

Alors que la plupart des grandes entreprises françaises font désormais le choix de l'externalisation de leur patrimoine immobilier, le directeur ou responsable des services généraux (DRSG) se voit de plus en plus souvent confier la gestion de ce dernier. Afin de réussir sa mission, il doit former un binôme efficace avec le directeur financier.

Participer ensemble au succès de l'aventure immobilière de l'entreprise

Depuis une dizaine d'années, les services généraux ont progressivement et activement entamé 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 montre à l'évidence que plus de 60 % des directeurs et responsables de services généraux portent aujourd'hui la responsabilité de l'immobilier en plus de leurs attributions conventionnelles.

L'EXTERNALISATION DES PATRIMOINES IMMOBILIERS D'UN NOMBRE CROISSANT D'ENTREPRISES

En France, l'externalisation grandissante des patrimoines immobiliers montre que les entreprises préfèrent vendre leurs actifs pour dégager des enveloppes d'investissement cœur de métier et, parfois, devenir locataires des immeubles revendus.

On peut ainsi citer :

- 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 ;
- et on parle beaucoup actuellement de La Poste et de la SNCF.

L'État lui-même s'interroge au travers des travaux d'une mission d'évaluation et de contrôle sur sa gestion

patrimoniale. Le rapport extrêmement sévère publié par la mission indique clairement un objectif d'externalisation de ce patrimoine (évalué par l'État à 32,8 milliards d'euros) et une recentralisation de la fonction immobilière dans les services centraux, avec une volonté de confier à des sous-traitants prestataires de services des fonctions de maintenance et d'entretien du patrimoine vendu.

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. On se souviendra de la citation d'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 *La fonction immobilière dans l'entreprise*² : "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 à un autre indicateur : celui de la taille des entreprises françaises, très majoritairement inférieures à 10 000 salariés, cette dernière décennie marquant l'ère des PME et de la décentralisation.

Une raison supplémentaire pour que les chefs d'en-

PAR



Annie ROUSSEY
présidente, Arseg¹

¹ Association des directeurs et responsables de services généraux.

² Éditions Delmas, 2004.

L'IMMOBILIER, LE FINANCEMENT, L'ENTREPRISE

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. C'est également souvent le second poste de dépenses 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 de l'Essec, créé et animé par Ingrid Nappi-Choulet, professeur titulaire de la chaire immobilier de l'Essec, 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 important.

LA VALEUR AJOUTÉE APPORTÉE PAR LES SERVICES GÉNÉRAUX

Les services généraux, qui ont toujours fonctionné sous l'influence de valeurs fortes de services clients internes et de structuration de leurs métiers en offre globale, s'appuient sur leurs 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 et 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 ;
- enfin celui 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 sociétés foncières, certaines d'origine étrangères).

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. On ajoutera à cela l'irruption depuis quelques années 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. Ce phénomène n'en est encore qu'à une 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 - maintenance et entretien + services des immeubles) impliquerait naturellement 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, entretien du clos et du couvert, etc.), mais également du coût d'exploitation, tels 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, etc.

UNE TENDANCE AFFIRMÉE DE MISE EN OEUVRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE CONFIÉE AUX SERVICES GÉNÉRAUX

Les services généraux deviennent des acteurs influents au moment de la réalisation de l'immeuble afin que soient pris en compte des impératifs pratiques significatifs soit dans le cadre des économies d'énergie ou de coûts futurs d'exploitation, soit dans le cadre du besoin de recyclage des matériaux³.

LA RECHERCHE D'UNE GLOBALISATION DU CADRE DE VIE EN ENTREPRISE

Pour maximiser l'efficacité et minimiser les risques et les coûts, il est cohérent de relier toutes les phases du cycle immobilier, de l'exploration des surfaces nécessaires au cadre de vie qui nécessite des connaissances à la fois techniques du bâtiment, mais également du besoin d'espace, en passant par leur aménagement, leur gestion locative en termes de surveillance des postes de fiscalité, de charges, d'adéquation de prix de marché et enfin, la coordination des différents services du cadre de vie. Et de les confier à un service tel que les services généraux, dédiés à l'optimisation de l'environnement de travail dans son ensemble, entendu comme un véritable actif de l'entreprise.

