

Action foncière et territoire
17 Octobre 2017 - Séance 3
Anne-Laure Bourrat, Dorian Dakhli, Lucas Sittler

Politique foncière et d'aménagement – Le cas de la direction immobilière et services généraux du Groupe Renault

Intervention de Jean-Marc DA SILVA

Introduction

En s'alliant à d'autres entreprises du secteur automobile comme Nissan et Mitsubishi, le groupe Renault est devenu le premier constructeur mondial. Ses sites de fabrication et de distribution se situent dans le monde entier. Il peut sembler surprenant qu'une société commerciale de l'automobile intègre une réflexion sur l'action foncière d'un territoire dans sa stratégie économique. Pourtant, le groupe Renault est désormais propriétaire de 13 millions de mètres carrés de surface dans le monde. Surtout, il a mis en avant depuis la fin des années 2000 d'une direction immobilière qui lui permet de valoriser ce patrimoine et de piloter sa recomposition en en faisant un véritable acteur foncier capable de planifier une stratégie.

Jean-Marc da Silva était le manager de l'unité faisabilités immobilières commerciales de la zone Europe du groupe Renault.. Son intervention a démontré la manière dont la direction immobilière est passée d'une situation en marge à un rôle de conseiller de la direction générale du groupe. Ses prérogatives se sont trouvées renforcées à mesure que Renault a reconfiguré son parc immobilier, faisant jouer des sommes d'argent importantes sur des sites qui sont l'épine dorsale de l'activité du groupe.

Deux études de cas ont été développées afin de montrer la manière dont la direction immobilière mène sa stratégie foncière, l'un à Marseille, l'autre à Bordeaux. Ils illustrent la façon dont une société commerciale peut intervenir sur un territoire alors qu'elle place ses intérêts commerciaux au-dessus de l'intérêt général.

Nous avons donc décidé de répondre à la question suivante : une société commerciale peut-elle être maîtresse de son action foncière ?

Se fondant sur l'intervention de Jean-Marc da Silva, le compte-rendu a pour objectif de montrer que la direction immobilière agit en interaction avec les territoires et mène son action en prenant en compte leurs spécificités. Il aborde dans un premier temps le contexte qui a permis l'émergence de la direction immobilière dans l'organigramme de Renault. Il présente ensuite la relation qu'entretient la direction immobilière avec les Etats en intégrant leurs politiques nationales dans sa stratégie foncière. Dans un troisième temps, nous présentons à l'échelle locale, à partir des deux études de cas, la façon dont se met en œuvre une géopolitique locale entre la direction immobilière et l'échelon communal et comment le droit intervient comme la clef permettant la sécurisation des montages contractuels. Enfin, afin de lier cette présentation aux présentations précédentes, nous dressons une comparaison avec l'établissement public foncier d'Île-de-France afin d'illustrer les différences entre l'action foncière d'une société commerciale privée et celle d'une personne publique.

I. L'émergence de la direction immobilière comme conseil de la direction générale

Les prérogatives et la position de la direction immobilière de Renault ont été renforcées au cours des années 2000. Son rôle a été renforcé jusqu'à se placer en tant qu'interlocuteur privilégié de la direction générale de l'entreprise.

1. Les raisons de l'émergence de la DISG

Durant de nombreuses années, la **gestion de l'immobilier des entreprises a été considérée comme accessoire**, faisant partie des questions d'intendance. Il était coutume de dire que dans les entreprises, l'immobilier était subi et que les bâtiments servaient seulement à abriter les activités. Pourtant, il s'avère que **l'immobilier soit le deuxième poste de charges dans les comptes** après les salaires, il représente aussi un certain coût puisque que c'est **le premier actif au bilan de l'entreprise**.

Si avant les années 2000, un tiers des entreprises ne comptaient pas de direction immobilière, les mentalités autour de l'immobilier en entreprises ont grandement changé. En effet, la direction immobilière s'est petit à petit développée en réponse aux bouleversements que connaissait le secteur d'activité. C'est notamment le cas **en 2007 de Renault qui avec la crise n'arrivait plus à se financer sur les marchés**. Ainsi, il a fait comme d'autres entreprises et **a décidé de créer de la liquidité avec son immobilier**.

La création de la direction immobilière est initiée par des enjeux financiers. Elle vise à regrouper au sein d'un service commun des activités qui jusqu'à présent ne s'organisaient pas dans une vision globale. Les directions immobilières présentent quatre enjeux majeurs :

- La territorialisation (le patrimoine que l'on détient, où il se trouve et ce qu'il y a dessus)
- La gestion des friches industrielles
- L'internationalisation de la fonction
- L'aménagement des espaces de travail dans une réflexion de bien-être et de *digital working* (par exemple prise en compte du télé-travail...)

