



ayming

Operations  
performance



**Gaëlle ING**

Senior Consultant  
Expertise Achats indirects  
ging@ayming.com

## Operations Insight #13

### Fonction immobilière : la performance n'est pas une question de chance

Compétences aux multiples facettes, les fonctions immobilières assurent, entre autres, la gestion du parc immobilier professionnel. La dissémination de ces profils au sein des entreprises présente des risques. Quels sont-ils ? Comment les endiguer et mettre en place une organisation performante ?

#### Compétences et défaillances

Conduite de travaux, maintenance et entretien de l'immeuble, occupation des espaces de travail ou gestion des loyers..., le périmètre d'action des fonctions immobilières est très large et requiert des compétences multiples : juridiques, financières et techniques. Celles-ci sont souvent disséminées au sein de l'entreprise. Certaines sont attachées aux services juridiques, d'autres aux services financiers. On en retrouve parfois également aux services généraux où elles sont nécessaires au bon fonctionnement de l'environnement de travail et à la sécurité des collaborateurs. Certaines enfin travaillent en étroite collaboration avec les ressources humaines quand il s'agit d'attirer de nouveaux talents ou de contribuer au bien-être des collaborateurs. Ces compétences très larges démontrent l'importance des fonctions immobilières en entreprise, mais cet éparpillement présente un risque.

La dispersion des compétences peut être source de défaillances. Prenons pour exemple la négociation de loyer. Si celle-ci est confiée aux services juridiques, elle portera sur les clauses, la rédaction, l'équilibre contractuel ou la portée de l'engagement. Mais l'aspect financier sera souvent mis de côté. Si la négociation est menée par les équipes financières, on s'attachera davantage à analyser les coûts directs et indirects (loyer, fiscalité...) et on raisonnera selon les coûts par mètre carré ou par poste de travail. Des critères déterminants, certes, mais insuffisants, la rédaction minutieuse de chaque clause ayant une importance capitale.

Dans le même ordre d'idées, l'éparpillement des données génère un risque de défaillance dans le contrôle des différents éléments rentrant dans la composition du bail. Ainsi, ce dernier, généralement conservé à



ayming

Operations  
performance

## Operations Insight #13

L'abri de la poussière, dans le dossier suspendu d'une armoire métallique du service juridique, se trouve rarement rapproché des factures. Celles-ci se trouvent plus volontiers dans les dossiers physiques ou numériques de la comptabilité, parfois même en région... Un éloignement qui peut coûter. Les organisations décentralisées sont ainsi plus exposées aux erreurs de traitement.

Enfin, lorsque les fonctions immobilières sont cantonnées aux services et moyens généraux, ou trop concentrées sur des objectifs RH, elles voient leurs prérogatives et aptitudes potentiellement limitées par une approche trop technique ou spécifique.

Ainsi, la dilution des fonctions génère souvent un frein à la performance.

### Défaillances et performance

Pour comprendre en quoi consiste ce frein, il est utile de bien cerner la notion de performance. À savoir qu'au sens large, la performance correspond aux résultats obtenus dans un domaine précis. L'amélioration de la performance peut donc s'entendre comme la progression de ces résultats.

Or, dans le cas des fonctions immobilières, le très large périmètre qui leur est confié complique et entrave la mesure de leurs résultats. Premier handicap. Second handicap, la mesure de ces résultats est malaisée faute d'outils efficaces. En effet, la France accuse un retard net dans les outils dédiés à la mesure de la performance en général, immobilière en particulier. Sur le terrain, on observe trop peu d'outils ou des outils inadaptés. Le plus souvent, c'est un simple fichier excel qui sert de base à la collecte de données. Troisième handicap, les données analysées sont presque toujours incomplètes. Celles généralement retenues sont les loyers, indexations (dates et trimestres de référence), provisions sur charges, date d'effet et de fin de bail et superficie. Soit des données incontournables mais hélas insuffisantes.

