

LA VIE DES  
ACTEURS

Stratégie d'entreprise - Parole à... - Portrait - People

# Directions Immobilières et Développement Durable

**L'**OMI, l'Observatoire du Management Immobilier créé en 2005 à l'ESSEC par Ingrid Nappi-Choulet avec le soutien de l'ADI, l'Association des Directeurs Immobiliers, et de l'Agora des Directeurs Immobiliers, a réalisé, en octobre 2010, une étude consacrée à la problématique du développement durable dans les grandes entreprises en France, notamment dans les directions immobilières.

Cette nouvelle 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. Le taux de réponse de l'étude est de 25,5 %, ce qui représente 60 entreprises. 45 % d'entre elles sont cotées en bourse (CAC40, SBF120, Nasdaq, ...). Plus d'un tiers des répondants (37 %) appartient au secteur industriel (25 % dans l'industrie manufacturière), les 63 % restants appartiennent au secteur tertiaire (20 % dans le secteur des activités financières, immobilières et assurances).

*Par Ingrid Nappi-Choulet, Professeur à l'Essec, Responsable de l'Observatoire du Management Immobilier de l'ESSEC. Auteur de «L'immobilier d'entreprise : analyse économique des marchés» chez Economica, 2010.*



Alors qu'une de nos précédentes enquêtes menée en 2005 soulignait, au moment du passage aux nouvelles normes comptables, la lente émergence et reconnaissance de la fonction immobilière dans les grandes entreprises cotées en France, notre nouvelle enquête révèle la prise de conscience généralisée des problématiques de développement durable par la fonction immobilière des entreprises, qui s'est entre-temps largement développée.

Comme nous l'avions déjà observé à plusieurs reprises, la fonction immobilière est rattachée hiérarchiquement dans la plupart des cas, à la Direction Générale ou au Secrétariat Général (48 %), à la Direction financière (17 %) ; plus marginalement à la Direction des ressources humaines (3 %) ou à une Direction des opérations ou une Direction technique en charge des fonctions supports (5 %). Le directeur immobilier est membre dans 42 % des cas du comité de direction et à 23 % du comité des engagements.

Notre échantillon d'étude est composé essentiellement d'entreprises pour lesquelles la fonction immobilière est clairement identifiée. Ainsi, dans près de 50 % des cas, la fonction est à présent installée au sein des entreprises, et existe depuis plus de dix ans ; elle a moins de cinq ans pour 20 % des répondants. Les services qui gèrent l'immobilier d'exploitation

de l'entreprise sont en général de petite taille : près des deux tiers des entreprises ont un service de moins de 4 personnes (hors services généraux), et la moitié des services ont 4 personnes à plein temps. A l'opposé, pour 17 % des entreprises consultées dont 80 % sont des entreprises tertiaires du secteur des activités financières et d'assurance, la taille du service est supérieure à 50 personnes.

## La gestion de l'immobilier d'exploitation

Contrairement à ce que l'on pourrait s'attendre en temps de crise ou dans un contexte d'externalisation immobilière qui a marqué la décennie 2000, la taille de la direction immobilière a sensiblement évolué à la hausse depuis ces trois dernières années pour un tiers des entreprises (notamment celles du CAC40), tandis que pour 45 % d'entre elles, elle est restée stable. Seulement 22 % des entreprises ont vu les effectifs de leur fonction immobilière diminuer (notamment dans les entreprises non cotées). La moitié des responsables immobiliers concernés par l'enquête gèrent 35 immeubles en France, soit l'équivalent de 48 baux. Près de 45 % des entreprises de notre échantillon gèrent un parc immobilier de plus de 500 000 m<sup>2</sup> d'actifs d'exploitation tous types confondus en France, dont 13 % des parcs énormes de plus de 4 millions de m<sup>2</sup>. Ils sont

31 % à gérer moins de 100 000 m<sup>2</sup>. Si l'on ne considère que les immeubles de bureaux, 18 % des répondants gèrent plus de 500 000 m<sup>2</sup> de surfaces.

La part de la surface totale des immeubles de bureaux en France détenue en propriété varie de 0 % (l'entreprise est uniquement locataire) à 100 %, la moyenne étant de 38 % et la médiane de 30 % pour l'ensemble de notre échantillon. Seulement 10 % des entreprises sont propriétaires à 100 % de leur parc de bureaux. Cependant ce taux diffère selon que les entreprises sont ou non cotées : les entreprises cotées détiennent en moyenne moins d'immeubles (34 % de la surface de leur immobilier de bureaux en France) que les sociétés non cotées (43 %).

