



Rapport de Projet de Fin d'Etude

En vue de la préparation d'un
PROJET ENTREPRENEURIAL

Master 2 Maintenance et Exploitation des Patrimoines Immobiliers

Elaboration d'une prestation de services facilitant le réemploi et la redistribution des composants du bâtiment en exploitation

Présenté par :

Corentin Le Faucheur

Encadré par :

David Bigaud

François Thibault

Résumé : L'innovation implique une évolution des modes de consommation en répondant à une problématique que le client final peine parfois à exprimer, et dont il n'a pas toujours conscience. Un menuisier allemand fabriquant des jouets dans les années 1930 fut un jour confronté à de nombreux invendus. Ne sachant que faire de ces pièces de bois sculptées, il décida de les réutiliser pour fabriquer de nouveau jouets. Par un simple raisonnement de bon sens, l'entreprise classée comme la plus puissante du monde en 2015 était née : LEGO. Cette démarche de réemploi peine à se forger une place dans le domaine de la Gestion Technique Immobilière. Ce rapport conceptualise le modèle d'affaire d'un nouvel acteur facilitant la redistribution des composants du bâtiment, à destination des professionnels de l'immobilier.

Année universitaire : 2016-2017



Rapport de Projet de Fin d'Etude

En vue de la préparation d'un
PROJET ENTREPRENEURIAL

Master 2 Maintenance et Exploitation des Patrimoines Immobiliers

Elaboration d'une prestation de services facilitant le réemploi et la redistribution des composants du bâtiment en exploitation

Présenté par :

Corentin Le Faucheur

Encadré par :

David Bigaud

François Thibault

Résumé : L'innovation implique une évolution des modes de consommation en répondant à une problématique que le client final peine parfois à exprimer, et dont il n'a pas toujours conscience. Un menuisier allemand fabriquant des jouets dans les années 1930 fut un jour confronté à de nombreux invendus. Ne sachant que faire de ces pièces de bois sculptées, il décida de les réutiliser pour fabriquer de nouveau jouets. Par un simple raisonnement de bon sens, l'entreprise classée comme la plus puissante du monde en 2015 était née : LEGO. Cette démarche de réemploi peine à se forger une place dans le domaine de la Gestion Technique Immobilière. Ce rapport conceptualise le modèle d'affaire d'un nouvel acteur facilitant la redistribution des composants du bâtiment, à destination des professionnels de l'immobilier.

Année universitaire : 2016-2017

ENGAGEMENT DE NON PLAGIAT

Je, soussigné Corentin LE FAUCHEUR, déclare être pleinement conscient que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce rapport.

Corentin LE FAUCHEUR

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION.....	3
1.1	CONTEXTE GENERAL	3
1.1.1	Environnemental	3
1.1.2	Réglementaire	4
1.1.3	Economique	4
1.2	CONTEXTE BATIMENTAIRE	4
1.2.1	Vers un modèle de réemploi/redistribution.....	5
1.2.2	Le réemploi dans son contexte historique	6
1.2.3	Le réemploi dans son contexte géographique	6
1.3	OBJECTIFS	7
1.3.1	Objectifs propres au projet.....	7
1.3.2	Objectifs en termes de livrables	9
1.4	ENJEUX	10
1.4.1	Personnels	10
1.4.2	Métiers	10
1.4.2.1	Réglementaire.....	10
1.4.2.2	Environnemental.....	10
1.4.2.3	Sociétal.....	11
2	MODELE DE LA PRESTATION DE REEMPLOI DES COMPOSANTS DU BATIMENT.....	12
2.1	CONCEPTUALISATION DE LA PRESTATION	12
2.1.1	ReUse Management	13
2.1.2	Plateforme Web et application mobile	14
2.1.2.1	Offre de biens	15
2.1.2.2	Offre de services	16
2.1.2.3	Demande de biens et services	17
2.2	MODELE D’AFFAIRE.....	17
2.2.1	Génération de la valeur	18
2.2.1.1	Porteur de projet	18
2.2.1.2	Proposition de valeur.....	19
2.2.1.3	Fabrication de valeur	22
2.2.2	Rémunération de la valeur	24
2.2.2.1	Sources de revenus	24
2.2.2.2	Volume des revenus	26
2.2.2.3	Performances.....	27
2.2.3	Partage de la valeur	28
2.2.3.1	Parties prenantes	28
2.2.3.2	Conventions	29
2.2.3.3	Ecosystème	30
3	CONCLUSION	32
4	BIBLIOGRAPHIE	35
5	ANNEXES.....	36

TABLES DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Schéma explicatif de la théorie de la révolution Naturelle selon Paul Hawken (1999).....	36
ANNEXE 2 : Tableau définissant les 5 niveaux de Maintenance	37
ANNEXE 3 : Business Model Canvas de la prestation de réemploi et redistribution des composants du bâtiment	37
ANNEXE 4 : Organigramme des différents acteurs pouvant s'inscrire sur la plateforme ReUser	39
ANNEXE 5 : Tableau descriptif des offres de prestation publiées sur la plateforme.....	39
ANNEXE 6 : Poster des 9 composantes du Business Model GRP	40
ANNEXE 7 : Schéma explicatif du parcours des biens de seconde main	41
ANNEXE 8 : Schéma de distinction des composants concernés ou non par les missions du RM	41
ANNEXE 9 : Schéma de la durée de la valeur résiduelle d'un composant en fin de vie d'un bâtiment	42
ANNEXE 10 : Zone de chalandise approximative du RM au lancement du projet	42
ANNEXE 11 : Tableau des ressources du projet.....	43
ANNEXE 12 : Tableau de tarification unitaire des prestations du RM	43
ANNEXE 13 : Organigrammes des différents statuts de Gestionnaires Techniques Immobiliers.....	44
ANNEXE 14 : Graphique représentant le principe du réemploi en cascade	45
ANNEXE 15 : Tableau des critères de réemployabilité	45
ANNEXE 16 : Business Plan prévisionnel du ReUse Manager (sur 18 mois).....	46
ANNEXE 17 : Fiches signalétiques des 5 Parties Prenantes	48
ANNEXE 18 : Tableau de répartition de l'impact des acteurs dans le modèle de valorisation d'un actif ..	53

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des freins liés à l'activité de réemploi, identifiés par l'ADEME	12
Tableau 2 : Prestations fournies par le RM	20

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1 : Marque déposée auprès de l'INPI pour le concept de RM.....	13
--	----

Ce rapport traite du domaine du bâtiment, et plus particulièrement de la phase d'exploitation des patrimoines bâtis. Il tente de faire ressortir certaines problématiques propres à ce métier spécifique et d'y répondre au travers d'un modèle économique tourné vers l'économie circulaire, aussi théorisée comme la Blue Economie. Les mots clefs ou citations **en gras** sont les notions importantes abordées, tandis que ceux qui sont soulignées en sont des éléments de réponse importants.

1 INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE GENERAL

Le niveau d'extraction de ressources naturelles est un facteur de croissance économique stratégique. Celles-ci sont évidemment épuisables et de nombreuses études ; comme le Programme des Nations Unies pour l'environnement ; tendent à annoncer la fin de certains matériaux stratégiques d'ici 2050 (DUFOR, 2014). Ce constat est fait parallèlement à la difficulté de traitement du volume de déchets sans cesse croissant. Nos métiers de l'immobilier sont fortement impactant dans cet épuisement minéral puisque 50% de la consommation des ressources naturelles sont issues du secteur de la construction, à l'échelle Européenne. Les propriétaires sont considérés responsables de leurs déchets jusqu'à leur destruction ; et le bâtiment représente près de 40% de leur production (CIEFFUL, 2013). Ainsi, les enjeux des Maîtres d'Ouvrage de demain seront la **gestion de leur empreinte environnementale**, le **respect des nouvelles réglementations associées** ainsi que **l'intégration d'une nouvelle économie de marché**, dans le cadre de leurs activités d'exploitation immobilière.

1.1.1 Environnemental

Dans les années 1970, la réflexion sur l'efficacité énergétique des bâtiments a émergée, et ce, justifiée par la recherche de réduction de facture énergétique, mise à mal par le choc pétrolier. Depuis, les réglementations successives n'ont fait que tendre vers une efficacité énergétique. Cependant, celle-ci s'acquiert au détriment de **l'efficacité matériautique**, futur enjeu de notre profession, confronté à une crise certaine de la matière.

Le domaine du bâtiment présente donc un très fort potentiel de progression en termes de réduction d'empreinte carbone liée à un raisonnement des pratiques, tant dans la construction qu'en exploitation. Le modèle économique reste encore aujourd'hui très ancré sous une forme linéique dit en « *Cradle to Grave* » (du berceau au tombeau). Ce constat met en exergue la brèche dans laquelle il est possible de s'immiscer : le **modèle de l'économie circulaire** dit en « *Cradle to Cradle* » (du berceau au berceau). Il est fortement incité par les accords de Paris signés en novembre 2016 ou encore par la Loi de Transition Energétique pour la Croissance Verte (LTECV). Celle-ci ambitionne de réduire de 40% la production de gaz à effet de serre et de 50% de la consommation d'énergie fossile d'ici 2030. Le bâtiment doit suivre la démarche déjà entamée par les autres secteurs et profiter de ces objectifs pour innover et saisir les opportunités de croissance économique.

1.1.2 Réglementaire

La réglementation actuellement en vigueur sur la performance énergétique est la Réglementation Thermique 2012 qui se base sur les performances d'isolation et la priorisation de certains équipements techniques. Les certifications et labels présents sur le marché (HQE, Effinergie, BREEAM, LEED...) ne vont pas tellement plus loin en termes de performances globales des patrimoines bâtis. Nous pouvons donc constater que nos bâtiments sont actuellement plutôt performants sur les plans énergétiques, mais l'empreinte carbone à la construction/exploitation/déconstruction vient entacher le tableau. C'est pourquoi une nouvelle réflexion est en cours d'élaboration au travers de la Réglementation Bâtiment Responsable (RBR 2020) avec pour étape intermédiaires la certification BBCA (*Bâtiment Bas CARbone*) ayant pour objectif de conduire aux bâtiments BEPOS (*Bâtiments à Energie POSitive*). Cette ambitieuse avancée intègre cette fois dans ses calculs l'empreinte carbone du bâtiment dès sa conception au travers de **l'Analyse du Cycle de Vie** (ACV) de ses composants et modes constructifs. L'intérêt étant ici de trouver les solutions les plus performantes en termes d'impact environnemental sur l'ensemble de la vie d'un composant du bâtiment.

1.1.3 Economique

L'anticipation de l'augmentation du prix des matières premières liées à leur épuisement et à l'augmentation exponentielle de la population mondiale relève du bon sens. Les Maîtres d'ouvrage ont pour mission de **maîtriser les coûts de gestion** de leur patrimoine et ne pourront pas fournir une constance de qualité de prestation proportionnelle aux prix actuellement exercés sur le marché. Le positionnement sur des nouveaux marchés de souche semble plus que pertinent mais doit passer par une évolution significative de la mentalité des utilisateurs et des gestionnaires. De nombreuses solutions naissent pour pallier à ces problématiques telles que les matériaux biosourcés, les matériaux réemployés, les bâtiments éphémères (Bellastock & Grand, 2012) ou à contrario ceux évolutifs. Concernant ces alternatives, les matériaux biosourcés ont pour limite de monopoliser des terres agricoles potentiellement utilisables pour la production alimentaire, et l'habitat éphémère va à l'encontre des tendances sociétales actuelles de sédentarisation. D'un point de vue stratégique, la possession actuelle des MOA de matières transformées quasi-directement réutilisables joue en leur faveur. Leur problématique est de savoir comment générer un marché du réemploi de ces ressources de manière durable, rentable et systématique.

1.2 CONTEXTE BATIMENTAIRE

Les propriétaires de patrimoines bâtis possèdent du mobilier et de l'immobilier nécessaire à leur activité économique. Cela peut être pour eux un centre de coût ou bien un centre de profit en fonction des activités qu'ils exercent. L'acquisition de ces biens prennent la forme de marchés ponctuels dans le cadre de plans d'investissements plus ou moins lourds (construction/réhabilitation). A plus petite échelle, ces marchés prennent la forme de GER (Gros Entretien Renouvellement) ou de maintenance courante. Dans ces deux cas de figure, le MOA devient propriétaire des équipements dont les clauses d'acquisition sont exhaustives et éprouvées. En revanche, les accords juridiques et commerciaux pour redistribuer ou réemployer les biens acquis dans le cadre des activités d'exploitation immobilière sont totalement omis. Et pourtant, cela peut devenir une problématique pour les Maîtres d'Ouvrage propriétaires d'équipements et matériaux encore fonctionnels ou utilisables mais n'ayant plus

d'utilité pour leurs activités propres. Dans ce cas de figure, la mise en décharge ou en centre de retraitement est la solution de facilité privilégiée par le Donneur d'Ordre (DO) ainsi que les prestataires titulaires du lot : à ce stade, nous parlons de déchets.

Face à ce constat, il semble intéressant de fixer des objectifs d'innovation propres aux modèles d'exploitation Français. Répondre à ces différentes problématiques nous amène à repenser la gestion technique de patrimoine de manière holistique.

1.2.1 Vers un modèle de réemploi/redistribution

Compte tenu des différents éléments énoncés précédemment, la formation Maintenance et Exploitation des Patrimoines Immobilier (MEPI), formant les gestionnaires de demain, se doit d'aborder une vision nouvelle. Celle-ci, influencée par une réflexion de développement durable, se tourne vers l'économie circulaire. C'est un modèle dont la réduction d'impact environnemental négatif s'accompagne d'une chaîne de création de valeur sur les plans économiques et sociaux.

L'économie circulaire et plus largement, la démarche de développement durable peut passer par :

- L'économie de la fonctionnalité : Modèle dans lequel la valeur ajoutée se déplace de la vente d'un produit vers la vente de l'usage de ce produit.
 - Elle n'a pas d'effet rétroactif et doit naître de l'initiative des fournisseurs ou prestataires du bâtiment ;
- Le recyclage : Process de transformation des déchets en de nouvelles ressources ou matières premières.
 - Process industrialisés consommant beaucoup d'énergie grise et limité par la recyclabilité des produits ;
- La maintenance préventive et curative : principe d'exploitation visant à allonger la durée de vie d'un produit en évitant ou palliant à sa défaillance, et donc sa mise en décharge.
 - Les process de maintenance sont de mieux en mieux maîtrisés par les prestataires techniques et ne constitue plus le potentiel majeur de réduction d'empreinte carbone ;
- L'éco-conception : concevoir de nouveaux produits en leur préférant l'utilisation de ressources renouvelables et en prenant en compte les impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie.
 - Ce principe ne répond pas aux problématiques liées aux biens déjà existants et fait appel à des compétences de conception de produits propres aux industriels.

Le réemploi, quant à lui, est un **principe permettant de redistribuer et réutiliser des biens qui n'ont plus d'usage mais qui sont toujours fonctionnels**. Cet axe de travail présente un fort potentiel du point de vue de son **impact rétroactif positif** sur les biens déjà en circulation (allongement de la durée de vie du produit et prévention du statut de déchet). Il est combiné à un process totalement sobre puisque la **phase de transformation est limitée** (donc faiblement carbonée). De plus, il intègre des process nécessitant **plus de main d'œuvre** que sur le marché neuf, ce qui le rend moins compétitif, mais singulièrement plus bénéfique pour la croissance économique et l'emploi local.

1.2.2 Le réemploi dans son contexte historique

Le réemploi est une pratique de tous temps exercée dans les différents domaines et notamment dans la construction. Autrefois, les structures étaient bâties avec les matières premières directement présentes localement : ainsi il était possible de connaître la nature du sol en regardant les bâtiments construits dessus. Lorsque ceux-ci sont arrivés en fin de vie, il y avait une ressource encore plus facilement accessible (économiquement et techniquement) que la matière première présente dans le sol : les matériaux issus de la déconstruction. Un principe de bon sens très longtemps reproduit mais ayant perdu en intérêt lors de la révolution industrielle du XIXème siècle. En effet, la production de masse permise par l'industrialisation et les innovations technologiques ont engendré une réduction des coûts de fabrication, donc une diminution de l'intérêt économique du réemploi. Durant ces périodes de plein emploi, les ressources naturelles étaient consommées sans le souci de leur appauvrissement et de l'impact que cela avait sur l'environnement. Le schéma en ANNEXE 1 évoque le passage d'une révolution industrielle à une révolution Naturelle. Cette seconde notion est initiée par Paul Hawken dans *Natural capitalism : comment réconcilier économie et environnement* (1999) : les ressources naturelles autrefois considérées comme abondantes sont remplacées par les ressources humaines potentiellement vectrices de création de valeur de par leur force de travail disponible.

La surexploitation entretenue pendant ces décennies a mis en exergue la notion de « capital naturel ». Cette réflexion a engendré de nombreuses recherches scientifiques environnementales, prouvant le réchauffement climatique, la fonte des glaces ou encore la disparition à plus ou moins long terme de certaines matières premières. Ces travaux sont de plus en plus sérieusement considérés par les gouvernements, les incitant à s'engager pour réduire leurs impacts environnementaux. Ainsi, les accords de Paris fixent entre 195 pays des seuils pour le maintien du réchauffement climatique à 2°C, le désinvestissement des énergies fossiles ou encore la neutralité carbone. C'est dans le cadre de ces accords que les sociétés vont être amenées à modifier leur manière de produire et de consommer.

En cela, de nombreux organismes, associations et réflexions participent à ce changement des mentalités pour entrer dans une démarche de développement durable, et plus particulièrement de réemploi.

1.2.3 Le réemploi dans son contexte géographique

Les actions suivant une réflexion à peu près similaire se multiplient en France: le projet DEMOCLES, la plateforme CYCLE UP de EGIS ou encore les services de HESUS pour les terres excavées, prônent la systématisation des actions de réemploi dans les projets de construction, déconstruction ou réhabilitation. Ces services plus ou moins dématérialisés sont généralement constitués d'architectes et ingénieurs du bâtiment ayant pour volonté de réduire leurs externalités négatives dans le cadre de leurs activités. Plusieurs projets expérimentaux sont en cours sur le territoire, souvent portés par des collectivités territoriales sur des projets urbanistiques. Par exemple, l'agglomération de Saumur engage un projet d'étude du gisement de matériaux du bâtiment réemployables localement.

En Belgique, la démarche est bien plus avancée puisque le recyclage est obligatoire à certains niveaux du chantier et que le réemploi peut faire l'objet de clauses dans les programmes immobiliers (obligation de moyen). Evidemment, les modes constructifs et les

matériaux utilisés sont différents en fonction de l'héritage architectural et des techniques employées : il s'avère que la brique, les pavages ainsi que les éléments d'ornements sont courants et présentent un fort potentiel de réemployabilité (WRAP, 2008). C'est pourquoi les sites de vente de matériaux de seconde main sont très développées en Belgique ("Opalis, Homepage," 2017).

En Chine, des réflexions portent plutôt sur le réemploi de la structure entière du bâtiment. En effet, les problématiques de ressources sont également présentes, mais les principales préoccupations des autorités sont l'optimisation des espaces en ville et la conservation de l'empreinte architecturale historique (Langston, Wong, Hui, & Shen, 2008). C'est pourquoi les études portent sur la réattribution de nouveaux usages aux bâtiments existants. Cette vision est très louable puisque l'aspect historique et culturel est parfois oublié des investisseurs immobiliers. De plus, les postes les plus impactant en termes d'empreinte carbone sont les lots structurels (gros œuvre) donc il est très judicieux d'axer les efforts sur la réhabilitation plutôt de la déconstruction/reconstruction, même raisonnée. En effet, détruire un bâtiment revient à lui rajouter 18 ans de consommation énergétique sur le total de sa dépense (N°349 Les cahiers techniques du bâtiment, 2016).

Parallèlement aux externalités environnementales positives, le réemploi est également un moyen pour pallier aux catastrophes naturelles telles que les ouragans (Kahar Sunoko & Josef Prijotomo, V. Totok Noerwasitoa, 2015). Ce papier explique comment réaliser du réemploi, soi-même, après une telle catastrophe. Ce type de travaux dérive de notre sujet puisque les visées sont différentes et qu'il concerne des situations de crise dans lesquelles l'auto-construction est prédominante.

De nombreux ouvrages relatent les différentes expérimentations menées à travers le globe (Chopin & Delon, 2014). Les RETEX (Retours d'Expérience) montrent que la compétitivité financière de cette démarche n'est pas acquise en phase conception/construction. De plus, elles nécessitent des compétences spécifiques et des arbitrages au cas par cas. Actuellement, les efforts portent sur des gisements proches du déchet sur des projets de déconstruction ou réhabilitation lourde. Un premier constat est tiré de cette littérature : **les démarches de réemploi et de redistribution en phase exploitation courante (5 niveaux de maintenance couverts) sont quasi inexistantes**. Ces 5 niveaux qui vont concerner la prestation développée dans ce rapport sont explicités en ANNEXE 2.

