



DIRECTEUR IMMOBILIER

.....

Être au service de la performance économique,
sociale et environnementale de l'entreprise

Le premier observatoire des directions immobilières, mené en 2019 par l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI), replaçait le directeur immobilier comme un contributeur central et transverse de l'entreprise. L'étude encourageait une plus grande reconnaissance des enjeux immobiliers.

Quatre ans plus tard, au lendemain de plusieurs crises successives dont on ne mesure pas encore les conséquences, l'immobilier apparaît pour les entreprises comme un levier permettant de répondre aux transformations profondes que la société nous impose : intégration de l'inflation et de la remontée des taux, risques géopolitiques, attraction et rétention des talents, innovation, transformation des organisations, pilotage de la performance, impératif d'efficacité énergétique, réduction de l'impact carbone, capacité à lutter contre les pénuries de matériaux et composants..., le tout dans un contexte de renforcement des règles et contraintes, d'interactions multiples et de coopérations avec un grand nombre de parties prenantes.

Parce qu'elles regroupent compétences transverses, capacité de dialogue, sens du management de projet et de la conduite de changement, mais aussi esprit d'équipe, les directions immobilières construisent l'outil de travail et les lieux de rencontre, qui permettent à l'entreprise d'être performante dans un contexte mouvant.

Ce nouvel observatoire rappelle et illustre les formidables savoir-faire des professionnels qui composent les directions immobilières, leur capacité à intégrer et déployer la stratégie de leur entreprise, à être force de proposition dans les transformations fondamentales et la création de valeur. **Par l'approche transverse qui caractérise leurs actions, les directions immobilières apparaissent comme les chefs de projets agiles d'une entreprise en mutation.**

Nous en sommes convaincus, c'est bien la confiance accordée aux directrices et directeurs de l'immobilier et à leur équipe qui est l'ingrédient essentiel de la réussite de leur mission, tant le périmètre qu'ils couvrent est vaste et les challenges à relever variés. Notre motivation, par l'action que nous menons au sein de l'ADI, est **d'encourager les directions générales à donner aux directions immobilières les mandats et les moyens pour mettre en œuvre tout leur potentiel au service de l'entreprise et de sa performance.**

*Gilles Allard
François Cangardel
Cécile de Guillebon*



CONSEILS AUX DIRIGEANTS

1 RECRUTER LA BONNE PERSONNE

Le manager chargé de l'immobilier doit avoir un profil de stratégie et de visionnaire. Son action est tournée vers la performance de l'entreprise. Il doit être choisi sur la base de toutes ces caractéristiques : expert des métiers immobiliers, défenseur des intérêts de l'entreprise, porteur de la culture d'entreprise et fin négociateur.

2 ACCEPTER QUE LE TEMPS DE L'IMMOBILIER DIFFÈRE DE CELUI DE L'ENTREPRISE, C'EST PERMETTRE À L'IMMOBILIER DE DEVENIR PLUS AGILE

Le temps de l'immobilier est un temps long qu'il est parfois compliqué d'admettre dans un contexte en mutation rapide et souvent accélérée. Anticipation, vision de long terme sont nécessaires au directeur immobilier qui traduit les enjeux stratégiques de l'entreprise dans les solutions agiles et créatrices de valeur. À condition qu'il puisse résister au temps de l'entreprise, qui diffère du temps long de l'immobilier, et aux éventuels changements de gouvernance.

3 DONNER DES OBJECTIFS CLAIRS, AMBITIEUX... ET ALIGNÉS SUR LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le patrimoine immobilier est, souvent, le deuxième poste de charges de l'entreprise, après les salaires, mais ce n'est pas sa seule caractéristique. Bien piloté, il est un centre de ressources au service de la performance de l'entreprise. L'immobilier peut même devenir un métier relais de croissance pour l'entreprise. Un changement de paradigme qui s'amorcera à condition que la direction immobilière soit pilotée en fonction d'objectifs clairs, ambitieux, alignés sur la stratégie du Groupe.

4 DONNER UN PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉS LARGE À LA DIRECTION DE L'IMMOBILIER POUR LUI PERMETTRE D'ATTEINDRE SON PLEIN POTENTIEL ET DE L'UTILISER EN CONSÉQUENCE

L'étendue du périmètre confié à la direction immobilière conditionne la capacité à accompagner le projet de l'entreprise, anticiper les changements sociaux, attirer les meilleurs talents, animer un réseau de professionnels, négocier au mieux les contrats et faire entendre sa voix lors des arbitrages réalisés en concertation avec les autres fonctions du Groupe.

5 RECONNAÎTRE LE DIRECTEUR DE L'IMMOBILIER COMME UN INTERLOCUTEUR AU PLUS HAUT NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Que la direction de l'immobilier soit représentée au COMEX, qu'elle dispose d'un sponsor ou mieux... qu'elle y siège, pour servir la stratégie de l'entreprise, cette entité doit être visible du COMEX, qui en appréhendera les enjeux et validera les projets stratégiques.

6 SE DOTER D'UNE DIRECTION IMMOBILIÈRE ET LUI DONNER TOUS LES MOYENS D'ATTIRER LES TALENTS

Promouvoir une direction en perpétuel mouvement, qui se donne les moyens de connaître, se former et s'adapter à tous les enjeux sociaux, économiques, techniques et environnementaux du monde de l'immobilier pour attirer les talents internes et externes.

7 PROMOUVOIR UNE OFFRE DE FORMATION CONTINUE ET INITIALE VALORISÉE PERMETTANT L'ÉMERGENCE ET LA RECONNAISSANCE DE LA FILIÈRE

Une action pourrait être menée auprès des grandes écoles pour faire exister la fonction en dehors de l'entreprise et inciter des vocations : instauration de cours de management immobilier intégrés à part entière aux cursus généraux de gestion (masters généralistes en management dispensés par les IAE, les universités ou les grandes écoles, etc.). En interne, il apparaît urgent de faire évoluer les catalogues de formation pour y intégrer les besoins spécifiques des directions immobilières.

Dans la chaîne de valeur de l'industrie immobilière se trouvent, tout à la fin, les « utilisateurs », les « end users », les « consommateurs » en quelque sorte. C'est précisément pour eux que l'industrie immobilière produit, et c'est par l'usage qu'ils font du produit, que celui-ci a de la valeur.

Toutes les entreprises et administrations, qui consomment pour leurs besoins propres des surfaces d'immobilier de types multiples (bureaux, ateliers, laboratoires, commerces, entrepôts, usines, hôpitaux, écoles...), composent ainsi **les utilisateurs**.

Ces mêmes utilisateurs portent des projets en lien avec l'ensemble des intervenants de la chaîne de valeur. Ils sont l'interlocuteur des aménageurs, urbanistes, architectes, promoteurs, investisseurs, foncières, entreprises de construction, notaires, avocats, industriels, bureaux d'études, brokers, sociétés de facility management, de property management et d'asset management, sociétés de conseils...

Au même titre que la direction financière, la direction des ressources humaines ou la direction juridique, la direction de l'immobilier accompagne le core business de l'organisation **dans une approche transverse qui met l'immobilier au service de la stratégie du Groupe tout en veillant à la rentabilité de chaque projet.**

La dimension « finance » est un aspect majeur de l'expertise immobilière au sein d'une entreprise. Tout d'abord, gérer l'immobilier revient à gérer ce qui représente généralement **le deuxième poste de dépenses des entreprises* après la masse salariale**. En étant chargé du management du patrimoine du Groupe, le directeur immobilier est aussi un business partner qui contribue, entre autres, à l'équilibre financier de son entreprise. Il participe à l'amélioration de ses comptes en effectuant des choix pertinents sur les actifs en gestion, quelle que soit leur nature (hôtellerie, commerces, bureaux, santé, industrie, logistique...).

Responsable du « lieu » de travail, il est un garant de la compétitivité en contribuant à l'excellence opérationnelle et permettant un haut niveau de productivité. Visionnaire, il prépare l'avenir dans toutes ses dimensions : spatiale, fonctionnelle, réglementaire, financière, mais aussi managériale... En pilotant cet outil de travail tangible, le directeur immobilier a, par son action, un impact direct sur le bien-être des collaborateurs, l'attractivité, l'image de l'entreprise et la rétention des talents.

* Ingrid Nappi, professeur HDR, économiste - École des Ponts ParisTech.

Par ailleurs, et au-delà du contexte qui est le nôtre aujourd'hui et qui voit la spatialisation du rapport au travail bouleversée, le poids du directeur immobilier est renforcé, avec notamment les enjeux de transformation, le renforcement de la réglementation environnementale française et européenne : RE 2020, Décret Tertiaire, Décrets BACS, taxonomie européenne... Il est mobilisé sur un foisonnement de fronts, alors qu'il est déjà, par nature, impliqué dans de nombreuses politiques de son organisation : sociale, environnementale, RSE, financière, juridique...

C'est un fait, dans ce tumulte, l'erreur serait de considérer l'immobilier comme un seul centre de coûts qu'il convient de réduire au fil des ans. Au contraire, la direction immobilière, fonction support et transverse hier, apparaît aujourd'hui comme **une ressource essentielle à la transformation de l'entreprise.**

Méthodologie

Cette étude a été menée pendant plus de 18 mois par Gilles Allard, François Cangardel et Cécile de Guillebon, tous trois ayant occupé, dans leur carrière, la tête de directions immobilières de grands Groupes. Leur longue expérience fait d'eux aujourd'hui des experts reconnus de l'immobilier des entreprises, mais également des témoins privilégiés des évolutions de la fonction au fil des ans et des politiques menées au sein des organisations... Ils sont ainsi des observateurs avertis et légitimes pour mener un tel travail auprès de leurs pairs pour le compte de l'ADI.

Cette nouvelle étude est basée sur des entretiens semi-directifs de 1h30 en moyenne, administrés par deux des trois pilotes auprès d'une trentaine de directrices et directeurs immobiliers dont neuf chargés du patrimoine d'une entreprise du CAC 40. Ils présentent tous une expertise reconnue dans la fonction, et souvent, une ancienneté qui mérite d'être saluée. Les directeurs immobiliers interrogés pilotent à eux seuls près de 50 millions de mètres carrés, qu'il s'agisse de bureaux ou de sites industriels, plateformes logistiques, centres de recherche et de développement, boutiques et espaces commerciaux...

Préface.....	3
Conseils aux dirigeants	4
Introduction	6
Méthodologie.....	7

10

ÊTRE DIRECTEUR IMMOBILIER, C'EST ÊTRE UNE RESSOURCE POUR LA PERFORMANCE

Accompagner la transformation des organisations	11
Manager des projets engageants.....	11
Défendre les intérêts de l'entreprise.....	14

Incarner la raison d'être et la stratégie du Groupe	16
Incarner les engagements.....	16
Être visionnaire.....	18
Être à l'écoute du corps social.....	22

Créer de la valeur	26
Agir pour la performance économique	27
Agir pour la performance environnementale.....	30
Rendre visible la création de valeur.....	34

38

ÊTRE DIRECTEUR IMMOBILIER, C'EST ÊTRE UN BUSINESS PARTNER

Avoir une approche experte et transversale dans l'entreprise ..	39
Couvrir un périmètre large et transverse	39
Porter des missions alignées sur les priorités stratégiques de l'entreprise.....	41
Se doter de ressources expertes.....	44
Le facility management : externalisation ou internalisation.....	45

Être l'interlocuteur des dirigeants	48
Avoir un rattachement en phase avec les objectifs de l'entreprise.....	48
Être représenté au COMEX	50
Et parfois, être une business unit à part entière... et même, un métier !.....	52

54

ON NE NAÎT PAS DIRECTEUR IMMOBILIER, ON LE DEVIENT

Reconnaître l'hétérogénéité de la filière	55
Assumer la variété des profils	55
Valoriser toute une palette de compétences.....	56

Promouvoir une direction attractive	59
Miser sur la diversité des missions.....	59
Développer une forte employabilité.....	60

62

UN ÉCOSYSTÈME COMPLEXE... ET SOLIDAIRE

64

ANNEXES	
Remerciements.....	65
Auteurs.....	66



ÊTRE DIRECTEUR IMMOBILIER, C'EST ÊTRE UNE RESSOURCE POUR LA PERFORMANCE

Crise sanitaire, crise économique, crise géopolitique, crise énergétique... autant de turbulences qui continuent à obliger les entreprises à s'adapter et même se transformer. Nouvelles organisations, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies, des changements qui impactent l'entreprise aussi bien en interne dans tous ses pôles de direction qu'en externe, que ce soit à l'échelle du collaborateur ou à l'échelle du territoire, les mutations sont et seront profondes et durables. C'est dans ces enjeux à relever que le management immobilier des entreprises trouve sa légitimité et sa feuille de route.

Être directeur immobilier aujourd'hui, c'est mobiliser toutes les expertises pour permettre aux entreprises de se transformer dans les différents **champs managériaux, sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques.**

Accompagner la transformation des organisations

Manager des projets engageants

La vie d'un patrimoine immobilier se compose d'une multitude d'actions complexes. Aujourd'hui, près de la moitié des projets dits « immobiliers » sont d'abord transverses et pluridisciplinaires. Preuve en est !

Quand il s'agit de contribuer à **la performance financière du Groupe**, l'équipe de la direction immobilière peut s'occuper de la cession d'actifs et de la valorisation du patrimoine afin de dégager du cash. Pour ce faire, ils savent s'entourer des meilleurs partenaires, au meilleur prix, pour évaluer la valeur des immeubles à céder, mais ils pilotent aussi toute la partie juridique avant de réaliser le deal.

Quand les équipes dirigeantes veulent incarner l'image, les valeurs et le modèle managérial de l'entreprise, elles s'engagent souvent dans le **développement d'un projet immobilier**, vitrine par excellence de l'entreprise. Sous l'œil de tous, l'équipe immobilière aux compétences diverses – juridique, droit de l'urbanisme, technique, management de projet... – qui pilote le programme est soumise à un haut niveau de stress. Par la suite, la livraison de l'immeuble doit être pilotée d'une main de maître en suivant minutieusement les levées de réserves. Et il faut, enfin et en parallèle, anticiper et accompagner les collaborateurs dans

leur installation afin que chacun soit satisfait de son nouvel environnement de travail.

