

ANALYSE DES ORGANISATIONS IMMOBILIÈRES DES ENTREPRISES DU CAC 40

- TROISIÈME PARTIE -

ÉDITO

Ce troisième numéro de l'Observatoire du Management Immobilier présente les derniers résultats de l'étude consacrée au management immobilier des entreprises du CAC40 en 2004.

Plusieurs thèmes ont déjà été abordés dans les deux précédents numéros : l'organisation de la fonction immobilière et des métiers exercés dans l'entreprise ainsi que l'étude de la structure de l'immobilier d'exploitation. Ce numéro est consacré à la gestion de l'immobilier et aux outils de gestion et de pilotage de l'immobilier d'exploitation.

Encore peu développés dans le management de l'immobilier, les systèmes d'information et de gestion du patrimoine immobilier constituent un enjeu considérable par leur impact potentiel sur les performances de l'entreprise. Avec la mise en place des nouvelles normes comptables IFRS et la recherche d'une connaissance plus précise et d'une gestion plus rigoureuse des locaux d'exploitation, quelques entreprises utilisent aujourd'hui des outils spécifiques de gestion. C'est le cas en particulier d'IBM France que nous avons rencontré et dont le nouveau système d'information immobilier illustre notre cas d'étude.

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 est d'analyser l'organisation de la direction immobilière des entreprises du CAC 40 et le management de leur immobilier d'exploitation en 2004. Trois numéros de l'OMI y sont consacrés. Ce numéro 3 est consacré à la dernière partie de l'enquête portant sur l'étude de la gestion de l'immobilier d'exploitation et en particulier sur les outils de pilotage appliqués à l'immobilier.

L'enquête a été menée 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, en raison de l'absence 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, soit un taux de réponse de 73%.

RAPPEL

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.

LA GESTION DE L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE

Les résultats présentés dans le précédent numéro montrent que la surface de l'immobilier d'exploitation en France des entreprises du CAC 40 peut varier de quelques dizaines de milliers à plusieurs millions de m². Cette surface varie notamment en fonction de l'activité de l'entreprise ; on note qu'elle est en général plus importante pour les entreprises industrielles que pour les entreprises du secteur tertiaire.

On a pu constater dans le précédent numéro que presque un tiers des répondants n'a aucune connaissance de la surface de l'immobilier d'exploitation de l'entreprise. D'une manière générale, 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. On peut noter également qu'une grande majorité des répondants (86%) n'ont aucune idée précise du poids de l'immobilier sur les comptes d'exploitation de l'entreprise.

1. Système de gestion de l'immobilier

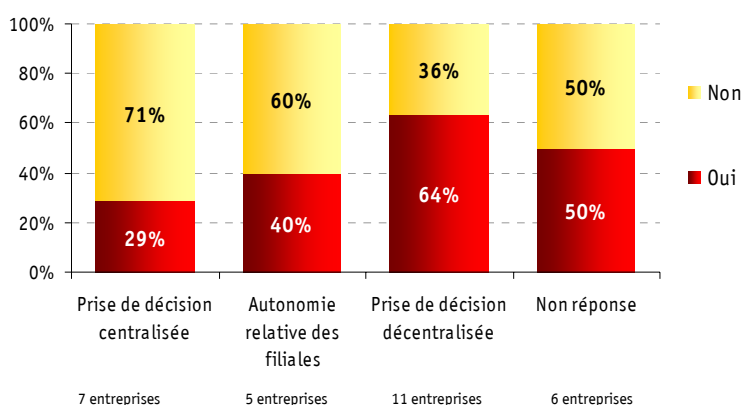
« Disposez-vous d'un outil spécifique de gestion de votre immobilier d'exploitation ? »

L'étude montre que 48% des 29 entreprises interrogées (soit 14 entreprises) utilisent un outil spécifique de gestion de leur immobilier d'exploitation. Indépendamment de cet outil, 90% des entreprises (soit 26 entreprises) disposent d'un inventaire de leur patrimoine. Ces répartitions se retrouvent dans tous les secteurs d'activité, quels que soient la taille de l'entreprise et le niveau du chiffre d'affaires.

