

La lettre de l'immobilier

N°2
janvier 2013

Gestion technique de patrimoine : un métier en pleine innovation

Afin, entre autres, de répondre aux contraintes de plus en plus fortes de la réglementation, notamment au niveau environnemental, et de maîtriser au mieux les coûts de fonctionnement et les investissements, la professionnalisation du métier de la gestion technique de patrimoine s'accroît, quelle que soit sa typologie (logement, bureau et tertiaire).

Dans ce contexte, de nombreux acteurs de la chaîne de valeur de l'immobilier ont lancé cette transformation et mettent en place en conséquence de nouvelles offres de service, font évoluer leur organisation et implémentent de nouveaux outils.

Des enjeux multiples

Les enjeux de la maîtrise de la gestion technique de patrimoine sont nombreux. Néanmoins, ils peuvent être répartis de la manière suivante :

- › **Financier** : optimiser les coûts d'exploitation et de fonctionnement, piloter au plus près les investissements et les rendements, réaliser des projections budgétaires (plans pluriannuels de travaux, arbitrages stratégiques, ...) et analyser la performance des actifs.
- › **Maîtrise de l'information** : disposer d'une description numérique de son patrimoine et définir les modalités de mise à jour de ces données, consulter en temps réel des documents et états de reporting fiables et automatisés disponibles sur un portail centralisé et collaboratif ou au sein d'une dataroom sécurisée, optimiser sa gestion des plans et des espaces, améliorer la traçabilité des échanges d'information.

- › **Réglementaire et environnemental** : piloter et optimiser la consommation énergétique des bâtiments, s'assurer de la conformité du patrimoine et anticiper les évolutions de la réglementation, sécuriser la gestion des réserves des bureaux de contrôle, assurer la sécurité des occupants et des fournisseurs.
- › **Qualité de service** : mieux répondre aux exigences des clients en termes de transparence et de qualité du service rendu, fluidifier les échanges entre les différents acteurs intervenant sur le patrimoine, optimiser sa productivité par l'industrialisation des processus, proposer de nouveaux services, doter les collaborateurs d'outils / moyens pour plus de réactivité, d'efficacité, d'autonomie.

La nature précise de ces enjeux ne doit pour autant pas faire oublier que les fonctions métiers sont aussi bien concernées que les fonctions supports, par ces adaptations.

Édito

Un contexte d'actualité

La gestion technique de patrimoine est, aujourd'hui encore, un métier peu processé et peu standardisé. Les tâches administratives sont encore très chronophages, au détriment de la présence sur le terrain. À la décharge de ce métier, il est particulièrement contraint par la réglementation.

Or, c'est précisément l'évolution de cette réglementation qui est en train de révolutionner le métier ! Cette évolution, à laquelle s'ajoutent les nouvelles donnes environnementales, amène tous les acteurs de l'immobilier à revisiter entièrement l'exercice de leur métier. On n'assiste pas aujourd'hui à des aménagements de l'existant ; on assiste à un véritable bouleversement de la manière d'exercer son métier dans l'immobilier. Au point d'en revoir son offre de service.

Un paradoxe peu banal : c'est l'accroissement de contraintes qui libère les énergies innovantes des propositions de service...



Michel Mondet
Président

Les acteurs qui interviennent sur la chaîne de valeur de l'immobilier ont des problématiques métier différentes en fonction de leur positionnement.

Cependant, ces apparentes différences ne doivent pas cacher que ces acteurs sont tous concernés par le métier de la gestion technique de patrimoine.

