



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 forces 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