

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des affaires**

*organisé grâce aux parrains de l'École  
de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
ESSILOR  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Institut de l'entreprise  
Kurt Salmon  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère du Redressement productif,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Unicancer  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> septembre 2013)

**QUAND L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE  
DEVIENT STRATÉGIQUE**

par

**Ingrid NAPPI-CHOLET**

Professeur à l'ESSEC

Titulaire de la chaire Immobilier et Développement durable

**Christian CLÉRET**

Directeur immobilier du groupe La Poste

Séance du 7 juin 2013

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

**En bref**

Pendant longtemps, la gestion du parc immobilier des entreprises a été rangée parmi les pures questions d'intendance. Puis elle a été externalisée, quand les entreprises ont fait des opérations *sale and lease-back* en vendant leurs locaux à un opérateur qui le leur louait. Mais le marché des opérateurs immobiliers s'est concentré et les loyers ont augmenté. Lors de la crise de 2008, de nombreuses entreprises ont renégocié leurs loyers, et elles se sont avisées qu'elles pouvaient reprendre en main leurs dépenses immobilières, qui étaient souvent devenues le deuxième poste après les dépenses de personnel : le coût d'un poste de travail est aujourd'hui estimé en moyenne à plus de dix-sept mille euros. Depuis trois ans, la moitié des grandes entreprises ont restructuré leur direction immobilière afin de leur donner un véritable rôle stratégique. Une révolution discrète est ainsi en marche.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

# EXPOSÉ d'Ingrid NAPPI-CHOULET

## Le tropisme financier de l'immobilier d'entreprise

Malgré l'importance que revêt l'immobilier au regard de la performance globale des entreprises – il est souvent leur premier actif au bilan et leur deuxième poste de dépenses – sa gestion a longtemps été considérée comme accessoire. Du reste, il n'est guère présent dans la formation initiale des futurs managers et gestionnaires. La fonction de directeur de l'immobilier se structure néanmoins dans les grands groupes, où elle est de plus en plus reconnue comme stratégique. En tant que professeur-chercheur à l'ESSEC et membre du conseil d'administration de l'Association des directeurs immobiliers (ADI), je milite pour qu'elle soit davantage reconnue, afin que les ressources immobilières de l'entreprise soient gérées au même titre que ses ressources humaines et financières et que l'immobilier gagne ses lettres de noblesse dans la communauté des sciences de gestion. Un véritable parcours du combattant !

La fonction immobilière s'est développée au début des années 2000 en réponse aux bouleversements que connaissait alors ce secteur. L'industrie immobilière, qui recouvre le BTP (bâtiment et travaux publics) et les services à l'immobilier, a fait l'objet, à cette époque, d'un mouvement de financiarisation qui en a considérablement changé la nature. Auparavant, elle était perçue comme une activité technique. Elle représentait pourtant 24 % du produit intérieur brut en 2007, et encore 20 % aujourd'hui.

En 1995-1996, des fonds d'investissement anglo-saxons constitués par des banques d'affaires telles que Morgan Stanley, JPMorgan et Goldman Sachs ont porté leur attention sur l'immobilier parisien et entrepris de racheter des patrimoines importants à des acteurs institutionnels qui avaient été fragilisés par la crise du début des années 1990. Ces nouveaux investisseurs, porteurs d'une vision éminemment financière, ont imposé leurs règles de gestion d'actifs, s'écartant de l'approche patrimoniale et historique qui prévalait jusqu'alors. La philosophie de l'immobilier s'en est trouvée bouleversée.

À la faveur d'une évolution législative, les sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) ayant pour objet de détenir des immeubles afin de les louer sont montées en puissance. S'en est suivie une accélération des cessions d'actifs immobiliers par de grandes entreprises au début des années 2000, sur le modèle des externalisations de patrimoine qui s'étaient produites en Grande-Bretagne, en Allemagne ou en Suède. C'est ainsi que France Telecom a vendu son patrimoine de plus de 3 millions de mètres carrés et 3 milliards d'euros à un consortium réunissant Goldman Sachs, GE Capital et CDC Ixis, en vue d'une location. De nombreuses autres entreprises, dont Thales et EDF, en ont fait de même, pour des raisons essentiellement financières. En rachetant en bas de cycle des actifs en crise pour les remettre sur le marché, les investisseurs étrangers ont dynamisé le marché immobilier.

