

# COMMENT FAIRE DE L'IMMOBILIER UN LEVIER DE CRÉATION DE VALEUR

## 7 LEVIERS DE PERFORMANCE

---

Chez les grands utilisateurs, l'immobilier constitue souvent le premier poste d'actifs au bilan et le second poste de coût après les salaires.

**Face à ce constat, les grands propriétaires/utilisateurs d'immobilier se sont attachés, depuis quelques années dans le secteur privé et plus récemment pour les acteurs publics, à affirmer une véritable fonction immobilière professionnalisée et à identifier les sources d'économies potentielles rendues possibles par la rationalisation et l'optimisation de leur patrimoine.**

Ce levier immobilier est cependant loin d'avoir été actionné de façon aboutie et systématique chez tous les acteurs du secteur privé comme public. Dans un contexte général de contraintes budgétaires accrues et de recherche de pistes d'amélioration de la performance opérationnelle et financière, l'optimisation plus systématique de la ressource immobilière devient donc un axe d'action majeur des grands propriétaires/utilisateurs, tant pour réaliser des économies sur les dépenses que pour optimiser ou identifier de nouvelles recettes. Ce travail d'optimisation est d'autant plus souhaitable que les marges de manœuvre sont réelles, significatives et que leur mise en œuvre ne revêt pas un caractère de complexité excessif, notamment sur le plan social.

### AUTEURS

---



ARNAUD BRAULT  
[arnaud.brault@wavestone.fr](mailto:arnaud.brault@wavestone.fr)

CHRISTOPHE MERVEILLE  
[christophe.merveille@wavestone.fr](mailto:christophe.merveille@wavestone.fr)

## L'IMMOBILIER, UN MOYEN MAIS ÉGALEMENT UNE RESSOURCE

L'immobilier n'est pas seulement un moyen au service des métiers pour la réalisation de leurs missions ou un poste de coût, c'est également une ressource qui non seulement recèle des gisements potentiels d'économie mais qui peut aussi :

- / Constituer une source de revenus complémentaires pour améliorer les résultats financiers et contribuer au financement des opérations ;
- / Être déterminante dans l'instauration de nouveaux modes de fonctionnement améliorant la performance opérationnelle des métiers.

## LA PERFORMANCE IMMOBILIÈRE, SEPT LEVIERS INTERDÉPENDANTS

La performance immobilière peut être évaluée au travers de sept axes qui constituent chacun un levier à activer :

- 1 Optimiser les surfaces
- 2 Réinterroger la relation contractuelle avec les bailleurs
- 3 Agir sur les coûts d'exploitation immobiliers
- 4 Améliorer les recettes issues de l'immobilier

- 5 Mobiliser le potentiel financier de l'actif immobilier
- 6 Optimiser l'organisation de la fonction immobilière
- 7 Déployer le système d'information optimal

Pour chacun de ces leviers, l'enjeu n'est pas de même nature ni de même ampleur. Leur interdépendance nécessite par ailleurs de les activer simultanément.

### Levier 1 - Optimiser les surfaces

**L'optimisation de l'occupation des surfaces est le principal levier de réduction des coûts immobiliers.**

Au gré des évolutions des modes de travail ainsi que des structures organisationnelles et de leurs effectifs, les espaces de travail nécessitent d'être régulièrement redimensionnés et reconfigurés, ce qui permet très souvent de mettre en évidence l'existence de surfaces sous ou mal exploitées. Affecter correctement les ressources immobilières en fonction des besoins et des missions, regrouper les sites et mutualiser les locaux présentant des synergies, fixer des ratios de surface par typologie de poste de travail, etc. constituent autant de pistes de rationalisation des implantations et de l'espace : ce travail conduit ainsi à libérer des surfaces pouvant être le cas échéant soit restituées soit cédées.

Par ailleurs, la densification des espaces avec l'application de ratios d'occupation optimisés et l'émergence de nouvelles manières de travailler (espaces partagés, télé-travail, tiers-lieu, nomadisme, etc.) sont des axes qui permettent également de libérer des m<sup>2</sup> et de générer par conséquent des économies financières.

### Levier 2 - Réinterroger la relation contractuelle avec les bailleurs

Avec le temps, le coût d'occupation d'un bien peut se trouver décorrélé des conditions de marché : renégocier le montant des loyers avec les bailleurs peut donc se révéler une source non négligeable d'économies.

Dans un contexte de marché baissier ou plus concurrentiel, les locataires peuvent se trouver en position de force pour renégocier leurs baux. Pour le bailleur, le risque de vacance l'incite à accepter d'entrer en négociation (sur des sujets tels que le montant du loyer, les franchises de loyers, la réduction de surfaces, les travaux propriétaires, etc.) le plus souvent en contrepartie d'un nouvel engagement de la part du locataire.