1.3 OBJECTIFS

1.3.1 Objectifs propres au projet

Le contexte général Français dans lequel évolue le domaine fermé de l'exploitation immobilière présente tous les signes d'une émergence d'un nouveau modèle économique. Notre domaine d'expertise se doit de suivre l'innovation et d'évoluer avec les mentalités nouvelles. Parfois considéré comme puriste et réfractaire au changement (à tort ?), le milieu du bâtiment va tout de même entrer dans une longue phase d'évolution, portée par les nouvelles réglementations. Parallèlement, des solutions doivent voir le jour afin de répondre aux nouveaux enjeux du secteur, à l'image de l'article 88 de la Loi N° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la création, à l'architecture et au patrimoine.

Elle propose de « déroger à certaines règles en matière de construction dès lors que leur sont substitués des résultats à atteindre similaires aux objectifs sous-jacents auxdites règles. Un décret en conseil d'état fixe les règles qui peuvent faire l'objet de cette expérimentation, notamment en ce qui concerne le réemploi ».

La théorie de l'émergence d'une **troisième révolution industrielle**, soutenue par Jérémy Rifkin dans son ouvrage *The Third Industrial Revolution* (2011) se base sur les aspects énergétiques et les nouveaux moyens de communication. Mais il met également en exergue les nouvelles manières de consommer et de relocaliser les activités. Le développement d'un marché du réemploi présente des intérêts multiples et partagés entre les acteurs économiques et institutionnels. Le principal objectif de la démarche, qui va être expliqué ci-après, est d'élaborer un business model facilitant la redistribution des matériaux et des équipements issus de l'exploitation immobilière.

Le **modèle d'affaire ou Business Model** (BM) est la formalisation d'un concept permettant de comprendre le mode de création de la valeur. Il explicite les choix stratégiques fait par le concepteur pour rendre son activité faisable et désirable. Il peut prendre différentes formes, telles que le *Yield Management* (variation des prix en fonction de la demande), la revente de données, la désintermédiation, le *Low Cost*... Etc. Celui-ci peut être connu dans le cadre d'une activité ou d'un bien déjà existant. En revanche, dans le cadre de prestations innovantes, le BM fait l'objet de nombreuses inconnues et se doit d'être éprouvé de manière empirique. Les pivots doivent permettre au concepteur de recadrer sa prestation afin de la réadapter au besoin client lors de ces phases d'expérimentation. A ce titre, de premiers échanges avec un Maître d'Ouvrage (MOA) chez un bailleur social a permis de recentrer ce projet vers des problématiques d'exploitation courante, plus que de déconstruction/reconstruction. En effet, chez *Maine et Loire Habitat*, le réemploi en réhabilitation semble compliqué au titre de la satisfaction client : « *Je ne veux pas avoir la baignoire de mon voisin après que mon appartement ai été rénové* ». C'est ainsi que d'autres problématiques ont émergées telles que : « *J'ai des équipements que j'ai dû remplacer à cause de défaut de mise en œuvre ; ils sont tout à fait fonctionnels donc je les ai conservé, mais je ne sais qu'en faire et le stockage coute cher* ».

Dans le cas ici présent, le modèle relève de l'innovation, mais peut se calquer sur des pratiques déjà existantes dans d'autres secteurs tels que l'électroménager (association *Envie*), le mobilier ou les mobiles (RCUBE, *label Mobile reconditionné*). Le Business Model Canvas (voir ANNEXE 3) est un outil permettant de formaliser les premières idées et de constituer le mode de création de valeur. Afin d'explicitier au mieux cet objectif, il est intéressant de répondre aux différentes questions du QQQQCP suivant :

- Quoi ? Une prestation de service permettant de mettre en relation une offre et une demande, en répondant aux besoins et intérêts de chacun.
 - o A quoi ? L'ensemble des matériaux et équipements du bâtiment (ses composants) dont les propriétaires n'ont plus l'utilité, mais qui sont toujours en état d'usage ;
- Qui ? Le nouvel acteur spécialisé dans la redistribution et le réemploi de ces composants du bâtiment, issus de l'exploitation Immobilière ; Voir encadré ci-dessous ;
 - o A qui ? A l'ensemble des Maîtres d'Ouvrage, Exploitants, prestataires du bâtiment ; qu'ils soient publics ou privés ; mais uniquement professionnels ;

- Où ? Le prototypage va se faire dans la région d'Angers, sur une zone de chalandise de moins d'une heure. Cependant le Business plan va devoir intégrer la possibilité de s'exporter vers une zone à plus fort potentiel, telle que la région Parisienne.
- Quand ? A compter de mars, les premières réunions avec les futurs clients vont avoir lieu afin de cibler le besoin et évaluer la faisabilité ; Le projet devra présenter un certain niveau d'avancement pour début septembre 2017, date butoir, à laquelle la poursuite de ce projet sera arbitrée ;
- Comment ? En proposant un ensemble de prestations permettant le transfert de propriété des matériaux et équipements de seconde main.
- Pourquoi ? Les acteurs de l'immobilier savent fonctionner dans un modèle linéaire mais peinent à faire re-circuler leurs substrats d'exploitation. Une solution de prise en charge complète de cette problématique permettrait de répondre aux exigences futures de ces métiers en constante évolution.

La nouvelle personne en charge du management du réemploi lors des activités de gestion technique immobilière est pour l'instant conceptualisée sous le nom de **REUSE MANAGER** (RM) se prononçant « Riouze ». Il organisera le transfert de propriété entre un **cédant** et un **cessionnaire** pouvant également être qualifiés de primo-User (PU) et de secundo-User (SU).

Ce concept, issu d'une réflexion et de constatations empiriques peut se voir limité en potentiel si aucun outil n'est élaboré pour venir compléter la proposition de valeur. Ces outils peuvent prendre différentes formes, mais doivent dans tous les cas renforcer le caractère indispensable des prestations intellectuelles commercialisées.

1.3.2 Objectifs en termes de livrables

Le projet proposé dans ce développement ne consiste en aucun cas à vendre un produit ou à proposer une prestation reproductible indéfiniment. Elle nécessite une production intellectuelle vectrice de création de valeur, comparable aux prestations d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO), de Maîtrise d'Œuvre (MOE) ou de Coordination Sécurité et Protection de la Santé (CSPS) présentes et reconnues sur le marché. Elles fonctionnent sous la forme de modèles d'affaire bien connus et éprouvés par les acteurs financiers et comptables. Le bâtiment est aujourd'hui un élément de plus en plus complexe de par sa forme, sa composition, sa réglementation applicable ou encore ses dimensions. C'est pourquoi les prestations de conseil fleurissent dans tous les lots et à toutes les étapes de la vie de l'immeuble. Actuellement, aucun acteur ne s'est focalisé sur la problématique de réemploi des composants lors des phases d'exploitation. En conceptualisant cet ensemble de prestations intéressant un primo-user et un secundo-user, il est nécessaire de comprendre la réelle valeur ajoutée de cet acteur sur le marché. Pour cela, des outils existent afin de valider ou invalider certaines hypothèses : le **Business model GRP** est actuellement un des plus utilisés dans le domaine de l'innovation. En seconde partie du développement de ce présent rapport, il sera détaillé comment le RM (ReUse Manager) va s'organiser pour Générer, Rémunérer et Partager la valeur. Cet outil, présent sous une forme ludique et ergonomique sur internet, va être présenté, ici, dans un format rédigé. Il contient toutes les réflexions préalables au lancement de la démarche entrepreneuriale.

1.4 ENJEUX

1.4.1 Personnels

Au-delà de constituer un projet innovant dans le secteur du bâtiment, la réflexion développée dans ce rapport répond également à des enjeux personnels. Je suis mû par la volonté d'**entreprendre et d'innover**, dans le but de répondre à des problématiques rencontrées sur le terrain. La possibilité étant aujourd'hui donnée aux étudiants de générer leur propre activité, il est intéressant de développer un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitudes qu'il est bénéfique d'acquérir en fin de cursus scolaire. Tout cela, en développant une réflexion positive pour l'emploi local, l'environnement et l'économie. Pour que l'implication dans un tel projet soit maximale, il est nécessaire que celui-ci ait du sens pour celui qui le porte. C'est la raison pour laquelle il doit être en adéquation avec l'éthique personnelle du porteur. Dans ce cas de figure, le volume de travail assumé est proportionnel au plaisir, ce qui génère de la performance.

1.4.2 Métiers

Les métiers de l'exploitation immobilière se doivent d'être en constante évolution afin d'absorber les changements de monde actuel. C'est pour cela que l'innovation naissant dans les incubateurs indépendants ou ceux des groupes leaders sur le marché de l'immobilier fait l'objet d'une grande attention. Plusieurs axes sont particulièrement impactés par ces évolutions et vont être développés ci-après.

1.4.2.1 *Réglementaire*

Le **respect de la réglementation et des normes associées** représente une très grande partie des missions de l'exploitant immobilier. Il doit réaliser une veille spécifique à travers laquelle il est dans l'obligation de savoir les faire appliquer lorsqu'il est nécessaire en s'entourant des personnes compétentes. Elle évolue quotidiennement et tend à se durcir et à se complexifier. Dans le but de valoriser les patrimoines et d'assurer la satisfaction des occupants, les exploitants et MOA tentent avant tout de répondre aux réglementations avant de s'intéresser aux normes et certifications. Les tendances actuelles vont plutôt dans le sens de la réduction de l'impact environnemental et social (LTECV, ISO 14 000, ISO 26 000 ou démarche HQE, BREEAM, LEED). Ces normes possèdent des volets dans lesquels les exploitants doivent justifier de leurs démarches éthiques et responsables. En découlent une notation pour laquelle la certification est attribuée ou non. La démarche de réemploi est une des démarches les plus performantes en terme d'analyse de cycle de vie (et donc de réduction d'empreinte carbone) ainsi qu'en terme de création d'emplois. Cela se démontre au travers des différentes études menées sur le territoire (Les techniques de l'ingénieur, 2015). Répondre à ces enjeux réglementaires et normatifs devient donc une préoccupation principale du secteur d'activité. **Changer la manière de consommer le bâtiment** sera un des leviers principaux de réponse aux problématiques futures.

1.4.2.2 *Environnemental*

Les Centres d'Enfouissement Techniques sont des lieux adaptés pour le stockage des déchets ultimes. Il s'agit des substrats de l'activité économique (plus ou moins locale) dont le recyclage n'est pas encore possible. Ces lieux sensibles en termes d'impact environnemental ; au même titre que les centres d'incinération ; arrivent souvent à saturation et l'ouverture de nouvelles structures devient de plus en plus complexe. Certains dispositifs tels que la **TGAP**

(Taxe Générale sur les Activités Polluantes) ou la **REP** (Responsabilité Elargie des Producteurs) visent à réduire ces mises en décharge. Cependant, le fait de responsabiliser les professionnels ne revient pas à leur apporter des solutions pour répondre à ces contraintes.

Parallèlement, cet accompagnement doit intervenir dans une évolution globale du système par un agrégat de différentes pratiques, un peu dans l'idée du « *mix matériautique* » (LE MONITEUR, 2016). Cette notion originellement citée par Marc Barra en référence au mix énergétique, énonce la théorie selon laquelle il ne faut pas concevoir en utilisant une seule ressource, mais en les associant pour créer un ensemble équilibré. L'intégration d'une filière de réemploi apporterait une nouvelle source à cette réflexion de bon sens.

1.4.2.3 Sociétal

Le bâtiment est un secteur qui faisait travailler environ 1 700 000 personnes en France en 2014 alors qu'en 1970, ils étaient plus de 2 000 000 à vivre de cette activité (INSEE, 2016). Les progrès techniques et la tendance économique actuelle portent préjudice à l'emploi dans la construction. Les nouvelles techniques utilisées permettent de faire des économies sur la main d'œuvre et d'optimiser les délais de chantier ; la problématique des Donneurs d'Ordre (DO) étant évidemment l'aspect financier. Ce constat laisse perplexe quant aux externalités négatives induites par la culture du moins-disant. Pour remédier à cela, l'augmentation du coût des matières première ne sera pas un moyen de remédier, mais bien une conséquence du système arrivé à bout de souffle. Pour anticiper cela, une **réflexion en coût global** devrait permettre de mettre en exergue le fait que les pratiques à plus forte valeur ajoutée sont celles générant des emplois locaux. Le réemploi est une pratique nécessitant plus de main d'œuvre, à toutes les phases des opérations, mais il faut prouver son intérêt auprès des clients de par sa finalité vertueuse.

Parallèlement, de nombreux organismes portent des initiatives ayant pour but de replacer l'humain au centre des activités économiques : *Aspire* est une association structurant la réinsertion sociale et formant les personnes au travers d'un accompagnement personnalisé. Elle s'inscrit déjà dans des démarches de réemploi et de prévention du déchet grâce à sa ressource. Les emplois ainsi générés permettent la réinsertion et la sobriété bâtiminaire.

Ainsi, ce projet de réemploi des composants du bâtiment répond donc à deux enjeux : le premier étant personnel ; le second professionnel, et lié à l'éthique du métier de gestionnaire immobilier.

Le contexte de ce rapport a donc été posé en commençant par une vision holistique de l'immobilier avant de se recentrer sur le cœur du sujet qui est la pratique de réemploi des équipements et matériaux. Ensuite, les objectifs ont été définis en terme de réponse aux problématiques mais également en terme de livrable. Enfin, les enjeux émanant de ces prestations de service ont été parcourus. Dans cette seconde partie, le concept va d'abord être expliqué sous un angle théorique avant d'aborder plus en détail les fonctionnalités de la prestation imaginée.

2 MODELE DE LA PRESTATION DE REEMPLOI DES COMPOSANTS DU BATIMENT

Il a été évoqué que le marché n'existait pas ou n'était qu'à la phase embryonnaire. Cela est dû à de nombreux facteurs énumérés et argumentés par l'ADEME dans un rapport exhaustif sur le réemploi dans le bâtiment (ADEME Angers, 2016) :

Tableau 1: Tableau récapitulatif des freins liés à l'activité de réemploi, identifiés par l'ADEME

Catégorie	Frein
<u>Technique</u>	Qualification, évaluation des performances techniques des matériaux et produits de réemploi
<u>Juridique, procédures</u>	Statut de déchet
	Statut juridique du don, de la mise à disposition
	Décennale, dommage ouvrage
	Marquage CE des matériaux et produits de réemploi
	Garantie « Produit »
<u>Economie</u>	Marché peu développé, demande faible
	Adéquation offre/demande
	Eligibilité aux aides financières
<u>Environnement, Santé</u>	Déclaration des performances environnementales et sanitaires des produits de construction et des ouvrages
	Substances dangereuses réglementées
	Qualité de l'air intérieur
<u>Acteurs</u>	Prise en compte du réemploi dans le processus courant de conduite d'opération
	Pratiques sur les chantiers

Le principe de la prestation conceptualisée dans cette partie est celui de la centralisation des services nécessaires pour répondre aux freins évoqués ici. L'idée étant de mettre au point une solution venant apporter des éléments de réponse à ces différents critères comme le statut de déchet issus de la déconstruction/réhabilitation bâtementaire. Dans l'attente d'un déblocage du marché par l'acteur institutionnel, il peut être judicieux de **réorienter le sujet vers un gisement différent**, moins contraint. Cela revient à considérer la problématique selon une approche différente : s'il est difficile de réemployer des « déchets », **pourquoi ne pas commencer par redistribuer des composants préalablement identifiés comme fonctionnels, et se voyant attribuer un nouvel usage ?**

Cette approche simplifiée du problème ne se dispense pas d'un apport en solutions techniques supplémentaires. Effectivement, comme énoncé précédemment, ce marché n'existe pas non plus en raison des contraintes logistiques et du manque d'incitation à la sollicitation du marché de la seconde main. Les freins ainsi identifiés sur le marché seront traité au cours du développement ci-après. Les solutions ainsi apportées par le concept de ReUse Manager viendront renforcer l'intérêt d'un tel acteur dans l'écosystème bâtementaire.

2.1 CONCEPTUALISATION DE LA PRESTATION

Tout l'intérêt d'une innovation réside dans sa **propension à répondre à un besoin** de manière efficiente. Celle-ci s'accompagne d'une création de valeur qui doit être observable et légitime aux yeux du client. L'idée est ici de permettre aux acteurs du bâtiment de réemployer et redistribuer leurs biens valorisables dont ils n'ont plus l'utilité. Cela doit passer par la fourniture de l'ensemble des prestations nécessaires au transfert de propriété. Celles-ci prennent la forme d'une Assistance à Maitrise d'Ouvrage réemploi, couplée à des prestations de courtage de composants du bâtiment d'occasion.

2.1.1 ReUse Management

Le développement d'une marque passe par le choix d'un nom qui doit attirer l'attention, mais également rester dans l'esprit des concernés. L'anglicisme ReUse Manager fait écho aux différents termes utilisés dans le milieu de l'exploitation Immobilière (Asset, Property, Facility). En reprenant cette forme, les prospects et partenaires comprennent tout de suite le lien entre cette nouvelle activité et les leurs. Pour ce qui est de ReUser, c'est une manière de définir « **celui qui réemploi** ». En prenant un terme générique et très identitaire comme celui-là, le projet s'inscrit tout de suite comme une référence du réemploi, qui plus est, en Pure Player.

Illustration 1 : marque déposée auprès de l'INPI pour le concept de RM



Les missions de ce nouvel intermédiaire seraient donc de permettre le réemploi in-situ (sans transfert de propriété) ou ex-situ (avec transfert de propriété). Dans le second cas de figure, le plus complexe, mais également le plus prometteur, un contrat de vente est passé entre un exploitant et un prestataire. En effet, le RM ne doit pas spéculer sur le bien en l'achetant pour le revendre car cela engendrerait des surcoûts impactant financièrement un produit par nature moins attractif. C'est pourquoi ce transfert direct doit se faire dans les règles de l'art afin d'éviter les problèmes de responsabilité liées à la défaillance éventuelle d'un bien. Un soutien juridictionnel sera nécessaire pour la production d'un acte authentique justifiant de l'achat-vente d'un bien en bonne et due forme.

Il n'est pas envisageable de parler de vente sans principe de **transaction financière**. Les MOA et exploitants ne sont pas habitués à vendre des biens car cela n'est normalement pas de leur ressort (c'est également la particularité des centres de coûts que sont généralement les services d'exploitation immobilière). Il est donc nécessaire de les accompagner dans la démarche de traction financière en assistant la facturation et l'imputation dans les budgets correspondants. Les services comptables des MOA seront les premiers supports concernés par cette démarche. Un système de **refacturation à l'acheteur par un prestataire appliquant ensuite une moins-value sur le marché dont il est titulaire** est un montage envisageable pour être comptablement en règle. La notion de fiscalité applicable sera un point à traiter parallèlement au transfert de propriété.

Pour inciter les Donneurs d'Ordre à rentrer dans cette démarche, le RM devra également avoir un rôle de **promotion** en communiquant sur les éléments exprimés par le client. Que ce soit pour le RSE ou la certification environnementale, les allégations devront être légitimées par un système d'évaluation de réduction d'empreinte carbone possible avec la formation Bilan Carbone.

Ce concept de bilan écoresponsable rentre dans la démarche d'une **réflexion en coût global**, dans laquelle il est indispensable de prendre tous les éléments directement et indirectement induits par un choix technique. Le fait d'opter pour les matériaux revalorisés peut avoir un intérêt principalement financier, mais également fiscal ou politique. A partir des données connues et référencées dans la « *Bibliothèque Batiprix* », par exemple, il est possible de comparer des scénarios neuf et des scénarii réemploi. Le choix pourra être fait à l'aide de la norme ISO 15686-5 relative aux bâtiments et biens immobiliers construits avec une approche en coût global.

Le ReUse Manager doit intervenir en amont des projets afin de conseiller le MOA ou auditer un patrimoine sur le potentiel gisement à disposition. Dans ce cas, le rôle d'AMO Réemploi pourra prendre tout son sens dans une mission d'assistance à la rédaction du lot réemploi au Cahier des Charges. Des exemples de CCTP propre à cette pratique, issus de retours d'expériences, sont disponibles auprès d'association belges (Rotor, 2015). Mais une adaptation spécifique à chaque projet sera indispensable, encore plus sur des appels d'offre en exploitation.

Parallèlement, le levier le plus important est le **pilotage de toutes les prestations** nécessaires entre le retrait du bien et sa remise en œuvre. En effet, la dépose soignée, le conditionnement, le stockage intermédiaire ainsi que la gestion même de ce stock devront être apportée (principe du service clef en main). De plus, la démarche de prescription et d'incitation des prestataires doit être accompagnée par un spécialiste du réemploi en exploitation (intégration dans les contrats cadre de maintenance, ou opérations ponctuelles).

Bien au-delà de la simple prestation ponctuelle, le RM est également qualifié pour réaliser un **suivi spécifique en exploitation**. En effet, l'installation de matériaux ou équipements de seconde main manque de retour d'expérience, ce qui peut freiner l'acquéreur. En assurant le Service Après-Vente, à la manière d'un CREM (Conception Réalisation Exploitation Maintenance), le Reuse Manager répond à une problématique majeure. Pour cela, il va appliquer des gammes de maintenance spécifiques prenant en compte les paramètres de changement de destination du bien valorisé mais également proposer des opérations de rétrofit, contrôle technique ou remise à neuf dans une optique d'**allongement de la durée de vie**.

