

Génération

23

> DOSSIER SPÉCIAL

Immobilier

INTERVIEWS

Le logement social : son poids, son modèle et ses enjeux

Le groupe SNI, premier bailleur locatif français, face aux évolutions structurelles du secteur du logement social

Les enjeux du parc privé français et le rôle de l'Anah Qualitel : promouvoir la qualité des logements

La politique immobilière de l'Etat : objectifs et réalisation

Poste Immo : un exemple abouti de foncière immobilière de groupe

Les métiers immobiliers d'une grande banque française

L'immobilier au service de la stratégie industrielle : le regard d'Essilor

RETOURS D'EXPÉRIENCE

Contrat de performance énergétique : une réponse innovante aux enjeux énergétiques

L'immobilier au service du développement de l'Université Catholique de Lille

Comment évaluer le potentiel de développement de la Grande Plate-forme Industrielle (GPI) de Tanger ?

POINTS DE VUE

Le logement social face aux mutations

Pour une approche globale de la performance opérationnelle dans le secteur du logement social

Mettre l'immobilier au cœur des stratégies

Quelles évolutions de la fonction immobilière ?

Vers des systèmes d'information immobiliers décisionnels

ACTUALITÉS



Immobilier

INTERVIEWS

Thierry Bert - Délégué général de l'Union sociale pour l'habitat

Le logement social : son poids, son modèle et ses enjeux 4

André Yché - Président du directoire du groupe SNI

Le groupe SNI, premier bailleur locatif français, face aux évolutions structurelles du secteur du logement social 5

Isabelle Rougier - Directrice générale de l'Anah

Les enjeux du parc privé français et le rôle de l'Anah 7

Antoine Desbarrières - Directeur de l'association Qualitel, président de Cerqual et de Cerqual Patrimoine

Qualitel : promouvoir la qualité des logements 8

Daniel Dubost - Chef du service France Domaine, direction générale des finances publiques

La politique immobilière de l'Etat : objectifs et réalisation 10

Christian Cléret - Directeur de l'immobilier du groupe La Poste, directeur général de Poste Immo et président de l'Association des directeurs immobiliers (ADI)

Poste Immo : un exemple abouti de foncière immobilière de groupe 11

Jean-Marc Castaignon - Directeur immobilier de la Société Générale

Les métiers immobiliers d'une grande banque française 13

Pascal Plotegher - Directeur immobilier d'Essilor International

L'immobilier au service de la stratégie industrielle : le regard d'Essilor 14

RETOURS D'EXPÉRIENCE

Contrat de performance énergétique : une réponse innovante aux enjeux énergétiques 16

L'immobilier au service du développement de l'Université Catholique de Lille 18

Comment évaluer le potentiel de développement de la Grande Plate-forme Industrielle (GPI) de Tanger ? 20

POINTS DE VUE

Le logement social face aux mutations 22

Pour une approche globale de la performance opérationnelle dans le secteur du logement social 23

Mettre l'immobilier au cœur des stratégies 25

Quelles évolutions de la fonction immobilière ? 27

Vers des systèmes d'information immobiliers décisionnels 29

ACTUALITÉS 31

Génération Kurt Salmon est édité par Kurt Salmon, SAS au capital de 8 491 000 euros. 433 224 847 RCS Nanterre. 159, avenue Charles-de-Gaulle, 92521 Neuilly-sur-Seine Cedex. Tél. standard : 01 55 24 30 00. Président et directeur de la publication : Chiheb Mahjoub. Responsable de la rédaction : Vincent Chaudel (01 55 24 31 79). Rédactrice en chef : Amandine Solanet (01 55 24 32 64). Mise en page : Valérie Klein, Domino (01 45 23 09 79). Crédits photo : Fotolia. Impression : Planète Graphique, Le Mesnil-Grémichon, 76160 Saint-Martin-du-Vivier. Parution et dépôt légal : 2011. Diffusion gratuite. ISSN : 1770-6041.



Imprimé sur papier recyclé.

© 2011 Kurt Salmon - Tous droits réservés - Domino

23

> ÉDITORIAL



Bernard Desprez
Directeur général
France, Kurt Salmon



Philippe Mirmand
Associé, en charge du pôle
immobilier, Kurt Salmon

L'immobilier est souvent perçu comme un thème essentiellement technique à l'attention d'experts spécialisés.

C'est oublier que l'immobilier reste l'une des préoccupations majeures de nos concitoyens et apparaît de ce fait comme un enjeu de société essentiel.

C'est oublier que l'immobilier représente pour les entreprises le deuxième poste de charges, derrière les salaires et constitue donc un levier de performance significatif.

C'est oublier que l'industrie immobilière est un secteur économique considérable dont la santé influe sur l'économie toute entière.

C'est oublier enfin que le secteur immobilier est souvent en pointe en termes d'innovation : les évolutions dans le domaine de la performance énergétique, les avancées architecturales, les organisations et les modes de gestion constamment réinterrogés, sont autant de manifestations du dynamisme du secteur.

Ce numéro de Génération répond ainsi à une ambition : restituer toute sa place au secteur immobilier en mettant en évidence la diversité et le professionnalisme des acteurs de la sphère immobilière (logement social, directions immobilières, sociétés foncières, groupes immobiliers...) ainsi que les innovations dont ils sont porteurs.

Kurt Salmon s'enorgueillit d'avoir développé de longue date une expertise dédiée au secteur immobilier. Nous espérons que ce numéro spécial traduira l'enthousiasme que nous avons eu à accompagner nos clients immobiliers dans leurs projets de modernisation et de développement.

Bonne lecture à tous et rejoignez nous sur kurtimmo.com, notre blog dédié à l'immobilier, où vous retrouverez tous les articles de ce Génération.

A propos de Kurt Salmon

Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates se sont unis pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 4 continents, sous une même marque : Kurt Salmon. Nos clients bénéficient de la spécialisation sectorielle et fonctionnelle de nos 1 400 consultants en stratégie, organisation et management. Dans un environnement de plus en plus complexe, nous sommes convaincus que nous ne devons pas nous contenter d'être un cabinet de conseil. Nous voyons notre rôle comme celui d'un partenaire de confiance, qui, aux côtés de ses clients, conçoit et met en œuvre les stratégies et les solutions les plus pertinentes, à la mesure de leurs ambitions. Forts de notre expérience, notre préoccupation permanente est de leur apporter des résultats mesurables et d'assurer le succès de leurs projets, de manière significative et durable. Notre signature : l'excellence dans l'exécution.

Kurt Salmon est membre du Management Consulting Group (MMC - Bourse de Londres).

Pour plus d'informations, www.kurtsalmon.com



Thierry Bert
Délégué général de l'Union sociale pour l'habitat

Propos recueillis
par Pascal Sanchez

Le logement social : son poids, son modèle et ses enjeux

Qu'est-ce que l'Union sociale pour l'habitat ?

L'USH est plus connu sous le nom de Mouvement HLM. C'est une confédération qui regroupe les fédérations représentatives de chaque famille contribuant à la construction, à la gestion et au financement du logement social : sociétés anonymes, offices publics, coopératives d'accession sociale à la propriété, associations régionales et crédits immobiliers. Notre fonction est double : représenter le mouvement auprès des pouvoirs publics y compris sous une forme institutionnelle (par exemple, le Conseil national de l'habitat) et fournir un appui aux organismes sur les sujets d'intérêt commun, qui peuvent aller des études économiques jusqu'aux opérations de rénovation urbaine ou à l'amélioration de la qualité de service.

Quel est le poids aujourd'hui en France du logement social ?

En quelques chiffres : 4,5 millions de logements, 11 millions de locataires, 18 milliards d'euros de loyers par an, 13 milliards d'euros d'investissement annuel, 750 organismes. Le secteur représente 16 % des résidences principales et un peu moins de 30 % de la production annuelle de logements. C'est un secteur très important sur le plan social, mais aussi sur le plan économique, ce qui est évident pour nos partenaires, par exemple les fédérations du BTP et des artisans. Le poids du secteur s'est accru à la faveur des plans de cohésion sociale et de relance mis au point par Jean-Louis Borloo, puisque le rythme des constructions neuves est passé de 61 000 en 2005 à 110 000 en 2010.

La France représente-t-elle un modèle particulier en matière de logement social ? Si oui, quelles différences par rapport à nos voisins européens ?

La spécificité du modèle français ne tient pas à l'existence d'un vaste parc social ; l'Angleterre, les Pays-Bas, la Suède ont un parc plus important en pourcentage de la population. La caractéristique de notre modèle, c'est qu'il repose sur des prêts à très long terme, accordés par la Caisse des dépôts et consignations, à partir de ressources à très long terme qui proviennent du livret A, produit d'épargne adoré

des Français, garanti par l'Etat, et qui se trouve être souvent un refuge en cas de crise.

Les collectivités locales interviennent par le biais de subventions et par la garantie qu'elles apportent aux prêts de la Caisse ; enfin, le secteur est à but non lucratif. On voit ainsi que les résultats dégagés sur une très longue période de location deviennent de l'autofinancement et sont réinvestis par les organismes avec de nouveaux prêts de la Caisse. Le modèle est donc très stable et très solide.

Mais les choses changent en ce moment : l'Etat et les collectivités locales s'appauvrissent, et l'on risque donc d'avoir des organismes davantage sollicités en fonds propres qu'ils ne l'étaient auparavant. Cette évolution est à l'œuvre depuis une quinzaine d'années, mais devient très préoccupante. Tout l'enjeu de la réflexion que lancera le congrès de cette année sur notre modèle économique et social consistera à bien distinguer ce qui fait l'ossature du modèle, et qu'il serait sage de conserver, de ce qui relève de variables pouvant être adaptées.

<< Le secteur représente 16 % des résidences principales et un peu moins de 30 % de la production annuelle de logements. >>

Le choix français a été, en outre, d'aller vers un modèle plutôt généraliste, c'est-à-dire qui ne soit pas réservé à la fraction la plus pauvre de la société, mais couvre un nombre important de ménages aux revenus faibles ou moyens. Ce que l'on peut dire néanmoins, c'est que 60 % des ménages logés en HLM sont au-dessous de 60 % des plafonds, ce qui correspond à 2 000 euros environ par mois en province pour une famille de quatre personnes ; la population couverte est donc vraiment fragile.

Où va le logement social ?

Beaucoup d'acteurs publics sont dans une situation d'incertitude. Il serait

étonnant que les HLM échappent à cette ambiance générale. L'Etat est désargenté et il est évident que ses subventions baisseront. Les collectivités locales ne sont pas très sûres de leur budget, mais surtout j'estime qu'elles n'ont pas toutes élaboré une stratégie intégrant l'habitat, social et privé, les transports et le développement de l'activité dans les zones d'attractivité de leur territoire. Or c'est de cette réflexion que nous pouvons tirer une évaluation des besoins, et non pas de la simple constatation qu'il y a à un instant donné des zones tendues et des zones non tendues, ce qui ne nous dit rien de l'avenir. Nous sommes face, par ailleurs, à une hausse des coûts de construction et, dans un certain nombre de cas, à un renchérissement considérable du foncier. Dans

ces conditions, le mouvement doit se mobiliser sur trois objectifs : optimiser nos coûts de construction et de maintenance autant que nous le pouvons ; travailler la main dans la main avec les collectivités locales pour qu'elles expriment à moyen et à long termes leurs vrais besoins ; aider les organismes à élaborer de vraies stratégies territoriales. L'Etat, de son côté, doit absolument assurer la continuité de sa politique. C'est notamment vrai pour l'effort de rénovation urbaine, à moins d'encourir de très graves difficultés. Il doit également réfléchir à une fiscalité foncière saine ne récompensant pas la rétention.

En savoir plus : Pascal Sanchez,
pascal.sanchez@kurtsalmon.com



André Yché
Président du directoire
du groupe SNI

Propos recueillis
par Julien Phélip

Le groupe SNI, premier bailleur locatif français, face aux évolutions structurelles du secteur du logement social

Avec près de 300 000 logements gérés, dont 180 000 logements sociaux, le groupe SNI est le premier bailleur locatif en France. André Yché évoque les évolutions structurelles du secteur et les adaptations auxquelles doivent se préparer les bailleurs.

On parle beaucoup du déficit chronique de logements et de la nécessité de poursuivre un effort important de construction. Quelles sont les raisons de ce déficit de logements et quelle est la réalité de ce déficit ?

Premièrement, le déficit de logements porte sur le logement accessible, c'est-à-dire le logement social dans certains cas, et dans beaucoup de cas le logement intermédiaire, destiné aux classes moyennes.

Deuxièmement, ce déficit n'est pas présent sur l'ensemble du territoire de manière uniforme : il est extrêmement concentré dans un certain nombre de grandes métropoles. Sur ces marchés, le déficit frappe les couches moyennes à cause de l'écart très significatif qui s'est creusé entre l'offre de logements sociaux et le marché libre.

Troisièmement, l'immobilier joue le rôle de valeur refuge plus encore aujourd'hui

qu'hier. Dans la mesure où le développement de la demande se concentre sur un nombre limité de territoires, c'est évidemment sur ces territoires que ce rôle de valeur refuge est le plus fort. Autrement dit, les prix augmentent, pour différentes raisons, beaucoup plus rapidement dans les grandes métropoles que sur les autres territoires. Le déficit doit donc être traité de manière différente suivant les territoires.

On note par ailleurs une évolution de la demande du fait de la décohabitation (à peu près la moitié de la demande finale depuis vingt-cinq ans) et, à l'avenir, du fait du vieillissement de la population : la demande se déplacera encore plus qu'aujourd'hui vers des logements supplémentaires, mais de taille plus réduite.

Enfin, on observe un phénomène de démassification, qui exprime un renversement de tendance par rapport au mouvement de massification (de l'industrie, de la distribution, de la culture...) à l'œuvre depuis le XIX^e siècle. En matière de logements et de gestion de la ville de demain, cela implique plus de sur-mesure pour répondre, par exemple, aux enjeux du vieillissement, de la sous-occupation du logement ou des parcours résidentiels en offrant des solutions de location et

d'accèsion à la propriété adaptées à la diversité des attentes.

Dans ce contexte, quelles doivent être les réponses et les adaptations des opérateurs du logement ?

Premièrement, les opérateurs doivent évoluer selon une logique adaptée précisément à cette demande de sur-mesure et donc développer des compétences multimétiers en devenant des opérateurs immobiliers globaux d'intérêt général.

Deuxièmement, l'intérêt général ne porte pas sur la forme de l'entreprise, mais la finalité de l'entreprise. Je suis pour le maintien de l'extrême encadrement de dividendes pratiqués dans le secteur HLM. En revanche, je crois que ces opérateurs doivent évoluer dans des logiques d'entreprise : le rôle d'un actionnaire est alors de porter un jugement sur les investissements réalisés et d'exercer une pression constante sur la qualité du management de l'organisation, sur l'amélioration des performances et sur l'adaptation aux besoins du public.

<< Ce déficit n'est pas présent sur l'ensemble du territoire de manière uniforme : il est extrêmement concentré dans un certain nombre de grandes métropoles. >>

Troisièmement, comme tout cela se produit dans un contexte de raréfaction du subventionnement public, les opérateurs doivent trouver des ressources ailleurs, par exemple avec la vente ou la réalisation d'opérations mixtes (social et promotion privée) afin de financer la partie développée dans l'intérêt général par les marges dégagées sur l'accèsion privée, éventuellement en copromotion avec des acteurs privés.

