

# KEYS ASSET MANAGEMENT

*Le groupe Keys Asset Management est, depuis 2011, positionné sur trois métiers : la gestion de foncières core et core+, le développement en co-investissement et le value-added.*

*A l'occasion du lancement d'un nouveau fonds d'investissement spécialisé sur l'axe value-added, Pierre Mattei, co-fondateur de Keys Asset Management et Steve Lepine, gérant de portefeuille au sein de Keys REIM\*, la société de gestion française, reviennent sur le savoir-faire du groupe en matière de revalorisation immobilière.*

## Un savoir-faire en value-added

### **M<sup>2</sup>** Que représente aujourd'hui le groupe Keys Asset Management ?

**Pierre Mattei :** Porté par son approche multi-stratégique, le groupe a récemment dépassé la barre des 875 M€\*\* d'actifs immobiliers gérés, soit une centaine de biens dont près de la moitié sont des opérations en cours de développement. Depuis six ans, nous avons proposé sur le marché, via nos différentes filiales, une gamme de huit solutions de diversification patrimoniale. L'expérience d'un premier fonds d'investissement value-added, constitué en 2016, a démontré la compétence de Keys REIM dans ce domaine. Une nouvelle solution a été lancée dans la continuité de la première et s'appuie sur la création de valeur ajoutée par la revalorisation d'actifs nécessitant un repositionnement et/ou une restructuration.

### **M<sup>2</sup>** Le contexte actuel est-il favorable à l'intensification de l'axe value-added ?

**Steve Lepine :** Le paysage de l'immobilier d'entreprise connaît une mutation considérable. L'accélération de l'obsolescence technique et technologique des bâtiments, l'émergence de nouveaux usages, comporte-



PIERRE MATTEI



STEVE LEPINE

ments, styles de vie et de travail, l'arrivée et la croissance des start-up, la multiplication des réglementations environnementales, les nouvelles façons de vivre la ville, ses dessertes, ses flux... impactent les stratégies immobilières. Nous observons, par ailleurs, une compression des taux de rendement des immeubles core et core+. La forte demande sur ce segment, supérieure à l'offre, entraîne naturellement une hausse des prix d'acquisition liée à la rareté. S'engager sur des actifs décotés permet d'envisager un rendement plus attractif en contrepartie de la maîtrise du risque et d'une remise à niveau.

Concevoir la ville de demain passe par un effort conséquent pour repenser le patrimoine existant. Keys REIM a pour vocation de repositionner ces actifs sur le marché.

### **M<sup>2</sup>** Quelle typologie d'actifs ciblez-vous et sur quel périmètre géographique ?

**P. Mattei :** Notre comité de sélection examine, avant soumission au comité d'investissement, un large éventail de dossiers aussi bien en bureaux, qu'en commerces ou locaux d'activités. Nous ciblons essentiellement les grandes métropoles régionales françaises et l'Ile-de-France. Nous allons également intervenir dans d'autres pays européens. Notre stratégie nous donne la capacité de saisir rapidement les opérations qui satisfont nos critères dans ce périmètre. La taille moyenne unitaire retenue est de l'ordre de 15 à 30 M€. Le sourcing repose à la fois sur une veille permanente menée en interne et sur nos partenaires locaux, acteurs de référence sur leurs marchés. Ceux-ci nous permettent d'accéder à des dossiers de qualité. Nous visons la conduite de trois à ...



El Centre del Món à Perpignan, quartier de la gare

\*Keys Real Estate Investment Management (Keys REIM), spécialiste de la gestion d'actifs immobiliers, est une société de gestion de portefeuille française agréée par l'AMF. Elle propose des solutions de diversification patrimoniale réservées aux investisseurs professionnels ou assimilés via un réseau de conseillers en investissements financiers (CIF).

\*\*En date du 31 décembre 2017.

cinq opérations en parallèle suivant un cadre budgétaire strict et un même schéma opérationnel : achat, restructuration, relocation et cession. La durée est de 12 à 36 mois, 48 au maximum, entre l'acquisition et la revente.

