

# Groupe Panhard

Les secrets d'une diversification réussie



Alain Panhard et Christophe Bouthors

**Ancrage et diversité :** le Groupe Panhard s'est développé sur la logistique mais il compte désormais plusieurs métiers qui se complètent : immobilier résidentiel, bureaux et parcs d'activité, logistique, investissement et asset management. Alain Panhard, son fondateur, a fait venir à ses côtés Christophe Bouthors, ex-Arthur Andersen, pour présider le Directoire et mener à bien ces diversifications en assurant le déroulé opérationnel. Les deux hommes sont sur la même longueur d'onde comme le démontre leur vision commune du développement du Groupe.

## Comment caractériser le Groupe Panhard dans le vaste panorama de l'immobilier ?

**Christophe Bouthors :** Lorsque j'ai rejoint Alain Panhard, mi-2012, comme Directeur Général, c'était alors un groupe d'aménagement et de promotion logistique qui réalisait quelques opérations par an et dont le développeur était Alain. Il avait derrière lui toute une équipe de maîtrise d'ouvrage, puisque nous faisons toutes nos opérations en corps d'état séparés, ce qui est assez rare sur le marché. Je le mentionne parce que c'est un de nos signes distinctifs et que cela traduit une vraie volonté de maîtriser l'acte de construire et de s'assurer qu'on délivre la promesse faite au moment de la signature des engagements. J'ai donc rejoint Alain à ce moment-là sur une thématique de développement du groupe, à la fois sur son métier historique de promotion logistique et sur de nouveaux métiers.

## Comment vous êtes-vous réparti les responsabilités ?

**Alain Panhard :** Christophe Bouthors est le Président du Directoire depuis 2017 et j'assume la présidence du Conseil de Surveillance. A ce titre, il s'agit d'un partage de fonctions : opérationnelles d'un côté, actionnariales de l'autre. Le passage de relais s'est très bien déroulé. Nous avons

beaucoup travaillé sur la relation de confiance, sans quoi rien ne peut se construire. Je reste attentif évidemment aux aspects opérationnels de l'entreprise dans la mesure où je participe aux comités de direction et d'engagement.

**C. Bouthors :** Nous avons une culture très collégiale de la décision et une ligne de lecture spontanément commune qui nous permettent d'avoir la même vision des choses et la même appréciation du risque, qui est au cœur de notre métier. Cela facilite grandement la prise de décision, ce qui nous permet d'être très réactifs.

## Quels ont été les axes de votre expansion dans la logistique ?

**A. Panhard :** L'immobilier logistique a ceci de particulier que le cycle de production est relativement long, souvent de 3 à 5 ans, puisque l'on intervient beaucoup en frange urbaine des grandes agglomérations sur de grosses emprises foncières qui ne sont pas toujours constructibles telles quelles. Nous voulions de ce fait développer des réserves foncières significatives pour avoir un avantage concurrentiel et être capable de proposer une offre diversifiée sur des terrains maîtrisés et sur des localisations exclusivement prime, ce qui est aussi une de nos particularités.



Louvres (95) - Plateforme logistique de 28 162 m<sup>2</sup>

**C. Bouthors :** Tout ce travail a pris plusieurs années. Nous disposons aujourd'hui d'une réserve foncière d'à peu près 1,5 million de m<sup>2</sup>. Sur les 12 derniers mois, nous avons réalisé ou sommes en cours de réalisation d'à peu près 260 000 m<sup>2</sup> sur six opérations différentes. Je pense que nous avons constitué une des équipes les plus performantes du marché, avec Jean-Louis Lazuech, ancien de GSE et ancien senior vice-président et Market Director France de Prologis, comme Directeur Général Adjoint Développement et Jean-Michel Frammery, ancien d'ABCD et ex-DG de Quartus Logistique, comme Directeur Développement. Sans oublier Sylvie Miceli, ancienne de Coteba et ex-Directeur de programmes chez OGIC, comme Directeur de la Maîtrise d'ouvrage et toutes leurs équipes. Sachant

touches dans la région lyonnaise et dans le sud. Quelques exemples : une opération à Louvres près de Roissy, une autre au Coudray-Montceaux le long de l'A6, une à Briecomte Robert, une à Puiseux-Pontoise, une au Havre. Nous sommes au cœur des territoires prime en logistique.