Aujourd'hui, les deux premiers enjeux semblent être plutôt bien intégrés par les grands groupes. Pour ce qui est de la question de l'internationalisation de la fonction, le développement d'une politique du groupe est nécessaire, ce qui entraînera une méthodologie de l'action immobilière.

Enfin, l'aménagement des espaces de travail, se veut être un enjeu, selon l'expression de Jean-Marc da Silva, «de mode actuelle ».

Alors que l'immobilier se présentait pendant longtemps comme fonction support de l'entreprise (création de voiture, centres de logistiques et de design), **à présent cette fonction est considérée comme stratégique et financière pour l'évolution de l'entreprise**. Cependant, selon l'intervenant, l'immobilier n'est pas là pour dicter l'entreprise, le métier de Renault n'est pas de faire de l'immobilier : **« L'entreprise s'organise comme elle le souhaite et l'immobilier suit, non le contraire... »**

- Position de la direction immobilière dans l'entreprise

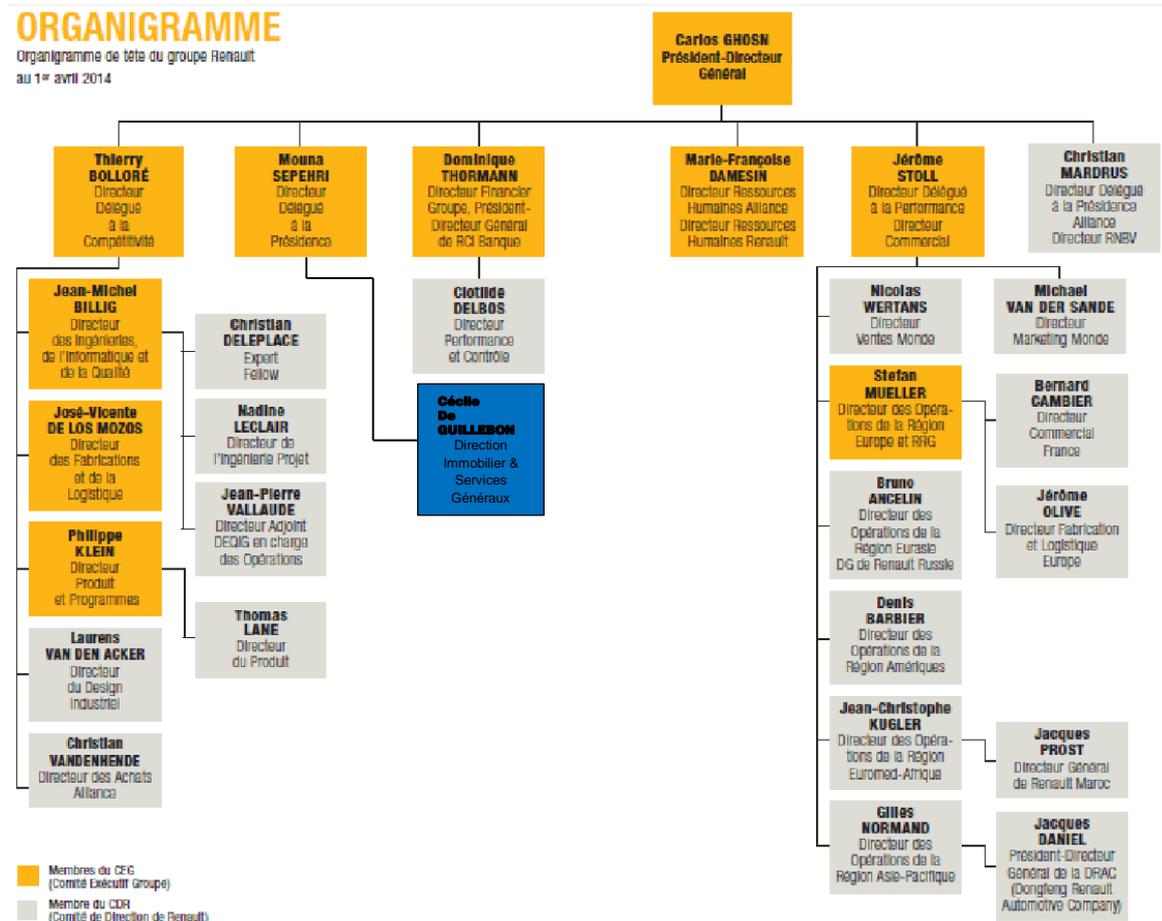
Suite à une enquête menée en 2012 sur le management immobilier des sièges sociaux des grandes entreprises, il s'avère que la direction immobilière est rattachée à 36% à la direction générale, 27% au secrétariat général, 17% à la direction financière, 10% à la direction des ressources humaines et 10% à la direction des ressources et direction juridiques.

