

ANALYSE DES ORGANISATIONS IMMOBILIÈRES DES ENTREPRISES DU CAC 40

- DEUXIÈME PARTIE -

ÉDITO

L'Observatoire du Management Immobilier est né de la nécessité de mieux appréhender la réalité de la fonction immobilière de l'entreprise. Basé sur des enquêtes annuelles auprès des grands groupes cotés en France, l'observatoire se propose de faire régulièrement le point sur les résultats de nos études. En 2004, nous avons lancé une enquête auprès des entreprises du CAC 40. Avec un taux de réponse de 73%, les résultats de cette enquête nous permettent d'approfondir la connaissance du management de l'immobilier d'entreprise des plus grands groupes français. En 2005, cette enquête annuelle va être étendue aux entreprises de l'indice boursier SBF 120.

Ce second numéro de l'observatoire s'intéresse à la structure de l'immobilier d'exploitation des entreprises du CAC40. Notre numéro de juin complètera cette étude en se focalisant sur les outils de gestion du parc immobilier d'exploitation.

Afin de valoriser la fonction immobilière et les outils du management immobilier de l'entreprise, nous avons demandé à certains directeurs immobiliers de partager leurs « best practices » dans ce domaine.

Au moyen de ces enquêtes et cas d'études, nous vous invitons à découvrir et à partager les expériences du management de l'immobilier.

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

Introduction – Présentation de l'étude

L'objectif de cette étude est de mieux connaître les Directions immobilières des entreprises du CAC 40 et la façon dont ces groupes, ou grandes entreprises, gèrent leur immobilier d'exploitation.

Ce numéro 2 de l'Observatoire du Management Immobilier s'intéresse plus précisément à la structure de l'immobilier d'exploitation des entreprises du CAC 40.

On rappelle que 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, 8 n'ont pas été interrogées, car elles n'ont pas de service responsable de l'immobilier d'exploitation pour l'ensemble du groupe. Au total, 29 entreprises ont répondu au questionnaire et 3 ont refusé de participer bien qu'ayant un service responsable de l'immobilier.

RAPPEL

Pour chaque entreprise, ou groupe, nous avons identifié l'activité principale. Les 29 entreprises qui ont participé à l'étude se répartissent selon le secteur d'activité de la manière suivante :

Industrie	15	52%
Tertiaire	14	48%
Total	29	100%

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.

(*) 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. Connaissance du parc immobilier d'exploitation

« Avez-vous une idée de la surface totale de l'immobilier d'exploitation en France et à l'étranger ? »

On constate que les responsables de l'immobilier dans les entreprises du CAC 40 n'ont pas toujours une bonne connaissance de la taille globale de leur patrimoine immobilier d'exploitation.

Pour 31% des entreprises interrogées, le responsable de l'immobilier n'a aucune idée de la surface totale de l'immobilier d'exploitation.

Il est intéressant de noter en effet que pour 9 entreprises sur les 29 interrogées (soit 31%), le responsable n'a aucune idée de la surface totale de l'immobilier d'exploitation de l'entreprise à la fois en France et à l'étranger. Par contre, 20 entreprises sur les 29 (soit 69%) ont une bonne estimation de la taille du parc immobilier d'exploitation en France. Parmi celles-ci, 11 seulement connaissent également la taille du parc immobilier de l'entreprise à l'étranger.

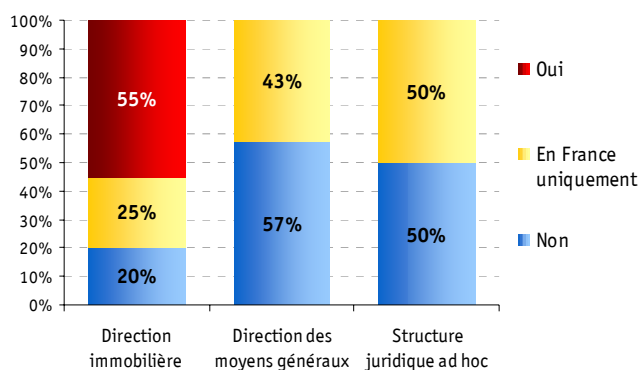
Nous nous sommes intéressés aux liens pouvant exister entre cette connaissance du parc immobilier d'exploitation et différents critères tels que le type de service responsable de l'immobilier, le secteur d'activité de l'entreprise, la taille de l'entreprise ou encore la structure de son capital.

