

ANALYSE DES ORGANISATIONS IMMOBILIÈRES DES ENTREPRISES DU CAC 40 - PREMIÈRE PARTIE -

ÉDITO



Je suis heureuse de vous présenter ce premier numéro de l'Observatoire du Management Immobilier. Cet observatoire est né de la nécessité pour nos métiers d'enseignants et chercheurs en management de l'entreprise de mieux connaître une réalité

managériale en plein développement et créatrice de valeur pour l'entreprise.

L'ESSEC est aujourd'hui pionnière dans la mise en place d'enseignements en management de l'immobilier de l'entreprise en formation initiale et continue.

L'Observatoire du Management Immobilier s'intéresse aux trois métiers principaux de ce que les anglo-saxons dénomment le Corporate Real Estate Management (CRE). C'est-à-dire du Facility Management, activité qui regroupe tous les services liés à l'exploitation des locaux de l'entreprise, du Property Management, qui consiste à gérer le patrimoine immobilier d'exploitation de l'entreprise, et enfin plus récemment de l'Asset Management qui s'intéresse plus précisément à la gestion financière des actifs.

Dans ce premier numéro nous vous faisons partager les premières conclusions d'une étude consacrée aux Directions immobilières du CAC 40 et réalisée avec le soutien de la Chaire Immobilier ESSEC-Entenial-Crédit Foncier et du Chapitre français de Corenet, l'association des directeurs immobiliers. Un second numéro portera sur l'immobilier d'exploitation des entreprises du CAC 40.

Je vous remercie de l'intérêt que vous porterez à cette étude en espérant que vous aurez plaisir à en lire les résultats.

Ingrid NAPPI-CHOULET,
Professeur Titulaire de la Chaire
Immobilier Essec-Entenial-Crédit Foncier
nappi@essec.fr

Introduction – Présentation de l'étude

L'objectif de cette étude, menée dans le cadre de l'Observatoire du Management Immobilier, est de mieux connaître les Directions Immobilières des entreprises du CAC 40 et la façon dont ces grandes entreprises gèrent leur immobilier d'exploitation. On s'intéresse ici au management immobilier du groupe dans son ensemble.

L'étude se structure en quatre grandes sections, dont les deux premières font l'objet de ce premier numéro :

- 1 – La fonction immobilière dans l'organigramme de l'entreprise**
- 2 – Les métiers exercés par la Direction Immobilière**
- 3 – L'immobilier d'exploitation (à paraître dans le N°2)
- 4 – La gestion de l'immobilier d'entreprise (à paraître dans le N°2)

Nous vous présentons dans ce numéro les principaux résultats de l'étude.

Les 29 entreprises qui ont participé à l'étude se répartissent selon le secteur d'activité de la manière suivante :

Industrie d'équipement	3	10,3%
Industrie de matériel de transport	4	13,8%
Industrie chimique	3	10,3%
Autres industries	5	17,2%
Hôtellerie restauration	2	6,9%
Activités financières	5	17,2%
Commerce	3	10,3%
Autres services	4	13,8%
Total	29	100,0%

Au 31 décembre 2003, l'effectif moyen pour ces 29 entreprises est de 123 000 salariés. Il est de 105 000 salariés pour l'ensemble des 40 entreprises. Le nombre moyen de filiales pour les 29 entreprises interrogées est de 579 filiales, contre 550 pour l'ensemble des 40 entreprises.

Pour l'année 2003, le chiffre d'affaires total des 29 entreprises interrogées vaut 775 Md€, ce qui représente 84% des 923 Md€ de chiffre d'affaires total des 40 entreprises de l'indice.

L'enquête a été menée d'avril à septembre 2004, sur la base d'entretiens directs auprès des entreprises faisant partie du CAC 40 en avril 2004 (*). Sur les 40 entreprises contactées, on constate que 8 n'ont pas de centralisation de la gestion de l'immobilier et n'ont donc pas de service responsable de l'immobilier d'exploitation pour l'ensemble du groupe. Ces entreprises n'ont donc pu être interrogées. Au total, 29 entreprises ont répondu au questionnaire et 3 ont refusé de participer, bien qu'ayant un service responsable de l'immobilier.