Avec près de 300 000 logements gérés, comment le groupe SNI répond à ces enjeux ?

Le groupe SNI essaie de prêcher par l'exemple et d'apporter la démonstration par la preuve. D'abord cette stratégie de diversification de nos métiers est déjà depuis longtemps derrière nous. Par exemple, l'année dernière, nous sommes parvenus à vendre 1 200 logements. Désormais nous devons former des gestionnaires de copropriétés à

caractéristique sociale. Parallèlement, nous travaillons sur la mise en place des systèmes d'information nécessaires ; en particulier nous testons un extranet clients, non plus seulement locataires, mais accédants également ouvert aux copropriétaires.

Vous soulignez les enjeux de la métropolisation dans la politique de l'habitat. Comment un groupe national comme la SNI arrive-t-il à articuler la nécessité de poursuivre une stratégie nationale cohérente tout en tenant compte des politiques locales ?

Nous avons une quinzaine de filiales (Nantes, Bordeaux, Marseille, Lyon...) qui sont attachées à un territoire particulier. Ces filiales-là se comportent comme des opérateurs locaux vis-à-vis des collectivités territoriales. En même temps, tout cela s'inscrit dans une stratégie nationale : l'adoption d'un certain nombre d'axes stratégiques, la mise en place d'outils et de procédures et l'adossement à un groupe national, qui fournit des moyens d'ingénierie, d'expertise, de savoir-faire, des moyens financiers, qui excèdent largement les moyens d'opérateurs locaux. Les mandataires sociaux de nos opérateurs locaux ont un devoir de rigueur et de cohérence vis-à-vis des grandes politiques fixées par le groupe et un devoir d'initiative vis-à-vis de leurs partenaires locaux.

Quelle est votre vision de la SNI dans dix ans ?

Nous avons atteint aujourd'hui notre taille critique patrimoniale. Nous l'avons atteinte aussi qualitativement à travers le rapprochement, qui est engagé avec Adoma, dont nous sommes actionnaires à 29 % et dont nous assurons le management. Nous avons avec Adoma une composante très sociale d'intégration (populations migrantes et jeunes travailleurs très modestes) qui nous paraît être un enjeu politique majeur pour l'avenir de notre société. Nous devons de plus en plus penser en termes de coopération, de partenariat et non pas en termes de prise de contrôle capitaliste.

Dans dix ans, j'espère que la SNI restera un centre d'initiatives, d'impulsions, de propositions, car cette capacité d'innovation, y compris dans le champ des idées, me paraît être une composante importante de son identité.

En savoir plus : Julien Phélip, julien.phelip@kurtsalmon.com



Isabelle Rougier
Directrice générale
de l'Anah

Propos recueillis
par Pascal Sanchez

<< Le parc privé représente 82 % des résidences principales en France métropolitaine. >>

Les enjeux du parc privé français et le rôle de l'Anah

L'Anah, ou Agence nationale de l'habitat, est un acteur important des politiques publiques de l'habitat en France. Quelles sont les principales missions assignées à cette agence ?

L'Anah, créée en 1971, a pour mission de mettre en œuvre la politique nationale de développement et d'amélioration du parc privé de logements existants. Dans ce cadre, plusieurs axes se dégagent : la lutte contre l'habitat indigne, mais aussi la lutte contre la précarité énergétique dans les logements à travers le nouveau programme prioritaire Habiter Mieux, l'adaptation des logements à la perte d'autonomie, qui devient un problème essentiel avec le vieillissement de la population, l'aide aux copropriétés en difficulté ou encore l'humanisation des centres d'hébergement.

Quelles sont les particularités du parc privé ?

Le parc privé représente 82 % des résidences principales en France métropolitaine. Il est bien plus vaste que le parc public, dit social. Par ailleurs, on y trouve beaucoup plus de logements anciens, ce qui implique des niveaux de confort bien moins élevés. Ainsi, en 2006, près de 5 % des locataires du parc privé vivaient dans des logements sans confort, alors que 1,3 % des locataires du parc public vivaient dans les mêmes conditions. Le profil des logements est également différent, car près des deux tiers des résidences principales du parc privé sont des maisons, alors que le parc public est essentiellement collectif. Enfin, la population est plus pauvre et plus âgée dans le parc privé. L'intervention de l'Anah est primordiale pour aider une population qui ne bénéficie pas d'un logement social.

L'habitat est un révélateur des enjeux de notre société. Concernant la lutte contre la précarité énergétique, peut-on faire aujourd'hui un premier bilan ?

La lutte contre la précarité énergétique fait partie des grands axes d'intervention de l'Anah. A travers le programme Habiter Mieux, financé par les Investissements d'avenir et l'Anah, nous allons permettre, d'ici à 2017, à 300 000 ménages de réaliser des travaux de rénovation thermique de leur logement, leur offrant ainsi un gain énergétique d'au moins 25 %. Doté de 1,35 milliard d'euros, ce programme,

qui se met en place sur l'ensemble du territoire, s'adresse aux propriétaires occupants modestes qui souffrent du froid ou de l'humidité et dont les factures d'énergie représentent plus de 10 % de leurs ressources. Cette action a démarré véritablement cette année et on constate déjà une forte mobilisation des acteurs impliqués, au premier rang desquels les collectivités territoriales.

Le vieillissement est un autre problème majeur de société. Quelles solutions l'Anah peut-elle apporter ?

Un tiers des ménages français est composé d'au moins une personne âgée de plus de 60 ans et nous savons que cette proportion va encore s'amplifier puisque, en 2060, 1 personne sur 3 aura plus de 60 ans. Ce vieillissement de la population implique que 9,3 millions de foyers pourraient ainsi avoir besoin, dans les années qui viennent, d'une adaptation de leur logement. Or près de 40 % d'entre eux sont des propriétaires occupants éligibles aux aides de l'Anah. L'agence intervient depuis près de dix ans auprès d'un public âgé qui rencontre des difficultés quotidiennes et ne pourrait rester dans son logement sans quelques travaux d'adaptation. Ainsi, l'Anah finance entre 35 % et 50 % des travaux des propriétaires occupants modestes dès lors qu'ils justifient d'un handicap ou d'une perte d'autonomie. L'Anah a ainsi permis l'adaptation de 18 000 logements en 2010.

Rien n'est plus socialement différenciant que le lieu où l'on habite. Sur ce point, quels enseignements peut-on tirer de l'intervention de l'Anah dans les quartiers anciens dégradés ?

L'Anah intervient depuis plusieurs années, à travers des opérations programmées d'amélioration de l'habitat (Opah), dans les quartiers anciens dégradés. Ces opérations permettent de rénover de nombreux logements, souvent insalubres, et visent à créer un effet de levier sur la transformation du quartier. L'amélioration des logements n'a en effet de sens que si elle intervient dans un contexte général de mise en valeur du quartier dans lequel ils se trouvent. Les gens vivent dans un environnement qui doit se développer économiquement et leur offrir des services essentiels à leur bien-être : des commerces, des transports... Il faut

donc un projet global et c'est ce que nous devons promouvoir. Cette approche est mise en œuvre dans le cadre du Programme national de requalification des quartiers anciens dégradés (PNRQAD) que nous menons.

Ces enjeux croisent, bien évidemment, la diversité des territoires et rencontrent l'action des collectivités locales. Comment une agence telle que l'Anah, à travers ses missions, son organisation, ses outils, parvient-elle à adapter les politiques publiques nationales au niveau local ?

La caractéristique de l'Anah est une organisation très déconcentrée dans laquelle

le pouvoir de décision appartient pour l'essentiel au niveau local : préfet, délégué de l'Agence ou bien collectivité territoriale dans le cadre des délégations de compétences en matière de logement. Dans ce cadre, les règles nationales peuvent être adaptées pour prendre en compte les particularités de chaque territoire. Cette organisation nous permet ainsi de mettre à profit les expériences locales pour mieux adapter les politiques nationales.

En savoir plus : Pascal Sanchez,
pascal.sanchez@kurtsalmon.com



Antoine Desbarrières
Directeur de l'association Qualitel, président de Cerqual et de Cerqual Patrimoine

Propos recueillis
par Philippe Mirmand

Qualitel : promouvoir la qualité des logements

Pouvez-vous nous présenter Qualitel ?

L'association Qualitel a pour objet de promouvoir la qualité du logement. Les adhérents rassemblent les structures publiques ou privées qui concourent, de près ou de loin, à la qualité du logement : les acteurs de l'offre de logements (promoteurs, bailleurs sociaux, financeurs...); ceux qui les construisent (architectes, entreprises, industriels des matériaux de construction...), ceux qui ont un intérêt au niveau institutionnel (Etat, Anah, Ademe...) et ceux qui vont être les bénéficiaires finaux de la qualité construite, représentés au sein de l'association Qualitel par des associations de consommateurs. Au total, Qualitel regroupe une trentaine de membres.

Qualitel a une double vocation : la certification et donc la délivrance de labels, activité historique depuis la création de l'association, en 1974 ; l'information du grand public, sur la base d'un certain nombre d'outils, notamment Internet, qui permettent au particulier qui veut acheter, faire construire ou faire rénover de mieux appréhender les enjeux de la qualité d'un logement. Qualitel n'intervient que dans le domaine du logement. Nous sommes cependant en relation partenariale avec le CSTB et sa filiale Certivea, spécialisée dans le domaine de l'immobilier tertiaire. La certification du logement est effectuée de manière opérationnelle par des filiales, sociétés commerciales, dont la principale est Cerqual, dédiée aux logements neufs (qu'ils soient collectifs, individuels

ou groupés). Une autre structure, Cerqual Patrimoine, agit sur le même champ, mais pour les logements existants. Une dernière entité, CECAMI, filiale commune avec le CSTB, intervient dans le domaine de la maison individuelle en secteur diffus. Nos certifications sont délivrées dans le cadre du Code de la consommation sous accréditation du COFRAC, qui veille à notre indépendance, à notre impartialité, au respect des processus décisionnels, en conformité avec les normes de certification.

Nos clients sont pour l'essentiel les opérateurs qui souhaitent associer à leurs réalisations une marque de qualité et de conformité. Il s'agit donc des promoteurs immobiliers, des bailleurs sociaux, des constructeurs de maisons individuelles et des syndicats de copropriétés. Depuis l'origine, Qualitel a certifié plus de 2 millions de logements en France ; tous les ans, 160 000 logements font l'objet d'une demande de certification.

Quel est le périmètre de vos certifications ?

Nos référentiels s'attachent à toujours apprécier de façon globale la qualité d'un logement, au-delà des exigences réglementaires ; nous mettons donc en œuvre une analyse multicritère de la qualité du logement. La dimension environnementale s'est considérablement développée avec le Grenelle Environnement, nous prenons ainsi en compte le respect de l'environnement, la préservation

des ressources, le confort, la santé... sur la base d'exigences particulières sur le thermique, l'acoustique, la maîtrise des consommations, le confort visuel, le traitement des déchets, la qualité de l'air intérieur...

D'autres axes d'analyse sont également pris en compte : la sécurité des personnes et les équipements qui permettent de la garantir ; l'adaptation au handicap et au vieillissement.

Comment expliquer le succès des labels et des certifications ?

Il y a différentes raisons. La première raison, c'est le contrôle par un regard extérieur, qui a en outre une vision large, à l'échelle nationale, des pratiques, de la conception et de la réalisation d'un bâtiment. Les bailleurs sociaux sont particulièrement sensibles à cet aspect. Cela est d'autant plus important que les référentiels utilisés sont établis avec les professionnels et qu'ils constituent donc des outils bien utiles pour les opérateurs, souvent noyés par des obligations ou des évolutions technologiques constantes.

<< Il faut donc veiller à éviter un empilage de réglementations. >>

La deuxième raison est la volonté de se différencier par un marquage qui peut procurer un avantage concurrentiel sur certains marchés.

La troisième est d'ordre financier : le financement du logement social est ainsi abondé, majoré en cas d'obtention de certifications ou de labels énergétiques. C'est vrai aussi dans le secteur privé : les divers dispositifs fiscaux de type Scellier sont majorés en cas d'obtention du label BBC. On peut multiplier les exemples : majoration possible de COS, prolongation de la période d'exonération de charges foncières pour les organismes HLM... En clair, la certification peut avoir un impact direct sur l'économie d'un projet.

Les motivations pour le particulier sont un peu différentes : en tant que non-professionnel de l'immobilier, il entre rassuré dans un logement ou dans un immeuble contrôlé par une tierce partie. Il sait qu'un œil extérieur a veillé au respect du référentiel de certification, donc au respect d'un certain nombre de critères essentiels. Cela lui donne aussi une facilité de recours en cas de difficulté rencontrée après la livraison.

Au-delà du confort et de la sécurité accrus, de par le degré d'exigence des

référentiels, les intérêts économiques du propriétaire particulier sont optimisés : nous réalisons actuellement une étude sur la valeur verte d'un bien immobilier. En France, on est encore au tout début de l'histoire, mais les pays ayant un peu d'antériorité sur le sujet (Suisse, Etats-Unis...) font état d'une survalorisation de l'ordre de 5 à 7 % pour les « logements verts ». Une autre enquête auprès de particuliers qui habitent dans des logements certifiés depuis dix ans environ témoigne d'un taux de satisfaction de 95 % environ par rapport à ces logements ; on est donc dans le bénéfice immédiat pour le particulier.

Vous disposez donc d'une vision unique sur l'état du patrimoine de logements en France. Quels enseignements en tirez-vous ?

Notre organisation observe effectivement le patrimoine qui est certifié ; en revanche, je ne peux m'exprimer sur le patrimoine qui ne l'est pas. De manière synthétique, on peut considérer que des progrès considérables ont été effectués dans les modes constructifs, notamment dans le domaine du développement durable. Cela dit, dans la construction neuve, on observe depuis quelques années une grande difficulté pour les opérateurs à bien maîtriser les réglementations, en évolution constante.

Cette maîtrise nécessite un investissement énorme et constant des opérateurs. Il faut donc veiller à éviter un empilage de réglementations, dont certaines ne sont pas forcément pertinentes, qui font qu'à un moment donné le prix de revient du projet immobilier augmente et met en péril l'équilibre économique des opérations par rapport à la solvabilité de l'acquéreur ou la capacité d'un bailleur à monter son opération.

La difficulté est donc de savoir jusqu'où aller. Nous sommes attentifs, avec les consommateurs qui siègent dans nos conseils, à ne pas aller trop loin, pour ne pas arriver à une rupture entre la norme et ce qui est économiquement acceptable.

L'instauration de normes systématiques et trop ambitieuses dans un contexte économique contraint peut entraîner une dégradation d'autres paramètres : la dimension des pièces, l'agencement, l'équipement...

Quels sont vos enjeux et perspectives de développement ?

Accompagner ce mouvement, accompagner les clients de la certification,

proposer des outils, des informations qui servent aussi le particulier. Nous devons faire évoluer nos certifications, qui ont été pendant longtemps axées sur la seule certification de la qualité conçue et construite ou rénovée. Il faut désormais regarder ce qui se passe après, comment le logement évolue, comment les gens vivent dans leurs logements et si les performances envisagées sont atteintes. Nos référentiels doivent donc être étendus pour que nous puissions avoir un œil sur ces sujets-là et définir ce qui est bien et ce qui ne l'est pas. Ce volet est fondamental, car le marché va de plus en plus demander des garanties sur la performance des bâtiments, après construction ou rénovation.