On constate que plus la prise de décision est décentralisée au niveau des filiales, plus le pilotage de l'immobilier se fait à l'aide d'un outil spécifique de gestion. En effet, comme le montre le graphique 1, 64% des entreprises où la prise de décision est complètement décentralisée utilisent un outil spécifique (soit 7 entreprises sur 11) contre 40% lorsque les filiales n'ont qu'une relative autonomie de décision (2 entreprises sur 5), et seulement 29% lorsque la prise de décision est complètement centralisée au niveau de la holding (2 entreprises sur 7).

90% des entreprises interrogées disposent d'un inventaire de leur patrimoine.

Graphique 1 : Utilisation d'un outil spécifique de gestion de l'immobilier d'exploitation selon l'organisation de la prise de décision



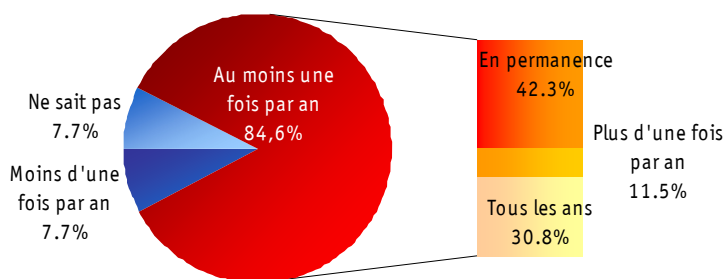
La majorité des entreprises qui ont un inventaire l'actualise au moins une fois par an.

L'utilisation d'un outil spécifique de gestion de l'immobilier concerne les Directions immobilières et les Directions des moyens généraux à peu près dans la même mesure. En effet, 45% des Directions immobilières (soit 9 entreprises sur 20) et 43% des Directions des moyens généraux (soit 3 sur 7) sont concernées.

En revanche, en ce qui concerne l'inventaire du patrimoine de l'entreprise, on constate qu'une plus grande proportion des Directions immobilières en possède un : 95% (soit 19 entreprises sur 20) contre 71% des Directions des moyens généraux (soit 5 entreprises sur 7). Ceci peut expliquer le fait constaté dans le précédent numéro que les Directions immobilières ont une meilleure connaissance de leur parc immobilier.

Parmi les 26 entreprises qui possèdent précisément un inventaire de leur patrimoine, 84,6% (soit 22 entreprises) l'actualisent au moins une fois par an. En particulier 42,3% (soit 11 entreprises) déclarent l'actualiser en permanence (graphique 2).

Graphique 2 : Fréquence d'actualisation de l'inventaire



Résultats pour 26 entreprises

2. Les indicateurs de pilotage

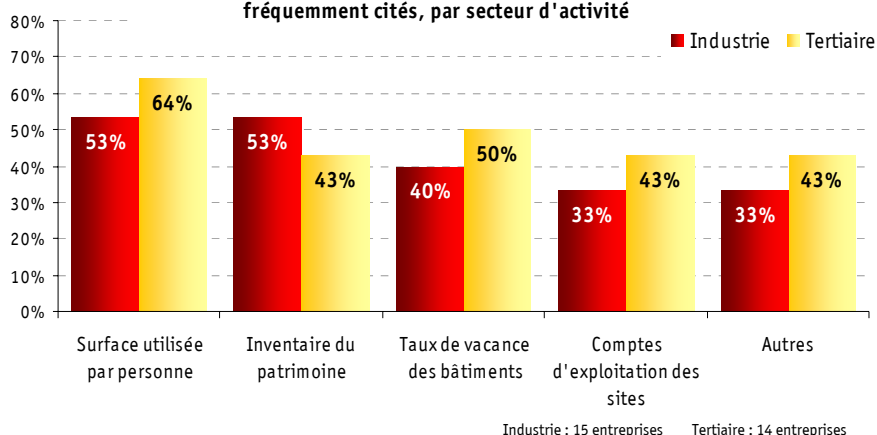
« Quels sont les indicateurs de pilotage de l'immobilier d'entreprise ? »

Parmi les différents indicateurs de pilotage de l'immobilier d'exploitation, on s'aperçoit que le plus souvent cité est *la surface utilisée par personne* (cité par 59% des répondants soit 17 entreprises). Viennent ensuite *l'inventaire du patrimoine* (48% soit 14 entreprises) et *le taux de vacance des bâtiments* (45% soit 13 entreprises).

L'indicateur de pilotage de l'immobilier le plus souvent cité est la surface utilisée par personne.