Encore aujourd'hui pour de nombreuses entreprises l'immobilier n'a pas une valeur suffisante pour renforcer les prérogatives de la direction immobilière. La place de cette direction dans les organigrammes des entreprises est un indicateur de l'importance qu'elles y apportent.

2. Le rôle de la DISG dans l'entreprise Renault

En 2003, la direction immobilière a un rôle d'exécutant et n'a pas de voix au chapitre. La crise de 2007 va changer la donne, la direction immobilière se trouvant alors rattachée à la direction générale.

Document n°1 : Organigramme de l'entreprise Renault



Source : Présentation de Jean-Marc da Silva le 16 octobre 2017

Afin de valoriser son patrimoine immobilier, la direction immobilière de Renault va alors constituer un portefeuille de sites : industriel, logistique et commerciaux (il y a très peu de tertiaire, seulement une structure par pays, sauf en IDF où il y en a plusieurs étant donné que le siège social est en France). Ce portefeuille fait l'état de sites à céder. Ainsi, lors de la vente de ses sites, Renault devait rester locataire selon la méthode du « Sale and LeaseBack » ou en français selon une cession-bail. Cependant, pour que cette méthode soit efficace, il faut des actifs qui intéressent des investisseurs. Deux types de biens correspondaient à cette description : des commerces idéalement situés dans les villes et des immeubles de bureaux en Suisse.. Finalement, Renault n'a pas adopté cette technique car les taux de rendements demandés par les investisseurs étaient de 10 à 12%, alors que normalement sur des opérations telles, il est de 5 à 6% (loyer trop conséquent). De plus, les taux des prêts étaient de nouveau bas, aux alentours de 5%. Il était donc plus intéressant d'emprunter. Cependant un premier travail et état des lieux de l'immobilier avaient été lancés.

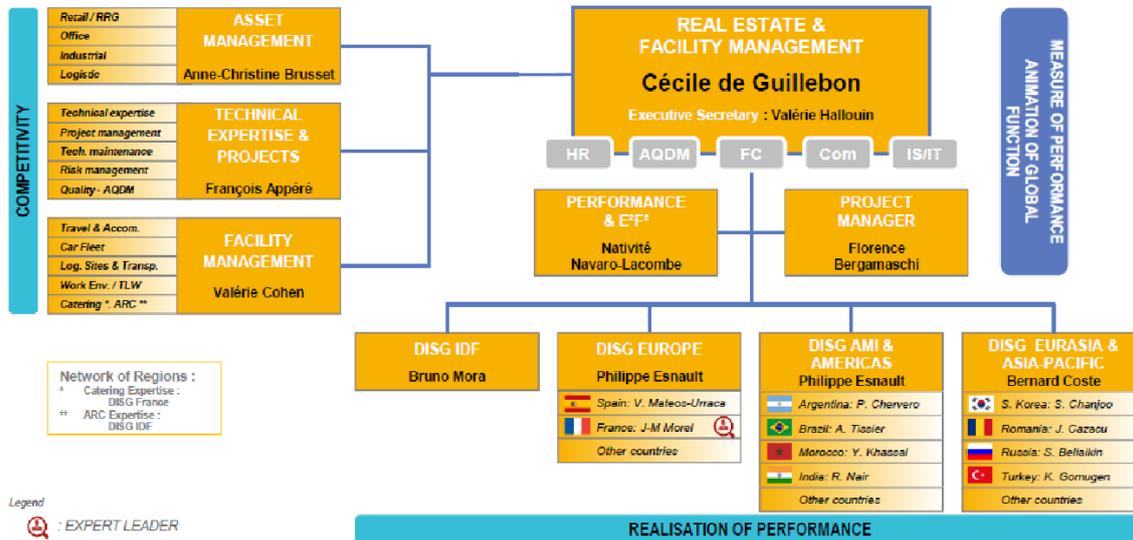
- A travers cette opération, cela amène l'immobilier à être aspiré vers le haut en étant rattaché à la direction générale. Le groupe décide que la direction immobilière devient une fonction à valeur ajoutée.