Ces prestations doivent être assistées par des outils permettant d'optimiser les opérations du RM et de générer une offre et une demande. En effet ce manque de visibilité est très contraignant pour le développement d'un marché de l'équipement de seconde main.

2.1.2 Plateforme Web et application mobile

Les sites de publication d'offre de biens d'occasion en tout genre ne manquent pas. Du plus généraliste (*Le Bon Coin, petites annonces gratuites*), au plus spécialisé (*Hesus, Gestionnaire de terres*), de nombreux acteurs se positionnent sur ce créneau de la redistribution. Actuellement, très peu d'entre elles arrivent à s'implanter dans le secteur du bâtiment malgré la naissance de plateforme spécialisées telles que « *Imarétio* ».

Imatério, créée par le SNED (Syndicat National des Entreprises de Démolition), propose aux utilisateurs de la plateforme de déposer des annonces pour acquérir (gratuitement ou financièrement) ou mettre à disposition (sous forme de vente ou de cession) des déchets inertes (béton, briques, céramique, pierres, sablon, pierres, terres non polluées) et des matériaux de réemploi (menuiseries, matériaux d'ameublement, éléments de toiture, verrières, ferronneries, sanitaires, équipements électriques et de chauffage) selon une liste prédéfinie (L'Usine Nouvelle, 2016).

Ce type d'initiative prouve bien l'engouement de la filière professionnelle pour ces nouvelles manières de consommer le bâtiment.

La plateforme conceptualisée ici sera réservée aux professionnels du bâtiment selon l'organigramme en ANNEXE 4. Ils devront justifier de leurs activités avant de pouvoir publier ou se positionner sur des offres inventoriées et centralisées par le ReUse Manager. Ces acteurs pourront s'inscrire sur une ou plusieurs prestations offertes par le RM en fonction de leur domaine de compétence. Le site Web couplé à l'application mobile sera trichotomisée comme suit.

2.1.2.1 Offre de biens

La **publication de matériaux et équipements issus de l'exploitation immobilière** est relativement spécifique et ne s'adresse qu'à des professionnels. Elle pourra prendre une forme plutôt technique (proche de la GMAO) :

- Photos pour l'aspect visuel ;
- caractérisation selon des critères propre à l'équipement (fiche produit) ;
- Durée de vie résiduelle évaluée à partir de critères alimentant un outil de calcul basé sur la méthode des facteurs ISO 15686 ;
- Un prix de vente découlant de l'étape précédente et comparée au prix du neuf (*référentiel batiprix ou fournisseur*) ; Il peut également s'agir d'un don. La méthode pourra s'apparenter à la côte ARGUS d'évaluation de la valeur des véhicules d'occasion ;
- Une évaluation de l'empreinte carbone épargnée ainsi que d'ETP (Equivalent Temps Plein) générés par la démarche en comparaison d'un achat neuf (également référentiel Batiprix) ; sur le principe de l'éco-comparateur mis en place par la SNCF, en partenariat avec l'ADEME, permettant de comparer l'impact de CO² en fonction du mode de transport.

Cette offre est publiée de manière **anonyme** car peut relever de choix stratégiques ou d'erreurs d'exploitation commises par les cédants. Cet anonymat sera, si possible conservé jusqu'à la fin de l'opération car « intermédiarisée » par le ReUse Manager.

Le gisement de matériaux potentiellement publiés sur la plateforme sera évalué lors de la phase de prototypage de la prestation auprès de MOA, exploitants et prestataires du bâtiment.

Les **biens ciblés au départ** seront des matériaux et équipement :

- A faible $\frac{\text{Prix du matériau posé}}{\text{Prix du matériau fourni}}$ ratio car l'intérêt financier réside dans l'attractivité du prix du composant revalorisé et sera détérioré en cas de trop fort taux de main d'œuvre ;
- Standards, c'est-à-dire, non conçus sur mesure ; car cela implique que le bien s'adaptera mal à un bâtiment existant pour lequel il n'était pas originellement produit ;

- De second œuvre, n'engageant pas de responsabilité décennale car aujourd'hui, peu ou aucune entreprise ne peut prendre une telle responsabilité sur ce type de composant ;
- invendus, surplus du négoce ou refus de chantier qui ne nécessitent pas d'opération de retrait mais qui sont tout de même sortis du marché conventionnel ;

Par la suite, il sera possible, voir indispensable de se positionner sur une nouvelle **offre plus technique** et élargie à des équipements plus sophistiqués ou nécessitant plus de main d'œuvre. Les premiers Retours d'Expériences pourront mettre en exergue les biens à plus fort potentiel, notamment grâce aux outils de comparaison avec le scénario neuf. De plus, la démocratisation de la pratique de réemploi pourra engendrer une sollicitation de la demande des MOA dès les phases projet. Il sera ainsi envisageable d'adapter certaines caractéristiques du projet aux suggestions propres au lot réemploi (exemple : scénario d'intégration d'un lot menuiserie sur mesure refusé sur chantier, en phase conception, et prenant en compte le coût global de cette opération par rapport à un lot neuf).

La redistribution de biens n'ayant pas forcément de forte valeur pécuniaire permet d'inciter à la **cession sans contrepartie financière** : le don. Celui-ci peut se faire avec une association agréée à recevoir des dons, ce qui permettra au donateur de bénéficier d'une défiscalisation. Sur ce point, en échange d'un reçu fiscal, le MOA pourra bénéficier d'un abattement de 66% de son impôt sur le revenu jusqu'à hauteur de 20% du revenu imposable, au titre de l'abandon de produit. Cette transaction peut aussi se faire avec un autre professionnel, auquel cas, aucune contrepartie ne pourra être délivrée en dehors du troc (mais cette alternative semble encore inconcevable). Dans ce cas, il sera toujours possible de communiquer sur cette démarche au travers de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) normalisée par l'ISO 26 000.

2.1.2.2 Offre de services

Les prestataires pourront également s'inscrire sur cette plateforme pour proposer leurs **prestations de services** applicables aux biens publiés ou non sur la plateforme. En intégrant ce nouveau marché, les prestataires vont pouvoir diversifier leurs activités et se positionner sur une nouvelle offre valorisant le savoir-faire. Cela leur permet également de spéculer sur la main-d'œuvre fournie et non plus sur les matériaux vendus lors de l'acquisition d'un marché : c'est ce qu'on appelle la servicisation. Les prestations pourront se diviser en plusieurs catégories énumérées dans le tableau en ANNEXE 5.

Les lignes avec les X peuvent être réalisées par les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire. En effet, sur le marché actuel, ce sont les prestataires les plus compétitifs en termes de réparation et remise en état de mobilier, équipement électroménager, textile...etc. Certaines associations telles qu'*Envie* arrivent à apposer de nouvelles garanties sur leurs biens remis à neuf : un facteur très incitatif dans le cadre du ReUse Management. En effet, en plus de rassurer le MOA sur l'achat d'un bien de seconde main, il est possible de communiquer sur l'impact social positif.

Afin d'inciter l'intérêt des acteurs à venir s'inscrire sur la plateforme, le RM pourra prendre l'initiative de **répondre à des appels d'offre** sur les lots réemploi. En effet, en fonction du gisement de biens disponibles, il sera possible de réaliser une réponse sous la forme de groupement d'entreprises pilotées par le RM. A la manière d'un contractant général, il sera en

mesure de créer une demande à partir des offres de biens et de services qu'il a regroupés sur sa plateforme.

Autre facteur incitatif, les entreprises ayant été titularisées sur des lots et ayant fait leurs preuves (selon un système d'évaluation client à déterminer), pourront bénéficier d'un **certificat ReUser**. Cet agrément pourra être comparable à la *Qualification RGE* (Reconnu Garant de L'Environnement) adressées aux entreprises du bâtiment spécialisées dans les travaux d'efficacité énergétique et d'installation d'équipements utilisant des énergies renouvelables. Le RM étant indépendant, et donc intègre, il peut se positionner en tant qu'organisme certificateur. A contrario, les entreprises n'ayant pas assumées leurs missions conformément au contrat pourront se voir radiées du panel.

2.1.2.3 Demande de biens et services

Lors des différentes opérations de maintenance, des plans de GER ou en cas de défaillance imprévue, les exploitants ou prestataires pourront se documenter sur la plateforme en fonction de leur besoin. Cette consultation de matériaux et équipements de seconde main arrive donc selon différentes temporalités :

- Par anticipation lors des phases conception du projet avec une volonté de diminution des coûts d'investissement et de conception en coût global ;
- Lors de la négociation des contrats de maintenance avec la volonté du Donneur d'Ordre et du prestataire de prévenir la mise en décharge des équipements et réduire le volume d'équipements neufs consommés ;
- Après la défaillance d'un équipement ne nécessitant pas un remplacement par un équipement neuf (durée de vie résiduelle du bien et choix stratégique patrimonial) ;

A partir d'une requête précise, ils pourront se **positionner sur une offre** en exprimant leur besoin associé. Le RM prendra contact avec cet acquéreur afin de faire chiffrer l'opération au regard du niveau d'exigence client. Il devra donc généralement se rendre sur place afin de faire les bonnes préconisations techniques propres au projet. En fonction de **l'expression de besoin** du client, propre à la destination de ces ouvrages, le RM pourra faire des préconisations aboutissant à un coût global optimisé.

La prestation innovante a donc été développée ici sous une forme théorique dichotomisée entre le cœur du métier qui est le ReUse Management et son outil associé qui est la plateforme Web et mobile. A l'intérieur de ces deux piliers, les facteurs de création de valeur ont été abordés, mais ceux-ci doivent être développés sous une forme plus concrète. La partie qui va suivre, va surtout chercher à démontrer la désirabilité et faisabilité de la prestation au travers de son modèle d'affaire.

2.2 MODELE D'AFFAIRE

Aussi appelé « Business model », la conceptualisation de la création de valeur entre les différents acteurs est une étape inéluctable lors de l'élaboration d'une nouvelle activité économique. Dans le cas d'une Startup positionnée sur un bien ou service innovant, le Business Model comprend des incertitudes qu'il est indispensable de formuler. Celles-ci doivent être compilées dans un document adapté pouvant prendre différentes formes plus ou moins complètes. Pour cela, le **Business Model GRP** permet de dresser un état des lieux du modèle économique souhaité. Il se base sur une trichotomie contenant chacune également 3 sous-parties : La **Génération**, la **Rémunération** et le **Partage de la valeur** (d'où le modèle

GRP). Au travers de ses neuf composantes imagées en ANNEXE 6, cet outil va donc générer chez le porteur de projet toutes les réflexions indispensables à la création d'entreprise.

2.2.1 Génération de la valeur



Le principe même d'innover est de mettre au point un bien ou un service répondant à une problématique. Une fois sur un marché, l'entrepreneur doit prouver la valeur de ce qu'il vend à ses futurs clients sous la forme d'une proposition de valeur. Cela va pouvoir passer par le **porteur du projet**, la **proposition de valeur** et sa **fabrication**.

2.2.1.1 *Porteur de projet*



« Issu d'un parcours plutôt atypique, j'ai plusieurs fois fait évoluer mon projet professionnel tout en étant toujours porté par une motivation interne en liene avec mes valeurs. J'ai un besoin d'entreprendre, notamment cultivé par mon entourage familial. Toujours impliqué dans mes missions, j'aime travailler tout en sachant parfois me changer les idées. Je pratique beaucoup de sport, surtout dans une optique de dépense énergétique et d'épanouissement. A côté de cela, j'aime également le bricolage et le jardinage, cela me permet de m'accomplir en réalisant des choses moi-même.

Issus d'un parcours axé sur la sécurité, j'ai découvert le domaine de la gestion technique immobilière par hasard. Dans l'optique de me spécialiser dans la gestion du risque dans les Etablissements Recevant du Public, je me suis formé aux techniques du bâtiment grâce à une Licence 3 en Génie Civil. Ces premières notions m'ont ouvert les yeux sur d'autres métiers moins connus mais tout aussi passionnants. Mes premières expériences professionnelles m'ont permises d'appréhender la gestion immobilière avec un regard extérieur. Ma curiosité m'a poussé à m'intéresser à un autre aspect que la sécurité : la maintenance. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité diversifier mon éventail de connaissance avec la spécialisation en master MEPI au sein de l'ISTIA.

C'est en raison de mes origines agricoles que j'ai développé une certaine sensibilité au réemploi, de par mon "bon sens paysan". Durant mes différentes expériences en Maîtrise d'Ouvrage, Maîtrise d'Œuvre ou Maintenance/Exploitation, j'ai pu constater des axes d'amélioration du métier de la Gestion technique Immobilière. Je souhaite faire un métier en concordance avec mon éthique axée sur le respect environnemental, le développement de l'économie locale, le principe de l'utilité publique ou encore l'innovation. En portant ce projet, je donne du sens à mes missions quotidiennes et m'engage dans une démarche professionnelle en adéquation avec mon domaine d'étude. »

De plus, porter ce concept de réemploi avec des compétences orientées sur l'exploitation immobilière et non sur la conception-construction comme c'est actuellement le cas, permet d'attaquer le problème sous un nouvel angle. Comme l'évoque Idriss Aberkane dans son livre intitulé *l'économie de la connaissance* (Aberkane, 2015), tous les lieux d'innovation sont avant tout des lieux d'échange (car l'échange augmente les chances d'étudier les problèmes sous d'autres aspects). Alors venir compléter les connaissances des ingénieurs en bâtiments et des architectes pourrait potentiellement apporter des solutions pour le moment non évoquées.

2.2.1.2 Proposition de valeur



La prestation conceptualisée en première partie de ce développement doit générer de la valeur pour induire une demande de la part du client visé. L'origine de cette idée d'affaire réside dans le constat de cette problématique lors des périodes de stage en entreprises. En échangeant avec des prestataires, certains verbatims ressortent, telles que : « c'est déjà payé par le Maître d'Ouvrage » et « le stockage va nous coûter trop cher donc on ne sait pas quoi en faire », ce qui engendre cette situation de mise en décharge trop systématique. Naturellement sensibilisé au devenir des composants du bâtiment en fin de vie, l'idée de répondre à ces problématiques de prévention du statut de déchet et d'allongement de la durée de vie d'un bien s'est vite imposée. Le schéma en ANNEXE 7 permet de comprendre la distinction entre l'attribution du statut de déchet et la conservation du statut de produit d'occasion pour les biens usagés. Cela dépend tout simplement de l'anticipation de leur devenir lorsqu'un propriétaire s'en débarrasse. Les interrogations issues de cette réflexion ont été confirmées par différentes observations et lectures. Le caractère nouveau de ce modèle vient du fait que cette pratique se généralise dans certains secteurs alors que le domaine du bâtiment ne bénéficie d'aucun organisme capable de présenter une offre clef en main. A l'inverse des composants du bâtiment, l'ameublement intérieur, l'art, les équipements électroménagers ou encore les biens de consommation courante s'inscrivent très bien dans un important marché de la seconde main.

Afin de mettre au point l'idée développée ici, de nombreux pivots ont été nécessaires après l'expression de différentes hypothèses auprès d'acteurs du milieu. Des rencontres avec des exploitants, des Maîtres d'Ouvrages, des prestataires du bâtiment, des acteurs du réemploi, des bureaux d'étude ou des bureaux de conseil, ont permises de réorienter le sujet.

A la suite de ces échanges, le marché visé s'est précisé. Les matériaux issus de la déconstruction sont très complexes à gérer et font l'objet de filières spécialisés rentrant dans un domaine de compétence bien particulier. De plus, ils sont sujets à une obsolescence venant impacter négativement leur potentiel de réemploi. Le schéma en ANNEXE 8 permet de définir les familles de composants sur lesquels le RM va pouvoir apporter son expertise. Le gisement de matériaux potentiellement réemployables devra être caractérisé au cours des projets pilotes menés en phase de prototypage des prestations. Le RETEX nous permettra de **qualifier et quantifier les matériaux et équipements potentiellement concernés** par la démarche. Le potentiel du gisement pourra être extrapolé avec beaucoup de prudence selon des indicateurs de surfaces ou de montants de travaux.

Cette prestation n'est novatrice que par son angle d'attaque du marché. Le positionnement sur le réemploi des éléments issus de la déconstruction commence à se développer dans des réflexions à l'échelle locale. Cependant, l'idée d'une offre en produit fini avec évaluation de la durée de vie résiduelle et gammes de maintenances associées semble se distinguer. Afin de **protéger l'idée**, il peut être imaginé de faire un état des connaissances antérieures ainsi qu'une analyse d'antériorité. Cela a pour objectif de protéger le concept lors des phases de prototypage et donc de mise au jour de certaines pratiques, c'est ce qu'on appelle la Mise au secret. Dans le cas présent, le dépôt d'une enveloppe Soleau auprès de l'INPI (Institut National de la Protection Intellectuelle) en format numérique est suffisant : en cas de litige avec un futur concurrent sectoriel, les données contenues dans l'enveloppe cachetée à une certaine date prouveront la propriété intellectuelle de l'une ou l'autre partie. Il est important de conserver à l'idée le concept suivant :

La Propriété Intellectuelle ne protège pas les idées ou concepts, mais seulement la forme originale sous laquelle ils se sont exprimés. Les idées sont « par essence et par destination de libre parcours » (H. Desbois, INPI)

C'est pourquoi, seule la marque développée par le RM pourra être protégée au titre de la création commerciale et distinctive. Cette marque concernera certaines classes (par exemple, bâtiment, équipements techniques et environnement) et sera le signe d'une représentation graphique servant à distinguer la prestation offerte. Ce dépôt a d'ores et déjà été réalisé avec l'illustration 1 et a coûté 250€ pour 3 classes.

Une phrase plus évocatrice et explicite viendra compléter ce concept nouveau telle que : « *Tirez profit des composants de vos bâtiments* ».

Des acteurs se positionnent déjà en tant que **soutien de ce projet** de réemploi. Le *PEPITE d'Angers* (organisme portant le Diplôme d'Etudiant Entrepreneur) et *Angers Technopole* expriment le souhait d'accompagner le concept de ReUser. Des contacts professionnels issus de la formation ont également exprimé leur soutien quant à cette initiative : Benjamin Fedor, Président de *Pratee Formations* et Gérant de *ACT Environnement* ; Charles Blandinières, International Real Estate Projekt Manager chez *Union Investment Real Estate*. Parallèlement, l'association *Matière Sociale* s'intéresse à ce concept de ReUse Manager tandis que l'association *Matière Grise* à Angers vient de signer une convention avec ReUser sur un projet d'audit de gisement pour l'agglomération de Saumur.

Les **menaces** associées à cette protection de l'idée sont liés aux intérêts des fournisseurs et fabricants de composants du bâtiment, pouvant chercher à freiner une filière naissante, afin de développer un business complémentaire. Dans tous les cas, l'intérêt environnemental lié au réemploi sera assouvi, ce qui est le plus important ; en revanche, **l'intérêt du client final et de l'économie locale le sera-t-il autant ?** Dans l'esprit de cette réflexion, le décret N°2016-288 du 10 mars 2016 porte sur la simplification dans le domaine de la prévention et de la gestion des déchets. Elle stipule notamment en section 19, qu'à compter du 1^{er} janvier 2017, tous les « distributeurs de matériaux, produits et équipements de construction à destination des professionnels » devront organiser la reprise des déchets issus des mêmes éléments qu'il distribue (MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER, 2017). Cela ressemble pour eux à une contrainte car le déchet est une charge difficilement gérable. Le RM doit donc saisir cette évolution légale de manière positive, tout en gardant à l'esprit que ces grosses structures vont pouvoir plus facilement développer une nouvelle offre. Au même titre, une fois le fonctionnement compris par les prestataires de maintenance, l'utilité du RM pourra se voir limitée. Cependant, la force de frappe et le volume bâtiminaire de ces prestataires doit être très importante pour être en mesure de déployer un réseau de réemploi en autarcie.

L'idée d'affaire est une première étape et elle a été conceptualisée en première partie de développement. En revanche, la **transformation de cette idée en offre** est une étape cruciale à la réussite ultérieure de l'entreprise. L'éventail évoluera obligatoirement au cours du prototypage de la prestation, mais certains premiers éléments mettent en exergue quelques incontournables listés dans le tableau ci-contre.

