

Les enjeux de la gestion des baux commerciaux

Avec, entre autres, l'augmentation de l'Indice des Loyers Commerciaux (+3,25% entre les premiers trimestres 2011 et 2012) et l'ouverture de nouveaux concepts de centres commerciaux (Paris Saint Lazare, Lyon Confluence, ...), les enseignes font face à une augmentation générale des loyers et des charges à payer alors qu'elles connaissent souvent une baisse de l'activité commerciale.

Dans ce contexte, et pour conserver des taux d'effort acceptables, les acteurs du commerce s'intéressent de près à leurs processus, à leur organisation de gestion des baux commerciaux, à la facturation associée et aux sources d'amélioration potentielle.

> D'une approche juridique à une approche économique

Le pilotage et l'optimisation de la performance des points de vente ainsi que la sécurisation des risques opérationnels sont les principaux enjeux de la gestion des baux commerciaux. Ceux-ci peuvent se décliner de la manière suivante :

> D'abord, le pilotage de la performance des points de vente peut être optimisé au travers d'une mise en place de KPI (taux d'effort, évolution des dépenses par poste budgétaire, ...) particulièrement fins pour être pertinents. Leur analyse permettra notamment de réaliser des arbitrages stratégiques sur le patrimoine (dénonciation / renégociation de bail en fonction de l'évolution du chiffre

d'affaires, refus de renouvellement en fonction du montant d'indemnité d'éviction, ...).

> Ensuite, si les montants des loyers et charges en fonction des conditions des baux (clauses d'indexation, loyer « capé », déplaçonnement, ...) semblent a priori simples à calculer, l'application d'un contrôle strict permet souvent d'optimiser le rendement des points de vente et constitue un levier fort d'amélioration de la performance.

> Enfin, pour mieux maîtriser les risques opérationnels liés à des processus complexes à rationaliser (dénonciation, renouvellement, prescription biennale, ...) faisant intervenir des acteurs et compétences (juridique, technique, comptable), la gestion de la vie du bail doit être sécurisée par la mise en place d'une organisation et de processus adaptés et plus systématiques.

Édito

Un contexte d'actualité

Le commerce physique se trouve pris dans un étau entre la baisse de l'activité commerciale (conjuncture générale, concurrence croissante du e-commerce,...) et l'augmentation importante de l'indice ILC. Tous les leviers d'optimisation doivent être étudiés afin d'enrayer la baisse de ses rendements.

Les loyers et charges prévus au bail représentant en moyenne le deuxième poste de dépense derrière la masse salariale, l'optimisation et la sécurisation de la gestion des baux commerciaux sont devenus un levier de performance important.

Une approche s'impose : moins polarisée sur les aspects juridiques et plus sur le pilotage économique des réseaux.



Michel Mondet
Président

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

SUISSE - Grand-Rue, 25 - 1204 Genève - Tel. +41 79 716 76 67

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

Le cycle de vie d'un bail commercial

La vie juridique du bail est rythmée par le cycle des renouvellements (classiquement tout les neuf ans).

Or, la vie financière est, quant à elle, rythmée par des cycles plus courts de quittancements, d'indexations, et de régularisations de charges.