On constate cependant quelques différences selon le secteur d'activité.

Graphique 3 : Les indicateurs de pilotage de l'immobilier les plus fréquemment cités, par secteur d'activité



Le graphique 3 montre que dans l'industrie, les indicateurs de gestion de l'immobilier les plus cités sont *l'inventaire du patrimoine* ainsi que *la surface utilisée par personne* (chaque critère a été cité par 53% des entreprises, soit 8 entreprises sur 15). Dans le tertiaire, *la surface utilisée par personne* intervient en premier lieu (pour 64% soit 9 entreprises sur 14) suivie par *le taux de vacance des bâtiments* (pour 50% soit 7 entreprises).

Pour 28% des entreprises, le pilotage de l'immobilier se fait « au coup par coup ».

Il est également intéressant de noter que *le taux de vacance des bâtiments* est utilisé comme indicateur principal par les entreprises de taille plus importante, en termes de nombre d'employés mais également de chiffre d'affaires ou de capitalisation boursière. En effet, *le taux de vacance des bâtiments* a été cité par 63% des 8 entreprises ayant 150 000 salariés ou plus, mais par moins de la moitié des entreprises des autres tranches d'effectifs. Même constat concernant le chiffre d'affaires et la capitalisation boursière. Une majorité des entreprises ayant les plus importants chiffres d'affaires ou capitalisations boursières (30 Md€ et plus) ont cité *le taux de vacance des bâtiments* comme indicateur de pilotage, alors que cela concerne moins de la moitié des entreprises ayant des chiffres d'affaires ou des capitalisations boursières moins importants.

Parmi les autres indicateurs cités, on note que 28% des entreprises interrogées (soit 8 entreprises) déclarent également que le pilotage de l'immobilier se fait « au coup par coup ». Cela montre bien qu'aujourd'hui encore la gestion de l'immobilier d'exploitation ne s'inscrit pas toujours dans une stratégie définie. Les entreprises attendent essentiellement de l'immobilier qu'il s'adapte au fur et à mesure de leur développement.

« Dans le domaine du tertiaire, pouvez-vous nous indiquer la surface moyenne occupée par salarié dans votre société ? »

On a vu que *la surface utilisée par personne* est le principal indicateur de pilotage de l'immobilier pour une majorité des entreprises interrogées.

Dans l'immobilier tertiaire (bureaux essentiellement), la surface par salarié varie de 10 à 32 m². En moyenne elle vaut 16,6 m² pour l'ensemble des entreprises interrogées, mais on constate qu'elle est plus restreinte dans les entreprises du secteur tertiaire (15,8 m² en moyenne) que dans les entreprises industrielles (17,3 m² en moyenne).

3. Les critères de performance du service

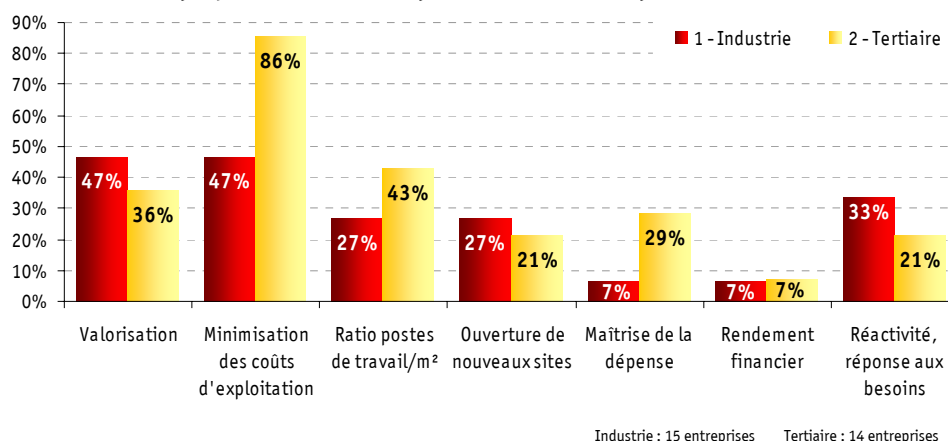
La minimisation des coûts d'exploitation est le principal critère de performance immobilière.

