

LE MANAGEMENT IMMOBILIER DU SBF 120

- GESTION ET PILOTAGE DE L'IMMOBILIER D'EXPLOITATION -

Présentation de l'étude

ÉDITO

Notre enquête 2005, menée avec le soutien de l'ADI, s'achève avec ce numéro 7 de l'OMI dédié à l'étude des outils de pilotage de l'immobilier des entreprises du SBF120, en distinguant si possible les entreprises du CAC40 et celle du SBF80.

Cette enquête sera reconduite en 2007 afin de poursuivre ce travail d'étude du management immobilier des grandes entreprises cotées en France, nécessaire à nos activités de recherche et d'enseignement.

La mise en place des nouvelles normes comptables ne pourra que favoriser la connaissance des patrimoines immobiliers d'entreprise et la mise en place de systèmes d'information dédiés que l'on voit clairement se développer depuis un an dans cette étude.

Ingrid NAPPI-CHOLET
Professeuse
nappi@essec.fr

Ce numéro présente les derniers résultats de l'étude menée en 2005 auprès des responsables immobiliers des sociétés composant au 31 mars 2005 l'indice boursier SBF 120, hors sociétés immobilières.

Rappel : l'enquête a été réalisée de mai à août 2005. Les résultats présentés concernent 33 entreprises et sont pondérés afin de représenter les 86 entreprises de l'indice pour lesquelles la fonction immobilière est identifiée, et qui possèdent par conséquent un service responsable de la gestion de l'immobilier d'exploitation.

L'étude du SBF 120 nous permet d'approfondir les résultats que nous avons obtenus lors de l'enquête menée en 2004 auprès des sociétés du CAC 40. L'objectif est d'améliorer la connaissance de la façon dont les entreprises intègrent la composante immobilière dans leur fonctionnement.

➤ Ont été abordées dans les deux précédents numéros d'une part, la place de la fonction immobilière dans l'entreprise et d'autre part, la taille et la structure de l'immobilier d'exploitation des sociétés étudiées. La dernière partie de l'étude est dédiée à la gestion par les entreprises de leur l'immobilier d'exploitation.

➤ Nous nous intéressons en particulier dans ce numéro aux outils et indicateurs de pilotage utilisés, et à la mise en place d'un outil spécifique -système d'information- dédié à la gestion de l'immobilier. Enfin, ce numéro aborde également la problématique du passage aux nouvelles normes comptables internationales.

Liste des entreprises du SBF 120 au 31 mars 2005, hors sociétés immobilières (117 entreprises)

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 Systèmes, Dexia, EADS, Eiffage, Elior, Equant, Essilor International, Euler Hermes, Eurazeo, Euro Disney, 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 Moët Hennessy-Louis Vuitton, Marionnaud, Medidep, Métropole TV M6, Michelin, Natexis Banque Populaire, Neopost, Nexans, NRJ Group, Oberthur card System, Pages Jaunes, Pernod Ricard, Peugeot, Pierre et Vacances, PPR 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, SRTeleperformance, Groupe Steria, STMicroelectronics, Suez, Technip, TF1, Thalès, Thomson, Total, Trigano, Ubisoft Entertainment, Unilog, Valeo, Vallourec, Veolia Environnement, Vinci, Vivendi Universal, Wendel Investissement, Zodiac.

La gestion de l'immobilier au sein de l'entreprise évolue depuis quelques années dans le cadre de nouvelles problématiques financières, fiscales et comptables. La prise en compte du rôle de la fonction immobilière dans le fonctionnement de l'entreprise est encore relativement récente, et on a pu constater que la maîtrise de leurs actifs immobiliers par les entreprises est souvent entravée par une mauvaise connaissance de ceux-ci.

Les résultats présentés dans le précédent numéro montrent en effet que 30% des responsables immobiliers des sociétés du SBF 120 ne sont pas en mesure de donner en 2005 la surface totale utilisée par l'entreprise en France, et cette proportion est de 45% en ce qui concerne la surface de l'immobilier de bureau.

