

LE MANAGEMENT IMMOBILIER DU SBF 120

- LA PLACE DE LA FONCTION IMMOBILIÈRE DANS L'ENTREPRISE -

ÉDITO



Je suis heureuse de vous présenter les résultats de notre nouvelle enquête 2005 consacrée au management immobilier des grandes entreprises cotées en France.

Suite au succès de notre enquête 2004 sur les directions immobilières du CAC40, nous avons élargi cette année notre étude aux entreprises du SBF120.

Avec un taux de réponse de 34%, les résultats de cette enquête nous permettent d'approfondir la connaissance du management de l'immobilier d'entreprise des plus grands groupes français cotés.

Ce cinquième numéro de l'OMI s'intéresse en particulier à la fonction immobilière et au service immobilier de ces groupes. Les autres résultats de notre étude seront présentés dans les prochains numéros.

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
nappi@essec.fr

Présentation de l'étude

Cette nouvelle enquête a été menée auprès des responsables immobiliers des sociétés composant l'indice SBF 120 au 31 mars 2005, et dont la gestion d'actifs immobiliers ne correspond pas au cœur de métier. Trois sociétés de l'indice ont, pour cette raison, été écartées de la population étudiée. L'enquête a donc été menée auprès de 117 entreprises. Au sein de cette population, les sociétés du CAC 40 se distinguent en particulier par leur taille plus importante, aussi bien en termes de chiffre d'affaires que d'effectifs, ou encore par le montant total de leurs actifs immobiliers.

↳ L'enquête a été réalisée à l'aide d'un questionnaire envoyé par courrier en mai 2005. On peut estimer que 31 des 117 entreprises, soit environ 26,5%, n'ont pas de gestion centralisée de l'immobilier, et donc pas de service responsable de l'immobilier d'exploitation. Nous avons finalement reçu 40 questionnaires, soit un taux de réponse de 34,2%. Parmi ceux-ci, 4 étant trop peu complétés n'ont pu être exploités.

↳ Ainsi nous disposons d'informations sur la gestion immobilière de 36 entreprises, dont 22 font partie du CAC 40 (soit 61%). De ce fait, les sociétés du CAC 40 sont surreprésentées dans notre échantillon par rapport à la composition de l'indice SBF 120 hors sociétés immobilière, où le CAC 40 représente 34,2% des 117 entreprises, et le SBF80 en représente 65,8%. De plus, parmi les 36 entreprises de notre échantillon, 33 ont un service responsable de l'immobilier (91,7%) et seulement 3 n'en ont pas (8,3%). En effet, les entreprises ayant un service immobilier sont les plus à même de participer à une telle étude, alors que dans les entreprises où la fonction immobilière n'est pas identifiée, il est difficile voir même impossible de trouver une personne pouvant répondre au questionnaire. En conséquence, afin de présenter des résultats interprétables pour l'ensemble de l'indice SBF 120, nous avons attribué, aux individus ayant répondu, des pondérations permettant de corriger ces biais.

* Cf. liste des entreprises page 7.

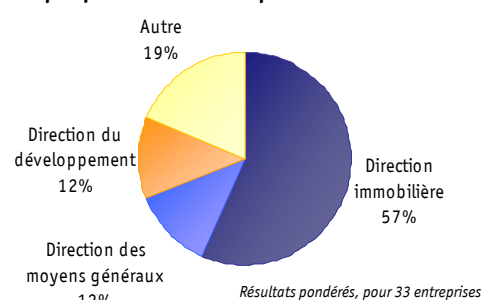
Cette première partie de l'étude, consacrée à la place de la fonction immobilière dans l'entreprise, ne concerne que les entreprises ayant un service chargé de la gestion de l'immobilier d'exploitation.

1. Le service responsable de l'immobilier d'exploitation

Lorsque la fonction immobilière est identifiée dans l'entreprise, et qu'il existe un service chargé de la gestion de l'immobilier d'exploitation, les résultats de l'étude permettent d'identifier les caractéristiques de ce service, ainsi que sa place dans l'entreprise.

L'immobilier d'exploitation est sous la responsabilité d'une Direction immobilière pour la majorité des entreprises (57% soit 19 entreprises sur 33 après pondération). Cette fonction peut également être assurée par la Direction des moyens généraux ou la Direction du développement, chacune pour 12% des entreprises. Enfin, il se peut que l'immobilier d'exploitation soit géré par la Direction du patrimoine ou encore la Direction logistique.