On observe ainsi que la connaissance exacte du parc immobilier varie selon le type de service responsable de l'immobilier (on distingue en particulier les Directions immobilières et les Directions des moyens généraux).

Comme le montre le graphique 1, les Directions immobilières semblent plus à même de connaître à la fois la surface totale en France et à l'étranger que les Directions des moyens généraux, qui pour la plupart (57%) n'ont aucune idée de la surface totale de l'immobilier d'exploitation.

Les Directions immobilières semblent plus à même de connaître la surface totale que les Directions des moyens généraux.

Graphique 1 : Avez-vous une idée de la surface totale de l'immobilier, en France et à l'étranger ?

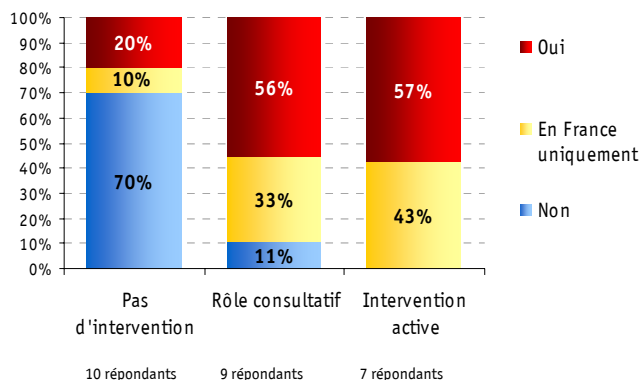


Direction immobilière : 20 répondants, Direction des moyens généraux : 7 répondants
Structure juridique ad hoc : 2 répondants

On peut noter également que le service responsable de l'immobilier a une meilleure connaissance du parc immobilier de l'entreprise lorsqu'il est impliqué davantage dans la stratégie du groupe.

Le service immobilier connaît mieux le parc immobilier de l'entreprise s'il est davantage impliqué dans la stratégie du groupe.

Graphique 2 : Avez-vous une idée de la surface totale de l'immobilier d'exploitation en France et à l'étranger ? selon l'intervention du service dans la stratégie



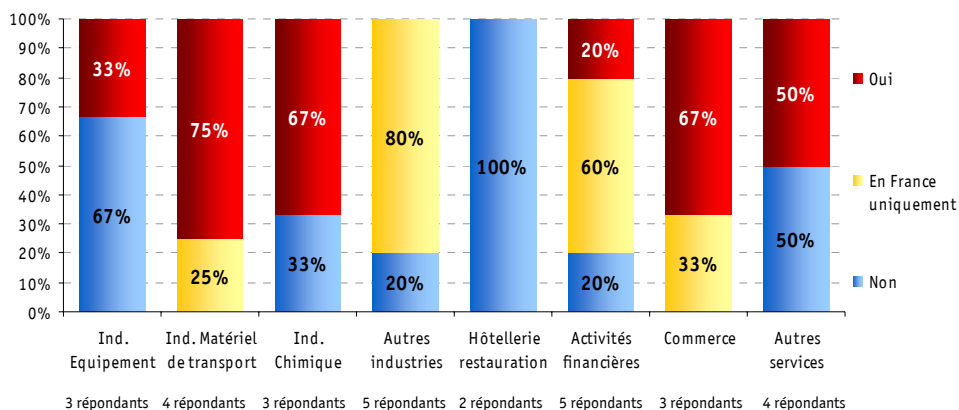
En effet comme le montre le graphique 2, pour les 7 entreprises dont le service immobilier intervient activement dans la stratégie du groupe, tous les répondants connaissent la surface de l'immobilier d'exploitation au moins en France. En particulier 57% connaissent la surface en France et à l'étranger (soit 4 entreprises sur 7) et 43% connaissent la surface en France uniquement (soit 3 entreprises sur 7).

