



Schéma directeur immobilier d'Humanis

© Humanis bâtiment de Garges-lès-Gonesses



Le groupe Humanis élabore son schéma directeur immobilier, récompensé par le trophée SIATI 2017 'secteur Immobilier' dans la catégorie de 'la meilleure stratégie immobilière-utilisateur'. Des actions furent déjà menées avec des résultats positifs. Le schéma directeur immobilier répond aux défis actuels et futurs, il est un élément clef de la stratégie d'un Groupe de protection sociale évoluant dans un environnement mouvant fait de regroupements successifs. Cette démarche s'est inscrite comme faisant partie d'un ensemble ambitieux de programmes d'optimisations.

L'activité Immobilière du groupe est portée par la direction Ressources, assurant également les responsabilités de L'Environnement de Travail : Santé, Hygiène et Sécurité des Personnes et des Biens ainsi que l'Éditique, l'Archivage et la Numérisation.

Paritaire et mutualiste à but non lucratif, ce Groupe figure parmi les tous premiers concernant la protection sociale, retraite complémentaire, prévoyance, santé et épargne. Mais, conséquence des différentes fusions à cadence rapide, son domaine immobilier d'implantations tertiaires et nationales, est constitué de l'addition de patrimoines et de sites d'exploitation hétérogènes de chacun des Groupes d'origine. Il s'agit notamment de sites en doublons, ou plus, sur de nombreuses villes en région avec des cas où aucun d'entre eux n'est en capacité d'accueillir l'ensemble des activités et des collaborateurs. L'élaboration d'un schéma directeur immobilier tant de placement

que d'exploitation, s'imposait donc sur trois axes : la maîtrise des charges, l'optimisation du patrimoine immobilier et l'optimisation de l'efficacité opérationnelle comme organisationnelle. Ainsi, les défis initiaux portaient sur la gestion et l'optimisation des locaux, de rationalisation du parc, de regroupement de sites, en lien avec les nouvelles approches de l'organisation du travail : télétravail, Flex-office, espaces collaboratifs, l'optimisation des locaux de stockage, d'archivages et de Datacenters.

« L'élaboration du schéma directeur immobilier est issu d'une démarche et d'une approche globale pour le Groupe avec des programmes transverses structurants ».

1 audit et 3 programmes pour le schéma directeur

Le schéma directeur immobilier a été élaboré suite aux résultats d'un audit apportant des éléments de réflexions pour

définir la stratégie immobilière à moyen terme et la mise en œuvre de 3 programmes Groupe.

Le premier Pec'H (Programme d'Efficacité et de Compétitivité Humanis), traite de l'amélioration de la compétitivité du Groupe aussi bien sur les activités métiers que les fonctions supports. Le second ERIG (Ensemble Repensons l'Immobilier Groupe), concerne l'optimisation de l'immobilier du Groupe, de ses implantations, de sa gouvernance et de sa gestion patrimoniale (exploitation et rapport). Enfin le troisième programme est une démarche globale de développement durable et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise ayant un volet immobilier, matérialisé par un programme baptisé "Humanis s'Engage pour l'Environnement" (H2E).

L'audit stratégique

Lancé en novembre 2014, cet audit s'est attaché à analyser le patrimoine immobi-



lier du Groupe et sa gestion. Ses conclusions faisaient apparaître le besoin de mise en œuvre d'un plan d'actions correctives portant sur un large éventail de domaines. Comme constat, le patrimoine immobilier représentait moins de 3,2% des actifs Groupe (hors social) contre plus de 6% chez les investisseurs institutionnels du secteur avec des modes de détentions hétérogènes (directs et indirects) et un nombre important de SCI avec des associés à fiscalités multiples. De plus, le patrimoine était majoritairement constitué d'actifs d'exploitation avec une prépondérance de sites de petites tailles en nombre dans des marchés faiblement liquides. Le patrimoine de placement était de taille marginale, avec une stratégie d'investissement devant être réévaluée à l'échelle du nouveau Groupe.

