

Le Coût Global d'Usage du poste de travail

1 – Le « CGU » pour quoi faire ? Quelle définition ?

Comme l'a démontré l'analyse des résultats de l'enquête IPD sur les coûts de l'immobilier en 2007 parue dans le N°15 d'Immobilier & Services, nombre d'indicateurs aident à disposer de références significatives pour mieux situer le coût de leur immobilier d'exploitation sur le marché.

De la même manière, il est important de noter que de très nombreux utilisateurs et partenaires apportent leur soutien à la collecte de données qui sont regroupées suivant la classification du « Code International des Coûts Globaux d'Utilisation », lui aussi publié par IPD.

Code A "Occupation de l'immeuble"

- A1** Loyers et amortissements
- A2** Services facturés sur une base unitaire (redevance globale)
- A3** Frais d'acquisition / vente
- A4** Taxes nationales et locales
- A5** Parkings et voiries
- A6** Installations annexes
- A7** Espaces occasionnels
- A8** Marketing & promotion

Code B "Adaptation & équipements"

- B1** Aménagements & améliorations
- B2** mobilier & équipements

Code C "Services aux Bâtiments"

- C1** Charges locatives communes
- C2** Assurances
- C3** Réparations et entretien intérieurs
- C4** Réparations et entretien M&E
- C5** Réparations et entretien extérieurs et structures
- C6** Améliorations mineures
- C7** Déménagements internes
- C8** Remises en état

- C9** Sécurité - sûreté

- C10** Nettoyage
- C11** Évacuation des Déchets

- C12** Plantes et décoration florale
- C13** Entretien extérieurs
- C14** Eau et évacuation des eaux usées
- C15** Énergies

Code D "Services aux occupants"

- D1** Téléphone et réseaux
- D2** Restauration
- D3** Accueil & réception, standard
- D4** Messagerie, courses
- D5** Service courrier
- D6** Reprographie
- D7** Prévention des risques
- D8** Transport & logistique
- D9** Archivage

Code E "Frais de gestion"

- E1** Gestion immobilière
- E2** Gestion des équipements
- E3** Gestion de projets

2 - Quelle définition ?

Le Coût Global d'Usage du poste de travail (« CGU ») relève de la même philosophie et la classification évoquée ci-dessus lui est naturellement applicable.

Sa spécificité est qu'il s'attache à l'occupation du bien immobilier et que plutôt que de partir de l'immeuble (ratios en €/HT/m², fonctionnalités techniques, état, etc ...), il retient l'idée de partir de l'occupant à son poste de travail.

En effet, tout bien immobilier, quelle que soit son âge, son état, sa destination, sa localisation ou sa classification n'a d'intérêt économique que si il est occupé.

L'utilisateur doit donc être au cœur de la problématique et recevoir toute l'attention de chacun des acteurs de l'immobilier, des investisseurs et constructeurs jusqu'aux prestataires, sous-traitants des gestionnaires.

Tout en rappelant qu'ils entrent dans le coût global d'usage, nous ne traiterons pas ici des postes relevant de l'occupation de l'immeuble (codes « A » tels que loyers, taxes, frais d'acquisition ...) et les coûts d'adaptation et d'équipement (codes « B »), traités à plusieurs reprises dans ces mêmes colonnes par d'autres experts, mais nous essaierons de nous attarder sur les autres coûts relevant des codes C, D et E.

Il est donc important d'appréhender très finement ce qui est attendu par l'Utilisateur qui lui-même représente les occupants.

3 - Evaluer les besoins des occupants en matière de services et d'environnement du poste de travail.

3.1 - La classification des services en fonction du type d'occupant.

En votre qualité de properties manager ou facilities manager, ces besoins (coûts codes C9 à C13 et D1 à D9) doivent être appréhendés le plus en amont possible de la construction, de l'acquisition ou de la location d'un immeuble.