A l'inverse, lorsque le service immobilier n'intervient pas dans la stratégie du groupe, 70% des répondants ne connaissent pas la surface totale de l'immobilier d'exploitation (soit 7 entreprises sur 10).

Si on analyse les réponses à la question posée en fonction du secteur d'activité (graphique 3), on voit clairement que c'est dans l'industrie, en particulier l'industrie de matériel de transport et l'industrie chimique, que l'on trouve les proportions les plus importantes de répondants en mesure de donner la surface totale de leur immobilier d'exploitation. Il est intéressant de noter que ceci rejoint le fait, constaté dans le précédent numéro, qu'il y ait plus de Directions immobilières dans l'industrie.

La surface de l'immobilier d'exploitation est mieux connue dans les entreprises industrielles.

Graphique 3 : Avez-vous une idée de la surface totale de l'immobilier d'exploitation en France et à l'étranger ? Par secteur d'activité



En revanche, les résultats de cette enquête ne montrent pas l'existence d'une relation entre la connaissance précise du parc immobilier d'exploitation et la taille de l'entreprise à la fois en termes de nombre d'employés, de nombre de filiales, de chiffre d'affaires ou encore de capitalisation boursière.

Toutefois, il semble que le parc immobilier d'exploitation soit mieux connu par les entreprises dont les capitaux familiaux représentent une part importante du capital.

En effet, pour les 11 entreprises dont les responsables immobiliers connaissent bien la surface de l'immobilier d'exploitation en France comme à l'étranger, les capitaux familiaux représentent en moyenne 10,7% du capital.

Pour les 9 entreprises dont les responsables connaissent la surface en France uniquement, ce pourcentage est de 6,8%, et de 0,7% pour les 9 entreprises dont les responsables immobiliers n'ont pas connaissance de la surface de l'immobilier d'exploitation.

« Quel est le poids de l'immobilier sur les comptes d'exploitation, en termes de coûts d'exploitation ? »

L'enquête révèle également que la majorité des responsables immobiliers, soit 86% des répondants (25 entreprises), ne sont pas non plus en mesure de donner précisément le poids de l'immobilier d'exploitation sur les comptes d'exploitation de l'entreprise.

2. Taille du parc immobilier d'exploitation en France

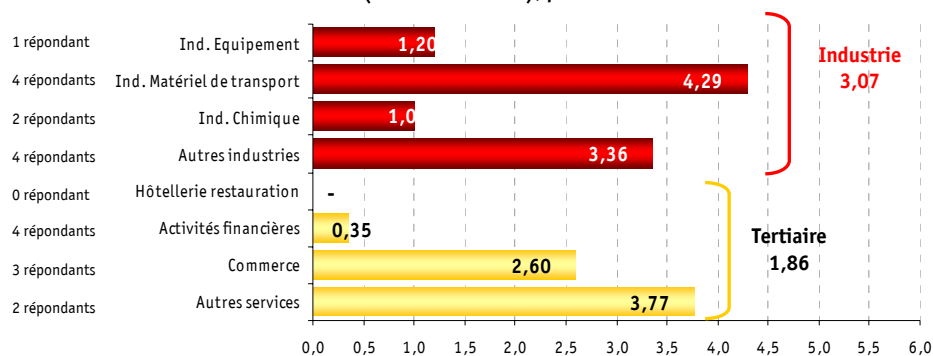
La taille moyenne du parc immobilier d'exploitation en France est de l'ordre de 2,5 millions de m².