- Organisation de la direction immobilière :

Document n°2 : Organigramme de la direction immobilière du groupe Renault

DISG BUSINESS CARD

DISG ORGANISATION: GLOBAL FUNCTION WITH TEAMS IN 10 COUNTRIES



Source : Présentation de Jean-Marc da Silva le 16 octobre 2017

La direction immobilière est **organisée de deux manières**. Elle présente deux types de clients, **les métiers** (l'industrie, le commerce, la logistique) **et les régions**. Le rôle de la DI est de concilier ces deux volontés. Pour une opération classique, l'opération rentre au niveau de *l'asset management*. On entend par cela une étude des attentes des clients. S'ensuit une étude de faisabilité. Une estimation de l'objet, du coût et des délais est réalisée. Si tout est validé pour le projet, l'entreprise obtient alors un financement pour sa réalisation. Par la suite le projet passe au niveau de la direction des projets qui va surveiller tout le processus de réalisation.

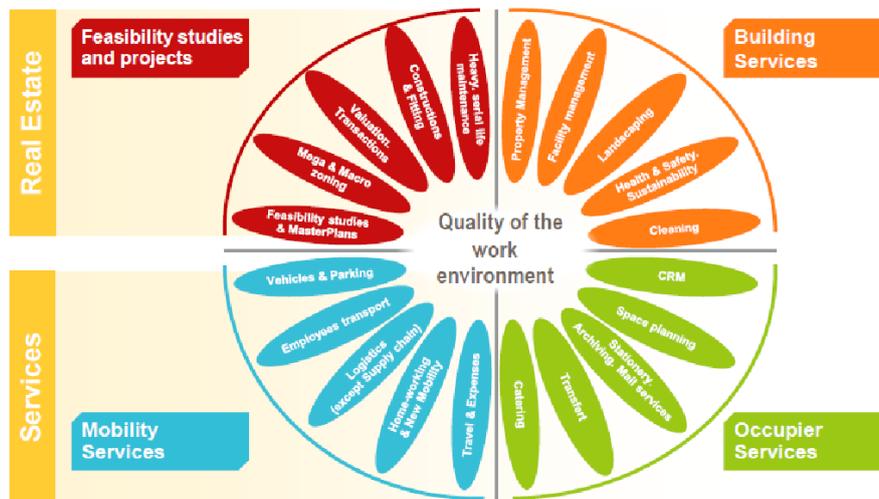
Lorsque la demande vient de la région, les correspondants de la région font remonter la demande à la direction qui croise l'information avec *l'asset management* puis le déroulement du processus est le même que pour les métiers.

- Service à l'entreprise :

La direction immobilière s'occupe de différents domaines tels que : les repas, la logistique interne, les sites, les bâtiments, et de tous les baux internes et externes. Globalement les services sont : la faisabilité, les projets, les services aux occupants et les services de mobilité. Toutes ces opérations sont gérées du début à la fin. Les **organisations sont différentes suivant les entreprises**.

DISG BUSINESS CARD

EXCEPTIONAL COVERAGE AND DIVERSITY



Source : Présentation de Jean-Marie da Silva du 16 octobre 2017

Renault a une politique patrimoniale, il est propriétaire de 90% de ses sites (le commerce détient 55% des sites), cela fait entièrement partie de leur stratégie. C'est un patrimoine important qui a pris du temps à être recensé. Aujourd'hui la direction immobilière arrive à piloter finement tous les coûts dus à l'immobilier alors qu'ils représentent jusqu'à 1 Md/ an.

Le groupe Renault du fait de la recomposition de son foncier et de la rationalisation de sa stratégie commerciale a conféré à sa direction immobilière un rôle stratégique nouveau. Celle-ci intervient comme un nouvel intervenant dans les relations entre Renault et ses interlocuteurs y compris étatiques.

II. La modulation de l'action foncière en fonction des politiques nationales des Etats

Au cours de la présentation, M. DA SILVA nous a parlé de plusieurs particularités qui sont survenues à l'étranger en rapport avec les politiques nationales des Etats. Pendant longtemps en France, Renault était par exemple un outil public, on lui demandait d'aller s'implanter dans des régions pour créer de l'emploi. Si Renault n'est plus une régie de l'Etat français, ses relations aux Etats doivent être prises en compte dans son action foncière. Il nous est apparu comme intéressant de les souligner pour montrer que les différences de cultures et de réglementations sont importantes dans la manière dont la direction module son action foncière.

1. La modulation de l'action foncière du fait des tensions géopolitiques

Les tensions historiques entre certains pays sont à prendre en compte. Ainsi, Renault possédait un siège en Roumanie mais a dû en créer un autre en Russie, pareillement Renault possédait un appui au Japon grâce au groupe Nissan mais ils ont dû en avoir un deuxième en Chine. De vieilles rancœurs internationales influent les stratégies foncières des groupes mondialisés. D'après M. DA SILVA, il aurait été impossible qu'un russe puisse accepter des directives venant de Roumanie. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de prévoir ces difficultés mais c'est à la DISG de Renault que revient le travail de trouver des bâtiments permettant de régler ces différends.

