

# MANAGEMENT IMMOBILIER : COMMENT LES ENTREPRISES GÈRENT LEUR SIÈGE SOCIAL

Par Ingrid Nappi-Choulet, professeur à l'ESSEC, fondatrice et responsable de l'*Observatoire du management immobilier*.



## 4.1 / PRÉAMBULE

**L'**OMI, l'*Observatoire du management immobilier*, créé en 2005 par Ingrid Nappi-Choulet, a pour objectif d'étudier et d'analyser la stratégie immobilière des grandes entreprises en vue de promouvoir l'étude du management immobilier dans les sciences de la gestion.

L'OMI a réalisé en octobre 2012, avec le soutien de l'ADI, l'Association des directeurs immobiliers, une nouvelle étude consacrée à la fonction immobilière et au management immobilier des grandes entreprises en France, en prenant en compte, notamment, les réflexions de workplace management <sup>(1)</sup> et de gestion des espaces de travail dans les sièges sociaux.

Cette enquête a été menée auprès des responsables immobiliers des sociétés cotées et non cotées, dont la gestion d'actifs immobiliers ne correspond pas au cœur de métier. En ayant soin de ne prendre en compte qu'une réponse par

entreprise afin de ne pas biaiser les résultats, nous obtenons l'excellent taux de réponse à l'étude de 48%.

Au total, l'enquête porte sur 74 grandes entreprises qui occupent près de 2 millions de mètres carrés de sièges sociaux en France, à 90% localisés en région francilienne (46% dans Paris intra-muros, 14% dans le quartier de La Défense). 33 entreprises ayant répondu sont cotées en Bourse, dont 23 au CAC 40. Parmi les répondants, 39% appartiennent au secteur industriel (19% dans l'industrie manufacturière, soit 14 entreprises) et les 61% restants appartiennent au secteur tertiaire (22% dans le secteur des activités financières, immobilières et assurances, soit 16 entreprises).

Notre population d'étude est composée essentiellement de grandes entreprises pour lesquelles la fonction immobilière est clairement identifiée. Ainsi, dans plus de 54% des cas, la fonction existe depuis plus de dix ans dans l'entreprise, et elle a moins de cinq ans pour 22% des répondants. Les services qui gèrent l'immobilier d'exploitation de l'entreprise sont en général de petite taille : 60% des entreprises

(1) Workplace management : gestion des espaces de travail.

ont une direction de l'immobilier composée de moins de 10 personnes (hors services généraux), tandis que la moitié des services emploient 6 personnes à plein temps. À l'opposé, pour 20% des entreprises consultées (soit 14) – dont la plupart sont des entreprises tertiaires du secteur des activités financières et d'assurance, le service compte plus de 50 personnes.

La moitié des responsables immobiliers concernés par l'enquête gèrent un parc de plus de 350 000 m<sup>2</sup> de locaux d'entreprise tous types confondus en France, dont 9% des parcs de plus de 4 millions de mètres carrés ; la moyenne des surfaces gérées en France étant de 1,2 million de mètres carrés par entreprise.

Comment les grandes entreprises gèrent-elles leur siège social ? En sont-elles toujours propriétaires ? Va-t-on vers l'externalisation – tant attendue par la place immobilière de Paris – des plus grands sièges sociaux dans un contexte de pénurie foncière et d'attrait récent pour les investisseurs value added de les transformer en bureaux ou en logements haut de gamme ? Quel est le rôle du directeur immobilier dans la crise financière actuelle ? Comment les espaces de travail et les coûts associés sont-ils gérés ?

## 4.2 / LE TAUX D'ENTREPRISES PROPRIÉTAIRES DE LEUR SIÈGE SOCIAL RESTE STABLE

**L**a moitié des grandes entreprises que nous avons sondées sont propriétaires de leur siège social en 2012. Les données ont tout compte fait peu changé depuis une précédente enquête menée en 2005 auprès des entreprises cotées (OMI n° 6, avril 2006). Il est vrai que cette proportion varie sensiblement selon le fait d'être ou non coté en Bourse. Ainsi, le taux de propriétaires-occupants s'élève à plus de 61% pour les entreprises non cotées, majoritairement locataires, contre 36%, au contraire, pour



l'ensemble des entreprises cotées, avec cependant une sensible différence pour les entreprises du CAC 40, qui sont propriétaires à 44% d'entre elles de leur siège social (contre 50% en 2005).