Sur la performance énergétique, on tend à l'optimum. Nous allons donc faire émerger d'autres sujets qui semblaient moins importants jusqu'alors : le confort acoustique par exemple ; ce n'est pas nouveau, mais ça va devenir de plus en plus marqué, surtout en réhabilitation. La problématique de la qualité de l'air intérieur dans les logements et la santé des occupants constituent aussi des axes forts. Nous travaillons déjà sur ces sujets-là pour définir des exigences raisonnables sur les produits de construction, sur les pratiques, les professionnels, pour avoir une qualité simple et confortable.

En savoir plus : Philippe Mirmand,
philippe.mirmand@kurtsalmon.com



Daniel Dubost
 Chef du service
 France Domaine,
 direction générale
 des finances publiques

Propos recueillis
 par Philippe Mirmand

La politique immobilière de l'Etat : objectifs et réalisation

Pouvez-vous nous présenter France Domaine ?

France Domaine est l'incarnation de l'Etat propriétaire. Il y a quelques années, vous ne saviez pas à quelle porte frapper lorsque vous cherchiez le propriétaire ; maintenant les administrations et les interlocuteurs extérieurs savent à qui s'adresser. France Domaine est une administration, en l'occurrence un service de la direction générale des finances publiques. Nous avons en effet encore besoin fortement d'être adossés au ministre pour faire avancer la politique immobilière de l'Etat. Au total, France Domaine regroupe 1 800 personnes, toutes missions confondues, dont 60 en administration centrale.

Quelles sont les caractéristiques de l'immobilier de l'Etat ?

La première caractéristique de l'immobilier de l'Etat, c'est sa diversité. Il faut distinguer un immobilier « banalisé », correspondant à des immeubles tertiaires, et un immobilier « spécifique », extrêmement diversifié : universités, sites militaires, prisons..., au service de la diversité des missions de l'Etat. L'autre grande caractéristique du patrimoine immobilier de l'Etat est sa très grande valeur compte tenu de sa taille et aussi de sa localisation : une centaine de milliards d'euros, dont 60 pour l'Etat et 40 pour les opérateurs.

Quels sont les enjeux de l'immobilier de l'Etat ?

L'enjeu est celui de la professionnalisation ; il faut que le patrimoine de l'Etat soit géré comme un patrimoine d'exploitation. Nous avons encore aujourd'hui un mode de gestion trop traditionnel. La gestion du patrimoine de l'Etat était, jusqu'à récemment, éclatée entre une multitude d'acteurs. Nous cherchons à créer une unité, en respectant les différents occupants, en l'adaptant aux besoins de chacune des administrations, mais une unité quand même. Cette professionnalisation doit permettre d'atteindre des ratios de performance plus en ligne avec les normes du secteur et doit également se traduire par un meilleur entretien du patrimoine.

Quels sont les axes de la politique immobilière de l'Etat aujourd'hui ?

Les axes de la politique immobilière de l'Etat peuvent être résumés en quelques mots : mieux et moins cher.

Mieux, cela veut dire un parc immobilier de l'Etat qui réponde de manière plus efficace aux objectifs de l'Etat et notamment à ses objectifs de réforme (exemple : le regroupement d'un certain nombre d'administrations), à l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers et du cadre de travail du personnel.

<< La première caractéristique de l'immobilier de l'Etat, c'est sa diversité. >>

Moins cher, cela veut dire que l'on ne s'installe plus dans des quartiers qui sont, par leur situation foncière, anormalement chers. On essaie aussi de réduire la voilure du parc. Nous y arrivons grâce à une série de techniques, la plus connue de toutes étant le plafonnement du montant du loyer que l'Etat peut payer à Paris et dans toutes les grandes agglomérations de province.

Cette démarche de rationalisation est portée par la réalisation de SPSI (Schémas pluriannuels de stratégie immobilière) qui établissent un état des lieux du patrimoine immobilier des administrations et fixent aux administrations des objectifs pluriannuels d'amélioration de leur performance immobilière. Cette démarche a été conduite de manière progressive et est actuellement engagée pour les opérateurs de l'Etat.

Cette politique se traduit d'ores et déjà par des réalisations concrètes :

- Le ministère des Affaires étrangères : 10 sites il y a quelques années, 2 sites à terme (site historique du quai d'Orsay et un second site, rue de la Convention). Aujourd'hui, nous sommes à plus de la moitié du chemin et cela sans qu'il en ait coûté un sou au contribuable.
- Le ministère des Finances : à la fin du premier semestre de l'année prochaine, lorsque nous aurons emménagé sur un site important à Ivry, plus de 50 % des personnels de l'administration centrale seront hors du périmètre du périphérique parisien.
- Au mois d'août, nous avons conclu un bail avec un grand investisseur pour créer un site important pour le ministère

de l'Intérieur (le premier étant celui de Beauvau), en contrepartie duquel nous abandonnons le site de Nélaton, qui était devenu d'assez mauvaise qualité.

Nous allons l'installer dans l'immeuble Lumière, situé dans la ZAC de Bercy.

- Dans quelques mois, nous aurons traité le dossier du ministère de la Justice en créant un second pôle, qui s'ajoutera au premier, de la place Vendôme.

Pour les services déconcentrés, dans le cadre de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat, ce sont 550 sites qui seront fermés au terme des SPSI. Cela se met en place partout, dans tous les départements, sans exception.

Quelle est la recette pour conduire le changement et faire accepter ces évolutions par les administrations ?

On ne fait pas une réforme d'une telle ampleur sans frottements ici ou là. Il faut donc beaucoup discuter avec les administrations. On ne peut pas imposer, il faut convaincre. Les administrations occupantes doivent bien comprendre que la politique menée leur permettra de bénéficier d'un immobilier moins cher et de meilleure qualité, ce qui leur permettra de mieux remplir leurs missions tout en leur redonnant de la marge de manœuvre budgétaire. Chacun sait, chacun voit que le rétablissement des finances publiques est une contrainte incontournable ; elle passe aussi par les dépenses immobilières qu'il faut rendre plus efficaces.

En savoir plus : Philippe Mirmand,
philippe.mirmand@kurtsalmon.com



Christian Cléret
Directeur de l'immobilier du groupe La Poste, directeur général de Poste Immo et président de l'Association des directeurs immobiliers (ADI)

Propos recueillis par Philippe Mirmand

Poste Immo : un exemple abouti de foncière immobilière de groupe

Quelle est la place de l'immobilier au sein du groupe La Poste et en quoi l'immobilier constitue-t-il un enjeu important pour le groupe dans son ensemble ?

La première caractéristique de l'immobilier au sein du groupe La Poste, c'est sa dimension considérable : l'immobilier constitue le premier poste du bilan du groupe (4 milliards d'euros), c'est aussi le second poste de charges après les salaires, ce sont enfin 13 000 bâtiments, répartis sur l'ensemble du territoire national.

La seconde caractéristique de l'immobilier du groupe, c'est sa diversité : immeubles tertiaires, immeubles logistiques, locaux d'activité, commerces, bureaux de poste... La diversité du patrimoine est réelle aussi en matière d'ancienneté : 50 % de notre parc ont plus de 50 ans, il en découle des enjeux importants d'optimisation, de modernisation et de mise aux normes.

Quel bilan pour Poste Immo cinq ans après sa création ?

Le groupe La Poste a été l'une des premières entreprises à créer une direction

immobilière, dans les années 1990. Le groupe a ainsi vécu pendant une dizaine d'années avec une direction centrale de l'immobilier. En 2003, le groupe a été « métiérisé », pour reprendre le jargon interne. Des « business units » ont été créées : colis, services financiers (devenus Banque Postale). Les fonctions support ont été pour l'essentiel réparties dans ces différentes business units, à l'exception de l'immobilier, compte tenu des enjeux. Sur cette base, la création d'une filiale dédiée, Poste Immo, où ont été transférés tous les actifs immobiliers du groupe, est très vite apparue comme une nécessité :

- Pour créer un pôle de compétences en capacité de « travailler » les actifs immobiliers pour en extraire leur valeur maximum.
- Pour mettre en place de véritables baux entre cette filiale et les différents utilisateurs du groupe, devenus locataires, avec des échanges de « vrai argent », afin de révéler la réalité du coût de l'immobilier et de déclencher des phénomènes d'optimisation qui n'étaient pas suffisamment avérés jusqu'ici.

<< L'immobilier constitue le premier poste du bilan du groupe. >>

En 2007, nous avons mis en place un plan stratégique qui a fait passer Poste Immo du statut de simple foncière à celui d'opérateur immobilier global du groupe, élargissant son champ d'activités à tous les métiers immobiliers : la maîtrise d'ouvrage, le property, le conseil et la transaction.

En termes de moyens, Poste Immo s'est développée pour répondre à ces nouveaux enjeux et regroupe aujourd'hui près de 500 personnes, dans le cadre d'une organisation décentralisée en 12 directions régionales.

Comment Poste Immo gère-t-elle sa double vocation de foncière d'exploitation et de foncière d'investissement ?

Nous devons être au point de juste équilibre entre une foncière d'exploitation, qui n'aurait comme souci que de répondre aux besoins stricts des business units du groupe, et une foncière d'investissement, qui ne se préoccuperait que de son bilan et de génération de cash. Notre vocation de foncière du groupe est de répondre à tous les besoins des business units en satisfaisant leurs besoins de

développement et en gérant le parc dans des conditions optimales de confort et de sécurité, pour elles, tout en générant un maximum de création de valeur, au terme d'une gestion d'actifs la plus dynamique possible.

Comment prenez-vous en compte les enjeux du Grenelle Environnement ?

Le groupe La Poste a toujours fait du développement responsable l'une de ses priorités. Sur le plan immobilier, nous avons hérité de l'histoire un parc assez ancien, donc éloigné des normes les plus contemporaines. Les enjeux de modernisation sont donc forts.

Le premier grand bras de levier pour réduire son empreinte carbone est de réduire le parc immobilier aux besoins de ses utilisateurs actuels.

Le deuxième, important – mais pas le plus significatif en termes de résultat car il ne concerne qu'une partie réduite du parc – concerne la production de bâtiments neufs. Nous avons décidé d'anticiper l'évolution de la réglementation depuis deux ans. Tous les bâtiments neufs de plus de 2 000 mètres carrés que nous livrons sont BBC.

Le troisième levier concerne les énergies renouvelables. Nous avons, dans ce domaine, développé beaucoup d'activités en nous ouvrant à toutes les énergies renouvelables ou dégradables. Nous avons privilégié le photovoltaïque en cherchant à équiper au maximum notre parc. Cela nous a conduits à créer il y a quelques mois une filiale spécialisée.

Sur le parc ancien, qui est le cœur du sujet, nous avons une politique à la fois très volontariste et très prudente. Très volontariste, car on entend bien être totalement respectueux de la réglementation et nous portons la conviction que les enjeux énergétiques sont, ne serait-ce qu'en termes de coûts, un enjeu majeur. Une politique très prudente aussi, car nous ne pouvons pas nous lancer tête baissée dans l'action sur 5 millions de mètres carrés sans réfléchir un peu à ce qui va s'imposer au terme d'une réglementation qui n'est pas encore assise. Aujourd'hui, nous avons achevé l'audit des trois quarts de notre parc en valeur, nous savons ce qu'il y a lieu de faire en fonction des ambitions que nous aurons sur ce parc immobilier. Nous développons à chaque fois que nous intervenons sur le parc ancien des politiques de maintenance qui sont conformes aux objectifs pressentis.

Poste Immo constitue-t-il un modèle pour d'autres grands utilisateurs ?

Le modèle de Poste Immo n'est pas généralisable, il n'a de sens que sur un parc d'une certaine dimension. Les investissements de management consentis pour mettre en place une filiale globale sont d'une telle importance que le jeu doit en valoir la chandelle. Je ne peux pas recommander à une entreprise de dimension mesurée de mettre en place un dispositif aussi sophistiqué. Dans les grandes

organisations, le modèle Poste Immo me conduit à deux convictions :

- La première : c'est par la révélation des vrais coûts de l'immobilier au moyen de loyers – de vrais loyers – que l'on peut enclencher une dynamique vertueuse.
- La seconde : la mise en place d'un tel système suppose qu'on externalise le patrimoine immobilier dans une entité juridique indépendante.

En savoir plus : Philippe Mirmand,
philippe.mirmand@kurtsalmon.com



Jean-Marc Castaignon
Directeur immobilier
de la Société Générale

Propos recueillis
par Ludovic Legendre

Les métiers immobiliers d'une grande banque française

Quelles sont les grandes étapes de votre parcours ?

Ingénieur en travaux publics, j'ai fait mes débuts en entreprise générale pour progressivement passer de la production à la conception et enfin à la maîtrise d'ouvrage immobilière au sein du Crédit du Nord. Après une formation complémentaire acquise dans le cadre de l'exécutive MBA HEC, j'ai rejoint les équipes de la maison mère Paribas, puis en 2000, après le rapprochement avec BNP, celles de la Société Générale pour piloter la construction de la tour Granite : un retour aux sources !

Ce que vous en retenir ?

Un sentiment de fierté pour avoir construit la tour Granite, première tour HQE française, à un moment où les normes HQE n'étaient pas encore définies, mais les convictions l'ont emporté.

métiers de l'entreprise – en l'occurrence ceux de la banque.

Pouvez-vous nous présenter la direction immobilière de la Société Générale ?

La direction a un périmètre d'actions à l'échelle du groupe (hors banque de détail). Elle est composée d'une structure corporate de 12 collaborateurs et d'une direction France, construite comme un centre de services partagés (CSP), qui rassemble 180 collaborateurs. Le patrimoine en France représente 500 000 mètres carrés (bureaux, salles de marché, data centers) et environ 3 millions de mètres carrés à l'international. Les quatre métiers couverts sont :

- L'asset management (AM), en y intégrant la renégociation des baux.
- Le property management (PM), avec une posture d'expert, afin de garder la main sur chaque sujet.
- Le facility management (FM). Ces métiers ont vécu une évolution en trois phases : externalisation auprès de multiples sociétés, externalisation auprès de trois Fmeurs, mise en place cet été d'un partenariat européen avec Vinci Facilities (anciennement Faceo).
- La maîtrise d'ouvrage de grands projets immobiliers.

Quelle articulation entre fonction corporate et organisation par pays ?

La fonction corporate assure une fonction régalienne : relation avec les grandes directions de la Société Générale (directions organisées par lignes métiers et non par pays), gestion des actifs, définition des normes... Chaque pays est doté (ou sera doté) d'un CSP immobilier qui s'appuiera

<< Le patrimoine en France représente 500 000 mètres carrés et environ 3 millions de mètres carrés à l'international. >>

L'intérêt de travailler avec les différents métiers de la banque, un environnement très riche (banque d'investissement, banque de détail...) et en évolution constante.

La richesse du travail en mode projet, qui permet de construire des équipes à la fois très efficaces et chaleureuses, capables de gérer de grands projets immobiliers.

L'importance d'une formation ouverte au management qui permet d'assurer le lien entre les métiers immobiliers et les

sur la fonction corporate, mais sans lien hiérarchique. Cette dernière assure la transversalité entre les métiers du groupe. Sa création est récente, avec un objectif ambitieux : dégager 20 millions d'euros d'économies annuelles récurrentes (c'est-à-dire hors produits de cession et hors coûts évités). Sa mise en place a été facilitée par la crise, à un moment où toutes les directions sont à l'écoute de gisements d'économies potentielles et de pistes de mutualisation.