Du point de vue de la gestion, il était constaté une valeur d'expertise et des loyers globalement en ligne avec les pratiques du marché, mais une gouvernance historique éclatée et inadaptée aux fusions des "Institutions de Retraite Complémentaires" (IRC) et à l'évolution des "Institutions de Prévoyance" (IP). Il était aussi pointé une stratégie d'investissement sur les actifs immobiliers directs et indirects à faire évoluer, une fonction immobilière couvrant les principales activités qui lui étaient demandées mais non reconnue comme gestionnaire d'actifs pour compte de tiers. La gestion des données était diffuse et le système d'information absent. On le voit, le champ des actions d'optimisations était large et multidisciplinaire.

Le Programme d'Efficacité et de Compétitivité Humanis

Pour ce qui concernait la direction Ressources, il s'agissait à l'horizon 2018, sur la référence de l'année 2015, d'atteindre 15% d'économies et d'optimisation sur le volet Environnement de Travail et exploitation des immeubles. Cela représentait près de 12M€, sur les coûts de fonctionnement et d'exploitation du périmètre Ressources.

Le programme, Ensemble Repensons l'Immobilier Groupe,

En janvier 2015, à l'issue de l'audit et pour concourir à la réussite du Pec'H, le Comex lance un programme complet de refonte de la gestion et de l'exploitation de son immobilier. Il s'agissait de repenser la gouvernance de l'immobilier avec une organisation clarifiée et la mise en place d'outils indispensables. À cela s'ajoutait de structurer la gestion de l'immobilier

d'exploitation pour la rendre suffisamment souple et performante, afin de répondre aux différentes orientations du Groupe. Il était aussi impératif de réaliser un plan d'investissement de l'immobilier de placement, contribuant significativement aux résultats financiers du Groupe en lien avec la direction de gestion des actifs. Il était important de passer d'une gestion "en père de famille" à une financiarisation et une gestion de type investisseur ; y compris pour les immeubles d'exploitation en propriété, tout en revoyant le fonctionnement de 27 SCI. Ce programme transverse et pluridisciplinaire a été co-construit et co-piloté avec l'ensemble des fonctions supports, (Ressources, Juridique, RH, Finances, Comptabilités, Instances, Communication...) et les métiers du Groupe.

Agir sur 12 leviers

Ce programme s'est attaché à agir sur les leviers permettant de réformer l'immobilier : Optimiser les surfaces détenues et occupées ; Revisiter les baux (type, annexe verte), par la mise en œuvre des leviers d'optimisation ; Intégrer les relocalisations et les regroupements de sites ; Instruire le dossier "faut-il être propriétaire ou pas de son immobilier d'exploitation ?", la réponse étant dépendante du type de site ; Repenser son environnement de travail ; Penser flexibilité (des surfaces et des baux) ; Disposer d'un outil de consolidation de données, de gestion et d'exploitation des immeubles ; Améliorer la performance énergétique et environnementale ; Procéder à une mesure de l'efficacité en immobilier d'exploitation benchmark de type (IPD Investment Property Databank Ltd) ; Créer un Comité d'Optimisation et de rationalisation de l'immobilier du Groupe ; Examiner les leviers fiscaux ; Intégrer les réflexions sur la mise en œuvre des nouveaux modes de travail (Flex, co-working, télétravail...). S'inscrivant dans

ce plan d'actions, un Schéma Directeur Immobilier fut construit avec deux volets : "Immobilier Propriétaire (SDIP)" et "Immobilier Exploitation (SDIE)".