« Quels sont les critères de performance immobilière de l'entreprise »

Les trois principaux critères de performance immobilière pour l'entreprise sont *la minimisation des coûts d'exploitation* (pour 19 entreprises soit 66%), *la valorisation* (pour 12 entreprises soit 41%) et *le ratio m²/poste de travail* (pour 10 entreprises soit 34%).

On constate également des différences sensibles entre les entreprises industrielles et celles du secteur tertiaire.

Graphique 4 : Les critères de performance du service par secteur d'activité



En effet (graphique 4), la *minimisation des coûts d'exploitation* arrive toujours en tête, mais elle domine largement les autres critères dans le secteur tertiaire (citée par 12 entreprises sur 14, soit 86%), alors qu'elle arrive à égalité avec la *valorisation* pour les entreprises industrielles (citée chacune par 7 entreprises sur 15 soit 47%). Par ailleurs, le *ratio m²/poste de travail* est un critère important dans le secteur tertiaire (cité par 43% des entreprises), alors que les services immobiliers des entreprises industrielles sont plus appréciés selon la *réactivité et la réponse aux besoins* (citée par 33% des entreprises).

De manière globale, on constate également que ce dernier critère concerne plutôt les entreprises ayant des chiffres d'affaires ou des capitalisations boursières parmi les moins importants. En effet, pour 60% des 5 entreprises ayant un chiffre d'affaire inférieur à 10 Md€, la *réactivité et la réponse aux besoins* est un critère de performance du service immobilier, alors que cela concerne moins d'un quart des entreprises ayant un chiffre d'affaires plus important. De même, c'est parmi les entreprises ayant une capitalisation boursière inférieure à 10 Md€ que l'on trouve le plus de répondants ayant cité ce critère.

Les capitalisations boursières les plus importantes font plus appel aux fonds propres pour financer les actifs immobiliers.

4. Les techniques de financement de l'immobilier d'exploitation

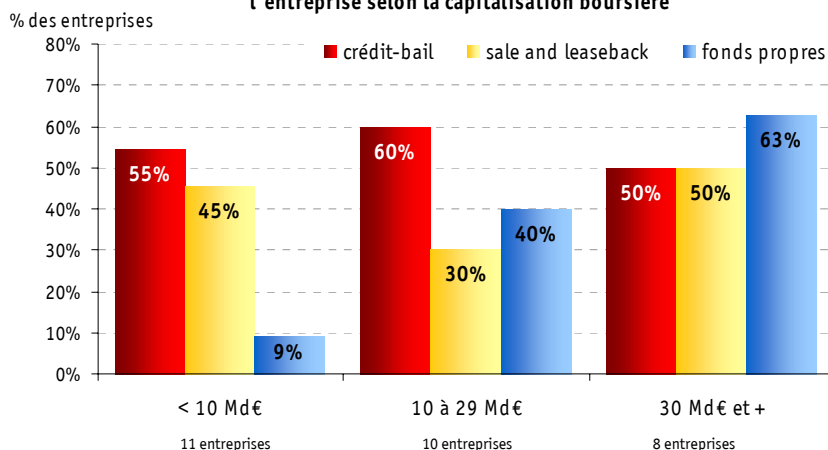
« Quelles sont les techniques de financement utilisées par l'entreprise ? »

Les techniques de financement les plus utilisées sont le crédit-bail, cité par 55% des entreprises (soit 16 entreprises), ainsi que le *sale and leaseback*, cité par 41% des entreprises (12 entreprises). Plus d'un tiers des entreprises (34% soit 10 entreprises) font majoritairement appel aux fonds propres pour financer leurs actifs immobiliers.

L'étude montre que ce sont les entreprises ayant les plus importantes capitalisations boursières qui font le plus appel aux fonds propres pour financer leurs actifs immobiliers. (Graphique 5)

En effet, 63% des 8 entreprises ayant une capitalisation boursière de 30 Md€ et plus sont concernées, contre 40% pour les 10 entreprises ayant une capitalisation boursière comprise entre 10 et 29 Md€, et seulement 9% des 11 entreprises ayant une capitalisation boursière inférieure à 10 Md€.

