

APPEL A CONTRIBUTIONS

Revue Française de Gestion

« Manager l'immobilier de l'entreprise »

Date limite de soumission : 15 septembre 2013

Rédacteurs invités : Ingrid Nappi-Choulet & Michel Albouy

Si l'économie de l'immobilier fait l'objet de nombreux travaux de recherche, il n'en va pas de même pour la gestion de l'immobilier au sein de l'entreprise qui reste un domaine relativement peu exploré par les sciences du management. Pourtant la fonction immobilière dans les entreprises, encore récente et méconnue, évolue rapidement depuis ces dernières années dans le cadre de nouvelles problématiques du management. Ce numéro spécial aborde la question du management immobilier au moment où les entreprises prennent progressivement conscience que l'immobilier est une réalité financière et stratégique, car les choix immobiliers portent sur des engagements juridiques, fiscaux, économiques, financiers et comptables, voire humains, lourds et de longue durée.

L'approche économique de l'immobilier revient à le considérer comme un secteur d'activité. L'approche financière met l'accent sur la rentabilité de cette classe d'actifs que ce soit pour les ménages ou les gérants de fonds (Albouy, 2009). Mais d'un point de vue managérial, l'immobilier doit être considéré comme une ressource de l'entreprise, dont le management peut être source de création de valeur pour cette dernière. C'est ainsi qu'on assiste depuis ces dernières années à un développement de la fonction immobilière au sein des entreprises en relation notamment avec la financiarisation du secteur immobilier et la hausse considérable des coûts immobiliers. Le contexte y est propice : les actifs immobiliers occupent une place de taille non négligeable dans les comptes des entreprises et les immeubles occupés sont sources de charges élevées.

Ces enjeux sont essentiels dans un contexte économique et financier en mutation. Ainsi l'application des normes IFRS et leur préconisation d'évaluer l'ensemble des actifs immobiliers en « *fair value* », a entraîné pour la plupart des entreprises concernées une prise en compte et une meilleure connaissance de l'état et de la valeur de leur immobilier d'exploitation. Enfin, les récentes politiques de responsabilité sociétale de l'entreprise soulignent également les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement et vis-à-vis des employés, en prenant en compte les problématiques de la performance énergétique des actifs immobiliers des entreprises ou encore celles de la gestion du coût immobilier et des espaces de travail (*workplace management*) sur la qualité de travail des salariés et la productivité des espaces d'entreprise. L'idée principale est que la performance des bâtiments, tant sur leur verdissement que sur l'aménagement des espaces de travail, engendre des effets sur la productivité des salariés et sur la performance globale de l'entreprise.

Les premiers travaux de recherche sur le management de l'immobilier d'entreprise remontent aux années 1980 aux Etats-Unis. Ce sont Zeckhauser et Silverman (1983) qui les premiers s'intéressent à la question en publiant dans la *Harvard Business Review* les résultats d'une enquête menée en 1981 par la Harvard RealEstate Inc. (HRE) auprès des plus grandes entreprises américaines. Ils estiment et soulignent à cette époque que l'immobilier d'exploitation représente en moyenne, en valeur de marché, 25% à 40% des actifs des grandes entreprises tandis que les coûts d'exploitation immobiliers sont de l'ordre de 5% à 15% du coût total. Mais leur apport consiste surtout à mettre en valeur que malgré ces données, seulement 40% des entreprises américaines évaluent la performance de leur immobilier et seulement 20% gèrent leur immobilier par rapport aux taux de rendement des actifs détenus. L'enquête révèle également l'absence générale pour les entreprises concernées de données physiques et pertinentes sur leur immobilier d'exploitation. En conclusion, ces premiers travaux attirent l'attention aux Etats-Unis, que les actifs immobiliers des entreprises ne sont ni connus ni gérés comme ils devraient l'être, compte tenu de leur poids dans les comptes de alors qu'ils représentent entre 5% et 8% du chiffre d'affaires des entreprises, ce qui correspond à la moitié de leur revenu net. Il souligne ainsi la nécessité et le rôle de la discipline du management immobilier dans le calcul de la performance financière de l'entreprise. En 1987, une seconde enquête menée à la suite de celle de la HRE en 1981, est réalisée par le M.I.T. à Boston auprès de plusieurs centaines de grandes entreprises américaines (Veale, 1989). Les résultats indiquent que seulement 41% des entreprises interrogées évaluent régulièrement la performance de leur immobilier et qu'un quart d'entre elles n'ont pas d'inventaire de leurs actifs immobiliers.

Dès lors, la plupart des travaux nord-américains entrepris dans les années 1990 soulignent et mesurent l'importance des actifs immobiliers dans les comptes d'exploitation de l'entreprise tout en insistant sur le manque de gestion et le besoin de reconnaître la fonction immobilière dans l'entreprise.

Au-delà de la contribution du management immobilier à la chaîne de valeur de l'entreprise détaillée largement par Roulac (1999), la littérature académique s'intéresse à la position du département immobilier au sein de l'entreprise et à l'impact de l'existence d'un tel département sur la performance des entreprises en général et sur la création de valeur pour l'entreprise et ses actionnaires (McDonagh, 2008, Fisher, 2004, Roulac et al. 2002, Louko, 2004, Nappi-Choulet, 2007, Liow, 2004 ou Liow and Ooi, 2004).