Parallèlement, les entreprises ont commencé à prendre la mesure de leurs coûts immobiliers. Longtemps, les directeurs immobiliers s'étaient essentiellement intéressés aux loyers, sans avoir une connaissance précise de leur patrimoine, pourtant volumineux : 10 millions de mètres carrés pour Alstom, plusieurs dizaines de millions pour Areva, 12 millions pour Renault, 3 millions pour Thales, plusieurs millions pour la Société Générale... Précisons que nous parlons là de l'immobilier d'exploitation, et non de rapport. À titre de comparaison, le parc immobilier construit à La Défense représente un peu moins de 4 millions de mètres carrés, ce qui en fait le premier quartier d'affaires en Europe et l'un des plus grands au monde.

La financiarisation de l'immobilier a suscité une reprise du marché de l'investissement, mais aussi du marché locatif. Subissant une augmentation sans précédent des loyers, les entreprises ont adopté une vision plus globale de leurs dépenses immobilières, dont elles ont pris

conscience qu'elles étaient le deuxième poste de charge après les salaires, ainsi que de la valeur de leur patrimoine, premier poste au bilan pour la plupart, et du coût global d'un poste de travail, entre 10 000 et 17 000 euros par occupant.

Dernier élément de contexte, le Grenelle de l'environnement a imposé aux entreprises d'accroître la performance énergétique de leurs bâtiments. Les outils de pilotage, qui faisaient défaut jusqu'alors, sont devenus d'autant plus nécessaires.

### **La structuration d'une fonction stratégique**

Grâce à l'Observatoire du management immobilier que j'ai créé à l'ESSEC en 2004, nous disposons d'enquêtes annuelles sur les pratiques de la fonction immobilière émergente. Premier constat, en 2004, huit entreprises du CAC 40 ne comptaient ni direction immobilière ni responsable de l'immobilier au niveau de la holding. Seules deux tiers d'entre elles connaissaient la surface de leur patrimoine immobilier. Aujourd'hui encore, un bon nombre d'entreprises n'ont pas une vision précise de leur parc. Enfin, la moitié utilisait un outil spécifique de gestion, souvent rudimentaire.

La dernière enquête menée avec le soutien de l'ADI en 2012 auprès de 74 grandes entreprises occupant près de 2 millions de mètres carrés de sièges sociaux (un siège social faisant 22 000 mètres carrés en moyenne) révèle une apparition relativement récente de la fonction immobilière. Elle a été créée il y a moins de cinq ans dans près d'un quart des organisations, depuis plus de dix ans dans la moitié. Les directions immobilières (hors services généraux) sont de petite taille, avec 66 personnes en moyenne mais une médiane de 6 collaborateurs. Elles sont 60 % à compter moins de dix équivalents temps plein.

Malgré la crise, la fonction s'avère assez stable, voire gagne en importance. Cela prouve que l'externalisation des patrimoines n'a pas touché les effectifs des directions immobilières, à la différence de ceux des services généraux. Un tiers des directeurs immobiliers des grands groupes sont directement rattachés à la direction générale, et 23 % au secrétariat général. Plus de la moitié des entreprises (et 70 % de celles qui sont cotées) considèrent la fonction immobilière comme stratégique, alors qu'elle était largement perçue comme une fonction support en 2004.

Les directions immobilières s'attachent principalement, depuis quelques années, à renégocier les baux avec les investisseurs et à certifier leurs immeubles au regard des critères du Grenelle de l'environnement. Ces trois dernières années, 61 % des grandes entreprises ont procédé à des démarches de haute qualité environnementale, 39 % à des déménagements de sièges sociaux, 74 % à des cessions d'actifs et 41 % à des acquisitions. Alors qu'il y a dix ans, la plupart des organisations ignoraient ce qu'était un schéma directeur, les trois quarts des grandes entreprises en sont aujourd'hui dotées, comme le sont les grandes communes et l'Administration.

En à peine une décennie, les entreprises ont donc pris conscience que la direction immobilière pouvait largement contribuer à réduire les coûts et à apporter une expertise sur un de leurs principaux actifs. La fonction s'en trouve reconnue et valorisée, d'autant que des réflexions se développent sur le lien qui unit la qualité de l'espace du travail et la productivité des salariés.