Par ailleurs, l'expérience montre que les termes d'un contrat de location sont souvent insuffisamment suivis dans le temps par le locataire. Il est par conséquent pertinent de procéder régulièrement à une analyse fine des montants facturés, notamment au niveau des charges, pour veiller en permanence à la bonne facturation des prestations



à leur juste niveau et conformément aux conditions prévues dans les contrats de bail.

### Levier 3 - Agir sur les coûts d'exploitation immobiliers

Les coûts d'exploitation immobiliers se répartissent entre coûts des services aux bâtiments (entretien/maintenance, consommation de fluides, nettoyage, etc.) et coûts des services aux occupants (informatique, téléphonie, etc.). L'analyse des coûts par poste et par bâtiment permet de se focaliser sur les postes à fort effet de levier.

En particulier, il s'avère que la couverture des besoins en entretien et en maintenance présente une variabilité qui se traduit dans les coûts et/ou dans la qualité. Repositionner les contrats sur le juste besoin et sur le juste prix ou modifier sa stratégie d'internalisation / externalisation des prestations immobilières peut se traduire par un allègement significatif de la facture globale.

De manière plus générale, afin de bien identifier les potentiels d'optimisation de charges sur les dimensions service au bâtiment et service à l'occupant sur les différents sites, et ainsi de dégager des marges de manœuvre intéressantes, il est nécessaire a minima de :

- / **Maîtriser** les coûts immobiliers ;
- / **Définir** des niveaux de service pour les prestations multi-techniques et multi-services ;
- / **Avoir une stratégie** d'externalisation raisonnée, en fonction des activités « cœur de métier » et des enjeux internes.

### Levier 4 - Améliorer les recettes issues de l'immobilier

L'immobilier peut aussi être une source financière à optimiser pour les grands propriétaires, et plus particulièrement chez les acteurs publics.

Un local loué à un prix dérisoire ou une surface libre non proposée à la location sont autant d'exemples de recettes complémentaires possibles et à exploiter. Un travail de recherche de la commercialité de son patrimoine peut s'avérer opportun dans un contexte budgétaire contraint.

De même, la recherche d'autres sources de revenus (stationnement, antennes, affichage, capteurs photovoltaïques, etc.) est importante : celles-ci constituent en effet des potentiels de revenus immobiliers récurrents qu'il convient d'étudier.

### Levier 5 - Mobiliser le potentiel financier de l'actif immobilier

L'immobilier est un actif : à ce titre, il a une valeur et constitue une source potentielle de financement. La mobilisation de cette ressource se traduit par la valorisation des actifs et des capitaux investis.

Il s'agit de tirer le meilleur parti du patrimoine afin de permettre une réallocation des ressources vers des investissements à plus fort rendement ou de nouveaux projets, ou encore traiter une problématique d'endettement.

Une externalisation avec retour éventuel peut être envisagée en vue de remettre à niveau les actifs, d'améliorer leur performance via un partenaire et/ou de générer du « cash ».

### Levier 6 - Optimiser l'organisation de la fonction immobilière

La fonction immobilière est longtemps restée méconnue et peu structurée au sein des entreprises. Elle a cependant beaucoup évolué au cours des dernières décennies, à la fois dans son organisation et dans le champ des responsabilités couvertes. Elle est ainsi devenue une fonction reconnue sur laquelle

« L'immobilier est une ressource qui non seulement recèle des gisements potentiels d'économie »

présent désormais des objectifs de performance diversifiés :

- / **Répondre aux besoins** des métiers en mettant à la disposition des collaborateurs des locaux adaptés ;
- / **Proposer une gamme de services** de plus en plus étendue, destinée aussi bien aux bâtiments qu'aux occupants ;
- / **Contribuer à l'amélioration** du fonctionnement de l'entreprise en suscitant de nouvelles manières de travailler, en proposant des locaux adaptés aux évolutions technologiques et sociétales ;
- / **Gérer et valoriser** les actifs ;
- / **Optimiser** les coûts ;
- / **Offrir** aux collaborateurs internes à la Direction des parcours professionnels valorisants ;
- / **Intégrer** les nouvelles technologies dans les métiers immobiliers.