Ou encore, quand il faut piloter le **déménagement** de collaborateurs, le **regroupement** de plusieurs entités, le passage au **flex office...** c'est une multitude de compétences qu'il faut convoquer. Il faut d'abord avoir réalisé un état des lieux de son patrimoine et l'avoir conservé à jour, pour savoir comment adapter les espaces aux besoins réels du Groupe. Ensuite, l'équipe doit se pencher sur le contrat qui lie l'entreprise au propriétaire de l'immeuble (s'il est loué) pour adapter la stratégie à déployer. Une fois les actifs sélectionnés, il est temps de travailler avec des space planners sur l'aménagement et l'adaptation technique du bâtiment, de digitaliser l'immeuble, de travailler avec les instances représentatives du personnel (IRP), de savoir quand communiquer les informations souvent confidentielles en comité social et économique (CSE)...



Le management immobilier est donc polymorphe, multicompétent et doit avoir une approche globale et transverse dans sa mise en œuvre. Dispositif éco-énergie tertiaire, RE 2020, Zéro Artificialisation Nette (ZAN), Décret BACS... au fil du temps, **l'environnement macro économique se complexifie et les textes se compilent en conséquence**, étouffant ainsi la réglementation applicable au secteur de l'immobilier.

Une mauvaise gestion du patrimoine immobilier contraint l'entreprise et la force à construire sa stratégie autour de l'actif immobilier. Mais s'il est bien piloté, avec une vision de long terme, le patrimoine immobilier devient **un formidable facteur d'agilité, au service de l'activité**. Si elle a pu pâtir d'un manque de visibilité en interne par le passé, désormais **plus la fonction se complexifie, plus elle devient centrale**.

Plus récemment, l'actualité sanitaire a démontré l'agilité des directions de l'immobilier, qui ont été capables de mettre en place en un temps record un protocole sanitaire permettant à leur entreprise de continuer à fonctionner.



« Notre métier est plus que jamais au cœur de la transformation et de l'innovation afin de refléter les ambitions de l'entreprise, notamment en termes de RSE, digitalisation, bien-être, performance et attractivité. La période que nous vivons est passionnante pour les directions immobilières ! »

Frédéric Ciuntu, directeur de l'immobilier du Groupe L'Oréal

« Le directeur de l'immobilier est un chef d'orchestre en interaction avec de très nombreuses directions et aussi avec les instances représentatives du personnel. Sa raison d'être est de contribuer à la compétitivité de son entreprise tout en proposant aux salariés des infrastructures leur permettant d'être performants et en leur offrant une qualité de vie au travail. »

Antoine Bihler, directeur immobilier d'Air France

« C'est une profession par nature accueillante et qui favorise une intégration des nouveaux arrivants. Cette dimension est renforcée par la communauté qui existe au sein des directions de l'immobilier et qui agit dans une logique de partage et de transmission vis-à-vis des entrants. »

Jean-François Vaquieri, secrétaire général d'ENEDIS et ancien directeur immobilier du Groupe EDF

« La crise sanitaire a mis en avant les enjeux liés au facility management et le travail mené par les services généraux. Les interventions en CSE, la présence permanente de la direction de l'immobilier au sein de la cellule de crise... ont donné une forte visibilité à cette direction auprès de nos instances dirigeantes de la Banque de France. »

Solange Darbes Picca, directrice de l'immobilier et des services généraux de la Banque de France

« Nous sommes en train de mettre au point un nouveau référentiel des espaces pour tenir compte des modes de travail. Il s'agit aussi d'ajuster les surfaces aux véritables besoins pour être créateur de valeur en répondant aux besoins de flexibilité du Groupe. Nous devons donc piloter le changement en challengeant les besoins et en dialoguant avec les entités métier. En parallèle, nous menons à bien des projets industriels et mettons l'immobilier en cohérence avec la politique RSE du Groupe et sa raison d'être. Enfin, un chantier majeur s'ouvre à nous : celui de la donnée. Il s'agit de la collecter, la fiabiliser, la normaliser pour plus de performance et pour en tirer des services nouveaux et innovants. »

Birgit Fratzke-Weiss, directrice de l'immobilier Groupe d'EDF

Défendre les intérêts de l'entreprise

La multitude des projets pilotés fait du directeur immobilier l'interlocuteur de très nombreuses parties prenantes tant en interne qu'en externe de l'entreprise. Il est ainsi très naturellement en lien avec la direction des achats pour les sujets relatifs au facility management, par exemple, ou pour passer des contrats-cadres avec des entreprises chargées d'intervenir sur le patrimoine. Il collabore avec la direction juridique afin de s'assurer de la solidité des contrats et de la bonne maîtrise des risques. Le directeur immobilier est également en lien direct avec des patrons d'usine lorsqu'il évolue dans une entreprise industrielle, ou des responsables d'agence quand il anime l'aménagement d'un réseau commercial. Il collabore avec la DRH sur les sujets relatifs **à la transformation du Groupe**. Il est également amené à s'exprimer en comité social et économique (CSE), dans le cadre de la gestion des instances représentatives du personnel (IRP) par la DRH.

En lien avec la communication institutionnelle et les affaires publiques, le directeur immobilier est également le représentant naturel de l'entreprise face aux élus locaux, à leurs outils d'aménagement (établissements publics d'aménagement et établissements publics fonciers), et même, aux femmes et hommes politiques d'envergure nationale. Son sens politique et ses compétences de fin négociateur lui permettent d'assurer au mieux les intérêts de son Groupe. Il peut également intervenir dans la communication financière, lorsque

sa direction a contribué à la performance économique de l'entreprise.

Au cœur de tels enjeux, le directeur immobilier apparaît comme un chef d'orchestre ayant pour seule motivation la défense des intérêts – quelle que soit leur différente nature – de l'entreprise. Il doit ainsi souvent faire preuve de **fermeté**. Il lui faut du courage pour dire « non », une réponse qui n'est jamais apportée par plaisir, mais pour protéger les intérêts de l'entreprise. Non à un directeur général, qui pourrait faire une erreur stratégique en privilégiant le temps court par rapport au temps long de l'immobilier. Non à la direction des achats, parfois tentée de payer le prix le plus bas, mais le moins juste, risquant de faire perdre bien plus au Groupe en négociant mal les termes de sortie d'un contrat, par exemple. Non à un élu local demandant une modification conséquente et trop coûteuse sur un projet en développement. Non à un prestataire menant une négociation musclée. Non à un propriétaire cherchant à réviser à la hausse le loyer d'un immeuble. Enfin, le directeur immobilier peut également mettre les salariés et leurs représentants du personnel face à leurs contradictions : les candidats au télétravail sont légion, ceux au partage de bureaux plus rares...

À chaque fois qu'une réponse négative est entendue, comprise et acceptée, c'est parce qu'elle fait suite à une argumentation basée sur un socle de connaissances et compétences solide, dont dispose le directeur immobilier.

« Sur la base de prévisions d'effectifs de chaque business unit, la direction de l'immobilier détermine une stratégie qu'elle propose au Board Executif du Groupe. Nous adoptons ainsi la nature des bâtiments, la contractualisation, leur localisation, leur aménagement... »

Vincent Moreau, Global head of talent deployment & past global head of corporate real estate services de Cap Gemini

Dans le registre des « soft skills », il convient de noter que cette fonction nécessite droiture, éthique et persévérance. Le directeur immobilier sait garder le cap tout en sachant être à l'écoute des signaux faibles. **Car les enjeux sont considérables !** Il s'agit de garder son sang-froid en période de tension – l'immobilier étant un marché cyclique. Et même si la communication est délicate, le directeur immobilier veille à trouver l'occasion de mettre en visibilité les équipes et leurs savoir-faire... Pour y parvenir, il sait trouver le bon timing, la communication étant rythmée par la vie des projets (levées de réserves, recours, conditions suspensives...) et de l'entreprise.

« Le risque consiste à cataloguer le directeur immobilier dans une fonction. Ainsi, il pourrait se réduire à ne donner son avis que lorsqu'un dossier concerne l'immobilier. Or, ayant un rôle transverse, il est en mesure de formuler un conseil éclairé sur de très nombreux autres dossiers. De la même façon que les autres directeurs d'entité, il ne doit pas hésiter à intervenir sur d'autres thématiques. Son supérieur hiérarchique ne doit pas le brider, au risque de se priver de nombreuses compétences... »

Un ancien directeur immobilier

Il n'y a pas de profil type pour être un bon directeur immobilier. Certaines entreprises, entrant dans un cycle de désendettement et de réorganisation, vont privilégier les profils financiers quand d'autres choisiront un expert de la maîtrise d'ouvrage qui sait développer de nouvelles implantations ou en restructurer d'autres. La formation continue, les forums, les salons professionnels, le développement d'un réseau professionnel, l'intégration d'une communauté... sont autant de moyens d'accompagner la recrue dans sa montée en compétences, tout comme les échanges entre pairs, mis en place par l'ADI.

1 CONSEIL AUX DIRIGEANTS



RECRECITER LA BONNE PERSONNE

Le manager chargé de l'immobilier doit avoir un profil de stratège et de visionnaire. Son action est tournée vers la performance de l'entreprise. Il doit être choisi sur la base de toutes ces caractéristiques : expert des métiers immobiliers, défenseur des intérêts de l'entreprise, porteur de la culture d'entreprise et fin négociateur.

Incarner la raison d'être et la stratégie du Groupe

La loi pour la croissance et la transformation des entreprises, dite loi Pacte, a été promulguée en 2019. Avant même les crises que l'on connaît aujourd'hui, ce texte a permis aux entreprises de se doter **d'une raison d'être**. Ne se limitant pas à la recherche de profits, les entreprises sont des acteurs engagés de la société et prennent en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie de long terme.

Ce phénomène de fond de responsabilisation des acteurs économiques se traduit dans tous les segments de l'entreprise. Aussi, le patrimoine immobilier est-il arbitré en ce sens.

Incarner les engagements

Le directeur immobilier est un pilier de la **stratégie RSE**, notamment pour accompagner la stratégie bas carbone du Groupe. L'intervention sur le patrimoine, via des travaux – par exemple d'isolation, de mise en place d'une Gestion Technique du Bâtiment (GTB)... – permet de réduire les consommations d'énergie. La direction immobilière peut également verdir les contrats d'énergie, limitant d'autant les émissions de gaz à effet de serre. Si cet axe de l'entreprise responsable est éminemment immobilier, comme en témoignent

les nombreux ouvrages que l'ADI* a publiés pour accompagner les directions immobilières dans cette mission, il n'est pas pour autant le seul champ dans lequel l'immobilier intervient. En effet, la traduction de la politique RSE en matière de **diversité et d'inclusion** nécessite aussi de penser le lieu et les espaces de travail en intégrant ces dimensions. N'oublions jamais que l'immobilier est la traduction spatiale de la stratégie de l'entreprise dans tous les pans qui la composent.



Ce qu'ils en disent

« La fonction ne se cantonne pas à l'amélioration de la productivité de l'entreprise via l'optimisation des coûts. La direction immobilière représente le Groupe vis-à-vis des collectivités locales, notamment lors du développement de grands projets ou de la restructuration de sites existants. Elle se doit alors d'être dans un dialogue constructif et de faire preuve d'une grande réactivité. Nous contribuons également au développement économique du tissu territorial puisque nous avons recours à des fournisseurs locaux. Bien sûr, nous améliorons l'environnement de travail des collaborateurs. Et nous les accompagnons aussi dans leur vie privée, en leur proposant un logement (via notre filiale ICF Habitat). »

Frédéric Goupil de Bouillé, directeur exécutif méthodes et qualité de SNCF Immobilier

« L'équipe qui compose la direction de l'immobilier est prête à faire face à tous les enjeux du Groupe. Elle est équipée pour répondre au plein potentiel et faire corps avec la stratégie de l'entreprise. »

Xavier Marceau, directeur de l'immobilier, de l'administration et des services généraux du Groupe CMA CGM & past head of global real estates & facilities d'Ipsen

« Les directions immobilières doivent s'attacher à contribuer, à leur niveau, à rendre les villes plus vivables. Cet objectif implique d'assumer ses responsabilités et son « empreinte qualitative ». Ce terme signifie que les directions immobilières ne doivent pas uniquement porter leurs efforts sur les enjeux de développement durable ou de RSE, mais s'intéresser aussi à la forme urbaine, à la dynamique des centres villes et des périphéries pour rendre la ville désirable. »

Rémi Feredj, directeur général de La Poste Immobilier

Être visionnaire...

La matière immobilière impose, de fait, des temporalités longues. Les baux sont signés pour 3, 6 ou 9 ans. Les chantiers d'envergure sont menés pour de longs mois. La renégociation des contrats conclus avec les prestataires prend du temps. D'ailleurs, ils prévoient des clauses de sortie. Pour que le patrimoine serve la stratégie du Groupe, il faut accepter de respecter ces temps longs de l'immobilier... et pour concilier enjeux immobiliers et stratégie de l'entreprise, il faut accepter **de voir loin et d'anticiper**.

« Attention au temps long ! Le travail du directeur immobilier s'inscrit dans la transformation de l'entreprise. Il s'agit d'une fonction exigeante, qui fait face à des jonctions contradictoires de plus en plus importantes. Par exemple, l'immobilier doit se montrer agile, alors qu'il est régi par des baux longs. À charge pour le directeur immobilier de se montrer innovant afin d'adapter sans cesse son patrimoine, le tout à un prix compétitif. »

Nathalie Charles, Deputy CEO and global head of investment management de BNP Paribas Real Estate et ancienne directrice de l'immobilier d'EDF

Véritable vigie de l'entreprise, le directeur immobilier se tient informé des dernières innovations technologiques, sociales, juridiques, fiscales... pour répondre aux besoins de ses clients internes et doter l'entreprise d'outils de travail performants. **Sa direction est un levier de la transformation de l'entreprise, qui porte le changement et joue un rôle de locomotive**. Il prend des décisions déterminantes qui portent sur la situation géographique du parc et son évolution, le choix des bâtiments, leurs dimensions techniques, leur aménagement... Et quand l'entreprise prend des virages stratégiques sur un temps très court, c'est parce que le directeur immobilier maîtrise les enjeux de son entreprise et l'environnement macro économique. Il est capable de négocier les meilleures conditions d'un bail, de faire évoluer le parc immobilier (géographiquement, typologiquement...), voire de le numériser.