Cependant il semble que les entreprises aient pris conscience de l'importance que représente une gestion efficace de l'immobilier, et elles sont de plus en plus nombreuses à se doter d'un système d'information dédié à l'immobilier.

1. La gestion de l'immobilier d'exploitation

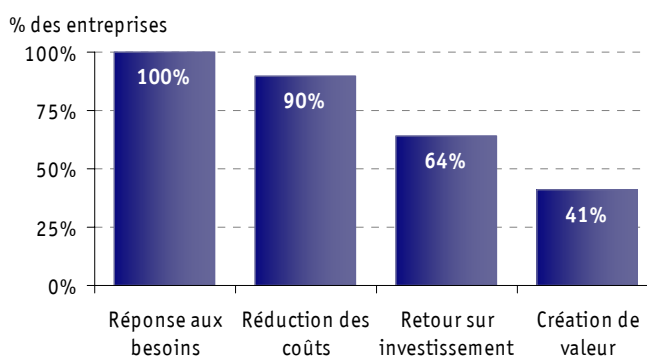
Les résultats qui suivent montrent que, pour la plupart des sociétés, l'immobilier d'exploitation est principalement considéré comme une fonction support qui engendre des coûts.

La réponse aux besoins de l'entreprise est le principal objectif de la gestion immobilière, cité par l'ensemble des entreprises. Elles sont 90% à citer également *la réduction des coûts*. Parallèlement, 64% des entreprises envisagent aussi la gestion de l'immobilier d'exploitation dans le cadre d'une problématique de *retour sur investissement*. Enfin, seulement 41% des entreprises considèrent l'immobilier d'exploitation comme une source de *création de valeur* (cf. graphique 1).

L'immobilier est principalement considéré comme une fonction support qui génère des coûts.

Cette répartition des réponses se retrouve à la fois pour les sociétés du CAC 40 et pour celles du SBF 80.

Graphique 1 : Les objectifs de la gestion immobilière

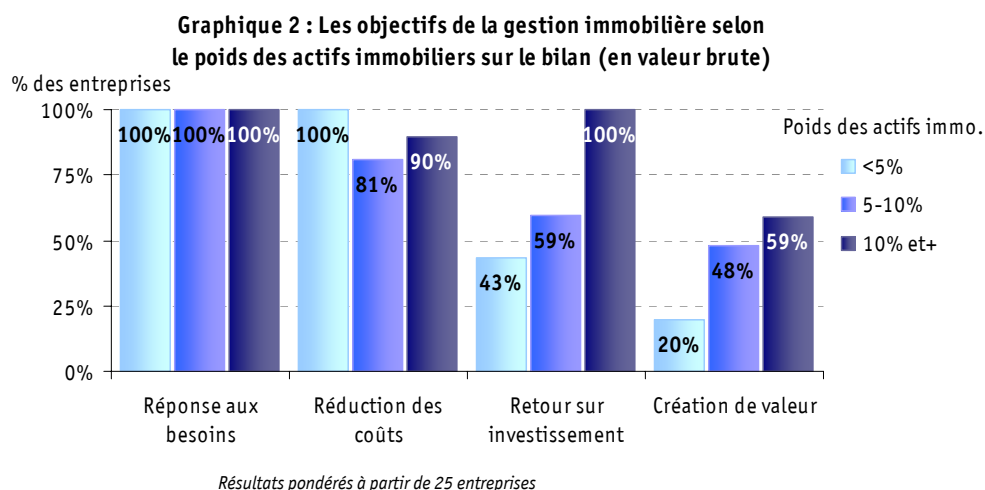


Résultats pondérés à partir de 33 entreprises

On peut noter également que le poids que représente le montant des actifs immobiliers sur le montant total des actifs de l'entreprise est un facteur qui peut influencer la gestion immobilière des entreprises. En effet, les objectifs de *retour sur investissement* et de *création de valeur* concernent davantage les sociétés pour lesquelles les actifs immobiliers représentent une part relativement importante de l'ensemble des actifs bruts.

