

OBSERVATOIRE DU MANAGEMENT IMMOBILIER : FOCUS SUR LES ENTREPRISES DU CAC 40

par **Ingrid Nappi-Choulet** Professeur à l'Essec et ENPC ; FRICS
Fondatrice de l'Observatoire du management immobilier

L'enquête réalisée par l'OMI en octobre 2012 sur la fonction immobilière dans les grandes entreprises du CAC 40 met en évidence les progrès accomplis en dix ans. De fonction de support, elle est devenue fonction stratégique dans la plupart des entreprises.

L'OMI, l'Observatoire du management immobilier, étudie depuis 2004 la fonction immobilière et la stratégie immobilière des grandes entreprises en vue de promouvoir l'étude du management immobilier dans les sciences de gestion. L'observatoire réalise chaque année une enquête auprès des directions immobilières des grands groupes en France.

LES CONDITIONS DE L'ENQUÊTE

L'OMI a réalisé en octobre 2012, avec le soutien de l'ADI, l'Association des directeurs immobiliers, une nouvelle étude consacrée aux réflexions et pratiques de *workplace management* 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.

Méthodologie. En prenant soin de ne prendre en compte qu'une réponse par entreprise afin de ne pas biaiser les résultats, nous obtenons un 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. Parmi ces 74 directeurs immobiliers, 23 d'entre eux gèrent l'immobilier d'exploitation de groupes cotés au CAC 40. Nous présentons dans cet article les principaux résultats relatifs à ces 23 répondants dont les entreprises sont sélectionnées parmi les 100 titres les plus importants et les plus négociés sur Euronext.

Notre population d'étude de l'enquête 2012 est composée essentiellement de 75 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 ; elle a moins de cinq ans pour 22 % des répondants. Dans le cas précis des entreprises du CAC 40, les répondants au questionnaire qui représentent 58 % du CAC 40, la fonction immobilière centralisée existe depuis plus de dix ans pour 48 % des entreprises, et a entre cinq et dix ans pour 35 % d'entre elles (graphique 1).

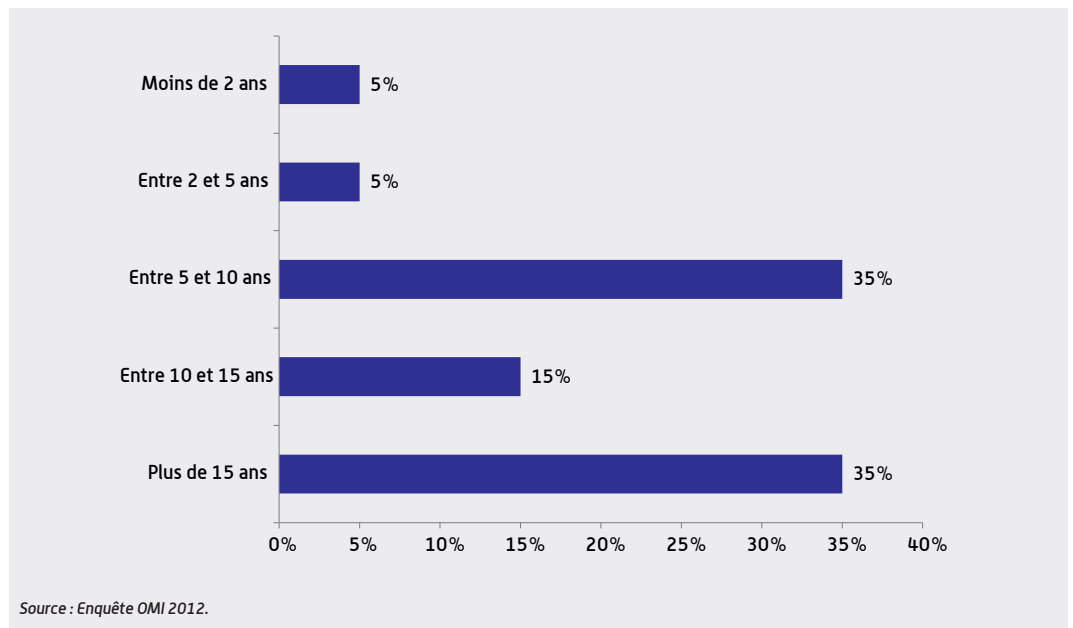
Contexte. Les services qui gèrent l'immobilier d'exploitation de l'entreprise sont en général de petite taille : 60 % des entreprises de notre échantillon global ont une direction de l'immobilier composée de moins de dix personnes (hors services généraux), tandis que la moitié des services ont six personnes à plein temps. À l'opposé, pour 20 % des entreprises consultées – dont la plupart sont des entreprises tertiaires du secteur des activités financières et d'assurance –, la taille du service est supérieure à 50 personnes. Dans le cas du CAC 40, cette proportion monte à 25 %.