Le schéma directeur immobilier Propriétaire

Ce schéma directeur prévoyait la cession, sauf cas particulier, des actifs immobiliers dont la valeur d'expertise est inférieure à un seuil à déterminer, ainsi que l'ensemble des immeubles dont le rendement n'était pas satisfaisant ou présentait un taux de vacance élevé et une vétusté importante. Ainsi, sur les années 2016 et 2017, pas moins de 10 sites de bureaux ont été cédés pour près de 24.000m². Il reste encore 11 sites de bureaux à céder d'une surface totale de 7.400m². Les autres types de biens (commerces, immeubles d'habitation, logements), sont en cours d'instruction. Les préconisations portaient aussi sur la mise en œuvre d'une harmonisation des systèmes de représentation des SCI avec le souci d'en simplifier et d'homogénéiser le fonctionnement. Il fallait notamment intégrer en amont les Conseils d'administration, repenser le cycle des décisions en explicitant à priori et rendant compte à posteriori via un système de reporting stratégique performant. cela s'ajoutait un travail autour de l'élaboration et le déploiement d'un bail standard calé sur les évolutions de la réglementation, portant sur une soixantaine de baux existants au titre de locaux de bureaux.

Le schéma directeur immobilier Exploitation

Portant sur les sites d'exploitation accueillant des collaborateurs du Groupe, et mettant en œuvre les scénarios préconisés par le programme ERIG, des actions de rationalisations et de regroupements ont été préconisées et réalisées. En Ile de France par exemple, a été menée une opération d'envergure peu commune



©Humanis Val de Fontenay espace Co-working
-La Passerelle



dans le Groupe et s'inscrivant dans une réflexion globale portant sur l'ensemble des sites Humanis de la Région. Dans cette optique, le site de Montreuil de 14.000m² est libéré et vendu en 2017. Les équipes présentes ont été réinstallées vers d'autres localisations: 70 personnes sur le site de Malakoff, 210 sur le site de Fontenay sous-Bois. La prise à bail temporaire d'espaces de bureaux complémentaires à Fontenay sous-Bois a permis d'accueillir 210 collaborateurs. Outre une réorganisation favorisant les regroupements des services et directions éclatés sur plusieurs sites pour une meilleure efficacité et un meilleur confort de travail, cette opération a démontré un temps de recouvrement des dépenses de 4.8 années et un ROI positif de 326% sur 14 ans.

Passer de 80 sites à 67

« Nous avons réussi à passer de 80 sites à 67, en réalisant des regroupements sur toutes les villes où cela était possible, en diminuant la surface exploitée de 145.000 à 115.000 m² et en réinstallant les collaborateurs déplacés ou regroupés dans des conditions qui aujourd'hui nous permettent de travailler sereinement et ayant respecté nos engagements ». Afin de mesurer l'efficacité des démarches entreprises pour les sites d'exploitation et s'évaluer au travers d'un benchmark reconnu, Humanis a pris le parti de s'inscrire dans une démarche de benchmark en prenant comme référence l'indice IPD. Pour cela, l'ensemble des données d'exploitation des 8 plus gros sites, fut retravaillé et adapté, pour être en cohérence avec celui-ci.

Ces données portent sur différents coûts : d'occupation et ceux de services des bâtiments, de services aux occupants, de gestion, d'adaptation et équipement. Il en ressort que ramenés au m², les coûts TTC d'exploitation du Groupe sur les sites de catégorie "toute France haute fonctionnalité technique", sont globalement en phase avec les données du référentiel.

S'inscrire dans une démarche de développement durable,

Parallèlement au programme ERIG, Humanis, s'est engagé dans une démarche globale de développement durable et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, matérialisée par le programme (H2E). Ce programme permet en outre pour Humanis d'être le premier Groupe de protection sociale à obtenir la reconnaissance SNB (Stratégie Nationale pour la Biodiversité), ainsi que de remporter la mention "Argent" aux Trophées de l'Economie Responsable du réseau Alliance (Haut de France) et le label Écojardin pour le site d'Olivet. Le volet immobilier est également très présent et porte sur les diagnostics énergétiques et la recherche de la certification Breeam sur les sites les plus importants.