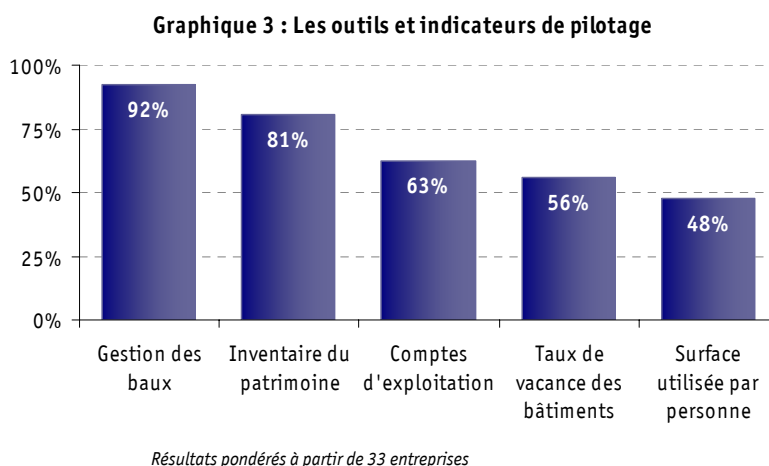
La part de l'immobilier dans le total des actifs influence la gestion immobilière.

Ainsi l'ensemble des entreprises dont l'immobilier brut représente au moins 10% du total des actifs ont cité le *retour sur investissement*, et 59% d'entre elles ont cité également la *création de valeur* (cf. graphique 2). Ces proportions passent respectivement à 59% et 48% pour les entreprises dont l'immobilier représente entre 5% et 10% du total des actifs, et à 43% et 20% pour les entreprises dont l'immobilier représente moins de 5% du total des actifs bruts.



2. Les outils et indicateurs de pilotage

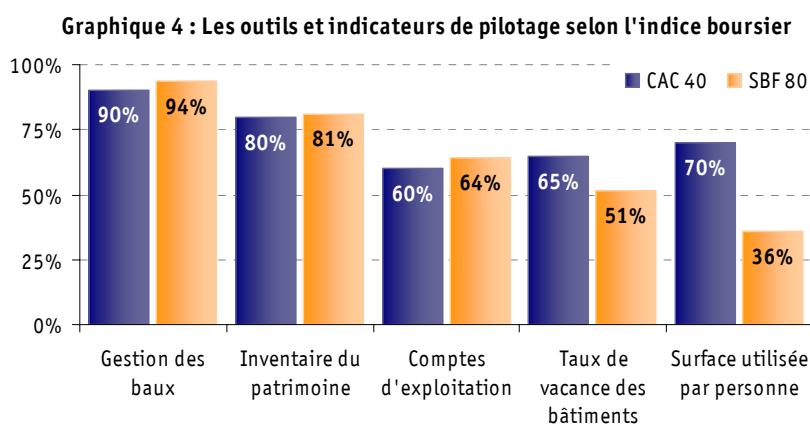
Comme le montre le graphique 3, les principaux outils utilisés dans le pilotage de l'immobilier d'exploitation sont *la gestion des baux* (citée par 92% des entreprises), ainsi que *l'inventaire du patrimoine* (citée par 81% des entreprises).



➤ La faible part des entreprises ayant cité *la surface utilisée par personne* (48%) contraste avec les résultats obtenus lors de l'enquête menée en 2004 auprès des sociétés du CAC 40 où cet indicateur avait été cité par près de 60% des répondants (cf. OMI n°3).

En distinguant dans notre échantillon les sociétés du CAC 40 et celles du SBF 80, on s'aperçoit en effet que *la surface utilisée par personne* est citée par 70% des entreprises du CAC 40 contre seulement 36% des entreprises du SBF 80 (cf. graphique 4).