## EXPOSÉ de Christian CLÉRET

L'immobilier participe d'une transformation générale qui demande aux entreprises non plus seulement de s'adapter, mais d'être adaptables en permanence. La gestion immobilière doit accompagner les évolutions stratégiques toujours plus rapides de l'entreprise, et pour ce faire se moderniser et se transformer elle-même.

Je présenterai la façon dont La Poste a relevé ce défi, sans prétendre faire de son expérience un modèle unique ni une panacée. Les modes de gestion de l'immobilier recouvrent en effet une palette aussi diverse que le sont les cultures des entreprises. Chacune est dotée d'un code génétique immobilier qui lui est propre, résultant de son empreinte historique et de son environnement. De cette variété de situations, quatre grands modèles se dégagent néanmoins de façon quelque peu schématique. Certaines entreprises n'ont pas de direction immobilière, ce qui peut résulter de choix managériaux assumés. Dans les grands groupes constitués en holding, la gestion immobilière peut ainsi être déléguée par l'échelon central aux filiales, comme c'est le cas chez Vinci ou Bouygues. D'autres entreprises, comme la SNCF ou EDF, comptent de grandes directions immobilières intégrées en tant que service, quand certaines sont dotées de directions de quelques dizaines de personnes. Certaines, enfin, franchissant le pas de la création de valeur, ont opté pour la constitution d'une filiale foncière de groupe en charge des opérations immobilières plutôt que d'externaliser leur patrimoine. C'est le cas de La Poste avec Poste Immo.

### Le choix d'une "externalisation interne"

Filiale à 100 % de La Poste, Poste Immo est l'opérateur immobilier global du Groupe en France. Avec ses 1 100 collaborateurs, il réalise un chiffre d'affaires de 900 millions d'euros. Le parc géré par Poste Immo, de près de 8 millions de mètres carrés, se caractérise par une grande diversité, tant par les surfaces occupées (de 9 mètres carrés à la tour Eiffel à 50 000 mètres carrés) que par leur implantation géographique et la nature des bâtiments. Le parc, pour deux tiers patrimonial et un tiers locatif, se répartit à parts presque égales entre les bâtiments industriels qui abritent les plates-formes d'activité et logistiques, le tertiaire et le réseau commercial. Pour des raisons historiques, La Poste a également hérité de logements, de parcs de loisirs ou encore d'hôtels dont elle est en train de se désengager.

Ce parc constitue le premier poste du bilan du Groupe, soit 4 milliards d'euros d'actifs immobilisés. Les charges immobilières (hors services aux occupants) s'évaluent à 1,1 milliard d'euros annuels, deuxième poste de dépenses après les salaires. Chaque jour sont accueillis dans les bâtiments, outre les collaborateurs, deux millions de clients.

Le groupe La Poste est embarqué dans une dynamique d'évolution majeure, motivée par l'ouverture totale à la concurrence d'un marché autrefois monopolistique. Il a dû s'adapter à ce nouvel environnement en activant de nouveaux leviers de compétitivité. Ceci s'est traduit par un changement statutaire, La Poste étant passée d'un établissement public à une société anonyme, et par une transformation profonde de l'organisation, constituée depuis 2003 en quatre *business units* dotées chacune, pour monter en puissance, de la totalité de ses moyens : ressources humaines, finances, informatique, achats... Un secteur a toutefois échappé à cette logique, l'immobilier, qui reste un pôle de compétence interne à part. En effet, il pèse trop lourd dans le bilan et les charges pour ne pas être confié à des équipes expertes du domaine. Il est en outre identifié comme un pôle potentiellement créateur de valeur, méritant à ce titre de faire l'objet d'une stratégie particulière.

Alors que déferlait une vague d'externalisations immobilières, La Poste a fait le choix, en 2005, d'une sorte "d'externalisation interne" en créant une foncière de groupe. Il faut dire qu'elle ne se trouvait pas dans une situation d'endettement nécessitant, comme pour France Telecom, une cession de ses actifs immobiliers. Sa décision partait du constat que la création

d'une direction de l'immobilier dans les années 1990 n'avait pas permis d'aller au terme des *process* d'optimisation. Bien souvent, les managers restaient concentrés sur le pouvoir que leur conférait la maîtrise de l'immobilier.