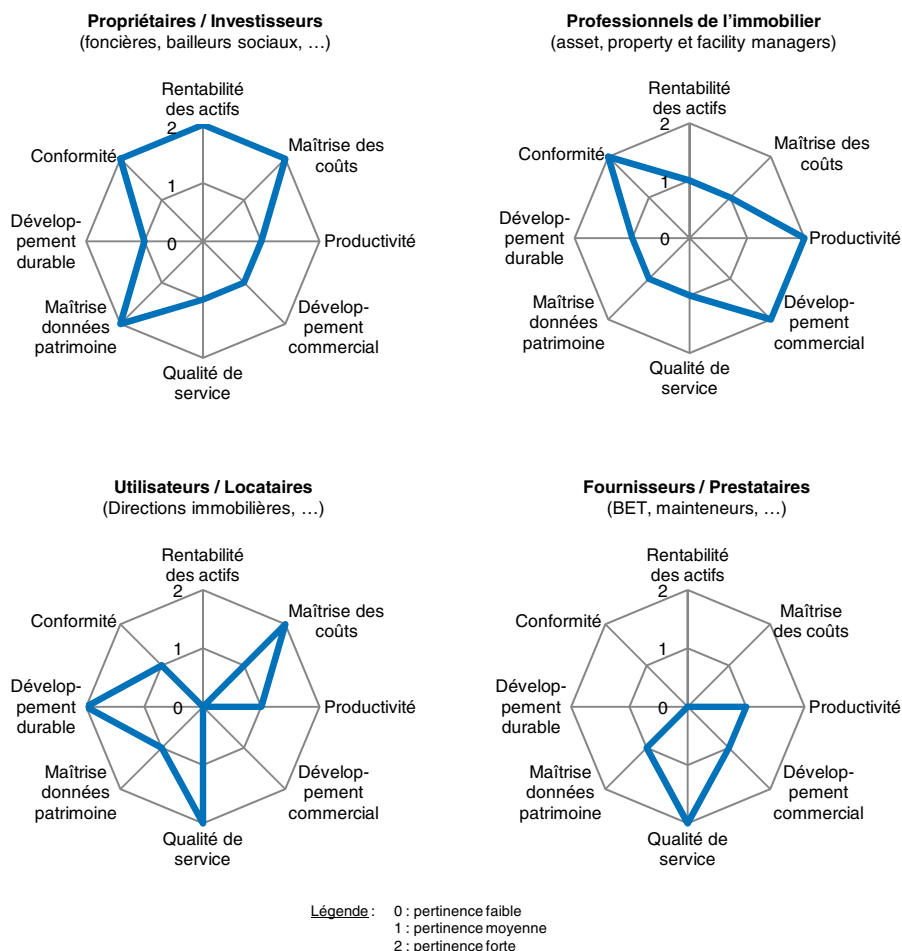
Chacun d'eux doit donc décliner et intégrer ces évolutions et cette professionnalisation sur l'ensemble de ses activités. Il s'avère donc indispensable pour chacun de ces acteurs d'engager une réflexion globale sur leur offre, sur leur organisation, sur leur performance, et donc sur leurs moyens et sur leurs systèmes.

> Parcours d'un consultant Alexandre Coulm

Alexandre dispose d'une expérience de plus de 10 ans dans le monde du conseil. Il a fait ses armes au travers de plusieurs missions de direction de projet à vocation système d'information (migration, implémentation de progiciel, ...). Ses premières missions lui ont permis d'acquérir à la fois la rigueur, l'exigence et la hauteur de vue pour mener à bien d'autres projets organisationnels tels que des missions d'organisation, de productivité, de stratégie de développement.

Fort d'une diversité d'expériences, Alexandre s'est peu à peu concentré sur le secteur immobilier appliquant le principe fondamental d'Akeance qui consiste à offrir à ses clients une excellente compétence de consultant associée à une connaissance sectorielle de son client. À 35 ans Alexandre anime aujourd'hui une équipe de consultants dédiés au monde de l'immobilier et dirige des missions précisément sur cette nouvelle donne que constitue l'offre de service de la gestion technique de patrimoine.

Pertinence de la transformation par type d'acteur



> Actualité :

Comme nous l'a montré le dernier Congrès de l'Union sociale pour l'habitat et plus récemment le SIMI, nous assistons à une effervescence des outils dits de gestion technique de patrimoine qui répondent pour tout ou partie aux enjeux cités précédemment. A l'origine, ce marché était organisé autour de solutions spécialisées sur une activité particulière (piloteage énergétique, gestion des demandes d'interventions, ...). Ce marché propose désormais des outils et des fonctionnalités répondant mieux aux besoins du client, par type de client.

Nous avons également pu constater le rééquilibrage des préoccupations des acteurs immobilier. En effet, ces acteurs autrefois principalement attentifs à la performance comptable et financière de leur actifs s'intéressent également de près aux enjeux adressés par la gestion technique de patrimoine.