La moitié des responsables immobiliers concernés par l'enquête gère un parc de plus de 350 000 m² de locaux d'entreprises 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. Pour le CAC 40, la médiane est bien plus élevée avec plus de la moitié des entreprises concernées gérant plus de 677 000 m² et une moyenne de 1,8 million de mètres carrés de locaux d'exploitation tous types confondus.



GRAPHIQUE 1

Depuis combien de temps votre société dispose-t-elle d'une fonction immobilière ?
entreprises du CAC 40



L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION IMMOBILIÈRE DANS L'ENTREPRISE DEPUIS 2004

Une de nos premières enquêtes menées en 2004 auprès des entreprises du CAC 40 avait permis de dresser quelques premiers constats concernant le management immobilier des grands groupes cotés.

Service immobilier. Parmi ces 40 grands comptes, il était surprenant de constater, à l'époque, que huit d'entre eux ne disposaient ni d'un service ni d'un responsable de l'immobilier d'exploitation au niveau de la *holding* ou de l'ensemble du groupe. Pour l'ensemble des 29 grands groupes interrogés sur les 32 restants ayant une gestion centralisée de leur immobilier, l'effectif du service responsable de la gestion de l'immobilier d'exploitation variait de une à 450 personnes, avec une médiane pourtant de huit personnes. Les données actualisées en 2012 pour notre sous-échantillon du CAC 40 nous donnent un effectif variant de une à 600 personnes avec une médiane de six personnes.

Surface gérée. Si les données concernant la taille des directions immobilières ont peu varié, la fonction des très grands comptes a néanmoins évolué au cours de ces dix dernières années, depuis notre première enquête de 2004. À l'époque, seulement 69 % des entreprises du CAC 40 connaissaient la surface de leur parc immobilier d'exploitation en France – cette surface, lorsque connue, variant

de 27 000 m² à 40 millions de mètres carrés, la moyenne étant de 4,36 millions de mètres carrés. Notre enquête 2012, restreinte à un échantillon de 23 groupes du CAC 40, rapporte une amplitude de parc variant de 30 000 m² à 80 millions de mètres carrés gérés en France, soit plus du double qu'en 2004. Enfin, en 2012, en moyenne, les 23 entreprises du CAC 40 de notre sous-échantillon gèrent 1 672 sites en France, 1 870 sites à l'étranger en intervenant dans 40 pays étrangers.

Outils de gestion. Par ailleurs, l'enquête 2004 sur les 29 groupes répondants rapportait que seulement 48 % des 29 entreprises interrogées (soit 14 entreprises) disposaient et utilisaient alors un outil spécifique de gestion de leur immobilier d'exploitation. À présent, les groupes du CAC 40 ont tous, à l'exception de trois d'entre eux, une connaissance précise et détaillée de leur parc immobilier en France comme à l'étranger avec, pour 15 d'entre eux, un suivi régulier en interne des coûts immobiliers globaux des immeubles tertiaires et banalisés (on note cependant que sept groupes n'ont aucun suivi de ces coûts). Sur les 23 répondants, 12 groupes du CAC 40 pilotent leur immobilier *via* un schéma directeur à trois ou cinq ans (soit 52 %, c'est-à-dire moins que la moyenne globale de 58 %). À l'inverse, six groupes n'en ont pas du tout (ce qui reste proche de ce que l'on observe pour l'ensemble de l'enquête, soit 27 %).

Direction immobilière. La fonction immobilière évolue également sensiblement depuis ces dix dernières années. Le rôle du directeur immobilier est reconnu stratégique dans les grands groupes dans

le contexte du Grenelle de l'environnement, où il assure les risques financiers et pilote les coûts énergétiques. Ainsi, pour 11 groupes du CAC 40, dont les directions sont par ailleurs les plus importantes en termes d'effectifs, le directeur immobilier rapporte directement au secrétariat général ou à la Direction générale, soit 48 % des répondants.

► 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. L'immobilier est ainsi de plus en plus souvent considéré comme la cinquième ressource de l'entreprise. Ainsi seulement 20 % des entreprises considèrent la fonction simplement comme une fonction support de l'entreprise, tandis que 24 % l'évaluent en voie de progrès.

► Enfin, dix entreprises sur les 23 répondants, soit 44 %, ont pu renégocier à la baisse le loyer de leur siège social depuis ces deux dernières années, ce qui est largement supérieur à la moyenne observée sur notre enquête générale (28 %), contribuant ainsi à la valorisation de la fonction immobilière au sein de l'entreprise.

DES ENTREPRISES DAVANTAGE LOCATAIRES DE LEUR SIÈGE SOCIAL

Notre enquête 2012 révèle que la moitié des grandes entreprises que nous avons sondées sont propriétaires de leurs sièges sociaux. Les données ont, tout compte fait, peu changé depuis une précédente enquête menée en 2005 auprès des entreprises cotées. Il est vrai que cette proportion varie sensiblement selon le fait d'être ou non coté en Bourse.

