

## Organisation et performance opérationnelle: un mythe?

L'organisation constitue évidemment un puissant levier d'amélioration de la performance et de la qualité de service de toute entreprise. Ce levier est par ailleurs très alléchant parce qu'il ne coûte rien, a priori : changer d'organisation ne nécessite pas de constituer un business plan ni de calculer un ROI. Mais, au fait, y a-t-il une organisation-type ?

### > Même s'il n'y a pas qu'une définition, il y a une logique.

Cette logique est une logique « bottom up ». Elle commence par identifier « les choses à faire », les périmètres d'activités concernés, les équipes concernées, etc. puis dimensionner les équipes et identifier les compétences. C'est une sorte de jeu de « poupées russes » qui se construit par le bas. Les « grosses matricochkas » deviennent en général les directions fonctionnelles.

L'ensemble de cette logique prend forme dans ce qu'il est convenu d'appeler un organigramme dimensionné. Cette organisation est cependant « plate » ou inerte. Il convient maintenant de lui donner de la vie.

Cela signifie d'abord identifier les responsabilités entre collaborateurs ainsi qu'entre services : qui est habilité à quoi. La difficulté en l'occurrence se trouve dans les hiérarchies : comment « normer » l'activité d'un responsable de service / de département, par exemple sur le besoin de contrôle de son équipe ? Entre tout contrôler et ne rien faire, la marge de manœuvre est grande.

La mise en mouvement de l'organisation génère les processus qui sont

le flux de l'activité et les règles de gestion qui sont en quelque sorte le « code de la route » de ces flux.

On pourra appeler « animation » les différents supports et circuits d'information entre les hiérarchies, jusqu'à la direction générale. C'est ceux que l'on nomme habituellement et de manière générale « reportings ».

Cela étant posé, pourquoi n'arrive-t-on pas à construire une organisation-type unique ?

### > Le métier influence fortement l'organisation.

On comprend bien que l'organisation d'un distributeur, d'un assureur ou d'un asset manager est nécessairement différente. Cependant, au sein d'un même métier (cf. infra), il n'y a pas d'organisation type. Dans le détail, deux promoteurs, deux banques ne se ressemblent pas dans le métier exercé : être développeur en résidentiel n'a rien à voir avec être développeur de centre commerciaux.

En fait, le terme de « métier » est impropre en ce sens qu'il recouvre toujours des réalités différentes.

## Édito

### Le Graal de l'organisation

*Le rêve de l'alchimie a atteint les plus hautes sphères des couches sociales dirigeantes sur plusieurs siècles. Le rêve d'une organisation parfaite doit bien tenir sur quelques rayons de la FNAC et occuper bon nombre de consultants dans les grands cabinets de conseil.*

*Mais, de même que le plomb ne se change pas en or, de même toutes les réflexions aboutissent à une impasse qui porte un nom : ça dépend !*

*Alors reprenons un peu d'humilité. Qu'est-ce qui compte en matière de réorganisation ? Eh bien, notre expérience nous le rappelle sans cesse : tout est dans le détail. Séparer deux activités n'a de sens que si l'on sait écrire où est la frontière du « qui fait quoi ». Un goulet d'engorgement tient-il de la méconnaissance de l'outil (manque de formation) ? D'un volume d'activité accru et méconnu des managers ? D'une qualité médiocre dans les dossiers qui nécessitent des aller-retour avec d'autres services ?*

*L'analyse ou le diagnostic doit descendre dans le détail car, contrairement à l'adage, ce n'est pas le diable mais le bon Dieu qui se cache dans le détail. C'est là qu'on trouve la bonne recommandation.*

*Ces constats s'appliquent à l'immobilier bien sûr. Mais l'immobilier ajoute à la difficulté ses spécificités que sont soit la jeunesse d'une direction utilisateurs d'un corporate soit les ambiguïtés d'activités au sein des métiers soit souvent un relatif manque de suivi (reportings) des volumes physiques traités (dossiers, temps, nombre d'erreurs, ...).*

*Bref, ne regrettons pas le temps de l'alchimie mais consacrons-nous à rendre plus performantes les organisations des acteurs de l'immobilier.*



**Michel Mondet**  
Président

## Les écosystèmes influent sur l'organisation.

### › La taille a un impact significatif sur l'organisation.

Les très grands groupes buttent en permanence sur le sujet et remanient sans cesse leur organisation. À tel point que l'incapacité à mettre en place une organisation simple et efficace (à cause de la taille) a généré des organisations dites « matricielles ». C'est souvent un « tout est dans tout » qui conduit à une animation (les reportings, les coordinations, ...) très lourde et très chronophage. Ceci peut être pardonnable quand on a affaire à des très grands groupes mais malheureusement beaucoup d'ETI se sont laissées charmer par le modèle matricielle sans mesurer

les difficultés d'y organiser un partage clair de responsabilités. En l'occurrence, la mesure de la performance – qui peut être matricielle – ne doit pas se confondre avec l'organisation.