En 2005, tous les actifs ont été transférés dans la filiale nouvellement créée, qui a pris son envol. Doté d'une équipe de 25 juristes et *asset managers*, Poste Immo est devenu propriétaire du parc immobilier et a entrepris de signer des baux avec les locataires internes. Il a confié à la direction immobilière du Groupe un mandat de gestion du parc.

En 2008, le périmètre d'action de la filiale a été étendu de sorte qu'elle ne soit plus seulement une foncière mais devienne l'opérateur immobilier de La Poste. Progressivement, toutes les responsabilités, les attributions et les personnels ont été transférés depuis la direction immobilière centrale vers la filiale. De fait, j'occupe aujourd'hui la fonction de directeur immobilier du Groupe, rattaché au comité exécutif, mais aussi de directeur général de la filiale Poste Immo.

Cette décision confirmait la conviction du président selon laquelle l'immobilier était au cœur des enjeux stratégiques de La Poste, que ce soit au regard de l'évolution de son outil industriel et de son réseau commercial, de l'accueil de ses clients, des conditions de travail de ses collaborateurs, de sa présence dans les territoires, de son action en faveur du développement responsable ou encore de sa performance économique et financière.

### **Une optimisation immobilière permanente**

Aujourd'hui, Poste Immo assure quatre grands métiers : la gestion d'actifs, la gestion du parc (il est le premier *Property Manager* de France en immobilier d'entreprise avec 26 000 baux), la maîtrise d'ouvrage (3 500 opérations par an) et le conseil interne en optimisation du parc.

Quel bilan tirer de ses réalisations ? Entre 2005 et 2012, le parc est passé de 17 000 à 12 500 immeubles. Sur 8 millions de mètres carrés, 2 millions ont été cédés et 1,3 million acquis pour accueillir d'autres usages. Le dispositif industriel et logistique du courrier et du colis a été entièrement rénové, tandis que les réseaux de l'Enseigne et de la Banque Postale ont fait l'objet d'un profond remodelage, transformant les conditions d'accueil des clients et de travail des agents.

Au total, le parc a reculé de 10 %, sachant que nous espérons atteindre une diminution de 20 % dans quelques années. Deux milliards d'euros ont été investis dans le cadre de ces opérations, financées pour moitié par une politique d'arbitrage et de création de valeur. La règle fixée par le conseil d'administration de La Poste veut en effet que le pilotage de l'immobilier s'opère en solde positif. Poste Immo ne peut donc pas accroître son endettement. La fondation même de Poste Immo et le transfert des actifs de la maison mère vers la filiale ont induit la création de 800 millions d'euros de fonds propres avant impôts, qui était alors bienvenue.

Poste Immo s'est par ailleurs emparé d'une large gamme d'outils financiers permettant d'optimiser la consommation de cash. L'enjeu était de tirer parti de dispositifs qui ne le priveraient pas de création de valeur potentielle et permettraient de conserver le contrôle stratégique des actifs. C'est ainsi que le véhicule des organismes de placement collectif en immobilier (OPCI) a été développé depuis 2008. Là encore, il n'existe pas de règle universelle. Il revient à chaque entreprise d'élaborer son propre arbitrage entre le patrimonial et le locatif au vu de divers critères : le caractère stratégique de la détention pour les *business units*, la disponibilité du cash, le coût moyen pondéré du capital ou encore l'évolution du marché immobilier.

Poste Immo a en outre développé des filiales dont il partage le capital avec des opérateurs immobiliers du marché comme Icade ou BNP Real Estate. Dans ce cadre, un grand nombre d'opérations sont pilotées en promotion ou copromotion. C'est une façon de créer de la valeur en ne prenant des risques que mesurés et maîtrisés.

Citons pour finir quelques grandes opérations de requalification, dont la plus emblématique est probablement celle de la poste du Louvre, et la livraison du nouveau siège de la Banque Postale en 2012.

### **Manager l'attachement à la pierre ?**

Ce bilan pourrait laisser croire que la gestion immobilière se circonscrit à des enjeux d'optimisation des coûts. Or, ils n'en sont que la face émergée. L'immobilier, ce sont aussi des pierres qui portent un supplément d'âme, en particulier pour une entreprise comme La Poste à laquelle les citoyens sont profondément attachés. Aussi devons-nous nous intéresser à la performance de l'immobilier au regard de la dimension affective qu'il porte, de la qualité de vie au travail et d'accueil des clients qu'il offre, ou encore de sa prise en compte du développement durable et des grandes évolutions de l'environnement économique et social. La Poste se doit d'intégrer dans sa réflexion immobilière l'acceptation des opérations qu'elle envisage de mener par ses parties prenantes, en particulier par les élus et les usagers qui se sentent en quelque sorte détenteurs de son patrimoine.