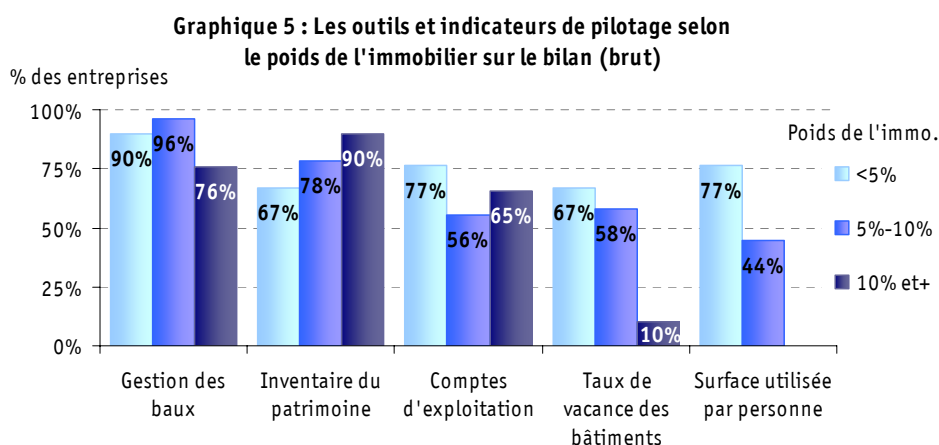
70% des services immobiliers du CAC 40 utilisent *la surface utilisée par personne* comme indicateur de pilotage, contre 36% de ceux du SBF 80.



Résultats pondérés à partir de 33 entreprises

➤ Les résultats présentés sur le graphique 5 montrent que ces indicateurs de pilotage ne sont pas utilisés de la même façon par toutes les entreprises. Paradoxalement, les entreprises dont l'immobilier représente une part conséquente en valeur brute de l'ensemble des actifs (10% et plus) utilisent très peu le *taux de vacance des bâtiments* et la *surface utilisée par personne* dans leur gestion, contrairement aux entreprises dont l'immobilier représente moins de 10% du total des actifs.

Les entreprises ayant une part importante d'immobilier dans leurs actifs utilisent peu le *taux de vacance des bâtiments* et la *surface utilisée par personne*.

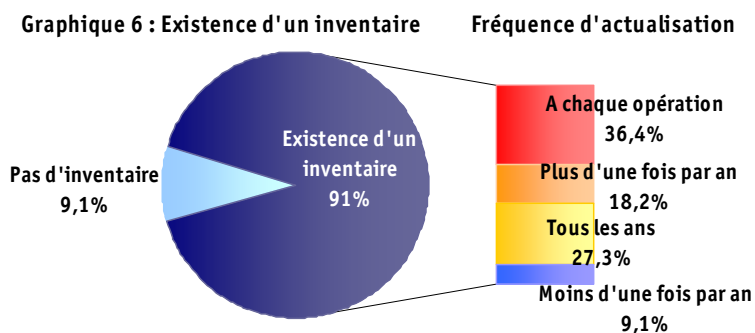


Résultats pondérés à partir de 25 entreprises

3. L'utilisation d'un système d'information immobilier

Si 81% des entreprises considèrent l'inventaire du patrimoine comme un indicateur de pilotage de la gestion immobilière, elles sont en réalité 91% à en avoir un à disposition, ce qui correspond aux résultats de l'enquête menée en 2004 auprès des sociétés du CAC 40 (cf. OMI n°3).

On constate que la fréquence de mise à jour de l'inventaire est variable, cependant 81,9% des entreprises mettent leur inventaire à jour au moins une fois par an (cf. graphique 6).



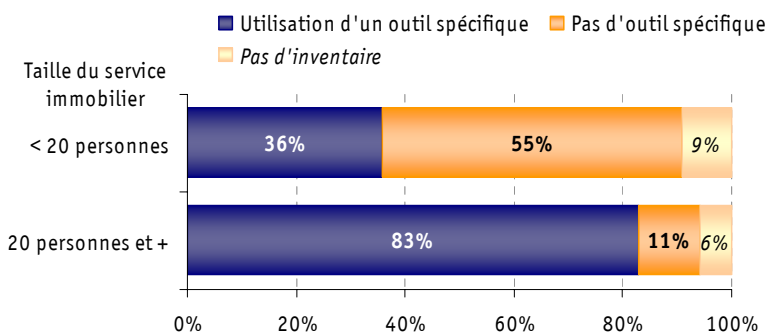
Résultats pondérés à partir de 33 entreprises

91% des services immobiliers ont un inventaire du patrimoine et 53% utilisent un système d'information dédié à la gestion immobilière.