Autre constat : le taux de propriétaires du siège social varie notablement en fonction du secteur d'activité. Il est intéressant de relever que les établissements bancaires et financiers sont propriétaires en grande partie de leur siège social (à 75%), à la grande différence de l'industrie manufacturière, qui n'est propriétaire qu'à 46% du siège social et qui a largement externalisé durant les années 2000 (le dernier en date étant le siège historique de Peugeot). Enfin, dernier constat : ce taux varie selon la localisation géographique de l'entreprise : 7 entreprises sur 8 localisées en province sont propriétaires de leur siège, tandis que les entreprises localisées dans Paris intra-muros possèdent à 56% leur siège social. Elles ne sont plus qu'à 30% pour celles localisées dans les tours de La Défense.

### 4.3 / UNE FONCTION RÉCENTE MAIS RECONNUE

**L'**immobilier est de plus en plus souvent considéré comme la cinquième ressource de l'entreprise ; il représente des enjeux financiers importants et constitue, pour l'essentiel des entreprises, le deuxième poste de dépenses après les salaires (le coût annuel d'un poste de travail dans les entreprises est estimé en moyenne, tous locaux confondus, à plus de 17 000 euros le mètre carré, selon l'Association des directeurs et des responsables de services généraux), et souvent le premier actif au bilan. Nous constatons une franche évolution de la fonction depuis quelques années. Contrairement aux précédentes enquêtes de notre observatoire, la fonction immobilière est à présent considérée comme stratégique pour l'évolution de l'entreprise pour 56% des entreprises consultées, et à plus de 70% pour les entreprises cotées, notamment celles du CAC 40. Ainsi, seulement 20% des entreprises, considèrent simplement comme une fonction support de l'entreprise, tandis que 24% l'estiment en voie de progrès. Positionné au cœur des enjeux stratégiques et financiers de l'entreprise, le directeur immobilier devient l'acteur majeur du pilotage des coûts immobiliers, tout en s'intégrant aux problématiques RH de « bien-être au travail » et de gestion des espaces de travail.

**Figure 1.** Comment la fonction immobilière a-t-elle évolué dans votre entreprise ?

Source : Enquête OMI 2012, 74 répondants.



### 4.4 / L'ORGANISATION DES SIÈGES SOCIAUX

**N**otre enquête souligne que la taille moyenne du siège social des grandes entreprises est de 24 660 m<sup>2</sup>, avec un nombre d'employés moyen de 1 252 personnes, en légère baisse par rapport à la moyenne constatée en 2005, alors de 28 000 m<sup>2</sup>. La taille varie également sensiblement en fonction du secteur d'activité, notamment pour le tertiaire (28 109 m<sup>2</sup>), avec une hausse à nouveau très nette pour les activités bancaires et financières (44 700 m<sup>2</sup> en moyenne). Les entreprises occupent en moyenne leur siège social depuis 23 ans, la médiane étant de 13 ans. Enfin, seulement 13% des sièges sociaux de notre enquête sont des immeubles certifiés ; ces derniers appartiennent en très grande majorité aux entreprises cotées au CAC 40.

**LE DIRECTEUR IMMOBILIER DEVIENT L'ACTEUR MAJEUR DU PILOTAGE DES COÛTS, TOUT EN S'INTÉGRANT AUX PROBLÉMATIQUES RH.**

Contrairement aux idées reçues sur la généralisation de l'open space, seulement 38% des grandes entreprises interrogées, soit 27 d'entre elles, ont aménagé leur siège social en espaces entièrement ouverts. Ce taux concerne plus de la moitié de nos entreprises du CAC 40. Ainsi, la plupart des sièges sociaux (62%) sont encore aménagés essentiellement en espaces cloisonnés, dont la moitié d'entre eux sont localisés dans Paris intra-muros, même si l'on constate que près des deux tiers des répondants affirment mettre à disposition de leurs salariés des espaces de bureaux partagés (64%) ou des espaces collaboratifs salles de détente, bulles, espaces conviviaux (61% - cf. figure 2).

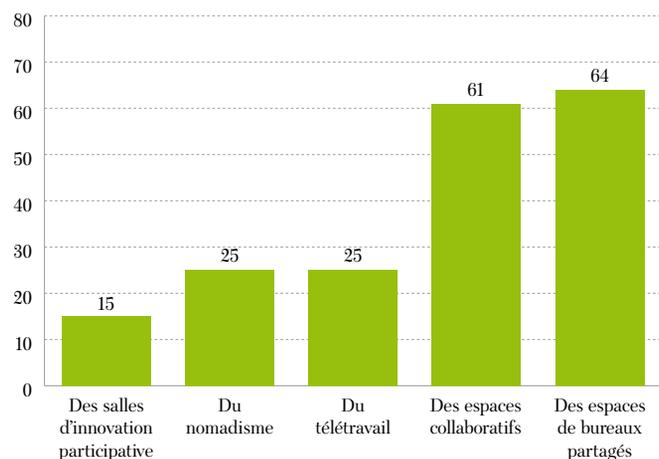
Les 27 sièges sociaux aménagés essentiellement en espaces ouverts concernent majoritairement des entreprises tertiaires (70,2%) : ces dernières sont en effet 43% à occuper leur espace de cette façon, tandis que 70% des entreprises du secteur industriel utilisent des espaces cloisonnés pour leur siège social. On note également que les deux tiers des sièges sociaux organisés en espaces ouverts abritent des entreprises cotées, notamment celles du CAC 40.