En tant que président de l'ADI, j'ai constaté que dans les groupes, une telle aventure n'était possible qu'à la condition d'une volonté stratégique forte au plus haut niveau. Cela demande en effet d'arbitrer en permanence la question de la répartition de la création de valeur dans un groupe entre la tête du groupe et les *business units*.

Une telle politique demande aussi une transformation managériale, passant par l'acceptation du principe selon lequel l'immobilier n'est pas un actif gratuit. Dans toutes les entreprises, il reste difficile de faire comprendre aux managers de terrain que, même si l'achat du bâtiment qu'ils occupent est amorti, ils ont lieu de payer un loyer. Cette réticence traduit un enjeu d'attribution du pouvoir propre à la culture française, dans laquelle le corps social est attaché aux bâtiments pour leur dimension symbolique et statutaire. La perception est bien différente dans la culture anglo-saxonne où, loin de tout attachement historique, l'immobilier est perçu comme un consommable.

Nous tirons de l'expérience de Poste Immo un bilan suffisamment positif pour vouloir l'amplifier, en étant cependant conscients qu'elle dépend d'une condition essentielle : un portage durable par la tête de l'entreprise. En effet, la question de la répartition des plus-values est sans cesse posée au sein des groupes. Si la structure du capital se modifiait et si certaines velléités de capter les bénéfices des opérations immobilières se manifestaient, il pourrait se produire des mouvements assez brutaux. Plus encore qu'hier, la politique immobilière devra faire preuve d'agilité, pour répondre aux enjeux de rentabilité auxquels le Groupe ne cesse d'être confronté.

## DÉBAT

### Se prémunir des risques spéculatifs

**Un intervenant :** *En 1995, au pire moment de la bulle de l'immobilier de bureau, on ne comptait pas moins de 5 millions de mètres carrés de bureaux vacants en Île-de-France. Comment prenez-vous en compte les risques inhérents au volet spéculatif de l'immobilier ?*

**Christian Cléret :** Alors que La Poste était encore largement propriétaire de ses bâtiments au milieu des années 2000, nous n'avons cessé de réduire cette part de détention au profit de la location, qui constitue une externalisation du risque. La détention est concentrée sur les actifs considérés comme stratégiques pour le Groupe, c'est-à-dire ceux que nous entendons occuper à long terme. L'immobilier est donc, de notre point de vue, un sujet de temps très long, ce qui doit en théorie nous permettre de traverser le temps des crises. Cependant, à la vitesse où évolue le monde économique, nous pourrions revoir nos certitudes dans quelques années. C'est une nécessité absolue que de réinterroger en permanence la politique immobilière au regard des arbitrages opérés entre le patrimonial et le locatif. La surveillance de la valeur est un enjeu majeur, puisque toute perte de valeur au bilan nécessiterait de passer les provisions correspondantes.

### Une tour de contrôle immobilière

**Int. :** *Les loyers que Poste Immo facture aux différentes unités internes sont-ils définis par des normes imprescriptibles, ou peuvent-ils se négocier ? En cas de désaccord, les entités ont-elles la possibilité de mettre Poste Immo en concurrence avec un bailleur extérieur ?*

**C. C. :** Le nombre de baux que nous avons à gérer est tel que nous ne pouvons pas nous permettre des négociations au cas par cas. Nous nous sommes efforcés de mettre en place des règles nationales, ajustées sur les loyers de marché. Pour les actifs les plus importants, les loyers sont fixés par des experts indépendants. Pour les très nombreux actifs de taille plus modeste, nous appliquons une grille standard réactualisée tous les six mois par des experts externes.

Quant à la liberté d'action dont disposent les entités, nous avons la conviction profonde que l'immobilier ne peut être géré de façon pertinente que s'il existe une tour de contrôle. Il serait contraire à nos intérêts qu'une *business unit* puisse librement prendre à bail des locaux alors que notre parc comporte des bâtiments libres. De fait, Poste Immo signe la totalité des baux pour le compte du Groupe.