Au delà des outils, on assiste à une évolution des équipes et des profils. Dans cette phase de transformation, les directions ressources humaines ne sont pas absentes. Au travers de l'équipement des collaborateurs de solutions nomades par exemple, elles concrétisent l'évolution de cette fonction vers plus de pragmatisme et de présence sur le terrain.

- › **Les propriétaires / investisseurs** peuvent profiter des évolutions de la gestion technique pour améliorer le pilotage et la maîtrise de leurs coûts et de leurs risques opérationnels (conformité). Ils mesurent et analysent mieux la performance de leurs actifs. Ces optimisations ainsi que la disposition d'informations fiables et à jour sur leur patrimoine permettent de réaliser plus facilement des arbitrages stratégiques.
- › **Les utilisateurs / locataires** bénéficient de ces changements en disposant de locaux économes en énergie munis de moyens d'accès rapides et modernes aux services (centralisation et traçabilité des demandes d'intervention, gestion des salles et des réservations). Ils ont également l'assurance d'occuper des locaux conformes à la réglementation en vigueur.
- › **Les professionnels de l'immobilier (asset, property et facility managers)** ont l'occasion de développer un avantage concurrentiel fort en proposant une nouvelle offre à destination de leurs clients investisseurs et locataires. Ils pourront développer des services innovants et personnalisés tout en maîtrisant mieux leurs coûts internes, en optimisant leur productivité et en industrialisant leurs processus.
- › **Les fournisseurs / prestataires** ont principalement l'opportunité de démontrer la qualité des prestations réalisées. Ils pourront ainsi intégrer pleinement la chaîne de valeur de l'immobilier en développant avec leurs clients de véritables partenariats de confiance et de transparence. Une meilleure traçabilité et une plus grande transparence de la prestation réalisée devrait permettre d'améliorer la relation de client à fournisseur.

Chaque acteur doit se transformer pour tirer parti des opportunités qui s'offrent à lui.

Ainsi, nous avons accompagné plusieurs de nos clients (foncières, property managers et bailleurs sociaux) dans des projets de :

- › **Définition d'une nouvelle offre de service complète et à la carte** à destination des clients propriétaires et locataires.
- › **Pilotage du recensement** des informations nécessaires à un meilleur suivi de la gestion

technique pour un patrimoine de bureau

- › **Audit, gestion de consultation et déploiement** du SI de gestion technique de patrimoine.
- › **Restructuration de l'organisation** et montée en compétence des collaborateurs en charge de la gestion technique.
- › **Diagnostic de processus et amélioration de la productivité.**

Nos retours d'expérience

- › La gestion technique de patrimoine peut couvrir un spectre d'activités plus ou moins large en fonction de l'acteur concerné. Il est donc indispensable de bien **cadrer le périmètre et les objectifs** pour engager une transformation de ces activités.
- › Une **connaissance détaillée de son patrimoine** est un

pré-requis indispensable. Le niveau de détail de la description des bâtiments dépendra des enjeux adressés. Un **dispositif de recensement, de contrôle et de mise à jour** des données numérisées du patrimoine devra être mis en place.

- › La réflexion, puis la mise en œuvre de la transformation

des activités de gestion technique de patrimoine nécessitent un **accompagnement fort et adapté** pour atteindre les opportunités visées. Cet accompagnement relève aussi bien de l'amélioration des compétences techniques que d'un accompagnement de la gestion du changement.



Christophe Girard, <

Directeur du Développement
E@sytech & Green management
BNP PARIBAS Real Estate PM

> Témoignage client

L'activité de gestion technique est complexe ; elle nécessite de manipuler et de partager largement une masse de données importante, dans un contexte réglementaire foisonnant et instable.

Dès 2010, nous avons pris conscience du formidable gisement induit par la gestion technique, tant en termes d'efficacité opérationnelle que de positionnement stratégique par la professionnalisation de cette activité et sa conséquence, le développement du data management.

Ainsi, nous avons lancé une analyse en interne et une enquête à l'international auprès de nos principaux clients Investisseurs et Utilisateurs afin de connaître leurs préoccupations et leurs attentes de service.

