

La lettre de l'immobilier

N°3
juin 2013

2013, vers une évolution nécessaire des sociétés d'investissement immobilier

Le contexte économique actuel, mélange de crises financières, de croissance proche de zéro et d'indicateurs en berne, incite au ralentissement des investissements et notamment dans le secteur de l'immobilier du fait des incertitudes sur l'évolution du marché.

Dans un même temps, les investisseurs immobiliers doivent poursuivre, voire intensifier, leurs investissements pour faire face à toujours plus de nouvelles contraintes.

Afin de répondre à cette problématique paradoxale, les sociétés d'investissement ont l'opportunité, et même la nécessité, d'évoluer en saisissant les nouveaux leviers de croissance disponibles.

> De nouvelles contraintes

Les contraintes auxquelles sont confrontés les acteurs de l'investissement immobilier sont nombreuses et leur typologie est variée. Néanmoins, elles peuvent être identifiées de la manière suivante :

- **Financières** : les crises financières auxquelles nous avons été confrontés ces dernières années ont rendu les banques plus restrictives dans leurs conditions d'octroi de crédits, limitant de fait les capacités d'investissement dans l'immobilier. Ainsi, selon CBRE, le montant investi en France dans l'immobilier a reculé de 10% entre 2011 et 2012.
- **Réglementaires** : les évolutions réglementaires auxquelles sont soumises les sociétés d'investissement immobilier en fonction de leur cœur de métier et de leur propriétaire (Bâle 3, EMIR, AIFM, Solvency 2, ...) imposent de fortes contraintes

concernant notamment la gestion des risques, du capital et de la liquidité, ainsi que la communication concernant les éléments financiers de la société.

- **Environnementales** : les contraintes environnementales vont imposer des investissements importants afin de respecter les nouvelles réglementations et de maintenir l'attractivité de leur parc. Parmi ces contraintes, citons à titre d'exemples les lois Grenelle I et II, ou encore la loi NOME (déréglementation du marché qui laisse entrevoir une hausse d'environ 40% des prix de l'électricité).
- **Concurrentielles** : la concurrence s'est fortement accrue sur le ciblage des actifs dits Core et prime. Cette concurrence s'est également intensifiée avec l'émergence de nouveaux acteurs proposant, en plus des services traditionnels de property management, des prestations de gestion d'actifs.

Édito

Un contexte d'actualité

Les crises successives ont fortement impacté le secteur bancaire, ce que nous percevons tous les jours dans l'actualité. Des conséquences se sont reportées sur l'ensemble des activités d'investissement, notamment immobilier (baisse des crédits, difficultés de financement, ...).

Par ailleurs, les sociétés d'investissement immobilier se trouvent confrontées d'un côté à une tension sur les rendements de leurs actifs et d'un autre côté à l'obligation d'investir davantage afin de répondre notamment aux nouvelles réglementations.

Les acteurs de l'investissement immobilier, ainsi pris en étau, doivent s'adapter rapidement pour rester compétitifs, quitte à baisser à court terme leur rentabilité afin d'être capables de saisir les opportunités immédiates et futures.