Graphique 1 : Service responsable de l'immobilier

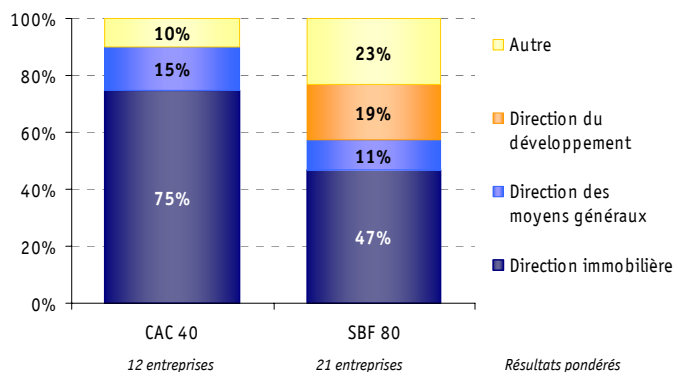


L'immobilier est plus souvent confié à une Direction immobilière dans les sociétés du CAC 40 et à la Direction du développement dans les autres sociétés du SBF 120.

On note cependant une certaine différence entre les sociétés du CAC 40 et les autres sociétés du SBF 120. En effet, on trouve une plus grande proportion d'entreprises possédant une Direction immobilière au sein du CAC 40 (75% contre 47% pour les autres entreprises du SBF 120). Parallèlement, c'est uniquement parmi les entreprises du SBF 80 que l'on trouve des Directions du développement assurant la gestion de l'immobilier d'exploitation (19% des entreprises du SBF 80).

Pour le CAC 40, ces résultats sont comparables à ceux de l'enquête 2004.

Graphique 2 : Service responsable de l'immobilier selon l'indice boursier



Cette différence entre les entreprises du CAC 40 et les autres sociétés du SBF 120 peut s'expliquer par la différence que l'on observe concernant la taille des entreprises.

➤ En effet, la gestion de l'immobilier par une Direction immobilière concerne des entreprises de grande taille (chiffre d'affaires moyen de 16,5 Md€, actifs immobiliers brut moyen de 2,5 Md€), tandis que les Directions du développement en charge de cette fonction se retrouvent plutôt dans des entreprises plus petites (chiffre d'affaires moyen de 0,9 Md€, actifs immobiliers brut en moyenne de 1,2 Md€). En revanche, on n'observe pas de différence significative concernant le poids des actifs immobiliers sur le bilan.

Tableau 1 : Taille des entreprises selon le service responsable de l'immobilier

SERVICE IMMOBILIER	Répartition	Minimum	Maximum	Moyenne	Médiane
Chiffre d'affaires (Milliards d'€)					
Direction immobilière	57%	1,0	72,2	16,5	13,7
Direction des moyens généraux	12%	0,9	24,3	7,7	0,9
Direction du développement	12%	0,4	1,2	0,9	1,0
Autre	19%	0,6	40,7	7,8	6,3
Total : 33 entreprises	100%	0,4	72,2	11,8	7,8
Nombre d'employés					
Direction immobilière	61%	4 233	204 826	70 250	76 339
Direction des moyens généraux	6%	31 855	135 502	67 752	35 900
Direction du développement	13%	3 147	12 162	8 121	9 053
Autre	20%	7 500	160 712	43 906	47 849
Total : 32 entreprises	100%	3 147	204 826	56 520	47 849
Capitalisation boursière (Millions d'€)					
Direction immobilière	57%	479	60 099	12 136	4 976
Direction des moyens généraux	12%	1 039	32 712	8 876	1 039
Direction du développement	12%	260	444	329	285
Autre	19%	466	20 018	3 339	2 513
Total : 33 entreprises	100%	260	60 099	8 625	3 075
Actifs immobiliers bruts (Millions d'€)					
Direction immobilière	57%	0,6	12 763	2 454	1 288
Direction des moyens généraux	12%	167,7	4 052	1 371	168
Direction du développement	12%	21,2	3 495	1 195	68
Autre	19%	10,5	1 083	506	460
Total : 33 entreprises	100%	0,6	12 763	1 823	1 083
Poids de l'immobilier sur le bilan					
Direction immobilière	61%	0%	41%	10%	6%
Direction des moyens généraux	2%	6%	6%	6%	6%
Direction du développement	15%	4%	75%	28%	5%
Autre	21%	2%	47%	15%	6%
Total : 25 entreprises	100%	0%	75%	14%	6%

Résultats pondérés

Sources : Base de données DIANE et rapports annuels.