La mise en place de la fonction corporate et des CSP par pays est réalisée progressivement, avec une première vague prenant en compte 10 pays, puis une autre vague pour aller jusqu'à 20 pays sur les 60 dans lesquels la Société Générale est présente. Dans chaque pays progressivement intégré dans cette démarche, toutes les pistes d'optimisation sont mises en œuvre avec en soutien des équipes locales et l'expertise des équipes françaises, et ce, sur tous les postes : investissement, patrimoine, ressources humaines, etc. L'objectif final est de pouvoir compter sur 80 millions d'euros d'économies annuelles récurrentes en 2015 ; et aujourd'hui les premiers résultats sont au rendez-vous.

Quelles sont les grandes perspectives de la direction de l'immobilier de la Société Générale ?

La mise en place de la fonction corporate est en route et quatre autres perspectives sont à mettre en œuvre :

- Adapter le patrimoine immobilier aux changements de l'entreprise : diversité des métiers marquée par l'émergence de nouveaux métiers et le déclin d'autres, organisation du travail en évolution (c'est-à-dire accompagnement du

passage en open space des collaborateurs de 5 % à 95 % aujourd'hui), etc.

- Maîtriser les dépenses : en assurant le bon niveau de services aux occupants ; en maîtrisant les investissements immobiliers ; en assurant une forte proximité avec les grandes directions de la Société Générale.
- Maîtriser les risques opérationnels liés aux bâtiments afin d'en préserver la valeur (comptable et d'usage), notamment dans un cadre de forte évolution des réglementations. Sous cet angle, la prise en compte du Grenelle Environnement représente un enjeu important afin d'éviter tout risque de dépréciation du patrimoine ancien ou du patrimoine à mettre au niveau des nouvelles normes.
- Développer le capital humain : animer, former, piloter 2 800 collaborateurs qui sont impliqués à un titre ou à un autre dans la gestion de l'immobilier du groupe, et ce avec le soutien de la RH du groupe.

Quel est le dernier challenge que vous avez identifié ?

Aujourd'hui près de 30 000 collaborateurs de la Société Générale travaillent sur différents sites parisiens, en particulier à la Défense et au Val-de-Fontenay. Le rôle de la direction de l'immobilier est de contribuer à l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs, mais face à la dégradation des transports franciliens depuis vingt ans, les leviers sont limités. Au-delà des actions de lobbying, il s'agit de voir comment la direction de l'immobilier peut contribuer à cet enjeu majeur.

En savoir plus : Ludovic Legendre, ludovic.legendre@kurtsalmon.com



Pascal Plotegher
Directeur immobilier
d'Essilor International

Propos recueillis
par Ophélie Renault

L'immobilier au service de la stratégie industrielle : le regard d'Essilor

Pouvez-vous nous parler de votre société et des problématiques immobilières qui lui sont propres ?

Essilor International est le numéro un mondial de la conception, de la fabrication et de la commercialisation de verres correcteurs et d'instruments d'optique ophtalmique. Nous réalisons un chiffre d'affaires de 3 268 millions d'euros (pour

2009), réparti environ comme suit : 30 % en Europe (dont en France), 30 % en Amérique du Nord et 40 % dans le reste du monde, essentiellement en Asie. Notre parc immobilier est composé de 17 sites de production, implantés en Europe, en Asie, aux États-Unis et en Amérique latine ; de 330 laboratoires et de plusieurs sites de bureaux ou destinés à la recherche et développement.

<< L'immobilier étant le deuxième poste de dépense après les salaires, il est capital d'optimiser les coûts de l'immobilier. >>

Contrairement à certains grands groupes industriels, notre problématique immobilière peut être qualifiée de « traditionnelle ». Les laboratoires dans lesquels les verres sont découpés et taillés ne sont pas des locaux très spécifiques : une arrivée d'eau, des prises de courant suffisent et les machines utilisées pour cette activité peuvent être transportées facilement, même si nous sommes soumis à certaines contraintes environnementales (produits chimiques). De même, nos centres de stockage ne nécessitent que de petites surfaces, sans contraintes de surcharges au sol : 5 000 mètres carrés permettent de stocker 6 millions de verres de lunettes.

Une problématique importante en tant qu'utilisateur consiste à se positionner comme propriétaire ou locataire : la réponse à cette problématique varie en fonction du risque financier, de la juridiction et de la fiscalité du pays d'implantation. De façon générale, notre stratégie a été de rester propriétaire des sites spécifiques à notre activité (usines et centres de recherche) et d'être locataire des bâtiments ne présentant pas de caractéristiques particulières, comme les centres de stockage et les bureaux.

Aujourd'hui la gestion de la croissance constitue pour nous un enjeu majeur. Le groupe rachetant régulièrement de nouveaux laboratoires, plusieurs sites similaires peuvent exister dans une même zone géographique, la question du regroupement se pose alors.

Quelle est votre priorité en tant que directeur immobilier ?

Ma priorité est d'être au service de la stratégie industrielle du groupe. L'immobilier étant le deuxième poste de dépense après les salaires, il est capital d'optimiser les coûts de l'immobilier. Pour servir la rentabilité de l'entreprise, je peux être amené à faire des opérations pouvant apparaître comme des non-sens en termes immobiliers, mais répondant davantage à la stratégie industrielle du groupe. Par exemple, la direction générale peut me refuser une opération d'achat d'un immeuble qui aurait pourtant été rentable dans sa pérennité pour le groupe, mais dont la rentabilité est inférieure aux standards d'Essilor ou ne répond pas directement à notre stratégie du moment.

La conclusion des accords de Grenelle I et II a-t-elle eu un impact sur votre métier ?

Les accords ne portant que sur le parc immobilier français, ils ont dans l'ensemble

eu peu d'impact sur mon métier, en raison du positionnement international d'Essilor. Cependant, je suis en train de construire en ce moment à Créteil, en banlieue parisienne, un centre de recherche conforme aux labels environnementaux HQE et BREAM et dont la partie tertiaire sera à énergie positive.

Vous avez été président de la RICS Europe pendant deux ans et demi et vous êtes encore aujourd'hui membre du conseil d'administration, pouvez-vous nous parler de cette expérience ? Pour quelles raisons avez-vous décidé de rejoindre cette organisation ?

La RICS, avec 150 000 membres venant de 146 pays, est la plus grande organisation professionnelle mondiale ; elle regroupe des professionnels de l'immobilier d'origines multiples (utilisateurs, investisseurs, brokers...). J'ai décidé de rejoindre la RICS car elle représente une force de proposition d'envergure mondiale. De plus ses fondements reposent sur l'éthique, la déontologie, la gestion du conflit d'intérêts, la mise en place de normes, de standards internationaux et de best practices. J'apprécie le fait que la RICS soit une accréditation et non un diplôme. En effet, l'accréditation peut être retirée à tout moment à un membre qui commet une faute éthique, déontologique ou se trouve en situation de conflit d'intérêts non déclarée. Etre RICS, c'est partager des valeurs communes. Si un membre ne répond plus à ces obligations, il peut être radié.

Dans le cadre de mes fonctions de directeur immobilier d'Essilor, l'appartenance à ce réseau m'a été d'une grande aide, car elle m'a permis, notamment à l'étranger, d'entrer rapidement en contact avec des professionnels sur lesquels je peux compter.

Quelle est votre vision du marché de l'immobilier actuel ?

Le marché de l'immobilier s'internationalise. Le parc immobilier d'un groupe comme Essilor se situe de plus en plus à l'étranger, et la fonction de directeur immobilier a été profondément bouleversée par ces évolutions. De façon plus générale, le marché actuel subit les contre-coups d'une crise qui est financière et non immobilière. Aujourd'hui le marché est sain, mais beaucoup d'utilisateurs ont peur d'investir.

En savoir plus : Ophélie Renault,
ophelie.renault@kurtsalmon.com

Contrat de performance énergétique : une réponse innovante aux enjeux énergétiques

Par Gérard Armandon
et Adrien Rospabe

En juin 2011, le conseil général de la Manche a signé avec EDF Optimal Solutions, Dalkia et leurs partenaires un contrat de partenariat public-privé visant à améliorer la performance énergétique. Retour d'expérience.

Depuis l'expression du besoin jusqu'à la signature du contrat, Kurt Salmon a accompagné le Conseil général via un apport d'expertises économiques et financières, mais également à travers son expérience de pilotage et gestion de dialogues compétitifs et projets complexes. Pour cette mission, Kurt Salmon était accompagné de Adamas – cabinet d'avocats – pour l'expertise juridique, et du Bureau Veritas pour l'expertise technique.

Une solution apportant une réponse rapide à un patrimoine à fort enjeu

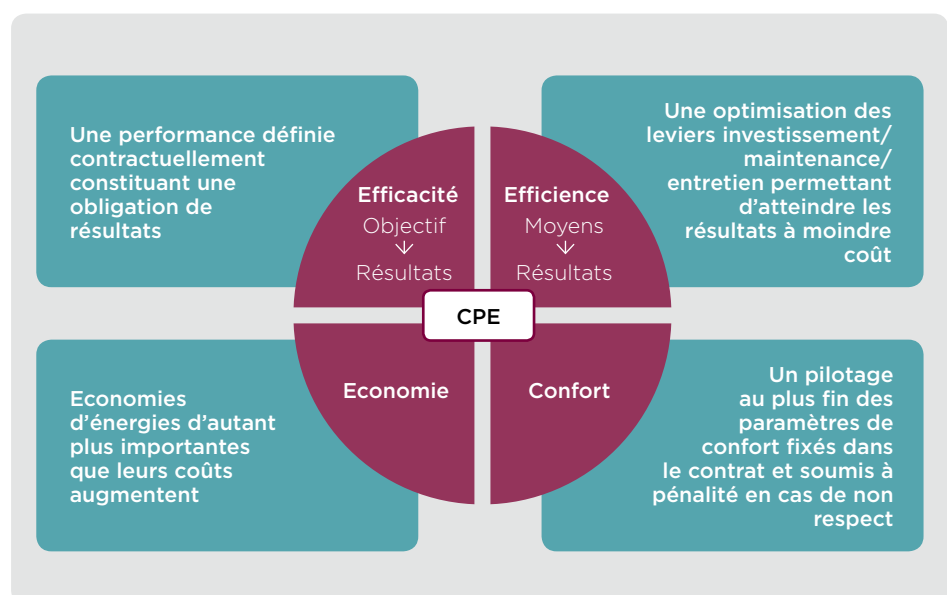
Dans le cadre de sa politique en faveur du développement durable, le Conseil général souhaitait réaliser rapidement la rénovation des éléments les plus énergivores de son patrimoine. A la suite d'une étude, 20 collèges – sur les 51 que compte le département de la Manche – ont été sélectionnés, ainsi que 3 musées et la Maison du département. Une évaluation préalable – étape obligatoire du CPE – avait préalablement démontré l'intérêt de ce montage.

Les résultats obtenus :

- Dès la fin des travaux (qui ont duré deux ans), 400 k€ TTC d'économies (1/3 des coûts d'énergie en valeur 2008) pour une réduction de la consommation d'énergie primaire globale de 38 %.
- 50 % de réduction des émissions de CO₂.
- Un coût étalé dans le temps : environ 3 M€ TTC, maintenance comprise, pendant quinze ans.
- Une nette amélioration du confort pour les occupants.
- Un projet capitalisant sur les filières locales : 14 chaufferies biomasse installées, qui seront alimentées en plaquettes bocagères produites localement par les coopératives agricoles.

Le CPE : une solution reposant sur un modèle économique global

- La conception, la réalisation et le financement de 20 M€ d'investissements, l'exploitation et la surveillance des équipements, leur maintenance et, si besoin, leur renouvellement : un seul contrat, limitant ainsi les risques d'interface pour la personne publique.
- La responsabilisation globale d'un tiers : optimisation de l'équilibre entre coûts d'investissements et coûts d'exploitation.





– Une garantie de résultats : c'est l'intégralité de l'écart entre la performance prévue par le contrat et la performance réelle qui est garantie.

Notre valeur ajoutée

L'équipe d'assistants à personne publique a pu répondre aux différents enjeux posés par la passation de ce contrat, permettant ainsi d'éclairer la décision du Conseil général à chaque jalon.

Kurt Salmon est tout d'abord intervenu pour assister la personne publique au pilotage du projet en intégrant les compétences et connaissances de chacun. Ce rôle de coordinateur, d'ensemblier est indispensable en matière de PPP dès lors que les interactions

Pour Thierry Collin, directeur du patrimoine départemental de la Manche

« La bonne conduite de la procédure a permis de faire émerger une offre innovante, répondant aux ambitions du Conseil général et qui trouve un juste équilibre entre les parties. Le projet devient ainsi un formidable accélérateur de l'action globale de la collectivité en faveur du développement durable sur l'ensemble de ses dimensions : recours à l'énergie biomasse produite localement, sensibilisation des générations futures à travers des actions de formation réalisées par le partenaire, mise à contribution des PME locales dans le cadre des investissements réalisés... »

entre enjeux techniques, juridiques et financiers sont permanentes. Chaque aspect du contrat doit en effet impérativement être regardé à travers ces trois axes.

Notre expérience des contrats de partenariat nous a par ailleurs permis d'anticiper les phases clés :

Avant le lancement de la consultation :

– Un important investissement en amont de la consultation a permis de donner aux candidats des informations de qualité. A nos yeux, la qualité et l'optimisation des offres qui seraient soumises ne pouvaient que s'en trouver accrues.

– Le choix d'élaborer un guide de rédaction des offres à destination des candidats accompagné de cadres de réponses à compléter (tableaux et états financiers notamment) a permis de dynamiser la phase de dialogue. L'étape de mise en conformité des offres et des demandes de précision a été réduite d'autant en garantissant : une homogénéité dans le degré de précision des offres ; les conditions d'une meilleure comparaison des offres ; une cohérence avec les différentes pièces du dossier de dialogue.

Au cours du dialogue :

– Analyse économique et financière (conditions financières, robustesse du montage, optimisation économique...).

– Mise en perspective des différentes analyses (techniques, économiques, financières et juridiques) pour identifier les voies d'optimisation. Le caractère global du montage implique une démarche spécifique pour articuler les savoirs, partager les conclusions et en déduire des voies d'optimisation.

Notre conviction sur l'avenir des CPE

Le CPE peut accélérer nettement l'atteinte des impératifs de performance énergétique voulus par le Grenelle Environnement. De nombreux avantages ont été cités, mais les gains financiers par rapport à des solutions classiques ne sont pas toujours faciles à démontrer. Espérons que les conditions financières imposées par les prêteurs, parfois au dernier moment, ne viennent pas donner raison aux sceptiques de ces contrats.

En savoir plus :

Gérard Armandon,
gerard.armandon@kurtsalmon.com
Adrien Rospabe,
adrien.rospabe@kurtsalmon.com

L'immobilier au service du développement de l'Université Catholique de Lille

Une fédération d'établissements d'enseignement supérieur, des perspectives de croissance... et des besoins de financement

Par Yann Milton
et Jérôme Kieffer

L'Université Catholique de Lille (UCL) accueille, au sein de la métropole lilloise, plus de 21 000 étudiants (avec une croissance des effectifs supérieure à 5 % par an). Créée en 1875, l'UCL s'est développée progressivement jusqu'à regrouper aujourd'hui 24 établissements :

- Six facultés.
- Quatre écoles d'ingénieurs (HEI, ISA, ISEN, ICAM).
- Deux écoles de management (EDHEC, IESEG).
- Douze écoles médicales, paramédicales et sociales.

