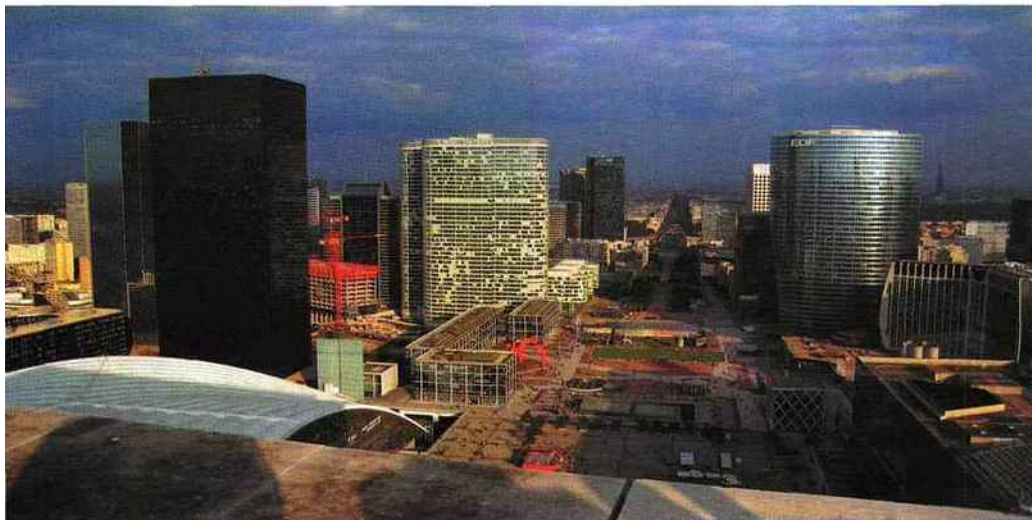


Les nouveaux acteurs de l'immobilier d'entreprise : les Services Généraux

Discrètement, mais activement, les Services Généraux ont entamé depuis une dizaine d'années une double mutation rendue incontournable compte tenu des évolutions économiques et de l'organisation des entreprises : d'une part vers la responsabilité des achats hors production, et d'autre part vers celle de la gestion de l'immobilier des entreprises.



Le constat de l'Arseg sur la prise en charge de la gestion de l'immobilier par les Services Généraux est sans appel, un récent sondage de l'Arseg montrant à l'évidence que plus de 60 % des Directeurs et Responsables de Services Généraux portent aujourd'hui la responsabilité de l'immobilier en supplément de leurs attributions conventionnelles.

L'explication de ce phénomène de plus en plus avéré réside dans plusieurs points :

► **L'externalisation des patrimoines immobiliers d'un nombre croissant d'entreprises :**
Nous constatons en effet en France depuis bientôt une dizaine d'années une externalisation grandissante des grands patrimoines immobiliers. Ces entreprises préférant vendre leurs actifs pour dégager des enveloppes d'investissement cœur de métier, et devenir locataires (parfois des immeubles revendus).

De plus en plus, l'Arseg est sollicitée pour des questions d'ordre purement immobilier

Avec La Poste et la SNCF, citons aussi Fauchon et Accor en 1999, la Société Générale pour 76 immeubles et Carrefour pour 167 centres commerciaux en 2000, EDF pour 500 000 m² en 2001, France Télécom pour 473 immeubles de 2002 à 2004. L'État lui-même s'interroge, à travers les travaux d'une Mission d'Évaluation et de Contrôle sur sa gestion patrimoniale dont le Rapport extrêmement sévère indique clairement une direction d'externalisation de ce patrimoine (évalué pour l'État à 32,8 milliards d'Euros) et une recentralisation de la fonction immobilière dans les services centraux, avec une volonté d'externalisation également des fonctions de maintenance et d'entretien.

Ces externalisations signent quasiment toujours la diminution (voire la suppression) des anciennes équipes immobilières des entreprises et la centralisation des fonctions immobilières dans d'autres fonctions supports.

► **Le périmètre immobilier des entreprises et l'adéquation de la ressource unique à celui-ci :**

On sait également qu'il faut à une entreprise une surface ou une problématique d'implantation considérable pour faire le choix d'engager un Directeur de l'Immobilier. Comme le rappelle André Ledoit (ancien Directeur Immobilier d'un grand groupe industriel, aujourd'hui Responsable de l'Immobilier d'entreprise à l'Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière) dans son ouvrage intitulé « *La fonction immobilière dans l'entreprise* » (Édition Delmas 2004) : « *L'emploi à temps plein d'un responsable immobilier ne se justifie que si l'entreprise dispose d'un effectif égal ou supérieur à 10 000 personnes, utilise une surface construite développée minimale de 300 000 m² et/ou a au moins 50 implantations.* »

Or, l'Insee nous renvoie un autre indicateur qui est celui de la taille des entreprises, cette dernière décade marquant l'ère des PME et de la décentralisation. Une raison supplémentaire pour que les chefs d'entreprises fassent le choix d'une centralisation des métiers d'intérêts communs, comme par exemple les Services Généraux et l'immobilier.