➤ Afin de réaliser cet inventaire, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se doter d'un système d'information dédié à l'immobilier. En effet 53% des entreprises utilisent un outil spécifique de gestion de l'immobilier.

Il est intéressant de constater que cette proportion varie considérablement selon la taille du service responsable de la gestion de l'immobilier d'exploitation. Ainsi lorsqu'il s'agit d'un service de taille importante (effectif de 20 personnes et plus), l'entreprise possède un outil de gestion immobilière dans 83% des cas, en revanche lorsque l'effectif est inférieur à 20 personnes, elles ne sont que 36% à en être équipées (cf. graphique 7).

Graphique 7 : Utilisation d'un outil spécifique de gestion de l'immobilier pour réaliser l'inventaire, selon La taille du service immobilier



Résultats pondérés à partir de 32 entreprises

4. Passage aux nouvelles normes comptables internationales

L'enquête a été menée en 2005, année du passage aux nouvelles normes comptables internationales pour les comptes consolidés de toutes les sociétés cotées sur les marchés européens. Certaines de ces nouvelles normes concernent directement l'immobilier des entreprises et pourront avoir un impact sur leur gestion immobilière.

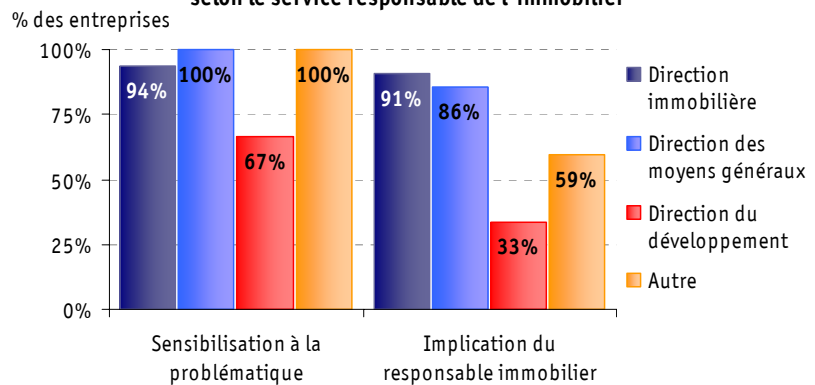
Dans ce cadre, 92% des responsables immobiliers ont été sensibilisés à cette problématique et 77% ont été directement impliqués dans la réforme.

Il est intéressant de noter que les responsables immobiliers des sociétés industrielles ont été plus impliqués dans la réforme (92% d'entre eux) que ceux des sociétés du secteur tertiaire (65%).

92% des responsables immobiliers ont été sensibilisés à la problématique des nouvelles normes comptables.

On constate également que selon la nature des services en charge de la gestion de l'immobilier, ils n'ont pas été également concernés par la réforme. En effet, si les Directions Immobilières et les Directions des Moyens Généraux ont été largement sensibilisées et même impliquées dans la réforme, pour les sociétés où l'immobilier est géré par la Direction du Développement il n'en va pas de même. Ainsi, seulement un tiers des Directions du Développement en charge de l'immobilier ont été impliquées dans la réforme, contre 86% des Directions des Moyens Généraux et 91% des Directions Immobilières (cf. graphique 8).