Directement liés aux activités de l'Utilisateur - qui regroupe et représente plusieurs types d'occupants, terme tout autant applicable à tous ceux qui travaillent dans l'immeuble qu'à ceux qui le visitent - ces attentes et besoins doivent attirer votre attention sur la détermination des niveaux de services (« SLA ») nécessaires et suffisants pour que chaque type d'occupant ait à sa disposition l'environnement de travail qui lui est dû. Un précédent article a traité récemment des éléments indispensables à la construction de votre tableau de bord où ces fameux *Service Level Agreement* (« SLA » ou niveau de service requis) et *Key Performance Indicator* (« KPI » ou indicateur-clé de performance) doivent caractériser ces besoins en vue de leur validation et de leur contractualisation.

Vous devez donc vous attacher à modéliser votre occupation en :

1. recensant les différents types d'occupants du bien, comme par exemples :
 - ❖ personnel de la direction générale,
 - ❖ personnel administratif,
 - ❖ clients et stagiaires du centre de formation,
 - ❖ etc ...
2. enquêtant sur leurs attentes et besoins spécifiques sur chacune des lignes des postes C et D concernés – sans hésiter à les développer ou en ajouter d'autres si besoin est,
3. les validant avec les représentants de chacun de ces types d'occupant,
4. compilant ces données en essayant de regrouper géographiquement dans l'immeuble les types d'occupants ayant des besoins similaires ou comparables,
5. adaptant l'immeuble existant, ou choisissant l'immeuble à louer, ou désignant l'immeuble neuf, en tenant compte de cette gestion optimisée des espaces issue de cette modélisation.

Ce qui vous amènera naturellement à vous préoccuper ensuite des coûts relevant des autres codes pour préparer votre budget général d'exploitation.

3.2 - La classification des services en fonction du type de poste de travail.

Une méthode simplissime utilisée par certains ergonomes peut être appliquée à ce traitement des besoins exprimés en matière d'environnement du poste de travail.

Nommée « méthode IPL », elle est symbolisée par les déplacements de l'occupant depuis son siège.

I comme « immédiat » désigne tout ce qui lui est nécessaire pour réaliser sa tâche sans bouger de son siège ni faire bouger celui-ci.

Pour un poste de travail tertiaire, se trouveront dans ce périmètre son téléphone, son ordinateur, son agenda, sa lampe de bureau, ses dossiers du jour ... toujours à portée de main.

P comme « proche » l'obligera à se lever et à se déplacer de 1 à 5 mètres autour de son siège. Pour le même poste de travail tertiaire, on retrouvera son imprimante personnelle, son armoire de classement personnel ou d'archives chaudes, la porte du bureau de son assistante ...

Et en L - comme « lointain » - se retrouveront tous les services communs et partagés qui sont à sa disposition à la condition qu'il sorte de son « espace de travail personnel ». Salles de réunion, restaurant, copieurs, imprimantes laser à haut débit ... se retrouveront dans le L de cette classification. Y compris les services et équipements à proximité de l'immeuble.

Cette méthode est tout aussi applicable à un poste de travail temporaire affecté à un commercial ou à celui dévolu à un opérateur de production dans l'industrie.

Elle permet de déterminer la surface du poste de travail appliquée à chaque type d'occupant.

3.3 - Quelle culture d'entreprise ? Dans quel contexte économique ?

Une part significative du traitement des besoins exprimés des différents types d'occupant en matière de services au poste de travail est directement liée à la culture d'entreprise de l'Utilisateur et au contexte économique de son secteur. Elle peut corriger de manière importante les résultats des deux méthodes d'évaluation des besoins décrites ci-dessus.

Prenons pour exemple le centre de recherche d'un constructeur automobile.

Pressé par ses concurrents et ses Clients de réduire ses coûts, il adoptera volontiers une politique patrimoniale (relevant des codes A et B) qui privilégie les services communs sur de grands plateaux ouverts. D'autant que d'après ses ressources humaines, cette organisation de l'espace est moins chère (mobilier standard en open-space) plus modulaire (fonctionnement en équipe-projet) et conviviale (personne n'est à l'écart).

A contrario, une banque de gestion privée donnera naturellement une place importante à la confidentialité et au confort qui donneront des bureaux plus cosy, voire luxueux, et surtout individuels.

Une entreprise « qui va bien » aura tendance à s'étendre (ex : Campus Google avec + 270% de surface en trois ans entre 2005 et 2008). Une « qui souffre » densifiera ses espaces ou réduira le nombre de ses implantations en regroupant ses troupes.

