

La lettre de l'immobilier

N°4
octobre 2013

Développement immobilier : et si les mauvais chiffres cachent de bonnes évolutions ?

Baisse des mises en chantier, ralentissement des ventes, augmentation des stocks justifient les discours pessimistes et traduisent la crise du secteur immobilier. Pour autant, cette lecture supposerait que les différents acteurs du développement immobilier ne tirent aucune conséquence de cette dégradation. Or, ces acteurs réorientent profondément leur stratégie.

Des mutations aux origines multiples

Les chiffres des secteurs du logement (privé et social) et du bureau sont inquiétants. En effet, la baisse des permis de construire délivrés atteint 7,4% sur une année glissante, les mises en chantier de logements ont baissé de 16% sur la même période, le nombre de logements sociaux financés a baissé de 11% entre 2011 et 2012, les surfaces construites de bâtiments non résidentiels ont baissé de 16% sur la même période, etc. Mais cette crise immobilière est aussi un accélérateur des adaptations aux évolutions du marché.

› L'évolution de la société française :

Le vieillissement de la population, la progression permanente du service et du soin à la personne conduisent nécessairement les acteurs immobiliers à diversifier leurs activités vers des biens dédiés au médico-social, à la santé et aux résidences seniors. Plus banalement, c'est probablement dans le même esprit d'une évolution sociologique que le secteur de l'hôtellerie est lui aussi impacté par une évolution propre, de modernisation des offres, de réadaptation des produits et de montée en gamme.

› L'évolution des attentes des utilisateurs :

En matière d'immobilier d'entreprise, l'enjeu n'est pas tant le manque de surfaces que leur inadéquation liée à l'évolution des modes de travail. Les évolutions sociologiques du travail conduisent les acteurs immobiliers à diversifier leurs activités vers du tertiaire haut de gamme. Les évolutions sont peut-être encore plus marquées pour ce qui concerne l'immobilier commercial : Altarea a racheté Rueducommerce.com ; c'est l'illustration qui traduit l'impact du e-commerce sur l'immobilier commercial. Sur le sujet, l'histoire n'est pas encore complètement écrite.

› La nécessité de répondre aux enjeux techniques :

La mise aux normes techniques combinée au manque de foncier et à la maîtrise des coûts conduisent à accroître le nombre d'opérations de réhabilitation. Cette dualité « réhabilitation contre neuf » prend particulièrement son sens dans le logement social ; l'enjeu est un patrimoine de 5,6 millions de logements sociaux en France.

Bref, les mauvais chiffres de l'immobilier ne seraient-ils pas les adjuvants d'une accélération de la réorientation stratégique des acteurs de l'immobilier ?

Édito

Ne pas prendre les chiffres au pied de la lettre !

La chute de l'activité de promotion immobilière est patente. Elle est certes dommageable à beaucoup d'égards et la pénurie de biens à moyen terme est probable. Les volumes d'échanges de biens ont chuté. Le logement social fait face à de nouveaux besoins. Les galeries marchandes sont en pleine restructuration, etc.

Pour autant, aucun acteur économique ne reste sans réaction face à une telle évolution. L'immobilier ne fait pas exception. Cette crise est certainement une occasion d'accélérer les évolutions plus ou moins engagées chez les différents acteurs de l'immobilier. Comme quoi le chinois a peut-être raison de traduire « crise » par « opportunité ».



Michel Mondet
Président

- › Développement de nouveaux concepts de centres commerciaux tels que Aéroville à Roissy.
- › Positionnement croissant des promoteurs sur l'amont (création de fonds : Altarea Cogedim, aménagement : filiale UrbanEra de Bouygues) ou sur l'aval (investissement de Lazard Group pour se positionner sur le property management).
- › Développement de nouveaux concepts urbains : Europa city, pôle urbain regroupant des loisirs, des équipements culturels et des commerces à Gonesse porté par le groupe Auchan.
- › Expansion du drive : en 2012, le nombre de clients a été multiplié par deux avec trois ouvertures chaque jour.

Différents leviers stratégiques sont mobilisés pour s'adapter aux mutations du secteur :



> Parcours d'une consultante Maud Guibourg

Maud dispose d'une belle expérience opérationnelle dans le monde de l'immobilier. Ses premières années professionnelles ont été consacrées aux problématiques de contrôle de gestion et d'asset management ; une expérience acquise chez différents acteurs du secteur. Maud s'est ensuite orientée vers un poste plus opérationnel, comme responsable de projet. Pendant 3 ans, elle a développé ses connaissances sur des opérations de développement variées (logement social, opérations privées tertiaires, ...).

Maud a rejoint Akeance pour renforcer les connaissances sectorielles du cabinet. Maud s'inscrit dans la stratégie managériale du cabinet qui consiste à mettre au profit de nos clients des expériences opérationnelles en sus des qualités de méthode intrinsèques au conseil.

Maud intervient aujourd'hui auprès d'un grand acteur de l'asset et du property management français ainsi que pour un promoteur étranger de premier ordre.

> Des promoteurs à la recherche de relais de croissance :

La crise immobilière et les évolutions en cours ne freinent pas pour autant l'imagination des promoteurs pour faire émerger des relais de croissance.

A telle enseigne, la diversification des moyens de financement. En effet, la crise immobilière rejoint la crise bancaire : les financements sont devenus difficiles. Afin de pallier cette difficulté de financement, certains promoteurs diversifient leurs sources de financement au delà des classiques emprunts bancaires. Ainsi, Altarea Cogedim a récemment créé Altafund, un fonds d'investissement bureaux qui vient de lancer sa première opération dans la ZAC Paris-Rive Gauche.