Les directeurs immobiliers qui ont poussé au développement d'outils numériques en vue de déployer le flex office se sont sentis bien inspirés en mars 2020, à l'annonce du confinement. Certaines entreprises ont pu poursuivre leurs activités en quelques heures... quand d'autres ont pris plusieurs jours pour s'adapter. C'est parce qu'il est formé, expert dans son domaine, en alerte et qu'il reste à l'écoute des évolutions réglementaires, technologiques, servicielles...

« À la suite de la pandémie de Covid-19, la direction de l'immobilier a mis sur pied un think tank chargé de capter "la voix du client". Composé de clients internes – les collaborateurs –, ce groupe de travail a mené des réflexions sur le retour au bureau et a planché sur des thématiques diverses, comme l'environnement de travail, la qualité de l'air, la réduction de la pollution sonore, la connectivité... Il s'agit d'une boucle retour sur la perception, la qualité et l'efficacité des espaces qui permet de prendre en compte avec agilité l'avis des salariés et leurs remarques pertinentes pour mener des actions correctives rapides. »

Sabine Brunel, directrice de l'immobilier d'AXA France



Des sites (chargés d'histoire !) au service de l'innovation

« Le projet de restructuration de l'Hôtel-Dieu change son image et permet de créer une communauté dédiée à l'innovation »

Arnaud Lunel, directeur immobilier et investissements de l'AP-HP et Trophée du directeur immobilier 2022*

En quoi le projet de restructuration de l'Hôtel-Dieu AP-HP sert-il l'innovation ?

Nous avons lancé un projet de restructuration des 50 000 m² qui composent l'Hôtel-Dieu. Cette restructuration se fera en deux étapes. Jusqu'en 2026, nous réaliserons les travaux visant à concentrer les activités médicales sur une partie du site (30 000 m²) afin de libérer les 20 000 m² qui accueilleront le projet nommé « Espace Parvis ». Ce projet sera développé par Novaxia, qui a remporté l'appel à projets que nous avons lancé en 2017, et avec qui nous concluons un bail à construction, pour réaliser 10 000 m² d'espaces tertiaires consacrés à l'innovation en santé. Il se composera d'un immense incubateur de biotech dont BioLabs, entreprise américaine née à Boston, a choisi de faire son étendard en Europe.

Les 10 000 m² restants seront dédiés aux services et à l'habitat solidaire : une offre de commerce et de restauration sera proposée, dans le respect des valeurs de santé qui sont les nôtres ; il y aura également une crèche, des logements sociaux dédiés aux soignants, et une maison

du handicap réservée aux personnes qui suivent un parcours de soins mais ne sont pas hospitalisées.

Enfin, grâce à la restructuration, l'Hôtel-Dieu s'ouvrira aux Parisiens et aux touristes grâce aux traversées latérales aménagées dans les cours de l'hôpital : c'était une des préconisations de la mission sur la reconfiguration de l'île de la Cité confiée à Philippe Bélaval, président du Centre des monuments nationaux, et à l'architecte Dominique Perrault.

Pourquoi ce projet a-t-il été sélectionné ?

Ce projet redonne toutes ses lettres de noblesse à l'Hôtel-Dieu, un site exceptionnel qui a fait l'histoire de la médecine française, mais qui était en difficulté. Il sécurise son avenir, lui redonne de l'attractivité, change son image... sans peser sur les finances de l'AP-HP. Cet hôpital original et atypique disposera de peu de lits, mais hébergera des équipes de recherche en santé publique et deviendra le laboratoire en grandeur réelle des modes innovants de prise en charge des patients en ambulatoire, notamment ceux qui sont atteints de maladies chroniques.



Il jouera ainsi un rôle particulier, mais essentiel, dans notre offre de soins, de même qu'il a su démontrer toute son utilité durant la crise Covid, puisqu'il a été tout d'abord le plus grand centre de dépistage, puis le plus grand site de vaccination de l'AP-HP – et même de la région jusqu'à l'ouverture du Stade de France.

Le devenir de l'Hôtel-Dieu a, par le passé, été très discuté au sein de l'AP-HP. Grâce à ce projet, sa vocation médicale est réaffirmée, ainsi que la cohérence du projet de site autour de la santé publique et de l'innovation sous toutes ses formes. C'est d'ailleurs ce projet qui nous a permis de valoriser au mieux le site, tant sur le plan scientifique que sur le plan financier (charge foncière de 81 M€ à la signature du bail, puis 2M€ de loyer annuel durant 80 ans). Car de très nombreux acteurs de l'innovation en santé souhaitent être en interface directe avec les médecins, les soignants et les chercheurs à l'Hôtel-Dieu.

Ce projet s'inscrit dans le temps long... est-il possible d'anticiper ?

Nous avons pris les devants, en lançant de premiers grands projets partenariaux d'innovation en santé dès 2021. Ils ont été sélectionnés et financés par l'État dans le cadre de la stratégie d'accélération Santé numérique. Et nous allons d'ores et déjà plus loin, en accueillant BioLabs en avance de phase, pour l'ouverture d'un premier incubateur tout début 2023.

Être à l'écoute du corps social

Le directeur immobilier doit se positionner dans une posture de nature à lui permettre **d'anticiper les besoins** et de prévoir les modifications d'organisation liées à l'évolution de l'entreprise, en optimisant l'exploitation des bâtiments occupés tout en tenant compte du bien-être des collaborateurs et salariés.

Le directeur immobilier a, en effet, un réel impact sur le **bien-être des salariés et l'attractivité des talents**.

Tout récemment, l'actualité sanitaire a démontré l'agilité des directions immobilières qui ont été capables de mettre en place en un temps record un protocole sanitaire permettant à leur entreprise de continuer à fonctionner. De la même manière, elles ont accompagné le déploiement des mesures de sobriété, dont on sait que le principal levier d'efficacité relève de l'acceptabilité des mesures par les occupants.

En veillant à ne pas avoir raison trop tôt, le directeur immobilier doit pouvoir proposer des innovations que les collaborateurs pourront s'approprier et qui seront utiles à la performance de l'entreprise. Le directeur immobilier n'hésitera pas non plus à aller chercher des sponsors dans l'entreprise, qui seront capables de comprendre les enjeux et de les endosser pour les défendre au sein du COMEX.

La crise sanitaire dessine un nouveau contrat social entre l'entreprise et ses salariés...

Avec l'accélération des formes multiples de travail à distance, imposé par les périodes de confinement, la crise sanitaire a éclairé d'un jour nouveau la fonction du bureau pour collaborateurs et dirigeants... Les attentes des salariés évoluent : un grand nombre d'activités pouvant désormais se faire à distance, le rôle du bureau se renforce autour des fonctions de sociabilité, de collaboration et de formation. Ces attentes autour de la fonction relationnelle de l'entreprise se retrouvent également chez les dirigeants, avec cependant une dimension business relationnel plus prégnante. Le distanciel ne permettant pas l'ensemble des interactions spontanées, informelles, qui participent au développement de l'activité, les dirigeants insistent également sur le rôle du bureau dans la relation professionnelle.



... qui doit repenser sa désirabilité et donner un nouvel élan à l'expérience collaborateur face à la concurrence du domicile et des tiers-lieux.

Plus que jamais, l'enjeu est de faire revenir les salariés au bureau, en renforçant la désirabilité du lieu. Ce renouveau passe par une attention à la qualité de vie et la mise en place de services collectifs (nourriture premium, événements), non disponibles à domicile. Les services individuels perdent de leur sens avec quelques jours de présentiel au regard de services favorisant le collectif. La frontière entre les lieux d'habitation et de travail s'estompe, et les bureaux reprennent de plus en plus les codes résidentiels et hôteliers (jardin, terrasse, lobby).*

« La direction de l'immobilier contribue à l'agilité organisationnelle de l'entreprise, tout en maîtrisant les coûts. En intervenant régulièrement sur son patrimoine, en répondant aux attentes des collaborateurs, en gardant l'actif aux standards du marché et en déployant les meilleures innovations, le directeur immobilier contribue également à l'attraction des talents. »

Éric Bousrez, directeur immobilier de la Société Générale

2 CONSEIL AUX DIRIGEANTS



ACCEPTER QUE LE TEMPS DE L'IMMOBILIER DIFFÈRE DE CELUI DE L'ENTREPRISE, C'EST PERMETTRE À L'IMMOBILIER DE DEVENIR PLUS AGILE.

Le temps de l'immobilier est un temps long qu'il est parfois compliqué d'admettre dans un contexte en mutation rapide et souvent accélérée. Anticipation, vision de long terme sont nécessaires au directeur immobilier qui traduit les enjeux stratégiques de l'entreprise dans les solutions agiles et créatrices de valeur. À condition qu'il puisse résister au temps de l'entreprise, qui diffère du temps long de l'immobilier, et aux éventuels changements de gouvernance.

*Source : Baromètre des implantations tertiaires en France-Talents, rationalisation immobilière et climat : où vont les bureaux après deux ans de crise sanitaire ? ADI - EY, mai 2022.

L'immobilier au service de l'attractivité des talents

« Dans les bureaux réaménagés en fonction des demandes des salariés, les entretiens d'embauche étaient plus souvent conclusifs »

Sabine Brunel, directrice de l'immobilier d'AXA France

Comment l'immobilier de bureau peut-il améliorer l'attractivité de l'entreprise ?

Nous avons lancé il y a cinq ans un programme intitulé « Agile Working » visant à faire évoluer l'entreprise vers plus de simplicité, de fluidité, d'autonomie... L'immobilier y a bien sûr toute sa place en support de cette ambition. Nous avons donc travaillé sur un pilote en traitant trois étages de notre site de Nanterre pour repenser les espaces, tout en accompagnant le déploiement du flex office. Grâce aux surfaces récupérées, nous avons développé des espaces collaboratifs, avec des installations numériques de pointe. Par exemple, nous pouvions déjà organiser des réunions hybrides, mêlant présentiel et distanciel, dès 2017. En parallèle, nous avons aménagé des salles dédiées au brainstorming avec du mobilier adapté, décorées avec des codes « comme à la maison » (de grandes tables hautes, des canapés...).

Nous avons rapidement associé les utilisateurs de chaque étage au choix du thème de la décoration. Des thèmes étonnants ont été choisis : « street art », « route 66 » ou encore

« 7^e art ». Nous avons donc décoré les espaces en fonction des envies, à budget maîtrisé, en réemployant le mobilier de façon à être compatibles avec notre politique RSE et en investissant uniquement sur des éléments différenciants. Très vite, nous nous sommes aperçus que les entretiens d'embauche réalisés dans ces étages étaient plus souvent conclusifs. À tel point que tous les managers y réservaient une salle pour de tels entretiens.

Comment expliquez-vous cette attractivité des talents ?

Mettez-vous à la place du candidat : en arrivant, il prend conscience de la connectivité des lieux. Une application gère le système de réservation, le manager peut se connecter facilement à la salle... donnant une image moderne de l'entreprise. En parallèle, le manager propose un café dans un espace décoré en fonction du goût des salariés. Cela apporte un supplément d'âme dans des locaux professionnels.

Les candidats n'ont pas été les seuls à apprécier ces nouveaux espaces. En interne, nous avons reçu de nombreuses sollicitations de la



part de collaborateurs afin d'organiser des « Kids Days ». Les collaborateurs éprouvaient une certaine fierté à montrer à leur famille leur lieu de travail, ce qui induit un sentiment d'appartenance fort et suscite l'engagement. Nous sommes donc en train de développer ce modèle sur tout notre parc immobilier.

Comment avez-vous travaillé sur le retour sur site post-confinement ?

En proposant des espaces de travail chaleureux et adaptés aux différents besoins des collaborateurs, nous développons un climat de travail cosy

et nous prouvons aux salariés notre attachement à leur bien-être. Nous avons donc activé notre « Laboratoire Architecture et Design » pour travailler sur le sujet, compte tenu de notre nouvel accord de télétravail portant cette nouvelle organisation du travail hybride. Post COVID, nous avons libéré des espaces initialement occupés par des armoires afin de créer des lieux hybrides. Ces derniers ne sont connectés à aucun équipement technologique. Ce sont des espaces de reconnexion à l'autre, dédiés aux échanges présents entre collaborateurs.

Créer de la valeur

Les opérations immobilières classiques, comme l'arbitrage ou encore la réduction des coûts, constituent le noyau historique de l'activité, contribuant essentiellement à la performance financière de l'entreprise, et sont scrutées avec attention par la direction générale.

Par leur positionnement transverse, les directeurs immobiliers ont investi de nouveaux champs d'action tels que la RSE, l'innovation et la relation avec les territoires. L'exploration de ces nouveaux terrains demande de revoir les niveaux de priorité des in-

dicateurs de performance suivis afin qu'ils s'accordent avec les nouvelles priorités de l'immobilier : **contribution à l'innovation, empreinte écologique, bien-être et productivité des salariés...**

Ce qu'ils en disent

« Au final, l'enjeu ne porte pas tant sur le rattachement hiérarchique que sur l'importance donnée aux métiers de l'immobilier au sein de l'entreprise. Les plus hautes fonctions du Groupe doivent s'employer à envoyer un message clair : la direction de l'immobilier est un centre de performances et non pas un centre de coûts. »

Guillemette Karpeles, directrice exécutive de Sogaris et ancienne directrice générale de RATP Real Estate

« La direction de l'immobilier est un levier de création de valeur. C'est une fonction transverse à l'activité, dans le sens où elle n'est pas core business, il s'agit d'une direction qui aide les autres à faire du business. »

Pierre Philippot, président de Logikor France et ancien directeur immobilier de XPO Logistics Europe



Agir pour la performance économique

En période de crise financière, l'entreprise peut avoir besoin de liquidités rapidement. La cession d'actifs (par exemple : sale and lease back*) peut permettre de faire face à cet enjeu. Le directeur immobilier peut également arbitrer son patrimoine pour **maîtriser les coûts**, réduisant par la même occasion **l'empreinte carbone** du Groupe. Il peut également profiter des conditions de marchés pour **renégocier** les actifs en location, mener des regroupements afin **d'optimiser** les surfaces...