**Int. :** *Comment pilotez-vous l'optimisation des services aux occupants, sachant que vos entités sont réparties dans la France entière ?*

**C. C. :** Nous laissons les *business units* assumer la responsabilité de la gestion des services aux occupants, comme de toutes les questions immobilières qui touchent au quotidien et qui n'emportent pas d'enjeu réglementaire. Poste Immo se réserve la gestion des sujets ayant trait au temps long et liés à la réglementation. La ligne de frontière n'est donc pas absolue entre les entités et le propriétaire, mais répond à des critères de compétence et de sécurité des occupants.

**Int. :** *Poste Immo est-il bailleur au profit de locataires externes ?*

**C. C. :** Il ne l'est que marginalement, lorsque cela permet d'aller au terme du *process* d'optimisation des ressources et d'améliorer le rendement des actifs. Lorsqu'un bâtiment perd 10 % d'occupation pour des raisons opérationnelles, il est plus intéressant d'accueillir des locataires externes que de laisser cet espace inoccupé ou d'imposer un déménagement coûteux. C'est particulièrement vrai en province.

Toutefois, Poste Immo n'a nullement vocation à détenir des immeubles qui seraient intégralement ou majoritairement loués à des acteurs externes. Le bâtiment de la poste du

Louvre fait exception, lui qui connaît actuellement une réhabilitation d'ampleur. Il restera postal pour moitié, mais accueillera aussi un hôtel, des bureaux, des commerces et des services. Cette solution est propre aux contraintes logistiques des grandes métropoles. La présence de plates-formes de distribution de courrier et de colis dans le cœur des villes est nécessaire, mais ne peut s'envisager à un coût supportable qu'à condition de trouver des schémas financiers qui permettent de mutualiser les coûts. Dans les villes à très fort niveau de loyer, nous avons intérêt à développer des actifs qui accueilleront des locaux d'activité des bureaux de poste (avec des loyers internes correspondant au marché) et d'autres sources de rendement. C'est pourquoi nous développons dans Paris, sur nos propres actifs, des immeubles plus polyvalents.

### **Rendre la fonction immobilière désirable**

**Int. :** *Comment susciter un plus grand attrait des étudiants et des écoles de gestion pour le domaine de l'immobilier ?*

**Ingrid Nappi-Choulet :** Le panorama actuel ne me permet guère d'être optimiste quant au développement de l'enseignement de l'immobilier en formation initiale et quant à la reconnaissance de sa dimension stratégique dans les cursus de management. En effet, l'immobilier est considéré comme un sujet marginal par le monde académique, notamment par les spécialistes de la finance qui semblent rebutés par l'absence de modèles et de séries de données qui caractérise encore largement ce domaine. C'est justement pour collecter des informations fiables et transparentes que j'ai créé un Observatoire du Management de l'immobilier d'entreprise. Je dois toutefois me battre pour pouvoir maintenir une enquête annuelle. Pour leur part, les chercheurs en ressources humaines ne s'intéressent que depuis peu à l'immobilier, sous l'angle de la qualité des espaces de travail.

C'est grâce à une chaire financée par des entreprises, dont Poste Immo, que l'ESSEC peut proposer des cours en immobilier. Je ne me connais qu'un seul collègue qui aborde le sujet en école de commerce, à l'ESCP.

Pour intéresser les étudiants à l'immobilier, nous jouons sur leur sensibilité à l'architecture et au patrimoine historique. Nous leur présentons des immeubles emblématiques d'entreprises, et soulevons également la question de la qualité des espaces de travail. Ils s'aperçoivent que c'est un monde gigantesque où ils trouveront de quoi nourrir leurs attentes et leurs intérêts, qu'ils soient attirés par la finance ou par les ressources humaines.

En formation continue en revanche, la demande est présente car les entreprises ont besoin de faire monter en compétences leurs collaborateurs en charge de l'immobilier. Mon souci est de faire en sorte que les managers de demain aient conscience que l'immobilier constitue le deuxième poste de dépenses de l'entreprise et qu'ils doivent en maîtriser les outils de pilotage.

