 3. Négociation immobilière dans une langue étrangère..... 220</b>		
	A. Connaître son terrain (linguistique).....	220
	1. Le terrain.....	220
	a. La langue de communication est votre langue maternelle.....	221
	b. Votre interlocuteur parle dans sa langue maternelle, vous non.....	221
	c. Quand aucun des interlocuteurs ne parle dans sa langue maternelle.....	222



B.	L'entraînement.....	222
a.	De la traîtrise à la maîtrise.....	222
b.	La définition des objectifs.....	223
c.	Vérifiez vos représentations (la carte n'est pas le territoire).....	223
C.	Le vrai match : le non-dit & les expressions clefs.....	224
a.	Un exemple.....	224
b.	Non-dits et le concept de double contrainte.....	225
c.	Les expressions clefs.....	225
d.	Les intonations ou « focus words ».....	226
e.	La communication non verbale.....	227
D.	Quand et comment conclure la négociation.....	228
	<b>Conclusion.....</b>	<b>228</b>
 <b>Partie 6. Le droit de l'immobilier.....</b>		<b>231</b>
<b>Chapitre 1. Les contrats administratifs.....</b>		<b>232</b>
<b>I</b>	<b>La notion de contrat administratif.....</b>	<b>232</b>
A.	Les intérêts à connaître le régime des contrats administratifs.....	232
B.	Le régime exorbitant du contrat administratif.....	233
C.	L'identification du contrat administratif.....	234
1.	La réunion de plusieurs critères.....	234
a.	La présence d'au moins une personne publique.....	234
b.	La présence d'une clause dont le contenu relève d'un régime exorbitant.....	235
c.	Le lien avec le service public.....	236
2.	La qualification du contrat par la loi.....	236
a.	Les contrats de la commande publique.....	236
b.	Les contrats d'occupation du domaine public.....	237
<b>II</b>	<b>Les différents contrats administratifs.....</b>	<b>237</b>
A.	La définition des marchés publics.....	238
1.	La présence d'au moins un acheteur et un opérateur économique.....	238
a.	L'acheteur : personne publique et personne privée.....	238
b.	L'opérateur économique : personne privée ou personne publique.....	239
2.	L'objet du marché public est de répondre aux besoins de l'acheteur.....	240
3.	Le marché public est toujours conclu à titre onéreux.....	240
B.	Le marché de partenariat.....	241
C.	La définition de la concession.....	242
1.	La présence d'au moins une autorité concédante et d'un opérateur économique.....	242
2.	L'objet de la concession est de répondre à un besoin de l'autorité concédante.....	242
a.	La concession de service.....	243
b.	La concession de travaux.....	243
c.	La concession d'aménagement.....	243
3.	Le risque inhérent à la concession.....	244

D.	Les contrats de gestion des propriétés publiques.....	244
1.	L'existence de deux domaines soumis à des régimes juridiques différents ...	244
a.	La distinction entre le domaine public et le domaine privé.....	245
b.	Une protection renforcée pour le domaine public.....	246
2.	La distinction entre les contrats domaniaux et les contrats de la commande publique.....	246
3.	L'occupation du domaine privé.....	247
4.	L'occupation du domaine public.....	248
a.	La précarité et la révocabilité.....	248
b.	La constitution de droits réels sur le domaine public.....	248
c.	Le paiement d'une redevance.....	249
d.	Les effets des travaux réalisés dans l'intérêt du domaine.....	249
<b>III</b>	<b>La passation des contrats administratifs.....</b>	<b>250</b>
A.	La passation des contrats domaniaux.....	250
1.	Une obligation de mise en concurrence.....	250
2.	Une procédure transparente et impartiale.....	251
B.	La passation des contrats de la commande publique.....	251
1.	Les principes fondamentaux de la commande publique.....	251
2.	Les différents seuils de procédure.....	252
<b>Chapitre 2. Droit de la construction.....</b>		<b>254</b>
<b>I</b>	<b>Les intervenants à l'acte de construire.....</b>	<b>254</b>
A.	Le maître d'ouvrage privé.....	254
1.	Les catégories de maîtres d'ouvrage privés.....	255
2.	Les fonctions du maître d'ouvrage.....	255
3.	L'immixtion fautive du maître d'ouvrage dans les travaux.....	256
B.	Le maître d'œuvre.....	256
1.	Les catégories de maîtres d'œuvre.....	256
2.	Les fonctions du maître d'œuvre.....	257
3.	La responsabilité du maître d'œuvre.....	257
C.	L'entreprise.....	258
1.	L'entrepreneur et la technique.....	258
2.	L'entrepreneur et le juridique.....	258
<b>II</b>	<b>Le cadre contractuel.....</b>	<b>259</b>
A.	Le devis de travaux.....	259
1.	Les mentions du devis.....	259
2.	Le devis est gratuit ou payant.....	259
3.	Le devis engage le maître d'ouvrage et l'entreprise.....	260
B.	Les conditions générales d'intervention.....	260
1.	Les dispositions des CGI.....	260
2.	La transmission des CGI au client.....	260

