

La fonction immobilière

Après l'enquête 2004 sur les directions immobilières du CAC40, l'Observatoire du Management Immobilier a publié en décembre dernier une étude élargie aux entreprises du SBF120. Premiers enseignements...

Réalisée par Ingrid Nappi-Choulet, directeur de l'OMI, avec la participation de Marion Cancel et avec le soutien de l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI), cette nouvelle enquête a été menée en 2005 auprès des responsables immobiliers des sociétés composant l'indice SBF 120 et dont la gestion d'actifs immobiliers ne correspond pas au cœur de métier. Il apparaît que l'immobilier d'exploitation est sous la responsabilité d'une Direction immobilière pour la ma-

rité 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. 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).

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

BEST PRACTICES

■ L'immobilier d'exploitation des AGF

Marie-Hélène Moittier, Directrice des Moyens Généraux du Groupe AGF, explique que 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. « 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. Ces équipes assurent la gestion de tous les aspects logistiques de l'ensemble des sites et constituent les interlocuteurs privilégiés des résidents du site. Par ailleurs des équipes fonctionnelles mutualisent l'expertise technique et apportent du support aux sites d'exploitation. Il s'agit de la direction des programmes en charge des activités industrielles, de l'aménagement, des travaux, de la maintenance et de l'hygiène/sécurité ; d'un département pilotage, contrôle et gérance, et d'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 » développe Mme Moittier. 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.

dans l'entreprise

EN BREF

■ Le management immobilier des grandes entreprises cotées

En résumé, on retiendra de l'enquête 2005 de l'OMI que 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.



rattaché à la Direction des opérations, à une Direction technique en charge des fonctions supports ou bien rattaché directement au Président.

Centralisation et autonomie

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.

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,



Ingrid Nappi-Choulet,
Directeur de l'OMI,
professeur titulaire de la
chaire immobilier ESSEC

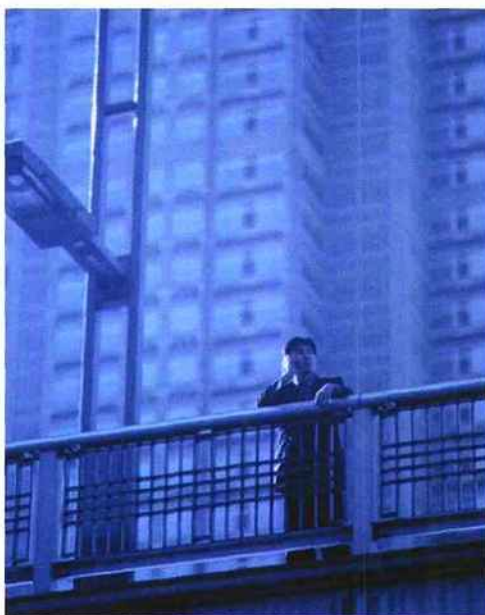
on rencontre beaucoup plus d'entreprises qui laissent aux filiales un pouvoir de décision total (35%) ou partiel (26%) en matière d'immobilier. Pour 61% des entreprises du SBF 120 ayant un ser-

FOCUS

■ Le SBF 120

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, Elixor, 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, Sodexho 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.



vice 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). 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. Et 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 où l'on observait que pour la majorité des entreprises du CAC 40, le service n'intervenait pas dans la stratégie. ■ F.P

« Les principaux enjeux portent sur l'abaissement des frais généraux et le maintien du meilleur niveau de service »