1. LA FONCTION IMMOBILIÈRE DANS L'ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE

Quel que soit leur secteur, les entreprises ont besoin d'immobilier pour exercer leur activité, celui-ci représentant en général de 25 à 40% des actifs des sociétés et les dépenses récurrentes les plus importantes après les salaires. La gestion de l'immobilier au sein de l'entreprise et la fonction immobilière, encore récente et méconnue, évoluent depuis quelques années dans le cadre de nouvelles problématiques du management.

Au cours de ces dix dernières années, les entreprises ont progressivement pris conscience que l'immobilier est une réalité financière et stratégique. Les choix immobiliers portent sur des engagements juridiques, fiscaux, économiques, financiers et comptables lourds et de longue durée. La mise en place d'une fonction immobilière professionnalisée et dédiée à ce domaine est, aujourd'hui, une obligation pour les entreprises et ce dès que leur taille ou leur activité justifient l'usage de biens immobiliers.

Cette étude analyse l'organisation de la fonction immobilière des plus grands groupes économiques en France.

Nous avons cherché dans cette première enquête à décrire plus précisément le type, la nature et les métiers du service responsable de l'immobilier d'exploitation et de la Fonction immobilière dans les grandes entreprises en France. Nous avons retenu dans un premier temps celles du CAC 40, c'est-à-dire des entreprises dont les effectifs moyens sont de plus 100.000 salariés et qui occupent en conséquence d'importantes surfaces tertiaires et de nombreux locaux d'exploitation pour lesquels les politiques de management sont orientées bien souvent vers la création de valeur actionnariale.

() Liste des entreprises du CAC 40 - avril 2004*

Accor, AGF, Air Liquide, Alcatel, Arcelor, Aventis, AXA, BNP Paribas, Bouygues, Cap Gemini, Carrefour, Casino Guichard-Perrachon, Crédit Agricole, Dexia, EADS, France Télécom, Groupe Danone, L'Oréal, Lafarge, Lagardère S.C.A, LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, Michelin, Pernod-Ricard, Peugeot, Pinault Printemps Redoute, Renault, Saint Gobain, Sanofi Synthelabo, Schneider Electric, Société Générale, Sodexo Alliance, STMicroelectronics N.V, Suez, TF1, Thales, Thomson, Total, Veolia Environnement, Vinci, Vivendi Universal.

1. Description du service responsable de l'immobilier d'exploitation

« Comment s'appelle le service responsable de l'immobilier d'exploitation ? »

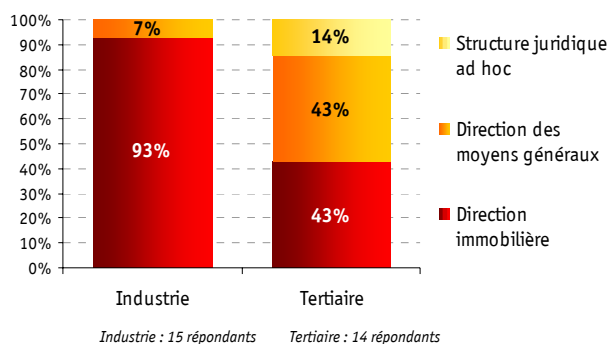
Pour la majorité des entreprises que nous avons interrogées (20 entreprises sur 29, soit 69%), le service responsable de l'immobilier d'exploitation est appelé la Direction immobilière. Dans une moindre proportion, pour 7 entreprises (soit 24%), l'immobilier d'exploitation est sous la responsabilité de la Direction des moyens généraux. Il est uniquement pour 2 entreprises sous la responsabilité d'une structure juridique ad hoc, qui peut prendre la forme d'une foncière ou d'une filiale indépendante.

Sur les 40 entreprises contactées, 8 n'ont pas de service responsable de l'immobilier d'exploitation pour l'ensemble du groupe.

L'analyse du rattachement du service immobilier en fonction du secteur d'activités montre d'après le graphique 1 que le service immobilier est la Direction immobilière pour la majorité des entreprises industrielles (soit 93%).

Dans le secteur tertiaire en revanche, le service en charge de la gestion de l'immobilier d'exploitation est pour près de la moitié des entreprises la Direction des moyens généraux, à égalité avec la Direction immobilière (43% des cas).