### › La géographie est parfois trop autoritaire.

D'expérience, bon nombre d'entreprises type ETI ont des activités (distribution comme production) dans de nombreux pays. Toutefois, la taille de l'entreprise n'est malgré tout pas toujours suffisante pour justifier des organisations complexes, quand bien même les régulations des différents pays sont très différentes.

### › Et bien sûr la culture et la situation de l'entreprise

De manière beaucoup plus pragmatique, la position de l'entreprise sur son marché, l'expertise particulière de l'entreprise ou encore la population des compétences sont autant de facteurs qui justifient telle ou telle organisation. Une entreprise dont le réseau de distribution est très décentralisé et connue comme telle ne pourra guère envisager un autre principe d'organisation. Autre exemple : une entreprise culturellement très portée sur les contrôles multiples aura du mal à orienter son organisation vers plus de responsabilité et des contrôles a posteriori.

## Organisation et performance opérationnelle dans l'immobilier : bonnes pratiques et pièges à éviter.

Le monde de l'immobilier ne fait pas exception. Optimiser son organisation permet d'optimiser sa performance opérationnelle. Mais même dans ce monde de l'immobilier, il n'y a pas de vérité en matière d'organisation. Tout est affaire de « cousu main ».

### › Se comparer à ses pairs, oui mais...

Premier réflexe : se comparer aux autres acteurs. Cette approche de benchmark de l'organisation doit prendre en compte les écarts de métiers et de leur exercice

entre les acteurs comparés. En effet, la classe d'actifs d'un asset manager peut être différente d'un autre asset manager, le caractère diffus ou non des actifs gérés, etc. De même pour des acteurs de facility management où la nature des offres de services amène à différencier fortement deux acteurs qui, apparemment, exercent le même métier.

Notre constat est qu'un benchmark est finalement peu (pas ?) utile pour nourrir une réorganisation ; il est même dangereux parce que certains dirigeants lient « dur comme fer » une organisation et sa performance opérationnelle ! Elle est en revanche souvent indispensable pour que le dirigeant finisse par conclure « nous sommes tout-de-même différents ».

Sans compter que ces comparaisons sont souvent peu approfondies et se concentrent sur le seul organigramme fonctionnel.

### › Derrière un même organigramme, derrière un même mot, des réalités très différentes.

Derrière un organigramme, il faut s'intéresser au contenu de responsabilités des équipes. Un exemple : qui y-a-t-il dans « gestion locative » ? Parfois, c'est

l'ensemble des tâches de refacturation de charges, d'appel de fonds, etc. , la « comptabilité » étant au final le passeur d'écritures. Dans d'autres cas, le contenu du service « gestion locative » est beaucoup plus réduit, le service « comptabilité » assurant les tâches de refacturation notamment. Bref, le mot, l'affichage de l'organigramme cache des réalités différentes. Les règles de gestion qui régissent le partage des tâches et des responsabilités n'apparaissent malheureusement pas dans un organigramme.

### › Le fichu problème des compétences et du bon esprit !...

Sans surprise, la sublimation d'une organisation passe par le plus de compétences possible. Encore que ... si le bon esprit n'y est pas, la machine se grippe très vite. Malheureusement, optimiser compétences et bon esprit ne relève pas de l'organisation. C'est d'une autre nature ...

### › Une initiative RICS

Rappelons l'initiative de la RICS qui a publié en 2016 une proposition de répartition des responsabilités entre fund, asset et property manager. Une initiative louable qui doit toutefois faire l'objet d'une adaptation spécifique au contexte de chacun.

### › Le cas particulier des directions immobilières au sein des grands groupes.

Cette fonction immobilière au sein des grands groupes est souvent relativement récente. L'une des difficultés principales tient alors moins à l'organisation de la fonction qu'à sa légitimité. Étant une fonction relativement récente et transverse aux autres organisations (notamment hiérarchique), la difficulté de l'organisation tient souvent de la difficulté à faire respecter / imposer cette nouvelle fonction. Nativement, une telle fonction nouvelle est centralisatrice (puisque'elle regroupe toutes les activités de l'immobilier) dans des groupes qui peuvent être décentralisés ; c'est évidemment le cas des groupes manufacturiers où l'usine physique génère une culture de facto décentralisée.