Les "diagnostics énergétiques" de 9 immeubles furent réalisés. Il s'agit d'identifier les domaines ou secteurs dans lesquels des économies d'énergie sont possibles et proposer des améliorations d'équipement et/ou d'exploitation. Les actions correctives sont déjà en cours au travers d'un plan de travaux pluriannuels et d'une revue de fonctionnement des

équipements. Pour renforcer ce dispositif, Vinci-Facilities, qui assure la prestation multitechnique, est tenu par une clause contractuelle de bonus/malus, de s'engager à une réduction de 5% de consommation d'énergie sur 3 ans au travers d'un plan de performance énergétique. Enfin, après un peu plus d'une année de travaux, le site pilote de Garges les Gonesse obtint la Certification "Breeam in use"* sur les 3 piliers (Bâti, Exploitation et Fonctionnement). Les niveaux de « performance environnementale » atteints sur les deux premiers piliers sont respectivement : Excellent, Excellent et Good, démontrant ainsi la qualité de l'immeuble et la maîtrise de la gestion environnementale par les équipes Environnement de Travail et Immobilier. Par ailleurs, le score en "Fonctionnement" reste satisfaisant puis qu'il assure une certification complète et offre une marge de progrès propice à une mobilisation plus étendue.

Un bilan positif

Le schéma directeur immobilier est une démarche itérative et continue. Tous les ans, les éléments en sont revus afin de vérifier et d'intégrer le cas échéant, des données de conjoncture et en vérifier ainsi la pertinence. Enfin, en 2018 une analyse plus fine est en cours afin d'intégrer les dernières données techniques des sites comme celles relatives à la performance énergétique et vérifier que cela ne remette pas en cause les plus anciennes des localisations.

Ainsi, depuis 2014, l'élaboration du schéma directeur immobilier est le fruit d'une suite de réflexions et s'insère dans les grands programmes transverses au Groupe comme un élément de stratégie. Au final, tous les volets de l'immobilier ont été traités ou pris en compte, des aspects financiers ou de gouvernance pour le patrimoine propriétaire comme ceux relatifs aux sites d'exploitation et du développement durable. Ces domaines de l'immobilier sont force de proposition pour accompagner l'entreprise dans les mutations à venir et encore en cours dans le domaine de la protection sociale.

*« Breeam in use » est une méthode d'évaluation anglo-saxonne du comportement environnemental des immeubles. Ses principales qualités sont la souplesse, le pragmatisme et le coût.»

PORTRAIT DE JEAN-PIERRE MAZURIER

Passionné par les challenges humains extrêmes, côté personnel il a plus de 30 ans de pratiques sportives de combat à son actif, judo, jiu-jitsu, aikido, ainsi que plusieurs marathons et treks dans l'Everest.

Côté professionnel pendant 15 ans, directeur de projets dans une société de conseil américaine en charge de grands projets de fusions et de migrations des systèmes d'informations dans le monde bancaire et industriel en France et en Europe. Il assura la direction générale de GIE de maîtrise d'ouvrage d'un groupe bancaire français pendant environ 10 ans et basculé sur le management des problématiques d'organisations liées aux fusions de structures juridiques en plus des outils informatiques.

Aujourd'hui, après avoir dirigé un projet de fusion de deux groupes de protection sociale pendant 4 ans, il découvre, au sein du groupe Humanis, de nouveaux métiers en perpétuelle évolution tels que l'environnement de travail, l'immobilier patrimonial et le HSE. Ces nouveaux défis passionnants se dressent à moyen long terme, grâce à eux, il place l'humain au centre des schémas directeurs de l'entreprise.

Dernièrement, ces travaux ont été reconnus par le 1^{er} prix 2017 du "SIATI" pour le meilleur schéma directeur immobilier utilisateurs français.

Depuis deux ans il préside l'Agora des Directeurs de Services Généraux. Il soutient les réflexions liant les contributions de ces métiers aux résultats des entreprises, pour ainsi participer directement à leur valorisation et leur succès.



JEAN-PIERRE MAZURIER

Directeur Ressources, chez Humanis

Président de l'Agora des Services Généraux