« En 2010, une étincelle a permis de créer une direction de l'immobilier corporate pour Disneyland® Paris. J'ai proposé d'améliorer l'environnement de travail des collaborateurs tout en limitant les coûts. À l'époque, le CO-MEX fut dubitatif. J'ai donc proposé une opération test pour démontrer le bien-fondé de la stratégie. J'ai lancé une opération avec un promoteur. Au final, des économies importantes ont été réalisées et l'adhésion sociale fut au rendez-vous : le CSE et le CHSCT ayant rendu un avis très favorable. »

Christophe Giral, directeur
immobilier d'Euro Disney Associés

* Une cession-bail, ou « leaseback » en anglais, est une transaction financière au cours de laquelle une entité vend un actif et le récupère en location pour une longue durée.

Le patrimoine comme levier de performance économique de l'entreprise

« Créer un cadre urbain favorable pour valoriser nos actifs immobiliers bâtis ou non bâtis à céder et créer de la valeur pour l'entreprise »

Marie-Alba Ternisien, VP real estate director de Stellantis

Comment la direction de l'immobilier contribue-t-elle à la performance économique de l'entreprise ?

La direction de l'immobilier contribue à la performance économique de l'entreprise en agissant sur l'optimisation et la transformation des surfaces. Cette optimisation ou cette transformation sont actionnées sur différents domaines. Tout d'abord, et assez naturellement, lorsque nous effectuons des cessions de biens immobiliers. Les cessions d'actifs immobiliers, qui généralement ne sont plus considérés comme core pour l'entreprise, permettent d'améliorer la performance économique du Groupe, ou pour le moins d'y contribuer, en générant du cash in.

L'immobilier de l'entreprise évolue avec les transformations et les besoins des différentes fonctions et du business de l'entreprise. Ainsi les biens immobiliers qui ne sont plus nécessaires à l'exploitation, et donc ne sont plus considérés comme stratégiques à court, moyen ou long terme, peuvent être cédés.

Comment préparer une cession ?

Ces cessions sont le fruit d'une stratégie de valorisation réalisée par la direction de l'immobilier en vue d'accroître leur valeur marchande. Cette stratégie de valorisation peut revêtir diverses formes et intervenir à diffé-

rents niveaux de transformation de l'immobilier. Par exemple, dans un premier temps, en réorganisant par relocalisation les diverses activités d'un site industriel, nous pouvons dégager, par concentration, un surplus de surfaces qui pourra être cédé en l'état. Il est également possible, après cette phase d'optimisation des surfaces, de préparer un cadre urbanistique plus favorable avant leur mise sur le marché.

Lorsque nous libérons des emprises foncières, les terrains industriels peuvent accueillir un immeuble tertiaire, de logements ou de commerces, en fonction de la nature de nos sols et des éventuelles actions à mener pour les rendre conformes à un nouvel usage. Un juste équilibre doit être trouvé entre la valeur du bien immobilier cédé en l'état et la valeur qui y sera ajoutée en engageant des actions de changement des usages (un terrain industriel devenant un terrain possible pour une activité résidentielle) ou encore des actions d'amélioration de la nature des sols avec des actions de dépollution plus ou moins importantes.

Les très grandes emprises foncières peuvent-elles bénéficier d'un traitement spécifique ?

Lorsque nous disposons d'emprises foncières importantes, de l'ordre de

plusieurs centaines voire milliers d'hectares, nous lançons une véritable démarche d'aménagement pour aider la collectivité locale et les promoteurs à se projeter. Nous disposons en interne d'experts (asset managers, architectes...) capables de mener une réflexion urbanistique pouvant aboutir jusqu'à une modification des documents d'urbanisme. Ainsi valorisés, les fonciers sont cédés aux investisseurs / promoteurs comme s'ils étaient déjà destinés à accueillir leurs projets. La valorisation s'en trouve donc améliorée.

Menez-vous des opérations de ce type actuellement ?

Nous travaillons sur le développement de plusieurs projets de Green Campus : une partie sera occupée par Stellantis, et l'autre cédée à des investisseurs. C'est le cas par exemple, de nos sites de Poissy (Île-de-France), ou encore de Rüsselsheim en Allemagne.

Avec le déploiement du télétravail, comment l'immobilier peut-il améliorer la productivité ?

Le télétravail nous a menés à engager un réaménagement des espaces de travail. Aujourd'hui, les salariés de Stellantis qui peuvent télétravailler sont à distance durant 70 % de leur temps. Les lieux de travail au sein de l'entreprise ont été réaménagés pour devenir des lieux de rencontre, d'échange et de travail collectif et participatif d'où émerge une plus grande intelligence collective. C'est un nouveau lieu centré sur l'humain, où digitalisation et haute technologie ont été introduites pour soutenir le travail tant à distance que collectif au sein de l'entreprise. Ce réaménagement des espaces,

pour tenir compte des nouveaux modes de travail, aboutit au final aussi à réduire les surfaces et à engendrer des économies en matière de maintenance et de consommation d'énergie. Sur ce dernier point, il est important de souligner que le nouveau mode de travail (flex et télétravail) est porté également par une stratégie neutralité carbone de nos immeubles puisque tout mètre carré en moins réduit d'autant nos émissions de gaz à effet de serre. Enfin, les changements apportés aux espaces de travail sont effectivement l'occasion d'améliorer les interactions entre les collaborateurs puisque nous réaménageons les espaces de bureaux de sorte qu'ils contribuent à améliorer le bien-être au travail et les échanges favorables à l'émergence d'une plus grande intelligence collective.

Cette logique peut-elle également s'appliquer aux actifs industriels, comme les usines ?

Bien sûr, même s'il s'agit d'opérations plus complexes. Nous avons réaménagé entièrement le site de notre usine madrilène, pour qu'aucun espace ne soit perdu. Il s'agit de la plus petite usine d'Europe en matière de superficie, mais pas en matière de production. Cette transformation a permis de concentrer et optimiser toutes les activités industrielles de production dans les bâtiments existants ; et également de réduire la surface immobilière de près de 35 %. Au final, les résultats de ce projet ont amélioré la performance sur 3 dimensions : l'économie des coûts fixes immobiliers, la réduction des surfaces et la productivité avec l'un des coefficients de surface en m² par véhicule produit parmi les plus performants.

Agir pour la performance environnementale

En septembre 2022, le gouvernement a lancé un appel à la mobilisation générale afin de « réaliser des économies d'énergie choisies plutôt que des coupures subies », comme l'indique la Première ministre Élisabeth Borne en introduction de la présentation du plan de sobriété énergétique. Ce plan vise aussi à diminuer de 10% la consommation énergétique du pays d'ici 2024 par rapport à 2019.

Les entreprises avaient pour la plupart déjà entamé des actions en la matière ! Avec le décret tertiaire et le dispositif éco-énergie tertiaire, les directions immobilières s'inscrivent naturellement dans la démarche et pilotent cette mission. C'est cette direction qui pourra, par exemple, définir la température des locaux, l'éclairage intérieur et des façades, tout en le modernisant (installer des LED, des détecteurs automatiques de présence...). Elle aura également la charge d'installer des dispositifs de gestion technique des bâtiments, de piloter un plan d'isolation, de sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes...

Au-delà des gestes de gestion et d'optimisation, c'est bien la mise en conformité de l'entreprise aux réglementations relatives à la consommation énergétique qui est en jeu et est de la responsabilité de la direction immobilière.

Le décret tertiaire, les arrêtés qui en découlent et le décret BACS sont des exemples récents. À ce titre, l'ADI joue un rôle majeur qui illustre la responsabilité des directions immobilières en la matière. Elle défend les intérêts des entreprises, sur l'ensemble de ces sujets, dans le cadre du CSCEE où elle siège. Le Conseil supérieur de la construction et de l'efficacité énergétique (CSCEE) a été institué par la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte en 2015. Il a pour mission de conseiller les pouvoirs publics dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques relatives à la construction et sur l'adaptation des règles relatives à la construction aux objectifs de développement durable. Il est composé de 5 collèges complémentaires (parlementaires, collectivités territoriales, professionnels de la construction, associations et personnalités qualifiées).

« Pour améliorer la performance de l'entreprise et faire face aux enjeux de développement durable et de transition énergétique, les directions immobilières doivent développer de la "donnée immobilière" et, surtout, la fiabiliser. Cette data permettra un meilleur pilotage du patrimoine, tout en réduisant les consommations d'énergie et les émissions carbone. »

Frank Privé, senior advisor
et ancien directeur immobilier
du Groupe L'Oréal



Les actions à la main des directions immobilières

Jusqu'à 10 GW de puissance ont pu être gagnés en pointe et les gains en consommations ont été de l'ordre de 9%, avec 5% imputables au secteur du bâtiment.

Les actions préconisées par l'ADI

- . **Arrêter ou réduire fortement le chauffage**, le rafraîchissement, la ventilation quand les immeubles ne sont pas occupés.
- . **Modérer les consignes de chauffage** (cible 19°C, compromis 21°C) et de climatisation (25-26°C).
- . Arrêter l'éclairage et les appareils en veille (hors sécurité et sûreté) quand les immeubles ne sont pas occupés.
- . **Mobiliser les occupants** pour obtenir leur adhésion et leur contribution.
- . **Informatique et télécommunications** : l'usage de ces appareils représente 35% de la consommation électrique française.
- . **Réduction de l'amplitude horaire** d'éclairage du site et réduction de l'éclairage des couloirs.
- . **Fermeture des sites à des dates particulières.**
- . **Négocier** avec les représentants du personnel l'arrêt de fourniture d'eau chaude aux robinets des sanitaires.
- . **Renoncer** aux appareils électroménagers privés.
- . **Envisager l'arrêt** du chauffage par périodes de 2 heures.
- . **Engager les dialogues** avec l'ensemble des parties prenantes intervenant sur le site : FM, PM, bailleurs...

La construction du siège, vitrine du savoir-faire de la direction immobilière

« À l'occasion de la réalisation du nouveau siège, la direction de l'immobilier s'est ouverte à d'autres thématiques, comme la performance économique, la RSE... »

Frédérique Le Moigne, VP real estate and facilities de Technip Energies

Vous avez piloté la construction et la livraison d'Origine, le nouveau siège de Technip Energies. Qu'est-ce qui vous a séduit dans ce projet ?

Je suis arrivée sur le projet en 2016. J'ai suivi le dossier à partir du moment où 16 projets étaient encore en compétition et jusqu'à l'arrivée des collaborateurs sur site. Nous avons sélectionné le projet d'Icade nommé Origine. Nous avons pris à bail 52 000 m² d'un ensemble immobilier qui en compte 70 000. Nous avons été séduits par ses performances énergétiques incroyables (le bâtiment est labellisé E3C2).

Quelles réflexions avez-vous menées sur les espaces de travail à l'occasion de ce nouveau siège ?

Dès 2018, nous avons mené une réflexion sur les espaces de travail du futur et nous avons déjà pris en compte l'impact du digital sur l'hybridation des nouveaux modes de travail et, notamment, sur le travail à distance. Nous y étions déjà habitués puisque nos équipes en France collaborent quasi quotidiennement avec des collègues basés à l'étranger.

Nous avons porté une attention toute particulière à la création de lieux nouveaux : des espaces dédiés aux rencontres entre collaborateurs, et d'autres à la transmission du savoir en direction des salariés mais aussi des clients et partenaires. Ainsi, nous avons déployé un show room pour présenter nos technologies. Enfin, nous avons travaillé sur les services proposés au sein du siège. L'espace « bien-être », qui propose des services de manucure, coiffure, massage..., est opéré par une conciergerie. Il rencontre beaucoup de succès. Nous avons également développé un grand centre de fitness.

Côté méthode, comment avez-vous travaillé à contenir les coûts et à l'accompagnement des salariés ?

Les services juridiques, RH, IT, financiers et la direction de l'immobilier ont travaillé en équipe intégrée pour veiller à la performance du projet tout en suivant de près les budgets. En parallèle, nous avons co-construit les espaces avec les salariés en organisant des ateliers de travail, en réalisant des enquêtes et interviews... Nous avons mis en place un pilote

pendant environ un an afin de pouvoir tester toutes les innovations qui avaient vocation à être déployées. Je pense, par exemple, au matériel IT, à l'application permettant de réserver des salles de réunion... Nous avons beaucoup veillé à la qualité de vie au travail. À titre d'exemple, nous sommes flex ready, mais nous souhaitons accompagner ce changement en douceur. Actuellement, chaque salarié, y compris le comité exécutif, dispose d'un poste de travail en open space même si le nomadisme est largement développé.

En quoi le nouveau siège a-t-il contribué à professionnaliser la direction de l'immobilier ?

Auparavant, la direction de l'immobilier était plutôt centrée sur la gestion des baux et des transactions, alors qu'aujourd'hui elle s'ouvre sur d'autres thématiques, comme la performance énergétique, la digitalisation, la RSE et le développement durable, la performance économique et la qualité de vie au travail.

Le projet du nouveau siège était très visible, car toujours présent à l'esprit des collaborateurs parisiens pen-

dant la phase de construction grâce à un travail conséquent de communication et de conduite du changement avec une forte implication de l'équipe dirigeante et l'aide d'ambassadeurs internes.