## Des pièges à éviter lors de réorganisations dans l'immobilier.

### › Un piège habituel réside dans les ambiguïtés entre deux équipes

Notre expérience montre que la performance des organisations immobilières est souvent lésée par une attention insuffisante sur cette précision d'interactions entre équipes. On ne sait alors plus « qui fait quoi », « qui est responsable de quoi », etc. Ceci engendre, ici des dysfonctionnements, là des goulets d'étranglement. Illustrons :

- Quels sont les partages précis d'activités et de responsabilités entre fonction asset management et fonction de property management ?
- Au sein même d'une direction technique, quid du partage entre les travaux neufs et la maintenance ?
- Quelles sont les tâches et responsabilités qui relèvent de la comptabilité immobilière et la gestion locative ?
- Peut-être plus propres aux promoteurs : quels sont les partages d'activités concrètes entre marketing et commercialisation ?

La recommandation consiste à préciser dans le détail des processus et des règles de gestion les lignes de démarcation : formaliser finement les relations entre les équipes.

### › Un autre piège récurrent est de sous-estimer / sur-estimer la réalité des activités et des tâches réalisées.

Le management a en général une information assez floue sur la productivité des équipes à savoir le rapport entre le nombre de collaborateurs et le volume de choses à faire. Les reportings sont souvent financiers et n'informent pas des volumétries traitées : nombre de dossiers, nombre de réclamations, ...

Cette préoccupation d'une bonne adéquation entre les équipes et les volumes d'activités apparaît à l'occasion d'un goulet d'étranglement dans les process ou à l'occasion du départ d'un collaborateur.

Il s'agit d'avoir l'information sur le nombre de dossiers traités à la journée, le temps passé au téléphone ou encore identifier le temps réellement disponible dédié aux tâches du service, c'est-à-dire déduction faite des temps de réunions par exemple. La bonne connaissance des « unités d'œuvre » d'un service et la bonne connaissance des « temps moyens passés » est un réel avantage pour une bonne réorganisation. En revanche, il est très difficile de tenir compte du « rythme de travail » c'est-à-dire comment améliorer l'écart-type de temps passé par les membres d'une même équipe.

C'est pourquoi, chez Akeance, pour tout diagnostic d'organisation, pour chaque métier de l'immobilier, nous nous appuyons sur un « dictionnaire d'activités » précis, qui identifie les différentes activités et tâches associées. Ce dictionnaire d'activités est un « tapis de jeu » pour mettre à plat l'organisation fine d'un client et construire ainsi nos recommandations.

### › Et il y a les pièges pour lesquels on ne peut rien...

Personne n'est dupe des rafistolages de noms de services mais... on rencontre encore ce genre de passe-passe de l'organisation.

Le choix d'une nouvelle direction pour « faire un siège » à tel ou tel est là aussi encore d'actualité. Pourquoi pas, du reste, mais alors il conviendrait de corriger l'organisation à la marge pour rendre plus adapté l'ensemble de l'organisation.

## Une anecdote

La spécificité d'une entreprise est une analyse sans fin face à une réorganisation. Nous avons accompagné l'un de nos clients, une foncière significative de quelques milliards. L'une des grandes difficultés que nous avons rencontrée dans le dimensionnement des équipes et donc de l'organisation générale

résidait dans le fort turnover des immeubles. Ce turnover était très peu habituel. Nous avons donc dû abandonner toute notion de benchmark et nous appuyer exclusivement sur des analyses internes. Cette dimension très particulière de ce groupe le rend original en matière d'organisation.