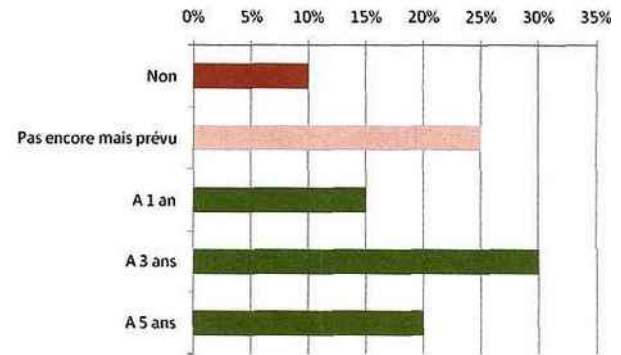
On trouve cette même distinction concernant la propriété ou non du siège social. Alors que plus de la moitié des entreprises sont propriétaires de leur siège social (52 %), ce sont plus de 58 % des entreprises non cotées qui sont propriétaires, contre 44 % pour les entreprises cotées. Enfin, un tiers des entreprises (dont les trois quarts appartiennent au secteur industriel) sont propriétaires ou locataires d'un ou plusieurs immeubles HQE en France.

### ÊTES-VOUS PROPRIÉTAIRE DE VOTRE SIÈGE SOCIAL ?

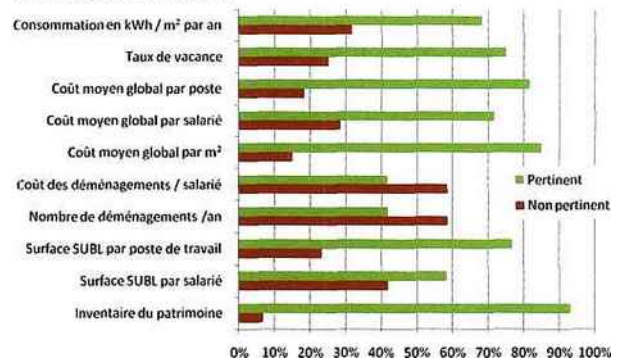
	oui	non	Total
<b>cotées</b>	44%	56%	100%
<b>non cotées</b>	58%	42%	100%
<b>Total</b>	52%	48%	100%
	100%	100%	100%

La gestion de l'immobilier au sein de l'entreprise évolue depuis quelques années dans le cadre de nouvelles problématiques financières, fiscales et comptables. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se doter d'un système d'information dédié à l'immobilier, en particulier celles qui ont un service immobilier de taille importante. Elles ont pour la plupart mis en place un inventaire de leur immobilier d'exploitation (93 % de notre échantillon) et disposent au deux tiers d'un système d'information dédié (ce qui est le cas pour 75 % des entreprises cotées), notamment développé en interne (23 % des cas). La plupart des entreprises (90 %) ont ou prévoient un schéma directeur immobilier, partagé dans la plupart des cas avec le Comex (60 %), moins couramment avec la DAF (13 %). Enfin, 63 % des entreprises ont mis en place des indicateurs de mesure de la performance de leur immobilier, dont les principaux outils et indicateurs de pilotage sont l'inventaire du patrimoine (93 %), la surface utile brute locative par poste de travail (77 %), le coût moyen global par poste (82 %) ou par m<sup>2</sup> (85 %), le taux de vacance (75 %), ou la consommation en KWh/m<sup>2</sup> par an (68 %). Elles ne sont que 42 % à considérer le coût des déménagements par salarié et le nombre de déménagements par an.

### AVEZ-VOUS UN SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER ?



### QUELS SONT LES INDICATEURS LES PLUS PERTINENTS POUR LA FONCTION IMMOBILIÈRE ?



### La démarche environnementale

On observe que 82 % des entreprises ont engagé une démarche environnementale récemment. Seulement un tiers des directions immobilières constatent une diminution sensible des coûts d'exploitation et de maintenance ; 40 % d'entre elles n'en ont aucune idée. La plupart des directions immobilières considèrent qu'il est plus approprié d'engager une démarche environnementale pour un siège social (58 % des cas), des bâtiments de bureaux (63 %) que pour des bâtiments commerciaux (22 %) ou des bâtiments logistiques (27 %).

Le Grenelle de l'environnement (lois 1 et 2) semble avoir pour l'instant très peu modifié la stratégie immobilière des directeurs immobiliers : c'est ce qu'affirment plus de 55 % d'entre eux. Parmi ceux-ci, les deux tiers sont rattachés à des entreprises non cotées ; 73 % proviennent du secteur tertiaire. Ils ne sont au contraire que 15 % à considérer que la réglementation a modifié fortement leur politique immobilière. Les réponses les plus fortes proviennent des entreprises cotées, notamment au CAC40 pour lesquelles, le Grenelle a influencé sensiblement l'immobilier de l'entreprise (plus de 67 % des réponses concernées). Peu de différences significatives sont observées quant au secteur d'activité.

