

# Stay or move – une déci

**Par le passé, quand une société ou une organisation décidait de déménager ses bureaux, c'était généralement pour une raison très concrète, par exemple parce que le bâtiment existant était devenu trop vieux ou trop petit... Aujourd'hui, beaucoup d'autres facteurs sont pris en compte, et pas seulement le coût.**



Vincent Gérin, CEO d'Anixton identifie les trois critères les plus importants quand la question de « stay or move » se pose : le coût et la localisation mais le critère environnemental figure également désormais sur le podium.



Isabelle Vandeur, Partner - Head of Global Corporate Service at CBRE souligne que pour les grandes entreprises, l'accent est à nouveau mis sur une planification stratégique pour l'avenir. La consolidation de plusieurs sites de bureaux en un seul est une approche populaire.

Pour savoir comment ce nouveau concept fonctionne en pratique, nous avons d'abord demandé à Vincent Gérin, le CEO d'Anixton, société de consultance basée à Bruxelles, spécialiste de la question « Stay or move ». Il nous a d'abord expliqué dans quelles circonstances une société pourrait se poser la question de savoir si elle devrait rester dans le bâtiment qu'elle occupe ou déménager. Pour Vincent Gérin, la question devient généralement pertinente lors d'une période charnière du bail ou en fin de bail, quand un propriétaire est susceptible de vouloir augmenter le loyer. Ainsi dans ce contexte, rester, déménager ou renégocier les termes du contrat est initialement une question de coût. À côté de cela, d'autres facteurs peuvent amener une entreprise à se poser la question : le bâtiment ne peut plus satisfaire aux exigences modernes en termes de confort d'occupation, il est peut être devenu trop petit – ou trop grand – ou la société veut devenir plus respectueuse de l'environnement et s'installer dans un bâtiment « plus vert ». Dans ce dernier cas, la tendance est de choisir des bureaux qui consomment très peu d'énergie, ce qui a bien sûr également un impact financier positif. Il y a également la question de l'architecture optimale – quelques bâtiments qui offrent 5.000 m<sup>2</sup> d'espace brut peuvent offrir un espace réellement utilisable bien inférieur (de 3.000 m<sup>2</sup> pour « un mauvais » bâtiment à 4.500 m<sup>2</sup> pour « une bonne » construction) – ce qui revient à payer une partie du loyer pour rien.

## Image

Un autre facteur que les sociétés devraient prendre en compte est l'image de leur bâtiment. Dans certains secteurs c'est un facteur important, particulièrement si l'emplacement des bureaux n'est plus à la mode et ne reflète plus l'image que la société veut donner. La question est donc clairement stratégique, comme l'explique Vincent Gérin : « Dans ce genre de cas, le haut management est impliqué car les directeurs comprennent que le choix du bâtiment est de plus en plus stratégique, même si le coût avait motivé le choix initial ». Dans des nombreux cas, donc, le Directeur du Marketing cherchera une certaine image, le Directeur des ressources humaines peut, quant à lui, défendre un agencement particulier. La question de l'accessibilité

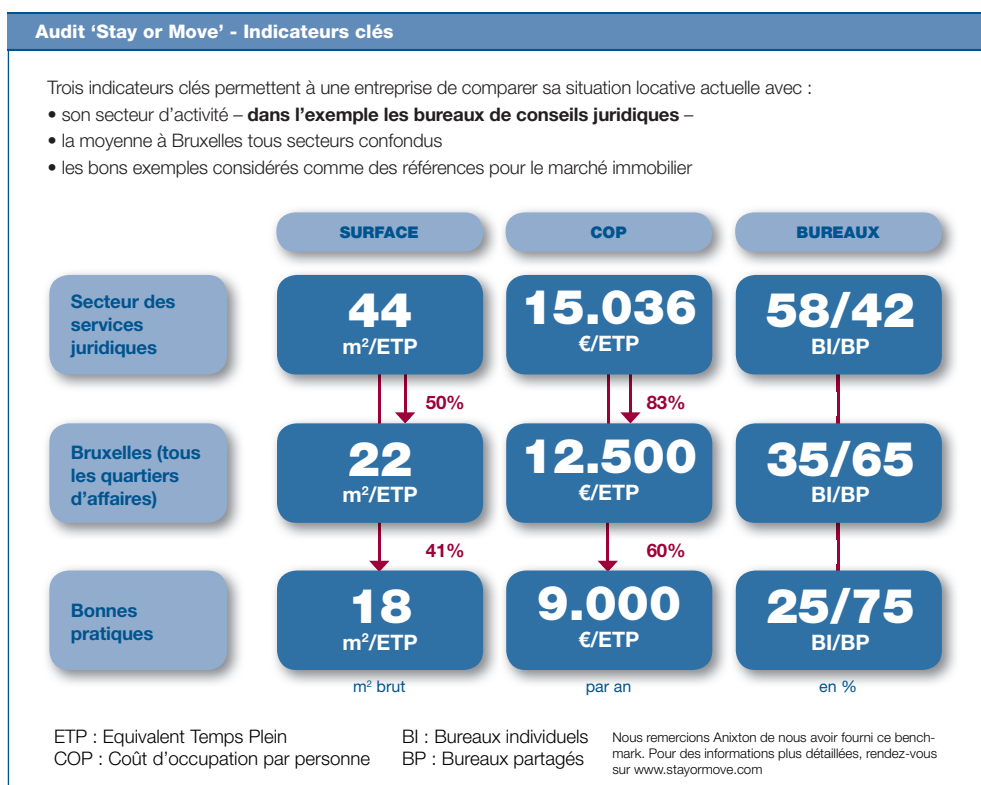
est également importante et implique de plus en plus souvent l'aspect mobilité. Des bureaux bien desservis par les transports en commun ne sont pas juste une question de respect de réglementation locale (comme c'est le cas à Bruxelles) mais une question de confort pour les employés et une question d'empreinte écologique de la société. Les trois premiers critères quand on se pose la question de rester ou de déménager sont le coût et la localisation mais le critère environnemental figure également désormais sur le podium. Ce n'est pas juste une question d'image, mais cela permet à une société d'atteindre les objectifs environnementaux qu'elle s'est fixés.