La direction a souhaité faire du siège la vitrine de nos valeurs et de notre raison d'être : ensemble, repousser les limites pour façonner un avenir durable. C'est aussi le reflet de notre manière de travailler basée sur la collaboration en équipe. En effet, l'immobilier tertiaire est ce que les clients et les nouveaux talents voient de l'entreprise quand ils nous rendent visite, c'est un formidable levier d'attractivité et de rétention de talents. Nous allons désormais déployer ce concept et cette méthode dans les autres centres qui composent notre patrimoine dans le Groupe et nous assurer que la direction de l'immobilier contribue aussi à l'ambition du Groupe d'accélérer la transition énergétique.

Rendre visible la création de valeur

Lorsque l'immobilier participe à désendetter le Groupe, la valeur générée par les cessions d'actifs est en général très rapidement perçue par les plus hautes instances. Mais la création de valeur ne passe pas uniquement par la valorisation sonnante et trébuchante. L'immobilier comporte des bénéfices induits qui contribuent à la valorisation de l'image de l'entreprise et servent sa stratégie.

Une occupation optimisée de l'espace permettra au choix de réduire l'empreinte immobilière, d'aménager des surfaces qui accueilleront des activités tierces, dans un environnement délimité et sécurisé, générant ainsi de nouvelles ressources tout en améliorant l'image de l'entreprise vis-à-vis de l'externe et de l'interne. Elle peut aussi orchestrer des relations de travail innovantes entre les collaborateurs et les nouveaux arrivants. Enfin, le patrimoine immobilier est la première image que l'entreprise donne à voir. Son management contribue au bien-être des salariés, à leur productivité, leur motivation, leur attachement au Groupe, mais aussi son attractivité : des enjeux majeurs, difficilement mesurables, sauf s'ils sont objectivés...

Pour objectiver la création de valeur, se fixer un cap et rendre compte de son activité, les directeurs immobiliers se dotent **d'indicateurs de performances (KPI)** alignés, puisque contributeurs, sur la stratégie de l'entreprise. Selon l'orientation stratégique de l'entreprise, ils peuvent porter sur la maîtrise, voire la baisse, du coût de l'immobilier par m² ou par collaborateur, sur la contribution à l'optimisation de la trésorerie de l'entreprise, mais aussi sur le bien-être au travail en mesurant régulièrement le ressenti des collaborateurs, sur le déploiement du flex office, le retour au bureau... D'autres entreprises porteront une attention particulière à la performance énergétique du patrimoine, en fixant un objectif de réduction des consommations, un niveau minimum de consommations d'énergies renouvelables... les plus ambitieux allant jusqu'à mesurer l'empreinte carbone du patrimoine et à fixer un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre.



Les indicateurs sectoriels émergents des directions de l'immobilier



Optimisation des coûts immobiliers

Ratio au m² ou au poste de travail
Déploiement du flex office



Contribution à la stratégie RSE & DD et baisser l'empreinte carbone

Consommation énergétique
Émissions de gaz à effet de serre



Amélioration de l'image de marque et le sentiment d'appartenance au Groupe

Critères objectifs à concevoir
avec les RH :
turnover, recrutement...
Taux de présence



Les 4 impératifs qui s'imposent aujourd'hui aux directions immobilières



« Le directeur immobilier doit garder en tête que des implantations trop coûteuses pèsent sur les comptes de résultat et le cours de Bourse. Il doit trouver l'équation financière lui permettant de mener des projets dans lesquels un retour sur investissement est attendu. Les économies réalisées lui permettront ainsi de financer d'autres projets. Par ailleurs, il doit avoir à l'esprit qu'il pilote le

patrimoine immobilier, véritable vitrine de l'entreprise. »

Florence Péronnau, vice-présidente du conseil d'administration d'Icade, membre du conseil de l'immobilier de l'État, membre du conseil d'administration de Perce-Neige, membre du groupe RBR & T (Plan Bâtiment Durable), ancienne vice-présidente immobilier Groupe de Sanofi

« La mission première de la direction de l'immobilier consiste à répondre aux besoins de 3 types de clients : les équipes internes du Groupe, les entreprises de l'écosystème aéroportuaire qui contribuent ensemble au bon fonctionnement de l'aéroport et celles des territoires d'emprise que nous sommes en capacité d'accueillir en les accompagnant dans leur transition environnementale par notre positionnement de hub multimodal et énergétique. Nous intervenons sur des actifs diversifiés en logistique et gares de fret, bureaux, hôtels, parcs d'activité, hangars d'avion... Nous lançons, par ailleurs, une démarche d'accompagnement de nos équipes à l'international sur des sujets spécifiques.

Chaque demande se travaille dans le parc existant ou au travers de nouveaux développements immobiliers. Pour cela, nous exerçons tous les métiers de la filière immobilière, aménageur foncier, développeur immobilier et gestionnaire global en nous attachant à une démarche de triple sobriété : sobriété foncière, sobriété de conception et de construction et sobriété d'exploitation.

Ensemble, nous nous engageons à optimiser la rentabilité financière des actifs gérés : bâtiments et terrains loués d'une part et réserves foncières d'autre part. »

Marine Olivieri, directrice de l'immobilier du Groupe ADP

« Historiquement, la direction de l'immobilier était rattachée à la direction financière, et j'aurais eu tendance à dire qu'il s'agissait là d'une organisation idéale. Mais dans le contexte actuel, le rattachement à la direction des opérations me semble plus pertinent, car cela permet de porter les fortes ambitions du Groupe en matière de décarbonation. La direction des opérations étant ainsi en capacité de mettre à la disposition de la direction de l'immobilier des ressources utiles à l'atteinte de cet objectif. »

Flora Megret, directeur de l'immobilier Europe de Schneider Electric

3 CONSEIL AUX DIRIGEANTS



DONNER DES OBJECTIFS CLAIRS, AMBITIEUX... ET ALIGNÉS SUR LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le patrimoine immobilier est, souvent, le deuxième poste de charges de l'entreprise, après les salaires, mais ce n'est pas sa seule caractéristique. Bien piloté, il est un centre de ressources au service de la performance de l'entreprise. L'immobilier peut même devenir un métier relais de croissance pour l'entreprise. Un changement de paradigme qui s'amorcera à condition que la direction immobilière soit pilotée en fonction d'objectifs clairs, ambitieux, alignés sur la stratégie du Groupe.



ÊTRE DIRECTEUR IMMOBILIER, C'EST ÊTRE UN BUSINESS PARTNER

Il existe plusieurs façons de traiter la question immobilière dans les entreprises. Elles se traduisent chacune par une organisation interne spécifique. En effet, toutes les entreprises n'ont pas le même niveau de maturité sur le traitement des questions immobilières. Pour exercer pleinement sa fonction et de manière efficiente, la directrice ou le directeur de l'immobilier doit s'appuyer sur un socle de prérequis.

Avoir une approche experte et transversale dans l'entreprise

Couvrir un périmètre large et transverse

Il n'y a pas de modèle unique. Le périmètre d'activité varie en fonction du secteur d'activité (industrie, distribution, services...) et de l'organisation.

► Une typologie d'actifs variée : tertiaire vs industriel

La typologie des espaces gérés diffère d'une entreprise à l'autre. Certaines directions de l'immobilier n'auront à gérer que des immeubles de bureaux, quand d'autres maîtriseront également les rouages des actifs industriels, commerciaux, de santé, de R&D, hôteliers, logistiques et même d'éventuels logements.

► Local vs worldwide

Une direction de l'immobilier peut tout à fait intégrer la gestion de l'ensemble du patrimoine à travers le monde. Cette organisation présente l'avantage d'avoir une vision consolidée des enjeux, une mutualisation des ressources, une maîtrise des risques par une politique de maintenance, un pilotage renforcé des projets et un sentiment d'appartenance à une fonction forte et globale dans l'entreprise.

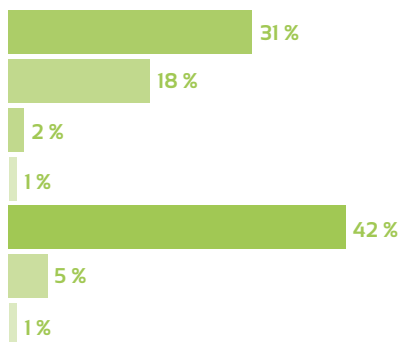
Certains grands Groupes internationaux ont choisi, par exemple, de développer des fonctions globales avec trois niveaux de responsabilité : corporate, région et pays. L'entreprise peut également choisir de déléguer dans son intégralité le management des actifs à chaque pays, et même de décentraliser certaines prises de décisions aux patrons d'usine, par exemple, et selon certains seuils. Dans ces deux cas, les équipes de la direction de l'immobilier accompagnent et conseillent leurs collègues dans chaque prise de décision, mais ont un rôle plus ou moins opérationnel.



Typologie des actifs gérés par les adhérents

Bureaux
 Commerces
 Écoles
 Hôtels
 Locaux d'activité,
 entrepôts et usines
 Santé
 Autres

Surface occupée avec projection





Porter des missions alignées sur les priorités stratégiques de l'entreprise

Bien que les périmètres soient divers, un socle commun émerge entre chaque direction de l'immobilier. Parmi les directeurs immobiliers interrogés, tous ou presque ont la charge **des schémas directeurs, de la programmation, de la recherche de nouveaux sites immobiliers, de la relation avec les bailleurs et de la gestion foncière**. Les directeurs immobiliers et leurs équipes réalisent donc régulièrement des études de marché pour optimiser le mode de détention. Le directeur de l'immobilier a également la charge d'anticiper les évolutions de marché.

Bien souvent, la direction de l'immobilier est investie dans la valorisation du patrimoine, la financiarisation de l'immobilier, les plans de cession ou de mises à disposition d'espaces. Elle pilote les dossiers ou joue un rôle clé de conseil des directions générales, juridiques et financières. En tant que maître d'ouvrage, certaines directions sont en mesure de piloter d'une main de maître la construction d'un nouveau site (le siège, par exemple, vitrine par excellence du Groupe), la réhabilitation d'actifs ou leur extension, quand d'autres ont la charge de l'environnement de travail et de son optimisation, un enjeu stratégique à l'heure où le télétravail s'impose comme un nouveau mode d'organisation.

« La direction de l'immobilier fabrique un outil de travail pour les utilisateurs avec la volonté de rapprocher les équipes et de permettre le développement d'un travail plus efficace et plus transverse. Elle a donc un rôle stratégique sur les implantations comme sur les environnements de travail. Être directeur immobilier, c'est accepter d'occuper un poste pluridisciplinaire hautement exposé puisque sa direction doit faire la synthèse d'enjeux managériaux, juridiques, financiers et environnementaux au plus haut niveau de l'entreprise, se combinant avec l'impact des environnements de travail sur l'humain, première ressource des entreprises. »

Éric Houvriez, directeur
de l'immobilier Groupe d'Orange

4 enjeux actuels des directions immobilières



1 Hybridation des modes de travail

L'essor des modes de travail de plus en plus hybrides rend obsolète le principe d'une unité de lieu pour travailler. L'installation durable du télétravail et la digitalisation font progressivement éclater les modes d'organisation, passant d'une logique d'unité de temps et de lieu à une logique de fragmentation des espaces et des temporalités de travail.



2 Contrat social et attractivité des talents

La crise sanitaire dessine un nouveau contrat social entre l'entreprise et ses salariés, modifiant les motifs de présence au bureau.

La crise sanitaire dessine la nécessité d'un nouveau contrat social entre l'entreprise et ses salariés, modifiant les motifs de présence au bureau. Les espaces de travail doivent repenser leur désirabilité et **donner un nouvel élan à l'expérience collaborateur face à la concurrence du domicile et des tiers-lieux.**



3 Flexibilité et optimisation des lieux de travail

La recherche accrue de flexibilité est au cœur des transformations, et ses vecteurs opérationnels sont les aménagements des immeubles, les usages au quotidien et les modes contractuels.

Afin de s'adapter aux nouvelles occupations et lieux de travail, les entreprises font varier l'aménagement des espaces et les modes contractuels de la gestion immobilière. Il s'agit désormais de **gérer des flux d'occupation en fonction des charges d'activité**, selon des indicateurs empruntés à l'hôtellerie (présence sur site, taux de partage, disponibilité...).



4 Rationalisation économique et immobilière

Les entreprises anticipent majoritairement **une réduction de leurs besoins en surface immobilière** dans les prochaines années notamment avec l'essor du télétravail et du flex office. Cette évolution s'observe déjà dans les prises à bail des grands utilisateurs en Île-de-France.

3 défis



Réinterroger l'ensemble de l'expérience immobilière des collaborateurs

La crise sanitaire nécessite de réinterroger l'ensemble des attentes vis-à-vis des espaces de travail, au bureau, à domicile et dans les tiers-lieux, et de décrypter les aspirations des collaborateurs et également les enjeux managériaux afin de renouveler l'expérience collaborateur et soutenir la performance RH de l'entreprise.



Accélérer la décarbonation de l'immobilier

Face à l'urgence et à la complexité de la décarbonation, aux évolutions réglementaires, à la taxonomie européenne et aux attentes des parties prenantes et des collaborateurs, les dirigeants attendent que leurs initiatives et investissements soient soutenus par les acteurs territoriaux et par ceux de l'immobilier.



Privilégier les solutions permettant une flexibilité maximale

La recherche de flexibilité s'exprimera dans l'aménagement interne des immeubles, dans les usages au quotidien, mais aussi dans les modes contractuels*.



* Source : Baromètre des implantations tertiaires en France-Talents, rationalisation immobilière et climat : où vont les bureaux après deux ans de crise sanitaire ? ADI - EY, mai 2022.



Se doter de ressources expertes

Les directeurs immobiliers interrogés disposent d'équipes de tailles disparates. La plus petite d'entre elles se compose de moins de dix collaborateurs, quand la plus importante compte un millier de salariés. En parallèle, la surface du patrimoine piloté oscille de 300 000 m² à près de 13 millions de m², répartis sur un nombre plus ou moins important de sites, allant de 150 à près de 2 000 unités. Pour autant, les plus petites équipes ne gèrent pas forcément le patrimoine le plus modeste ! Elles savent s'entourer de compétences extérieures pour piloter au quotidien les actifs immobiliers de l'entreprise.