2. La modulation de l'action foncière du fait de sensibilités protectionnistes

D'autres difficultés, moins prévisibles, sont encore apparues pour Renault. En Algérie et au Venezuela, les gouvernements ont exigé la présence d'usines de montage de véhicules sur leur territoire. Ces deux pays n'auraient pas accepté l'importation de véhicules dans leur pays. Pour l'Algérie, la raison résidait dans le fait que les voitures auraient été importées du Maroc et il n'était pas possible qu'une telle dépendance existe. Pour le Venezuela, c'est la nécessité d'obtenir du travail pour les citoyens et ne pas se retrouver sous le joug du grand capital international qui ont été avancés comme arguments.

Ces requêtes sont plus rares mais il est primordial d'y répondre pour étendre la zone commerciale du groupe. Difficile à prévoir, ces subtilités peuvent entraîner des changements importants de stratégies territoriales qui se répercuteront sur la direction immobilière.

3. L'enjeu de connaître les contextes nationaux

Finalement, M. DA SILVA a parlé de la Pologne et nous a confié une difficulté imprévisible. Suite à la Seconde Guerre mondiale, et la présence de nombreux ghettos juifs dans ce pays, les titres de propriétés ont été égarés. Il est donc difficile de savoir si les interlocuteurs présents sur place sont bels et biens les tenants de ces titres. M. DA SILVA a confié que ce détail a entraîné des retards et un stress important.

L'action foncière de Renault lui échappe parfois au gré des contextes politiques nationaux. La société doit donc intégrer dans son analyse territoriale les contextes nationaux et l'agenda politique de l'Etat dans lequel elle cherche à s'implanter. La direction intervient alors pour concilier au mieux l'intérêt commercial de l'entreprise et la demande politique. Ces particularités nécessitent des capacités d'adaptation de la direction immobilière mais aussi de l'entreprise en général.

Ce modèle se retrouve à l'échelle locale des communes. Afin d'éviter que son action foncière lui échappe, Renault cherche donc à la sécuriser en développant des outils juridiques. Ceux-ci lui permettent de stabiliser ses relations avec les pouvoirs locaux voire d'avoir un pouvoir d'influence sur eux et sur leur politique territoriale.

III. Le droit au service de l'action foncière, l'exemple des projets de Renault en France

L'enjeu juridique pour la direction immobilière est de sécuriser ses opérations. Comme l'a mentionné à plusieurs reprises l'intervenant, la variable politique peut venir à l'encontre des intérêts commerciaux du groupe Renault. Il avait donné l'exemple de la condition préalable imposée par le Venezuela et l'Algérie que Renault implante des unités de production sur leur territoire pour écouler ses produits.

Les outils juridiques que développe le groupe ont donc une double visée afin de sécuriser les montages contractuels. D'abord, garantir un cadre réglementaire stable. Ensuite, fournir les conditions d'une collaboration active des acteurs au projet. L'objet de cette partie est de montrer que l'outil juridique s'arc-boute sur une prise en compte fine du territoire et de ses instances politiques.

1. Garantir un cadre réglementaire stable sur le territoire

La réussite des projets immobiliers du groupe Renault est tributaire de la bonne volonté des élus locaux, compétents en matière d'autorisation d'urbanisme et qui détiennent la maîtrise foncière de leur territoire communal au travers de clauses exorbitantes du droit de propriété comme le droit de préemption (articles L. 211-1 et suivants du code de l'urbanisme) ou le droit d'expropriation pour

cause d'utilité publique. L'intérêt pour Renault est donc de garantir la stabilité du cadre réglementaire dans lequel s'inscrit son action foncière locale.

Le groupe Renault a développé une stratégie de proximité avec les communes. A Marseille, sur le site de la Valentine qu'elle valorise, la direction immobilière a créé une base de données complète qui intègre les modifications attendues du plan local d'urbanisme (PLU) de la commune. La mairie a fourni une note détaillant son projet de révision du PLU. Renault l'a intégrée à l'appel d'offres. L'objectif pour l'entreprise était de limiter les risques de contentieux en établissant un projet qui soit conforme aux documents d'urbanisme.