Notre expertise de la gestion technique a été intégrée dans un concept innovant de serviciel, E@syTech, développé en partenariat avec Suez Environnement, autour d'un socle de services automatisés permettant d'intégrer nos savoir-faire et un portail interactif offrant 7 services complémentaires.

L'offre de conseil en stratégie, organisation et management d'Akeance Consulting s'appuie sur deux idées :

➤ **Faire simple**, c'est-à-dire permettre aux entreprises de dégager le plus simplement possible les gains attendus, ou atteindre les objectifs stratégiques fixés.

➤ **Faire rapidement**, c'est-à-dire privilégier l'action et la mise en œuvre. Le principe de décision de la mise en œuvre s'appuie sur l'importance relative des enjeux.

Le Cabinet s'est créé autour d'une volonté partagée : proposer une offre de conseil qui rende opérationnelle la stratégie de l'entreprise. Notre volonté est également de proposer une offre neutre et indépendante de toute autre prestation (informatique, comptable, ...).

Akeance Consulting est aujourd'hui composé d'une soixantaine de consultants possédant de solides compétences métier :

➤ Immobilier

Nos interlocuteurs sont aussi bien des foncières que des bailleurs sociaux, des promoteurs, des asset / property / facility managers ou encore des directions immobilières de grands groupes. Les biens concernés sont autant le logement que le bureau, le tertiaire ou le commerce.

➤ Industrie et Services

Nos expertises se concentrent fortement autour des secteurs industriels et de service que sont l'automobile et les équipementiers, le transport et la logistique, la grande distribution, ainsi que, de manière générale, l'industrie de process.

➤ Banque / Assurance

La banque de détail regroupe à elle seule de nombreux pôles d'expertise : la rentabilité du client, le risque de taux, de liquidité, l'ALM de manière générale, gestion des risques et du réglementaire, la distribution, ... Il convient d'étendre nos compétences aux secteurs de l'assurance et des mutuelles ainsi qu'aux gestionnaires d'actifs.

Les sujets sur lesquels nous accompagnons nos clients sont nombreux :

L'étude d'opportunité dans le cadre de fusion / acquisition.

Les études de productivité.

La réalisation de due diligence, audit et schémas directeurs.

L'optimisation des organisations et des processus.

L'amélioration de la performance opérationnelle.

La gestion de projet de transformation des métiers ou supports.

La gestion financière.

La gestion des risques.

L'étude de la fonction informatique (gouvernance, excellence opérationnelle, entreprise étendue).

La Direction de projets déléguée (pilotage de programme, de portefeuille de projets).

L'analyse des besoins, l'assistance au choix et l'accompagnement à la mise en œuvre d'outils informatiques (métiers et décisionnel).

L'accompagnement au changement.

Akeance Consulting partage ses activités entre son bureau de Paris et celui de Bruxelles.

Akeance Consulting appuie son métier sur l'exigence et la rigueur. Pour ce faire, Akeance comprend des équipes très diverses et complémentaires. Les consultants sont tout autant diplômés d'école d'ingénieurs que de commerce ; ils sont issus tant du métier opérationnel que du secteur du consulting ; la plupart d'entre eux ont une ou plusieurs expériences préalablement à leur intégration.

Akeance Consulting vous accompagne dans l'optimisation de votre organisation, de votre performance et de vos systèmes.

VOS CONTACTS



Jérémie Fichaux
Associé

jeremy.fichaux@akeance.com
+ 33 (0) 6 65 80 79 67



Xavier Hyvernat
Associé

xavier.hyvernat@akeance.com
+ 33 (0) 6 65 80 79 75



Alexandre Coulm
Directeur

alexandre.coulm@akeance.com
+ 33 (0) 6 65 80 79 63



Ils nous font confiance



Conseil en Stratégie • Organisation • Management

FRANCE - 11 bis, rue Portalis - 75008 Paris - Tél : +33 (0)1 42 94 08 90

BELGIQUE - Avenue Louise, 32 - 1050 Bruxelles - Tél : +32 (0) 471 82 69 82

Email : contact@akeance.com - site internet : www.akeance.com