Il s'agit d'un **véritable métier de l'entreprise** qui nécessite des compétences fines. Lorsque la direction de l'immobilier atteint son plein potentiel, elle contribue plus pleinement à la **performance du Groupe**.

La direction de l'immobilier intègre des compétences en finance, juridique, fiscalité, achats et maîtrise d'ouvrage... qui lui donnent un fort degré d'autonomie par rapport aux fonctions supports de l'entreprise.

Les financements immobiliers, en crédit-bail par exemple, sont généralement largement pilotés au sein des directions immobilières.

Le contenu de la fonction est donc très variable. Elle peut intégrer :

- . l'expansion, les opérations immobilières (achat, location, cession),
- . le project management (maîtrise d'ouvrage),
- . l'asset management (gestion des actifs),
- . le property management (gestion immobilière),
- . le facility management (services généraux).

Le détail des compétences est présenté en pages 57 et 58.

Le facility management : externalisation ou internalisation

La question du facility management divise les directeurs immobiliers sur la nécessité d'intégrer cette compétence dans leur périmètre. Il convient tout d'abord de différencier le facility management serviciel (la restauration, le gardiennage, le nettoyage...) du facility management technique (la gestion technique du bâtiment, le système de chauffage, ventilation, climatisation...). Le choix de conserver cette compétence en interne est propre à chaque organisation. Une entreprise publique ou semi-publique, soumise au code de la commande publique, pourrait, par exemple, avoir tendance à conserver cette compétence, et même, à faire intervenir la direction juridique et celle des achats, pour mettre au point les procédures permettant de passer commande.

À cela s'ajoutent parfois les problématiques de mobilité : flotte automobile, voyages et déplacements. La montée en puissance des véhicules et deux-roues électriques rend particulièrement indispensable l'implication de la direction immobilière pour le bon fonctionnement des sites et la satisfaction des occupants.

Externaliser le facility management technique expose l'entreprise à un risque, celui de perdre la connaissance de son patrimoine et la maîtrise de son coût d'exploitation. L'entreprise devra donc porter une attention toute particulière à garder une compétence de maîtrise d'ouvrage. Elle veillera à la conservation de sa base de données techniques et à sa mise à jour régulière afin de pouvoir mettre en concurrence ses prestataires, prévoir la réversibilité des contrats et reprendre la main facilement si nécessaire.

4 CONSEIL AUX DIRIGEANTS



DONNER UN PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉ LARGE À LA DIRECTION DE L'IMMOBILIER POUR LUI PERMETTRE D'ATTEINDRE SON PLEIN POTENTIEL ET DE L'UTILISER EN CONSÉQUENCE

L'étendue du périmètre confié à la direction immobilière conditionne la capacité à accompagner le projet de l'entreprise, anticiper les changements sociaux, attirer les meilleurs talents, animer un réseau de professionnels, négocier au mieux les contrats et faire entendre sa voix lors des arbitrages réalisés en concertation avec les autres fonctions du Groupe.

Le bureau comme à l'hôtel... pour accompagner le retour sur site

« Transformer le facility management en hospitality management pour apporter plus de services et accompagner le retour au bureau »

Olivier Maignon, VP and global head of real estate and workplace de Sanofi

En période post-pandémique, comment faire revenir les collaborateurs au bureau ?

Notre ambition est de proposer une expérience utilisateur qualitative centrée sur les besoins de nos résidents afin que chaque collaborateur Sanofi donne sa meilleure version de lui-même au service de notre raison d'être. Nous avons lancé, bien avant l'émergence de la pandémie, une réflexion sur le facility management, avec l'ambition de transformer cette fonction et d'y inclure les codes de l'hospitality management. Nous devons positionner ces lieux de destination comme attractifs pour le collaborateur avec des aménagements des espaces de collaboration, inclusifs, digitalisés, modernes, et des services correspondant à ses attentes. Pour y parvenir, nous avons défini un cadre reprenant les grands principes en étroite collaboration avec les équipes RH et digital et RSE.

Comment améliorer l'expérience utilisateur ?

L'amélioration se fera au travers de l'expérience digitale ainsi que de la proposition de services correspondant aux attentes des résidents. Nous avons défini des expériences différentes à divers moments de la journée : en arrivant au bureau, durant la journée et lors du retour à la maison. Nous avons, par exemple, travaillé sur l'accueil et l'arrivée dans les locaux, mais aussi sur la variété des espaces de collaboration qui seront développés à hauteur de 75% sur un immeuble standard.

Par ailleurs, notre volonté est de travailler sur l'émotion en apportant les codes de l'hôtellerie. Ainsi, la pause déjeuner, moment propice aux échanges par définition, a été repensée. Plusieurs expériences différentes pourront être vécues : dans un restaurant avec un service à table, mais aussi des espaces dédiés au snacking pour une pause rapide.



Comment appréhender l'hybridation du travail, qui mixe réunion en présentiel et en distanciel, par exemple ?

Tout d'abord, nous proposerons des espaces dans nos immeubles qui répondront à des besoins très variés, mais également flexibles aux différents usages. Nous développerons des salles agiles qui, par leur aménagement, mettront les collaborateurs dans les meilleures conditions pour brainstormer, par exemple. Elles seront aussi connectées et équipées d'une caméra pour qu'aucun salarié travaillant à distance n'ait l'impression d'être mis de côté lors d'une réunion mixant présentiel et distanciel ni de perdre de l'information.

Comme l'expérience digitale est un pilier de notre approche, nous avons déployé une application pour faciliter l'expérience sur site. Avec elle, un collaborateur peut réserver sa place de parking, son bureau, réserver, annuler ou modifier le créneau réservé d'une salle de réunion, commander son repas ou même exprimer sa satisfaction avec un système d'évaluation. Mais aussi savoir où sont ses collègues dans les pays où la législation l'autorise. Actuellement implémentée aux États-Unis, l'application sera déployée sur l'ensemble des sites. Nous pourrons ainsi avoir des remontées en temps réel de la satisfaction des salariés et réagir en direct.

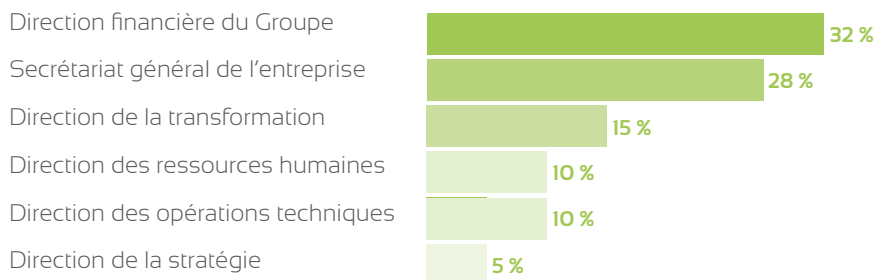
Être l'interlocuteur des dirigeants

Avoir un rattachement en phase avec les objectifs de l'entreprise

Il y a autant d'organisations que d'entreprises. Les entretiens réalisés par l'ADI auprès d'une trentaine de directeurs immobiliers en poste montrent une très grande diversité au sein des groupes, qui s'explique par l'histoire de la société, la culture de l'entreprise, le contexte économique, la personnalité recrutée... Mais pour que cette direction soit performante et utilisée à son plein potentiel, le rattachement fonction-

nel et hiérarchique doit se situer au bon échelon de l'organigramme de l'entreprise. En effet, en lui permettant d'être informé des orientations prochaines de l'entreprise, il sait adapter en continu l'environnement de travail aux besoins réels de la société et déployer les innovations les plus récentes pour améliorer la productivité des collaborateurs et l'attractivité de l'entreprise.

Deux tendances s'imposent. Dans la majorité des entités sondées, la direction de l'immobilier est rattachée à la direction financière ou au secrétariat général





Le rattachement au secrétariat général, quand il existe, permet de bénéficier d'une vision transverse et ainsi d'une approche globale des projets. Dépendre de la direction financière peut également permettre d'être « au cœur du réacteur » et d'interagir avec un dirigeant qui a également du poids dans l'entreprise et qui comprend ses problématiques. L'idéal est de bénéficier d'un sponsor au sein du COMEX. Mieux, d'y siéger.

Ce qu'ils en disent

« Auparavant, la direction de l'immobilier était rattachée à la direction industrielle et avait avant tout un rôle d'expert technique au service de la mise en œuvre des projets. À présent rattachée à la direction financière, il faut y voir un renforcement. La direction de l'immobilier peut ainsi pleinement contribuer à la performance économique du Groupe et à la définition de sa politique immobilière tout en conservant un rôle opérationnel. »

Jérôme Arnaud, directeur de l'immobilier du Groupe Alstom

« La direction de l'immobilier est rattachée hiérarchiquement au secrétariat général du Groupe. Toutefois, un lien fonctionnel et opérationnel implicite s'instaure avec les donneurs d'ordre ou les

« clients internes » au gré des dossiers et des projets ; ce qui au passage démontre bien la dimension très transversale de la fonction. Ainsi, selon les sujets, ce peut être avec la direction générale, avec les directeurs de sites industriels ou avec la direction des opérations. »

Philippe Amiotte, directeur de l'immobilier et de l'environnement de travail de Danone

« Le rattachement au secrétariat général est idéal. Cette organisation permet de lui dérouler le tapis rouge parce qu'elle bénéficie d'une très forte autonomie et dispose de véritables leviers à activer. »

Luc Monteil, principal real estate advisory de Mott MacDonald, et ancien directeur immobilier de Bolloré Logistics



Être représenté au COMEX

Les points de vue sur la direction de rattachement divergent parce qu'ils varient en fonction de chaque groupe, mais aussi parce qu'il n'est pas figé et évolue dans le temps. Quand une entreprise répond à de nouveaux enjeux macroéconomiques, elle se réorganise en conséquence et l'immobilier accompagne le mouvement... Toutefois, tous les directeurs immobiliers interrogés sont unanimes : la direction de l'immobilier doit être rattachée **au plus haut niveau de l'entreprise** et être représentée dans ses plus hautes sphères, voire y siéger parce que des décisions d'entreprise ont une incidence sur l'immobilier et que l'immobilier est un métier à part entière avec ses règles, ses contraintes et ses temporalités. **Le management immobilier est un facteur de réussite des stratégies d'entreprise, mais, pour développer son plein potentiel, il doit être en amont des décisions ou à tout le moins à leur genèse.**

En outre, ce rattachement organisationnel, ou cette présence dans le meilleur des cas permet au directeur immobilier d'obtenir la confiance du CEO et des autres membres du COMEX. Mais aussi d'être informé des projets de long terme afin de déployer ses ressources et ses compétences pour répondre à la stratégie de l'entreprise en optimisant les choix réalisés. Ainsi, la direction de l'immobilier peut être un business partner constructif. Elle est alors en capacité de mobiliser son expertise pour défendre le temps long, et être perçue comme une « entité ressource » proactive.



Ce qu'ils en disent

« Le rattachement hiérarchique à la direction des ressources humaines, de la transformation et de la sécurité a du sens, car la direction immobilière est placée au cœur de la transformation de l'entreprise alors qu'elle peut trop souvent être uniquement perçue à travers le prisme de la logistique ou de l'optimisation des coûts. Elle accompagne à présent la révolution des modes de travail, avec le déploiement du télétravail par exemple, la transition écologique du Groupe et les modalités d'intervention des salariés, qui doivent être toujours plus rapides et qui ont un impact sur l'immobilier. Enfin, elle mène des réflexions de long terme : Devons-nous être propriétaires de tous nos sites ? Opter pour la location ? Comment rendre l'immobilier flexible ? »

Bernard Castille, directeur immobilier d'Enedis

« Le département immobilier et investissements est rattaché à la direction financière, avec qui nous travaillons en étroite collaboration. C'est une chance. D'abord, parce que cela permet d'être en responsabilité sur la trajectoire financière de l'immobilier. Ensuite, parce que ce rattachement permet de bénéficier d'interactions étroites avec les autres équipes de la direction des finances, telles que le budget ou la comptabilité. Les liens sont également forts avec les achats et la direction juridique, notamment en matière d'application des règles de la commande publique auxquelles est soumise l'AP-HP.. »

Arnaud Lunel, directeur Île-de-France de SNCF Immobilier et ancien directeur du département immobilier et investissements de l'AP-HP



Et parfois, être une business unit à part entière... et même, un métier !

Dans certains cas, la direction de l'immobilier devient une **business unit** à part entière. Parce qu'elle a développé des compétences fines, cette direction est reconnue pour la création de valeur et vend ses services à des clients, générant ainsi son propre chiffre d'affaires. C'est le cas, par exemple, des foncières de groupe qu'on a vues se créer dans les dernières décennies.

Lorsqu'elle est poussée à son plein potentiel, la direction de l'immobilier devient un métier à part entière de l'entreprise, qui développe sa propre activité. Par exemple, une direction de l'immobilier peut s'occuper **de la valorisation des actifs de l'entreprise** – ses emprises foncières, par exemple – en investissant, aménageant, et pilotant la réalisation d'opérations immobilières. La direction de l'immobilier peut également gérer la location d'une partie des locaux à des clients. Autant de stratégies qui contribuent au développement de l'entreprise.

C'est le cas, par exemple :

- . de SNCF Immobilier, qui compte dans son organisation l'entité Espaces Ferroviaires, en charge de l'aménagement et de la promotion immobilière réalisée sur les sites du Groupe SNCF,
- . du Groupe RATP qui a lancé RATP Real Estate, qui gère et développe le patrimoine immobilier et foncier de la RATP, de clients publics et privés depuis plus de 30 ans,
- . du Groupe ADP, qui investit dans des programmes immobiliers et aménage, développe et gère des bureaux, hôtels, commerces, parcs d'activité..., seul ou aux côtés d'un partenaire (co-investissement, co-aménagement...),
- . ou encore de La Poste Immobilier, l'opérateur global immobilier du Groupe La Poste, qui restructure du patrimoine depuis plus de 10 ans.