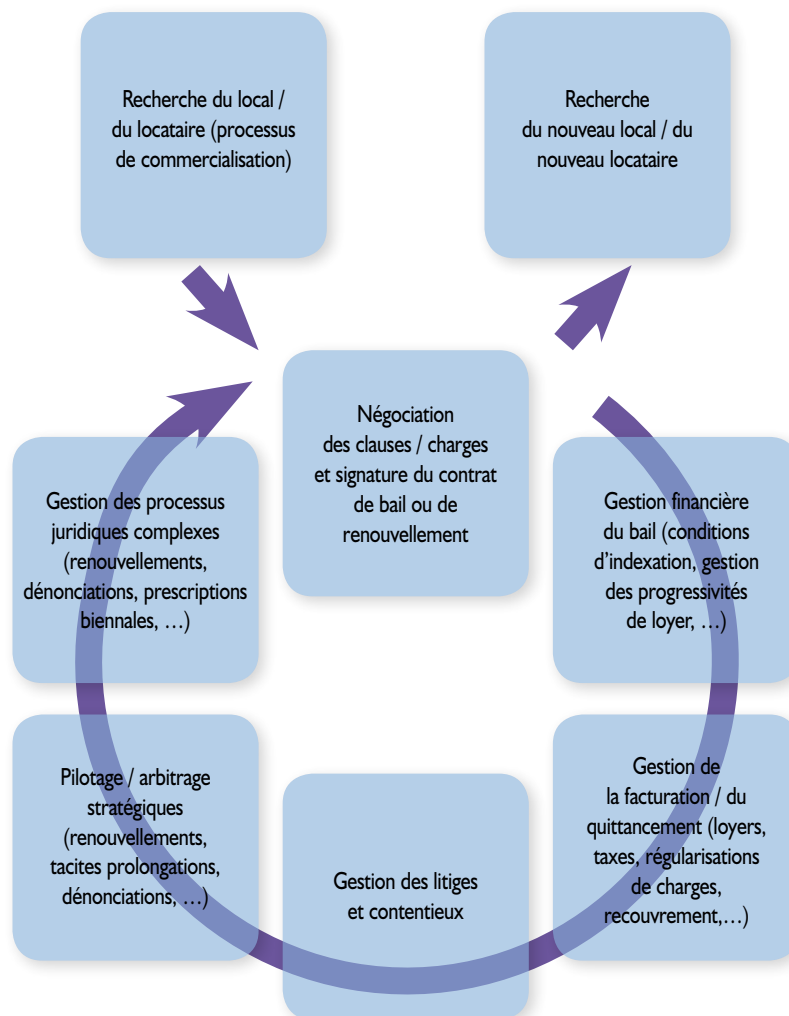
Enfin, ces cycles peuvent parfois être interrompus à la fin d'une période triennale (dans le cas classique) ou à la fin du bail en cas de refus de renouvellement ou d'offre de congés. Ces événements débouchent parfois sur des processus juridiques relativement lourds à gérer.

C'est pourquoi, une gestion rigoureuse des baux commerciaux est intrinsèquement difficile mais particulièrement pertinente à mettre en oeuvre.

> Parcours d'un consultant **Timothée Bishop**

Ingénieur de l'Ecole Centrale de Lyon, Timothée a 5 ans d'expérience dans le conseil. Il a acquis une expertise dans le secteur de l'immobilier et dans la gestion de projet. Intervenu principalement pour des acteurs de l'immobilier, Timothée a mené des missions de migration, de déploiement de systèmes d'information métier et décisionnel, et de refonte des processus impactés.

Timothée pilote actuellement une mission de refonte de l'outil métier de la direction immobilière d'un groupe de distribution louant plus de 2 600 magasins et gérant environ 150 propriétés en France. Après une phase d'expression des besoins et de définition des processus cibles tant pour la gestion des locations que des propriétés, l'outil est actuellement en cours de déploiement sur les 30 sociétés françaises du groupe.



> Actualité :

Depuis le 1^{er} janvier 2012*, pour les locaux de plus de 2000 m², tous les baux signés ou renouvelés doivent comporter une annexe « verte » et, à compter du 14 juillet 2013, cette annexe sera obligatoire pour tous les baux en cours.

L'annexe doit comporter des informations que bailleur et preneur sont tenus de se transmettre (caractéristiques des équipements, consommation réelle d'eau et d'énergie, quantité de déchets générée...).

Selon une périodicité fixée d'un commun accord, le bailleur et le preneur doivent dresser un bilan de l'évolution de la performance énergétique et environnementale du local sur la base duquel ils s'engagent à réaliser un programme d'actions visant à améliorer ces performances.

Aucune sanction spécifique n'est prévue par la loi en cas de non-respect de ces engagements. Toutefois, l'annexe environnementale n'en a pas moins une valeur contractuelle : en cas de manquement par l'une des parties aux obligations qu'elle impose, l'autre partie pourra demander des dommages et intérêts en justice.