Graphique 1 : Rattachement du service immobilier par secteur d'activité

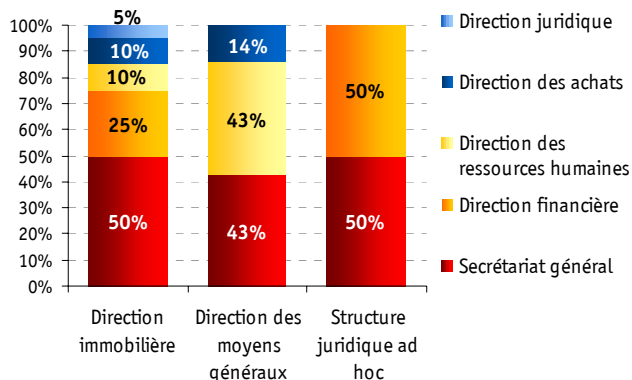


« A quelle direction est-il rattaché ? »

Pour les groupes d'entreprises du CAC 40, le service responsable de l'immobilier d'exploitation est le plus souvent rattaché au Secrétariat général, ce qui est le cas pour presque la moitié des entreprises interrogées (14 entreprises soit 48%). Il peut être également rattaché à la Direction financière (6 entreprises soit 21%), à la Direction des ressources humaines (5 entreprises soit 17%), ou encore à la Direction des achats (3 entreprises soit 10%). Il arrive également qu'il soit rattaché à la Direction juridique (une entreprise soit 3%).

Dans la majorité des cas, le service responsable de l'immobilier est la Direction immobilière – bien souvent rattachée au Secrétariat général

Graphique 2 : Direction de rattachement du service immobilier



Direction immobilière : 20 répondants, Direction des moyens généraux : 7 répondants
Structure juridique ad hoc : 2 répondants

Comme l'illustre le graphique 2, cette répartition varie sensiblement selon qu'il s'agit d'une Direction immobilière, d'une Direction des moyens généraux, ou d'une structure juridique ad hoc. La plupart des Directions immobilières sont rattachées au Secrétariat général (50% des cas) ou à la Direction financière (25% des cas). Par contre, il est à noter qu'à la différence des Directions immobilières, aucune Direction des moyens généraux n'est rattachée à la Direction financière. Près de la moitié d'entre elles dépend de la Direction des ressources humaines (43% des cas).

« Quelle est la taille du service ? »

Pour la moitié des entreprises, le service responsable de l'immobilier se compose de moins de 8 personnes

La taille du service immobilier permet de décrire également la fonction immobilière. Pour l'ensemble des 29 entreprises interrogées, l'effectif du service responsable de la gestion de l'immobilier d'exploitation varie de une à 450 personnes. Cependant, il est le plus souvent de petite taille. Pour la moitié des entreprises, il se compose en effet de moins de 8 personnes, et de moins de 5 personnes pour 38% d'entre elles (soit 11 entreprises). Seules 6 entreprises ont un service responsable de l'immobilier d'exploitation de plus de 100 personnes. Pour la majorité des entreprises (21 entreprises soit 72%), le service n'est pas divisé en sous-directions, mais pour certaines il peut comporter jusqu'à 6 sous-directions.

Les entreprises du secteur des activités financières se caractérisent par des services immobiliers de taille importante. En effet, l'effectif moyen du service est de 227 personnes pour les entreprises de ce secteur, alors qu'il varie de 6 à 57 personnes pour les entreprises des autres secteurs.

2. Organisation de la prise de décision immobilière

Il est intéressant d'étudier comment se réalise le management immobilier au sein des grands groupes d'entreprises. Nous leur avons posé à ce sujet deux questions majeures. La première concerne l'organisation de la prise de décision entre la holding et les filiales pour l'immobilier d'exploitation.

« Comment est organisée la prise de décision immobilière entre la holding et les filiales ? »

La centralisation de la prise de décision immobilière concerne une part importante des entreprises qui ont peu de filiales.