³ NDLR : lire à ce sujet l'article de F. Dubois-Taine en page 54.

QUELLES INTERACTIONS ENTRE LES SERVICES GÉNÉRAUX ET LES DIRECTEURS FINANCIERS ?

Clairement, le directeur financier doit se positionner comme le plus haut niveau de décision dans la question immobilière.

Il indique, dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, les règles qui seront les fondamentaux de la recherche et de l'exploitation immobilière :

- achat ou location ;
- politique d'organisation des espaces de travail (nombre de m² par type de poste) ;
- choix du périmètre géographique directement corrélé avec l'image ou le message de l'entreprise ;
- politique d'investissement.

Il corrige ou valide les hypothèses de choix émanant de la direction des services généraux, ainsi que la stratégie de négociation avec les propriétaires.

Son aura, son positionnement et son image de décideur seront extrêmement précieux dans le cadre des dernières réunions de négociation.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, le directeur financier aura intérêt à ne pas appréhender seul le dossier de l'immobilier et à s'entourer des conseils professionnels de son directeur ou responsable des services généraux.

Les pièges dans les questions immobilières sont nombreux et relèvent de problématiques techniques qui peuvent gravement mettre en cause une valeur de loyer âprement négociée.

Citons par exemple :

- les allégations pas toujours détaillées des agents immobiliers ;
- une surface présentée pas toujours "logeable" ;
- des coûts techniques supplémentaires au moment de l'aménagement liés à l'état du bâtiment, à son inadéquation avec les besoins de l'entreprise, aux choix architecturaux du propriétaire, etc. ;
- des coûts d'exploitation supérieurs à ceux indiqués par les propriétaires dans des budgets qui ne recouvrent que la partie commune ;
- une fiscalité qui peut exploser d'une commune à l'autre ;
- une négociation portant sur les valeurs locatives, mais ne prenant pas en compte les problématiques de coûts de sortie des immeubles à terme, ou oubliant les paramètres d'indexation ou de renouvellement ;

- un manque de souplesse du contrat de bail pour faire face aux aléas de la vie et de l'organisation des entreprises ;

- le manque de justesse dans la prise en compte des coûts supplémentaires liés aux déménagements (cessions d'immobilisations, double loyer, coûts de transfert - notamment informatique -, etc.) ;

- l'oubli de vérification des apurements de charges car les factures arrivent directement à la comptabilité qui les honore, mais ne peut en vérifier l'adéquation. Le management des services généraux induit des compétences en matière d'achats (négociation et suivi des contrats), des compétences techniques immobilières (connaissance des marchés, des acteurs, de l'ingénierie du bâtiment et de la réglementation), une sensibilité RH et une connaissance certaine des modes de vie de l'entreprise.

LE BINÔME DAF-DRSG

Le binôme directeur financier - directeur des services généraux doit se mettre en place à partir des compétences de chacun, sans qu'aucun ne cherche à se substituer à l'autre. C'est dans cet esprit et seulement que se fera le succès de l'aventure immobilière de l'entreprise.

Vous pensez que votre directeur ou responsable des services généraux n'est pas à la hauteur des ambitions immobilières de votre entreprise ? Posez-vous alors quelques questions :

- Ai-je donné à mon DRSG les préalables de la connaissance de l'immo-

bilier de notre entreprise (connaissance de notre stratégie, communication du bail, relations avec le propriétaire, vérification des factures de loyer et de charges, vérification de la fiscalité...)?

- À quand remonte la dernière formation à laquelle mon DRSG a pu participer ?

- Quels outils de veille technologique sur l'immobilier ai-je offert à mon DRSG ?

- Ai-je vraiment envie de me consacrer pleinement à mes missions d'expert financier de l'entreprise ?

Si vous répondez oui à toutes ces questions et que vous nourrissez encore des doutes sur la capacité de votre DRSG à prendre en charge les fonctions immobilières dans la totalité de leur spectre, envoyez-le à l'Arseg (www.arseg.asso.fr), où il trouvera formations, informations, *benchmarking*, outils et aiguillons de toutes sortes lui permettant de vous accompagner pro-activement sur le dossier de l'immobilier ! ■



Le directeur financier aura intérêt à ne pas appréhender seul le dossier de l'immobilier.