Pour les 20 entreprises (soit 69% des entreprises) qui ont su donner la surface totale de leur immobilier d'exploitation en France (bureaux, points de vente, usines, etc.), cette surface varie de 27.000 m² à 8 millions de m², la moyenne étant de 2,5 millions de m². On remarque que ces entreprises se divisent entre d'une part, celles qui ont un parc immobilier très important, d'au moins 1 million de m² (12 entreprises, soit 42%), et d'autre part celles qui ont un parc moins important, inférieur à 500.000 m² (7 entreprises, soit 24%). Une seule entreprise (soit 3%) a un parc immobilier d'exploitation qui se situe entre 500.000 m² et 1 million de m².

On remarque dans notre enquête que la surface moyenne de l'immobilier d'exploitation en France est plus importante pour les entreprises du secteur industriel (3,1 millions de m² en moyenne) que pour les entreprises du tertiaire (1,86 millions de m² en moyenne).

Le graphique 4 montre que cette différence est due en partie aux entreprises de l'industrie de matériel de transport, dont la surface moyenne de l'immobilier d'exploitation est de 4,29 millions de m².

Graphique 4 : Surface moyenne de l'immobilier d'exploitation en France (en millions de m²), par secteur d'activité



On remarque également que les entreprises du secteur des activités financières ont une surface d'exploitation en moyenne inférieure à 1 million de m².

Il faut noter que les entreprises du secteur de l'hôtellerie restauration ne sont pas représentées ici. Nous n'avons donc pas d'information sur la surface moyenne de leur immobilier.

La majorité des entreprises interrogées est plutôt locataire de ses bureaux en France.

3. Part des immeubles de bureaux détenus en propriété

De façon générale, il est encore très difficile aujourd'hui d'obtenir des informations précises sur la décomposition de l'ensemble de l'immobilier d'exploitation des entreprises selon le type de locaux. Bien souvent, les responsables immobiliers n'ont pas souhaité détailler cette information. Il est également très difficile d'obtenir des informations sur le taux de propriétaires occupants pour chaque type de locaux. Seules les réponses concernant la catégorie « immobilier de bureaux » ont pu être exploitées à ce jour.

Concernant l'immobilier de bureaux, on constate que la majorité des entreprises du CAC 40 interrogées est plutôt locataire de ces locaux en France.

Elles sont 65% (soit 19 entreprises) à posséder moins de la moitié de la surface de leurs bureaux. En particulier 17% (soit 5 entreprises) sont uniquement locataires.

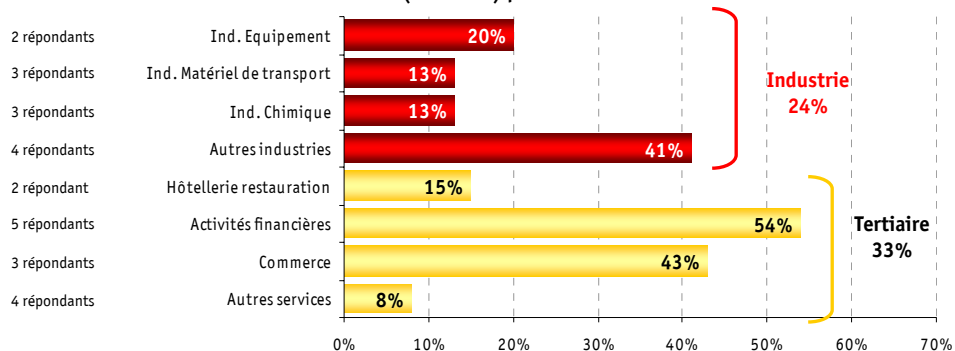
En revanche, 23% (soit 7 entreprises) sont propriétaires de plus de la moitié de la surface de leurs bureaux, et 1 entreprise est uniquement propriétaire de ses bureaux.

A noter que 10% (soit 3 entreprises) n'ont pas répondu.

Comme le montre le graphique 5, la proportion moyenne de la surface des bureaux en propriété (en France) ne dépasse 50% que pour le secteur des activités financières. Elle est de 54% pour ces entreprises, alors qu'elle varie de 8% à 43% pour les autres secteurs. La moyenne globale pour l'ensemble des entreprises interrogées est de 29% de la surface des bureaux en propriété.