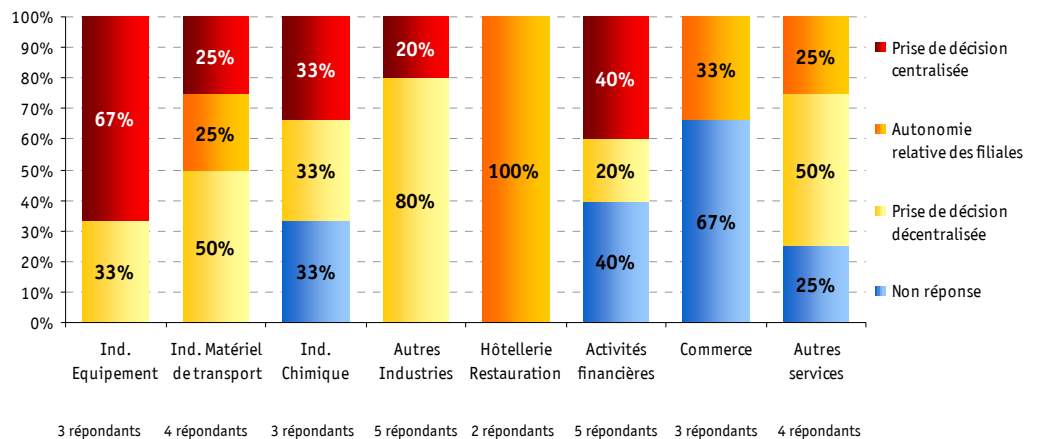
Les résultats de l'enquête montrent que la décision est centralisée au niveau de la holding pour 7 entreprises interrogées (soit 24%). Dans ce cas, les filiales, qui peuvent avoir un rôle de proposition, n'ont aucun pouvoir de décision. Les projets immobiliers doivent être validés par la holding.

En revanche, la prise de décision est complètement décentralisée pour 11 groupes (38%). Dans ce cas, les filiales sont très autonomes, détiennent les actifs et prennent les décisions immobilières et la holding n'intervient pas, ou seulement en cas de besoin.

Enfin, pour 5 entreprises (17%), les filiales ont une relative autonomie de décision, mais la holding reste néanmoins décisionnaire sur certains sujets importants. Six entreprises (21%) n'ont pas répondu à cette question.

L'analyse par secteur d'activités montre dans le graphique 3 que c'est dans l'industrie, et en particulier dans l'industrie d'équipement, que l'on trouve la plus importante proportion d'entreprises pour lesquelles la prise de décision immobilière est complètement centralisée. A l'inverse, dans le secteur tertiaire, la prise de décision n'est pas centralisée, à l'exception du secteur des activités financières, à hauteur de 2 entreprises sur 5. Dans l'industrie, la prise de décision est soit complètement centralisée, soit décentralisée, alors que les entreprises du secteur tertiaire fonctionnent plutôt en laissant une relative autonomie de décision aux filiales, la holding restant décisionnaire pour certains sujets.

Graphique 3 : Organisation de la prise de décision par secteur d'activité



C'est surtout dans l'industrie que la prise de décision immobilière est centralisée

Enfin, la centralisation de la prise de décision immobilière concerne une part importante des groupes qui ont peu de filiales, soit 40% des entreprises qui ont moins de 250 filiales. Par ailleurs, 20% de ces groupes ayant moins de 250 filiales leur laissent une part relative d'autonomie. Inversement, la prise de décision est décentralisée pour 80% des entreprises ayant un très grand nombre de filiales (800 et plus).

« Comment intervient le service dans la stratégie du groupe ? »

La seconde question posée concerne le rôle et le poids de la Direction immobilière et du service responsable de l'immobilier d'exploitation dans la stratégie du groupe.

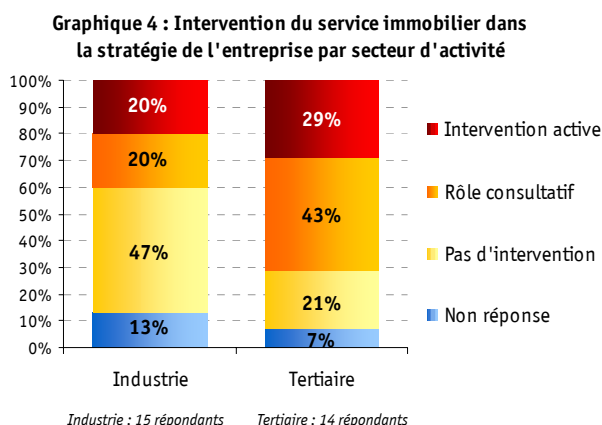
Pour plus d'un tiers des entreprises interrogées (34,5%, soit 10 entreprises), le service responsable de l'immobilier n'intervient pas dans la stratégie du groupe, il n'est qu'un exécutant, mettant ainsi en œuvre les décisions définies par la Direction financière ou la Direction de la stratégie.

