

ZOOM

« TELMMA est le nouveau nom d'Altys Gestion, racheté auprès de Sodexo par le groupe Andrieu début 2008.

La société a dégagé un chiffre d'affaires de 10 M€ en 2008 et gère 2.2 millions de m² d'immobilier d'entreprise pour 493 M€ de flux quittancés. Son portefeuille a progressé de 7 % sur le premier semestre 2009.

TELMMA compte près de 100 collaborateurs. »

Pour en savoir plus :
www.telmma.com

Pour nous contacter :

Tél. 01 53 20 89 89
info@artimon.fr
www.artimon.fr

Témoignage



Sortie du groupe Sodexo, changement de nom, lancement d'une stratégie de développement régional, réorganisation interne en centres de profit, le Property Manager poursuit sa transformation dans un métier lui-même en pleine mutation.

Patrick de GUICHEN, président de TELMMA, répond à nos questions.

Vous affichez malgré la crise des objectifs ambitieux de développement et de rentabilité. Comment résister à la pression sur les tarifs et apporter plus de valeur aux propriétaires mandants ?

P. de GUICHEN : Ce développement s'appuie sur les relations de confiance que nous avons établies avec nos clients, et un très bon « bouche à oreille » quant à la qualité de nos prestations. Cela passe par un diagnostic approfondi des besoins, une proposition structurée et performante prenant en compte, entre autres, l'aspect environnemental. Nous sommes certifiés ISO 9001 et notre service « Développement Durable » existe déjà depuis 3 ans...

Le métier de Property Manager change, car nous avons de plus en plus un devoir d'alerte et de conseil auprès de nos clients. Outre la proximité et l'écoute, ils apprécient chez TELMMA la force de proposition et notre souci constant d'optimisation de la rentabilité de leurs investissements immobiliers tertiaires.

Etant enseignant à l'Université de Dauphine, j'observe d'ailleurs chez les jeunes diplômés, un intérêt nouveau pour notre métier. Tout cela va dans le bon sens.

Comment aider vos équipes à s'inscrire dans ces processus de transformation ?

P. de G. : C'est l'enjeu principal. Dans une activité de service comme la nôtre, la performance vient d'abord des hommes et des femmes.

J'ai mis en place à mon arrivée une stratégie de redynamisation des équipes avec une priorité sur le développement de leur culture économique. Chaque trimestre, nous informons l'ensemble du personnel sur l'environnement concurrentiel, sur nos projets en cours, les réussites commerciales et techniques, l'avancement de notre plan « Qualité » et sur le compte d'exploitation. Nous avons également construit un plan de formation ambitieux (2,5 fois l'obligation légale) qui couvre les domaines techniques, mais aussi le droit, le management et les langues étrangères.

En contrepartie, je suis très exigeant, et ne tolère aucun manquement aux principes de qualité, de respect des engagements, et d'indépendance vis-à-vis des fournisseurs. Mais je veille à



récompenser les efforts en laissant une large part à la promotion interne dans le cadre d'équipes solidaires. La création d'agences (à Lyon en 2008) et le développement de notre portefeuille créent des emplois. A chacun de montrer ses compétences pour pouvoir y postuler.

Au-delà de votre style personnel de management, quels sont les dispositifs qui contribuent à développer cette culture de performance ?

P. de G. : La division du compte d'exploitation en centres de profit, le contrôle budgétaire, ainsi que la responsabilisation de groupes de travail sur des projets transverses, sont des leviers efficaces. Nous avons également renforcé les procédures de suivi des contrats clients, notamment pour ce qui concerne les prestations particulières.

Un premier bilan ?

P. de G. : Je me suis donné 3 ans pour accomplir cette mutation culturelle. Les résistances existent, mais les premiers résultats se font déjà sentir, tant en termes de développement commercial que de sensibilité des équipes aux enjeux. L'objectif du Groupe Andrieu est d'être un acteur majeur de la profession.

Entre économies et réactivité : le juste dimensionnement des équipes

En matière d'organisation, le dimensionnement des équipes est toujours un exercice délicat influencé par de nombreux paramètres. Si l'évaluation du bon nombre de collaborateurs et de leurs qualifications pour un niveau d'activité donné représente un enjeu fort, l'évolution dynamique de la taille et l'organisation de l'équipe en cas de variation de ce niveau d'activité est la clé de l'adaptabilité de la structure.

Cette évaluation dynamique s'appuie bien entendu sur les rendements d'échelle, résultat direct de la spécialisation des compétences. Mais attention, cette spécialisation peut contrecarrer les objectifs de polyvalence et de motivation des collaborateurs.

Dans le cas des activités de promotion, métier par nature « artisanal » difficilement rationalisable et dans lequel il n'est pas rare de constater des méthodes radicalement différentes au sein d'une même entreprise, la question du dimensionnement dynamique prend tout son sens, tant les variations d'activité sont fréquentes et d'ampleur spectaculaire.