Les entreprises du secteur des activités financières sont plus souvent propriétaires de leurs bureaux en France.

Graphique 5 : Proportion moyenne de la surface des bureaux en propriété (en France) par secteur d'activité

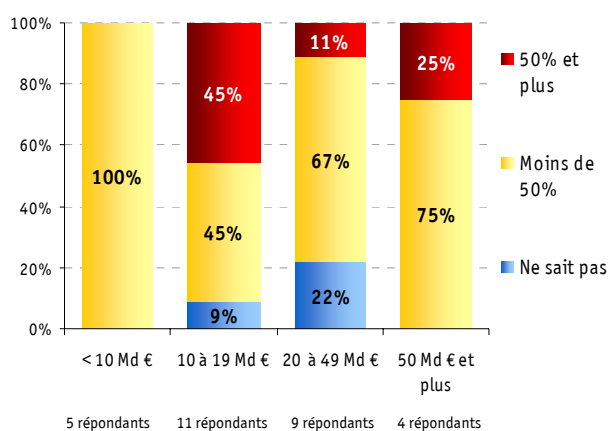


Le taux de propriétaires occupants de bureaux diffère selon la taille des entreprises en termes de chiffres d'affaires.

Les 5 entreprises ayant les chiffres d'affaires les moins importants (inférieurs à 10 milliards d'euros) sont majoritairement locataires (Graphique 6). Elles sont toutes propriétaires de moins de la moitié de la surface de leurs bureaux en France. En revanche, on n'observe pas directement le phénomène inverse, car les entreprises ayant les plus gros chiffres d'affaires (50 milliards d'euros et plus) ne sont pas toutes majoritairement propriétaires.

Les entreprises ayant les chiffres d'affaires les moins importants louent plus de la moitié de leur surface de bureaux en France.

Graphique 6 : Taux de propriétaires occupants de bureaux (en France) selon le chiffre d'affaires



Les entreprises qui ont un service immobilier sont plus souvent propriétaires de leur siège social.

Si on s'intéresse plus particulièrement au siège social, on constate qu'un peu plus de la moitié des 29 entreprises de notre échantillon sont propriétaires de leur siège social (52%, soit 15 entreprises). Si on considère l'ensemble des 40 entreprises de l'indice CAC 40, cette proportion descend à 43%, ce qui met en évidence la tendance actuelle des grandes entreprises à être en majorité locataires de leur immobilier de bureaux.

On peut noter ici que 7 des 8 entreprises qui n'ont pas de service immobilier pour l'ensemble du groupe, et qui n'ont pu être incluses dans l'échantillon, sont locataires de leur siège social. Les entreprises ayant un service immobilier sont donc plus souvent propriétaires de leur siège social.

LES BEST PRACTICES DU MANAGEMENT IMMOBILIER



On constate que les entreprises du CAC 40 ont à gérer des surfaces d'immobilier d'exploitation très importantes, en France mais aussi à travers le monde. On a vu dans le précédent numéro que pour la majorité de ces entreprises, la prise de décision immobilière revient en partie ou totalement aux responsables immobiliers des filiales.

Comment organiser et développer la communication entre les différentes personnes responsables de l'immobilier à travers l'ensemble d'un grand groupe multinational ?

Deux exemples des moyens mis en place par certaines directions immobilières :

Interview de Rémi LOT, Directeur Immobilier du Groupe PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE



Le Groupe PPR exploite dans le monde environ quatre millions de m² de boutiques, de bureaux et de locaux logistiques, dont la grosse moitié en France. La gestion de ces m² revient aux entités utilisatrices du groupe. En effet, l'activité principalement commerciale du groupe implique une forte décentralisation auprès de ses filiales. Il faut voir que le choix d'implantation d'un nouveau site répond à des critères marketing spécifiques que la filiale appréhende généralement mieux que le groupe plus éloigné de la réalité commerciale de chaque enseigne.