Graphique 8 : Le passage aux nouvelles normes comptables selon le service responsable de l'immobilier

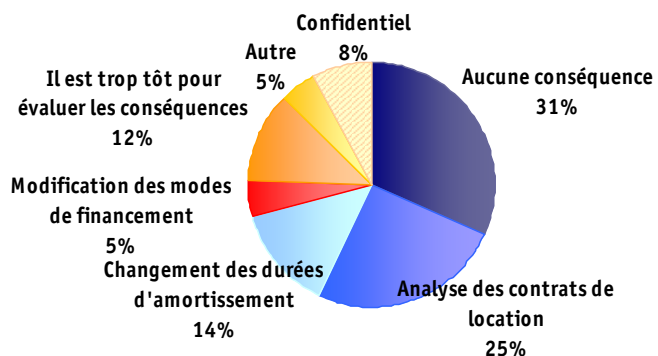


Résultats pondérés à partir de 33 entreprises

Le passage aux nouvelles normes comptables devrait avoir pour principales conséquences l'analyse des contrats de location, pouvant amener une modification de la durée des baux, ainsi qu'un changement des durées d'amortissement (cf. graphique 10). Cependant, pour 31% des responsables immobiliers cette réforme ne devrait pas avoir d'impact sur la gestion immobilière. Enfin, à la date de l'enquête (mai à août 2005), 12% des responsables immobiliers estimaient qu'il était encore trop tôt pour évaluer les conséquences de la réforme.

Pour 31% des responsables immobiliers, la réforme des normes comptables ne devrait avoir aucune conséquence sur la gestion immobilière.

Graphique 9 : Les conséquences du passages aux nouvelles normes comptables



Résultats pondérés à partir de 24 entreprises

Les entreprises seront amenées à évaluer plus régulièrement leurs actifs immobiliers.

↳ Là encore, les résultats sont influencés par le poids des actifs immobiliers sur le bilan. En effet, les sociétés dont l'immobilier représente un poids assez faible dans le total des actifs ont plutôt tendance à penser que la réforme n'aura pas de conséquences. C'est le cas pour 63% des sociétés dont les actifs immobiliers représentent moins de 5% du total. En revanche, les sociétés dont les actifs immobiliers représentent une part relativement importante du total du bilan ont des avis plus partagés et sont surtout plus nombreuses à préférer garder cette information confidentielle (c'est le cas pour 41% des sociétés dont l'immobilier représente au moins 10% du total des actifs).

Cette réforme, qui s'appuie sur la notion de « juste valeur » (par opposition au coût historique jusque là utilisé pour les actifs immobiliers) devrait amener les entreprises à évaluer plus régulièrement les actifs immobiliers qu'elles détiennent. D'après les résultats de l'étude, elles sont encore 40% à évaluer leurs actifs immobiliers moins d'une fois par an et 14% des responsables immobiliers ne sont pas en mesure de préciser la fréquence à laquelle les actifs sont évalués.

LES BEST PRACTICES DU MANAGEMENT IMMOBILIER

Pour faire face aux contraintes de gestion et afin de répondre aux évolutions de l'entreprise, de plus en plus de services immobiliers se dotent d'outils performants de gestion immobilière.

La mise en place d'un système d'information dédié à la gestion de l'immobilier de bureau chez EDF - SA :

Interview de Claude VIDAL, Adjoint au Directeur Délégué de l'Immobilier du groupe EDF



Pour ses besoins à caractère tertiaire, EDF-SA utilise environ 3 000 bâtiments, sur 1 500 sites, correspondant à 4,5 millions de m², pour le compte de 95 000 occupants. La gestion et l'exploitation de ce parc, réparti sur l'ensemble du territoire français, ont été confiées à la Direction de l'Immobilier (1 700 personnes, 500 M€ achats externes) qui s'occupe des grands métiers de l'immobilier tertiaire : Asset Management, Property et Facility Management.