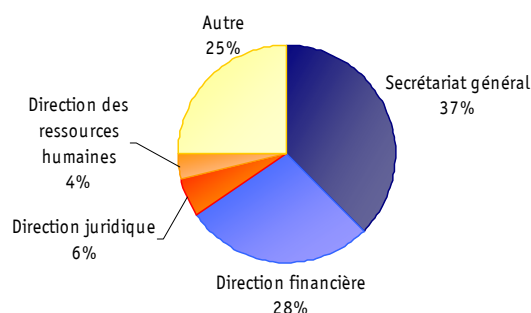
Données des exercices clos entre juin 2004 et mars 2005.

Le service immobilier est rattaché dans la plupart des cas au Secrétariat général ou à la Direction financière.

2. Rattachement hiérarchique du service immobilier

D'un point de vue hiérarchique, le service en charge de l'immobilier d'exploitation est rattaché au Secrétariat général (pour 37% des entreprises) ou à la Direction financière (28% des entreprises). Il est également parfois rattaché à la Direction juridique (6%) ou encore à la Direction des Ressources humaines (4%). Enfin, dans quelques situations particulières, il peut être rattaché à la Direction des opérations, à une Direction technique en charge des fonctions supports ou bien rattaché directement au Président.

Graphique 3 : Rattachement hiérarchique du service

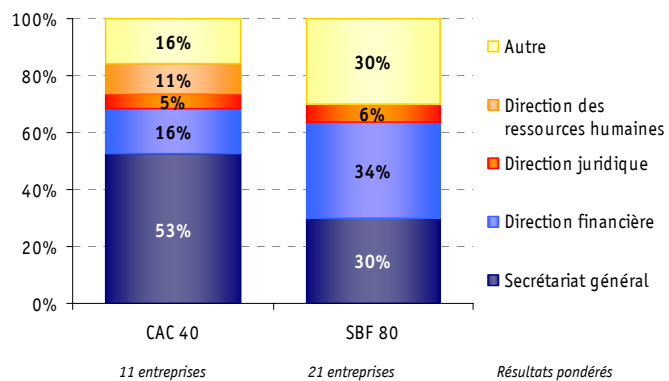


Résultats pondérés, pour 32 entreprises

On note également une différence entre les sociétés du CAC 40 et les autres sociétés du SBF 120. Le service dépend plus souvent du Secrétariat général chez les sociétés du CAC 40 (53% contre 30%). En revanche, il est plus souvent rattaché à la direction financière chez les entreprises du SBF 80 (34% contre 16% pour celles du CAC 40).

Pour le CAC 40, les résultats sont comparables à ceux de l'enquête 2004.

Graphique 4 : Rattachement hiérarchique du service selon l'indice boursier

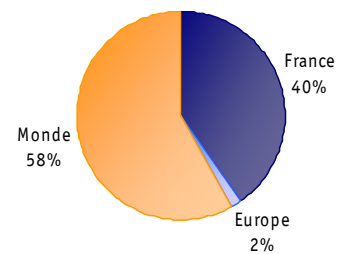


Pour la majorité des sociétés du SBF 120, le service immobilier, lorsqu'il existe, a un périmètre géographique de responsabilité international.

3. Le périmètre géographique de responsabilité du service immobilier

En majorité, les services immobiliers des entreprises du SBF 120 ont un périmètre géographique de responsabilité international (58% des entreprises). Sinon, leur périmètre de responsabilité se limite au territoire national (40%). Il ne concerne le territoire européen que très rarement (2%). Ces résultats sont comparables concernant le CAC 40 et le SBF 80.

Graphique 5 : Périmètre géographique de responsabilité du service



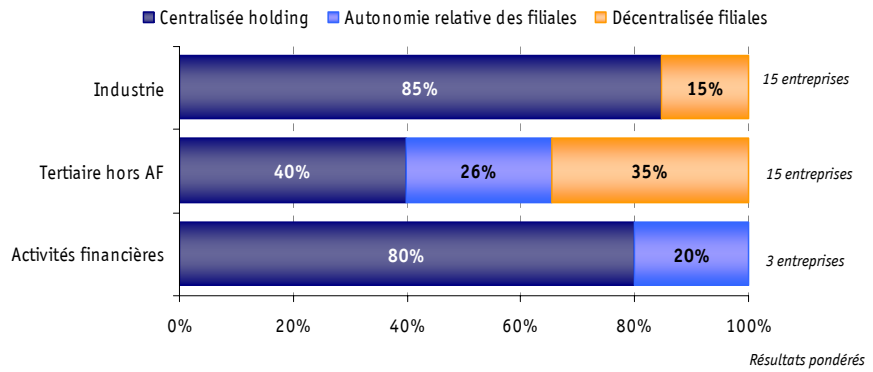
La prise de décision immobilière est plus souvent centralisée dans l'industrie que dans le tertiaire hors activités financières.