C.	La norme Afnor NF P 03-001.....	261
1.	Les dispositions sur les garanties.....	261
2.	Les dispositions sur l'hygiène et la lutte contre le travail illégal.....	261
3.	Les dispositions sur le règlement des travaux.....	262
<b>III</b>	<b>La garantie de paiement.....</b>	<b>262</b>
A.	Le champ d'application de la garantie de paiement.....	263
1.	Les maîtres d'ouvrage concernés.....	263
2.	Les maîtres d'ouvrage exclus.....	263
3.	Cas des maîtres d'ouvrage « particuliers ».....	263
B.	Le mécanisme de la garantie de paiement.....	264
1.	La remise d'une caution bancaire.....	264
2.	Le versement direct du crédit spécifique.....	264
C.	La sanction du défaut de garantie.....	264
1.	Le sursis à exécution.....	265
2.	La condamnation sous astreinte.....	265
<b>IV</b>	<b>L'exécution des travaux.....</b>	<b>265</b>
A.	Le délai d'exécution.....	265
B.	Les variations de prix.....	266
1.	La définition des variations de prix.....	266
2.	Les variations de prix contractuelles.....	266
C.	Les travaux supplémentaires.....	267
1.	L'article 1793 du Code civil.....	267
2.	L'ordre écrit du maître d'ouvrage.....	268
D.	Les pénalités de retard.....	268
1.	Les principes d'application des pénalités de retard.....	268
2.	Les entreprises groupées.....	269
3.	Le contrat de construction de maison individuelle.....	269
<b>V</b>	<b>La réception des travaux.....</b>	<b>269</b>
A.	L'importance de la réception.....	270
1.	Les effets de la réception.....	270
2.	Le caractère d'ordre public de la réception.....	271
3.	Le processus de la réception.....	271
B.	Les différentes formes de la réception.....	271
1.	La réception avec ou sans réserves.....	272
2.	La réception avec réserves : la levée des réserves.....	272
3.	La réception judiciaire.....	273
<b>VI</b>	<b>La retenue de garantie.....</b>	<b>273</b>
A.	Le mécanisme de la retenue de garantie.....	274
1.	La consignation de la retenue de garantie.....	274
2.	La caution personnelle et solidaire.....	274
3.	L'objet de la retenue de garantie ou de la caution personnelle et solidaire.....	275