En effet, la mesure de la performance ne se limite pas à la mesure des résultats, il est essentiel de pouvoir les mettre en perspective pour leur donner un sens. Le positionnement du niveau de charges de l'immeuble à immeubles équivalents, le coût de la fiscalité immobilière ou le niveau du loyer par rapport au prix du marché sont des informations capitales qui permettent de déterminer le positionnement du site et d'évoluer vers une gestion active du parc ! Mais force est de constater sur le terrain que ces informations sont généralement négligées. Et ce, bien souvent parce que les entreprises elles-mêmes ne sont pas en mesure de les analyser correctement. Celles qui ne disposent pas d'implantations suffisantes pour élaborer un panel significatif afin de constituer un référentiel se trouvent limitées dans l'appréciation du positionnement. Et celles disposant de suffisamment d'implantations peuvent certes construire leur propre panel mais se trouvent limitées si elles ne disposent pas de références externes.

Il est donc essentiel (et urgent) de déterminer les meilleurs outils ainsi que les indicateurs les plus pertinents, ce en fonction de l'activité de l'entreprise. Car, naturellement, l'immobilier de bureaux ne retiendra pas les mêmes critères que l'immobilier de commerces. Pour l'un, la desserte et la



ayming

Operations  
performance

## Operations Insight #13

satisfaction des collaborateurs seront privilégiées, pour l'autre, l'attractivité commerciale (chiffre d'affaires par rapport aux implantations) sera primordiale. Chaque activité ayant sa stratégie immobilière particulière, et chaque stratégie ses propres objectifs, les indicateurs sont à déterminer avec rigueur et précision. Car ce sont eux qui vont permettre de piloter, contrôler, positionner et arbitrer. Mais, dans le contexte économique tendu qui est le nôtre, cela n'est pas suffisant, il faut aller plus loin !

### Performance et gouvernance

En France, les processus mis en place dans le cadre de plan de performance restent ponctuels et ciblés. Ainsi, peu d'entreprises disposent de système de mesure continue de la performance et d'un plan de performance de long terme.

A l'heure où les attentes vont vers l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, il ne s'agit plus de trouver l'équilibre entre les besoins et la maîtrise des coûts mais de définir une réelle stratégie et de replacer la fonction immobilière au cœur de celle-ci.

Or, la recherche de la performance conduit le plus souvent au repositionnement des fonctions immobilières dans l'entreprise. Pour ce faire, des étapes incontournables rythment la transformation : état des lieux du parc et des organisations, définition des besoins, élaboration d'un schéma directeur, mise en place d'outils sur mesure...

Dispersées dans différents services, les fonctions gagneront à être centralisées autour d'une véritable Direction Immobilière. Ou encore à former une équipe interne réduite tout en s'appuyant sur des ressources externalisées. Quelle que soit l'organisation choisie, elle doit être à l'image de la maturité des fonctions ainsi que le fruit d'une stratégie de l'entreprise qui aujourd'hui a tout à gagner à évoluer vers une gestion active de son patrimoine.

Pour améliorer la performance, l'entreprise doit en effet viser la gestion active, c'est-à-dire anticiper tout changement. En conséquence, l'immobilier ne doit plus être appréhendé comme une charge mais comme une source de création de valeur. Pour exemple, le choix d'une implantation commerciale aura un impact sur le chiffre d'affaire, le choix d'une adresse de bureaux sur l'image de l'entreprise, l'environnement de travail sur la productivité ou la fidélisation des collaborateurs...

Où l'on voit bien la pertinence d'analyser, d'organiser, de maîtriser pour valoriser et de repenser la Fonction immobilière, afin que la performance ne soit décidément pas une question de chance !

#### A propos de l'auteur :

*Consultante Senior en Business performance chez Ayming. Diplômée de l'ICH et du Master en management de l'immobilier de Dauphine, elle a débuté sa carrière chez Foncia (Property, Direction métier, Croissance externe) puis rejoint le conseil pour accompagner les grands comptes dans leurs problématiques immobilières (coûts et organisations).*

© 2016 Ayming

operationsperformance@ayming.com  
Ayming - 185 avenue des Grésillons - 92622 Gennevilliers Cedex  
Tél. : 01 41 49 64 00 - Fax : 01 41 49 64 01