« Puisque la direction de l'immobilier est le garant de toutes les économies, comment le faire sans avoir le contrôle ou la maîtrise des services généraux ? Créer une filière dédiée aux services généraux, en lien avec l'immobilier, me semble approprié même s'il n'y a pas de rattachement hiérarchique entre les deux entités. »

Marie-Alba Ternisien, VP real estate director de Stellantis

« En 2013, quand Suez est devenu une société indépendante, le secrétaire général a préconisé la création d'une direction de l'immobilier lui étant rattachée. Suite à mon arrivée en 2014, j'ai établi une feuille de route en quelques semaines qui a été adoptée par l'ensemble des patrons nationaux et régionaux. Nous avons la possibilité de résilier des baux pour regrouper les équipes. En parallèle, j'ai réalisé un inventaire du patrimoine immobilier pour pouvoir déployer un plan de cession, j'ai piloté des opérations d'externalisation immobilière (Sale & Leaseback) et mis en place une procédure de validation des

engagements avec des seuils relativement bas pour décentraliser les achats. À l'international, l'immobilier est géré par la direction financière de chaque pays. »

Catherine Henry-Limonon, directrice de l'immobilier Groupe de Suez

« Au-delà du rattachement hiérarchique, le directeur immobilier doit trouver un sponsor au sein de son entreprise pour l'accompagner dans le développement d'un projet immobilier d'envergure. Ce sponsor sera le garant de la pertinence de ce projet. Son niveau hiérarchique permettra de guider le directeur immobilier pour qu'il reste en ligne avec la stratégie du Groupe. »

Florence Péronneau, vice-présidente du conseil d'administration d'Icade, membre du conseil de l'immobilier de l'État, membre du conseil d'administration de Perce-Neige, membre du groupe RBR & T (Plan Bâtiment Durable), ancienne vice-présidente immobilier Groupe de Sanofi

5 CONSEIL AUX DIRIGEANTS



RECONNAÎTRE LE DIRECTEUR DE L'IMMOBILIER COMME UN INTERLOCUTEUR AU PLUS HAUT NIVEAU DE L'ENTREPRISE.

Que la direction de l'immobilier soit représentée au COMEX, qu'elle dispose d'un sponsor ou mieux... qu'elle y siège, pour servir la stratégie de l'entreprise, cette entité doit être visible du COMEX, qui en appréhendera les enjeux et validera les projets stratégiques.



ON NE NAÎT PAS DIRECTEUR IMMOBILIER, ON LE DEVIENT

État des lieux d'un métier en pleine mutation, auquel le contexte socio-économique permet de s'affirmer

Au cours des années 1990, le développement de la financiarisation de l'immobilier a permis de faire évoluer la perception de cet actif jusqu'à être apprécié comme une ressource de l'entreprise à valoriser, puis comme un « centre de performances ».

Reconnaître l'hétérogénéité de la filière

Assumer la variété des profils

Certains ont réalisé toute leur carrière dans les métiers de l'immobilier (promotion, investisseurs, brokers...) et deviennent tout naturellement directeurs de l'immobilier après avoir gravi les échelons (chargé de mission, responsable immobilier, directeur du développement, directeur des projets immobiliers...). D'autres occupent ce poste après avoir été détectés comme des personnalités ressource, qui savent mener à bien un projet d'entreprise.

Certains directeurs immobiliers arrivent dans la fonction sans avoir été formés aux métiers de l'immobilier. Dans la plupart des cas, ils ont réalisé une grande partie de leur carrière dans l'entreprise et maîtrisent parfaitement son fonctionnement et ses enjeux. Leur prise de poste en est ainsi facilitée puisque leur bonne compréhension de la stratégie du Groupe leur permet de déployer rapidement leurs missions en cohérence avec la culture d'entreprise ; d'autant que les échanges entre pairs – organisés par l'ADI, par exemple – accompagneront les jeunes directeurs immobiliers dans leur montée en compétences.

À noter que l'absence de formation dédiée au métier de directeur immobilier n'a pas contribué à rendre la fonction attractive auprès des jeunes. Le volume d'emplois est d'ailleurs extrêmement restreint, notamment en comparaison des autres métiers de l'immobilier qui représentent des effectifs très largement supérieurs.

« Les salariés de la direction de l'immobilier possèdent, ou développent, de nombreuses compétences aussi variées que complémentaires : capacité à négocier, compréhension des enjeux divers, communication, prédisposition à l'IT, expertise financière, expertise technique, chef de projet... Ils doivent porter les sujets de bout en bout et les assumer face aux clients internes.

Les ressources mobilisées sur les projets et les transactions associées sont clefs pour conduire les transformations des parcs. Les postes dans les directions de l'immobilier peuvent intéresser les profils, issus des différents secteurs de l'immobilier (promotion, foncière, entreprises, BET), désireux de s'inscrire dans le temps long de l'entreprise, sa diversité et ses complexités.. »

Juliette Borie, directrice immobilier et services généraux de Renault

Il est curieux que, face à de tels enjeux pour l'entreprise, les sciences de gestion aient ignoré pendant longtemps le management des actifs immobiliers. Alors qu'il est d'usage d'enseigner la gestion financière ou la gestion des RH, il serait enfin utile de voir des cours de management immobilier intégrés à part entière aux cursus généraux de gestion (masters généralistes en management dispensés par les Instituts d'Administration des Entreprises, les universités ou les grandes écoles...) et non plus uniquement dans les formations professionnelles dédiées.

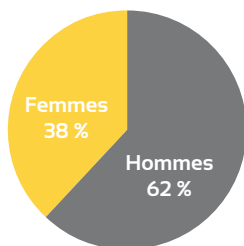


Valoriser toute une palette de compétences

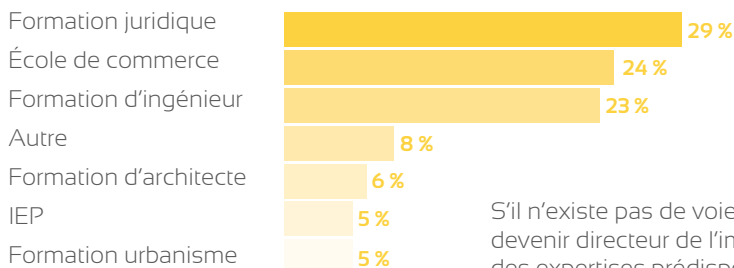
Il s'agit d'un métier aux multiples facettes... nécessitant **des compétences aussi pointues que variées** (cf. supra). Certains accèdent au poste de directeur immobilier après s'être démarqués grâce à leur expertise technique. Ces derniers sont généralement issus des filières d'ingénieurs, quand d'autres sont d'an-

ciens élèves d'Instituts d'Études Politiques, d'écoles de commerce, d'architecture. Enfin, les professionnels dotés d'une formation juridique sont également extrêmement appréciés. Tous peuvent compléter leur formation par des cycles dispensés par des mastères spécialisés dans les grandes écoles.

Le directeur immobilier 2023



Âge moyen
53 ans



S'il n'existe pas de voie royale pour devenir directeur de l'immobilier, des expertises prédisposent...

« Un bon manager immobilier dispose de compétences à 360 degrés : construction, négociation, achats, gestion... mais aussi des compétences financières afin d'être en capacité de traiter une cession. Le regard immobilier seul ne suffit pas. »

Marie-Alba Ternisien, VP real estate director de Stellantis

Depuis plus de 25 ans, une filière professionnelle complète s'est structurée autour du directeur immobilier. Elle regroupe des métiers d'experts qui consolident une chaîne de valeurs matérielles et immatérielles pour l'entreprise et les organisations.

Des compétences de plus en plus fortes et spécialisées autour de l'expertise

Compétence financière

- . Mathématiques financières ; valorisation immobilière : cash-flow, bilan promoteur... ; allocation d'actifs ; analyse de sensibilité, de portefeuille et des risques
- . **Comptabilité** : traitement des flux, restructuring, IFRS... ; gestion budgétaire
- . **Trésorerie et financement** ; instruments de couverture
- . **Fiscalité immobilière et corporate** : plus-values, optimisations fiscales
- . **Montage d'opération et investissement immobilier**
- . **Gestion de parcs immobiliers**
- . « **Merger and Acquisition** », soit la « fusion-acquisition » en matière de « due diligence » immobilière pour l'évaluation des risques immobiliers lors de l'acquisition de sociétés

Compétences sociales et sociétales

- . Compétences sociales et sociétales
- . Management et organisation
- . Politique RSE

- . Sociologie des entreprises et des organisations
- . Culture d'entreprise et attractivité des talents
- . **Aménagement de l'espace de travail** : open space, flex office, recloisonnement, développement d'espaces serviciels, de lieux « phygitaux »...
- . **Conduite du changement** : déploiement du télétravail, retour au bureau
- . Compréhension de l'environnement

Compétences transversales

- . **Études**
 - Veille : réglementaire, juridique, fiscale, économique et technique
 - Études documentaires
- . **Gestion de projets**
- . **Gestion des risques**
- . **Modélisation de données**
- . **Orientation client / résultats / services**



Compétences juridiques, administratives et compliance

- . **Code de commerce** : baux dont le bail commercial, loi Hoguet...
- . **Code de la construction et de l'habitation** : autorisations administratives, contrats de maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, promotion immobilière
- . **Code du travail** : locaux, obligations de l'employeur en matière de mise à disposition, RH, relation avec les IRP, reprise du personnel dans le cadre d'acquisition de sociétés...
- . **Droit public ; droit de l'urbanisme ; Code de l'environnement** : installations classées, risque environnemental, normes, biodiversité...

. Lutte contre le blanchiment d'argent

- > *La connaissance des codes juridiques, recueils des lois, peut se résumer à la compétence généraliste d'un directeur immobilier, mais également au métier de juriste immobilier.*

Compétences techniques

- . **Bâtiment, foncier, matériaux, maquette numérique, réemploi, analyse du cycle de vie des immeubles**
- . **Digital & Data**
- . **Normes & process** : décret tertiaire, décret BACS, RE 2020, taxonomie européenne, bilan carbone

Ce qu'ils en disent

« Au départ, beaucoup de collaborateurs étaient à la direction de l'immobilier par défaut. Mais de nombreuses embauches ont été réalisées, permettant de recruter des profils variés. De quoi donner de la visibilité à cette direction, à tel point, qu'un certain nombre de consultants de Cap Gemini Invent ont demandé une mobilité interne pour nous rejoindre ! »

Vincent Moreau, executive VP Group, leader of the new normal de Cap Gemini

« Mon profil non expert me permet de ne pas positionner cette fonction uniquement comme une expertise, et de faire monter en compétence les équipes également hors de leurs champs d'expertise et que chacun trouve sa place pour contribuer au mieux à la stratégie de l'entreprise. »

Olivier Maignon, VP and global head of real estate and workplace de Sanofi

Promouvoir une direction attractive

Miser sur la diversité des missions

Financiarisation de l'actif immobilier, pilotage de grands projets, mise en place et gestion de cellules de crise à l'exemple de celles déployées durant la pandémie... contribuent à donner de la visibilité au métier et à attirer les talents, aussi bien en interne qu'à l'externe.

Les collaborateurs de la direction de l'immobilier savent manager de grands projets complexes, animer un réseau de professionnels et de prestataires, négocier les contrats, décrypter la réglementation et l'appliquer, mener des opérations d'acquisition d'actif ou de cession... Un salarié souhaitant faire évoluer sa carrière vers la finance peut tout à fait réaliser un passage par cette direction, tout comme un collaborateur voulant muscler sa capacité à piloter un projet immobilier en tant que maître d'ouvrage.

Enfin, le volet RSE peut convaincre les talents souhaitant s'engager dans la lutte contre le changement climatique d'intégrer cette direction.

Le bâtiment représente **18% des émissions de CO₂ de la France***. Il y a fort à parier que les enjeux d'adaptation du patrimoine au climat, de réduction de l'empreinte carbone et la contribution aux objectifs RSE du Groupe... nourriront l'intérêt des jeunes talents et de salariés à la recherche d'une évolution porteuse de sens.

« J'ai un parcours un peu atypique dans la fonction. Après avoir occupé le poste de directeur de projet industriel de mon entreprise, j'ai souhaité changer de domaine. La direction des ressources humaines m'a proposé de piloter le projet de construction du nouveau siège en 2016. Je me suis prise de passion pour ce métier qui est extrêmement complet. Après avoir obtenu un master en management de l'immobilier à l'ESSEC, j'ai été promue directrice de l'immobilier. »

Frédérique Le Moigne, VP real estate and facilities de Technip Energies

6 CONSEIL AUX DIRIGEANTS



SE DOTER D'UNE DIRECTION IMMOBILIÈRE ET LUI DONNER TOUS LES MOYENS D'ATTIRER LES TALENTS

Promouvoir une direction en perpétuel mouvement, qui se donne les moyens de connaître, se former et s'adapter à tous les enjeux sociétaux, économiques, techniques et environnementaux du monde de l'immobilier pour attirer les talents internes et externes.

* Rapport annuel 2022 du Haut Conseil pour le climat.

Développer une forte employabilité

Il serait utile de voir des cours de management immobilier intégrés à part entière aux cursus généraux de gestion (masters généralistes en management dispensés par les IAE, les universités ou les grandes écoles...) et non plus uniquement dans les formations professionnelles dédiées alors qu'il est d'usage d'enseigner la gestion financière ou la gestion des RH. Enfin, les anciens directeurs immobiliers sont unanimes : occuper ce poste prépare à des métiers divers et variés. Certains ont créé leur entreprise de conseil en immobilier. D'autres ont pris la direction de sociétés de promotion immobilière ou occupent le poste d'administrateur de sociétés cotées, contribuant ainsi à définir leur orientation.