**M<sup>2</sup> Concrètement, que signifie « créer de la valeur » pour Keys Asset Management ?**

**S. Lepine :** La première étape est de déceler des immeubles à valoriser, décotés mais bien localisés, parfois en marge du marché et des attentes des utilisateurs. L'objectif est de les doter des attributs indispensables pour les prochaines décennies. A moyen terme, les travaux engagés peuvent permettre à ces immeubles d'accéder à la catégorie core, core+. Les leviers de valorisation sont variables et multiples : repositionnement, rénovation, restructuration, changement d'usage, redéfinition du concept architectural, identitaire et/ou urbanistique, mise en conformité, anticipation de normes ou d'usages, révision du montage juridique, optimisation du taux d'occupation et des conditions locatives, opportunité de réversibilité d'activité, flexibilité des espaces et des équipements, éléments de confort et de bien-être... Leur conjugaison optimale est au cœur de l'expertise maîtrisée par notre groupe afin de recréer des conditions locatives profitables et pérennes, tant pour les utilisateurs que pour les investisseurs.

**M<sup>2</sup> Quelles opérations déployées dans le cadre de votre premier fonds value-added illustrent-elles votre modèle ?**

**S. Lepine :** - L'Albero à Guyancourt est une opération exemplaire. Cet ensemble de bureaux de 10 700 m<sup>2</sup> en r+8, qui disposera d'un restaurant d'entreprise et de 184 parkings, a été acquis en l'état, en octobre 2015, en vue d'une restructuration majeure, d'une mise en location auprès de grands comptes, puis d'une cession à moyen terme. Il est aujourd'hui en cours de livraison, et sera prochainement cédé en bloc. L'Albero bénéficie d'un environnement privilégié dans le centre-ville de Saint-Quentin-en-Yvelines. La requalification du bâtiment, conduite en collaboration avec l'architecte Vincent Roques, participe à une nouvelle dynamique urbaine et répond aux derniers labels de performance énergétique comme aux nécessités des nouveaux usages adoptés par les utilisateurs.



L'Albero à Guyancourt

- Deux immeubles à Roubaix et à Valenciennes, acquis en septembre 2016, puis reconvertis en salles de sport ont été cédés en septembre 2017 à Perial après optimisation de l'état locatif. Ces actifs représentent respectivement 3 700 et 2 250 m<sup>2</sup>.

- El Centre del Món à Perpignan, situé dans le quartier de la gare, est formé de six corps de bâtiment distincts en r+4 et compte une surface totale de 26 400 m<sup>2</sup> incluant bureaux, parking (1 000 places), commerces et un hôtel. Acquis en décembre 2016, El Centre del Món est en cours de cession à la découpe.

Un vaste chantier de rénovation des parties communes de la galerie commerciale estimé à 1,2 M€ a été nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques de création de valeur et de cession. L'architecte Sacha Descoux de l'Agence CAM a été choisi pour la conception et la réalisation des travaux. El Centre del Món a été "transformé" et doté des atouts nécessaires pour attirer une nouvelle chalandise commerciale, inciter les enseignes à s'y installer et répondre aux attentes des utilisateurs perpignanais.

Depuis notre reprise en main, le Conseil Général s'est porté acquéreur de 1 617 m<sup>2</sup>. L'hôtel 3\* a été cédé à Paris Inn Group.

**M<sup>2</sup> Comment sont organisées les équipes du groupe Keys Asset Management ?**

**P. Mattei :** Nous avons internalisé tous les métiers liés au cycle de vie d'un actif :

sourcing, études, acquisition, gestion locative, valorisation, développement, arbitrage. Pluridisciplinarité, agilité, réactivité, complémentarité des expériences et des parcours caractérisent nos équipes. Paris abrite la société de gestion Keys REIM agréée AMF, Londres celle agréée FCA au Royaume-Uni, Keys IM. Le groupe compte, à ce jour, une cinquantaine de collaborateurs\*\*.

**M<sup>2</sup> Dans quelle perspective inscrivez-vous l'activité de votre groupe ?**

**P. Mattei :** Nous cultivons l'innovation tant dans la structuration de nos fonds que dans l'investissement et la gestion immobilière. Les mutations qui façonnent l'avenir du secteur immobilier sont au centre de notre modèle et de nos décisions stratégiques. L'avènement d'un nouveau paradigme, induit par la prédominance grandissante de la valeur d'usage, redessine les contours de nos territoires. Nous avons pour ambition de nous y inscrire durablement. ■

11, rue Jean Mermoz - 75008 Paris  
keys-reim.com