Cette stratégie est renforcée à Bordeaux. Renault est propriétaire d'un garage qui occupe une importante emprise foncière sur le territoire du Bouscat en banlieue bordelaise. Un projet de tramway rend obsolète cet équipement. Dans le même temps, la communauté urbaine de Bordeaux, qui vise la construction de 50 000 logements, cherche à agrandir son parc social dans le quartier. Afin de trouver une issue favorable à son projet de relocalisation, Renault s'est donc rapproché de la communauté urbaine et a obtenu la signature d'un protocole de partenariat pour la révision du PLU. Le PLU devait être modifié afin de faire passer l'emprise du garage en zone de logement tout en permettant la relocalisation du garage Renault sur un autre site en délaissé d'autoroute. Le protocole stipule que « *Renault et la communauté urbaine feront leurs meilleurs efforts pour faire aboutir le projet* ». Cet exemple démontre la façon dont la voie conventionnelle permet à la direction immobilière de Renault de garantir un droit de regard sur la modification des documents d'urbanisme à l'échelle d'une intercommunalité de sorte que ses intérêts soient garantis. En échange, la communauté urbaine entre dans le processus de décision du lauréat dans le cadre de l'appel d'offre privé mené par Renault pour trouver un repreneur.

On retrouve ci-après les stipulations du protocole signé entre Renault, la communauté urbaine et la mairie du Bouscat :

Document n°4: Engagements du protocole tripartite signé par Renault pour le projet Le Bouscat (d'après la présentation de J.M. da Silva, 2017)

▪ **Protocole :**

- La CUB s'engage à remettre à RENAULT dans le cadre de sa consultation une Note d'orientations programmatiques, urbaines, architecturales et paysagères. Ces orientations seront intégrées par la suite dans les évolutions du règlement d'urbanisme.
- La CUB s'engage à coordonner la conception et la réalisation du projet du tramway avec les projets appelés à se développer après cession des emprises RENAULT.
- La CUB et la Commune du Bouscat s'engagent à accompagner le ou les candidats acquéreurs retenus au terme de la consultation de RENAULT dans leurs démarches techniques et administratives ainsi que dans le dépôt de leurs autorisations du droit des sols.
- RENAULT s'engage à intégrer la Note d'orientations dans sa consultation.
- RENAULT s'engage à informer la Communauté urbaine de Bordeaux et la Commune du Bouscat de la liste des candidats et de leurs équipes participant à sa consultation.

- RENAULT s'engage à consulter la Communauté urbaine de Bordeaux et la Commune du Bouscat pour avis sur les projets associés à chacun de ces candidats acquéreurs.
- RENAULT s'engage à partager avec la Communauté urbaine de Bordeaux et la Commune du Bouscat son analyse des propositions qu'elle aura reçues dans le cadre de sa consultation.
- RENAULT s'engage à participer, en tant que de besoin, aux démarches mises en place par la CUB et la Commune du Bouscat pour permettre le bon aboutissement du projet du ou des candidats qui seront retenus à l'issue de sa consultation.
- D'une manière générale les parties s'engagent à mobiliser tous les moyens nécessaires pour respecter les engagements qui précèdent conformément au calendrier d'objectif arrêté.

2. Fournir le cadre d'une collaboration active des acteurs du territoire

La réalisation de la stratégie foncière du groupe Renault se fonde donc sur un mode collaboratif avec les autorités politiques compétentes et les acteurs amenés à intervenir dans le projet. Elle nécessite la mise en place d'une procédure claire dans le déroulé de celui-ci.

Cette procédure passe par l'identification des acteurs sur le terrain et leur rôle dans le projet. La direction a décomposé ce problème en cinq questions :

- a) Qui est responsable ?
- b) A qui doit-on rendre des comptes ?
- c) Qui contribue à l'action foncière en soutien ?
- d) Qui doit être informé de l'avancement du projet ?
- e) Qui doit être consulté ?

C'est donc la typologie d'une géopolitique locale, du système d'acteurs gravitant autour du projet qui est la clef de voûte de la sécurisation juridique de celui-ci afin d'éviter l'oubli d'une variable et donc des risques de recours contentieux qui ralentiraient le projet. L'intervenant a donné l'exemple d'un projet réalisé par le groupe PSA sur un site voisin sans concertation et collaboration suffisantes avec les édiles qui a abouti à une série de recours de la part des riverains. La conséquence est le blocage du projet et l'impossibilité de finaliser la procédure d'autorisation. La durée durant laquelle les recours sont pendants bloque le délai d'instruction du dossier de l'autorisation d'urbanisme par l'administration. De tels recours produisent surtout une notoriété négative et donc des perspectives commerciales réduites pour le promoteur. Des relations apaisées profitent à un cadre juridique stable qui permet une valorisation commerciale efficace.