B.	La libération de la retenue de garantie ou de la caution.....	275
1.	Le délai de libération.....	275
2.	L'importance de la réception des travaux.....	275
C.	Le sous-traitant et la retenue de garantie.....	276
<b>VII</b>	<b>Les délais de paiement des travaux.....</b>	<b>276</b>
A.	Les avances.....	276
B.	Les situations mensuelles.....	276
1.	Les délais de paiement avec un maître d'ouvrage professionnel.....	277
2.	Les délais de paiement avec un maître d'ouvrage particulier.....	277
3.	La demande d'acompte prévue par la norme Afnor NF P 03-001.....	278
C.	Le paiement du solde.....	278
1.	L'intérêt du décompte général et définitif.....	278
2.	La procédure du solde de la norme Afnor NF P 03 001.....	279
<b>VIII</b>	<b>Les recours.....</b>	<b>279</b>
A.	La médiation.....	279
1.	La médiation avec un maître d'ouvrage consommateur.....	280
2.	La médiation avec un maître d'ouvrage professionnel.....	280
B.	Le tribunal judiciaire.....	280
1.	Le tribunal ou la chambre de proximité.....	281
2.	Le tribunal de proximité en dernier ressort jusqu'à 5 000 euros.....	281
3.	Le déroulement de la procédure.....	281
4.	Le tribunal judiciaire.....	281
C.	Le tribunal de commerce.....	281
1.	La compétence du tribunal de commerce.....	282
2.	Le déroulement de la procédure.....	282
<b>IX</b>	<b>La sous-traitance.....</b>	<b>282</b>
A.	Le champ d'application de la loi du 31 décembre 1975.....	282
1.	La qualité de sous-traitant.....	283
2.	La déclaration du sous-traitant au maître d'ouvrage.....	283
3.	Les garanties apportées au sous-traitant par l'entreprise principale.....	284
4.	La sous-traitance en maison individuelle.....	284
B.	Les sanctions prévues par la loi du 31 décembre 1975.....	284
1.	L'article 14-1 de la loi du 31 décembre 1975.....	285
2.	L'article 3 dernier alinéa de la loi du 31 décembre 1975.....	285
C.	L'action directe du sous-traitant.....	285
1.	La procédure de l'action directe.....	286
2.	L'assiette de l'action directe.....	286
D.	Le contrat de sous-traitance.....	286
1.	Le contrat de sous-traitance du BTP.....	286
2.	Le contrat de sous-traitance pour le contrat de construction de maison individuelle.....	287

<b>X</b>	<b>La cotraitance</b> .....	<b>287</b>
	A. Définition du groupement momentané d'entreprises (GME).....	287
	1. Les avantages du GME.....	288
	a. Avantages pour le maître d'ouvrage.....	288
	b. Avantages pour les entreprises.....	288
	2. La cotraitance et la sous-traitance.....	288
	3. La cotraitance et les groupements permanents.....	289
	4. Le GME et la société de fait.....	289
	B. Les deux formes de GME.....	289
	1. Les caractéristiques communes des deux formes de GME.....	290
	2. Le GME conjointes.....	290
	3. Le GME solidaires.....	290
	4. L'article L124-2 du code de la construction et de l'habitation.....	291
	<b>Chapitre 3. Fiducie</b> .....	<b>292</b>
	<b>Avertissement</b> .....	<b>292</b>
	<b>Introduction</b> .....	<b>292</b>
<b>I</b>	<b>Définition</b> .....	<b>293</b>
	A. Les acteurs.....	293
	1. Le constituant.....	293
	2. Le fiduciaire.....	294
	3. Le bénéficiaire.....	294
	4. Le tiers protecteur.....	294
	B. Le transfert.....	295
	1. Quoi?.....	295
	2. Où?.....	295
	3. Comment?.....	295
	4. Dans quel but?.....	295
	5. Sur quel support?.....	296
<b>II</b>	<b>Les créanciers et la fiducie</b> .....	<b>297</b>
	A. période « normale ».....	297
	1. Les créanciers du constituant.....	297
	2. Les créanciers du fiduciaire.....	297
	3. Les créanciers de la fiducie.....	297
	B. Les Créanciers en procédure collective.....	298
	1. Rapide rappel du contexte.....	298
	2. Fiducie-sûreté et procédures collectives.....	299
	a. L'entreprise a des chances d'être sauvée.....	299
	b. L'entreprise ne peut plus être sauvée.....	299
<b>III</b>	<b>Exemples de fiducies-gestion</b> .....	<b>301</b>
	A. Sanctuarisation d'un actif.....	301
	B. Garantie des repreneurs/Pactes d'actionnaires.....	301
	C. Opération de défaisance.....	301