Il est intéressant de constater que la part des sièges sociaux en espaces cloisonnés s'accroît chez les entreprises qui sont propriétaires de leur siège social (soit 35 entreprises) pour s'élever à 80%. Ce taux baisse à 44% pour celles qui en sont locataires et qui semblent ainsi privilégier à 56% les espaces ouverts.

Enfin, comme le montre la figure 2, un quart des entreprises mentionnent avoir recours au télétravail et/ou au nomadisme.

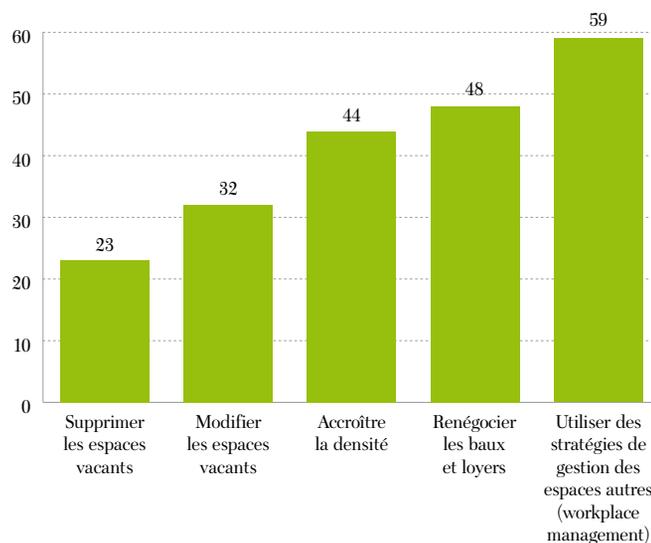
**Figure 2.** Qu'avez-vous organisé pour votre siège social ?

Source : Enquête OMI 2012, en pourcentage.



**Figure 3.** Quelle est la stratégie de réduction des coûts la plus appropriée à votre siège social ?

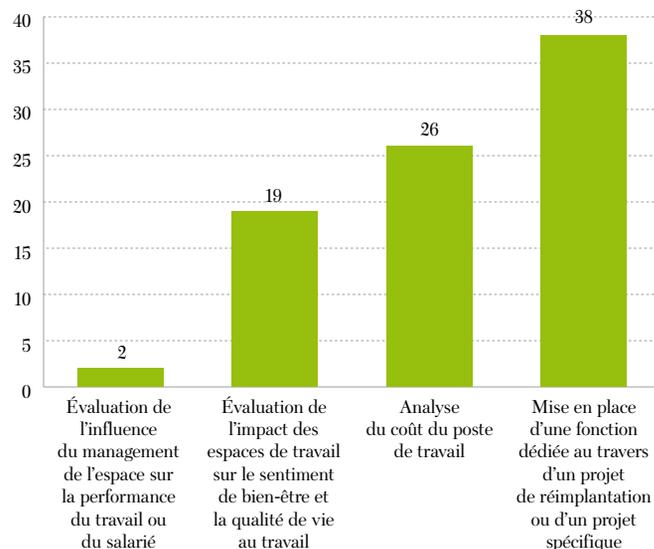
Source : Enquête OMI 2012, en pourcentage.



Ces solutions devraient, à terme, se généraliser. En effet, la plupart des entreprises considèrent que la réduction des coûts d'occupation de leur siège social passe tout d'abord par des solutions de workplace management, et notamment d'organisation du travail et d'occupation des espaces (cf. figure 3). Ainsi, 57% d'entre elles ont d'ailleurs déjà engagé une réflexion de ce type ; pour ces 42 entreprises concernées, cette réflexion passe essentiellement par la mise en place d'une fonction dédiée, comme une direction de l'environnement de travail, qui dépend, à 50% des répondants, de la direction immobilière, à 19% de la direction des services généraux ou des achats, et à 13% de la DRH.

**Figure 4.** Qu'avez-vous engagé pour votre siège social ?

Source : Enquête OMI 2012, en pourcentage.