Pour ce faire, le maire se révèle être une interface utile. Dans le cas du projet de le Bouscat, l'intervenant a expliqué la façon dont le maire de la commune a organisé des réunions avec les riverains afin d'expliquer la finalité et les intérêts du projet. La concertation avec le maire est un préalable nécessaire qui permet de concilier l'intérêt commercial de l'entreprise avec l'intérêt public local.

Une fois les objectifs définis, vient l'étape de les projeter dans le temps au travers d'un calendrier de procédure.

La formalisation des étapes de la procédure et des objectifs communs de réalisation dans le temps permettent d'aligner le temps politique des collectivités et le temps de l'aménagement. La forme juridique du contrat est synallagmatique, les contractants s'obligent mutuellement conformément à l'alinéa 1^{er} de l'article 1106 du code civil. Sauf motif impérieux d'intérêt général, la commune ou la communauté urbaine ne peuvent pas résilier unilatéralement le contrat. Une révision ou une résiliation nécessitent l'accord unanime des contractants. La forme choisie est donc liante et sécurisante, notamment au regard du risque qu'une alternance politique remette en cause un processus qui aura nécessité, pour le Bouscat, dix années de négociation et de concertation.

Une société commerciale comme Renault peut avoir une influence sur les territoires en développant des stratégies de conciliation avec acteurs locaux de l'urbanisme. En France, au travers des deux cas d'étude développés, il apparaît que l'interlocuteur privilégié est la commune, ou son groupement, qui détient la maîtrise foncière au travers des autorisations d'urbanisme. Renault agit donc de telle sorte soit à même de connaître, de stabiliser voire d'orienter le droit de l'urbanisme local.

En tant que personne privée, son rapport avec les autorités politiques est un rapport d'influence et de conciliation pour l'essentiel informel jusqu'à qu'il soit formalisé par un contrat signé. En ce point, son action foncière diffère largement de celle d'une personne publique qui détient la maîtrise foncière de tout un territoire et non pas seulement de quelques équipements isolés. C'est l'objet de notre dernière partie que de comparer l'action foncière de Renault avec celle d'un établissement public foncier.

IV. Différences majeures avec un établissement public foncier (EPF) ou une collectivité territoriale

Afin de mieux comprendre les particularités de la gestion de l'immobilier d'un groupe comme Renault, il est intéressant de comparer ses actions et sa stratégie à celle d'un acteur que nous avons eu l'occasion de rencontrer : l'Établissement Public Foncier de l'Île de France.

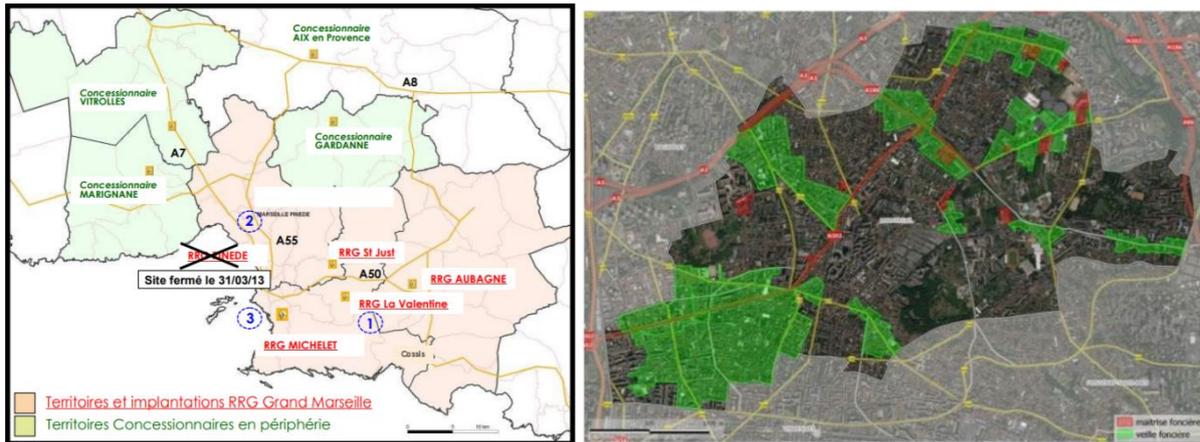
1. La taille des territoires d'actions

Les actions de la DISG se répartissent de l'Europe à l'Asie en passant par l'Afrique et l'Amérique du Sud, le monde est leur terrain de jeu (ou « *Playground* » comme le désigne la communication interne de Renault). Comme nous avons pu le voir, le contexte politique est différent en fonction de chaque pays ce qui amène la DISG à intervenir parfois sur des tâches inattendues dans la relation entre Renault et les autorités nationales.

