

La responsabilité des conseils d'administration du secteur immobilier

Ces dernières années, l'immobilier est redevenu une catégorie de placement à part entière. En Suisse, la valeur du parc immobilier est estimée à plus de 2 000 milliards de CHF, dont près de 50 milliards sont cotés comme fonds immobiliers ou sociétés anonymes immobilières. Les conseils d'administration et dirigeants d'entreprises jouent donc un rôle important dans la gestion, le développement et le contrôle de ces affaires.

L'immobilier a gagné en importance ces dernières années. Non seulement c'est presque un segment entier composé de sociétés anonymes immobilières qui a été créé ces 10 dernières années à la SIX, mais les biens immobiliers font souvent office de placement destiné à protéger de l'inflation ou à diversifier un portefeuille «multi asset». L'intensité du capital des placements immobiliers directs entraîne toujours de gros risques (par ex. régionaux, spécifiques à l'utilisation), et c'est pourquoi la flexibilisation de tels placements est depuis longtemps un facteur important pour la cotation de divers produits immobiliers. On compte en Suisse 22 fonds immobiliers cotés et 11 sociétés anonymes immobilières cotées. La valeur de leur portefeuille immobilier va de 500 millions à 8 milliards de CHF. Certains fonds immobiliers détiennent des biens immobiliers de sociétés anonymes en amont, ce qui nécessite donc la constitution d'un conseil d'administration. Mentionnons au passage sans citer de chiffres toutes les sociétés anonymes immobilières non cotées de privés, d'entreprises de construction ou d'investisseurs étrangers. Les administrateurs et dirigeants de telles sociétés anonymes immobilières jouent donc un rôle important. D'un point de vue juridique, les actionnaires ne peuvent pas intervenir dans la direction et le conseil d'administration se voit confier des compétences non cessibles comme, par exemple, la direction suprême, l'organisation et la responsabilité financière de l'entreprise. Les sociétés immobilières ont pour point commun d'agir en principe seulement dans le secteur immobilier. Cela inclut le marché de la construction, le marché locatif et le marché des capitaux. L'organisation est ainsi essentiellement orientée vers un «Real Estate Investment Management», que l'on peut représenter en appliquant un modèle pyramidal à trois niveaux: à la pointe, le niveau de l'Investment avec la stratégie d'allocation, puis le niveau du portefeuille et enfin le niveau de l'objet. A tous les niveaux correspondent des fonctions de Management, de Research et de Reporting. Historiquement, certaines sociétés anonymes immobilières cotées sont issues des portefeuilles immobiliers de banques, d'assurances ou de sociétés de type industriel telles que des brasseries. L'éventail des biens immobiliers allait donc d'immeubles de construction récente et entièrement loués à des zones industrielles polluées nécessitant un changement d'affectation. Dans une première phase, une importance primordiale a donc été

accordée au profil risque-rendement et à la constitution du portefeuille dans le cadre de l'allocation stratégique. Dans une deuxième phase, la priorité a été donnée à la croissance sur la base du portefeuille existant ou à travers des acquisitions. La question de l'utilisation des instruments de financement à disposition via le marché bancaire ou le marché des capitaux s'est donc posée. L'objectif était aussi de profiter des cycles de marché grâce à des allocations tactiques. Ces défis permettent de tracer le profil requis pour les administrateurs et dirigeants qui, outre leurs compétences en matière d'organisation de l'entreprise, doivent aussi avoir une connaissance solide du marché immobilier et/ou du marché bancaire et du marché des capitaux. Les produits immobiliers «fonds» et «sociétés anonymes» sont toujours très demandés en bourse, même si leur volume quotidien est modeste par rapport à d'autres entreprises cotées à la SIX. La plupart des sociétés anonymes immobilières ont chez nous bien résisté à la crise financière et économique actuelle si l'on considère le nombre de faillites et l'effondrement du cours des actions de divers prestataires à l'étranger. A l'avenir, les sociétés immobilières suisses auront néanmoins à se frotter un peu plus au marché international et éventuellement à s'orienter en fonction de ce marché. La taille, la performance, les compétences centrales et la gouvernance seront alors à l'ordre du jour des séances des CA. En raison de la réduction partielle des volumes du marché, nous assisterons de plus en plus souvent à des fusions sur le marché intérieur. Un mandat de CA dans le secteur immobilier continuera donc à poser des exigences élevées dans un environnement mouvementé.



Oliver Hofmann*
Head Real Estate Advisory,
UBS SA, Zurich
oliver.hofmann-r@ubs.com
Tél. +41-44-237 20 30

* Master of Science in Real Estate, CUREM
Member of the Royal Institution of Chartered Surveyors RICS