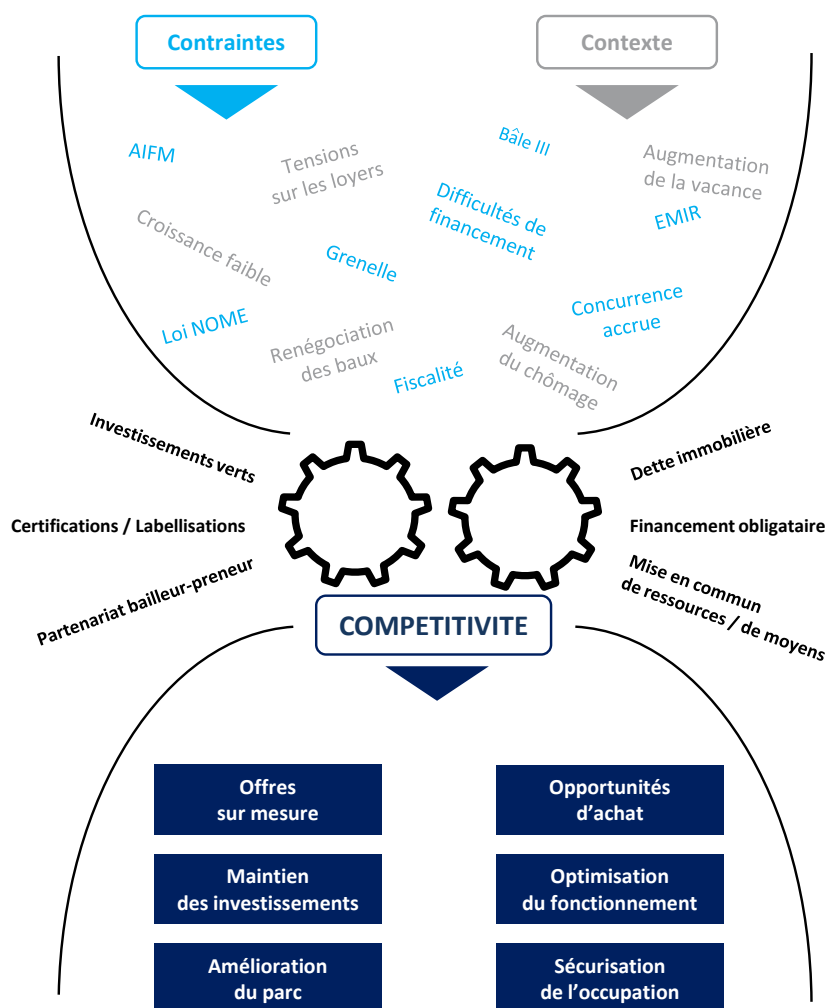


Michel Mondet
Président

Au-delà des contraintes exposées, les indicateurs économiques laissent présager une année 2013 difficile : la croissance en France sera faible, voire proche de 0%, et le taux de chômage a repassé la barre des 10% de la population active.

Les perspectives sur le marché de l'immobilier ne sont pas très brillantes non plus : selon le dernier baromètre IPD de mars 2013, le taux de vacance pour les bureaux en Ile-de-France pour 2013 devrait être de 6,8% (contre 6,5% fin 2012) et le loyer facial devrait être en baisse également, y compris dans le QCA de Paris.

Ce contexte difficile conduit les grands utilisateurs à rationaliser leurs coûts d'exploitation et leur donne également plus d'arguments, pour renégocier leurs baux et être plus exigeants sur la qualité des biens et services mis à disposition.



> Parcours d'un consultant **Matthieu Perrier**

Diplômé d'HEC, Matthieu a rejoint Akeance Consulting à l'issue d'un parcours de 5 ans chez un constructeur automobile comme auditeur interne groupe puis comme contrôleur de gestion au sein de la captive financière. Pour Akeance Consulting, Matthieu a mené des missions sur le thème de la diversification des sources de financement.

A ce titre, il a notamment aidé un établissement de crédit immobilier à ouvrir un bureau en Allemagne afin d'approcher de nouveaux investisseurs. Pour ce même client, il a produit une étude sur les mécanismes de cofinancement par fonds de dette, à savoir la possibilité de faire financer des opérations immobilières par des investisseurs non bancaires : assureurs, mutuelles, caisses de retraite, fonds souverains. Pour un groupe de crédit à la consommation, Matthieu a également participé à l'élaboration du plan moyen terme de refinancement et à l'identification de sources alternatives de funding.

> Actualité :

Comme nous l'a montré le dernier forum CBRE en janvier 2013 et plus récemment le MIPIM, les investisseurs immobiliers se sont mis en mouvement afin de prendre en compte les contraintes économiques et réglementaires actuelles. Par exemple, AEW a lancé un fonds de dette immobilière pour lever 240 millions d'euros ; DTZ Asset Management développe une activité de gestion locative afin d'élargir son offre de service.

Ainsi, loin de rester dans l'immobilisme annoncé lié aux incertitudes économiques et fiscales, les acteurs de ce secteur ont amorcé des mouvements d'évolution qui commencent à porter leurs fruits. Les intentions d'investissements dans l'immobilier pour 2014 en France sont estimées entre 13 et 15 Mds€ (contre environ 10 Mds€ estimés pour 2013 et 14,5 Mds€ réalisés pour 2012),

Afin de préserver leurs résultats, ces acteurs devront continuer à adapter leur parc et leur stratégie immobilière en 2013. Ces évolutions, d'abord stratégiques, devront être déclinées et mises en œuvre au sein de l'ensemble des équipes et des partenaires afin de s'assurer de leur succès et de leur bonne exécution.