Où alors certains promoteurs innovent dans leur offre. Certains acteurs se réorganisent pour créer de nouvelles offres plus ciblées et mettre en place des équipes encore plus spécialisées. Par exemple, Nexity a développé une offre globale de rénovation d'immeubles tertiaires afin d'accompagner les entreprises dans l'anticipation de la réglementation, la valorisation de leurs actifs, l'optimisation de leurs charges et l'amélioration du confort des utilisateurs.

D'autres encore anticipent les besoins futurs en mettant en place des équipes et développant des techniques nouvelles. C'est ainsi qu'Icade s'est doté d'un pôle « recherche sur le vieillissement et l'adaptation de la ville » afin de développer une offre d'hébergement à destination des aînés pour leur permettre de demeurer durablement dans leur logement. Dans le cas du logement social, autre secteur en profonde évolution, ce sont, entre autres problématiques, les questions de mises en commun de moyens / de compétences voire des regroupements qui sont à l'ordre du jour.

Le logement social face au défi du développement

Les Pouvoirs Publics ont fixé un objectif ambitieux pour la construction de logements : 150 000 logements sociaux par an (contre environ 116 000 l'an dernier). Différentes mesures (TVA à 5% (?), cessions de foncier, ...) accompagnent cette ambition.

La poursuite des actions de cessions d'actifs pourra permettre de dégager des ressources financières et humaines pour réaliser des nouvelles opérations. Le groupe SNI, par exemple, a mis en œuvre depuis plusieurs années une « politique active de cession ».

Certains acteurs pourront également profiter de ce contexte pour renforcer leurs capacités de production via des rapprochements stratégiques ou des mises en commun de moyens. Ces rapprochements sont ainsi recherchés par certains collecteurs du 1% logement, peu implantés en zones tendues, pour y accroître leur positionnement et répondre à la pression exercée en ce sens par l'État.

Les actions d'amélioration de la performance opérationnelle constituent également un levier per-

mettant de dégager de nouvelles marges de manœuvre et accélérer le développement.

Au-delà de l'aspect financier, c'est également le manque de moyens humains qui peut être un frein au développement. Le recours à des promoteurs pour monter des opérations en contrat de promotion immobilière ou en VEFA devrait encore s'accroître.

Enfin, le lien avec le territoire est souvent un atout majeur des bailleurs sociaux. De plus en plus, ces bailleurs sociaux s'efforcent de se positionner sur des produits tels que programme mixte ou opération d'aménagement. En Ile de France, le Grand Paris offrira des opportunités, notamment par la cession à moindre coût d'un certain nombre de terrains publics.



Jean-Alain Steinfeld,
DG - OSICA Groupe SNI

Témoignage

Dans un contexte de modification de la gouvernance des collectivités locales (projet de loi « métropoles »), différentes mesures ont été prises : mobilisation du foncier public en faveur du logement, durcissement de la loi SRU, et baisse de la TVA à 5% pour les logements livrés en 2014.

Il est aujourd'hui intéressant de constater que nous disposons de plus de moyens pour construire davantage alors même que nous évoluons dans un environnement où produire des logements est plus difficile (contexte financier peu propice et augmentation de la technicité des métiers). En parallèle, les bailleurs sociaux doivent faire face à des problématiques urbaines nouvelles et croissantes (renouvellement urbain, réparation du parc privé dégradé, densification autour des transports de proximité, ...). Celles-ci poussent à un rapprochement entre urbanisme et maîtrise d'ouvrage immobilière sociale.

Les bailleurs sociaux doivent donc innover pour faire face aux objectifs importants de production de logements fixés par le gouvernement et utiliser de nouveaux leviers comme notamment la mutualisation de moyens entre bailleurs ou les partenariats avec les promoteurs qui peuvent être vus comme un complément naturel.

Pour identifier et mettre en œuvre les leviers propres à chacun, nous accompagnons nos clients dans le cadre de démarches :

- › **De cessions d'actifs** : organisation de la consultation (data room, règlement de consultation, ...), analyse des offres, ...
- › **D'amélioration de la performance opérationnelle** : analyse de la performance par processus, benchmark d'organisation, définition des processus cibles, ...
- › **D'élaboration de business plan** : définition de la stratégie de développement et modélisation de la situation financière selon les différents scénarios retenus.
- › **De rapprochement inter-bailleurs** : étude d'opportunité, définition du projet de rapprochement, modélisation de l'impact.
- › **D'animation de réflexions pour définir le cahier des charges fonctionnel et technique « type » d'une opération.**

Nos retours d'expérience

- › L'élaboration d'un **business plan** ne doit pas être seulement une question de nombre de lots, de taux de croissance, ... Ces objectifs doivent également être traduits en moyens « humains » afin de s'assurer de la capacité de l'entreprise à absorber cette croissance. Bref, ne pas oublier « la bande passante » !
- › **Un rapprochement ou une mise en commun de moyens** peut prendre des formes multiples (création de GIE ou de centre de services, fusion, partenariat, ...). Une telle démarche doit donc être précédée d'une forte réflexion sur les objectifs et sur les impacts, souvent insuffisamment précis.
- › **Un plan d'amélioration de la performance opérationnelle** doit se traduire en actions simples, pragmatiques et être accompagné de tableaux de bord permettant aux opérationnels de visualiser rapidement les résultats de leurs actions.

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 de soixante-dix 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, la 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 fusions / acquisitions.

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 (métier et décisionnel).

L'accompagnement au changement.

Akeance Consulting partage ses activités entre ses bureaux de Paris, Bruxelles, Luxembourg et Genève.

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



Jérémy 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