## 4.5 / RENÉGOCIATION DES BAUX

Au-delà des stratégies d'occupation et d'aménagement des espaces de travail, la renégociation des baux et des loyers est considérée par près de la moitié de nos répondants comme une stratégie de réduction des coûts (cf. figure 3). C'est le cas pour 28% des sièges concernés (dont la surface moyenne est de 26 000 m<sup>2</sup>), soit 21 entreprises qui ont pu renégocier à la baisse leur loyer ces deux dernières années. Parmi celles-ci, 45% sont des entreprises cotées. Par ailleurs, plus des trois quarts des renégociations concernent des sièges occupés en location simple, et 84% des immeubles non certifiés.

## 4.6 / LES ESPACES VACANTS

Enfin, la suppression ou le réaménagement des espaces vacants constitue l'un des leviers de diminution des coûts pour un tiers des répondants. Pour la grande majorité des entreprises, soit 40% des répondants, la part des postes de travail structurellement vacants ou non occupés dans le siège social est relativement faible, puisque inférieure à 5% (cf. figure 5). Il s'agit, notamment, des sièges implantés dans Paris intra-muros ou en province (cf. figure 6). Elles sont néanmoins plus d'un quart à déclarer une vacance structurelle de leur siège social comprise entre 5% et 10%, ce qui est le cas principalement pour les immeubles localisés dans le quartier d'affaires de La Défense (56% d'entre eux).

On constate que 11% de ces grandes entreprises (soit 8) sont concernées par une vacance structurelle comprise entre 10% et 20%, ce qui est le cas, par exemple, pour les sièges implantés en région parisienne (hors Paris et La Défense), voire par une vacance plus élevée encore pour 4% d'entre elles; pour ces derniers taux, on relève que les entreprises sont essentiellement locataires de leur siège social.

**Figure 5.** Niveau courant de postes de travail structurellement vacants ou non occupés dans le siège social

Source : Enquête OMI 2012, en pourcentage.

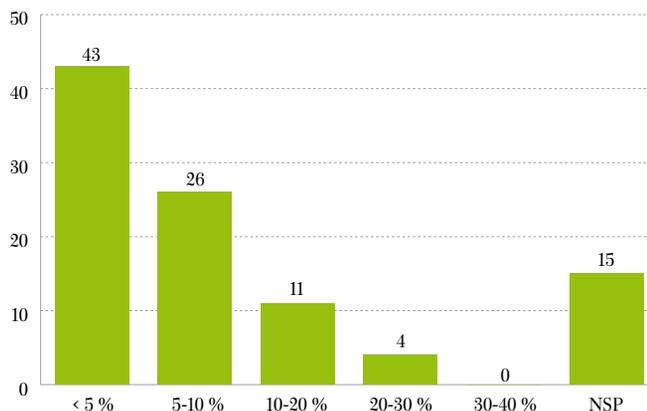
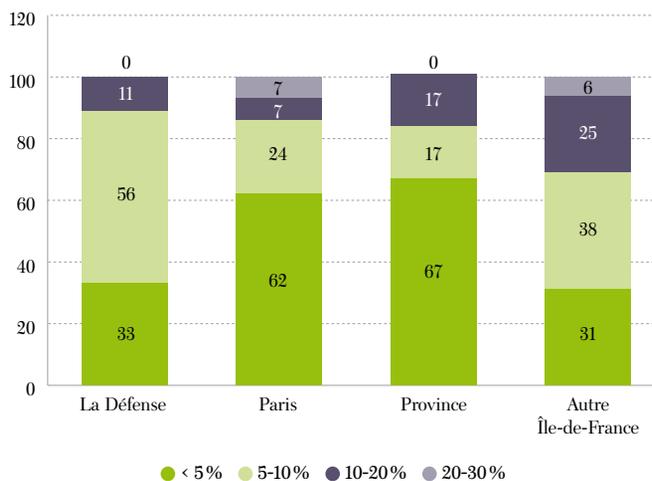




Figure 6. Niveau courant de postes de travail structurellement vacants ou non occupés dans le siège social selon la localisation

Source: Enquête OMI 2012, en pourcentage.



## 4.7 / LA SOLUTION DE L'IMMEUBLE INTELLIGENT ?

Près des deux tiers des entreprises se disent intéressées par les immeubles de dernière génération considérés comme « intelligents », c'est-à-dire permettant, par une gestion technique efficace, de réduire les consommations d'énergie, tout en étant adapté au bien-être des utilisateurs et favorisant le travail en « mode projet ». À ce jour, 28% d'entre elles sont disposées à payer plus cher cette innovation. Les raisons évoquées concernent la recherche d'une réduction sensible des coûts immobiliers (57%), et d'une meilleure productivité des salariés, voire l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise (24%). À noter que, pour le moment, seulement 7% des grandes entreprises étudiées ont adopté une organisation de leur siège social en mode projet.