AUDIT REEMPLOI
EVALUATION DUREE VIE RESIDUELLE
EVALUATION VALEUR REELLE
PRECONISATION TECHNIQUES
CONDUITE D'OPERATION
TRANSACTION FINANCIERE
REDACTION CAHIER DES CHARGES
RECHERCHE DE PRESTATAIRES
REPONSE AUX APPELS D'OFFRE

C'est après l'explicitation de l'idée que se dessinent les **opportunités d'affaire**. Celles-ci font référence aux leviers que nous

Tableau 2 Prestations fournies par le RM

allons pouvoir utiliser pour intégrer le marché. Comme énoncé en introduction, le contexte réglementaire favorable n'est plus à démontrer. En revanche, il est nécessaire de comprendre la manière dont les Donneurs d'ordres vont chercher à valoriser cette pratique au sein de leurs activités. L'intégration de volumes de CO² épargné ou d'ETP non délocalisable générés doit pouvoir s'inscrire dans la politique interne de l'entreprise. Si celle-ci mène une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises, il sera simple d'intégrer les externalités positives dans le bilan RSE fourni aux organismes certificateurs. En se basant sur la norme ISO 26 000, le RM peut facilement accompagner un important Donneur d'ordre à communiquer sur ces éléments. Ces données issues du Bilan Carbone peuvent s'appliquer aux certifications bâtementaire HQE, BREEAM ou LEED. Le ReUse Management pratiqué sur un ouvrage aura cette fois vocation à valoriser le bâtiment en lui-même ; ce sont donc cette fois les MOA qui vont y déceler un intérêt. Parallèlement, le ReUse Manager pourra, sous la forme d'un contrat cadre, insérer directement ses prestations dans l'exploitation multi-technique. Dans un souci d'anticipation des volumes de composants nécessaires ou mis en vente, il sera possible d'intégrer les plans de Gros Entretien Renouvellement (GER) ou encore les Plans Pluriannuels d'Investissement (PPI). Dans le cadre d'une gestion active de patrimoine, il peut être intéressant de se poser la question du coût de la sur-qualité dans un bâtiment.

En effet, en fonction de l'usage qui est fait du local ou de la structure entière, il faut penser équilibrer le niveau de qualité des équipements avec la plus-value qui peut en être retirée. A partir de cette réflexion, il est intéressant de se poser la question de ce qui est vraiment indispensable au regard de l'utilisateur. Ainsi, l'achat d'un composant de seconde main, ayant une durée de vie résiduelle proportionnelle à celle du bâtiment entier sera plus raisonné qu'un équipement neuf qui se verra mis en décharge à la fin de son usage malgré une utilité résiduelle raisonnable. Le schéma en ANNEXE 9 Explicite cette notion de valeur résiduelle en fin de vie. Cette réflexion fait écho à **la notion d'amortissement**, sur le plan comptable ou fiscal. Par exemple, un équipement amortissable sur 20 ans et déposé au bout 8 ans, présentera un gap entre sa durée d'usage théorique et sa durée réelle d'utilisation qui pose la question du calcul des immobilisations amortissables.

L'étendue du marché est une notion importante dans l'évaluation du **volume d'activité du RM** nécessaire pour développer et faire perdurer son service. Dans ce cas de figure, il devra se déplacer en personne afin de prendre en compte suggestions propres aux projets. Ainsi, la **zone de chalandise** devra se limiter à un rayon offrant un bon ratio « pleine activité / faible temps de trajet ». C'est pourquoi, le rayon sera pour le moment limité à 1h de trajet aller dans le but d'intégrer les villes comme Nantes et Saumur (voir rayon d'action matérialisé en annexe 10). En revanche, les villes comme Le Mans, Cholet, Rennes ou Tours seront des cibles de déploiement secondaire.

En termes de concurrence, ce que peuvent proposer les acteurs ayant la forme la plus proche de celle du RM est à observer d'un œil attentif :

- Les Assistants à Maîtrise d'Ouvrage pratiquent des missions de conseil sans vente de biens. Ils fournissent une prestation intellectuelle sur l'ensemble des problématiques pouvant être rencontrées par les MOA sur le management de projet, les aspects réglementaires, environnementaux...
- Les grossistes en matériaux de seconde main et déconstructeurs : Certaines structures se positionnent sur de la revente de produits d'occasion acquis sur les chantiers de déconstruction ou réhabilitation. Ils spéculent sur la matière première revendue en réalisant une marge au titre du stockage ou du reconditionnement.

- Les prestataires du bâtiment : Certains titulaires de prestation de maintenance ou de lots travaux commencent à pratiquer du réemploi IN-SITU afin de diminuer les coûts. Ces prestations sont ponctuelles et limitées par le gisement mono-propriétaire concerné.

Toujours en termes d'opportunités d'affaire, les **ambitions** affichées lors du prototypage devront être définies selon des critères factuels : le RM se positionne sur une prestation de conseil nécessitant (pour commencer) un déplacement systématique sur place afin de prendre en considérations tous les paramètres du transfert de propriété. Cela induit un déploiement initial limité permettant une bonne maîtrise de toutes les prestations (examen de la qualité et fidélisation client). Après un condensé de tous les premiers RETEX et la rédaction de procédures plus ou moins généralisables, le réseau pourra s'étendre en s'implantant dans les régions à plus fort potentiel (Région Parisienne).

2.2.1.3 Fabrication de valeur



Pour finir sur la Génération de la valeur, il est important de se concentrer sur le mode de **fabrication de la valeur**. Celle-ci naît à la suite de création d'outils ou de combinaisons de prestations offrant à un client une réponse à une problématique. Le domaine du réemploi peut facilement créer de la valeur puisque d'une problématique de coût (mise en décharge, stockage, traitement des déchets...), il passe à une solution bénéfique (vente de biens valorisables). Cette plus-value réalisée à la fin de l'usage du bien est une notion pour l'instant non évoquée auprès des prospects, mais qui pourra devenir un indice de performance financière en termes de gestion technique de patrimoine. La cession de biens de seconde main devra évidemment être un outil comptable de remboursement de frais et non un nouveau moyen de réaliser des bénéfices. En effet, la vente devra rester raisonnable afin d'inscrire ce bien valorisé dans un business model favorable à son nouvel acquéreur.

Les outils décrits dans la première partie du développement sont les premiers vecteurs de création de valeur. Ceux-ci permettent de lever certains freins mis en exergue dans les différents rapports sur le sujet. La création d'une application et plateforme Web sont de bons moyens de concrétiser une idée et de financieriser un concept plutôt abstrait. Ces outils très onéreux pourront être élaborés en partenariat avec une formation de l'ISTIA. Ce type de convention permettrait de valoriser les filières tout en communiquant sur un projet à impact local bénéfique. En cas d'extension à l'échelle nationale de la prestation, le développement numérique pourra être retravaillé par des professionnels en free-lance. Dans l'éventualité où le service ne serait pas viable dans le temps, ces outils et Bases de Données pourraient être revendues à des entreprises intéressées par le format. De plus, la communication réalisée sur une application est plus parlante et concrète qu'une prestation nue, moins lisible.

Afin de fabriquer cette valeur, il est nécessaire de capter des ressources telles que des prestataires extérieurs bénéficiant des compétences que le RM ne possède pas. Le tableau en ANNEXE 11 reprend l'ensemble des ressources nécessaires au projet.

Ce qu'il est possible de qualifier comme des ressources tangibles est l'ensemble des prestataires qui vont intervenir dans la chaîne du transfert de propriété organisé par le RM. Le fait de trouver l'ensemble des compétences capables de réaliser cette opération de réemploi/redistribution est une condition sine qua non à la faisabilité du projet. Ainsi, il est indispensable de regrouper les acteurs suivants :

- Le fabriquant ou le fournisseur du composant afin de réaliser un contrôle technique et éventuellement réapposer une garantie dessus. Certains organismes savent le faire sur une gamme complète d'équipement ce qui permettrait de se passer des fabricants ;
- Les transporteurs pour la gestion logistique ;
- Des gestionnaires ou propriétaires de surfaces de stockage vacantes permettant l'entreposage en lieu sûrs des biens entre leur dépose et leur remise en œuvre. C'est l'occasion pour eux de compléter leurs revenus en louant de petites surfaces sur de courtes durées (diversification des revenus) ;
- Des prestataires de maintenance multi-technique ou spécialisés, capables de réemployer un grand nombre d'équipements de seconde main.
- Des bureaux de contrôle certifiant la mise en œuvre réglementaire des équipements de seconde main (si nécessaire).
- Des bureaux d'études ou laboratoires capables d'évaluer la fiabilité mécanique ou la composition d'un matériau lorsqu'il est nécessaire (Concerne plutôt les cas de réhabilitation ou déconstruction).

Parallèlement, des **ressources intangibles** vont devoir être développées pour inscrire le nouvel acteur dans la durée. Dans le domaine de la création d'entreprise, le seuil de pérennité est fixé à 3 ans ; au-delà, elle a 4 fois plus de chances de perdurer dans le temps. Mais durant cette période de lancement, le porteur doit se forger une image valorisante qui lui permet d'asseoir sa notoriété. Cette réputation que devra se forger le RM portera sur un savoir-faire acquis au travers de ses premières expériences et des problématiques auxquelles il a su répondre avec satisfaction. Cette image sera ainsi associée à une marque, emblème du nouveau métier intégrant le marché de l'immobilier. Cette marque devra avoir une sonorité positive aux yeux des professionnels encore peu familiarisés du marché de la seconde main.

Une ressource maîtresse indispensable au montage de ce projet sera le gisement de matériaux et équipements potentiellement réemployables. Ce volume sera conditionné par le nombre de cédants et d'acquéreurs intéressés par la démarche, mais également de la tendance des composants à répondre aux conditions de réemployabilité. Durant les phases de test, ce gisement sera un point crucial afin d'évaluer l'intérêt du RM sur le marché.

La bonne organisation d'une entreprise est facteur de performance et d'économie d'échelle, surtout lors des premières phases de développement. **L'agencement des ressources** inhérentes au projet doit se faire de manière optimisée, éventuellement sous la forme d'un *Lean Management*. Au travers d'une « Gestion allégée », les premières missions et les premiers outils devront être réalisés en autoproduction afin de limiter la prise de risque financière (souvent énoncé sous le terme de *bootstrapping = Starting a business without external aids*). Il est également possible de passer par une politique de *crowdfunding* (financement participatif) ou bien de solliciter des associations, des clusters ou encore investisseurs (Business Angels).

Le choix de la **structure juridique** portant le concept de ReUse Manager doit être fait en prenant en considération les aspects liés à l'activité. Elle prendra plutôt la forme préférée par les Assistants à Maîtrise d'Ouvrage, de type Société A Responsabilité Limitée (SARL) mais le fait d'organiser des transferts de propriété nécessite une compétence juridique propre. Ce choix conditionnera le mode de comptabilité, le risque encouru vis-à-vis des capitaux investis, les perspectives d'évolution de la société ainsi que le statut fiscal. Dans le prolongement de cette réflexion, le choix de la tarification est crucial. Certaines prestations peuvent et doivent

être gratuites afin d'engager la démarche des cédant et acquéreurs. En revanche, la **rémunération** doit se faire sur d'autres postes en compensant les frais engagés sur les prestations gratuites. Le tableau en ANNEXE 12 propose un système de tarification unitaire. Il pourrait également se baser sur un abonnement mensuel ou annuel à la plateforme en intégrant tous les services associés ; seule la conduite d'opération sera facturée au prorata du montant du marché. Ces options seront arbitrées lors des phases d'essais en réel auprès des partenaires. Le but étant évidemment de trouver le modèle le plus favorable à chacune des parties tout en rendant indolore le surcoût lié à la rémunération du RM.

Le mode de **délivraison de la valeur** réside dans la manière de contrôler la valeur perçue du client en évaluant sa satisfaction post-prestation. Cela se fait généralement par un questionnaire. En revanche, sur des prestations discontinues et aléatoires, il est difficile de compiler un ensemble de données très fiables. Cette satisfaction client sera surtout inhérente au prestataire de pose choisi ainsi que sur le suivi éventuel en exploitation. Afin d'éviter les gaps entre ce qu'attend le client et ce qu'il perçoit réellement, il sera nécessaire de bien être à l'écoute de son besoin et d'être proactif en anticipant la dérive de la prestation. Une importante phase de travail du RM sera de communiquer sur les opérations peu banales dans le domaine afin de rassurer l'acquéreur. La démarche doit être claire pour chacun des acteurs, et cela passe notamment par un cahier des charges bien rédigé. Pour les premiers essais, il sera indispensable d'être présent et de conduire la logistique et la mise en œuvre très strictement afin de compenser d'éventuelles défaillances liées au caractère nouveau de cette pratique.

Nous avons donc vu comment nous Générions de la valeur au travers du développement du premier élément du Business Model GRP. Nous avons abordé les caractéristiques propres au **porteur** avant d'explicitier la **proposition de valeur** du nouvel acteur puis de nous focaliser sur la **fabrication même de cette valeur**. Dans cette deuxième partie, nous allons nous intéresser à la **Rémunération de la Valeur**.

2.2.2 Rémunération de la valeur



Dans le domaine de la création d'entreprise, il est indispensable d'expliquer aux futures parties prenantes comment il est possible de se rémunérer et de **faire de la prestation imaginée une activité financièrement pérenne**. En opposition au fonctionnement des associations à but non lucratif, la réalisation de bénéfices doit permettre l'évolution de la structure au travers d'investissements, vecteurs de croissance. Dans cette partie, seront explicités les différentes sources de revenus, leurs volumes ainsi que leurs performances attendues.

2.2.2.1 Sources de revenus



Il est possible de distinguer ici 2 sources de revenus issus de l'activité en elle-même. Elles se distinguent par leur **catégorie de canal** permettant d'acheminer la valeur jusqu'à dans les comptes du RM :

- La vente de prestations intellectuelles : Le transfert de propriété et la conduite des opérations associées se fait sans l'acquisition de biens par le RM. La spéculation se fait uniquement sur les services et expertises, vecteurs de génération de valeur ;
- La mise en relation : la réponse à ce frein du marché actuel permet de générer de la valeur à partir d'un nouveau système d'échange. Au-delà des prestations

intellectuelles, la réponse à un besoin par à l'aide d'une plateforme est une potentielle source de revenu.

La rémunération sur la mise en relation est faible puisqu'elle concerne les revenus issus de la plateforme (pourcentage prélevé sur le montant du transfert financier, comparable à un intéressement). Le reste des revenus vont être générés par toutes les prestations permettant de concrétiser cet échange. Le site et l'application ne sont que des outils d'amorçage, mais les points sur lesquelles vont se focaliser les efforts seront les services associés permettant de répondre aux attentes client.

Ensuite, il est intéressant de se questionner sur les **catégories de clients** pouvant apporter plus ou moins de revenus au RM. Pour cela, il faut faire un état des lieux des différents types de Gestionnaires techniques Immobiliers. Le Schéma en ANNEXE 13 fait état des différents statuts de cédants et acquéreurs pouvant mener une politique de réemploi/redistribution sur leur patrimoine. Potentiellement, Les surfaces cumulées par tous ces professionnels de l'immobilier représentent des volumes de composants « inépuisables ». A titre d'exemple, *SNCF immobilier* a en charge environ 12 Millions de m² bâtis et *IMEX (Immobilier d'Exploitation du Groupe BNP Paribas)* en cumule plus de 1 Million rien que pour ses bureaux en Ile-de-France). Cependant, en fonction de la finalité des structures, la démarche de réemploi ne va pas forcément intéresser tous les acteurs. Les structures publiques présentent globalement une plus grande propension à s'orienter vers une exploitation plus sobre, au titre de l'exemplarité et des engagements internationaux de réduction d'empreinte carbone. En revanche, les gestionnaires privés peuvent y voir un intérêt en termes de gestion en coût global ou de réponse à une nouvelle exigence client.

Ils peuvent exercer leurs activités sur **différents usages** ou bien rester sur une destination particulière, souvent propre à l'activité de ladite entreprise. En fonction des usages, les actifs possèdent des équipements et matériaux de différentes natures. Cela va fortement impacter le potentiel de réemployabilité car les politiques de gestion (notamment de la maintenance) sont très variables. Tous les secteurs d'activités sont concernés par la démarche car le RM ne doit pas négliger le potentiel de certains secteurs :

- La production animale et végétale (bâtiments agricoles)
- L'industrie (limité à l'immobilier car les machines-outils possèdent leur propre marché de seconde main)
- L'habitation (hébergement individuels ou collectifs)
- Le tertiaire (immeubles de bureaux, Hôtellerie, commerces, logistique...)

Au travers de cette réflexion, il est intéressant de se questionner sur la faisabilité de la redistribution intersectorielle ou inter-destination. En effet, ce que certains gestionnaires peuvent considérer comme des équipements obsolètes et insatisfaisants, peut être considéré comme acceptable sur un autre type d'actif. Cela rejoint la notion du coût de la sur-qualité : les fournisseurs cherchent évidemment à vendre des produits neufs de qualité standardisée, mais il peut être envisagé d'équiper un actif à faible potentiel de valorisation avec des composants de seconde main. Les seuils d'acceptabilités étant différents, il est possible d'envisager un « *Downcycling* » des composants, ou un **réemploi en cascade**. La performance du composant est conditionnée par sa fiabilité, son esthétique, sa capacité à satisfaire l'utilisateur ou encore sa participation à la valorisation de l'immeuble. Tous ces facteurs se dégradent au court du temps, en suivant des courbes très variables et corrélées à l'équipement en lui-même. Sur un actif de standing, le seuil d'acceptabilité va être atteint plutôt

rapidement, engendrant son remplacement. Parallèlement, un bâtiment moins valorisable ayant un seuil beaucoup plus faible, de par l'usage qui en est fait, sera à même d'être équipé de ces composants réemployés. Le cas schématisé en ANNEXE 14 présente deux immeubles de bureaux, mais il peut être envisagé de changer la destination de l'actif acquéreur (entrepôt ou commerce par exemple).

A propos des **catégories de composants** concernés par cette démarche de réemploi, il semble plus approprié, aux prémices du marché, de se baser sur des produits répondants à un certain nombre de critères (plutôt exigeants, mais assurant la viabilité des opérations expérimentales). Ces critères sont énumérés et explicités dans le tableau en ANNEXE 15.

Tous ces éléments seront à considérer lors de l'analyse du gisement durant la phase de prototypage. Ils devront faire l'objet d'un arbitrage à partir d'échelles de notation permettant de qualifier le composant lors de l'évaluation de la faisabilité de l'opération. La grille d'évaluation de la réemployabilité des équipements conditionnera le volume d'affaires pouvant être réellement pris en charges par le RM.

2.2.2.2 Volume des revenus



Le volume est un point encore flou dans le cadre du développement d'un marché nouveau. Il est difficile de réaliser des estimations budgétaires à partir de facteurs très volatiles et sujets aux aléas. Au vu du potentiel de valeur ajoutée liée à la recirculation de biens, à l'aspect novateur de la démarche et au faible coût d'investissement de départ, le business plan du RM semble prendre une tendance positive. Afin d'évaluer le Chiffre d'affaire retenu, il est indispensable de générer 3 tendances distinctes : un **scénario optimiste**, un **pessimiste** et un **prévisionnel**. Cela permet de prendre en compte certains aléas pouvant mettre en péril la comptabilité de l'entreprise. Pour le moment, seule une première tendance prévisionnelle est réalisée et visible en ANNEXE 16. Ce ne sera qu'après prise en compte de l'ensemble des aléas observés lors du prototypage, qu'il sera possible de rédiger plus concrètement les autres tendances. Certains **aléas** peuvent d'ores et déjà être évoqués dans cette liste non exhaustive :

- Coût des assurances et des opérations de sous-traitance sous-évaluées ;
- Aucun prestataire capable de prester avec des matériaux de seconde main ;
- Sortie d'une autre application sur le réemploi des matériaux de construction ;
- Coût du réemploi supérieur au neuf ou trop peu compétitif ;
- Opération qui se déroule mal : dédommagements au prix du neuf ;
- Gisement contre performant ou inexistant, valorisation impossible ;
- La difficulté ou le retard de paiement en traitant avec des « mauvais payeurs » ;

Ce volume d'activité est évidemment associé à l'efficacité du RM dans le lancement et la réalisation des prestations. Un **seuil de 60h/semaine** est fixé afin d'anticiper le besoin en ressources humaine (recours à l'intérim, recrutement, Free-lance), impactant ainsi fortement les charges de l'entreprise. Dans le volume d'activité, la notion de **Prospection et Communication** a été évaluée à 50h/mois durant les 18 premiers mois. C'est à ce moment que l'on constate la rentabilité des prestations par comparaison avec le coût horaire d'un employé. Pour chaque prestation, une durée unitaire a donc été attribuée. La version prévisionnelle ne nécessite pas l'embauche de ressources d'ici septembre 2018. La prestation vectrice de rémunération semble la conduite d'opération ainsi que la recherche de prestataires. Cette dernière ne sera réalisée qu'en attente d'une plateforme performante sur laquelle les acteurs s'inscriront d'eux même. Le taux horaire sera donc quasiment nul sur cette

prestation et ses coûts associés en diminueront d'autant. En revanche, c'est ce qui permettra de concrétiser les transactions et donc de découler sur une conduite d'opération, très rémunératrice. Le business Plan en ANNEXE 16 doit être affiné et doit prendre en compte d'autres éléments tels que les paiements différés, Les lissage des opérations sur plusieurs mois, les seuils budgétaires des marchés publics (mise en concurrence)...

Afin de viser au mieux ce volume de revenus si important à la création d'un business plan, il faut **anticiper certains ratios** :

- Seules 50% des offres se verront attribuées une demande dans les l'année suivant la publication
- Seules 50% des offres ayant fait l'objet d'une demande seront faisables
- Concernant la conduite d'opération, sur une base de 5% du montant du marché, la rémunération moyenne du RM sera de 1000€.
- Concernant la transaction financière, sur une base de 1% du montant du marché, la rémunération moyenne du RM sera de 100€.