D.	Fiducie boursière.....	301
E.	Garantie des salariés.....	302
<b>IV</b>	<b>Fiducie et immobilier.....</b>	<b>302</b>
A.	Externalisation d'un bien immobilier.....	302
B.	Externalisation de la dette de réhabilitation d'un bien immobilier.....	303
C.	Fiducie « environnementale ».....	304
D.	Transfert de propriété décalée dans le temps.....	304
<b>V</b>	<b>Fiscalité de la fiducie.....</b>	<b>304</b>
A.	À la naissance de la fiducie.....	305
B.	Durant la vie de la fiducie.....	306
1.	Droits d'enregistrement et Impôt sur la Fortune Immobilière (IFI).....	306
2.	Imposition des résultats du patrimoine fiduciaire.....	306
3.	La TVA.....	306
C.	À la cessation de la fiducie.....	307
	<b>En conclusion.....</b>	<b>307</b>
<b>Partie 7. Projets immobiliers.....</b>		<b>309</b>
<b>Chapitre 1. Gestion de projets.....</b>		<b>310</b>
<b>I</b>	<b>Pourquoi une gestion de projets ?.....</b>	<b>311</b>
A.	Définition des projets.....	311
B.	Variété des projets.....	312
C.	Cycle de vie des projets.....	313
D.	Objectifs de la gestion de projet.....	313
<b>II</b>	<b>Gérer un projet.....</b>	<b>314</b>
A.	Définir le projet.....	314
B.	Planifier le projet.....	316
1.	Le découpage du projet en tâches.....	317
2.	L'évaluation de la durée des tâches.....	317
3.	L'ordonnancement des tâches.....	318
4.	La construction du diagramme de Gantt.....	318
C.	Suivi de projet.....	321
1.	Le suivi de l'avancement du projet.....	321
2.	Le reporting du projet.....	322
3.	La gestion des changements dans le projet.....	323
<b>Chapitre 2. Assurance construction.....</b>		<b>325</b>
<b>I</b>	<b>Préliminaires.....</b>	<b>325</b>
A.	L'évolution du marché de l'assurance construction jusqu'à 1978.....	325
B.	La réforme de l'assurance construction du 4 janvier 1978.....	327
1.	Le dispositif de l'assurance construction « à bout de souffle ».....	327

2. Les remèdes apportés par la réforme du 4 janvier 1978.....	328
a. Une responsabilité des constructeurs redessinée.....	328
b. Un régime de prévention des désordres.....	328
c. Un système d'assurances obligatoires novateur.....	329
<b>II Les assurances construction obligatoires.....</b>	<b>330</b>
<b>A. Dispositions communes.....</b>	<b>330</b>
1. Le champ d'application en termes d'ouvrage.....	330
a. La situation antérieure à l'ordonnance du 8 juin 2005.....	330
b. L'ordonnance du 8 juin 2005.....	331
2. Les limites financières du système d'assurance construction obligatoire – Le plafond de garantie.....	332
3. Le caractère contraignant.....	335
a. L'obligation d'assurance.....	335
b. L'obligation d'assurer : le Bureau Central de Tarification (BCT).....	337
4. Les modalités de fonctionnement du marché de l'assurance construction.....	337
a. Les contrats d'assurance regroupant les garanties.....	337
b. La convention de règlement de l'assurance construction (CRAC).....	339
<b>B. L'assurance de responsabilité décennale.....</b>	<b>339</b>
1. Les assujettis.....	339
2. Le fonctionnement de la garantie dans le temps.....	340
a. Le principe de la capitalisation.....	340
b. Le critère de rattachement.....	340
3. L'objet de la garantie.....	341
a. Les dommages garantis.....	341
b. Les activités garanties.....	341
c. Exclusions et déchéance.....	342
d. L'évaluation de l'indemnité.....	343
e. Les attestations d'assurance.....	344
<b>C. L'assurance des dommages à l'ouvrage (D.O.).....</b>	<b>344</b>
1. Les intéressés.....	344
a. Les assujettis.....	344
b. Les bénéficiaires.....	345
2. Le fonctionnement dans le temps.....	346
a. Prise d'effet des garanties.....	346
b. Durée des garanties.....	346
3. L'Objet et limites de l'assurance.....	347
a. Les dommages garantis.....	347
b. La nature de la prestation.....	347
4. Limitations en montants.....	348
5. La mise en œuvre de la garantie.....	348
a. La procédure d'indemnisation.....	348
b. Le règlement de l'indemnité.....	349
c. Les sanctions.....	350
d. Le recours de l'assureur.....	351