En revanche, pour 24% des groupes interrogés (7 entreprises), le service immobilier participe activement à la définition de la stratégie du groupe, voire en amont par rapport à la politique générale du groupe. Dans certains cas, on peut même noter que les décisions immobilières influencent les décisions industrielles.

Enfin, pour 31 % des entreprises (soit 9 entreprises), le service joue un rôle consultatif d'accompagnement, en étant un service support.

Pour 24% des entreprises le service responsable de l'immobilier participe activement à la définition de la stratégie du groupe.

Le poids de la Direction immobilière dans la stratégie du groupe varie tout compte fait selon le secteur d'activités, comme le montre le graphique 4. Pour près de la moitié des entreprises industrielles (7 entreprises sur 15 soit 47%), le service n'intervient pas dans la stratégie du groupe. Pour les entreprises du secteur tertiaire, le service joue généralement un rôle consultatif plus important (43% des cas soit deux fois plus que dans le secteur industriel), et intervient pour 29% des cas activement dans la stratégie du groupe.



2. LES MÉTIERS EXERCÉS PAR LA DIRECTION IMMOBILIÈRE

La seconde partie du questionnaire s'intéresse aux différents métiers exercés par les services immobiliers – Directions immobilières ou Directions des moyens généraux.

Nous avons cherché à mesurer le poids des trois métiers principaux de ce que les anglo-saxons dénomment le *Corporate Real Estate Management* (CRE), c'est-à-dire du *Facility Management*, activité qui regroupe tous les services liés à l'exploitation des locaux de l'entreprise, du *Property Management*, qui consiste à gérer le patrimoine immobilier d'exploitation de l'entreprise, et enfin plus récemment de l'*Asset Management* qui s'intéresse plus précisément à la gestion financière des actifs.

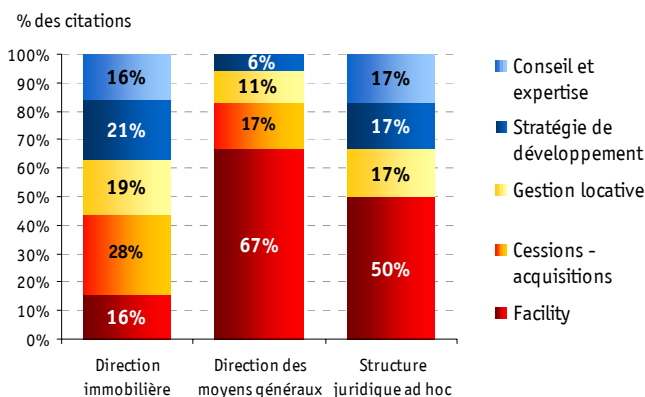
3. Les activités principales du service immobilier.

Il a ainsi été demandé à chaque entreprise interrogée de citer les 3 activités principales du service immobilier. Ces activités ont ensuite été regroupées en 5 catégories. Le *Facility management* arrive en tête, avec 30% des citations. Viennent ensuite les opérations de *Property management*, notamment de cessions et acquisitions (23% des citations), suivi de la gestion locative et de la négociation des baux (17%). Vient ensuite la stratégie de développement et de recherche de nouveaux sites (17%). Les activités de conseil et d'expertise ne représentent que 12% des citations.

On remarque que les activités principales ne sont pas les mêmes selon le type de service responsable de l'immobilier. Comme le montre le graphique 5, les Directions immobilières font moins de *Facility management* que les Directions des moyens généraux. En effet, cette activité ne représente que 16% des citations des Directions immobilières contre 67% des citations des Directions des moyens généraux. En revanche, les Directions des moyens généraux font très peu de stratégie de développement (6% des citations) et pas du tout de conseil ou d'expertise, alors que ces deux activités représentent respectivement 21% et 16% des activités des Directions immobilières.

Les activités de *Facility management* concernent essentiellement les Directions des moyens généraux.