Les **subventions** sont parfois à intégrer dans des modèles dans lesquels cette source est connue et quantifiable. A l'heure actuelle, aucun texte n'établit l'octroi d'aides financières à destinations de projets de réemploi, même si les collectivités territoriales cherchent à l'encourager dans le cadre de la diminution des volumes de déchets. Il est probable qu'un projet aussi bénéfique puisse être soutenu par des financements publics ou par des organismes œuvrant pour l'environnement. Cependant, ces apports sont trop incertains et fluctuants, c'est pourquoi ils ne sont pas considérés dans le volume du budget prévisionnel.

2.2.2.3 Performances



A la suite de l'évaluation du volume de revenus d'une nouvelle prestation, il est important de penser à évaluer sa performance, c'est-à-dire son rendement par rapport aux charges d'exploitation et aux investissements nécessaires aux démarches de l'activité. Dans le cas d'une prestation de service comme celle-ci, les investissements initiaux sont relativement faibles car il est possible de « *bootstrapper* ». En effet, les missions d'évaluation de la valeur résiduelle et valeur réelle vont pouvoir se faire avec des outils simples type Excel. Pour ce qui est de la recherche de prestataire, cela prendra beaucoup plus de temps au RM sans la plateforme, mais il pourra utiliser des outils déjà existant et légèrement similaires, type *Le Bon Coin* ou *Imatério*. Ce qui peut impacter le budget initial, ce sont les frais de déplacement, le marketing (brochures de présentation, flockage véhicule, page web), et l'assurance propre aux activités d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage. La **rentabilité d'exploitation** intervient donc lorsque le seuil de rentabilité est atteint. Il est nécessaire de réaliser rapidement du profit, tout en s'inscrivant dans une stabilité financière. Le seuil de rentabilité financière est atteint lors du mois où les revenus nets cumulés sont positifs.

La prévision de la date à laquelle ce point mort est atteint est cruciale pour les investisseurs et banquiers. Cela appelle la notion de **rentabilité des capitaux investis**, ou « *comment financer les investissements initiaux ?* ». A ce stade de la réflexion, il faut faire le point sur la Capacité d'Auto Financement (CAF) du porteur de projet. Dans les différentes variantes du budget prévisionnel, la CAF est nulle, du fait des faibles revenus de départ et de l'absence de fonds personnels pouvant être dédiés à ce projet professionnel. Par conséquent, il faut apporter plus d'importance aux sources de financement externes (Crowdfunding, business Angels, prêts bancaires, parrainage par des entreprises du secteur, institutionnels). Mais ces capitaux investis doivent faire l'objet de remboursements et de comptes rendus quant

au mode de gestion comptable de l'entreprise. La demande ouverte de capitaux extérieurs sera faite à la fin de la période de prototypage de la prestation, après un ou plusieurs essais en réel, vers septembre 2017.

En termes de **performance sectorielle**, le fait que la quasi-totalité des équipements et matériaux finissent actuellement à la décharge (et générant des coûts pour leurs propriétaires), ouvre de belles perspectives de marché. Pouvant être considéré comme une forme d'avantage sectoriel, ce marché de niche développé grâce aux réponses apportées aux problématiques des acteurs rend possible la naissance d'un nouveau centre de profit. Il peut être considéré que cette nouvelle activité va à l'encontre de l'intérêt des recycleurs et autres entreprises de valorisation des déchets. Cependant, le volume de composants écartés de ce marché sera quasiment nul au regard de l'activité actuelle du secteur de la revalorisation et du recyclage. En revanche, le process du réemploi génère bien plus de valeur qu'il n'en soustrait au marché initial du fait du plus fort taux de main d'œuvre et de prestations intellectuelles (meilleur taux de valorisation). Le réemploi évite en revanche l'achat de nouveaux matériaux et équipements utilisant le plus souvent des matières premières importées. Lorsque ceux-ci sont produits en France, le manque à gagner lié à la diminution du volume de production, pourra amplement être compensé par la main d'œuvre générée pour réemployer dans cet autre secteur. En effet, la spéculation sur la matière étant nulle, la génération de valeur sera portée par la force de travail des compagnons. Cette vision en coût global entraîne une redistribution des pouvoirs augmentant les marges de négociations des consommateurs de composants du bâtiment.

Nous avons donc pu voir que la Rémunération de la valeur passait par l'identification des sources de revenus, le volume de ces revenus ainsi que de leurs performances. Dans la suite du développement de ce Business Model, c'est le Partage de la valeur qui va être abordé au-travers de ses sous-parties associées : Les parties prenantes, les conventions et l'écosystème.

2.2.3 Partage de la valeur



La notion abordée ici regroupe l'ensemble de **l'environnement dans lequel va s'inscrire la nouvelle entreprise**. Le RM est à considérer comme un nouvel acteur de l'exploitation Immobilière en invoquant la sobriété et le pragmatisme de la redistribution des ressources. De par sa principale mission de mise en relation, le RM doit intégrer les parties prenantes, qui sont des éléments clés de la réussite du projet.

2.2.3.1 *Parties prenantes*



Les acteurs avec lesquels le RM va être en relation sont identifiés dans les **fiches signalétiques** des parties en ANNEXE 17. Celles-ci comprennent différents acteurs aux profils et finalités très variés :

- Les donneurs d'ordre : Maîtres d'Ouvrage ou Exploitant ;
- Les prestataires du bâtiment ;
- Les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire, entreprises de réinsertion, ressourceries ;
- Les grossistes et distributeurs de matériaux et équipements ;
- Les organismes tiers soutenant l'innovation.

Ce tableau comprend également différents éléments liés à l'interaction qu'aura le RM avec chacun de ces acteurs :

- Les **attentes des parties prenantes**, regroupe leurs attentes génériques, les attentes particulières ainsi que leurs modes de fidélisation. A savoir, « *comment le RM va-t-il faire pour que la relation soit durable et bénéfique aux deux parties ?* » ;
- Les **apports des parties prenantes**, permet de justifier les raisons pour lesquelles il est important de tisser une relation de confiance ;
- Les **attitudes des parties prenantes**, recense l'ensemble des attitudes et réaction à l'énonciation du projet. Le niveau d'enthousiasme doit encourager alors qu'un scepticisme quant aux critères de faisabilité doit générer des questionnements.
- Le **pouvoir des parties prenantes**, évoque la mainmise que peuvent avoir certains acteurs sur le business du RM. Cet élément permet d'insister sur la nécessité de diversifier la clientèle ainsi que les prestataires, afin d'éviter toute dépendance économique. A ce même titre, il faut limiter le taux d'implication (part dans le Chiffre d'Affaire global) de certains partenaires. Etant positionné sur une clientèle uniquement professionnelle, et donc restreinte, les mesures de remplacement d'un important Donneur d'ordre cessant un partenariat doit être absorbable par le RM ;

2.2.3.2 Conventions



Les conventions regroupent l'ensemble des manières de se comporter avec les parties prenantes. Le domaine de la gestion technique est un petit milieu, dans lequel les personnes se connaissent presque toutes. La manière de se comporter avec les clients, comme avec les titulaires de marchés ou les compagnons doivent concorder avec les us et coutumes. Elles peuvent être différentes selon certains facteurs.

Les **conventions relatives à la situation** sont liées à la position d'entrepreneur cherchant à percer le marché. Se faire une place en apportant un service nouveau et en tentant de répondre à des problématiques nécessite la mise au point d'une stratégie d'approche du futur client. L'objectif étant de faire comprendre aux Parties Prenantes tout l'intérêt de la démarche. Cela doit passer par une mise en confiance de l'interlocuteur au travers d'une image professionnelle, rigoureuse et expérimentée. La notion d'intégrité doit bien ressortir dans le discours, car c'est aussi ce qui caractérise ce nouvel acteur indépendant. L'argument principal qui sera évoqué sera principalement axé sur les économies financières (dans la limite de ce que les premières expérimentations auront pu démontrer). Ce n'est qu'ensuite, que les externalités positives sur l'environnement et l'emploi local (voire la réinsertion) seront abordés.

Les **conventions relatives au secteur** sont assez complexes puisque les us et coutumes sont très différents en fonction des acteurs. Le plus flagrant, est l'écart de pratique entre un Donneur d'Ordre public et un privé. Dans le premier, les procédures sont écrites, réglementées et contrôlées. Tandis que chez les seconds, les accords peuvent passer au travers de relations plus informelles, telles qu'un dîner d'affaire ou de petits arrangements. Le RM, visant principalement une clientèle publique, se devra de se conformer aux processus rigoureux de la loi MOP (Maîtrise d'Ouvrage Publique). En revanche, lors d'échanges visant le consensus, les négociations pourront être plus vigoureuses, notamment dans le but d'arriver à un des accords bénéfiques à toutes les parties. Concernant l'Economie Sociale et Solidaire, il faudra faire preuve de souplesse et rendre possible certaines concessions, à hauteur de l'avantage apporté par leur statut associatif.

Concernant les **conventions relatives aux métiers** de la gestion technique Immobilière, il est indéniable que la veille réglementaire sera une mission prégnante dans le statut du RM. En effet, les responsabilités de tous les acteurs de la chaîne sont aujourd'hui de plus en plus souvent mis en cause par la jurisprudence et l'assurance d'agir en règle est indispensable (d'où l'intérêt des bureaux de contrôles). Ces métiers sont également très liés à la finance car lorsque l'immeuble est un centre de coût, il est impératif de réduire les dépenses, et lorsque c'est un centre de profit, il doit valoriser les capitaux investis. L'information et la documentation semble également jouer en la faveur de la personne qui s'intéresse à ce secteur : de nombreuses revues ou sites internet traitent les sujet de l'immobilier sous différents angles. Savoir échanger et donner son avis sur ces sujets d'actualité avec les collaborateurs ou clients est vecteur de crédibilité.

Les **conventions relatives à la situation géographique** sont, elles, plus subtiles. Cela repose sur des éléments moins formels tels que la culture, l'activité économique locale ou les tendances politiques en place. Dans le Maine et Loire, et plus largement, dans les Pays de la Loire, le climat semble plutôt propice à l'innovation et aux démarches à impact positif. Portée par l'attractivité Nantaise, la région bénéficie d'un dynamisme dans différents secteurs telles que les nouvelles technologies (avec *Angers French Tech*) ou encore la production végétale. La communauté Angevine étant portée par son pôle d'enseignement secondaire important, favorise l'émergence de projets d'innovation chez les étudiants (grâce à l'organisme PEPITE CREER ou le concours *Les Entrepreneuriales* par exemple).

2.2.3.3 Ecosystème



Ce projet s'inscrit dans un environnement défini par sa temporalité, sa localisation, sa nature, ses ambitions ou encore son porteur. Tous ces éléments gravitent dans un écosystème plus ou moins favorable permettant au projet de percer, ou non. Ces conditions sont à prendre en considération afin d'adapter certains paramètres de la prestation. Comme évoqué précédemment, les évolutions réglementaires vont globalement dans le sens du réemploi par un renforcement des contraintes environnementales (performance des bâtiments, réduction des déchets, décarbonation de l'économie...etc.). D'autres **conditions favorables** viennent soutenir cette initiative :

- L'appel d'offre de la communauté d'agglomération de Saumur sur la réduction de ses déchets par le réemploi, auquel l'Association Matière Grise a su répondre en s'associant avec 3 autres associations du secteur ;
- Les travaux de l'ADEME d'Angers sur le sujet de la prévention des déchets ;
- L'exposition Matière Grise qui se tiendra à Rennes fin Mars sur la thématique du réemploi (prolongement de l'évènement s'étant déroulé à Paris en 2015) ;

En revanche, l'année 2017 sera une année de transition politique dans un **contexte extrêmement incertain** : à la frontière des extrêmes, le portage de projet peut s'avérer impacté par la morosité ambiante. De plus, la prestation envisagée peut porter préjudice à certains secteurs d'activité tels que les fabricants, grossistes ou distributeurs de composants du bâtiment : le déploiement d'un marché de la seconde main peut réduire les profits de ce secteur fonctionnant sur une logique de volume. Ces groupements d'entreprises peuvent à elles seules freiner ce type de démarche par le biais d'institutionnels ou en faisant pression sur les prestataires intéressés par ce nouveau marché. Le lobbying devient donc une menace réaliste aux yeux du RM qui devra convaincre les prestataires de profiter de nouvelles sources de revenus plutôt que d'avantages financiers liés aux volumes de ventes de composants.

Le **réseau de valeur** se voit modifié par l'intégration d'un nouvel intermédiaire sur le marché. Il ne s'agit que d'un intermédiaire de conseil permettant de répondre aux problématiques de certains donneurs d'ordre. A ce titre, la redistribution de la richesse peut se justifier au regard des solutions apportées. En revanche, en faisant un parallèle avec le marché du panneau photovoltaïque ou de la rénovation énergétique, des aides gouvernementales pourraient être attribuées aux exploitants les plus impliqués dans la valorisation des biens d'usage. Etant donné qu'il est presque impossible de jouer sur l'attribution de ces rétributions financières, il ne semble pour l'instant pas judicieux de les intégrer dans le modèle de partage de la valeur.

La notion d'**architecture de la valeur** se réfère à la chaîne de valeur existante dans le domaine de la gestion immobilière. Plusieurs acteurs interviennent de manière hiérarchisée avec pour finalité la valorisation de l'actif engendrant le remboursement puis la rémunération des capitaux investis. Pour tenter de placer le RM dans cet écosystème, il faut réussir à l'intégrer au sein des autres acteurs en explicitant la plus-value qu'il y apportera. Ce principe théorique tente seulement de distinguer à quel niveau hiérarchique le RM va s'inscrire et à qui il va faire bénéficier ses compétences. Le tableau en ANNEXE 18 propose un modèle d'architecture de la valeur avec 3 scénarios distincts : le courant, l'optimisé et le déprécié.

Lorsque la notion d'écosystème est abordée, il est important d'en considérer ses différentes dimensions. L'environnement dans lequel va évoluer le futur RM se doit d'être favorable, tant sur le plan local que national, afin de bénéficier d'une éventuelle traction de marché. Selon la **dimension politique**, les principaux facteurs favorisant l'émergence du marché de la seconde main sont plutôt portés par des vocations sociales. Au travers d'un comparatif très simple, nous pouvons constater que le réseau *Emmaüs*, créé par l'Abbé Pierre lors de la crise hivernale de 1954, est aujourd'hui devenu un acteur central de la démarche de réemploi. Cependant, l'orientation très professionnelle de la prestation vise plutôt un intérêt d'économie locale que de préoccupation sociale. Mais les représentants ne peuvent que soutenir le projet, peu importe la tendance politique.

La **dimension sociale** et sociétale du projet est reflétée par les tendances culturelles observées ces dernières décennies. La crise du début du siècle a incité les populations à se tourner vers la redistribution ou l'échange de biens et services. Actuellement, il n'existe toujours pas de modèle pour appliquer cette démarche à la gestion Technique immobilière, en raison des différents freins cités en introduction. C'est pourquoi, dans l'éventualité de l'émergence de cette nouvelle prestation, il sera indispensable de communiquer sur ces nouvelles pratiques, reconnues par la population.

L'ère de l'informatisation et de l'électronisation dessert potentiellement la pratique de réemploi des composants de l'immobilier. En effet, le progrès technologique rend très rapidement obsolète les matériaux et équipements des bâtiments. Ces avancées permettent la performance mais ne profitent pas au pragmatisme de l'usage jusque la fin de vie du produit. Dans tous les projets de réutilisation, il sera important d'étudier la **dimension technologique** afin d'éviter une dépréciation de la valeur immobilière en raison de l'obsolescence engendrée par le composant de seconde main. La veille technologique sera donc également une mission primordiale du RM : au titre de son devoir de conseil (lié à son statut de sachant), il devra vérifier que des innovations récentes ou futures ne vont pas trop fortement impacter les performances de la stratégie de gestion de l'acquéreur. En revanche, il sera envisageable de transformer ce problème en opportunité grâce à la pratique de rétrofit, permettant de remettre une technologie au goût du jour par l'ajout de nouveaux éléments à une technologie ancienne.

La **dimension écologique** est une problématique mondiale dans laquelle la France s'est très largement inscrite en faveur de la réduction de l'empreinte carbone, dans l'objectif de maintenir le réchauffement climatique au seuil de 2°C. Ségolène Royal, *Ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie* depuis 2014 a œuvré pour la ratification de ces accords et est à l'initiative de la Loi visant à la Transition Énergétique et pour la Croissance Verte (LTECV votée en 2015) portant notamment sur la réduction de la production de déchets du bâtiment. Parallèlement, les exploitants justifiant de leur empreinte plus verte se voient valorisés dans leurs missions, permettant d'asseoir ces pratiques plus sobres et respectueuses de l'environnement.

Le point crucial de ce projet est sûrement l'**aspect légal** de la prestation imaginée. Actuellement, les plus gros freins sont les problèmes de garantie, liées à la remise sur le marché de composants de seconde main. Une étude est en cours au sein de la commission Européenne sur l'obligation d'apposer un nouveau marquage CE sur tous les produits remis sur le marché. Dans notre cas il s'agit de produits ayant déjà été commercialisés une première fois, ne prenant pas le statut de déchet (à éviter absolument). Il semble donc envisageable d'organiser ce type de transfert de propriété dont le développement a eu lieu sans souci dans d'autres domaines économiques. Dans le cas d'accords collatéraux entre les deux parties, le respect des lois peut se faire relativement facilement, en considérant que le RM possède le bon statut juridique pour organiser ce transfert de propriété.

Nous avons ainsi pu aborder le partage de la valeur, troisième et dernier élément de ce business model, en développant les parties prenantes, les conventions auxquelles seront soumise le nouvel acteur et enfin l'écosystème dans lequel il va évoluer. Afin d'éclaircir les propos de ce développement, la conclusion va reprendre tous les points d'attention de ce projet.

3 CONCLUSION

Les différents objectifs définis en introduction ont permis de fixer un cap à ce rapport. Le but était donc d'élaborer une prestation permettant de répondre aux problématiques mises en exergue lors de la contextualisation du projet et ressortant dans le domaine de la Gestion Technique Immobilière. **Ce problème**, issu de constats et d'échanges avec différents acteurs, porte sur la difficulté des professionnels du bâtiment à redistribuer ou réemployer les composants du bâtiment dont ils n'ont plus l'utilité, mais qui sont toujours en état d'usage.

Liés au fait que ce rapport est rédigé dans le cadre d'un diplôme d'Etudiant-Entrepreneur en Master Maintenance et Exploitation des Patrimoines Immobiliers, **les objectifs** fixés étaient doubles : conceptualiser une prestation répondant aux contraintes émergentes du métier & proposer un business model fiable permettant d'inscrire un nouvel acteur dans l'économie de l'exploitation immobilière.

Les enjeux de cette réflexion plutôt novatrice ont été définis sous deux angles distincts. Tout d'abord, le portage d'un projet entrepreneurial sensé déboucher sur une activité économique rémunératrice a été source d'inspiration et de persévérance durant cette conceptualisation. Le sujet est issu d'une réflexion propre et a trouvé sa source dans des valeurs toutes personnelles. Parallèlement, répondre à un besoin client dans le domaine

d'expertise du Master MEPI permet de valoriser les compétences acquises au cours de la formation et d'inscrire le diplôme dans la pérennité et la légitimité aux yeux des professionnels.

Afin de répondre aux objectifs fixés, ce rapport s'est construit sous la forme d'un double développement : **une première partie plus théorique** visant à retracer le parcours du raisonnement ayant découlé sur ce nouvel acteur ; puis une **seconde partie plus concrète** dans laquelle la création de valeur induite par ce nouveau service, est mise en avant et éprouvée dans un modèle d'affaire.

La définition précise du prestataire, comparable à un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage, a débuté par sa nomination : ReUse Manager. Etant spécialisé dans le réemploi et la redistribution des composants issus de l'exploitation immobilière, le lien a été fait avec les acteurs du Property et du Facility Management. Un cadre a été posé afin de définir l'envergure de ses missions : Le RM organise donc l'ensemble du **transfert de propriété** entre un cédant et un cessionnaire, comprenant les **démarches administratives et juridiques associées**. La **transaction financière** induite est également prise en charge, au même titre que la **promotion et communication** sur cette opération sobre et responsable.

Ces prestations s'inscrivent dans une assistance complète allant jusqu'à l'optimisation des stratégies d'exploitation des donneurs d'ordre. En soutenant une **réflexion en coût global**, il est possible d'induire des externalités positives autres que la réduction des coûts d'exploitation. En effet, la réduction de l'empreinte carbone, de par **l'allongement de durée de vie des composants**, ainsi que la création d'Equivalents Temps Plein non délocalisable sont des leviers de performances pour les professionnels du secteur. Dans ce prolongement, le RM est compétent pour adapter les gammes de maintenance aux composants de seconde main.