**Arnaud Broussou** <

Président

CIAM (Colliers International Investment & Asset Management)



## Témoignage

*Je partage le constat qu'il n'existe pas d'organisation idéale. Bien entendu, deux asset managers auront en commun les mêmes briques « métiers » de fund, d'investment ou d'asset management. Mais la réalité des attentes clients, les compétences immédiatement disponibles et la situation de marché sont autant de facteurs déterminants pour adapter nos organisations aux demandes.*

*En effet, les attentes ne sont pas les mêmes d'un client à l'autre (exemple: stratégie « core » versus stratégie « value added ») et ces attentes peuvent évoluer. Il faut donc que l'organisation puisse s'adapter. Ainsi, pour nos recrutements de profils juniors, nous avons fait le choix de mettre en place un « pool » d'analystes. Ce « corporate program » aura le double intérêt de proposer des postes attractifs cumulant des activités de fund, d'asset ou d'investment manager et de nous offrir une flexibilité immédiate (pour les pics d'activité) et long terme car nos collaborateurs disposeront d'une large expérience sur tout le spectre de création de valeur.*

*Une question récurrente est aussi celle du point d'entrée pour le client. Le « Single Point of Contact » est une bonne pratique; encore faut-il lui donner un sens concret, immobilier et pas uniquement comptable. Pour CIAM, ce rôle est défini autour de l'idée que celui-ci doit être le premier (mais non le seul) porteur de la conviction immobilière. C'est en effet sur la capacité à construire une stratégie immobilière pour chaque actif, en fonction de chaque stratégie, que nous faisons la différence.*

*Les éléments clés de notre stratégie doivent parfois transparaître dans notre organisation. À titre d'exemple, la dimension « ISR » est certes déjà intégrée aux différents métiers mais l'importance du sujet justifie, à elle seule, qu'elle soit incarnée dans l'organigramme.*

La démarche est banale... Une démarche en trois étapes: le diagnostic; les scénarios possibles; le plan de mise en œuvre. Mais le contenu l'est moins!

### › Le diagnostic

La volonté de repenser son organisation peut être issue de plusieurs problématiques telles que l'insatisfaction des équipes, l'acquisition d'un nouveau portefeuille d'assets, l'arrivée d'un nouveau dirigeant, une moindre qualité détectée au travers des retours clients, le projet d'un changement d'outil, etc.

Dans chacun des cas, nous ne commencerons pas notre mission de diagnostic sans étoffer / étayer les conditions dudit diagnostic. Quel périmètre d'activités / de filiales / de géographie est concerné? Quelle maille d'analyse? Et sur ce point, le plus détaillé est le mieux. Enfin, nous interrogeons longuement les dirigeants pour bien s'approprier le contexte et la culture de l'entreprise. Ce temps de « préambule » en quelque sorte permet de sécuriser au mieux les travaux.

Ensuite, nous nous appuyons sur le dictionnaire d'activités. Nous y appliquons notre méthode dite du triptyque à savoir:

- nous mettrons à plat processus et règles de gestion,
  - nous identifierons les manques en matière de contrôles, réglementation, délai, etc.
  - et nous rapprocherons cette activité des volumes traités, des moyens mis en œuvre et des enjeux financiers.
- Bien entendu, nous déroulerons les travaux avec les collaborateurs de l'entre-

prise soit directement soit en groupes de travail. Les techniques d'animation mais surtout le bon sens et l'envie de travailler ensemble supportent ces travaux.

### › Les scénarios d'organisation possibles

Le diagnostic fait immédiatement émerger les « recommandations élémentaires ». Sur cette base se construisent différents scénarios assortis de leurs avantages respectifs et inconvénients. Mais n'oublions pas que c'est la finesse du diagnostic qui sécurise les scénarios.

Ces scénarios peuvent prendre en compte l'évolution prévisible d'activité pour les prochaines années. Ils intègrent alors un dimensionnement cible. Les scénarios pourront être affinés en prenant en compte les départs en retraite, les turnover moyens, etc.

### › Le plan de mise en œuvre

Une fois l'un des scénarios retenus, c'est-à-dire qu'on a choisi une organisation cible, il s'agit d'écrire le plan de mise en œuvre. Cette troisième partie d'une préparation de réorganisation est en quelque sorte le joint torique qui lie la conception de l'organisation à sa mise en œuvre. Par ailleurs, pour nous consultants, elle est la preuve de la faisabilité de la réorganisation. Là encore, point de secret: il faut du détail et de la précision.

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'écoles 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

“Notre expérience alliée à la rigueur des méthodes sécurisent nos clients.”

jeremy.fichaux@akeance.com

+ 33 (0) 6 65 80 79 67



**Adrien Rospabé** - Associé

“Surprendre nos clients par notre connaissance du secteur immobilier.”

adrien.rospace@akeance.com

+ 33 (0) 6 31 40 40 00

## 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

**LUXEMBOURG** - 33, avenue de la Liberté - L-1931 Luxembourg - Tél.: +352 2 648 1167

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