C'est le cas, par exemple, de :

- **Nathalie Charles**, ancienne directrice de l'immobilier d'EDF, qui occupe à présent le poste de deputy chief executive officer de BNP Paribas Real Estate, chargée de l'Investment Management. Nathalie Charles revient ainsi dans le secteur de la finance, où elle a fait ses armes en sortant de l'École polytechnique.
- **Guillemette Karpeles**, ancienne directrice générale de RATP Real Estate, qui a reçu le prix spécial du Jury des Trophées de l'ADI en juin 2022, est aujourd'hui directrice exécutive de Sogaris.
- **Luc Monteil**, ancien directeur immobilier de Bolloré Transport et Logistics, à présent principal real estate advisory de Mott MacDonald.

Et même lorsque les directeurs immobiliers quittent leur entreprise, ils mettent leur expertise au profit de l'écosystème. On voit de plus en plus de reconversion dans le conseil aux utilisateurs. On assiste à l'émergence d'une forme de direction immobilière externalisée, notamment dans les organisations de taille plus modeste.

L'expérience utilisateur et l'expertise professionnelle se transforment en dehors des organisations : animateur d'un écosystème de start-up, senior advisor, administrateur de fondation, président de conseil de surveillance, membre de comité exécutif, membre de groupes de travail publics rattachés au ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (comme le Plan Bâtiment Durable)... les possibilités sont multiples et les domaines d'intervention variés.



Ce qu'ils en disent

« Avoir été directeur immobilier est probablement une des expériences les plus enrichissantes et stimulantes de mon parcours, très certainement la plus exposée en interne tout comme à l'externe, vis-à-vis de la puissance publique par exemple. Actuellement, j'observe que ce métier est de plus en plus valorisé, comme il l'est aux États-Unis par exemple. Il évolue : la palette de missions est variée et ne cesse d'augmenter. »

Sigrid Duhamel, présidente du board de Deepki et ancien directeur immobilier Groupe de PSA Peugeot Citroën (devenu Stellantis)

« La direction de l'immobilier n'est pas une impasse dans une carrière. Par exemple, les postes offerts par cette entité peuvent être une étape intéressante dans le parcours professionnel d'un expert en finance qui y trouvera une expérience très opérationnelle en stratégie d'investissement de haut niveau. »

Éric Houvriez, directeur de l'immobilier Groupe d'Orange

7 CONSEIL AUX DIRIGEANTS

PROMOUVOIR UNE OFFRE DE FORMATION CONTINUE ET INITIALE VALORISÉE PERMETTANT L'ÉMERGENCE ET LA RECONNAISSANCE DE LA FILIÈRE

Une action pourrait être menée auprès des grandes écoles pour faire exister la fonction en dehors de l'entreprise et inciter des vocations : instauration de cours de management immobilier intégrés à part entière aux cursus généraux de gestion (masters généralistes en management dispensés par les IAE, les universités ou les grandes écoles, etc.). En interne, il apparaît urgent de faire évoluer les catalogues de formation pour y intégrer les besoins spécifiques des directions immobilières.



UN ÉCOSYSTÈME COMPLEXE... ET SOLIDAIRE

En quelque 30 ans, la question immobilière dans l'entreprise est passée du statut de fonction émergente à la reconnaissance d'un métier créateur de valeur dans les organisations. Véritable outil au service de la performance et de la défense des intérêts, l'immobilier est aujourd'hui un puissant levier de transformation des organisations dans un contexte en pleine mutation.

Couvrant les champs managériaux, territoriaux, économiques, financiers, juridiques, les métiers de l'immobilier recèlent des expertises fines qu'incarnent des femmes et des hommes passionnés et engagés. S'il est aujourd'hui avéré que, dans son approche transversale des projets, la direction immobilière est une ressource essentielle de l'entreprise, la trentaine d'entretiens menés dans le cadre de cette étude confirme qu'il n'existe pas de modèle d'organisation fixe, rigide et duplicable. En revanche, elle confirme qu'il existe des principes universels qui font du management immobilier une ressource

fondamentale de l'entreprise dès lors qu'elle peut exprimer son « plein potentiel ». Admettons que l'immobilier est la concrétisation de la stratégie, dans tous les pans qui la composent, de l'entreprise, et qu'elle soit désormais reconnue comme telle ; il reste alors quelques chantiers à ouvrir sur le champ de la consolidation interne des expertises, sur les plateformes de dialogue entre professionnels de l'immobilier et dirigeants, mais aussi sur la reconnaissance de la fonction en dehors de l'entreprise pour attirer les talents.

Les derniers mois l'ont démontré et les prochains l'affirmeront plus encore. L'immobilier ne fait pas à la place de, il fait pour. L'immobilier ne se substitue pas, il accompagne... c'est là sa grande force incarnée par des professionnels experts et engagés.

C'est une fonction éminemment solidaire qui évolue dans un univers multidimensionnel, en interaction avec l'ensemble des parties prenantes et dont la seule vocation est de défendre les intérêts de l'entreprise.



ANNEXES

Ce travail n'aurait pu voir le jour sans l'implication et l'investissement de Gilles Allard, président d'Agiles Conseil, président d'honneur de l'ADI, François Cangardel, président de FC Conseil et Cécile de Guillebon, présidente d'Esserto, business angel et senior advisor.

Cet ouvrage est le fruit de près de 18 mois de mobilisation et de la participation d'une trentaine de directrices et directeurs immobiliers.

Nous les remercions chaleureusement.

Ont participé à cette étude :

Philippe Amiotte,
Danone

Jérôme Arnaud,
Alstom

Antoine Bihler,
Air France

Juliette Borie,
Renault

Éric Bousrez,
Société Générale

Sabine Brunel,
Axa France

Bernard Castille,
Enedis

Nathalie Charles,
BNP Paribas Real Estate

Frédéric Ciuntu,
Groupe L'Oréal

Solange Darbes-Picca,
Banque de France

Sigrîd Duhamel,
Deepki

Rémi Feredj,
La Poste Immobilier

Birgit Fratzke-Weiss,
EDF

Christophe Giral,
Euro Disney Associés

Frédéric Goupil
de Bouillé,
SNCF Immobilier

Catherine
Henry-Limonon,
Suez

Éric Houvîez,
Orange

Guillemette Karpeles,
Sogaris

Frédérique Le Moigne,
*Technip
Energies*

Arnaud Lunel,
SNCF Immobilier

Olivier Maignon,
Sanofi

Xavier Marceau,
Groupe CMA CGM

Flora Megret,
Schneider Electric

Luc Monteil,
Mott MacDonald

Vincent Moreau,
Cap Gemini

Florence Péronneau,
Pollen RE

Pierre Philippot,
Logicor France

Frank Privé,
IFC

Marie-Alba Ternisien,
Stellantis

Marine Ulivieri,
Groupe ADP

Jean-François Vaquieri,
ENEDIS



L'Association des Directeurs Immobiliers (ADI)

est le porte-voix des décideurs de l'immobilier d'entreprise.

L'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) regroupe les directeurs et responsables immobiliers des entreprises publiques et privées françaises. Elle compte aujourd'hui près de 400 adhérents, et consolide une force représentative de près de 350 millions de mètres carrés, soit le tiers du parc immobilier des entreprises situées en France. Au sein du secteur immobilier, l'ADI représente la profession auprès des institutions, des médias et du grand public.

L'ADI se fixe comme ligne directrice d'accompagner les directeurs immobiliers pour qu'ils puissent exercer efficacement et de façon influente leur métier. Sur des marchés en mouvement et sous la pression d'un environnement économique, technique et réglementaire évolutif, les entreprises doivent être plus agiles pour s'adapter. Les métiers sont amenés à évoluer vers plus de transversalité à tous les niveaux hiérarchiques des organisations.

Accompagner les directeurs immobiliers dans leur quotidien nécessite de penser conjointement le bâtiment, les usages qui lui sont associés et les mobilités. Intégrer l'ensemble de ces enjeux conduit les directions immobilières elles-mêmes à

développer des capacités d'adaptation aux changements en élargissant les compétences qui les composent.

L'ADI a 4 missions essentielles :

- . être une plateforme d'échange et d'information des professionnels de l'immobilier ;
- . faire la promotion du métier de directeur immobilier ;
- . assurer la défense des intérêts immobiliers des entreprises ;
- . produire une base documentaire de savoirs à destination des professionnels.

Ainsi, chaque année, l'ADI :

- . met à la disposition de ses adhérents des analyses, guides et aides méthodologiques ;
- . édite l'annuaire de la profession ;
- . produit des prises de position, points de vue, analyses et livres thématiques ;
- . organise des débats sur des sujets d'actualité.

Retrouvez-nous sur www.adi-france.fr

 @adi_france

 ADI - Association des Directeurs Immobiliers

 ADI - Association des Directeurs Immobiliers

À ce titre, l'ADI accompagne les directrices et directeurs de l'immobilier qui démarrent dans la fonction en les mettant en relation avec des profils plus experts. Ce système de rencontres et de tutorat permet au jeune directeur immobilier d'être guidé par ses pairs afin d'acquérir rapidement les bons réflexes, tout en bénéficiant d'une oreille attentive, capable de lui prodiguer des conseils avisés.

De la même manière, les rencontres régulières ou les groupes d'études et de réflexion menés par l'ADI aident les professionnels dans leurs réflexions et prises de décisions.

Depuis plusieurs années, l'ADI a engagé un travail de veille, de conseil et de recherche sur les grands sujets de la profession à travers des commissions et groupes de travail, comme la RSE, les nouvelles organisations du travail, la stratégie d'implantation ou la réindustrialisation de la France... pour ne citer que les derniers. L'ADI publie en moyenne 4 études par an et produit des outils et guides pratiques à destination des directions immobilières.

La volonté est claire : il est question non seulement de partager une réflexion collective auprès de l'ensemble des professionnels du secteur, des décideurs des entreprises, des institutions ou des pouvoirs publics qui doivent mieux appréhender et comprendre les ressorts et atouts de ce métier stratégique, mais également de donner un écho aux enjeux de la filière et défendre les intérêts des entreprises.

Toutes les publications de l'ADI

Décret tertiaire : comment mobiliser les occupants ?

ADI - Novembre 2022

Manifeste pour la réindustrialisation

ADI - Mai 2022

Baromètre des implantations : où vont les bureaux après deux ans de crise sanitaire ?

ADI-EY - Avril 2022

Décret tertiaire : des victoires rapides par des gestes d'exploitation et de maintenance

ADI - Mars 2022

Nouveaux modes de travail : optimisation de l'empreinte immobilière tertiaire en 6 étapes

ADI - Octobre 2021

Le futur des lieux de travail APE Tragicomédie - Provence Promotion

ADI - Septembre 2021

La biodiversité : comment agir efficacement et avec bon sens dans l'immobilier d'entreprise

ADI - Février 2021

Guide de la flexibilité de l'organisation et de l'environnement de travail : théorie et pratique

ADI - Kardham, Éditions Le Moniteur
Février 2021

Suivi énergétique : produits et services

ADI - Septembre 2020

Valorisation de l'immobilier d'entreprise par l'externalisation des actifs et autres solutions : faire de l'immobilier un levier de création de valeur

ADI - Éditions Le Moniteur - Décembre 2019

Baromètre des implantations

Sièges, back office, R&D : choix de localisation et priorités des dirigeants

ADI - EY - Novembre 2019

Le directeur immobilier, un contributeur central de la stratégie des entreprises

ADI - Roland Berger - Mars 2019

La résilience des bâtiments tertiaires face au changement climatique

ADI - Novembre 2018

Repenser les lieux de travail

ADI - Éditions Le Moniteur - Novembre 2017

Gestion de l'immobilier public

ADI - Éditions Le Moniteur - Novembre 2017

Guide pratique du bail commercial

ADI - Éditions Le Moniteur - Novembre 2016

Reconvertir les friches industrielles et urbaines

ADI - Éditions Le Moniteur - Novembre 2015

L'immobilier dans l'entreprise : des métiers créateurs de valeur

ADI - Juillet 2014

L'externalisation des actifs d'exploitation

ADI - Novembre 2011

Optimisation des coûts immobiliers

ADI - Bearing Point - Septembre 2011

Mener un projet immobilier

ADI - Novembre 2009



Ouvrage édité par l'ADI

Directeur de publication

Frédéric Goupil de Bouillé, président de l'ADI

Rédacteur en chef

Laure-Reine Gapp, déléguée générale de l'ADI

Directeurs de l'étude

Gilles Allard, président de Agiles Conseil
François Cangardel, président de FC Conseil
Cécile de Guillebon, présidente de Esserto

Contact

5, rue de l'Amiral Hamelin - 75116 PARIS
contact@adi-france.fr
Tél. 01 43 80 95 96

ISBN : 978-2-9565688-9-6

Dépôt légal : à parution

Crédits photos : © Shutterstock

Conception et création graphique :

Sur les Toits

Impression : Imprimerie Moser+

Exemplaires : 200

Juillet 2023 - © ADI

Les grands partenaires de l'ADI en 2023





Le premier observatoire des directions immobilières, mené en 2019 replaçait le directeur immobilier comme un contributeur central et transverse de l'entreprise. Quatre ans plus tard, au lendemain de plusieurs crises successives dont on ne mesure pas encore les conséquences, l'immobilier apparaît pour les entreprises comme un levier permettant de répondre aux transformations profondes que la société nous impose.

Ce nouvel observatoire rappelle et illustre les formidables savoir-faire des professionnels qui composent les directions immobilières, leur capacité à intégrer et déployer la stratégie de leur entreprise, à être force de proposition dans les transformations fondamentales et la création de valeur. Par l'approche transverse qui caractérise leurs actions, les directions immobilières apparaissent comme les chefs de projets agiles d'une entreprise en mutation.

À propos de l'ADI

L'Association des Directeurs Immobiliers regroupe les directeurs et responsables immobiliers des entreprises publiques et privées françaises. Elle compte aujourd'hui près de 400 adhérents.

Plus d'informations sur www.adi-france.fr