L'une des pistes est de considérer que les organisations adaptées sont différentes en

fonction du volume d'activité : certains travaux ponctuels peuvent être mutualisés entre les différentes équipes de programme si le volume est suffisant. Un des bons exemples est la gestion des acquéreurs qui intervient ponctuellement sur chaque programme, mais qui, si le nombre de programmes est suffisant, peut être mutualisée sous forme d'un « centre de services partagés ». Dès lors, les rendements d'échelle jouent à plein, en responsabilisant une équipe sur une activité essentielle pour la qualité de la relation avec les clients, et en libérant les profils spécialisés dans le montage et le suivi technique des programmes. Une autre piste concerne la vérification des factures de travaux, qui peut elle aussi être traitée par un « centre de services partagés » qui améliorera la qualité intrinsèque de cette activité en s'appuyant sur une équipe responsable et correctement formée à ces tâches.

Les résultats des rendements d'échelle, s'ils sont appréhendés judicieusement, peuvent être réellement significatifs, d'autant qu'ils permettent également à une rationalisation des travaux et incitent les équipes à travailler selon des méthodes partagées.

Antoine BERTHOUD aberthoud@artimon.fr

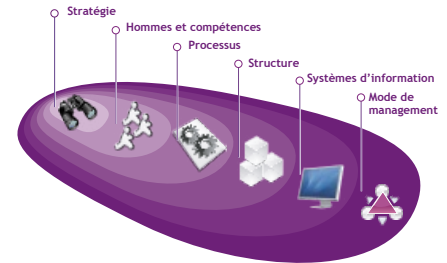
Qui sommes-nous ?

Né en 1995, Artimon est un cabinet de conseil en management et en organisation totalement indépendant.

Depuis 1999, Artimon intervient dans le secteur de l'immobilier sur tous les processus autant fonctionnels qu'opérationnels.

Notre conviction :

La cohérence naît de la performance.



Méthodologie

Votre nouvel outil informatique est fiable.

En diriez-vous autant des données qu'il contient ?

Le Property Management et la promotion sont des domaines dans lesquels les reprises de données sont lourdes et complexes : mandats dans un cas et programmes dans l'autre, les informations associées à un dossier sont nombreuses, de natures diverses, et souvent dans des formats incompatibles avec le nouveau progiciel retenu. Plus grave encore, les bases de données sources, quand elles ne sont pas tout simplement hétérogènes, sont la plupart du temps incomplètes ou erronées...

La reprise devient alors un « projet dans le projet ».

Sous-estimer ces difficultés conduit inévitablement à un démarrage fastidieux, incomplet et ne produisant que des résultats approximatifs.

A l'inverse, appréhender cette question en amont du projet est une garantie de qualité de la gestion et d'adhésion des utilisateurs.

Il convient de procéder méthodiquement :

- Evaluer précisément la qualité des données des bases du ou des systèmes à remplacer, ou à défaut celle des dossiers « papier »,

- Arbitrer en amont pour une reprise automatique ou manuelle, voire pour un panachage des deux solutions,
- Associer les « sachants » à la spécification des programmes et procédures de reprise,
- Communiquer précisément et avec opiniâtreté sur les enjeux, la méthode et l'implication nécessaire des équipes internes,
- Mettre à contribution les équipes opérationnelles pour compléter et assainir les données historiques, et préparer la reprise.

Il est fréquent, dans les activités immobilières, que la reprise des données représente plus de la moitié du budget du projet de mise en œuvre d'une nouvelle application métier. Ce budget est toujours mieux maîtrisé si la problématique est appréhendée en amont.

Le réalisme, dans ce domaine encore plus que dans beaucoup d'autres, est facteur d'efficacité et producteur de valeur ajoutée.

Marc CHANIER mchanier@artimon.fr

Nos références

Promotion :

Cibex, Bouwfonds Marignan, Meunier Habitat, Icade pôle Promotion, Ségécé, Vinci Immobilier

Gestion et administration de biens :

BNP Paribas REPM, Comadim, Comadim España, Dauchez, Gérard, Icade ADB, Klégestion, Lamy, Nexity Saggel, Richardière

Gestion de résidences services :

BSA Les Studélites, Comadim Résidences Services

Commercialisation :

Espaces Immobiliers, Sinvim

Foncière :

Apsys, Gecina, Klépierre, Icade pôle Foncières

Asset Management :

Antin Vendôme, BNP Paribas REIM, SGAM AI REIM

Groupes Immobiliers :

BNP Paribas Immobilier, Icade, Klépierre, Nexity

Directions Immobilières :

Auchan, La Poste, RATP, Réseau Ferré de France

Établissement public :

AFTRP