La Direction de l'Immobilier, responsable de ses moyens, a décidé en 1999 de se doter d'un système d'information « métier », lui permettant de répondre à ces principaux enjeux :

- *La connaissance du patrimoine et de ses équipements, tant au plan de la valeur des actifs, qu'au plan de la qualité technique des bâtiments,*
- *La maîtrise de l'occupation des locaux mis à disposition des salariés, autour d'un optimum entre utiliser des biens en propriété du Groupe ou louer à l'externe,*
- *L'optimisation des coûts d'exploitation et de maintenance des bâtiments,*
- *La maîtrise des coûts de prestations de proximité fournies aux occupants des bureaux.*

L'architecture générale du SI, conçue avec la Direction des Systèmes d'Information, s'inscrit dans une cohérence d'entreprise, notamment vis à vis des fonctions de comptabilité et de gestion. Le système a été construit en trois étapes majeures :

- *La mise en place d'un référentiel patrimonial, permettant de connaître les coûts afférents à chaque site. L'application basée sur le module Real Estate (RE) de SAP R3 a été structurée sur la période 2000/2001. Cet applicatif immobilier est adossé aux applications SAP R3 de comptabilité et de gestion de l'entreprise.*



Interview de Claude VIDAL, Adjoint au Directeur Délégué de l'Immobilier du groupe EDF (suite)

- La mise en place en 2003 d'un portail de services accessible sur le Web, destiné aux occupants des immeubles ; il permet d'identifier toutes leurs demandes, d'organiser une réponse en fonction des niveaux de services contractualisés avec leur management (SLA), puis de solliciter directement l'opérateur, qu'il soit interne à l'entreprise ou sous-traitant externe.
- La mise en place en 2005 d'un infocentre permettant de concentrer et d'analyser l'ensemble des informations concernant un site ou un client ; certaines, comme par exemple, les données relatives aux fluides électricité achetés en interne, ou aux amortissements sont traitées par des applications dédiées.

A ce jour, le système d'information est en place et permet une exploitation aisée des données ; il fournit notamment un résultat d'exploitation par site, dont chaque composante de coûts peut être analysée en terme d'efficience et de performance ; il fournit également une facture pour chaque client. Il est architecturé autour d'une organisation, de modes de fonctionnement et de processus inscrits dans un système de management de la qualité, certifié ISO 9001 / 14001. La qualité du système d'information réside désormais dans une fiabilité durable des informations, ce qui fait appel au professionnalisme des acteurs.

En termes de retour sur investissement, les coûts investis dans le SI rapportés au budget annuel de l'immobilier ne constituent certainement pas le critère déterminant. La véritable valeur ajoutée réside essentiellement dans la qualité des éléments concourant à des décisions fiables, sur la stratégie patrimoniale, sur l'occupation ou sur la performance, qualité qui dépend directement du niveau de maîtrise de l'information. Cette valeur ajoutée réside également dans la capacité de la Direction à communiquer et à rendre compte, à la fois à ses client et à ses commanditaires.

**L'OBSERVATOIRE DU
MANAGEMENT IMMOBILIER**

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

Rédaction :
Marion CANCEL
cancel@essec.fr
et Ingrid NAPPI-CHOULET

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

ESSEC Business School
Avenue Bernard Hirsch
BP 50105 Cergy
95021 Cergy Pontoise cedex France
Tel : 33 (0)1 34 43 39 66
Fax : 33 (0)1 34 43 32 10
www.essec.fr

EN RÉSUMÉ

La gestion immobilière des sociétés du SBF 120 a pour principal objectif de répondre aux besoins de l'entreprise dans une optique de réduction des coûts. Les objectifs de retour sur investissement et de création de valeur concernent davantage les sociétés ayant une part relativement importante d'actifs immobiliers dans leur bilan.

Les principaux outils et indicateurs de pilotage sont la gestion des baux et l'inventaire du patrimoine. Les sociétés du CAC 40 utilisent également la surface utilisée par personne plus fréquemment que les sociétés du SBF 80.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se doter d'un système d'information dédié à l'immobilier, en particulier celles qui ont un service immobilier de taille importante, dont l'effectif est d'au moins 20 personnes.

La majorité des responsables immobiliers ont été sensibilisés à la problématique des nouvelles normes comptables internationales. Les Directeurs Immobiliers et les Directeurs des Moyens Généraux ont été plus impliqués dans la réforme que les Directeurs du Développement.

Tous les textes et les données chiffrées de cette publication sont protégés par le droit de la propriété littéraire et artistique.
En conséquence toute citation des textes et des données doit en indiquer l'auteur et la source.