L'objectif de ce numéro spécial est d'inviter les disciplines de sciences de gestion (finance, comptabilité, ressources humaines, stratégie, logistique, développement durable, innovation, etc.) à s'interroger sur les enjeux, la valeur et le rôle de l'immobilier dans l'entreprise. Des articles issus d'autres disciplines, telles que le droit, la sociologie ou la psychologie présentent également un intérêt certain.

Dans ce cadre, les propositions de contribution à ce dossier spécial pourront notamment traiter des questions suivantes (liste non exhaustive) :

- **Problématiques relatives à la fonction immobilière au sein des grandes entreprises**

Comment évolue et est structurée la fonction immobilière dans les entreprises ? Quelles contributions de l'immobilier à la stratégie des entreprises ? Quelles sont les répercussions de la crise financière sur l'activité immobilière ? (améliorer l'efficacité du parc et diminuer les

coûts, nouvelle organisation de la fonction immobilière, renégociation des baux, arbitrages d'actifs, etc.). Quel sera le profil du directeur immobilier de demain ?

Considérée récemment comme la cinquième ressource de l'entreprise (ressource immobilière) après les ressources financières, les ressources humaines, les ressources physiques, les ressources intangibles ou immatérielles et les ressources technologiques, comment intégrer l'immobilier dans la théorie des ressources ? Si les entreprises sont hétérogènes quant aux ressources qu'elles détiennent, comment l'immobilier peut-il discriminer les entreprises ? L'immobilier peut-il devenir une ressource stratégique à terme pour l'entreprise et son développement, avec un avantage concurrentiel certain ?

Enfin quelle contribution de l'immobilier à la chaîne de valeur de l'entreprise ?

- **Problématiques relatives à l'influence de la mise en place des nouvelles normes comptables internationales sur les systèmes de pilotage et sur le management de l'immobilier d'exploitation des entreprises cotées**

Dans le contexte des normes IFRS, le management immobilier des grands groupes repose sur l'introduction d'indicateurs de création de valeur pour analyser les nouvelles logiques de gestion, révélatrices du sens que les dirigeants donnent aux marchés immobiliers.

Quels sont les impacts des normes comptables sur le pilotage des actifs immobiliers (cessions, externalisations, etc.) ?

- **Management immobilier et performance des entreprises**

Avec la nécessité pour les entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier, on assiste à des opérations financières visant à céder leurs actifs immobiliers pour créer de la valeur. De la même façon des groupes hôteliers ou de distribution ne possèdent pas forcément les murs de leurs enseignes. Comment ces arbitrages sont réalisés et quels sont les impacts de ces stratégies sur la performance des entreprises (Brounen et Eichholtz, 2004 ; Liow et Ooi, 2004) ?

- **Problématiques du développement durable sur le management immobilier des grandes entreprises**

Le développement durable s'impose actuellement comme un enjeu stratégique majeur à la fois pour le secteur de l'immobilier lui-même et pour les entreprises, tant du point de vue opérationnel que du point de vue de la recherche. Dans le contexte d'une réglementation accrue et d'une prise en compte généralisée des principes de développement durable, quel est le surplus de valeur généré par les performances environnementales d'actifs immobiliers « verdis », notamment sur la valorisation économique de ces actifs immobiliers ?

- **Problématiques du *Workplace management* et gestion des espaces de travail**

Au-delà de l'actif immobilier, le directeur immobilier gère également des espaces de travail. La notion de *Workplace management* commence à se développer en France. L'idée principale

est que la performance des bâtiments, tant sur leur verdissement que sur l'aménagement des espaces de travail, engendre des effets sur la productivité des salariés et sur la performance globale de l'entreprise (Thompson and Jonas, 2008). Comment mesurer l'impact de ce type de management sur la valeur créée au sein de l'entreprise ?

Les rédacteurs en chef accueilleront avec bienveillance toutes les propositions entrant dans le champ de ces questions, ou présentant un caractère original par rapport au rôle de l'immobilier dans la stratégie des entreprises. Toutes les contributions rigoureuses et pertinentes sont encouragées, quelles que soient les approches épistémologiques et méthodologiques privilégiées, qu'il s'agisse d'essais conceptuels, d'études de cas, de recherches empiriques et d'articles plus managériaux.

Les rédacteurs en chef invités rappellent toutefois que la *Revue Française de Gestion* s'adresse à la communauté des chercheurs en sciences de gestion, mais aussi à la communauté des praticiens. Ils seront donc particulièrement attentifs aux contributions pouvant être lues par les deux communautés.

Les articles doivent respecter les consignes de la revue disponibles sur le serveur <http://rfg.revuesonline.com>

Les articles doivent être envoyés avant le 15 septembre 2013 aux adresses suivantes : michel.albouy@grenoble-em.com et nappi@essec.edu en mentionnant le titre du dossier « RFG – Immobilier ».