Historiquement implantée dans le quartier Vauban, dont le nom est indissociable de l'université (environ 150 000 m² sur 10 hectares de foncier), l'UCL doit faire face à d'importants enjeux d'investissement pour répondre, d'une part, à des objectifs de développement ambitieux et, d'autre part, à des enjeux de modernisation.

Pour financer ces investissements, l'UCL a souhaité, avec le concours de la Caisse des Dépôts, étudier la possibilité de mutualiser les actifs immobiliers (aujourd'hui dispersés entre de nombreuses SCI détenues par les établissements) au sein d'une structure unique de portage.

Deux particularités ont encadré la réflexion :

- L'UCL est une *fédération* au sein de laquelle les établissements jouissent d'une autonomie importante, y compris en matière immobilière. Le choix d'un véhicule mutualisé de portage des actifs était donc soumis à l'approbation des établissements.
- La plupart des établissements membres de l'UCL sont des associations, avec les avantages (ex. : fiscal), mais également les contraintes (marges de manœuvre en matière d'exploitation de l'immobilier) que cela suppose.

Pour répondre aux interrogations de l'UCL relatives à l'opportunité de créer une structure de portage global, nous avons conduit une démarche en trois temps : un

temps d'état des lieux, une phase de scénarii et une définition de la cible.

Etat des lieux : un immobilier éclaté entre une multitude de SCI, des conditions de gestion et d'occupation très hétérogènes entre établissements

Nous avons dans un premier temps réalisé un état des lieux articulé autour des trois volets suivants : analyse juridique et économique, besoins de travaux et d'investissement, analyse de la fonction immobilière.

Fruit de l'histoire de l'université, l'analyse juridique du portage immobilier (volet 1) a mis en lumière la complexité et l'hétérogénéité des dispositifs actuels :

- L'immobilier de l'UCL est logé au sein de SCI détenues par les établissements. Schématiquement, chaque projet nouveau ou immeuble a donné lieu à la constitution d'une SCI dont l'associé majoritaire est l'établissement occupant. Avec désormais près de 30 SCI et un jeu de participation complexe entre les établissements, l'immobilier est devenu difficilement lisible pour des tiers financeurs ou pour d'éventuels investisseurs.

- Si la situation économique consolidée est plutôt rassurante avec un équilibre global d'exploitation et un faible endettement, elle masque d'importantes disparités entre SCI et laisse en suspens la question du financement des futurs investissements, les loyers pratiqués par les SCI ne permettant pas toujours d'assurer le maintien en parfait état du patrimoine.

Les investissements prévisionnels (volet 2) à réaliser tant sur le patrimoine actuel que sur des projets nouveaux s'élèvent à plusieurs dizaines de millions d'euros, sans commune mesure avec les efforts réalisés ces dernières années.

Enfin, des opportunités de mutualisation (d'équipe et d'équipements) ont été identifiées dont les gains potentiels sont fonction des modèles à adopter (du plus intégré au plus fédératif et optionnel).

**Quels scénarii d'évolution ?
Quel dispositif de portage ?**

Nous avons ensuite, avec les équipes de l'UCL, modélisé plusieurs scénarii de portage de l'immobilier.

Notre méthodologie repose sur la prise en compte de quatre volets : impact stratégique et organisationnel, impact fiscal, impact juridique, impact économique et financier.

– Une organisation du capital qui traduit une représentation plus homogène des établissements.

– Des relations contractuelles entre les locataires et le propriétaire sécurisées par des baux commerciaux assortis de loyers révisés.

– Un pouvoir de contrôle en faveur des établissements sur la gestion des actifs qu'ils ont apporté ou qu'ils occupent.

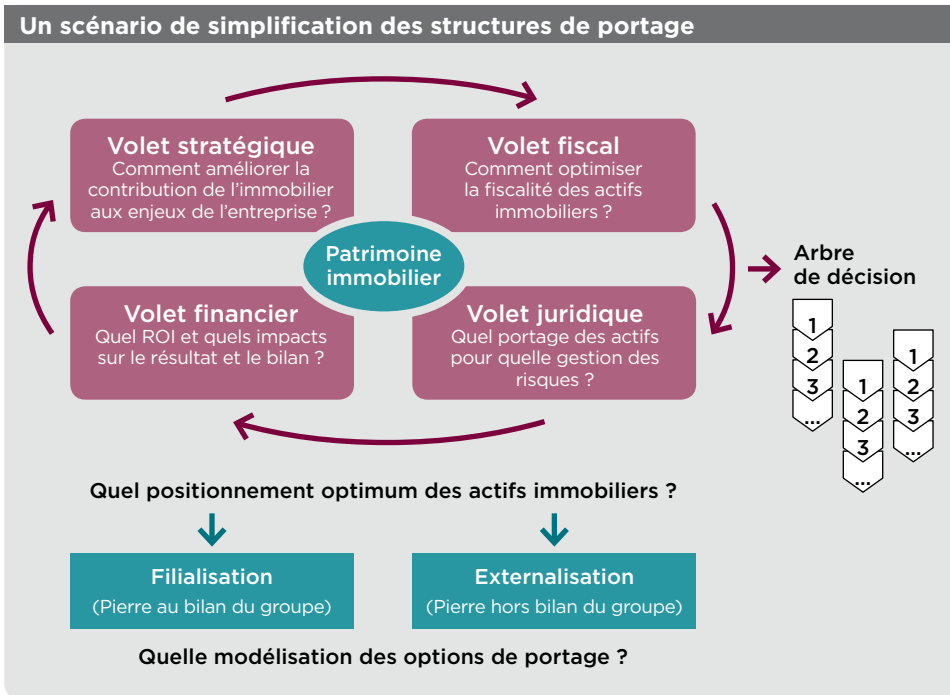
Cette solution constitue une trajectoire à laquelle les établissements peuvent se rallier progressivement en fonction de leur volonté d'intégration au sein de l'UCL ou de leur besoin de financement.

**Quelles conditions financières de mise en œuvre du projet ?
Quels avantages du modèle proposé par rapport à l'existant ?**

Nous avons ensuite établi un plan d'affaires à 12 ans intégrant :

– Les besoins de financement des projets immobiliers du plan stratégique de patrimoine.

– Le rythme des apports d'actifs, des fusions/absorptions de SCI selon



A terme, la cible de portage de l'immobilier proposée repose sur le maintien de l'outil SCI, qui présente de nombreux avantages pour une association (notamment fiscaux), avec l'adoption des principes suivants :

– Un nombre resserré de SCI spécialisées par nature d'actifs (enseignement, bureaux, résidentiel), mettant ainsi un terme à la logique de « SCI unitaires ».

un schéma « idéal ».

Plusieurs hypothèses ont été testées qui vont de l'ouverture ou non de la structure à des partenaires extérieurs jusqu'à la recherche de financement par la dette.

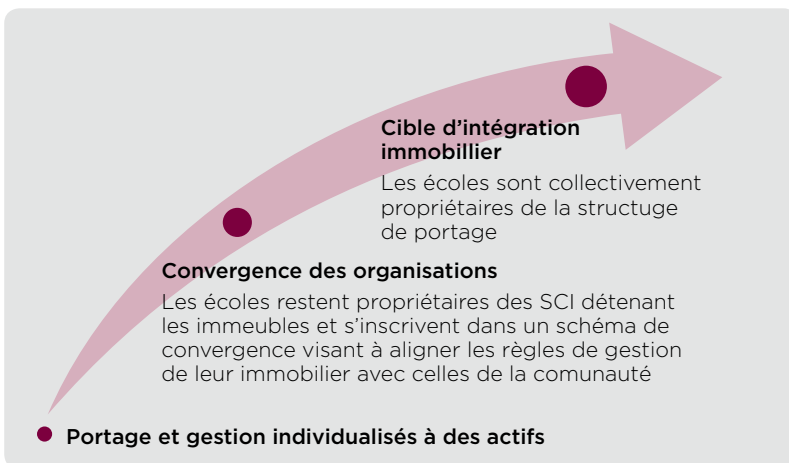
Au final, les avantages d'un dispositif de portage resserré sont d'ordre :

– Economiques et financiers : « force de frappe » accrue, meilleure lisibilité vis-à-vis des financeurs/investisseurs, gains potentiels en matière de gestion immobilière.

– Organisationnels : souplesse de fonctionnement, gouvernance plus claire des actifs.

Au final, les choix préconisés, bien qu'immobiliers dans leur nature, sont stratégiques en ce qu'ils supposent l'acceptation, par les différents établissements de l'UCL, d'un modèle d'intégration renforcé constituant une évolution culturelle au regard de l'organisation actuelle.

En savoir plus : Yann Milton,
yann.milton@kurtsalmon.com
Jérôme Kieffer,
jerome.kieffer@kurtsalmon.com



Comment évaluer le potentiel de développement de la Grande Plate-forme Industrielle (GPI) de Tanger ?

Par Yann Milton

Tanger, détroit de Gibraltar à la croisée de l'Atlantique et de la Méditerranée. Une destination touristique, mais aussi, avec la mise en service du port Tanger Med II et l'arrivée programmée de Renault, une zone d'activité économique majeure de la Méditerranée. C'est dans ce contexte que nous avons travaillé à l'établissement du schéma de développement de la GPI.

Contexte du projet

Tanger dispose d'une situation privilégiée sur la route maritime du détroit de Gibraltar, à 12 kilomètres de l'Europe. L'ouverture du port Tanger Med en 2007 qui offre une capacité d'accueil majeure (3,5 millions de conteneurs), et la mise en service programmée en 2012 de l'usine Renault ont très sensiblement accéléré l'essor d'une zone qui jouit par ailleurs d'un statut de zone franche historique et d'une longue tradition commerciale.

Il s'agit, avec la Grande Plate-forme Industrielle (GPI), de contribuer au développement économique du détroit et plus largement du nord du Maroc, de générer des emplois, de l'activité économique, mais également, de manière indirecte, d'asseoir la base de développement de l'activité portuaire.

TMSA, société d'Etat en charge du développement portuaire (et de l'ouverture de Tanger Med I et bientôt de TM II), s'est vue confier la mission de développer la GPI. C'est dans ces conditions que nous avons été retenus en 2009 avec une proposition combinant le savoir-faire de l'équipe Immobilier et des équipes Energie, Industries & Transport pour établir le schéma de développement de la GPI. Il s'agissait pour nous d'aider TMSA à répondre aux questions suivantes : quel rythme de développement pour la GPI ? Quelle concurrence (nationale et internationale) ? Quelle demande (nationale et internationale) adressable ? Quel foncier pour accueillir la GPI ? quel business plan ? Quel plan de mise en œuvre ?

Démarche et résultats obtenus

Nos travaux se sont articulés autour de deux temps.

Un premier temps, de diagnostic de l'environnement concurrentiel et de diagnostic des sites :

– Un volet analyse de l'offre : l'analyse de l'offre nationale nous a permis d'identifier l'intensité de la concurrence et les spécialisations géographiques susceptibles d'impacter le rythme de développement de la GPI alors que l'analyse de zones industrielles internationales (adossées à un port ou non) visait à identifier quelques bonnes pratiques et caractéristiques utiles pour le développement. Ce travail, conduit sur la base d'entretiens avec les autorités marocaines et les acteurs économiques locaux (prix proposés, niveau de prestation proposé, taux de vacance), a mis en évidence un potentiel de développement important pour des zones à haut niveau de prestation, également impulsé par la bonne dynamique économique marocaine.

– Un volet analyse de la demande : nous avons également cherché à mesurer le niveau potentiel de la demande par filière, avec une réflexion spécifique pour les filières dites à fort potentiel (c'est-à-dire déjà implantées ou dans le sillage d'activités en cours d'implantation). C'est ainsi que nous avons notamment évalué le potentiel de développement pour les filières suivantes : l'automobile (Renault s'installant en 2012 sur un site de 300 hectares), la logistique (notamment liée à l'activité portuaire), l'offshoring, le BTP, l'aéronautique, le commerce, filières pour la plupart déjà installées en zone franche à Tanger. Pour l'ensemble des filières (plus d'une dizaine), nous avons d'abord identifié les critères déterminants pour les accueillir, notamment en matière d'environnement social, déterminant pour assurer aux entreprises un bassin d'emploi suffisant (degré de qualification), ainsi qu'en matière d'environnement géographique. Nous avons ensuite traduit les perspectives de développement en besoins fonciers sur la base de modèles et avons ainsi calibré le besoin long terme de foncier à proposer sur la zone de la GPI.

– Un volet analyse des sites pressentis : en complément, nous avons travaillé en lien avec les urbanistes mobilisés par TMSA pour identifier les contraintes et potentiels

Données macro-économiques marocaines

- PIB : 53,7 milliards d'euros en 2007 pour 34,9 millions d'habitants :
- 50 % sur les services et administration ;
- 14 % sur le secteur primaire ;
- 24 % sur le secteur secondaire, dont 14 % pour l'industrie.
- Taux de croissance : 5,6 % en 2008, en moyenne 5,1 % sur la période 2001-2008.
- Exportations : environ 18 milliards d'euros (33 % du PIB).
- Importations : environ 28 milliards d'euros.
- L'Europe représente 63 % des échanges commerciaux (prédominance de la France et de l'Espagne).

Le poids de la région de Tanger dans l'économie marocaine

- La région de Tanger-Tétouan : le deuxième pôle d'activité industrielle marocain :
- entre 70 000 et 90 000 emplois industriels sur la région de Tanger-Tétouan ;
- 800 unités industrielles.
- Une forte augmentation de l'investissement industriel sur la région : dans l'absolu et relativement à Casablanca.
- 2,4 millions d'habitants dont 38 % d'actifs, un dynamisme démographique avec un taux d'accroissement annuel de la population supérieur à la moyenne nationale (2 %) :
- un réservoir important de main d'œuvre avec un niveau de qualification faible relativement aux pays concurrents.

des sites préidentifiés pour héberger la GPI (plus d'une dizaine de sites, représentant 5 000 hectares, soit 5 millions de mètres carrés). Il s'agissait, pour une zone géographique particulièrement chahutée, entre mer et montagne, d'évaluer les contraintes et coûts d'aménagement ainsi que les commodités proposées (accessibilité, par exemple) afin de les confronter aux besoins des différentes filières à héberger, notamment automobile et logistique.

– Une synthèse des contraintes et des potentialités, un cadrage des perspectives et des priorités de développement.

L'ensemble des éléments de diagnostic a été présenté au comité de pilotage de TMSA, qui a ainsi pu prioriser le développement des sites (en regard de la montée en régime des besoins) et calibrer les besoins fonciers à long terme.

Un second temps, de formalisation du schéma de développement et d'établissement des business plans

Sur la base du cadrage des perspectives de développement, nous avons ensuite décliné :

– Les finalités de chaque site et le plan de développement global.