L'enquête dont il est fait rappel en tête du présent article nomme aussi cela « l'efficacité » de l'immeuble. Ce terme est à notre avis applicable que si la comparaison entre la surface totale du bien et la somme des surfaces occupées par les espaces de travail proprement dit est calculée à posteriori.

Si ce calcul est réalisé à priori, nous préférons alors parler « d'optimisation ».

4 – Comment déterminer le Coût Global d'Usage par poste de travail et suivre ses variations ?

Le Coût Global d'Usage (« CGU ») par poste de travail s'obtient en divisant et pondérant le budget total résultant de la somme des coûts globaux d'utilisation (codes A à E) par les types d'occupant et l'effectif pour chacun de ces types.

Exemple de calcul du CGU ;

La modélisation de l'occupation de l'immeuble de bureaux d'une surface totale de 3.300 m² a déterminé 3 types d'occupants pour un effectif de 190 personnes :

- ❖ modèle N°1 : personnel de la direction générale = 35 sur 900 m²,
- ❖ modèle N°2 : personnel administratif et services-support = 105 sur 1.600 m²,
- ❖ modèle N°3 : personnel et stagiaires du centre de formation = 50 sur 400 m²,
- ❖ espaces communs : restaurant, hall, locaux techniques et salle de conférence sur 400 m².

Le budget général est de 2 millions d'euros HT/an.

Une double pondération est appliquée au calcul du CGU pour obtenir le sous-total des points par type – ou modèle « direction générale » – N°1 comme suit :

$$900 / 3.300 = 27,3 \% \text{ de la surface pour } 35 / 190 = 18,4 \% \text{ de l'effectif.}$$
$$\text{soit } [2.000.000 \times 0,273] + [2.000.000 \times 0,184] = 914.000 \text{ points.}$$

Et pour le modèle N°2 :

$$1.600 / 3.300 = 48,5 \% \text{ de la surface pour } 105 / 190 = 55,2 \% \text{ de l'effectif.}$$
$$\text{Soit } [2.000.000 \times 0,485] + [2.000.000 \times 0,552] = 2.074.000 \text{ points.}$$

Et enfin pour le modèle N°3 on obtient par le même calcul le chiffre de 768.400 points.

Soit un total de 3.756.400 points pour les 3 modèles d'occupants.

Ce qui donne le coût global d'usage par poste de travail pour chaque modèle :

$$2.000.000 \times [914.000 / 3.756.400] / 35 \text{ occupants} = \mathbf{13.904 \text{ €HT/an/poste N°1.}}$$

$$2.000.000 \times [2.074.000 / 3.756.400] / 105 \text{ occupants} = \mathbf{10.516 \text{ €HT/an/poste N°2.}}$$

$$2.000.000 \times [768.400 / 3.756.400] / 50 \text{ occupants} = \mathbf{8.182 \text{ €HT/an/poste N°3.}}$$

Ces résultats varieront chaque fois qu'une des données d'entrée changera.

Et leur suivi sur un tableur est d'autant plus facile que le calcul associe quatre notions qui influent directement sur les coûts globaux d'utilisation :

- ❖ le budget général d'exploitation,
- ❖ l'effectif appliqué à chaque modèle d'occupant,
- ❖ la surface moyenne occupée par poste de travail pour chacun de ces modèles,
- ❖ la surface des espaces communs à tous les types d'occupant.

5 – Le Coût Global d'Usage du poste de travail est-il un outil de décision et de management pertinent ?

Bien sur ! On voit bien sur l'exemple ci-dessus qu'après une étude complète et sérieuse du budget et la modalisation de l'occupation de l'immeuble, le CGU est une donnée qui reflète très précisément la répartition de ses coûts globaux d'utilisation.

La comparaison de ces CGU avec le même mode de calcul appliqué à un autre immeuble en France, voire dans un autre pays, peut permettre des arbitrages de patrimoine immobilier pertinents toujours centrés sur les occupants.

Sa combinaison avec la méthode de calcul plus orientée vers l'immeuble citée au début du présent article permet de donner un haut degré de fiabilité à vos décisions.