Graphique 5 : Les activités principales du service immobilier

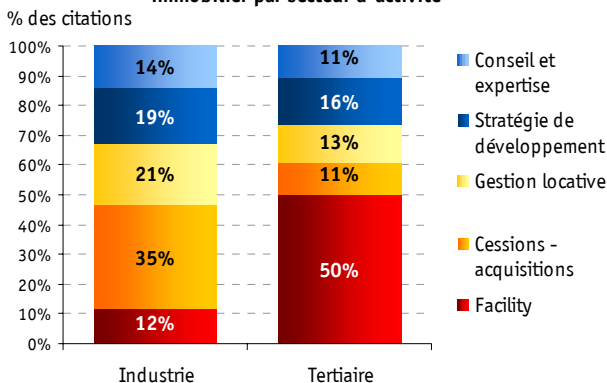


Direction immobilière : 20 répondants, Direction des moyens généraux : 7 répondants
Structure juridique ad hoc : 2 répondants

Les activités principales du service ne sont pas non plus les mêmes selon le secteur d'activités, comme on peut le voir dans le graphique 6. Pour les entreprises du secteur tertiaire, le service immobilier se concentre en grande partie sur les activités de *Facility management* (50% des citations), et dans une moindre mesure sur les activités de *Property management* (13% des citations) et de gestion locative. Il en est tout autrement du secteur industriel où les activités de *Facility management* ne représentent que 12% des citations alors que les opérations de cessions et acquisitions occupent une place importante avec 35% des citations.

Le *Facility management* concerne essentiellement les entreprises du secteur tertiaire.

Graphique 6 : Les activités principales du service immobilier par secteur d'activité



Industrie : 15 répondants Tertiaire : 14 répondants

Ce constat rejoint évidemment le fait que l'on trouve beaucoup plus de Directions immobilières dans les entreprises industrielles, et plus de Directions des moyens généraux dans les entreprises du secteur tertiaire.

4. Externalisation immobilière

Une grande partie des entreprises du CAC 40, soit 69% des entreprises interrogées - 20 entreprises, ont externalisé au cours de ces récentes années des actifs immobiliers. Elles sont également 76% (soit 22 entreprises) à avoir externalisé des métiers et services immobiliers. Dans le premier cas, les raisons évoquées sont essentiellement financières : désendettement, accroissement du cash et financement de la croissance par les actifs immobiliers non stratégiques. Inversement, pour les 9 entreprises qui n'ont pas externalisé d'actifs immobiliers, les raisons évoquées sont les suivantes : pas de problèmes de dette, majoritairement locataire, voire quelques raisons affectives.

Il est important de noter que les entreprises qui ont les chiffres d'affaires les moins importants (moins de 10 milliards d'euros) ont toutes externalisé du patrimoine. En revanche peu d'entreprises avec un chiffre d'affaires très important sont concernées par les externalisations immobilières : ainsi, seulement 25% des 4 entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 milliards d'euros ont déjà externalisé du patrimoine. Ces variations selon le chiffre d'affaires ne se retrouvent pas en ce qui concerne l'externalisation des métiers et services.

L'OBSERVATOIRE DU MANAGEMENT IMMOBILIER

Directeur : Ingrid NAPPI-CHOULET
nappi@essec.fr

Ont participé à cette étude :
Marion CANCEL, avec l'aide de
Mélanie ACHARD,

Et le soutien de l'Association des
Directeurs Immobiliers et de
Jérôme Le Grelle.

Essec Business School
Avenue Bernard Hirsch
BP 50105 Cergy
95021 Cergy Pontoise cedex France
Tel : 33 (0)1 34 43 31 86
Fax : 33 (0)1 34 43 32 10
www.essec.fr

EN RÉSUMÉ...

En termes de gestion de l'immobilier d'exploitation, on distingue trois grands profils parmi les entreprises du CAC 40.

Tout d'abord les entreprises qui n'ont pas de gestion centralisée de leur immobilier, et qui ne rentrent pas dans le cadre des résultats de cette étude.

Ensuite, on trouve d'une part, les entreprises dont l'immobilier est géré par une Direction immobilière - ce qui concerne plutôt les entreprises industrielles - et d'autre part, les entreprises dont l'immobilier est géré par la Direction des moyens généraux - en majorité dans le secteur tertiaire. Les Directions immobilières font assez peu de *Facility management*, et sont plutôt responsables des opérations de cessions et acquisitions, alors que les Directions des moyens généraux font majoritairement du *Facility management*.

Dans les entreprises industrielles, la prise de décision immobilière est soit très centralisée, soit complètement décentralisée. Dans les entreprises du secteur tertiaire, les filiales ont en général une certaine autonomie, sans être pour autant seules décisionnaires.