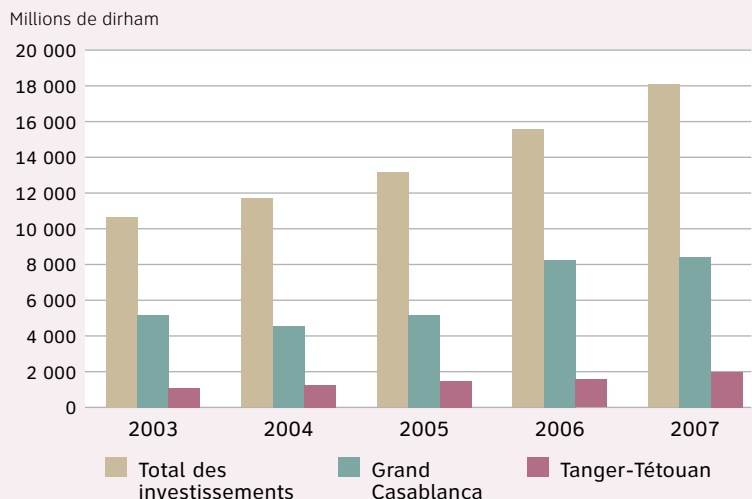
– Les business plans par site et à l'échelle globale de la GPI, en étudiant toute la palette des montages envisageables (commercialisation de foncier, location de foncier nu, location d'immeubles construits sur mesure ou standard) : l'idée était de faire écho à la demande tout en préservant les équilibres économiques et financiers.

– La gamme de services et de prestations à proposer à l'échelle globale et à l'échelle des principaux sites (exemple : structure permanente en charge d'assurer la gestion de la zone), en distinguant les besoins des différentes filières industrielles.

Cette seconde phase a donné lieu à de nombreuses itérations afin d'aboutir à un scénario de développement répondant à la fois aux exigences de la demande et aux capacités des différents sites (maîtrise du foncier, possibilités d'aménagement), puis à un plan de mise en œuvre.

Au final, TMSA aura bénéficié d'une vision externe sur les perspectives de développement de la GPI, déterminante pour engager les opérations : l'apport couplant expertises industrielles (pour l'évaluation des besoins métier) et savoir-faire immobilier et foncier (pour l'appréciation des enjeux économiques, des montages possibles) a constitué un élément différenciant de l'offre Kurt Salmon.

Pour les consultants Kurt Salmon, cette étude aura été passionnante pour la qualité des échanges avec le client et l'échelle de réflexion inégalée jusqu'alors (5 000 hectares de terrain de jeu...).



Source données : direction des études et de la planification

En savoir plus : Yann Milton,
yann.milton@kurtsalmon.com

Le logement social face aux mutations

Par Pascal Sanchez

Confronté à des contraintes qui se renforcent, le logement social est à un carrefour de son histoire et cherche à inventer un nouveau modèle assurant à la fois le maintien de sa mission sociale et la préservation de ses équilibres économiques.

Des contraintes qui se renforcent

La société française est en profonde mutation, et les transformations à l'œuvre interpellent la capacité des bailleurs sociaux à répondre aux enjeux qui s'imposent à eux. Ces mutations, bien que diverses, convergent et vont dans le sens d'un renforcement des contraintes. La précarisation croissante des ménages est un phénomène de fond qui renvoie, en partie, aux évolutions du marché du travail marquées par la diminution significative de la part des emplois CDI. La pauvreté touche désormais plus de 8 millions de français, et les classes moyennes, dont le pouvoir d'achat stagne depuis de nombreuses années, se sentent elles aussi déclassées et menacées.



Le dynamisme démographique, relayé par l'accroissement du nombre des ménages, qui se poursuivra dans les prochaines décennies, se traduira par le maintien d'une forte pression de la demande de logement. A ces facteurs quantitatifs s'ajoutent des tendances qualitatives qui signalent, là encore, l'émergence de nouvelles fragilités telles que le vieillissement et l'augmentation des familles monoparentales. Enfin, le rapport au logement – premier poste de la consommation des ménages – se transforme : aspiration à la propriété sous la forme préférentielle d'acquisition d'une maison individuelle ; sensibilité plus grande au bruit ; amélioration du confort thermique des logements pour une meilleure maîtrise des charges. Ces contraintes trouvent leur traduction

directe dans le logement social, qui joue le rôle de miroir grossissant des mutations de la société française. En effet, la plupart des ménages qui entrent aujourd'hui dans le parc locatif social ont des revenus très inférieurs aux plafonds de ressources et la part des familles monoparentales ne cesse d'augmenter. Et, bien que l'écart des loyers entre le parc privé et le parc HLM se soit accru ces dernières années, les taux d'effort des ménages modestes logés en HLM relatifs au paiement de leurs loyers ont augmenté de manière préoccupante ; ils dépassent désormais le seuil des 20 %.

Les incertitudes et les limites des politiques publiques

Les bailleurs sociaux n'ont pas seulement à faire face à ces contraintes qui menacent les équilibres sociaux de peuplement et leur équilibre d'exploitation. Les politiques publiques sont, elles aussi, sources d'incertitude, voire d'inquiétude.

Elles sont sources d'incertitude en raison de l'accélération de l'actualité juridique depuis les années 2000 ; de la fameuse loi SRU jusqu'à la loi dite Molle de 2009, ce ne sont pas moins de cinq lois importantes qui ont été votées, chacune imposant de nouvelles obligations aux bailleurs sociaux. Elles sont sources d'inquiétude en raison de la pérennité du soutien de l'Etat au secteur du logement social dans la mesure où le financement des politiques publiques – rénovation urbaine, appui au parc privé – est de plus en plus assuré par la captation de ressources complémentaires issues principalement de la collecte de fonds opérée par les entreprises. Toutefois la thématique des politiques publiques ne se réduit pas à celle de son financement. Elle porte aussi sur ses limites. Malgré le vaste programme de rénovation urbaine initié en 2003 sous l'égide de l'Agence nationale de la rénovation urbaine – 130 000 logements démolis et reconstruits, 300 000 logements réhabilités à ce jour –, les quartiers en ZUS demeurent des zones fragilisées dans lesquelles se concentrent de nombreux handicaps sociaux (échec scolaire, chômage, paupérisation, insécurité). A travers l'évolution de ces quartiers, c'est toute la

politique de la ville qui se trouve interpellée, politique de la ville qui doit répondre à l'enjeu de l'éclatement des formes urbaines ; quartiers d'habitat social dans lequel perdurent des difficultés sociales et urbaines ; périurbanisation croissante liée à l'extension du pavillonnaire, réponse des classes moyennes à la hausse des prix de l'immobilier ; concentration de la population aisée en centre-ville.

Les stratégies d'adaptation

Les bailleurs sociaux ont ainsi à relever de nombreux défis. Quelles peuvent être, dans ce contexte aussi contraint, leurs stratégies d'adaptation ? Compte tenu de leur taille, des moyens humains et financiers dont ils disposent, qui, à l'aune de ces enjeux, apparaissent modestes, stratégie d'alliance et qualité de service apparaissent comme deux voies possibles de réponse. Stratégie d'alliance d'abord avec les collectivités locales, avec qui il sera de plus en plus obligatoire de contractualiser des politiques et des engagements

récioproques en vue de prendre en compte la diversité des besoins territoriaux tout en cherchant à articuler la question du logement à celle, plus globale, de la ville. Stratégie d'alliance encore entre les opérateurs HLM qui devront s'associer sous des formes diverses en vue de mutualiser leurs moyens et d'optimiser leurs fonds propres. Par ailleurs, les investissements dans l'offre nouvelle et le parc existant ne suffiront pas à relever le défi de la qualité du service rendu. L'amélioration et l'adaptation de la qualité de service aux nouvelles réalités sociodémographiques, l'implication des habitants dans la définition et la mise en œuvre de solutions innovantes à l'échelle des quartiers ou des résidences seront elles aussi nécessaires. Mais les bailleurs sociaux ne pourront pas tout sans l'intervention massive de l'Etat qui se doit encore d'exercer sa double fonction de régulateur et de financeur des politiques publiques.

En savoir plus : Pascal Sanchez,
pascal.sanchez@kurtsalmon.com

Pour une approche globale de la performance opérationnelle dans le secteur du logement social

Par Julien Phélip

« Nous devons repenser fondamentalement l'ensemble de la chaîne logement pour produire plus, mieux, avec plus d'efficacité »¹. Benoist Appar, secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, illustre ainsi la tension à l'œuvre dans le secteur du logement social : d'une part, des besoins croissants, pour faire face à la crise du logement, mais aussi en réponse aux évolutions sociétales – développement durable, vieillissement, etc. –, d'autre part, une « réduction inéluctable des budgets des pouvoirs publics »¹.

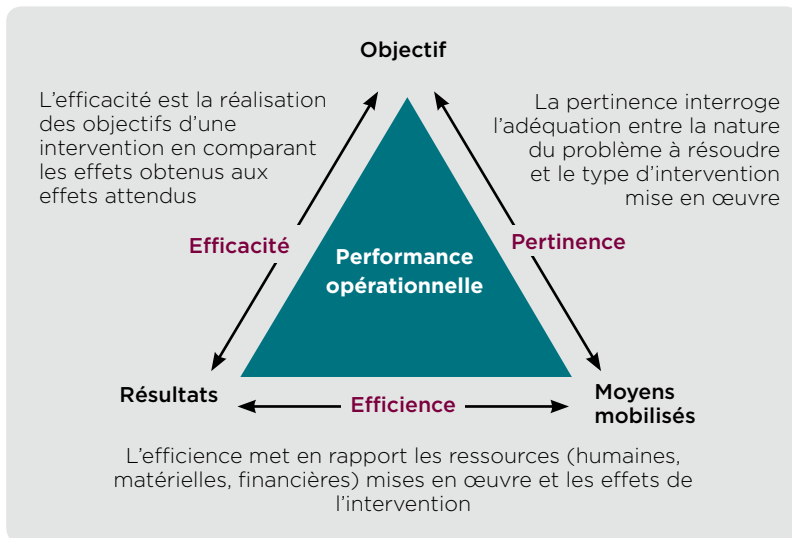
Les bailleurs sociaux sont engagés depuis des années dans des démarches d'optimisation, au coup par coup, pour améliorer leurs résultats : plans d'actions pour réduire la vacance des logements, amélioration du processus de recouvrement, adaptation des organisations, développement des outils de pilotage de l'activité, etc. Aujourd'hui, les contraintes économiques et les exigences sont telles qu'elles provoquent un changement d'échelle : les démarches de progrès deviennent globales et systématiques pour permettre aux organismes HLM de poursuivre leurs mis-

sions et faire face aux évolutions actuelles et futures.

La performance opérationnelle ne se limite pas à la réduction des coûts

Même si la réduction des coûts de fonctionnement (environ 20 % des loyers, dont 2/3 de masse salariale) est un enjeu, un projet d'amélioration de la performance ne se limite pas à ce seul objectif : il est aussi l'occasion de mettre en œuvre une démarche globale. En effet, la réduction des coûts trouve rapidement ses limites alors même

1- Discours de clôture du congrès de l'Union sociale de l'habitat, 30-09-2010.



qu'une démarche de ce type doit être l'occasion d'une véritable remise en cause de l'organisation et des process afin de parvenir à un optimum entre moyens déployés et résultats obtenus.

A travers ces démarches, les bailleurs sociaux cherchent également à consolider des organisations qui sont souvent le fruit de rapprochements opérés rapidement au cours des dernières années, ainsi qu'à améliorer le service rendu aux occupants et les indicateurs de gestion.

De ce fait, les axes d'analyse sont multiples :

- Réflexion sur les organisations et en particulier sur le niveau de centralisation/décentralisation des activités et la (re)structuration des groupes auxquels ils appartiennent.
- Amélioration des modes de fonctionnement par l'optimisation et la maîtrise des processus.
- Mise en place de politiques managériales et de gestion des ressources humaines sti-



mulant les progrès continus, qu'ils soient individuels ou collectifs.

- Réduction des postes de dépenses par l'optimisation des politiques achats et la réalisation d'investissements techniques (informatique, téléphonie, affranchissement...) avec des temps de retour rapides.

La nécessaire prise en compte du contexte spécifique du secteur

Même si le fonctionnement et le management des bailleurs sociaux sont comparables à ceux d'une entreprise privée, ils se distinguent par la vocation des missions qui leur sont dévolues au regard des ambitions des politiques publiques qui déterminent le champ et les modalités d'intervention de ces organisations.

De nombreuses marges de manœuvre existent et permettent d'obtenir des progrès significatifs. Les organismes doivent faire preuve d'ambition et d'originalité pour explorer toutes les solutions envisageables, comme par exemple, les possibilités de mutualisation inter-organismes pour bénéficier d'économies d'échelle ou gagner en puissance d'achat, le recours à des modes de production alternatifs (VEFA, CPI) pour répondre avec flexibilité à une croissance ponctuelle de l'activité, la dématérialisation de certains flux (exemple : les avis d'échéance) ou le développement de certains outils (extra-net fournisseurs et clients).

L'équation des bailleurs sociaux consiste à résoudre la difficulté suivante : comment préserver le niveau de qualité du service rendu tout en étant soumis à des contraintes de plus en plus fortes. L'expérience montre qu'il n'y a pas de contradiction entre les deux termes ; bien au contraire, une des conditions de la qualité de service est la mise en œuvre d'une organisation optimisée et performante. Il faut d'ailleurs souligner, sur cette question, que les bailleurs sociaux ont appris de longue date à gérer un équilibre entre contraintes économiques et qualité de service, à travers des initiatives parfois innovantes et pouvant servir de modèle à d'autres opérateurs, y compris privés.

La recherche d'une meilleure performance permet ainsi de dégager des ressources en vue du développement et de la modernisation du patrimoine.

La réussite passe par la mise en œuvre

Les pistes de progrès sont très souvent simples à identifier. Tout l'enjeu réside alors dans la capacité de mise en œuvre, ce qui suppose de progresser de manière déter-

minée en tenant compte des contraintes internes et externes. Les ressorts de la réussite de ce type de projet sont les mêmes que dans d'autres secteurs :

- Donner du sens et de la perspective en inscrivant la démarche dans une stratégie globale.
- Hiérarchiser les actions par degré de priorité.
- Combiner des actions faciles à mettre en œuvre permettant des bénéfices immédiats avec des actions de fond permettant des bénéfices importants à moyen terme.
- Responsabiliser le management intermédiaire dans l'atteinte des résultats.
- Communiquer et associer les collaborateurs.
- Piloter les progrès.

En définitive, le contexte oblige les bailleurs sociaux à s'interroger plus qu'avant sur leur performance opérationnelle en analysant le rapport entre objectifs poursuivis, moyens mobilisés et résultats obtenus. L'amélioration des performances relève des mêmes mécanismes que dans d'autres secteurs, s'agissant des leviers d'amélioration et des facteurs de réussite des projets. La vertu de ces démarches, au-delà des gains chiffrables, est d'inciter à une réflexion innovante sur les marges de manœuvre dont dispose toute organisation dès lors qu'elle s'interroge sur ses modèles et sur l'allocation de ses ressources.

En savoir plus : Julien Phélip,
julien.phelip@kurtsalmon.com

Mettre l'immobilier au cœur des stratégies

Par Stéphanie Indigo

L'immobilier représente le second poste de coût pour l'entreprise et apparaît comme un actif de poids dans le bilan. Ce simple constat oblige à définir une stratégie immobilière permettant d'identifier les sources d'économies potentielles ou les apports de trésorerie éventuels à travers la rationalisation et l'optimisation du patrimoine. De la même manière, une stratégie patrimoniale est indispensable aux organisations dont l'immobilier constitue le cœur de métier, afin d'assurer la meilleure adéquation possible entre leur politique patrimoniale, les ressources financières disponibles et leur objet social.