Dans ce contexte, on pourrait imaginer que la fonction immobilière tende vers un modèle organisationnel homogène. Il est pourtant frappant de constater que la diversité des organisations immobilières reste grande, même si la plupart des entreprises s'accordent désormais à en reconnaître l'importance. Il n'est ainsi pas étonnant de rencontrer des directions immobilières réunissant quelques collaborateurs seulement dans des Groupes de taille mondiale et, à l'inverse,



des directions immobilières qui sont devenues des opérateurs à part entière dotées d'équipes fortement dimensionnées dans des environnements plus ou moins limités.

## 5 grands modèles d'organisation peuvent être recensés :

### 1<sup>er</sup> modèle : absence de direction immobilière

La fonction immobilière n'existe pas, les activités immobilières sont réparties dans les directions métiers et supports.

### 2<sup>ème</sup> modèle : existence d'une direction immobilière

Le périmètre de la direction immobilière couvre généralement la gestion des projets immobiliers complexes ou exceptionnels (construction, déménagement, etc.) et une capacité d'expertise aux services des métiers. Certaines fonctions sont parfois remplies, notamment l'asset management. Les métiers gardent la main sur de nombreux processus immobiliers, notamment l'exploitation.

### 3<sup>ème</sup> modèle : mise en place d'une direction immobilière s'inscrivant dans une logique client/fournisseur interne, mais également de prescription de normes et de ratios s'imposant aux métiers

Des systèmes analytiques sont mis en place pour mettre en évidence la réalité des coûts immobiliers. Toutes les fonctions immobilières sont couvertes. Le recours à l'externalisation est possible, pour certaines fonctions.

### 4<sup>ème</sup> modèle : l'immobilier n'est plus seulement une direction, mais devient un métier à part entière, s'ajoutant au cœur de métier de l'entreprise

La fonction immobilière peut être filialisée et met donc en place des flux économiques

réels entre les différentes structures. La fonction immobilière est à la recherche d'un équilibre permanent entre une posture de direction prestataire et un positionnement d'acteur économique « indépendant » mu par sa propre logique économique.

### 5<sup>ème</sup> modèle : une fonction immobilière reconnue et affirmée... mais confiée quasi entièrement à un prestataire externe.

Il est donc intéressant de s'interroger sur une éventuelle corrélation entre performance et organisation. En d'autres termes, il convient de déterminer, pour chaque grand propriétaire/utilisateur, l'organisation qui s'impose au sein de sa direction immobilière comme particulièrement adaptée aux enjeux auxquels elle fait face.

## Levier 7 - Déployer le système d'information optimal

Le système d'information constitue le support de la stratégie et le vecteur opérationnel des processus métiers. Il doit être conçu comme un levier dans la mise en œuvre des ambitions stratégiques de la structure, et non pas seulement comme l'outil qui permettra de mettre en place et de faire fonctionner les différentes activités et processus métiers.

Le pilotage de la fonction immobilière, sans nécessiter un système d'information très sophistiqué, demande un minimum de référentiels et de fonctions de gestion indispensables à la maîtrise des occupations et des coûts.

Par ailleurs, l'évolution des normes d'échange de données immobilières, et plus largement les évolutions digitales du secteur, conduisent à s'interroger sur les capacités

d'évolution des systèmes en vue de les rendre plus agiles et réactifs, notamment sur la dimension du service client.

## DIFFÉRENTES PERSPECTIVES POUR UNE PLUS GRANDE PERFORMANCE

Pour tout grand propriétaire/utilisateur, l'appréciation de sa performance immobilière globale passe nécessairement et a minima par la réalisation d'un diagnostic portant sur ces différents axes.

Une fois ce diagnostic établi, la recherche d'une plus grande performance passera principalement par :

- / **L'affirmation d'une fonction immobilière dotée des structures**, des compétences et des outils nécessaires
- / **L'élaboration d'un véritable schéma directeur immobilier**, pour anticiper les besoins (notamment en termes de surfaces, de nouveaux modes de travail ...) et prendre des décisions immobilières éclairées (en tenant notamment compte des tendances d'évolution des marchés, des risques technologiques et naturels ...)
- / **La définition de pratiques de gestion** s'inspirant des meilleurs modes de fonctionnement rencontrés chez les différents acteurs immobiliers (professionnels de l'immobilier et grands utilisateurs) et tirant le meilleur parti des possibilités offertes par la transformation digitale

# WAVESTONE

[www.wavestone-advisors.com](http://www.wavestone-advisors.com)

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement, début 2016, de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods).

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, l'ambition de Wavestone est d'apporter à ses clients des réponses uniques sur le marché, en les éclairant et les guidant dans leurs décisions les plus stratégiques.

Wavestone rassemble 2 500 collaborateurs présents sur 4 continents. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1<sup>er</sup> cabinet de conseil indépendant en France.