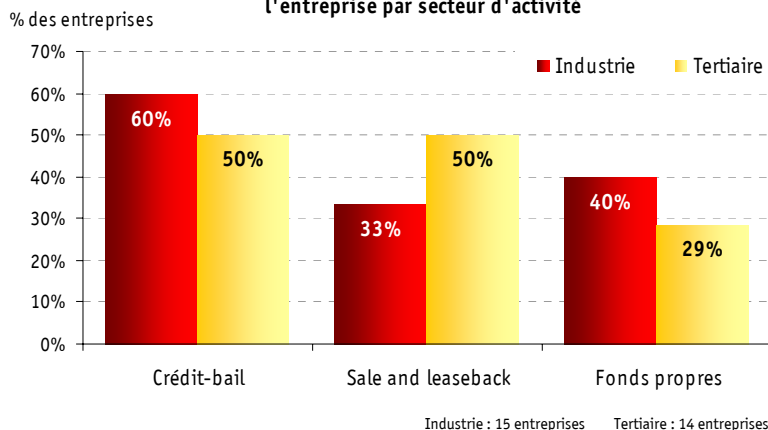
Graphique 5 : Les principales techniques de financement de l'entreprise selon la capitalisation boursière



60% des entreprises industrielles utilisent le crédit-bail contre 33% des entreprises du secteur tertiaire.

Parallèlement, on peut noter également que les entreprises industrielles utilisent plus le crédit-bail et les fonds propres que les entreprises du secteur tertiaire qui, pour leur part, ont davantage recours au *sale and leaseback* (graphique 6). En particulier, on peut préciser qu'aucune des 5 entreprises du secteur des activités financières n'utilise le crédit-bail.

Graphique 6 : Les principales techniques de financement de l'entreprise par secteur d'activité



41% des répondants pensent que les nouvelles normes comptables auront un impact négatif sur l'utilisation du crédit-bail.

« Avec les nouvelles normes comptables, comment voyez-vous l'avenir du crédit-bail ? »

Depuis le 1^{er} janvier 2005, les sociétés cotées sur les marchés européens doivent utiliser les nouvelles normes comptables internationales pour établir leurs comptes consolidés. Certaines de ces nouvelles normes concernent les actifs immobiliers et auront des conséquences sur la gestion immobilière. En particulier, l'utilisation du crédit-bail pourrait devenir moins avantageuse.

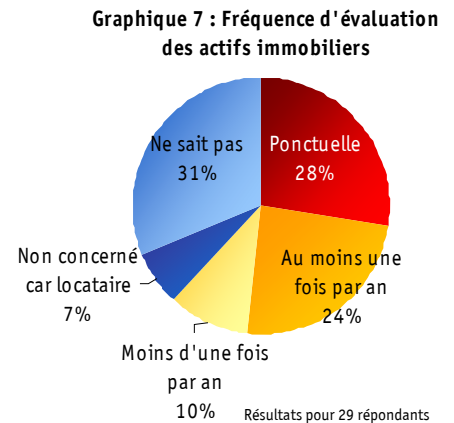
On constate que beaucoup de responsables immobiliers interrogés (45% soit 13 répondants) n'ont pas d'avis sur la question (cependant quelques uns ne sont pas concernés, car ne sont pas utilisateurs du crédit-bail).

Une grande part des responsables immobiliers interrogés (41% soit 12 répondants) pense que l'application des nouvelles normes comptables aura un effet négatif sur l'utilisation du crédit-bail. Pour un seul répondant l'impact pourrait être positif, et pour 10% (soit 3 répondants) cela ne devrait pas entraîner de changement.

« Quelle est la fréquence d'évaluation de vos actifs immobiliers ? »

31% des répondants ne savent pas préciser la fréquence d'évaluation de leurs actifs.

Comme le montre le graphique 7, sur les 29 entreprises interrogées, 28% (soit 8 entreprises) déclarent évaluer leurs actifs immobiliers de façon ponctuelle, et presque un quart des entreprises les évaluent au moins une fois par an. Cependant on constate que pour une part importante des entreprises (31% soit 9 entreprises), le répondant n'a pas su préciser la fréquence d'évaluation des actifs immobiliers.



L'application des nouvelles normes comptables et de la notion de « juste valeur » va sans doute amener les entreprises à évaluer plus régulièrement leurs actifs immobiliers.

LES BEST PRACTICES DU MANAGEMENT IMMOBILIER

Même si la plupart des entreprises du CAC 40 disposent d'un inventaire de leur patrimoine, beaucoup d'entre elles n'utilisent pas conjointement un outil spécifique de gestion de leur immobilier, avec pour conséquence une mauvaise connaissance du parc immobilier d'exploitation.