► **L'importance économique de la gestion de l'immobilier :**

Le poste loyer pèse en moyenne 30 à 35 % des coûts de fonctionnement des entreprises, mais c'est également souvent le second poste de dépenses dans l'entreprise après les salaires.

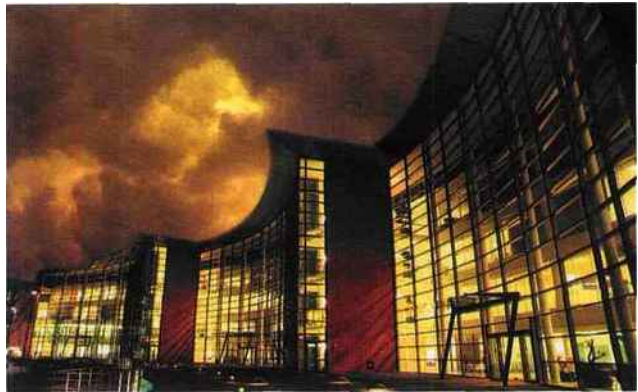
À ces niveaux d'importance économique, il est navrant de constater que plus de 20 % des entreprises font le choix de services connexes (parfois comptables) pour la gestion immobilière. **L'Observatoire du management Immobilier (OMI)**, créé et animé par Ingrid Nappi-Choulet, Professeure Titulaire de la Chaire Immobilier de l'Essec (voir l'encadré « *À qui est confiée la fonction immobilière dans l'entreprise ?* ») indique clairement que l'immobilier est plus souvent confié à une direction immobilière dans les sociétés du CAC 40 (57 % contre 12 % pour les Services Généraux dans ces mêmes entreprises).

Ce qui tendrait à confirmer la présence d'une Direction Immobilière recentrée dans les entreprises de grande taille disposant d'un actif immobilier.

► **La valeur ajoutée apportée par les Services généraux en terme de compétences et d'expérience :**

Le DRSG, qui a toujours fonctionné sous l'influence de valeurs fortes de services clients internes et de structuration de son métier en offre globale, s'appuie sur ses compétences en la matière en apportant la valeur ajoutée de :

- Celui qui exploite le bâtiment et qui est qualifié pour vérifier la réalité des charges propriétaires et négocier les contrats d'assurance,
- Celui qui connaît le besoin des utilisateurs, et qui est compétent pour rédiger le cahier des charges d'une future implantation, sélectionner des immeubles, les auditer,
- Celui qui sait réaliser et gérer des contrats, et pour qui le bail n'est qu'un contrat supplémentaire,
- Celui qui a des compétences d'acheteur et de négociateur,
- Celui enfin pour qui la veille technologique et l'examen des marchés est une composante professionnelle et qui peut sans difficultés s'intéresser efficacement au marché de l'immobilier.



► **Le marché de l'immobilier devient de plus en plus souvent un marché d'achats global :**

Enfin, nous observons toujours un marché de l'immobilier fluctuant en fonction des influences économiques nationales et internationales (l'investissement immobilier étant de plus en plus souvent le fait de grosses foncières, certaines d'origine étrangère).

Cette versatilité de marché entraîne souvent les entreprises à considérer l'immobilier comme une forme d'achat hors production. Domaine d'activité de plus en plus souvent confié également aux Services Généraux.

Ajoutons à cela une tendance nouvelle : l'irruption des acteurs de l'investissement immobilier dans la mise en place et la gestion de contrats de prestations globalisées pour le compte de leurs locataires. Le marché n'en est encore qu'à sa phase de balbutiement mais devrait se développer considérablement dans les cinq à dix ans qui viennent. Si l'immobilier d'offre devait se développer davantage, ce que nous pensons, ce concept d'offre globale (bail +

entretien + services des immeubles), leurs interlocuteurs naturels deviendraient d'évidence les Services Généraux.