## Analyse

Quand Anixton est mandaté par un client pour l'aider à décider s'il vaut mieux rester ou déménager, la société de conseil en immobilier peut analyser la situation avec un grand degré d'objectivité car elle n'effectue aucune activité « d'agence ». Que le client décide finalement de rester ou de déménager n'a donc aucun impact sur les revenus d'Anixton. Cette objectivité implique l'établissement d'un système de pondération qui reprend tous les critères principaux du client. Le client et Anixton choisissent ensemble la pondération attribuée à chacun des critères déjà mentionnés (et à d'autres). « Ce que nous découvrons souvent », explique Vincent Gérin, « c'est qu'au départ, une société dira peut-être que la réduction des coûts est son objectif principal et que cet élément pèse, disons, pour 50% dans la pondération. Mais à mesure que le processus se développe, le client commence à réaliser que l'aspect financier ne représente en réalité que 40% de ses objectifs, voire moins. En effet, un immeuble bien agencé, bien situé et bien équipé peut contribuer à ce que le personnel se sente plus motivé, et soit donc plus productif. Cela entraîne un gain financier, sans devoir obligatoirement choisir l'option « réduction des coûts ». Attirer et retenir les meilleurs talents est un défi majeur pour les sociétés de nos jours. »

L'un des résultats du processus d'analyse peut être que l'on conseille à l'occupant de rester dans ses bureaux actuels mais de demander au propriétaire une rénovation de l'espace, un ajustement du loyer, un nouvel aménagement... Cette situation s'est produite plusieurs fois dans le cas d'Anixton.

# sion multi-facettes



## Consolidation

Pour obtenir une seconde opinion sur cette tendance croissante du « stay or move », nous avons également demandé leur point de vue aux conseillers en immobilier CBRE. Isabelle Vandeur, Partner - Head of Global Corporate Services a également confirmé que les sociétés sont demandeuses dans ce domaine. « D'après notre expérience, 40% des sociétés qui envisagent d'emménager dans de nouveaux bâtiments finissent par renégocier leur contrat de bail après avoir étudié tous les paramètres », explique-t-elle. « Dans un contexte économique volatil et très incertain, de nombreux occupants – surtout ceux qui ont été les premiers à réagir et ont réduit les coûts de façon drastique au début de la crise – ont maintenant un bilan comptable plus fort et cherchent à prendre des décisions stratégiques. »

Pour Isabelle Vandeur, en termes d'immobilier, les initiatives de réduction des coûts les plus souvent prises sont la diminution de l'espace occupé, la renégociation des termes financiers du contrat de location et la renégociation de la durée du bail. Quand les économies permettant des gains rapides ont été faites et/ou qu'on a épuisé ces possibilités, il devient plus difficile d'identifier de nouvelles mesures de réduction des coûts qui ne menacent pas la stabilité de l'entreprise.

Concernant la stratégie, Isabelle Vandeur note encore « nous remarquons que l'accent est à nouveau mis sur une planification stratégique pour l'avenir, ce qui est positif. Pour les grandes entreprises, la consolidation de plusieurs bureaux en un seul est une approche populaire. » Le développement durable joue aussi un rôle dans tout cela. CBRE a remarqué qu'on a tendance à croire que les questions écologiques ont été reléguées au second plan ou oubliées, à cause de la récession. Isabelle Vandeur n'est pas d'accord avec cette perception : « Pour moi, ce n'est pas vrai. Plus de la moitié de nos occupants seraient prêts à opter pour un bâtiment vert. Mais la question de l'écologie doit trouver sa place dans l'ensemble des facteurs de sélection d'un bâtiment. Et il ne faut pas oublier qu'il y a toujours une pénurie de bâtiments verts, en partie parce qu'on en a construit peu récemment. »

La plus grosse évolution est peut-être qu'avant, la décision aurait été simplement « faut-il déménager ? » « Rester » n'était pas considéré comme une décision mais, aujourd'hui, c'est devenu une question stratégique qui mérite autant d'attention professionnelle que la décision de déménager.

Tim HARRUP ■

## Prendre toutes les possibilités en compte

Le cas d'une grande société de chemin de fer internationale constitue une bonne illustration de cette tendance. La société a réalisé que le niveau de son loyer, qui avait été négocié à un moment où le marché immobilier était en bonne santé, était élevé pour le marché « de la crise » actuel. Mais l'emplacement était très bon et la société a pris la décision de rester, à condition que le loyer soit ajusté, ce qu'Anixton est parvenu à négocier. « Parfois, un client nous consulte et nous dit être sûr de vouloir rester dans ses bureaux, avec de meilleures conditions, » explique Vincent Gérin. « Mais, comme notre rôle est de montrer au client toutes les possibilités, il arrive parfois qu'à l'issue de notre mission, le client décide finalement de déménager ! Encore une fois, le client prend en compte tous les aspects stratégiques et arrive à une décision totalement opposée à son intention de départ.