Ils feront l'objet d'une évaluation en « double aveugle ».

Bibliographie indicative

ALBOUY M. (2009), *Finance immobilière et gestion de patrimoine*, Economica.

BROUNEN, D. and P.M.A. EICHHOLTZ (2004) « Corporate real estate ownership and firm performance: international evidence », *Journal of Real Estate Finance and Economics*.

BROUNEN, D., COLLIANDER, G. and EICHHOLTZ M.A. (2005), « Corporate real estate and stock performance in the international retail sector », *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 7 (4), pp. 287-99.

De VRIES J., De JONGE H., Van der VOORDT T., (2008), « Impact of real estate interventions on organisational performance », *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 10 (3), pp.208-223.

DENG, Y. and GYOURKO, J. (2000), « Real estate ownership by non-real estate firms: an estimate of the impact on firms returns », *Working Papers 321, Wharton School Samuel Zell and Robert Lurie Real Estate Center*, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.

FISHER, L.M., (2004) « The Wealth Effects of Sale and Leasebacks: New Evidence », *Real Estate Economics*, Vol. 32, Issue 4, pp. 619-643.

GALE J. and CASE F. (1989), « A Study of Corporate Real Estate Resource Management », *The Journal of Real Estate Research*, 4 (3), pp. 23-33.

HEYWOOD C. and KENLEY R., (2008), « Evaluating the sustainable competitive advantage model for corporate real estate », *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 10 (3), pp.160-182.

KRUMM P. and J. de VRIES, (2003), « Value creation through the management of corporate real estate », *Journal of Property Investment and Finance*, Vol. 21 (1), pp.61-72.

- LINDHHOHLM, A.-L., GIBLER, K.-M. and LEVAINEN, K.-I. (2006), « Modelling the value-adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm », *Journal of Real Estate Research*, Vol. 28(4), pp. 445-75.
- LIOW K-H. and NAPPI-CHOULET I, (2008), « A combined perspective of corporate real estate » *Journal of Corporate Real Estate*, 10(1), pp. 54-67.
- LIOW K-H. and OOI J. (2004) « Does Corporate Real Estate Create Wealth for Shareholders? », *Journal of Property Investment and Finance*, vol. 22 (5) pp. 386-400.
- LIOW, K.H (2004) « Corporate Real Estate and Stock Market Performance », *Journal of Real Estate Finance and Economics* 29(1): 119-140.
- LOUKO, A. (2004), « Corporate real estate disposal impact on corporate performance ratios », *International Journal of Strategic Property Management*, Vol. 8 (3), pp. 131-147.
- MANNING, C. and ROULAC, S-E. (2001), « Lessons from the Past and Future Direction for Corporate Real Estate Research », *Journal of Real Estate Research*, Vol. 22 (1/2), pp. 7-57.
- MILLER, N., SPIVEY, J. and FLORANCE, A. (2008) « Does Green Pay Off? », *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 14, pp.385-401.
- NAPPI-CHOULET I. (2011) « Estimation du coût immobilier par salarié des activités du tertiaire supérieur dans les quartiers d'affaires parisiens », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pages 78-90
- NAPPI-CHOULET I. (2011) *L'immobilier d'entreprise, Analyse économique des marchés*, Economica.
- NAPPI-CHOULET I., (2007) « L'organisation de la fonction immobilière dans les grandes sociétés françaises cotées : Etude de l'existence d'un service dédié et d'outils de pilotage spécifiques », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 13, vol. 1, juin, pp. 157-192.
- NAPPI-CHOULET I., MISSIONIER-PIERA F, CANCEL M, (2009) « Value Creation and the Impact of Corporate Real Estate Assets ; An Empirical Investigation with French Listed Companies » *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 11, n°2, pp. 78-90.
- NOURSE H. (1990), *Managerial Real Estate: Corporate Real Estate Management*, Prentice Hall.
- NOURSE H O. AND ROULAC, S E. (1993), « Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy », *The Journal of Real Estate Research*, vol. 8 (4), pp. 475-494.
- ROULAC S E. (1999) « Real Estate Value Chain Connections: Tangible and Transparent », *Journal of Real Estate Research*, vol. 17 (3), pp. 387-404.
- SMITH A., PITT M., (2011), « Sustainable workplaces and building user comfort and satisfaction », *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13 (3), pp.144-156.
- STEINER J., (2006), « The art of space management: Planning flexible workspaces for people », *Journal of Facilities Management*, Vol. 4 (1), pp.6 – 22
- TOO L., HARVEY M. and E. TOO, (2010), « Globalisation and Corporate Real Estate Strategies », *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 12 (4), pp. 234-248.
- VEALE P-R. (1989) « Managing Corporate Real Estate Assets: Current Executive Attitudes and Prospects for an Emergent Management Discipline », *The Journal of Real Estate Research*, vol. 4 (3), pp. 1-22.
- ZECKHAUSER S. and SILVERMAN R. (1983) « Rediscover Your Company's Real Estate », *Harvard Business Review*, 61(1), pp. 111-117.