4. L'organisation de la prise de décision immobilière

La prise de décision concernant le management de l'immobilier d'exploitation est en général centralisée au niveau de la holding ou de la société tête de groupe (63% des entreprises). En revanche, elle est complètement décentralisée au niveau des filiales pour 23% des entreprises. Enfin, pour 14% des entreprises, les filiales ont une relative autonomie, la holding restant décisionnaire concernant certains sujets.

Comme le montre le graphique 6, la prise de décision est très souvent centralisée dans les entreprises industrielles (pour 85% des entreprises), ainsi que dans le secteur des activités financières (80%). Inversement, dans le tertiaire hors activités financières, on rencontre beaucoup plus d'entreprises qui laissent aux filiales un pouvoir de décision total (35%) ou partiel (26%) en matière d'immobilier.

Graphique 6 : Organisation de la prise de décision selon le secteur

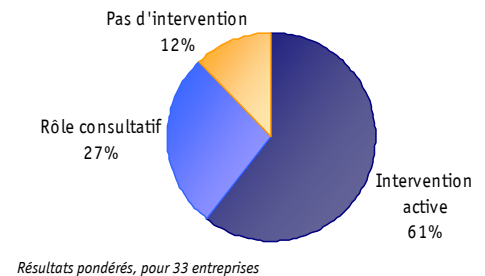


5. Intervention du service immobilier dans la stratégie de développement de l'entreprise

Pour 61% des entreprises du SBF 120 ayant un service immobilier, ce dernier est associé à la stratégie de développement.

Le service immobilier intervient de façon active dans la stratégie de développement de l'entreprise dans la plupart des cas (61%), sinon il joue un rôle consultatif (27%). Enfin, il arrive que le service immobilier n'intervienne pas du tout dans la stratégie (pour 12% des entreprises).

Graphique 7 : Intervention du service dans la stratégie de développement



➡ C'est dans l'industrie que le service immobilier joue un rôle actif dans la définition de la stratégie. En effet, le service immobilier intervient activement pour 77% des entreprises industrielles, contre 53% des entreprises du tertiaire hors activités financières, et seulement 40% des sociétés financières. C'est dans ce dernier secteur que le service immobilier est le moins souvent associé à la définition de la stratégie.

Ces résultats diffèrent de ceux de l'enquête 2004 (cf. OMI 1), où l'on observait que pour la majorité des entreprises du CAC 40, le service n'intervenait pas dans la stratégie.

6. La taille du service immobilier

L'effectif du service immobilier varie de une à 750 personnes. La moyenne est de 54 personnes, mais la médiane n'est que de 5 personnes, ce qui signifie qu'il y a beaucoup de services de petite taille. Cela explique que la majorité des services immobiliers (73%) ne soit pas divisée en sous-directions.

Pour le CAC 40, les résultats sont comparables à ceux de l'enquête 2004.

➡ On observe une différence, concernant la taille du service immobilier, entre les sociétés du CAC 40 et les autres sociétés du SBF 120.

Les sociétés du CAC 40 ont en général des services immobiliers de taille plus importante (en moyenne 109 personnes, contre 23 pour le SBF 80). Par conséquent, leurs services immobiliers sont plus souvent divisés en sous-directions (40% des entreprises contre 20% pour le SBF 80).

Tableau 2 : Nombre de personnes dans le service selon l'indice

Indice	Répartition	Nombre de personnes dans le service			
		Minimum	Maximum	Moyenne	Médiane
CAC 40	36%	1	750	109,0	13
SBF 80	64%	1	100	22,7	4
Total : 32 entreprises	100%	1	750	54,1	5

Résultats pondérés

Les sociétés du CAC 40 ont en général des services immobiliers de taille plus importante.