Enfin, la notion de coût global tend à se généraliser, les exigences de rentabilité et d'optimisation des budgets de l'entreprise engendrant une prise en compte et une maîtrise, outre du coût immobilier (loyer, charges amortissements, taxes, l'entretien du clos et du couvert, etc.) également du

coût d'exploitation tel que :

- Les frais d'entretien des immeubles vides.
- Les frais liés à la présence des clients internes (les services dédiés).
- Les consommations générées par la présence des clients internes.
- Les coûts de réseaux.
- Les coûts bureautiques. ...

Parce que le benchmarking devient un besoin crucial pour les professionnels, l'Arseg, novatrice dans ce domaine, propose depuis 2001 dans sa base Buzzy Ratios des indicateurs propices à apporter une aide efficace à la gestion immobilière.

À qui est confié la fonction immobilière dans l'entreprise ?

L'Observatoire du Management Immobilier (OMI) vient de publier sa nouvelle enquête 2005 consacrée au management immobilier des grandes entreprises cotées en France.

Le management immobilier se divise en trois métiers principaux : le facility management (services liés à l'exploitation des locaux de l'entreprise), le property management (gestion du patrimoine d'exploitation de l'entreprise), et l'asset management (gestion financière des actifs). La structure de la fonction immobilière et son positionnement au sein de l'entreprise sont extrêmement variés. Parfois même la fonction immobilière n'est pas identifiée, la gestion de l'immobilier étant complètement décentralisée.

Parmi les sociétés du SBF 120 où la fonction immobilière est identifiée, la gestion de l'immobilier est le plus souvent confiée à une Direction Immobilière, cependant, d'après les résultats de l'enquête menée en 2005, dans 12 % des cas cette fonction est confiée à la Direction des Services Généraux. D'après l'enquête CAC 40, pour la majorité des entreprises, l'immobilier d'exploitation est géré par une DI, et pour 7 entreprises sur les 29 interrogées (soit 24 %) il est sous la responsabilité de la DSG.

L'étude précédente (auprès des responsables immobiliers du CAC 40) avait permis de montrer que les DSG étaient le plus souvent amenées à gérer le facility, et étaient, contrairement aux Directions Immobilières, peu concernées par les activités de conseil et expertise, de stratégie de développement, ou encore de property management.

On a pu constater également que la structure de la fonction immobilière et son positionnement dans l'entreprise sont influencés par des caractéristiques corporate telles que le secteur d'activité ou la taille des entreprises. En effet, l'immobilier est plus souvent confié à une Direction Immobilière dans les sociétés industrielles, et à la Direction des Services Généraux dans le secteur tertiaire. Parallèlement, les sociétés les plus importantes en termes de chiffre d'affaires, d'effectif et de capitalisation boursière confient plus souvent la gestion de l'immobilier à une Direction Immobilière. Les sociétés où l'immobilier est géré par la Direction de Services Généraux sont en général de taille un peu moins importante.



Ingrid Nappi-Choulet, Professeur ESSEC et Directeur de l'OMI (Observatoire du Management Immobilier)

► Les acteurs de marché de l'immobilier se tournent vers les Services Généraux :

L'Arseg enregistre de plus en plus fréquemment des demandes de conseils, de commercialisateurs, d'opérateurs ou d'investisseurs qui souhaitent se rapprocher de la « cible » Services Généraux, témoignant à l'évidence de la place croissante prise par ceux-ci dans le cadre de la gestion immobilière des entreprises.

► Une tendance affirmée de mise en œuvre du développement durable confiée aux Services Généraux :

Les DRSG deviennent ainsi des acteurs influents au moment de la réalisation de l'immeuble dans la prise en compte d'impératifs pratiques significatifs : économies d'énergie, ressources naturelles, coût d'exploitation, recyclage des matériaux etc.

► Des DRSG motivés et désireux d'accroître leurs connaissances en matière immobilière.

De plus en plus souvent, l'Arseg est sollicitée pour des questions d'ordre purement immobilier, et s'est attachée depuis deux ans à réaliser des cycles de conférences, des visites, et des rencontres professionnelles dans ce domaine. Elle travaille aussi actuellement à la création d'une formation spécifique avec une grande école experte. L'Arseg, partenaire des ambitions des Directeurs et Responsables de Services généraux, consciente de leurs évolutions professionnelles et des transformations d'organisation des entreprises, noue ainsi des partenariats constructifs pour éclairer la profession sur les meilleures pratiques, les référentiels et les indicateurs favorisant cette migration des Services Généraux vers l'ensemble des métiers constitutifs d'une offre globale aux entreprises.

Annie Roussey
Présidente de l'Arseg

En savoir plus : Essec Business School - 01 34 43 31 86 - <http://www.essec.fr>