Le ReUse Manager sera assisté par des **outils vecteurs de création de valeur** tels qu'une plateforme (web et mobile) permettant la visibilité de l'offre et de la demande en matériaux et équipements de seconde main. Elle comprendra un **logiciel de calcul de la durée de vie résiduelle ainsi que de la valeur réelle** du bien proposé. Cela légitime le service, tout en apportant l'ensemble des solutions nécessaires à l'enregistrement de la démarche. L'expertise dans un domaine aussi particulier et aussi peu éprouvé doit, pour s'inscrire dans la durée, appliquer des standards de qualité et des process pouvant compenser le caractère rebutant de la seconde main.

Dans la seconde partie du développement, l'innovation a été évoquée sous un angle plus opérationnel, au travers d'un outil très répandu dans le domaine de la création d'entreprise, qui est le **Business Model GRP**. Il explique en quoi le RM va pouvoir Générer, Rémunérer et Partager la valeur. Ces trois facteurs doivent permettre d'asseoir un concept dans une dynamique de **désirabilité** aux yeux du client et de **faisabilité** aux yeux du financeur.

La **Génération de la Valeur** passe par un triptyque indispensable qui est le porteur de projet, la proposition de la valeur et la fabrication de la valeur. Au travers de cette trichotomie, il est abordé le fait que le RM va répondre à une problématique du marché en faisant coïncider une offre et une demande tout en apportant l'ensemble des services nécessaires au transfert de propriété. L'idée s'attaque à un marché très spécifique présentant de très fortes opportunités d'affaires. Les menaces sont prises en compte, mais la transformation de l'idée en offre présente de nombreuses ressources pouvant aboutir à sa concrétisation.

La **Rémunération de la valeur** passe par la définition des différentes sources de revenus qui sont les différentes prestations payantes du RM. Celles-ci sont diversifiées et se complètent entre elles en un modèle le plus incitatif possible pour les donneurs d'ordre. Les volumes de revenus dépendront de l'attractivité des services et de la première publicité dont va bénéficier le RM. Ses performances seront liées à sa capacité à fournir de nombreuses prestations rémunérées avec des faibles charges et au plus faible volume horaire possible. Pour cela il développera des outils et process spécifiques lors du prototypage.

Le **Partage de la Valeur** définit précisément les Parties Prenantes de ce projet, qu'elles soient clientes, associées ou simple soutien. La relation avec ces personnes physiques ou morales devront se dérouler selon des conventions distinctes. Celles-ci conditionneront leur fidélisation, indispensable à la pérennisation de l'activité. Enfin, toutes ces idées évolueront dans un écosystème plus ou moins favorable mais dont le porteur prendre doit conscience.

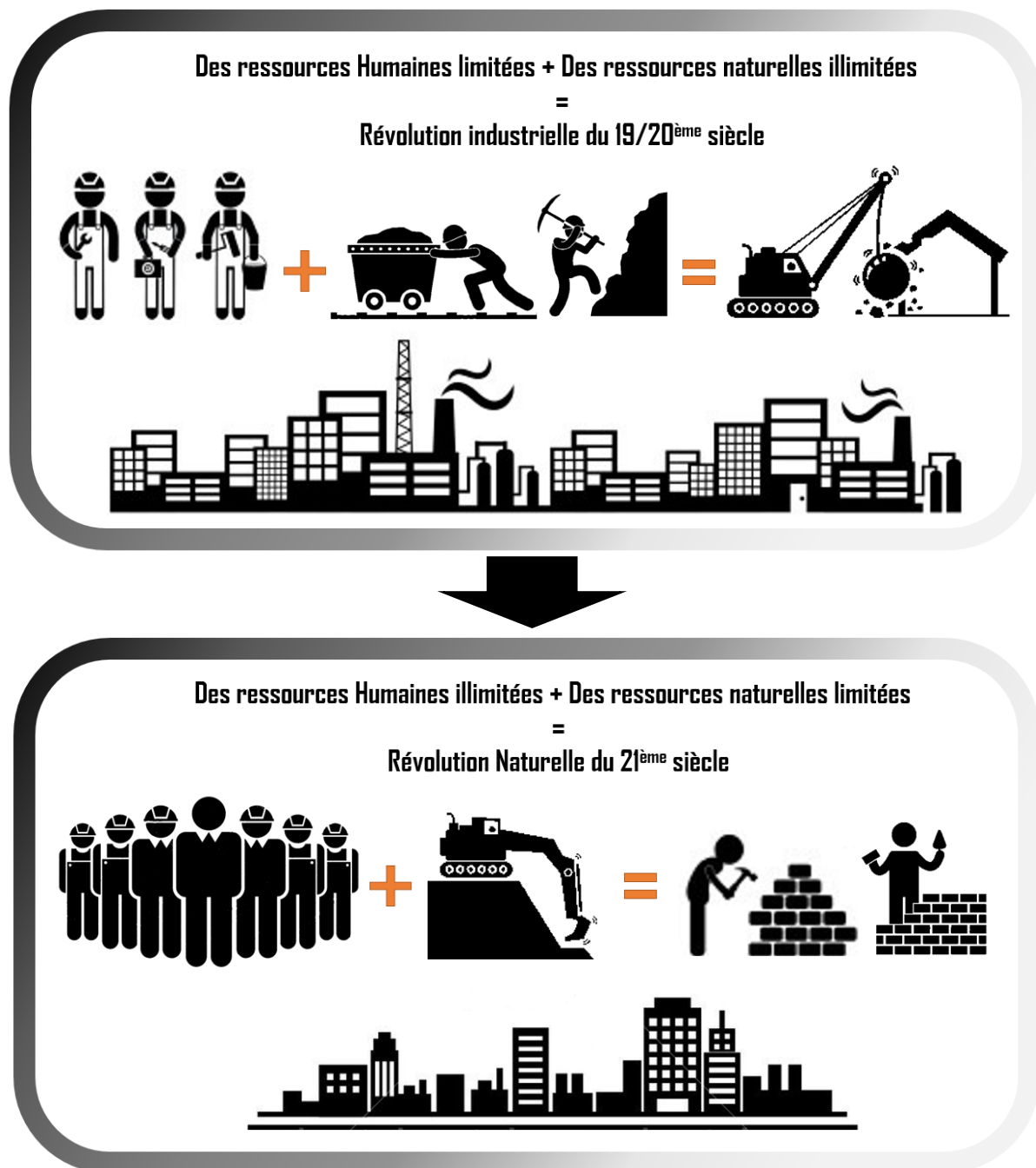
Ainsi, en s'inscrivant en tant qu'**acteur indépendant, spécialisé, intègre et légitime** sur un marché encore en phase embryonnaire, le ReUse Manager semble répondre à suffisamment d'attentes pour faire naître une nouvelle activité économique. Le démarrage d'une phase d'incubation au sein du programme PEPITE STARTER à compter du mois de mars 2017 va répondre à un certain nombre d'interrogations liées au critère innovant du projet. Un stage au sein de l'Association matière Grise (1 jour par semaine) va permettre de communiquer, d'évaluer le gisement, d'identifier les ressources ou encore d'affiner certaines prestations. Ces deux opportunités prennent fin en août ; elles seront donc suivies d'une recherche de financement afin de démarrer les premières opérations pilotes dans la région la plus propice au développement de ce marché.

4 BIBLIOGRAPHIE

- ABERKANE, I. J. (2015). Économie de la connaissance. Fondapol, Fondation pour l'innovation politique.
- ADEME Angers. (2016). Identification des freins et des leviers au réemploi de produits et matériaux de construction - rapport final.
- BELLASTOCK, F., & Grand, L. E. (2012). B i l a n.
- CHOPIN, J., & Delon, N. (2014). Matière Grise. Pavillon de l'Arsenal. ISBN : 978-2-35487-026-3
- CIFFUL, de l'Université de L. –. (2013). Guide paratique réemploi réutilisation des matériaux de construction.
- DUFOUR, A. (2014). L ' économie circulaire peut-elle répondre à l ' épuisement des ressources naturelles ?
- HAWKEN, P. (1999) : Natural capitalisme : comment réconcilier économie et environnement
- INSEE, I. N. de la S. et des études économiques. (2016). Emploi total au 31 décembre par secteur d'activité : construction.
- KAHAR SUNOKO, & Josef Prijotomoa, V. Totok Noerwasitoa, B. (2015). Reuse building materials ruins in post-earthquake reconstruction method in Bantul. *ELSEVIER*.
- L'USINE NOUVELLE. (2016). Imaterio, Le Bon Coin des déchets de chantier, veut convaincre les professionnels.
- LANGSTON, C., Wong, F. K. W., Hui, E. C. M., & Shen, L. Y. (2008). Strategic assessment of building adaptive reuse opportunities in Hong Kong. *Building and Environment*, 43(10), 1709–1718.
- LE MONITEUR. (2016). Julien Choppin, architecte, fondateur associé du collectif Encore Heureux « Il ne s'agit pas de faire du -réemploi systématique, mais de trouver la bonne application au bon endroit »
- LES CAHIERS TECHNIQUES DU BATIMENT (2016) : N°349
- LES TECHNIQUES DE L'INGENIEUR. (2015). Le réemploi promis à un bel avenir | Techniques de l'ingénieur.
- MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER, E. C. D. R. I. S. L. C. (2017). Décret n° 2016-288 du 10 mars 2016 portant diverses dispositions d'adaptation et de simplification dans le domaine de la prévention et de la gestion des déchets. *Journal Officiel*.
- OPALIS, (2017) Homepage.
- RIFKIN, J. (2011) The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World, Palgrave Macmillan, ISBN 978-0-230-11521-7
- ROTOR. (2015). Vade Mecum pour extraire les matériaux réutilisables.
- WRAP. (2008). Reclaimed building products Guide.

5 ANNEXES

ANNEXE 1 : Schéma explicatif de la théorie de la révolution Naturelle selon Paul Hawken (1999).



ANNEXE 2 : Tableau définissant les 5 niveaux de Maintenance

	Définition	Exemples d'intervention	Intervenant	
Niv. 1	• ACTION SIMPLE • Élément facilement accessible • Equipement de soutien intégré	• Réglage, contrôle, inspection • Remplacement consommables	Personnel interne ou Technicien	Prestation sur site
Niv. 2	• ACTION avec PROCEDURE SIMPLE • Eqt de soutien de mise en œuvre simple	• Contrôle de performance • Remplacement par échange standard	Personnel habilité ou Technicien habilité	
Niv. 3	• OPERATION • Procédure complexe • Eqt de soutien de mise en œuvre complexe	• Réglages généraux • Maintenance délicate • Diagnostic • Echange de sous-ensemble	Technicien spécialisé	
Niv. 4	• OPERATION • Maîtrise d'une technologie particulière • Eqt de soutien spécialisé	• Travaux importants sauf rénovation ou reconstruction	Equipe encadrée par un Technicien spécialisé	En atelier
Niv. 5	• OPERATION de RENOVATION ou RECONSTRUCTION • Eqt de soutien industriel	• Rénovation complète • Remplacement complet	Constructeur Equipe spécialisée	Chez le constructeur

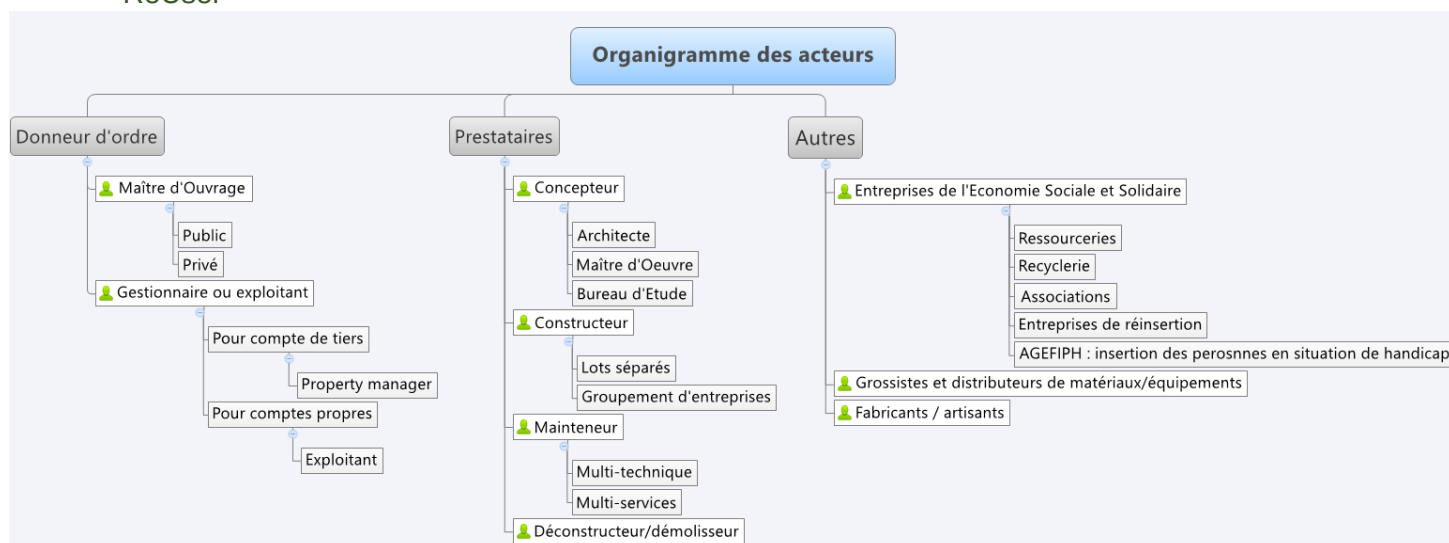
(Source : Quadrim Conseil, L. Gobert)

ANNEXE 3 : Business Model Canvas de la prestation de réemploi et redistribution des composants du bâtiment

(Page suivante)

Business model Canvas				
Partenaires	Activités	Propositions de Valeur	Relation client	Segments client
Aide réduction de mes coûts : PETITE CREER ; Universités; Financement participatifs; Collectivités locales; Concours; Bootstrapping; Stage rémunéré; Aide création de valeur : Professionnels intervenants; Enseignants; Forgerons; ADEME; NOVABUILD; Anciens étudiants; Aide au contact des clients : D. Bigaud, Etudiants, Forgerons, ADEME, Mairie Angers, Mairie Saint Brieuc, SDIS 22, NOVABUILD, OPH Maine et Loire Habitat; Mr Unvoy; Benjamin Fador; Charles Blandinières. Anciens étudiants; Associations de réemploi;	Quoi ? Fournir une prestation de service aux maîtres d'ouvrage consistant à faciliter le réemploi et la redistribution des matériaux issus de l'exploitation immobilière intra et extra-site dans les projets de construction / réhabilitation ou exploitation / Maintenance. Résolution des frains : viabilité du marché, incitation des MOA, assurances, fiabilité des matériaux, logistique, aspect financier.... Audit préliminaire et définitif , Evaluation de la durée de vie résiduelle et Valeur réelle;	Proposition : Analyse fonctionnelle du besoin, Evaluation de la durée de vie résiduelle du composant + Evaluation de la valeur réelle; Préconisations techniques; Rédaction du cahier des charges; audit du bâtiment; expertise et certification des matériaux; Conduite d'opération; Transaction Financière; Suivi en exploitation-Maintenance; Quels bénéfices pour le client : réflexion en coût global, réduction empreinte carbone, réduction de la masse des déchets (DGAP), Valorisation de l'image (RSE), Atteinte des seuils réglementaires, respect des normes, valorisation des biens mobiliers et immobiliers, création d'emplois locaux non délocalisables.	Quelle relation client : Ils veulent de la personnalisation, de l'écoute des besoins et un suivi personnalisé, du respect des attentes, de la personnalisation sur la démarche, une relation de confiance. Comment le désirer : conquérir les premiers client puis les fidéliser par un accompagnement très personnel et un management de la qualité irréprochable. Leur faire économiser du temps sur ce point. Canaux de distribution	Qui aider ? Les MOA publics d'abord (bailleurs), puis privés, les MOE avec des problématiques de réemploi, les récupérateurs de matériaux, les entreprises locales du bâtiment. Les grossistes et distributeurs Quels vides ? L'apport de solutions intégrées, l'application d'un management de la qualité, l'intégration dès le début du projet. Quelle expérience pour le client ? Une réussite du projet dans des couts et délais maîtrisés, un accompagnement en exploitation, une réduction de son empreinte carbone et la communication sur ce point. Qui décide ? Le MOA conseillé par le MOE, lui-même conseillé par les entreprises. Qui paie ? Le cédant et l'acquéreur souvent par l'intermédiaire du RM.
Ressources		Sources de revenus		
Compétences : Technique, réglementaire, financière, organisationnelle, gestion de projet, pilotage, relationnel, commercial. Mes ressources : Expérience scolaire et professionnelle, Bon sens; Sur quoi compter: MOA publiques, collectivités, ESS; associations. De quoi ai-je besoin : crédibilité; projet expérimental; Partenaires, Business Angels, compétences sur le terrain (entreprises, BE, archis, MOA)		Par quels moyens délivrer mes services : Entreprise de logistique, Prestataires du bâtiment, ESS ... Où et comment faciliter l'achat : Placeforme d'échange, intégration dans les programmes réponse aux appels d'offre. Où et comment délivrer mes services : Chez le MOA, lors des réunions de projet, au bureau; sur internet; Où et comment accompagner : Ma présence sur place, Forte communication, rapports d'avancement. Où et comment satisfaire : Label, respect des normes, certifications, suivi important, Au plus près des compagnons, appliquer le principe de précaution		
Structure des coûts		Sources de revenus		
Coûts financiers induits pas le modèle économique : frais de fonctionnement (déplacements, logiciels, repas d'affaires, marketing/communication, bureautique), fixes (collaborateurs éventuels, locaux) et variables, ACV, labélisation, stockage, sous-traitance, Assurances, Bureaux d'étude, certification/labélisation. Coûts intellectuels : Audit, base de données, interface donateur-receveur, respect des normes et réglementations, convaincre les acteurs, démarches commerciales, suivi client Coûts temporels : audit, déplacements, réunions de chantier, Mailling, prospection Comment optimiser les coûts à ma proposition de valeur : Systématiser certains process de réemploi, rédiger des cahier des charges cadres, contracter des marchés cadre avec des entreprises, Bootstraper certaines missions, subventions, crowdfunding, sponsoring		Quelle valeur sont-ils prêts à payer ? Valeur nulle pour le matériaux brut ou valeur résiduelle après 1ère mise sur le marché, et valeur de la force de travail pour le produit fini + aggrégat + %age d'intérêt Combien ? Moins ou équivalent que le neuf. Plus en cas de réelle compensation (réflexion en coût global), part raisonnable du lot en prestation intellectuelle. Comment ? Prestation de service fixe en fonction des missions(AMO) ou en % d'un lot difficilement réductible(MOE). Avec si possible des aides financières et des déductions fiscales, Les autres flux de revenus ? Formation, subventions territoriales, exonération fiscale liés à l'ESS, économie de moyens, prestation en CREM (avec contrat forfaitaire en exploitation). Comment optimiser la contribution du flux au revenu global ? Appliquer un pourcentage sur une charge difficilement réductible = assurance de revenus minimum, les aides et contributions peuvent être proportionnelles à ces charges peu compressibles		

ANNEXE 4 : Organigramme des différents acteurs pouvant s'inscrire sur la plateforme ReUser

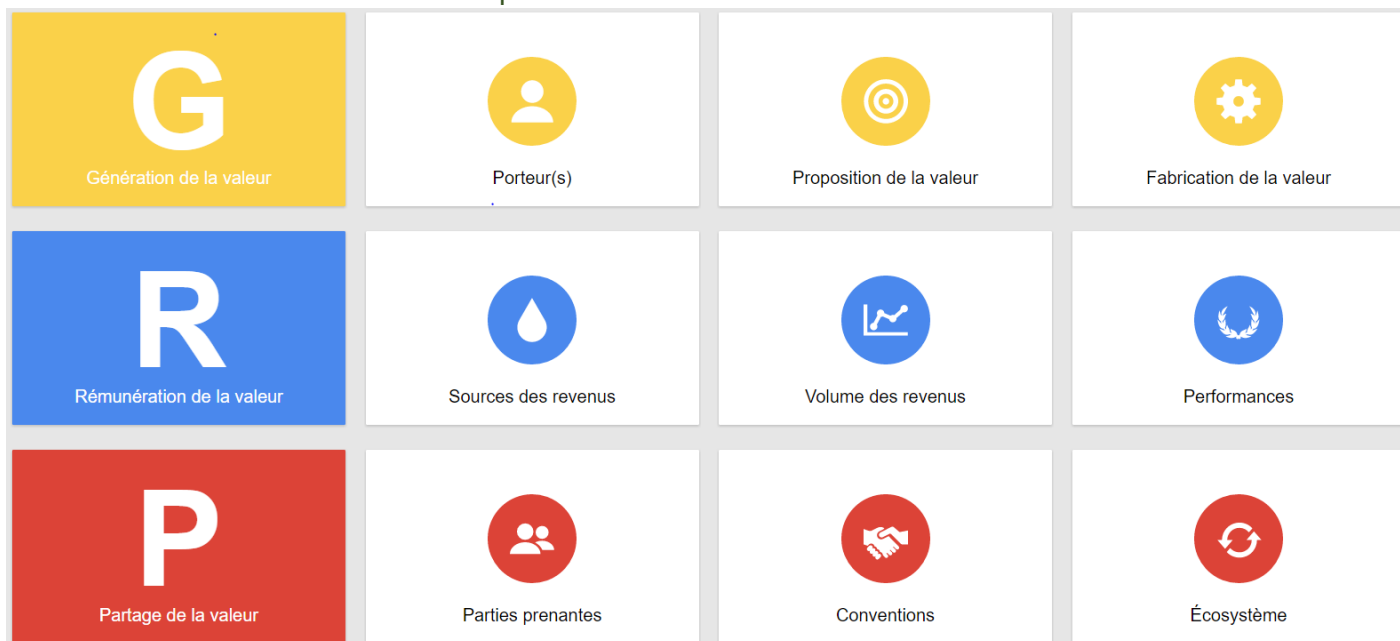


ANNEXE 5 : Tableau descriptif des offres de prestation publiées sur la plateforme