Des démarches similaires...

Quatre étapes incontournables jalonnent la définition d'une stratégie patrimoniale :

- Le diagnostic qui, sur la base d'un état des lieux de l'existant, met en évidence les différents enjeux du patrimoine (technique, réglementaire, fonctionnel, économique, d'occupation...).
- Les orientations stratégiques qui résultent de la mise en perspective des besoins prospectifs induits par l'évolution de l'activité et à travers lesquelles une organisation affirme ses priorités.
- La stratégie immobilière qui constitue une synthèse des deux premières étapes. Elle décline, dans le cadre de plans d'actions à moyen et long termes des réponses à la fois réalistes et réalisables sur les plans technique et financier, et suffisamment ambitieuses en regard des enjeux identifiés lors de la première phase de diagnostic. Pour cela, plusieurs scénarios

sont d'abord identifiés, qualifiés et mis à l'épreuve. Dans leur contenu, ils dressent une liste de projets (réhabilitation, extension, mise aux normes, aménagement, adaptation, désengagement, acquisition, construction, densification) s'exerçant sur les bâtiments individuellement ou sur des groupes de bâtiments. Puis, une fois le scénario préférentiel retenu, les conditions de mise en œuvre sont explicitées en termes de coûts des opérations, délais de réalisation et dates de livraison. A l'issue, les projets sont qualifiés et planifiés (type de montage, sources de financement, phasage des opérations).

– Enfin, en tant que projet, la stratégie patrimoniale doit faire l'objet d'une communication et d'une appropriation auprès des acteurs qui auront à la déployer.

... et des outils spécifiques

Il existe de nombreux outils présidant à l'élaboration d'une stratégie patrimoniale.

Leurs spécificités dépendent à la fois des objectifs qu'ils poursuivent (optimisation, développement, adéquation) et des caractéristiques des patrimoines concernés.

Le Schéma directeur immobilier (SDI) est adapté à tout type de patrimoine (tertiaire, industriel, foncier). Il est l'outil générique par excellence et vise un double objectif :

- Dynamisation des portefeuilles à travers des mécanismes de rotation d'actifs et d'accroissement de la valeur.

- Amélioration de la performance à travers l'analyse de l'ensemble des thématiques immobilières et des leviers d'optimisation (densification de l'occupation, adaptation des surfaces, regroupement de sites, gisements d'économies, sources de refinancement...).



Le SDI s'inscrit donc dans une démarche d'amélioration de l'efficacité globale du patrimoine au service d'une stratégie d'entreprise ou d'une politique publique pour le compte d'un organisme. La mise en œuvre de cet outil a ainsi pu permettre à de grands utilisateurs de reconfigurer leur patrimoine dans le cadre d'une démarche prospective.

Le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) a été conçu pour répondre aux objectifs de la réforme immobilière de l'Etat. Mis en œuvre dès 2006, il s'agissait de fonder les choix patrimoniaux sur une analyse objective. Les scénarios devaient être adaptés à la situation patrimoniale et refléter les objectifs de modernisation de la gestion publique voulus par l'Etat.

La démarche SPSI a été généralisée progressivement à l'ensemble du patrimoine de l'Etat, y compris au patrimoine des opérateurs. Elle est venue en renfort de

la Réforme de l'administration territoriale de l'Etat (RéATE) lancée en 2008, en proposant un cadre d'analyse permettant de reconfigurer localement les services.

Le Plan stratégique de patrimoine (PSP), démarche spécifique aux organisations du logement social, était conçu lors de ses premières versions, au début des années 2000, comme un simple outil de programmation d'intervention technique sur le parc existant. Depuis, de nombreuses problématiques ont été ajoutées, reflétant les divers enjeux qui traversent aujourd'hui le parc locatif social :

- Des enjeux de territorialisation des politiques, notamment par la prise en compte des spécificités des quartiers et des communes ayant élaboré une politique d'habitat affirmée.

- Des enjeux de développement de l'offre, en particulier sur les zones tendues.

- Des enjeux de renouvellement urbain.

- Des enjeux de qualité de service en complément de la programmation des opérations techniques sur le patrimoine.

De simple outil technique, le PSP est devenu l'une des clés essentielles de la construction de la stratégie des organismes du logement social.

L'enjeu de la prospective

Ces outils stratégiques, par-delà les différences de patrimoine, répondent à la même nécessité : recenser et objectiver les enjeux en vue de procéder à des arbitrages éclairés. L'enjeu sous-jacent à l'ensemble de ces outils est d'opérer une révolution culturelle dans la gestion des patrimoines ; il s'agit d'abandonner la logique d'opportunité à court terme en promouvant la logique prospective à moyen et long termes. Outils vivants, adaptés à chaque fois à l'histoire et au contexte des structures, ils offrent l'intérêt de mettre le patrimoine au cœur des stratégies globales des organisations, qu'elles soient privées ou publiques.

En savoir plus : Stéphanie Indigo,
stephanie.indigo@kurtsalmon.com

Quelles évolutions de la fonction immobilière ?

Par Ludovic Legendre

Longtemps cantonnée au périmètre de la gestion de parc assurée par un responsable immobilier, la fonction immobilière est aujourd'hui de plus en plus présente dans les COMEX des entreprises, devenant une direction à part entière, créatrice de valeur

Cette évolution résulte d'un constat initial : l'immobilier constitue à la fois le deuxième poste de dépenses des entreprises et un actif significatif de leur bilan.

Les crises économiques et financières ainsi que la hausse quasi ininterrompue des prix de l'immobilier ne font que renforcer ce constat. Les entreprises s'intéressent dès lors avec plus d'attention à la performance de la fonction immobilière – objectifs, résultats, moyens mobilisés – et à sa capacité à apporter de la valeur et des marges de manœuvre à l'entreprise. La fonction immobilière s'est ainsi considérablement transformée.

Des ambitions nouvelles

Les directions immobilières ont aujourd'hui à faire face à quatre défis majeurs :

- Accompagner le développement de l'entreprise en renforçant l'apport de valeur aux autres directions de l'entreprise.
- Construire avec l'immobilier de nouvelles voies de diversification et de profit pour l'entreprise.
- Participer à la baisse des coûts à travers des actions d'ajustement du parc tant dans son format que dans sa qualité.
- Être capable de contribuer aux besoins de financement de l'entreprise via la préparation et la mise en œuvre rapide de processus de valorisation, de cession ou de refinancement d'actifs.



Les deux leviers de la transformation

En réponse à ces quatre défis, les directions immobilières disposent de deux leviers : l'organisation et la professionnalisation.

Le levier de l'organisation

Avec la prise de conscience que l'immobilier constitue un réel levier d'économie opérationnelle, les entreprises ont généralisé la fonction immobilière (en 2010, 2/3 des entreprises cotées en France sont dotées d'une direction immobilière).

Les directions immobilières se sont constituées et deux modèles alternatifs se dégagent :

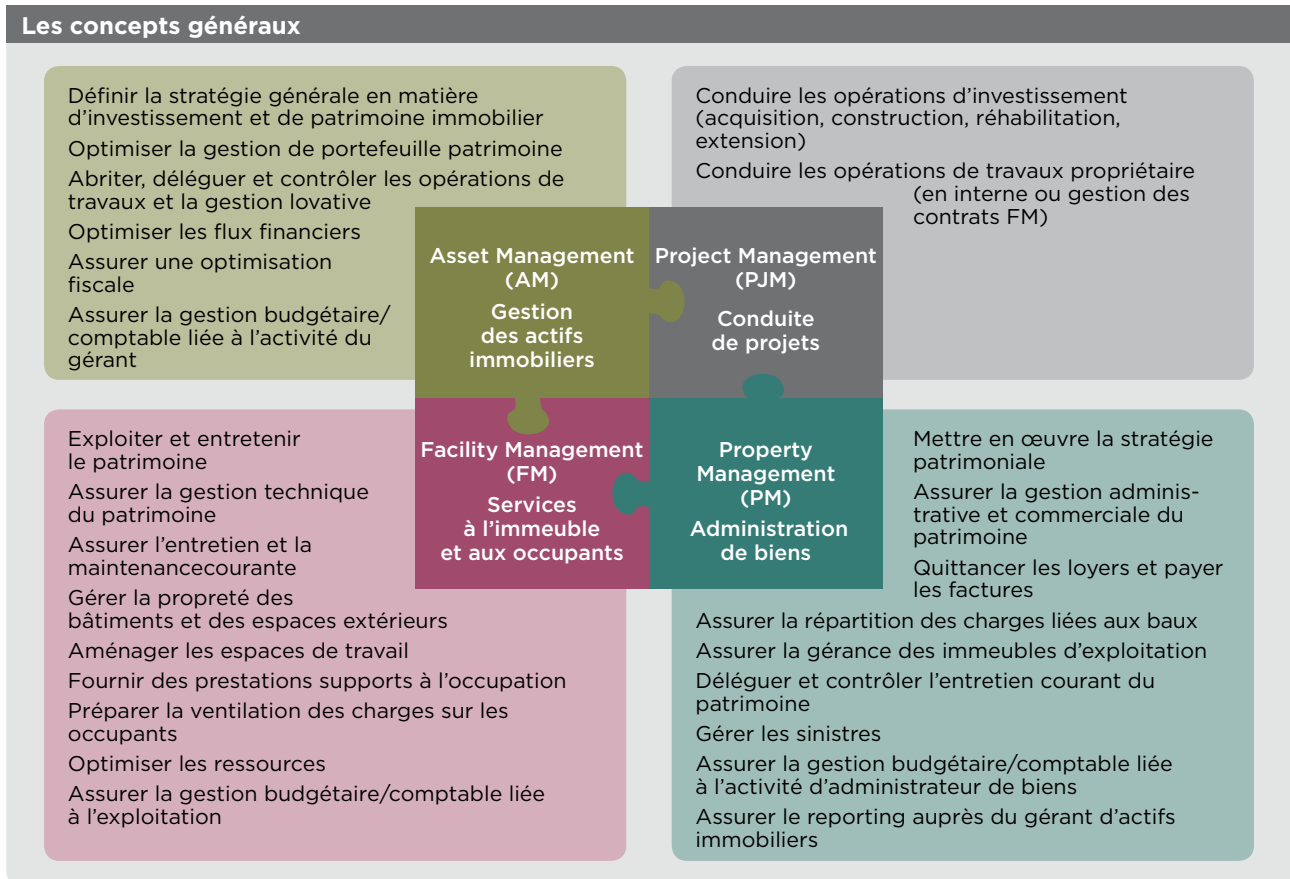
- Un modèle de direction de l'immobilier rassemblant tous les collaborateurs spécialisés.
- Un modèle de filières constituées d'une équipe immobilière centrale (animation, conseil, stratégie, gestion des grands projets) en appui aux autres directions, qui conservent les équipes associées et la maîtrise de la gestion de leur patrimoine.

Par ailleurs, le périmètre des directions immobilières a changé. Elles ont élargi leur champ de compétences : d'une gestion technique du patrimoine, elles se sont hissées vers une gestion de portefeuille immobilier à l'échelle de l'entreprise.

Ce changement de métier s'est accompagné de différents mouvements : arrivée de nouvelles compétences issues de l'extérieur, renforcement de la formation des équipes internes, réflexions sur le cœur du métier de l'immobilier de l'entreprise, construction de partenariats novateurs avec des professionnels de l'immobilier...

Ces changements conduisent les directions immobilières à se reconfigurer en privilégiant les activités stratégiques et en favorisant l'externalisation de certains services immobiliers pour lesquels il existe un marché mature.

Ainsi, la direction immobilière nouvelle génération apparaît sous la forme d'une équipe réduite, multi-spécialiste et expé-



rimentée, focalisée sur les trois fondamentaux de l'immobilier d'entreprise :

- La stratégie avec l'implication croissante des directions immobilières en amont des projets majeurs engageant l'entreprise.
- Le pilotage efficient de l'immobilier d'exploitation s'appuyant sur des partenariats forts avec des opérateurs externes dans une logique relationnelle gagnant-gagnant.
- La maîtrise d'ouvrage des grands projets immobiliers en proximité avec les directions opérationnelles.

Le levier de la professionnalisation

Avec la volonté de structurer la fonction immobilière autour de la maîtrise des fondamentaux, une politique de connaissance du patrimoine a été mise en œuvre.

Les activités de property management ont été profondément remaniées avec la mise en place des plans pluriannuels d'entretien propriétaire.

Les stratégies d'externalisation de facility management se sont accélérées avec :

- Le maintien au niveau national de pôles d'expertise au sein des directions immobilières.
- Des stratégies de partenariat *facility management* qui se développent à l'échelle européenne.

Dans le cadre de cette professionnalisation, un nouveau métier a émergé, celui des *Asset Managers* internes, qui :

- Anticipent les besoins financiers de l'entreprise (court terme) au-delà de la politique d'investissement ou de désinvestissement immobilier (long terme).
- Évaluent la valeur des biens et les risques de dépréciation : évolution des marchés immobiliers, respect des normes, anticipation des normes à venir (IFRS, Grenelle Environnement...).

En parallèle, l'offre de formation, notamment dans les grandes écoles de commerce, s'est fortement développée.

Sur la même période, on constate aussi l'essor de la RICS France, qui offre un label de qualité reconnu à de nombreux professionnels de l'immobilier.

Ces mouvements de fond ont conduit à rendre plus visible l'immobilier au sein des entreprises et notamment vis-à-vis des directions générales, qui ont vu remonter un certain nombre de problématiques nouvelles. Les directions immobilières sont devenues, par là même, en quelques années, des acteurs clés de la direction des entreprises.

En savoir plus : Ludovic Legendre, ludovic.legendre@kurtsalmon.com

Vers des systèmes d'information immobiliers décisionnels

Par Arnaud Brault

Depuis quelques années, l'immobilier est bien identifié par les directions générales des entreprises comme un levier économique majeur qui nécessite d'élaborer et de mettre en œuvre une véritable stratégie de gestion. Dans ce cadre, les systèmes d'information prennent une dimension qui dépasse le simple besoin d'accompagnement de la gestion courante d'une activité immobilière et tendent à devenir la colonne vertébrale d'une politique immobilière : leur mise en place doit notamment permettre de contribuer plus rapidement et efficacement aux plans de performances opérationnelles élaborés. Cependant, cette tendance s'appuie sur un existant qui recouvre des réalités très différentes en fonction des types d'acteurs de l'immobilier privé concernés.

formatisation des fonctions de gestion immobilière ont pu être très variables d'une entreprise à l'autre.

Il existe néanmoins un point commun à la grande majorité des systèmes d'information mis en place par ces différents acteurs de l'immobilier privé : la plupart du temps, ces SI se sont construits progressivement et sans réelle urbanisation, en s'appuyant le plus souvent sur des applications spécifiques et sur des outils bureautiques. Ces solutions, plus ou moins abouties fonctionnellement – et qui sont devenues pour certaines obsolètes techniquement – se sont révélées généralement peu ou mal intégrées entre elles ou à d'autres SI, et rarement en mesure de garantir une information fiable, exhaustive, contrôlée et contrôlable.