➤ On retrouve ici l'influence de la taille des entreprises : les entreprises plus importantes en termes de chiffre d'affaires, nombre d'employés ou encore par le montant de leurs actifs immobiliers brut ont en général des services immobilier de taille plus importante.

➤ Enfin, on note également l'influence du secteur d'activité. Comme nous l'avions déjà constaté lors de l'enquête précédente, les sociétés financières (banques et assurances) ont des services immobiliers de taille beaucoup plus importante.

Tableau 3 : Nombre de personnes dans le service selon le secteur

Secteur	Répartition	Nb de personnes dans le service			
		Minimum	Maximum	Moyenne	Médiane
Industrie	47%	1	150	23,9	4
Tertiaire hors AF	44%	2	750	50,3	5
Activités financières	9%	40	400	229,2	280
Total : 32 entreprises	100%	1	750	54,1	5

Résultats pondérés

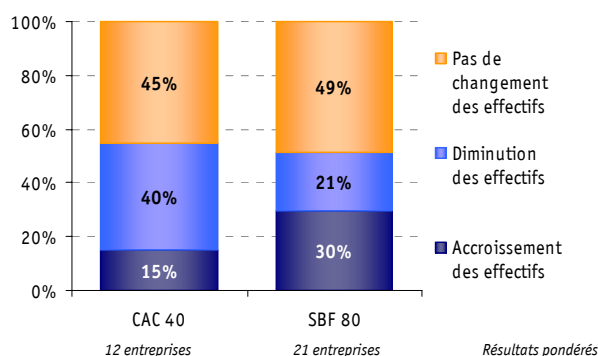
7. Evolution de la taille du service immobilier depuis 3 ans

En majorité (47%), les services immobiliers des sociétés du SBF 120 n'ont pas connu de changement de leurs effectifs depuis les 3 dernières années. Pour un quart des entreprises, l'effectif du service a augmenté, et pour 28% il a diminué.

Les effectifs des plus gros services tendent à diminuer, tandis que ceux des plus petits services tendent à augmenter.

➤ On remarque que la part des sociétés du CAC 40 concernée par la diminution de la taille du service immobilier depuis 3 ans est plus importante que celle des autres sociétés du SBF 120 (40% contre 21%).

Graphique 8 : Evolution de la taille du service depuis 3 ans selon l'indice boursier



Ainsi depuis les 3 dernières années, il semble que les effectifs des plus gros services tendent à diminuer, tandis que ceux des plus petits services tendent à augmenter.

Tableau 4 : Taille du service selon l'évolution depuis 3 ans

Evolution de la taille du service depuis 3 ans		Nombre de personnes dans le service			
		Répartition	Minimum	Maximum	Moyenne
Accroissement des effectifs	26%	3	400	46,7	5
Diminution des effectifs	29%	1	750	96,8	13
Pas de changement des effectifs	45%	2	280	30,8	4
<i>Total : 32 entreprises</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	<i>750</i>	<i>54,1</i>	<i>5</i>

Résultats pondérés

Liste des entreprises composant le SBF 120 au 31 mars 2005, hors sociétés immobilières

Accor, AGF, Air France, Air Liquide, Alcatel, Alstom, Altadis, Alten, Altran, April Group, Arcelor, Areva, ASF, Assystem Brime, Atos Origin, AXA, Bacou Dalloz, Beneteau, Bic, Bnp Paribas, Bonduelle, Bouygues, Business Objects, Camaieu, Cap Gemini, Carbone Lorraine, Carrefour, Casino, Ciments Français, Clarins, Club Méditerranée, CNP Assurances, Crédit Agricole, Danone, Dassault Systemes, Dexia, EADS, Eiffage, Elior, Equant, Essilor International, Euler Hermes, Eurazeo, Eurodisney, Euronext, Eurotunnel, Faurecia, Fimalac, France Telecom, Galeries Lafayette, Gemplus, Générale de Santé, Compagnie Générale de Géophysique, GFI Informatique, Guyenne Gascogne, Havas, Hermès International, Imerys, Ingenico, Ipsos, JC Decaux, Lafarge, Lagardère, L'Oréal, LVMH, Marionnaud Parfumeries, Medidep, Métropole TV M6, Michelin, Natexis Banque Populaire, Neopost, Nexans, NRJ Group, Oberthur card System, Pages Jaunes, Pernod Ricard, Peugeot, Pierre et Vacances, Pinault Printemps Redoute, Publicis Groupe, Remy Cointreau, Renault, Rexel, Rhodia, Rodriguez Group, Sagem, Saint-Gobain, Sanofi Aventis, Schneider Electric, Scor, Groupe Seb, SES Global, Snecma, Société Générale, Sodexo Alliance, Soi Tec, Sopra Group, Spir Communication, SR Teleperformance, Groupe Steria, STMicroelectronics, Suez, Technip, TF1, Thalès, Thomson, Total, Trigano, Ubisoft Entertainment, Unilog, Valeo, Vallourec, Veolia, Vinci, Vivendi Universal, Wendel Investissement, Zodiac.