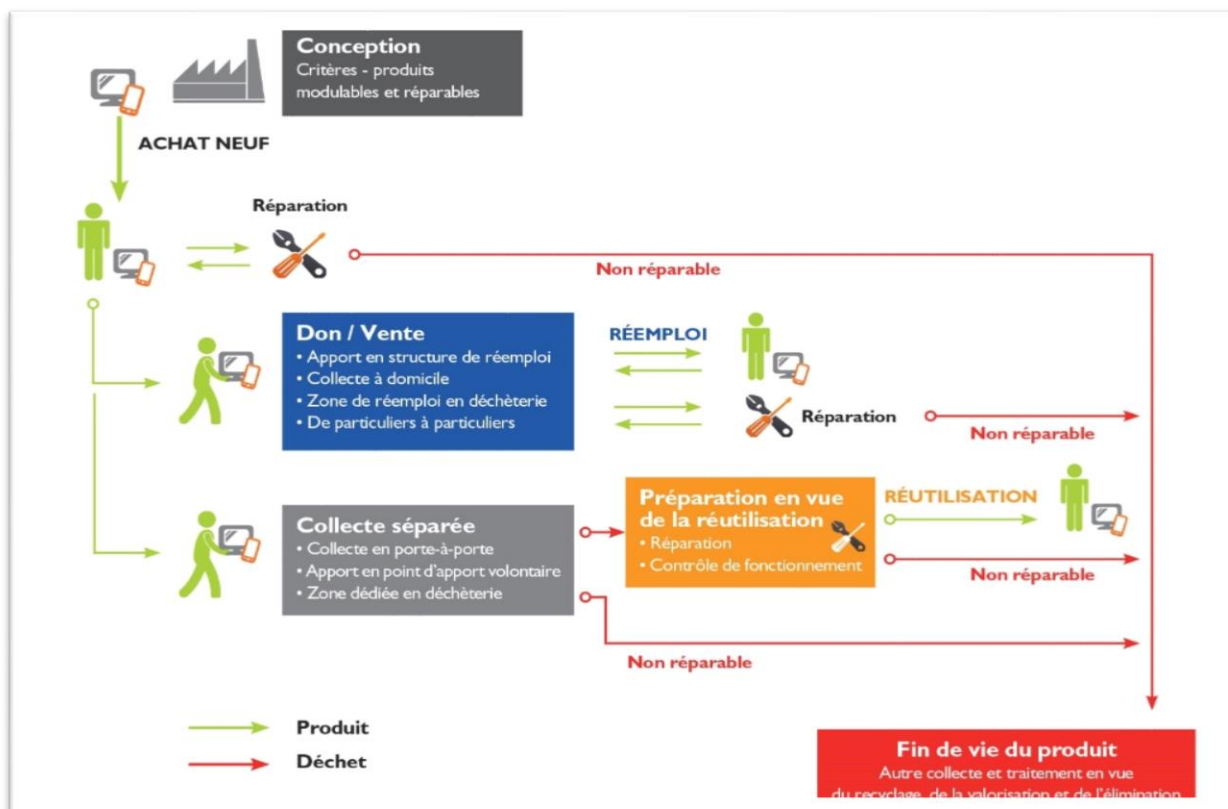
STOCKAGE	Mise à disposition de surfaces couvertes ou non permettant l'entreposage temporaire de produits du bâtiment.	X
LOGISTIQUE	Prise en charge du transport à chaque étape du transfert de propriété.	X
DEPOSE	Opération de retrait sur site nécessitant ou non une technicité particulière.	X
TRANSFORMATION	La phase de transformation est généralement limitée en réemploi, mais elle comprend tout de même le rétrofit, la remise à neuf ou la réparation. Elle peut être suivie d'une nouvelle garantie ou non.	X
REMISE EN ŒUVRE	Opération nécessitant une technicité plus ou moins importante mais exigeant dans tous les cas un respect des règles de l'art.	X
CONTROLE TECHNIQUE	Un contrôle technique de l'équipement peut être réalisé par un le fabricant, un fournisseur habilité, un prestataire spécialisé ou un bureau de contrôle.	
MAITRISE D'ŒUVRE	Cette prestation peut être nécessaire lors de grosses opération normalement anecdotiques au démarrage du réemploi.	
CONTROLE REGLEMENTAIRE	Seul un bureau de contrôle agréé peut réaliser cette prestation pouvant être obligatoire sur certaines opérations.	
MAINTENANCE	La maintenance des équipements réemployés nécessite des compétences spécifiques présentant un potentiel marché pour les mainteneurs.	

(Les lignes avec un astérisque sont les prestations ouvertes aux entreprises de l'Economie Sociales et Solidaire)

ANNEXE 6 : Poster des 9 composantes du Business Model GRP

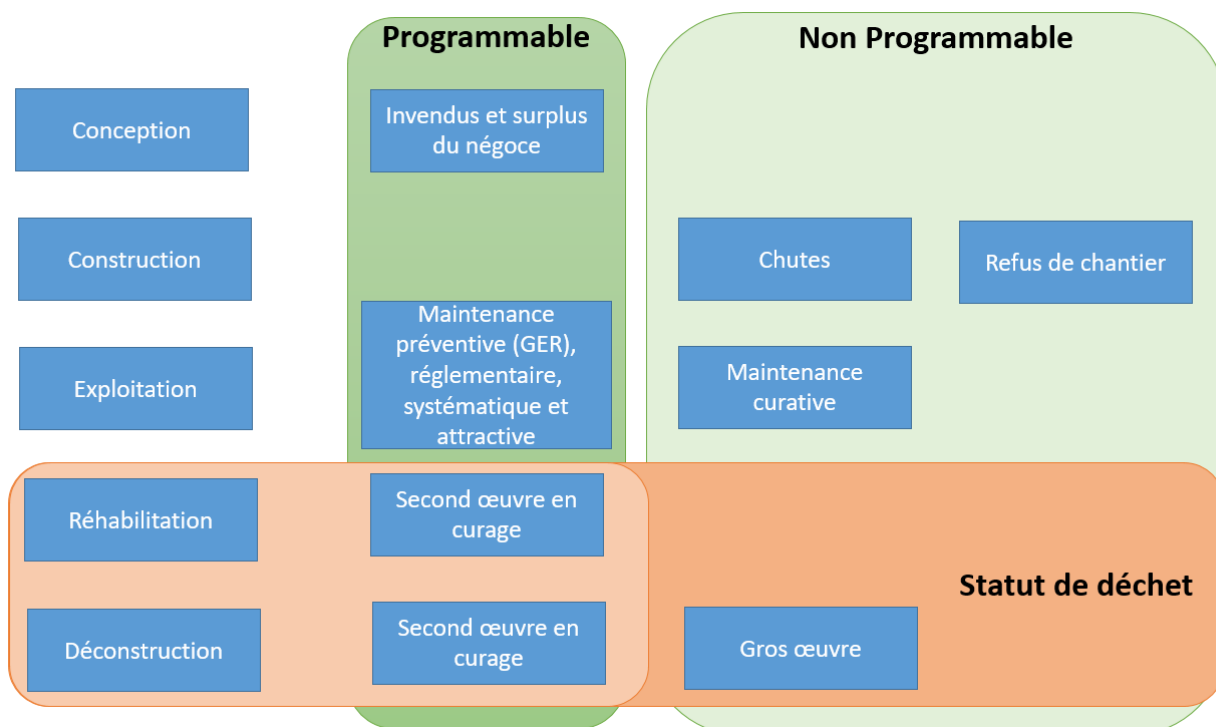


ANNEXE 7 : Schéma explicatif du parcours des biens de seconde main



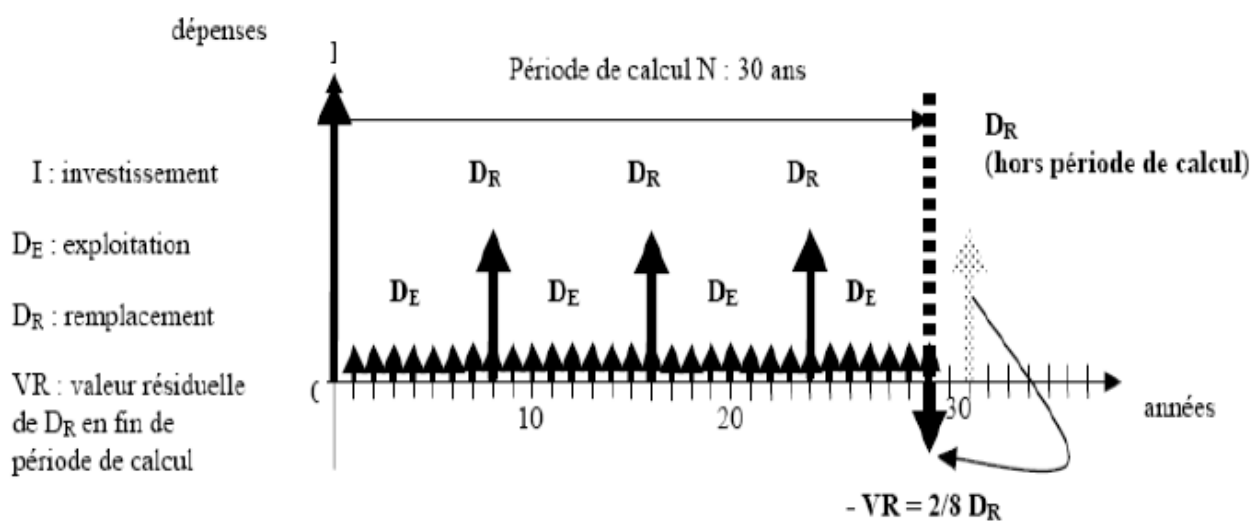
(Source ADEME)

ANNEXE 8 : Schéma de distinction des composants concernés ou non par les missions du RM

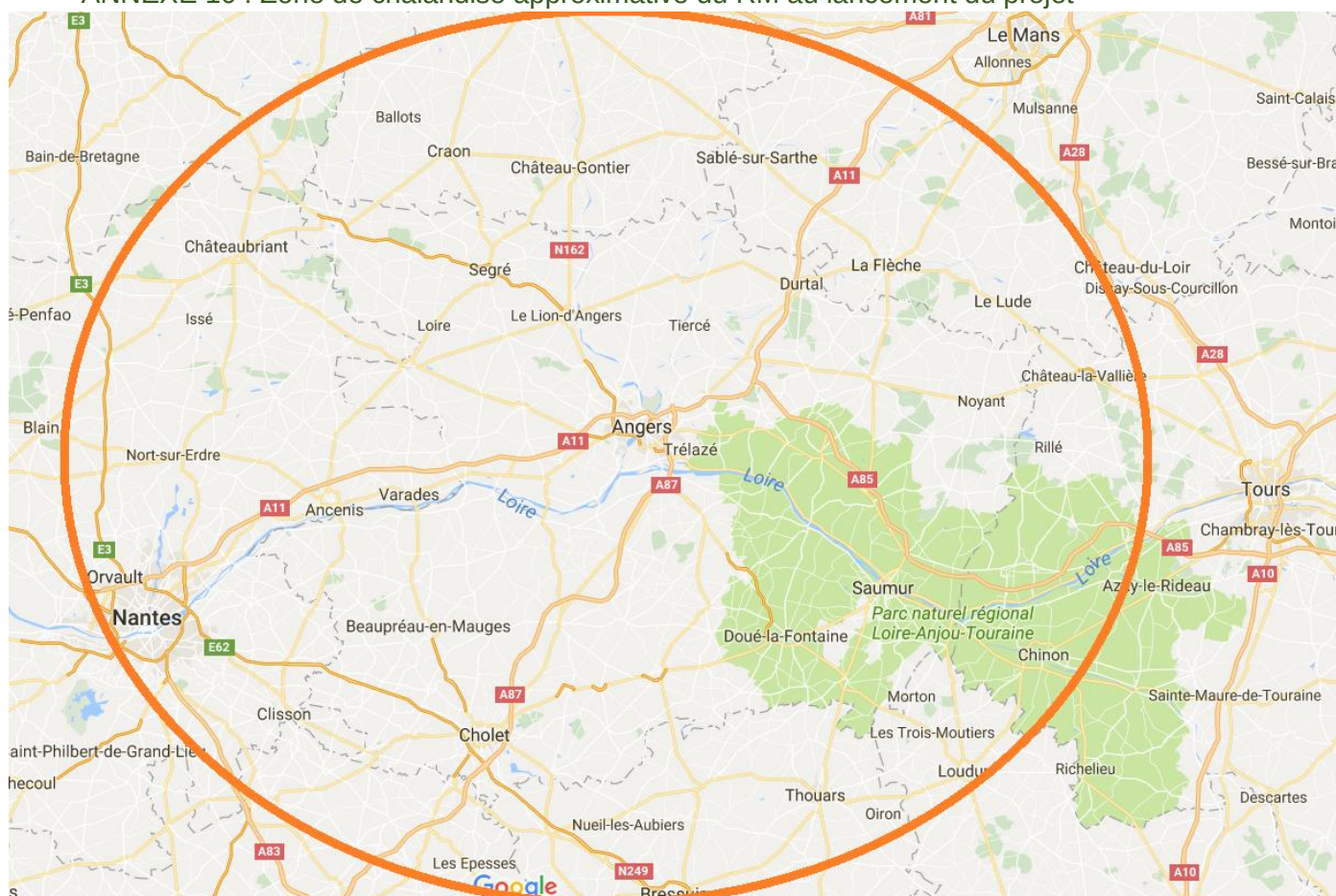


(Seules les cases sur fond vert seront concernées par la prestation)

ANNEXE 9 : Schéma de la durée de la valeur résiduelle d'un composant en fin de vie d'un bâtiment



ANNEXE 10 : Zone de chalandise approximative du RM au lancement du projet



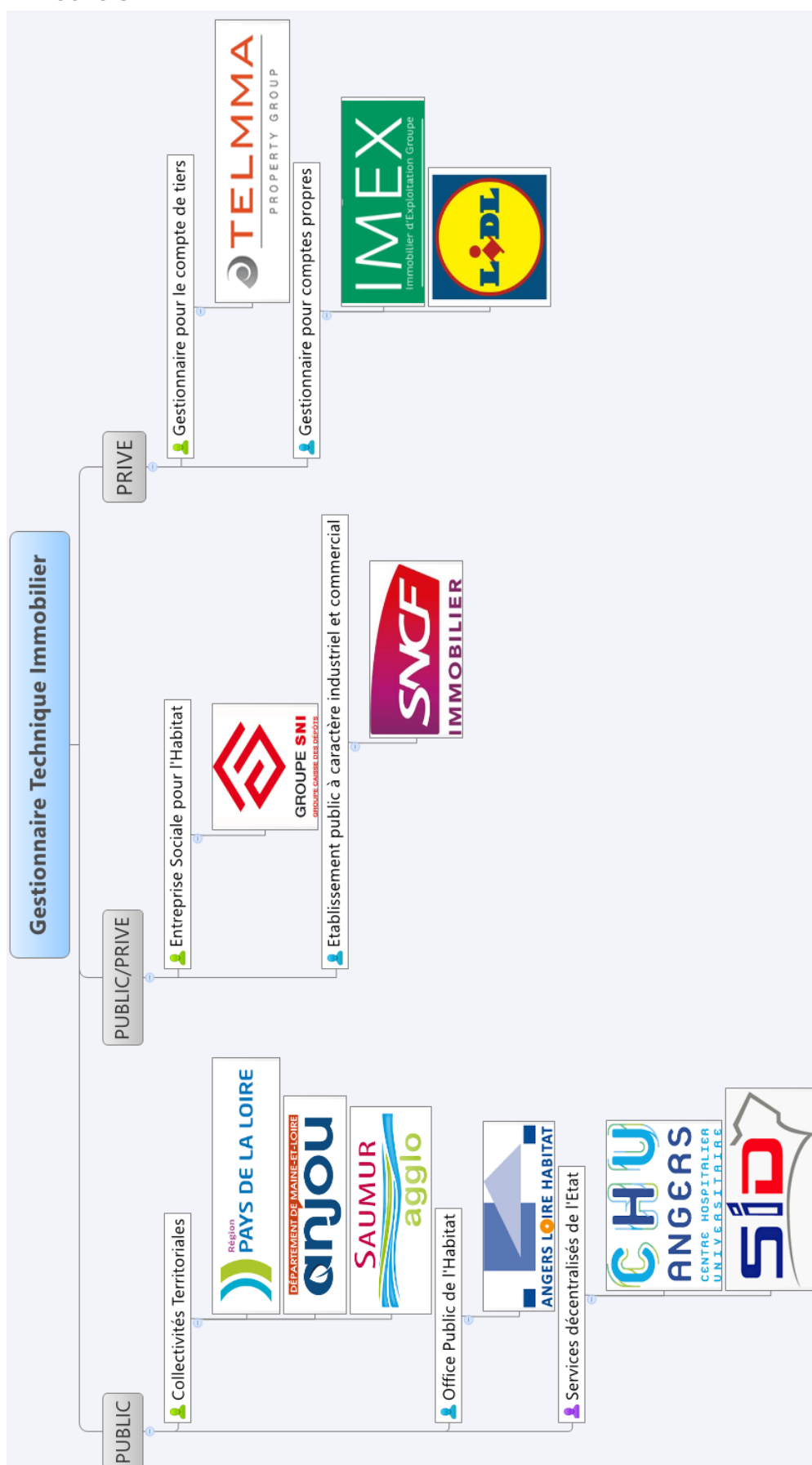
ANNEXE 11 : Tableau des ressources du projet

<i>Prestation</i>	<i>Ressource nécessaire</i>	<i>Prestataire</i>
<i>Marketing</i>	la réalisation d'un logo et d'une identité visuelle peut se faire en interne mais les coûts d'une telle mission en freelance peuvent être facilement assumés.	Designer
<i>Informatique</i>	la réalisation d'un site internet, d'une application web et d'une base de données nécessite des compétences bien spécifiques. Il est nécessaire de faire appel à un codeur, web marketeur ou informaticien pour cette opération (ou projet étudiant).	Développeur Web et Codeur
<i>Juridique</i>	Les contrats, cahiers des charges et opérations doivent être encadrés sur les aspects légaux.	Juriste spécialisé dans le transfert de propriété
<i>Technique</i>	Certaines prestations devront être réalisées par un Maître d'œuvre, architecte ou bureau d'étude pour des problèmes d'assurance	Maître d'œuvre, architecte ou bureau d'étude

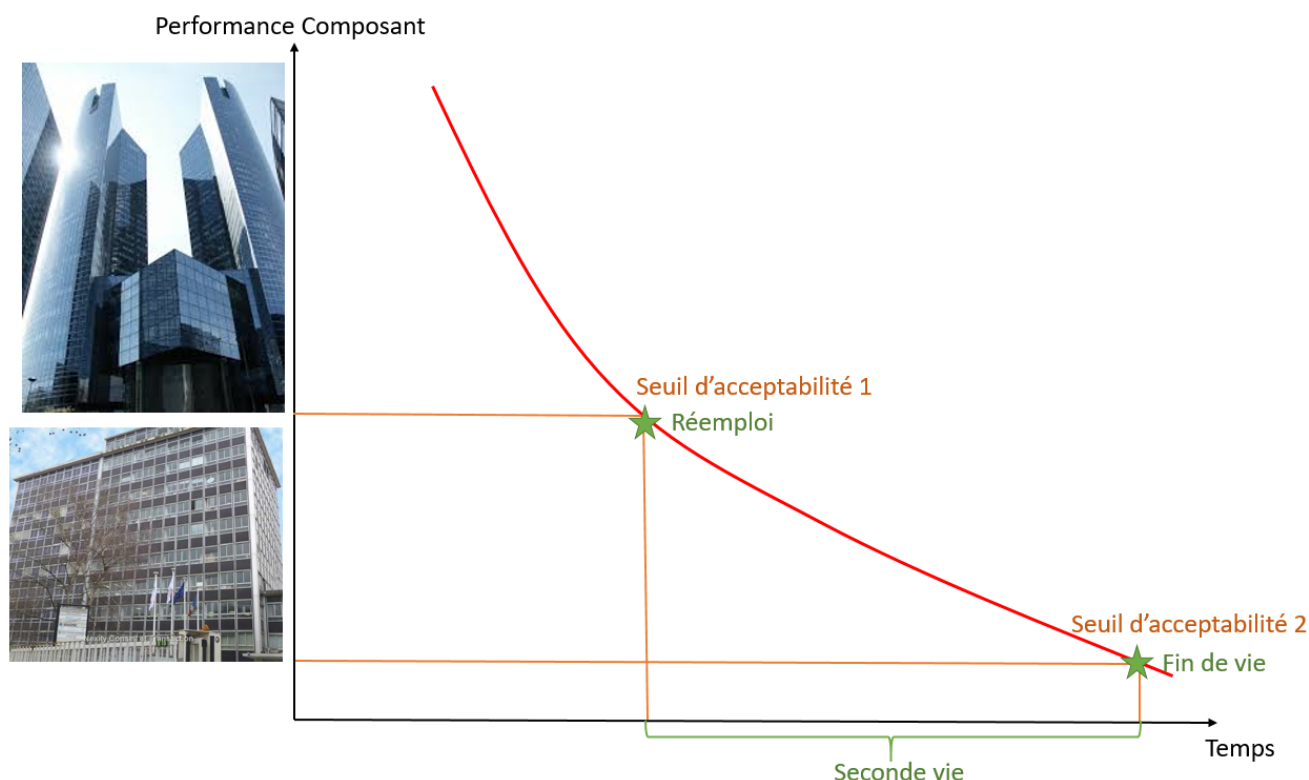
ANNEXE 12 : Tableau de tarification unitaire des prestations du RM