Un SI immobilier intégré pour répondre aux besoins et enjeux métier

Force est de constater qu'un tel SI ne permettait pas de répondre efficacement aux nouveaux enjeux économiques, réglementaires ou environnementaux auxquels se trouvent confrontés les acteurs du secteur de l'immobilier privé et qui se traduisent notamment par des besoins et exigences accrus en matière de connaissance précise et exhaustive du parc immobilier, de fiabilité de l'information et de mise à disposition d'indicateurs de prise de décision.

Pour accompagner leur structuration et leur professionnalisation croissantes, les acteurs de l'immobilier privé ont, par conséquent, lancé ces dernières années des démarches de rationalisation et de modernisation de leur SI, en s'appuyant dans la mesure du possible sur des solutions progiciels du marché. Concentrée à l'origine sur quelques solutions de niche, l'offre progicielle immobilière s'est en effet enrichie depuis une dizaine d'années et se trouve aujourd'hui constituée à la fois de solutions immobilières globales dédiées, de solutions immobilières spécialisées et d'ERP.

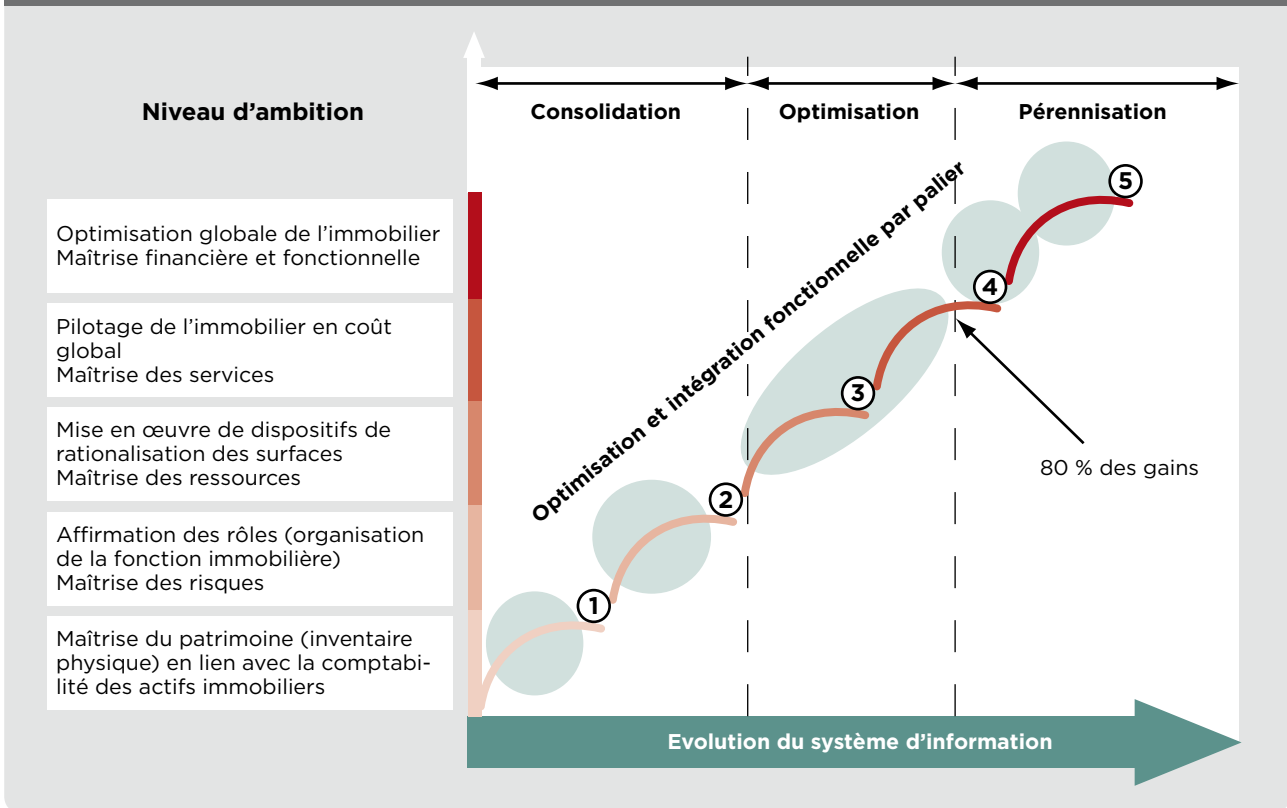
La mise en œuvre progressive d'un véritable SI immobilier intégré et communiquant – bâti autour d'un socle référentiel

Des situations hétérogènes et perfectibles

Pour les grands administrateurs de biens ou les sociétés spécialisées dans l'investissement immobilier – dont la gestion et la valorisation de patrimoine sont le cœur de métier –, la mise en place d'un système d'information immobilier s'est imposée d'emblée comme un prérequis substantiel à leur activité.

En revanche, chez les grands utilisateurs – qu'ils soient propriétaires occupants ou locataires – pour lesquels l'immobilier n'a longtemps été considéré que comme une simple fonction support de l'activité *core-business*, la volonté et le degré d'in-

Un système d'information qui doit s'adapter aux étapes de montée en puissance de la fonction immobilière et supporter l'évolution des objectifs



unique, centralisé et composé de plusieurs briques applicatives métier et d'un système décisionnel – constitue donc un modèle cible qui doit permettre de répondre aux enjeux métier en couvrant le périmètre complet des missions dévolues aux entités de gestion immobilière en matière de *property*, d'*asset* ou de *facility management* et de *reporting* d'activité.

Des perspectives fortement orientées vers les systèmes de pilotage

Les SI immobiliers sont désormais mieux à même de répondre aux problématiques métier ; ils le doivent à leurs propres avancées fonctionnelles et technologiques, mais aussi à la prise en compte des particularités relatives aux processus métier :

- Inventaire du patrimoine, identification et optimisation des coûts immobiliers chez les utilisateurs.
- Valorisation du patrimoine, gestion du risque et sécurisation des cash-flows chez les investisseurs...

Néanmoins, dans le contexte actuel d'incertitudes et de contraintes économiques majeures, les entreprises ont tendance à se recentrer sur leur *core-business*. La problématique, pour l'ensemble des acteurs de l'immobilier privé, consiste alors à

valoriser au mieux leurs SI afin de disposer d'outils de pilotage encore plus performants et évolutifs.

Or le pilotage de la performance immobilière ne sera réellement efficace qu'avec de véritables systèmes décisionnels permettant aux *Property* et *Asset Managers* de répondre, via des reportings adaptés, à la fois aux objectifs de performance de l'investisseur et aux exigences opérationnelles de l'utilisateur.

Ces outils de pilotage peuvent être intégrés dans les solutions de gestion immobilière ou s'appuyer sur des solutions décisionnelles du marché (entrepôts de données, couplés à des outils de business intelligence). Depuis peu, sont également apparus des outils de type BI Light offrant une utilisation simplifiée et qui permettent, en s'appuyant sur des modèles de données métier prédéfinis :

- De construire des états de reporting de manière autonome et dynamique.
- D'obtenir des tableaux de bord pertinents à partir des données de gestion opérationnelles actualisées en temps réel.

En savoir plus : Arnaud Brault, arnaud.brault@kurtsalmon.com

Découvrez *L'Etat revisité*, un ouvrage co-rédigé par Marie-Joëlle Thenoz, associée secteur public Kurt Salmon

« La crise économique mondiale constitue un des déterminants de la dégradation des finances publiques. Le modèle social et économique français, résultant d'un pacte social bâti au fil d'une histoire nationale pluriséculaire au sein duquel l'Etat occupe une place centrale, semble avoir atteint ses limites en terme de soutenabilité financière... ». Comme l'explique Julien Dubertret, directeur du budget, la maîtrise de l'endettement et le retour à l'équilibre des finances publiques représentent non seulement une nécessité économique mais aussi un impératif moral si l'on veut réduire la charge transmise à nos enfants.



C'est sur cette base que Marie-Joëlle Thénnoz, associée secteur public du cabinet Kurt Salmon et Loïc Tribot la Spière, délégué général du Centre d'études et de prospective stratégique (CEPS) et conseiller du commerce extérieur de la France, ont co-rédigé l'ouvrage *L'Etat revisité*.

Après avoir commencé par tracer des perspectives sur la posture stratégique de l'Etat, tous deux se sont rendus compte que cela ne suffirait pas. Selon eux, la réforme de demain devra être plus radicale et devra interroger en profondeur le modèle économique et social de la France, ainsi que l'organisation encore très centralisée de la sphère publique. Elle devra également tenir compte de l'avis des Français, qui, plus que les autres européens, priorisent l'éducation, la santé et l'emploi.

Au sein de cet ouvrage, Marie-Joëlle Thenoz et Loïc Tribot La Spière, entourés de plus d'une quinzaine d'auteurs, proposent de nouveaux paradigmes pour conduire une telle transformation. Nous vous invitons à les découvrir en vous procurant le livre à la Documentation Française, ou sur le site internet du CEPS, www.ceps.asso.fr

Rejoignez notre Observatoire des performances des organisations immobilières

Pour apporter davantage de services tout en minimisant les coûts de fonctionnement, les professionnels de l'immobilier et les utilisateurs sont toujours à la recherche d'une amélioration de leur performance organisationnelle.

Alors qu'il existe de nombreux outils de comparaison des performances des actifs immobiliers (loyers, coûts d'entretien, fiscalité...), les décideurs n'ont pas de véritables éléments de comparaison de la performance de leurs organisations et de leurs modes de gestion : quels sont les effectifs nécessaires pour gérer une activité de gestion, de commercialisation, de maintenance... pour quels résultats de service ?

Forts de ces constats, nous avons développé une offre innovante, véritable observatoire des performances opérationnelles reposant sur les principes suivants :

- Un cercle d'adhérents s'inscrivant clairement dans une logique de partage et de progrès
- Des benchmarks objectifs des performances organisationnelles.
- Des instances et des outils innovants pour partager les retours d'expériences.
- L'animation par une équipe dédiée et expérimentée.

Pour tenir compte des spécificités métiers des acteurs immobiliers, cet observatoire est décliné par secteur : immobilier social, utilisateurs...

Pour plus d'informations :

Philippe Mirmand, philippe.mirmand@kurtsalmon.com,
Julien Phélip, julien.phelip@kurtsalmon.com



KurtImmo, le blog de Kurt Salmon dédié à l'immobilier

L'immobilier est en constante mutation : dispositifs législatifs et fiscaux, organisations, métiers, connaissent, en effet, des transformations ou des ajustements permanents. Dans ce contexte, être à l'écoute de l'actualité et des attentes des marchés, quels qu'ils soient, est devenu un élément clé d'adaptation des acteurs de l'immobilier. C'est la raison pour laquelle Kurt Salmon a décidé de créer un blog, KurtImmo, à destination des professionnels de ce secteur. A travers KurtImmo, les consultants de Kurt Salmon vous feront part de leurs analyses et de leurs retours d'expérience relatifs à des missions innovantes ou en phase avec de nouvelles attentes, décrypteront pour vous l'actualité et recueilleront le point de vue de grands témoins du secteur. Blog riche et vivant, miroir des enjeux du secteur, KurtImmo est un outil au service des acteurs de l'immobilier. Rendez-vous dès maintenant sur kurtimmo.com !

L'étude *Inégalités de traitement cadre/non cadre* est disponible !

Depuis plusieurs mois, la Cour de Cassation se prononce, à travers différents arrêts, sur ce que l'on appelle désormais l'égalité de traitement entre les cadres et les non cadres. Ainsi, toute différence de rémunération, en salaire ou en avantages divers, entre salariés doit être justifiée par des critères objectifs. Le temps de travail, les congés payés, les chèques restaurant, l'indemnisation des licenciements, les frais professionnels sont autant de thèmes sur lesquels la haute juridiction s'est déjà penchée. Face à cette évolution constante de la jurisprudence, les entreprises ne peuvent plus se reposer sur l'évolution des conventions collectives sur le sujet, et se posent légitimement la question de savoir de quelle manière les autres entreprises vont évoluer sur le sujet. C'est pourquoi Kurt Salmon et Fromont Briens – cabinet d'avocat spécialisé en droit social – ont réalisé une étude auprès des décideurs français, portant sur la perception qu'ont ces derniers sur l'égalité de traitement entre les cadres et les non cadres.

Nous vous invitons à nous contacter si vous souhaitez recevoir un exemplaire de cette étude.

Pour plus d'informations : Amandine Solanet, amandine.solanet@kurtsalmon.com



Nos bureaux

ALLEMAGNE - DUSSELDORF

Königsallee 11
40212 Düsseldorf
T +49 (0)211 7595 0

BELGIQUE - BRUXELLES

Bd la Woluwelaan 2 box 4
1150 Brussels
T +32 (0)2 663 79 20

CHINE- HONG KONG

99 Queen's Road
66/F, The Center
Central
T +1 852 3960 6448

CHINE - SHANGHAI

#1702 Evergo Tower
1325 Central Huaihai Rd
200031 Shanghai
T +86 21 6121 3668

ETATS-UNIS - ATLANTA

1355 Peachtree Street, N.E.,
Suite 900
Atlanta, GA 30309
T +1 404 892 0321

ETATS-UNIS - SOUTHERN CALIFORNIA

100 Pacifica, Suite 470
Irvine, CA 92618
T +1 949 609 0123

ETATS-UNIS - MINNEAPOLIS

120 S. 6th Street, Suite 1600
Minneapolis, MN 55402
T +1 612 378 1700

ETATS-UNIS - NEW YORK

650 Fifth Avenue, 30th Floor
New York, NY 10019
T +1 212 319 9450

ETATS-UNIS - SAN BRUNO

1250 Bayhill Drive, Suite 315
San Bruno, CA 94066
T +1 650 616 7200

ETATS-UNIS - SAN FRANCISCO

345 California Street, Suite 2500
San Francisco, CA 94104
T +1 415 296 9200

FRANCE - LYON

Immeuble Le Front de Parc
109, boulevard de Stalingrad
BP 11259
69608 Villeurbanne cedex
T +33 4 72 82 52 00

FRANCE - MARSEILLE

5, place de la Joliette
13002 Marseille
T +33 4 26 84 58 50

FRANCE - NANTES

Impasse Augustin-Fresnel
BP 80363
44816 Saint-Herblain cedex
T +33 2 51 80 14 06

FRANCE - PARIS

159, avenue Charles de Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine cedex
T +33 1 55 24 30 00

ITALIE - ROME

Via Attilio Regolo, 19
I-00192 Roma
T +39 06 3280 3235

JAPON - TOKYO

Akasaka Nakagawa Bldg.
3-11-3 Akasaka, Minato-ku
107-0052 Tokyo
T +81 3 3586 6840

LUXEMBOURG - LEUDELANGE

41, Zone d'activité Am Bann
L-3372 Leudelange
T +352 26 37 74 1

MAROC - CASABLANCA

Twin Center, Tour Ouest
Angle des bds Zerktouni et Al-Massira
20100 Casablanca
T +212 (0)5 22 95 83 21

ROYAUME-UNI - LONDRES

10 Fleet Place
London, EC4M 7RB
T +44 20 7710 5200

ROYAUME-UNI - Manchester

25 Hale Road
Altrincham WA14 2EY
United Kingdom
T +44 0161 925 2727

SUISSE - GENEVE

105, rue de Lyon
1203 - Genève
T +41 2 23 89 42 00

TUNISIE - TUNIS

Immeuble Carthage centre
Rue du Lac de Constance
Bloc A 2^e étage
1053 Les Berges du Lac - Tunis
T +216 71 96 50 57