LES BEST PRACTICES DU MANAGEMENT IMMOBILIER

La structure de la fonction immobilière et son positionnement au sein de l'entreprise sont extrêmement variés. Cela correspond à des choix managériaux souvent liés aux caractéristiques des entreprises et à leur activité.

Les sociétés du secteur des activités financières se caractérisent notamment par des services immobiliers de taille particulièrement importante.

Le fonctionnement de la gestion immobilière d'un grand groupe financier :

Interview de Marie-Hélène MOITIER, Directrice des Moyens Généraux du Groupe AGF



L'immobilier d'exploitation des AGF (300 000 m², répartis sur 190 implantations dont 30 majeures) est géré par la Direction des Moyens Généraux avec des méthodes qui n'ont cessé d'évoluer ces dernières années.

La certification ISO 9001 obtenue en 2000 a permis de piloter les activités dans le respect des contrats de service passés avec toutes les directions résidentes des immeubles, la recherche permanente de l'amélioration de la performance et la garantie de fourniture du bon niveau d'hygiène et de sécurité.

Le management par la qualité permet l'amélioration de la performance en garantissant l'homogénéité des prestations et la transparence du fonctionnement.

Les principaux indicateurs sont :

- le coût du m² par an,*
- le coût à la personne résidente dans l'immeuble par an,*
- le nombre de m² par résident.*

...



Interview de Marie-Hélène MOITIER, Directrice des Moyens Généraux du Groupe AGF (suite)

Les missions et l'organisation doivent contribuer à l'incorporation de valeur ajoutée pour le Groupe. L'organisation de la DMG est résolument orientée client interne. Elle vise à offrir un service de qualité et de proximité.

La Direction des Moyens Généraux est composée :

D'équipes "sites d'exploitation" situées sur le terrain, et donc proches des clients, en charge de :

- Gérer tous les aspects logistiques de l'ensemble des sites.
- Etre les interlocuteurs privilégiés des résidents du site.

D'équipes fonctionnelles mutualisant l'expertise technique et apportant du support aux sites d'exploitation :

- Une direction des programmes en charge des activités industrielles, de l'aménagement, des travaux, de la maintenance et de l'hygiène/sécurité.
- Un département pilotage, contrôle et gérance.
- Un département qualité et communication.

Les principaux enjeux dans une grande compagnie d'assurance portent sur l'abaissement des frais généraux et le maintien du meilleur niveau de service. La mise en place de démarches de benchmarking et de tableaux de bord est une étape préalable à l'industrialisation des process. Dans un souci permanent de maîtrise et de suivi de ses charges immobilières, la DMG compare régulièrement sa performance en matière de coûts de prestations avec celle d'autres utilisateurs disposant de parcs similaires, mais pouvant recourir à des méthodes différentes d'exploitation.

**L'OBSERVATOIRE DU
MANAGEMENT IMMOBILIER**

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

A participé à cette étude :
Marion CANCEL

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

La gestion de l'immobilier d'exploitation est le plus souvent confiée à une Direction immobilière, mais peut également dépendre de la Direction des moyens généraux ou de la Direction du développement. Ce service est rattaché au Secrétariat général ou à la Direction financière dans la plupart des cas.

La prise de décision immobilière est le plus souvent centralisée, en particulier dans l'industrie. Pour une majorité d'entreprises, le service immobilier intervient activement dans la stratégie de développement.

On observe un certain nombre de différences entre les sociétés du CAC 40 et les autres sociétés de l'indice SBF 120 :

- La gestion de l'immobilier est plus fréquemment confiée à une Direction immobilière dans les sociétés du CAC 40 que dans les autres sociétés du SBF 120, où l'on trouve en revanche plus de Directions du développement.
- Les sociétés du CAC 40 ont des services immobiliers de taille plus importante, mais qui ont davantage tendance à diminuer depuis les 3 dernières années.