<b>III</b>	<b>Les assurances facultatives</b> .....	<b>351</b>
	A. Les assurances de chose avant réception.....	351
	1. Les garanties complémentaires dans les contrats d'entreprises.....	352
	a. Le risque effondrement.....	352
	b. Le risque incendie.....	352
	2. La police Tous Risques Chantier – TRC.....	352
	B. Les assurances de risques économiques.....	353
	1. Présentation des risques et de leurs modalités générales de garanties.....	353
	2. Description des différentes garanties.....	354
	a. Garantie des conséquences financières de remise en cause de permis de construire.....	354
	b. Garantie recours abusif du permis de construire.....	354
	c. Garantie des conséquences financières de vice imprévisible de sol.....	355
	d. Garantie des conséquences financières des non-conformités à la réglementation de la construction.....	355
	e. Garantie d'engagement de rentabilité locative.....	355
	3. Dispositions communes aux différentes catégories de garanties.....	355
	C. Les garanties complémentaires à la dommages-ouvrage.....	356
	1. La garantie de bon fonctionnement des éléments d'équipement dissociables.....	356
	2. La garantie des dommages immatériels consécutifs.....	356
	3. La garantie des dommages aux existants.....	357
	<b>Partie 8. Zoom sur des classes d'actifs</b> .....	<b>359</b>
	<b>Chapitre 1. Obsolescence des immeubles de bureaux</b> .....	<b>360</b>
	<b>I</b> Obsolescence des bureaux.....	361
	A. Des besoins en surfaces.....	361
	B. Quelle obsolescence?.....	363
	<b>II</b> Brève évolution technique des bureaux.....	365
	A. Les premiers immeubles de bureaux.....	365
	B. Les années trente.....	365
	C. Les trente glorieuses (1945-1975).....	366
	D. Désindustrialisation et avènement du bureau (1975-2000).....	367
	E. Les vingt dernières années (2001-2021).....	367
	<b>III</b> Immobilisation des immeubles de bureau.....	368
	A. Démolition – reconstruction.....	369
	B. Reconversion d'immeubles.....	370
	C. Immeubles adaptables et réversibles.....	371
	<b>Chapitre 2. Stratégies dans l'immobilier hôtelier</b> .....	<b>374</b>
	<b>I</b> Un peu d'histoire.....	374
	<b>II</b> Le parc hôtelier français.....	375



## Table des matières

III	Les nouvelles tendances.....	375
IV	Les caractéristiques immuables et majeures de l'hôtellerie.....	376
V	La typologie de clientèle.....	376
VI	Airbnb.....	377
VII	Coûts de l'actif hôtelier.....	377
VIII	Les modes de gestion généralement utilisés en hôtellerie.....	378
IX	LES OTA (On line Travel Agents).....	380
<b>Partie 9. Cas pratiques de stratégies immobilières.....</b>		<b>383</b>
Cas n° 1.	Le Cas The Edge Building à Amsterdam.....	384
Cas n° 2.	Le Cas Cisco Systems.....	386
Cas n° 3.	Le Cas WeWork.....	388
Cas n° 4.	Le Cas Tour CBX à Paris-la-Défense.....	391