... mais des leviers de croissance à actionner...

Les objectifs principaux des investisseurs restent les mêmes : améliorer / sécuriser les rendements et optimiser la valorisation du patrimoine. Afin d'atteindre ces objectifs, les investisseurs ont aujourd'hui à leur disposition différents leviers à actionner pour tirer leur épingle du jeu.

- › **La diversification des sources de financement** telles que la création d'un fond de gestion de dette immobilière, l'utilisation de financement obligataire ; ou encore **la mise en commun de financements** (fonds de dette, « shadow banking ») peuvent permettre aux investisseurs de maintenir / accroître leur volume d'investissement.
- › **Une plus grande amélioration de la qualité du parc** est devenue une préoccupation importante des investisseurs afin de sécuriser les baux et d'améliorer la valeur et / ou le rendement des biens. Ce levier est d'autant plus important à l'heure actuelle où les grands utilisateurs sont focalisés sur la rationalisation des

coûts d'exploitation et où les exigences en termes de qualité environnementales et d'optimisation de l'espace de travail sont de plus en plus contraignantes (certifications HQE, BREEAM, ...).

- › **Le développement d'une relation plus forte entre le bailleur et le preneur via la mise en place d' « offres sur mesure »** permet de sécuriser l'occupation des biens et donc d'optimiser son rendement. Ces offres sur mesure agrémentées de services à haute valeur ajoutée (space planning, pilotage des consommations énergétiques, ...) permettent, à l'occupant de disposer d'un bien adapté à ses exigences, et au bailleur, de fidéliser l'occupant et par la même de gagner en visibilité économique.

... pour permettre aux sociétés d'investissement immobilier de réussir leur nécessaire évolution.

Nous avons ainsi accompagné plusieurs de nos clients investisseurs dans différents projets :

- › **Amélioration de la performance** des activités fund, asset et property management par l'optimisation des processus, pour une société d'investissement immobilier.
- › Pour un grand groupe de services immobiliers, **accompagnement à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une offre de services**

« socle et à la carte », à destination de clientèles investisseurs et grands utilisateurs.

- › **Redéfinition des tableaux de bord financiers** des baux commerciaux, en vue des renégociations, pour la direction immobilière d'un groupe de distribution.
- › **Etude des scénarios de financement des investissements** pour la filiale immobilière d'un grand groupe bancaire.



Dimitri Boulte,
DGA Opérations / COO
SFL - Société Foncière Lyonnaise

Témoignage

Dans le contexte actuel, il nous paraît essentiel que le choix des bureaux ne doit pas être exclusivement piloté par les coûts mais doit également intégrer les notions de performance induite pour les collaborateurs et de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Fort de ce constat, nous avons adapté notre stratégie en orientant nos investissements sur des actifs prime permettant de maximiser le temps productif des utilisateurs finaux. Ainsi, d'un modèle de « fournisseur de m² », nous avons évolué vers un modèle de « fournisseur de services ».

Concrètement, nous proposons une offre qui valorise d'abord l'espace de travail en privilégiant de grands plateaux découverts, des « verticalités » (escaliers et ascenseurs) ouverts sur les espaces de travail et des nouveaux types d'espaces plus informels pour créer plus de lieux d'échanges, de rencontre, de convivialité et en proposant un grand nombre de services aux utilisateurs. Notre offre est également conçue pour s'adapter rapidement à l'évolution et aux besoins d'occupation, variables dans le temps, de l'entreprise.

Nos retours d'expérience

- › **L'agencement des espaces** est l'un des principaux motifs d'insatisfaction des utilisateurs. Les services tels que le **space planning** constituent un des axes de développement forts dans l'objectif de fidéliser ses locataires.
- › **La réflexion sur les objectifs de certification / labellisation** du parc doit être menée en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise et les investissements / rendements cibles. En effet, les coûts et retours sur investissements dépendent du degré d'exigence de la certification ou du label visé.
- › L'évolution des sociétés d'investissement ne se restreint pas uniquement aux aspects commerciaux et financiers. **L'amélioration des processus opérationnels et de l'organisation** est également un moyen permettant, entre autres, de fluidifier / améliorer la qualité du service rendu aux utilisateurs.

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)2 503 62 00

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