**C. C. :** Je suis plus confiant à moyen terme, car j'observe une élévation des niveaux de recrutement dans les directions immobilières des grandes entreprises. Des professionnels issus d'écoles prestigieuses les rejoignent désormais par choix, quand on y trouvait surtout hier des collaborateurs des services généraux en fin de carrière. Pour contribuer à ce développement et attirer des personnes de talent, nous avons le devoir de montrer aux étudiants qu'au-delà de chacune des spécialisations que recouvre une direction immobilière, il existe un métier passionnant qui les réunit, celui de directeur immobilier.

**Int. :** *L'effort d'enseignement de l'immobilier devrait aussi s'appliquer à la magistrature, qui méconnaît encore grandement ce domaine, voire ne s'y intéresse guère. On peut d'ailleurs s'étonner qu'en France, le droit immobilier, y compris la fixation des loyers, soit confié aux tribunaux de grande instance et non aux tribunaux de commerce.*

### **Abriter les évolutions du corps social**

**Int. :** *Le réaménagement des bureaux de poste s'est accompagné d'une profonde transformation du métier même des postiers, en facilitant une relation de service fluide et conviviale. Quelle part a joué l'immobilier dans cette évolution ?*



**C. C. :** Nous avons apporté notre pierre à l'édifice, mais le sujet était avant tout social, commercial et managérial. La grande réussite de l'Enseigne fut de mobiliser le personnel pour lui faire accepter de bouleverser ses habitudes de travail. Si l'immobilier a contribué à cette motivation, c'est parce qu'il exprime très concrètement l'attention que l'entreprise porte à ses collaborateurs. Lorsque l'on développe des projets immobiliers dans la concertation et en manifestant le souci d'intégrer au mieux l'intérêt des clients et du personnel, l'on contribue à une mise en mouvement générale du corps social et à une appropriation des projets de changement. L'évolution de nos bureaux de poste a fait s'effondrer le temps d'attente, ce qui satisfait autant nos clients que notre personnel.

**Int. :** *Comment intégrez-vous dans votre stratégie immobilière l'évolution des modes de travail et de consommation qui traverse la société ?*

**C. C. :** Là encore, la réponse n'est pas universelle mais dépend de la nature des bâtiments. Pour ce qui est des locaux commerciaux, la tendance fondamentale sur laquelle nous travaillons est celle du développement du numérique et de sa convergence avec le réseau physique. Plus aucun opérateur de réseau n'imagine aujourd'hui dissocier ses réseaux physique et numérique. En termes prospectifs, cette évolution nous oblige à revisiter en permanence nos solutions et nos modes de distribution, et à porter un regard différent sur les parcours physiques et virtuels de nos clients.

En ce qui concerne les actifs logistiques, l'enjeu est de convaincre nos *business units* de se satisfaire des produits du marché, quand la logique voulait hier que l'on conçoive les bâtiments pour correspondre précisément à une activité donnée. Le jour où nous quittons nos bâtiments logistiques, ils doivent pouvoir être cédés dans les meilleures conditions. La culture interne se développe en ce sens.

Quant au tertiaire, la question est désormais de savoir où s'exerce l'activité : au domicile, dans des lieux de télétravail, au bureau ? La réflexion doit intégrer l'environnement et la qualité de vie au travail, la mobilité, le numérique et encore les technologies de l'information. Les directeurs immobiliers n'ont d'ailleurs plus pour seul interlocuteur le directeur financier, mais pilotent des réflexions transversales qui intègrent la direction des ressources humaines, la direction des systèmes d'information et les autres composantes de l'entreprise. Nous sommes au début de cette dynamique.

**Int. :** *Les conditions de vie au travail ont partie liée avec la productivité des salariés. Certaines entreprises ont chèrement payé la décision de déménager leur siège social en grande banlieue parisienne. Les effets s'en sont fait sentir sur la motivation du personnel, l'absentéisme, le turnover ou encore les accidents de trajet. Après être parti aux Ulis, Microsoft a par exemple dû rapatrier son siège à Issy-les-Moulineaux. Pour votre part, comment intégrez-vous les utilisateurs finaux dans vos projets ? Les architectes participent-ils en amont à la réflexion sur les usages ?*

**C. C. :** Le premier responsable, en la matière, est le commanditaire de l'ouvrage. C'est lui qui mobilise les acteurs, répartit les compétences et, le cas échéant, intéresse l'architecte à l'exploitation. La grande difficulté de l'exercice tient au fait que les professions immobilières sont éminemment cloisonnées et n'échangent guère entre elles, encore moins avec l'utilisateur final. Les enjeux de développement durable et de qualité de vie au travail obligeront certainement à revoir cette logique de séparation des métiers. La formation des architectes mérite aussi d'être complétée en ce sens, mais elle ne le sera utilement qu'à condition que le donneur d'ordre s'intéresse à l'exploitation et demande au promoteur d'en faire de même.