La Direction immobilière de la holding a quatre rôles essentiels :

- La gestion des actifs directement détenus par PPR.*
- La mise en place des financements nécessaires pour les opérations immobilières des enseignes.*
- L'animation et la coordination du réseau immobilier du groupe.*
- L'assistance opérationnelle aux enseignes.*

Pour créer une véritable communication entre tous les acteurs immobiliers du groupe, PPR a mis en place une organisation originale entre holding et filiales qui prend la forme de clubs et de cycles de conférences. Ces clubs sont au nombre de trois : le premier rassemble sous le nom de « Prospective Immobilière » les développeurs d'enseignes, le second « Architecture et Merchandising » regroupe ceux qui conçoivent l'architecture commerciale des magasins et en définissent le parti architectural, et enfin le troisième club est pour tous les maîtres d'ouvrages qui réalisent les travaux.

Les objectifs des clubs sont multiples : favoriser le partage du savoir faire et d'expériences entre enseignes, créer un réseau de professionnels groupe, développer l'image et les relations vis-à-vis des partenaires extérieurs, aider les enseignes moins structurées à profiter de l'effet groupe et enfin, former et informer.



Interview de Jean-Christophe BRETXA, Directeur Immobilier du Groupe CARREFOUR



Le Groupe CARREFOUR exploite plus de quatorze millions de m² de vente à travers le monde dans quatre formats principaux : hypermarchés, supermarchés, commerces de proximité et hard-discounts. Le rôle de la Direction immobilière du groupe est d'avoir une vision précise de ce patrimoine et de piloter son évolution en cohérence avec les objectifs commerciaux, financiers et patrimoniaux du groupe. Ses ressources propres sont limitées (7 personnes), mais elle s'appuie sur un réseau de directeurs immobiliers répartis dans ses filiales.

La fonction immobilière, comme la plupart des fonctions dans la grande distribution est décentralisée. Cette organisation permet une proximité avec le terrain indispensable dans un métier de service à destination du public. Les équipes immobilières locales sont rattachées opérationnellement aux directeurs exécutifs de chaque pays mais conservent un lien fonctionnel fort avec la direction immobilière du groupe. Pour l'ensemble du groupe, on estime qu'environ mille personnes réparties dans trente pays travaillent dans l'immobilier (pour le développement, la construction, la gestion des galeries marchandes ou encore la maintenance).

Le Groupe CARREFOUR crée chaque année un million de m² de surfaces de vente dans le monde. Tout en respectant le principe de décentralisation décrit ci-dessus, il est nécessaire de maîtriser avec précision l'investissement. Cela se fait d'une part par une planification à moyen terme, par un processus budgétaire annuel et par des décisions d'investissement formalisées et centralisées portant sur les principaux projets (création de centres commerciaux, acquisitions, cessions...).

Pour renforcer la communication entre les équipes du siège et les filiales locales, la Direction immobilière du groupe utilise la visioconférence, qui permet chaque mois en trois jours depuis Paris, en réseau avec Hong-Kong et Buenos-Aires de contacter chaque pays, d'assurer une remontée d'information immédiate et de véritablement diriger à distance des opérations tant en cours qu'en phase de développement.

L'OBSERVATOIRE DU MANAGEMENT IMMOBILIER

Directeur : Ingrid NAPPI-CHOLET
nappi@essec.fr

A participé à cette étude :
Marion CANCEL

Avec le soutien de l'Association
des Directeurs Immobiliers (ADI)
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

Globalement, les Directions immobilières connaissent mieux le parc immobilier d'exploitation de leur entreprise que les Directions des moyens généraux, surtout lorsqu'elles sont impliquées dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Cependant, la majorité des répondants ne savent pas quel est le poids de l'immobilier sur les comptes d'exploitation de l'entreprise.

La surface moyenne de l'immobilier d'exploitation en France est moins importante pour les entreprises du tertiaire que pour celles de l'industrie. En particulier, les entreprises du secteur des activités financières ont une surface d'exploitation en France inférieure à 1 million de m² en moyenne.

Les entreprises interrogées sont majoritairement locataires de leurs bureaux en France, excepté celles du secteur des activités financières.