Ainsi, pour l'ensemble de l'enquête, le taux de propriétaire-occupant s'élève à plus de 61 % pour les entreprises non cotées majoritairement locataires, contre 36 % au contraire pour l'ensemble des entre-

prises cotées, avec cependant une sensible différence pour les entreprises du CAC 40, qui restent propriétaires à 44 % seulement de leur siège social (contre 50 % en 2005).

Autre constat, le taux de propriétaire du siège social varie sensiblement en fonction du secteur d'activité. Il est intéressant de noter 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 des actifs d'exploitation durant les années 2000 (avec en dernière date le siège historique de Peugeot).

DU SIÈGE SOCIAL CERTIFIÉ À L'IMMEUBLE « INTELLIGENT »

La taille moyenne du siège social de notre échantillon d'entreprises du CAC 40 est de 33 000 m² (la médiane étant de 19 800 m²) avec un nombre d'employés moyen de 2 055 personnes. Les entreprises occupent en moyenne leur siège social depuis dix-sept ans, la médiane étant de dix ans. Depuis ces trois dernières années en France, un groupe sur deux a procédé au déménagement de sièges sociaux dans les entreprises tandis que les deux tiers ont procédé à des démarches HQE (tableau 1).

Pour la plupart des groupes (44 % des 23 groupes du CAC 40), le siège social est un immeuble certifié (ce qui est largement supérieur aux 13 % des sièges sociaux de notre enquête globale) tandis que 18 groupes, soit 78 %, se déclarent intéressés par le fait d'occuper un immeuble dit intelligent, afin de réduire avant tout les coûts immobiliers (39 %), procurer une meilleure image de marque à l'entreprise (28 %) et améliorer la productivité (13 %).

UNE RÉFLEXION GLOBALE DE WORKPLACE MANAGEMENT

La plupart des entreprises du CAC 40 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. Elles sont nombreuses à penser ainsi et à communiquer sur leurs engagements, à la différence sensible avec les autres entreprises non cotées. Ainsi 74 % des groupes du CAC 40 (contre 57 % pour l'ensemble de l'enquête) ont déjà engagé une réflexion de ce type (tableau 2).

Pour ces entreprises, cette réflexion passe essentiellement par l'analyse détaillée du coût du poste de travail, par l'évaluation de l'impact des espaces de travail sur le sentiment de bien-être des salariés.

TABLEAU 1

Depuis ces trois dernières années, avez-vous procédé en France ?

| Question | Réponse | % |
|--|---------|------|
| à des constructions neuves d'immeubles | 14 | 61 % |
| à des cessions d'actifs | 14 | 61 % |
| à des acquisitions d'actifs | 7 | 30 % |
| à des déménagements de siège social | 12 | 52 % |
| à des démarches HQE | 15 | 65 % |

Source : Enquête OMI 2012.



TABLEAU 2

Votre entreprise a-t-elle déjà engagé une réflexion de *workplace management* ?

| Réponse | CAC 40 | Ensemble enquête |
|-------------|--------|------------------|
| oui | 74 % | 57 % |
| non | 26 % | 39 % |
| ne sait pas | 0 % | 4 % |
| TOTAL | 100 % | 100 % |

Source : Enquête OMI 2012.

Alors que la généralisation de l'*open space* dans les sièges sociaux ne concerne seulement que 38 % des grandes entreprises interrogées dans notre enquête, ce taux concerne plus de la moitié de nos entreprises du CAC 40.

La suppression ou le réaménagement des espaces vacants en surplus constitue un des leviers de diminution des coûts pour la moitié des entreprises du CAC 40. Pour la grande majorité d'entre elles, soit 35 % des répondants, la part des postes de travail structurellement vacants ou non occupés dans le siège social est relativement faible puisque inférieure à 5 %. Elles sont néanmoins six à déclarer une vacance structurelle de leur siège social comprise entre 5 et 10 % et cinq à constater une vacance structurelle des postes de travail entre 10 et 20 %.

UNE FONCTION RECONNUE COMME STRATÉGIQUE

En quelques années seulement – et de manière accélérée depuis la crise financière de 2008 –, la fonction immobilière se dessine parfaitement dans l'entreprise en France. C'est notamment le cas des plus grands groupes, tels que ceux du CAC 40, qui gèrent des patrimoines considérables : en moyenne, près de 2 millions de mètres carrés de locaux d'exploitation tous types confondus en France, sans compter les locaux gérés bien souvent à l'étranger.

La fonction est à présent considérée comme stratégique par la plupart des entreprises cotées et non plus seulement comme une fonction support. Les enjeux financiers sont en effet considérables dans le contexte du retournement des marchés locatifs et des renégociations de baux engagées ces dernières années par la plupart du CAC 40. Ils sont également réglementaires, notamment avec l'application du Grenelle de l'environnement et des recherches constantes d'économies énergétiques tout en privilégiant la productivité des espaces de travail.

La plupart des entreprises du CAC40 considèrent que la réduction des coûts d'occupation de leur siège social passe ainsi par des solutions de *workplace management* ; 74 % des groupes du CAC 40 ont déjà engagé une réflexion de ce type. ▲