A l'échelle d'une ville française, l'action de la direction immobilière se limite à la gestion et l'acquisition de quelques sites (une dizaine pour les grandes villes françaises). Si l'on compare la direction immobilière d'une société privée comme Renault avec un EPF, la maîtrise territoriale dans le second cas est plus importante et permet la mise en place de véritables stratégies territoriales à l'échelle non plus du projet immobilier mais du territoire.

L'idéologie c'est la façon dont on se raconte le monde dans une société. Pas seulement pour illusionner les gens. Ce qui compte c'est pas ce qu'elle dit mais pourquoi elle le dit.

Sur ces deux cartes, on peut voir la différence de l'emprise foncière entre le groupe Renault à gauche sur le territoire communal de Marseille (les points jaunes) et l'EPF Île de France à droite sur la commune de Montreuil (la surface verte).



Le groupe Renault n'a donc mis en place aucune veille foncière. Poursuivre pareille activité nécessiterait des moyens humains et financiers qui ne correspondraient pas au retour sur investissement. Le groupe Renault saisit les occasions foncières quand il en a le besoin et qu'elles se présentent.

2. Les différentes échelles temporelles

Selon la direction immobilière de Renault, les sociétés commerciales ne doivent pas s'adapter au foncier mais l'inverse. Pourtant le temps de l'aménagement d'un terrain ne correspond pas nécessairement au temps commercial. La négociation pour la simple acquisition d'un nouveau site à Bordeaux en remplacement du site du Bouscat a par exemple duré dix années ce qui correspond au double de la durée d'amortissement d'un véhicule neuf. Les EPF participent à mettre en oeuvre des stratégies foncières à un horizon d'une vingtaine d'années (au travers des SCOTs et des Schémas Directeurs). Dans le même temps, la durée d'un plan de restructuration du groupe Renault est de quatre ans.

Cette différence est fondamentale, car « *l'immobilier se construit sur le temps long* » d'après M. da Silva. Les grandes entreprises demandent des plans sur du moyen terme au mieux. Cela remet en question les logiques foncières habituelles. Alors que l'anticipation et la conservation du foncier sont au coeur des problématiques des EPF, l'opportunisme et le réalisme sont les maîtres mots des groupes privés comme Renault.

3. La volonté de rentabilité d'une société privée

Ces deux premières divergences ont en partie pour origine une dernière : la volonté d'une rentabilité maximum. Cette volonté conduit Renault à se séparer des sites ne répondant plus parfaitement aux besoins de la marque. Ainsi pour lancer leur plan de restructuration en 2009, Renault a dû se séparer de deux sites pour obtenir de la liquidité. L'un des deux sites avaient un positionnement dans une ville idéal pour du commerce mais l'évolution de la ville en avait fait un site faible pour un bâtiment réparant et vendant des voitures.

Cette liberté dans la séparation du foncier connaît quelques limites puisqu'il est nécessaire d'avoir un certain nombre de concessionnaires sur une zone pour remplir les critères de rentabilité. Cependant, Renault, contrairement à un EPF, n'a pas besoin de constituer un important portefeuille immobilier afin de mener ses objectifs à bien. En ce sens, son action foncière est plus libre que celle d'un EPF, responsable de territoires bien plus vastes dont les projets sont liés entre eux et qui porte une mission d'intérêt général.

4. L'absence d'outils réglementaires

A la différence des EPF ou des collectivités territoriales, Renault ne possède pas de droit de préemption ou la possibilité de modifier des documents d'urbanismes. Cette absence doit être palliée par une capacité de négociation et de conciliation avec les autorités locales qui disposent de ce droit.

Conclusion

En moins d'une vingtaine d'années, Renault a réussi une réelle transition dans le secteur de la stratégie foncière. La DISG est passée de simple gestionnaire du parc immobilier du groupe à porteur-étendard des nouvelles stratégies d'expansion et de restructuration de celui-ci.

Cependant, il existe une différence sensible lorsque le groupe a un projet en France ou à l'étranger. La nécessité d'élargir leurs zones commerciales poussent Renault à se plier aux volontés des pays dans lesquels ils souhaitent s'implanter. Il aurait été intéressant d'étudier l'évolution des rapports entre la société et les pays au fur et à mesure des années. A l'inverse, Renault a un rapport de domination bien plus important en France. L'exemple de la commune de Bordeaux qui se plia en quatre pour permettre à Renault de relocaliser leur garage dans une zone proche en est un parfait exemple.