* Décret du 30 décembre 2011.

Non seulement les rythmes juridique et financier du bail sont différents, mais les acteurs intervenants au cours de la chaîne de valeur sont suffisamment différents pour s'imposer une gestion globale de la chaîne de valeur plus rigoureuse :

- › La recherche des emplacements ou du locataire est réalisée par le service développement ou expansion.
- › La négociation est menée, quant à elle, par le service juridique jusqu'à la signature du contrat de bail.
- › Le quittancement et le règlement des loyers et provisions pour charges, la gestion des régularisations de charges et des recouvrements sont effectués par le service de gestion ou le service comptable.
- › Les contentieux en fonction d'événements exceptionnels (destruction totale ou partielle de la chose louée, gestion des renoncements à recours auprès des assurances, ...) sont gérés par le service juridique.
- › La fin de vie du bail (dénonciation / renouvellement, reprises de provisions et soldes de tout compte, ...) fait intervenir le service juridique et le service de gestion.
- › Les décisions stratégiques sont prises par la direction immobilière.

Les risques découlant de ces événements et de la diversité des intervenants peuvent parfois rendre peu lisible la santé économique du point de vente et masquer la nécessité d'une décision stratégique à prendre.

Il est donc nécessaire de sécuriser et optimiser la gestion des baux commerciaux et la facturation associée.

Dans ce but, nous avons accompagné nos clients dans des projets de :

- › **Centralisation / industrialisation** de cette gestion au sein d'une **direction dédiée** et organisée en services compétents.
- › **Définition de processus métiers** assurant une bonne circulation en temps réel de l'information

entre les différents intervenants du cycle de vie.

- › **Mise en place d'outils métiers et / ou de pilotage** afin de gérer une volumétrie conséquente de baux et factures.
- › **Mise en place d'outils de dématérialisation** afin de **sécuriser** l'intégrité des documents permanents et de faciliter leur accès.

Nos retours d'expérience

- › Malgré l'apparente complexité des sujets juridiques et des particularités que peuvent présenter **les baux**, il est nécessaire **d'industrialiser leur gestion**.
- › Dans le cadre de la mise en place de **processus ou d'un outil de gestion des baux**, il est néces-

saire **d'intégrer les fonctions d'audit, de contrôle interne et de la direction financière** qui interviennent également dans le cycle de vie du bail.

- › Compte tenu de la volumétrie et des particularités de chaque bail, on constate chez certains

acteurs une méconnaissance de leur parc. Or, l'industrialisation de la gestion des baux nécessite **une connaissance fine du parc** détenu. Il est donc indispensable de mettre en place un dispositif de recensement des données des baux et également de gérer leur qualité dans le temps.



Pascal Franceschi,

Directeur des actifs et du patrimoine Groupe Vivarte

Témoignage client

La conjoncture économique actuelle couplée à la rareté des emplacements bien positionnés (notamment en centre ville) nous impose de prendre de plus en plus rapidement des décisions aussi bien pour dénoncer ou renouveler un bail que pour prendre un nouveau magasin.

Pour cela, il est indispensable d'avoir une connaissance fine de son patrimoine, des processus industrialisés et uniformisés et des outils capables de restituer rapidement et de façon synthétique les éléments d'arbitrage.

Ces changements culturels doivent être relayés auprès des équipes de gestion et de développement et nécessitent un accompagnement fort.

La financiarisation des foncières immobilières nous imposent également d'avoir une information fine permettant l'analyse de tous les ratios (rendement par m², évolution du chiffre d'affaires, contribution par magasin,...).

Présentation d'Akeance Consulting



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 sur la fonction finance / contrôle de gestion / trésorerie au sein 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 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, ... Nos compétences s'étendent 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 diligences, audits 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'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



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

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

SUISSE - Grand-Rue, 25 - 1204 Genève - Tel. +41 79 716 76 67

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