Les systèmes de gestion du patrimoine immobilier constituent un enjeu considérable par leur impact potentiel sur les performances de l'entreprise.

Témoignage d'une entreprise utilisatrice d'un système d'information dédié à la gestion immobilière :

Interview de Jean-Jacques BARNOIN, Directeur Immobilier d'IBM France



La Direction Immobilière d'IBM France gère environ 500 000 m² répartis sur le territoire national. La stratégie du groupe étant de devenir locataire, afin de diminuer les immobilisations, IBM n'a aujourd'hui quasiment plus de locaux en propriété, aussi bien en ce qui concerne les bureaux que les sites industriels ou les laboratoires.

La gestion de l'immobilier chez IBM est complètement centralisée. La Direction Immobilière d'IBM France doit rendre des comptes au Directeur Immobilier Européen, qui est lui-même rattaché au Directeur Corporate aux Etats-Unis.

L'immobilier est un centre de coûts pour l'entreprise. Afin de pouvoir établir des rapports précis sur ces coûts de l'immobilier (coût d'un bâtiment, coût d'un bureau ou d'un m²) il est nécessaire de pouvoir en mesurer toutes les dépenses, que ce soit les loyers, les taxes, les charges, ou encore les coûts d'exploitation, etc. Un système efficace et performant de pilotage de l'immobilier, Archibus, a donc été mis en place depuis 2003. Il concerne pour l'instant la France et le Bénélux et pourrait être étendu prochainement à d'autres pays de la zone Europe.

...



Interview de Jean-Jacques BARNOIN, Directeur Immobilier d'IBM France (Suite)

Ce système est basé sur les plans détaillés de tous les bâtiments et la mise à jour permanente des données qui s'y rapportent. Il sert essentiellement à la gestion des espaces et au suivi des baux, cependant il sera possible par la suite de greffer sur ce système d'autres composantes, pour gérer d'autres fonctions comme par exemple le facility management.

Concernant la gestion des espaces, des standards sont définis par collaborateur. En effet, IBM a mis en place un programme de mobilité et ceux-ci n'ont plus de bureaux affectés. Une classification selon leur mobilité permet de calculer un coefficient d'occupation théorique des bureaux, et par conséquent l'affectation à chaque entité des postes de travail et des espaces. On ne parle donc plus de gestion de bureaux, mais de gestion d'espaces partagés et de sous-espaces.

Le système Archibus permet de mesurer toutes les dépenses liées à l'immobilier et de les répartir par rapport aux surfaces et au nombre de postes de travail. On a donc la possibilité de calculer les frais de fonctionnement qui peuvent être refacturés aux clients. Ces frais de fonctionnement représentent environ 20% des dépenses liées à l'immobilier. La centralisation des coûts permet également la mutualisation des loyers de certains bâtiments entre eux.

La mise en place de ce système permet aujourd'hui pour IBM une gestion rigoureuse de l'immobilier d'exploitation, dans un objectif de réponse aux besoins des utilisateurs et de réduction des coûts.

L'OBSERVATOIRE DU MANAGEMENT IMMOBILIER

Directeur : Ingrid NAPPI-CHOULET,
Professeur ESSEC
nappi@essec.fr

A participé à cette étude :
Marion CANCEL et Roman BLANQUET

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

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

Pour la majorité d'entre elles, les entreprises interrogées possèdent un inventaire du patrimoine, mais seulement un peu moins de la moitié d'entre elles utilisent un outil spécifique de gestion de l'immobilier.

Le premier outil de pilotage de l'immobilier est *la surface utilisée par personne*. Dans l'immobilier tertiaire, cette surface moyenne par salarié est de 16,6m², mais on constate qu'elle est en moyenne plus faible dans les entreprises du secteur tertiaire que dans les entreprises industrielles.

Le principal critère de performance du service immobilier est *la minimisation des coûts d'exploitation*, en particulier pour les entreprises du secteur tertiaire, car les entreprises industrielles accordent également une place importante à *la valorisation*.

Le crédit-bail est la technique de financement la plus utilisée, en particulier dans l'industrie, mais on constate que pour une grande part les responsables immobiliers pensent que l'application des nouvelles normes comptables internationales aura un impact négatif sur son utilisation.