Justification	Prix unitaire	Volume Horaire	Charge unitaire	Investissement	Mode de rémunération	Personne facturée
AUDIT REEMPLOI	1 000,00	50,0	200,00	5 000,00	Marché évalué par rapport à la surface de patrimoine à auditer ou de la finesse de l'audit	Vendeur
EVALUATION DUREE VIE RESIDUELLE	20,00	0,5	10,00	2 000,00	Valeur unitaire identique pour chaque offre + simple majoration pour les biens identiques	Vendeur
EVALUATION VALEUR REELLE	20,00	0,5	10,00	2 000,00	Valeur unitaire identique pour chaque offre + simple majoration pour les biens identiques	Vendeur
PRECONISATION TECHNIQUES	100,00	4,0	50,00	1 000,00	Valeur unitaire identique pour chaque offre + majoration sur lot complexe	Acheteur
CONDUITE D'OPERATION	1 000,00	30,0	200,00	1 000,00	%age du marché de prestation (environ 5 %)	Acheteur
TRANSACTION FINANCIERE	200,00	2,0	50,00	1 124,00	%age du marché de prestation (environ 1 %)	Vendeur et Acheteur
REDACTION CAHIER DES CHARGES	200,00	10,0	50,00	0,00	Valeur unitaire identique pour chaque offre + majoration sur lot complexe	Acheteur
RECHERCHE DE PRESTATAIRES	200,00	5,0	50,00	0,00	Valeur unitaire identique pour chaque offre + majoration sur lot complexe	Acheteur
REPONSE AUX APPELS D'OFFRE	100,00	20,00	0,00	0,00	Valeur unitaire identique pour chaque offre + majoration sur lot complexe	Vendeur
PROSPECTION & COMMUNICATION	CF charge	5,00	50,00	2 000,00	Rémunération récupérée sur les marchés obtenus	Charge

ANNEXE 13 : Organigrammes des différents statuts de Gestionnaires Techniques Immobiliers



ANNEXE 14 : Graphique représentant le principe du réemploi en cascade



ANNEXE 15 : Tableau des critères de réemployabilité

Accessibles	Facilité de retrait, installation et entretien
Démontables	Lié aux caractéristiques intrinsèque de l'équipement (taille, poids, dégagement suffisants, faible main d'œuvre nécessaire à son retrait)
Maintenables	Aptitude du bien à être maintenu ou rétabli dans un état dans lequel il peut accomplir sa fonction requise
En adéquation avec l'usage	Capacité à répondre à l'usage et au service qu'on attend de lui. Cela augmente sa durabilité et pérennité
Standardisés	Propension d'un équipement à être dans les caractéristiques du marché
Homogènes	Equipements et matériaux sélectionné selon des une grande unité dans les marques et types
Lisibles	Installations respectant une organisation rationnelle
Rudimentaires	Les éléments sont combinés d'une manière claire offrant une facilité d'installation et d'utilisation
Fiables	Aptitude à accomplir une fonction requise dans les conditions données, pendant une durée donnée et en respectant un seuil de défaillance fixé
Sécurisés	Les matériaux et équipements disposent des éléments prévus pour assurer la sécurité lors de leur utilisation et entretien.
Transportables	Aptitude d'un bien à être facilement transportable d'un site à un autre
Valorisables	Equipement présentant un potentiel besoin vis-à-vis d'un futur acquéreur

(Source diapositive *Quadrim Conseil*, L. Gobert)

ANNEXE 16 : Business Plan prévisionnel du ReUse Manager (sur 18 mois)

	AVR-17	MAI-17	JUIN-17	JUIL-17	AOÛT-17	SEPT-17	OCT-17	NOV-17	DÉC-17
REVENU NET	- 29,00	- 29,00	- 29,00	- 29,00	- 29,00	-13 480,00	- 12 600,00	4 300,00	4 300,00
REVENU NET Cumulé	- 29,00	- 58,00	- 87,00	- 116,00	- 145,00	-13 625,00	-26 225,00	- 21 925,00	-17 625,00
AUDIT REEMPLOI	221,00	221,00	221,00	221,00	221,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EVALUATION DUREE VIE RESIDUELLE	NR	NR	NR	NR	NR	400,00	400,00	400,00	400,00
EVALUATION VALEUR REELLE	NR	NR	NR	NR	NR	400,00	400,00	400,00	400,00
PRECONISATION TECHNIQUES	NR	NR	NR	NR	NR	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
CONDUITE D'OPERATION	0,00	NR	NR	NR	NR	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
TRANSACTION FINANCIERE	0,00	NR	NR	NR	NR	400,00	400,00	400,00	400,00
REDACTION CAHIER DES CHARGES	0,00	NR	NR	NR	NR	400,00	400,00	400,00	400,00
RECHERCHE DE PRESTATAIRES	0,00	NR	NR	NR	NR	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
REPONSE AUX APPELS D'OFFRE	0,00	0,00	NR	NR	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00
AIDES FINANCIERES									
REVENUS TOTAUX	221,00	221,00	221,00	221,00	221,00	5 700,00	5 700,00	5 700,00	5 700,00
Volume d'activité									
AUDIT REEMPLOI	1	1	1	1	1	0	0	0	0
EVALUATION DUREE VIE RESIDUELLE	10	10	10	10	10	20	20	20	20
EVALUATION VALEUR REELLE	10	10	10	10	10	20	20	20	20
PRECONISATION TECHNIQUES	5	5	5	5	5	10	10	10	10
CONDUITE D'OPERATION	0	0	1	1	1	2	2	2	2
TRANSACTION FINANCIERE	0	0	1	1	1	2	2	2	2
REDACTION CAHIER DES CHARGES	0	1	1	1	2	2	2	2	2
RECHERCHE DE PRESTATAIRES	2	2	2	2	2	5	5	5	5
REPONSE AUX APPELS D'OFFRE	0	0	1	1	0	1	1	1	1
PROSPECTION & COMMUNICATION	15	15	15	15	15	10	10	10	10

JANV-18	FÉVR-18	MARS-18	AVR-18	MAI-18	JUIN-18	JUIL-18	AOÛT-18	SEPT-18	TOTAL	TENDANCE
4 300,00	4 400,00	4 400,00	4 300,00	4 300,00	4 300,00	4 300,00	4 300,00	4 300,00	9 575,00	
-13 325,00	-8 925,00	- 4 525,00	- 225,00	4 075,00	8 375,00	12 675,00	16 975,00	21 275,00	9 575,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 105,00	
400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	5 200,00	
400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	5 200,00	
1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	13 000,00	
2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	26 000,00	
400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	5 200,00	
400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	5 200,00	
1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	13 000,00	
100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1 300,00	
									0,00	
5 700,00	5 700,00	5 700,00	5 700,00	5 700,00	5 700,00	5 700,00	5 700,00	5 700,00	75 205,00	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
20	20	20	20	20	20	20	20	20	310	
20	20	20	20	20	20	20	20	20	310	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	155	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	205	

	AVR-17	MAI-17	JUIN-17	JUIL-17	AOÛT-17	SEPT-17	OCT-17	NOV-17	DÉC-17
Volume Horaire									
AUDIT REEMPLOI	50	50	50	50	50	0	0	0	0
EVALUATION DUREE VIE RESIDUELLE	5	5	5	5	5	10	10	10	10
EVALUATION VALEUR REELLE	5	5	5	5	5	10	10	10	10
PRECONISATION TECHNIQUES	20	20	20	20	20	40	40	40	40
CONDUITE D'OPERATION	0	0	30	30	30	60	60	60	60
TRANSACTION FINANCIERE	0	0	2	2	2	4	4	4	4
REDACTION CAHIER DES CHARGES	0	10	10	10	20	20	20	20	20
RECHERCHE DE PRESTATAIRES	10	10	10	10	10	25	25	25	25
REPONSE AUX APPELS D'OFFRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROSPECTION & COMMUNICATION	75	75	75	75	75	50	50	50	50
VOLUME HORAIRE TOTAL	165	175	207	207	217	219	219	219	219
Volume de charges									
RÉMUNÉRATION	-	-	-	-	-	-	500,00	500,00	500,00
LOCATION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	200,00	200,00	200,00
PRESTATIONS EXTERIEURES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 000,00	5 000,00	0,00	0,00
TÉLÉPHONE	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	30,00	30,00	30,00
INTERNET	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	20,00	20,00	20,00
DEPLACEMENT	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	300,00	300,00	300,00	300,00
MARKETING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	0,00
DEVELOPPEMENT WEP + LOGICIEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	0,00
FRAIS BANCAIRES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00
FOURNITURES DE BUREAU	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	1 500,00	100,00	100,00	100,00
ASSURANCE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00
DÉPENSES TOTALES	250,00 	250,00 	250,00 	250,00 	250,00 	19 180,00 	18 300,00 	13 300,00 	1 300,00

JANV-18	FÉVR-18	MARS-18	AVR-18	MAI-18	JUIN-18	JUIL-18	AOÛT-18	SEPT-18	TOTAL	TENDANCE
0	0	0	0	0	0	0	0	0	250	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	155	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	155	
40	40	40	40	40	40	40	40	40	620	
60	60	60	60	60	60	60	60	60	870	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	
20	20	20	20	20	20	20	20	20	310	
25	25	25	25	25	25	25	25	25	375	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
50	50	50	50	50	50	50	50	50	1025	
219	219	219	219	219	219	219	219	219	3818	
500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6 000,00	
200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2 600,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 000,00	
30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	450,00	
20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	330,00	
300,00	300,00	300,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	5 500,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 000,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30 000,00	
50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	650,00	
100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	2 800,00	
100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1 300,00	
1 300,00 	1 300,00 	1 300,00 	1 400,00 	1 400,00 	1 400,00 	1 400,00 	1 400,00 	1 400,00 	65 630,00 	

Fiche signalétique Partie Prenante N°1

Poste

Maître d'ouvrage ou exploitant

Rôle

Donneur d'ordre : cédant ou acquéreur

Missions

- Contribuer à la continuité d'activité et à la mise en œuvre opérationnelle des directives d'exploitation immobilière, dans le respect de la qualité, coûts, délais.
- Pilote et valorise son patrimoine en exprimant son besoin et ses exigences auprès des prestataires

Attentes

- Acheter et mettre en œuvre des composants de seconde main présentant des performances acceptables vis-à-vis de la destination de leurs ouvrages.
- Prouver ses bénéfices en termes de coût global, qu'ils soient économiques, environnementaux ou sociaux.
- Défiscalisation ou aides gouvernementales
- Optimisation des stratégies de valorisation bâtiminaire

Attitudes

- Fort intérêt à l'énonciation du projet et projection dans les projets auquel pourrait s'appliquer cette démarche
- Beaucoup de questionnements sur le faisabilité et la fiabilité des prestations

Apports

- Projets expérimentaux : composants à céder ou à acquérir
- Projet réels avec intégration de la démarche dans la politique d'exploitation

Pouvoirs

- Représente la seule ressource de revenu, partagée entre l'acquéreur et le cédant
- Ils sont nombreux sur le marché, ont des formes et statuts variés,
- Ils présentent un potentiel proportionnel à la taille et à la destination de leur patrimoine

Fiche signalétique Partie Prenante N°4

Poste

Grossiste et distributeurs

Rôle

Distribuent et récupèrent des produits et équipements du bâtiment

Missions

- Fournir les prestataires du bâtiment en matériaux et équipements
- Récupérer les matériaux et équipements de nature similaire à ceux qu'ils distribuent (depuis le 1^{er} janvier 2017)

Attentes

- Optimiser les coûts de retraitement de déchets récupérés en contrepartie de la vente de composants du bâtiment
- Développer un nouveau marché en faisant de ce centre de coût (Responsabilité Elargie des producteurs) un centre de profit.

Attitudes

- Refus de prendre en charge le retraitement des déchets
- Désintérêt au fait de réaliser un contrôle technique et de réapposer des garanties sur des composants de seconde main.

Apports

- Deviennent des potentielles sources de produits réemployables
- Connaissent les caractéristiques des produits qu'ils vendent et des attentes clients vis-à-vis de ces composants.
- Sont en relation directe avec les fabricants qui peuvent jouer leur rôle dans la démarche de réemploi

Pouvoirs

- Peuvent freiner la démarche de réemploi afin de continuer à vendre du neuf. Retraitement de leurs déchets récupérés par la filière de recyclage uniquement
- Ils possèdent des bases de données qui pourraient intéresser le Re-Use Manager (caractéristiques produits très détaillées, volumes de vente et de récupération par nature d'équipement...)

Fiche signalétique Partie Prenante N°3

Poste

Economie Sociale et Solidaire

Rôle

Proposent des services et/ou produits de seconde main avec un aspect social

Missions

- Permettre l'accession de bien et de services en ayant un impact environnemental et social positif
- Réparer, remettre à neuf, reconditionner, garantir es biens de seconde main en faisant appel à des travailleurs en réinsertion professionnelle
- Fournir des prestations et produits aux entreprises permettant certains avantages fiscaux

Attentes

- Augmenter les volumes de matériaux et équipements réemployables en développant de nouvelles filières permettant d'augmenter la réinsertion dans de nouveaux secteurs d'activité
- Augmenter le volume de prestations intra et extra-site

Attitudes

- Intérêt réel pour cette démarche encore trop peu développée dans le bâtiment
- Volonté de mieux comprendre le fonctionnement de l'exploitation immobilière

Apports

- Possèdent les compétences nécessaires à la réalisation des prestations
- Peuvent rendre plus rentable une opération de réemploi de par la défiscalisation ou en réduisant les coûts de main d'œuvre
- Sont capables d'apposer des garanties sur les équipements de seconde main
- Possèdent leur filière de récupération, évacuation et stockage des biens.

Pouvoirs

- Peut rendre le Re-Use Manager très dépendant du fonctionnement de l'ESS car sans eux, la rentabilité financières n'est pas garantie
- Les organismes sont regroupés par secteur et sont solidaires entre eux, donc en cas de désaccord ou litige, la participation de cet acteur peut être compromise

Fiche signalétique Partie Prenante N°4

Poste

Grossiste et distributeurs

Rôle

Distribuent et récupèrent des produits et équipements du bâtiment

Missions

- Fournir les prestataires du bâtiment en matériaux et équipements
- Récupérer les matériaux et équipements de nature similaire à ceux qu'ils distribuent (depuis le 1^{er} janvier 2017)

Attentes

- Optimiser les coûts de retraitement de déchets récupérés en contrepartie de la vente de composants du bâtiment
- Développer un nouveau marché en faisant de ce centre de coût (Responsabilité Elargie des producteurs) un centre de profit.

Attitudes

- Refus de prendre en charge le retraitement des déchets
- Désintérêt au fait de réaliser un contrôle technique et de réapposer des garanties sur des composants de seconde main.

Apports

- Deviennent des potentielles sources de produits réemployables
- Connaissent les caractéristiques des produits qu'ils vendent et des attentes clients vis-à-vis de ces composants.
- Sont en relation directe avec les fabricants qui peuvent jouer leur rôle dans la démarche de réemploi

Pouvoirs

- Peuvent freiner la démarche de réemploi afin de continuer à vendre du neuf. Retraitement de leurs déchets récupérés par la filière de recyclage uniquement
- Ils possèdent des bases de données qui pourraient intéresser le Re-Use Manager (caractéristiques produits très détaillées, volumes de vente et de récupération par nature d'équipement...)

Fiche signalétique Partie Prenante N°5

Poste

Organisme tiers

Rôle

Soutenir et organiser l'innovation et l'entrepreneuriat à l'échelle locale

Missions

- Soutenir les projets innovants en apportant des compétences, réseaux, financements aux porteurs de projets ayant un impact positif sur l'écosystème local ;
- Proposer des formations, événements, tutorats afin de faciliter le lancement des activités ;

Attentes

- Projet et porteur de projet motivant et motivé par une aventure entrepreneuriale pour favoriser la croissance économique locale ;
- Concept innovant permettant de répondre à des problématiques connues dans le secteur du bâtiment ;
- Si possible, collaboration avec des organismes à buts non lucratifs ou visant la réinsertion sociale ;

Attitudes

- Soutiens et très fort intérêt pour ce type de projet bénéfique pour le tissu économique local.
- Proposition d'assistance personnalisée et de parrainage durant la phase de conception et prototypage des prestations.

Apports

- Formations par des professionnels de la création d'entreprise
- Mise à disposition de locaux, outils informatiques et réseau professionnel permettant une incubation optimisée

Pouvoirs

- Mise en relation avec des personnes pouvant financer, conseiller ou soutenir le projet.
- Permettent d'offrir un statut d'étudiant entrepreneur, facilitant les démarches administratives

ANNEXE 18 : Tableau de répartition de l'impact des acteurs dans le modèle de valorisation d'un actif
(Page suivante)

Chaîne de rémunération de la valeur dans le système de Gestion Immobilière

Valeur de l'actif	Acteurs intervenants dans la chaîne de valeur					
	Investisseur Contributeur Utilisateur	Gestionnaire PM MOA	Prestataire FM	Etat	AMO RM	Cluster (ADEME, CSTB) Fédérations (FFB) Associations (APROMA)
106						
				Aides gouvernementales, avantages fiscaux		
					Conseil, optimisation, négociation	
103	6					Réseau, certification, formation
		5				
			4			
100	1					
98						
		2				
			3			

	Modèle classique de répartition des ressources pour une gestion Technique Bénéfique : 1) La gestion Technique et locative à un coût qui justifie les moyens humains, organisationnels, managériaux... 2) La gestion Multi-Technique et/ou Multi-services a également ces mêmes centres de coûts; 3) La politique d'exploitation du patrimoine doit normalement permettre au propriétaire de valoriser son bien grâce à des GER, des gammes de Maintenance adaptées ou un Plan Pluriannuel d'Investissement; 4) Le gestionnaire revalorise ces bons choix techniques en réduisant les charges et en augmentant la satisfaction client; 5) L'investisseur bénéficie des retombées liées à l'augmentation de l'attractivité de son bien.
	Modèle optimisé de répartition de la valeur : Les clusters, associations et fédération existant dans le domaine de la gestion technique immobilière permet une première étape de valorisation en faisant bénéficier de leur réseau, au travers de certifications et de formation permettant : - la montée en compétences des exploitants - L'efficacité accrue des méthodes de valorisation patrimoniale
	La prestation d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage ou de Re-Use Management permet d'optimiser les coûts d'exploitation et de réfléchir en coût Global. Ils induisent et favorisent souvent l'étape suivante.
	Les aides gouvernementales et autres possibilités de défiscalisations liées à une valorisation des patrimoines (amélioration des performances énergétiques, certification environnementale) permet de valoriser les capitaux investis
	Les actifs sont valorisés par leur forte occupation, leur faible niveau de charge ainsi que l'image positive dont jouissent les utilisateurs
	La rémunération du Gestionnaire est insuffisante, ce qui ne lui permet pas de mettre en place les moyens suffisants pour piloter les prestations et gérer l'occupation
	Les prestataires ne bénéficient pas de budgets suffisants pour valoriser l'actif concerné
	L'actif perd de sa valeur du fait de la dégradation des équipements, de l'insatisfaction client et de la dégradation de l'image de l'actif
	L'actif est déprécié car l'investisseur peine à le louer (faible attractivité + charges élevées)
→	Sens de la rémunération
100	Indicateur théorique explicitant la valorisation des actifs



«Les enjeux de notre profession comprennent le passage **de l'efficience énergétique à l'efficience de la matière**. Alors, rentrez dans une démarche **d'économie circulaire** et prenez une **longueur d'avance** avec ce service innovant de **ReUse Management**. »