## LE GRENELLE DE L'ENVIRONNEMENT A-T-IL MODIFIÉ DIRECTEMENT VOTRE STRATÉGIE IMMOBILIÈRE CES DERNIERS MOIS ?

	Peu	Relativement	Beaucoup	Total
cotées	41%	37%	22%	100%
	33%	56%	67%	45%
non cotées	67%	24%	9%	100%
	67%	44%	33%	55%
Total	55%	30%	15%	100%
	100%	100%	100%	100%

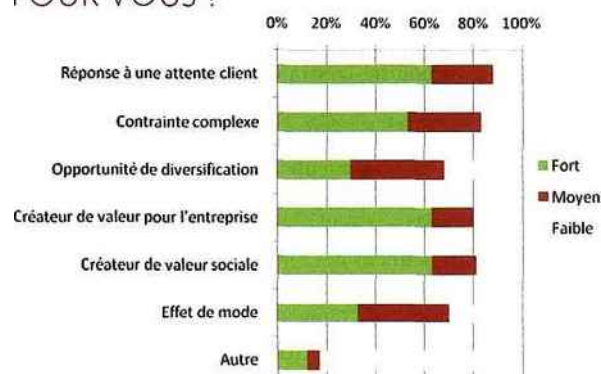
Seulement 30 % des entreprises ont engagé une certification HQE-exploitation (dont 72 % sont des entreprises cotées et plus de 56 % des entreprises tertiaires). La démarche a été initiée dans 78 % des cas par l'entreprise elle-même (contre 22 % par le bailleur). Elles sont encore moins nombreuses à avoir mis en place des baux verts : seulement 13 % d'entre elles, dont les trois quarts sont des entreprises du secteur tertiaire et plus surprenant 62 % sont des entreprises non cotées. Dans la moitié des cas, la mise en place ne concerne qu'un seul bail, le nombre moyen de baux verts étant de 3 dans les entreprises.

Seulement 10 % des entreprises de notre échantillon (soit 6) ont un siège social certifié. Parmi celles-ci, deux-tiers sont des entreprises cotées. D'après les résultats de l'enquête, la surface médiane du siège social est 15 000 m<sup>2</sup> et en moyenne proche de 25 000 m<sup>2</sup>.

### La Direction du développement durable

Pour la plupart des directions immobilières (63 %), le développement durable est à la fois créateur de valeur pour l'entreprise, créateur de valeur sociale et une réponse à une attente client. Ils ne sont qu'un tiers à considérer que c'est un effet de mode. Près des deux tiers des entreprises ont une direction du développement durable (65 %). Ce taux varie entre 93 % pour les entreprises cotées au CAC40 et à 48 % pour les entreprises non cotées. Ce taux s'élève à 77 % pour les entreprises du secteur industriel de notre échantillon. Pour les entreprises concernées, la direction est rattachée à plus de 50 % à la direction générale de l'entreprise, et seulement à 5 % à la direction immobilière. La taille de la direction du développement durable comporte en moyenne 10 personnes. La médiane est de 3 personnes.

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EST POUR VOUS ?



## 268 KWH/M<sup>2</sup> PAR AN : CONSOMMATION MOYENNE DU SIÈGE SOCIAL

**On remarque que 40 %** des répondants n'ont aucune idée de la consommation moyenne de leur siège social. La moyenne observée est de 268 KWh/m<sup>2</sup> par an, la médiane de 250.

**On observe que 82 %** des entreprises ont engagé une démarche environnementale récemment.

**Seulement 13 %** d'entre elles ont mis en place des baux verts

**Plus de la moitié (53 %) estiment avoir moins de 50 %** de leur parc d'exploitation des bâtiments dits «épaves thermiques» dont la performance énergétique est de catégorie E.

**Le Grenelle de l'environnement a pour l'instant très peu modifié la stratégie immobilière** des directeurs immobiliers, sauf celles des entreprises cotées, notamment au CAC40.

Un tiers des entreprises considèrent avoir moins d'un tiers de bâtiments dits « épaves thermiques » dont la performance énergétique est de catégorie E) dans leur parc immobilier global. Plus de la moitié (53 %) estiment avoir moins de 50 % de leur parc concerné. Aucune différence n'est significative entre les entreprises cotées ou non et selon les secteurs d'activités. On remarque que 40 % des répondants n'ont aucune idée de la consommation moyenne de leur siège social. La moyenne observée est de 268 KWh/m<sup>2</sup> par an, la médiane de 250.

Enfin, au-delà de la qualité environnementale des bâtiments, seulement un tiers des entreprises ont mis en place une fonction de gestionnaire des espaces de travail (« *workplace manager* »). Parmi celles-ci, 67 % sont des entreprises tertiaires et plus de 57 % des entreprises cotées. Par contre, elles ne sont plus que 28 % à avoir évalué l'impact des espaces de travail sur le sentiment de bien-être et sur la qualité de vie au travail (dont 71 % sont cotées). Ce taux monte à 50 % pour les entreprises du CAC 40 et du SBF120. Enfin, elles ne sont plus que 15 % à avoir évalué l'influence du management de l'espace sur la performance du travail (dont 78 % cotées).