### **Une dimension affective incontournable**

**Int. :** *La Poste est investie d'une forte charge affective par les Français, à tel point qu'une commune vit comme un déchirement la disparition de son bureau de poste. Comment cette dimension symbolique et affective est-elle intégrée à la gestion immobilière ?*

**C. C. :** Dans les siècles passés, La Poste a amplement recouru aux concessions et aux prestations de services externes, qui étaient en quelque sorte les partenariats public-privé

d'aujourd'hui. Dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, elle possédait en tout et pour tout 20 bâtiments. Lorsqu'elle a entrepris de modifier ses *process* industriels à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les propriétaires des bâtiments qu'elle occupait ont massivement refusé de réaménager ceux-ci en conséquence. La Poste a donc décidé de devenir propriétaire de son parc immobilier, afin d'être en mesure d'adapter son outil. C'est pourquoi elle détient une empreinte historique si forte au cœur des cités, sur les places des villages, face à la mairie. Aujourd'hui, les politiques et les citoyens persistent à considérer que La Poste leur appartient. Nous sommes d'ailleurs attentifs à prendre toutes nos décisions immobilières en étroite concertation avec les élus.

La dimension affective et symbolique du patrimoine postier ne commande pas nos décisions mais les influence. À titre d'exemple, le projet de réhabilitation de la poste du Louvre n'est pas étranger, dans ses modalités de décision, à l'attention que nous avons portée à des critères d'image et d'attachement à la valeur patrimoniale. Dans un groupe comme La Poste ancré de longue date dans les territoires et qui place la responsabilité sociale au premier rang de ses préoccupations, cette attention à l'histoire, au patrimoine et aux parties prenantes est incontournable.

**Int. :** *Quelle équation permettrait de concilier la rentabilité du capital immobilier et sa valeur affective, par nature intangible ?*

**C. C. :** Sans pouvoir en tirer une équation, je m'efforce de révéler et d'objectiver au quotidien un certain nombre d'enjeux immobiliers, y compris affectifs. C'est déjà un progrès extraordinaire que de formuler ces sujets, alors qu'ils n'étaient pas même abordés dans les entreprises avant le début des années 2000. La perception des dirigeants évolue, mais elle reste peut-être insuffisante dans les cercles de management.

Les entreprises commencent à prendre la mesure de la valeur de leur parc et de leurs coûts immobiliers. Naturellement, il est difficile d'apprécier l'attachement du corps social pour un bâtiment. Les arbitrages, dans ce cas, relèvent des dirigeants. Nous nous employons à ce qu'une décision ne soit jamais motivée par le seul taux de rentabilité interne. Ce serait infiniment réducteur.

Présentation des orateurs :

Ingrid Nappi-Choulet : docteur ès sciences économiques, HDR en gestion ; est professeur à l'ESSEC, titulaire de la chaire Immobilier et Développement durable et fondatrice de l'Observatoire du management immobilier ; elle est par ailleurs administratrice de l'ADI (Association des directeurs immobiliers) ; elle est, entre autre, l'auteur de *L'immobilier d'entreprise. Analyse économique des marchés* (Economica, 2<sup>e</sup> édition, 2013).  
[www.ingridnappichoulet.com](http://www.ingridnappichoulet.com)

Christian Cléret : diplômé de l'École polytechnique et ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, il a consacré une grande partie de sa carrière à la maîtrise d'ouvrage publique et à la réalisation de grands projets ; depuis septembre 2007, il est directeur général de Poste Immo (filiale du groupe La Poste) et directeur de l'immobilier du groupe La Poste ; il est également président de l'Association des directeurs immobiliers (ADI), coprésident du groupe de travail RBR 2020 (Réglementation bâtiment responsable) et membre du Conseil de l'immobilier de l'État (CIE).

Diffusion septembre 2013