### Quelles sont les caractéristiques de votre management ?

**C. Bouthors :** Nous sommes une équipe d'un peu plus d'une trentaine de collaborateurs. Nous avons fait le pari des hommes et des femmes : qu'est-ce que cela veut dire au-delà du propos tarte à la crème ? Nous travaillons sur la responsabilisation et l'autonomie. Par exemple, dans la plupart des jobs pour lesquels nous recrutons, contrairement à ce que

## « Nous avons la même vision des choses et la même appréciation du risque aussi. »

que la logistique est le métier sur lequel Alain et moi avons encore aujourd'hui le plus d'implication sur le plan opérationnel et notamment sur les sujets fonciers.

### Achetez-vous toujours les terrains ou vous arrive-t-il d'être simple constructeur ?

**C. Bouthors :** En dehors de la réalisation de nos propres opérations, nous n'avons pas vocation à être contractant général. C'est un métier à beaucoup plus gros volumes et à plus faible marge. Même si nous aimons bien le développement, nous avons une forte appétence pour des équipes resserrées, concentrées sur des métiers à valeur ajoutée, avec des circuits de décision courts. Nous nous concentrons sur la dorsale logistique Nord-Sud : beaucoup d'Ile-de-France, un peu du Havre, des

font beaucoup de grands groupes, nous ne saucissonnons pas toutes les tâches. Nous ne mettons pas en place en permanence des process pour avoir une espèce de confort de façade en cadrant la moindre action. Nous faisons le pari de dire : ceux et celles qui vont faire la différence, ce sont nos équipes et il faut leur donner de l'autonomie, de la capacité à s'exprimer, dans un cadre évidemment et à avoir les marges de manœuvre les plus larges possibles. Nous appliquons cette culture à l'ensemble des métiers.

**A. Panhard :** C'est une culture de confiance, à la base. Nous faisons en sorte que les salariés puissent donner le meilleur d'eux-mêmes au regard de leurs capacités.

Il n'est pas question de mettre quelqu'un en situation de difficulté en exigeant de cette personne plus que ce qu'elle peut donner. Nous sommes convaincus qu'il faut que les salariés soient au mieux pour donner le meilleur d'eux-mêmes. A partir de là, le résultat vient avec. Nous ne sommes pas dans une culture d'objectifs à tout va, ce qui ne nous empêche pas d'avoir de bons résultats et d'être en forte croissance depuis plusieurs années.

### Comment se sont déroulés vos premiers pas dans l'immobilier résidentiel ?

**C. Bouthors :** Nous aurions pu aller chercher des gens avec une certaine séniorité et un bagage important sur le « déjà fait ». Mais dans l'esprit managérial que nous venons de décrire, nous avons recruté Pierre-Emmanuel Arnal comme Directeur Logement. C'est un trentenaire, passé par Vinci et qui était directeur d'agence chez Bouygues. Nous lui avons proposé le pari entrepreneurial de créer l'activité chez nous et de l'accompagner au fur et à mesure que la structure grandirait. Au bout de trois ans, nous en sommes à 300 logements en travaux et 1 500 maîtrisés en développement. L'équipe représente aujourd'hui plus d'un tiers de notre effectif. Elle comporte une équipe Développement constituée de quatre personnes dont le directeur est Romuald Martinoli, très expérimenté, ancien responsable du développement de Bouygues Immobilier pour toute la Seine-Saint-Denis. Et une équipe programme de trois personnes, bientôt quatre. Elles travaillent dans la même philosophie que celle de la logistique : pas de course au volume, des opérations choisies et des objectifs de marge maîtrisés.

### Quelles sont les localisations de vos opérations logement ?

**C. Bouthors :** Nous ne sommes qu'en Ile-de-France pour le moment, avec une exception à Caen. Nous avons des réalisations en cours à Champs-sur-Marne, à Chambourcy, une résidence senior au Coudray-Montceaux, une opération en cours de commercialisation qui va être lancée début 2020 à Garches et une autre en cours de commercialisation à Dammari-les-Lys. Notre objectif initial de production de 500 logements par an, va vraisemblablement être assez rapidement dépassé. Comme le disait Alain, nous nous fixons des objectifs raisonnables que nous révisons régulièrement.



Antony (92) - Parc d'activités



Coudray-Montceaux (91) - Parc logistique des Haies Blanches de 320 000 m<sup>2</sup>

**A. Panhard :** Plutôt à la hausse ! Nous avons besoin de nous forger des convictions avant de rehausser la ligne de mire en fonction des objectifs parcourus.

### Pourquoi avoir choisi le Logement comme premier grand métier de votre diversification ?

**C. Bouthors :** D'abord, parce que c'était un métier qui ne nous était pas étranger pour en avoir déjà fait l'un et l'autre. Démarrer une diversification dans un domaine que l'on connaît par ailleurs est un facteur de sécurité. Ensuite, parce que cela fournit des réponses à certaines spécificités de la logistique : en complément de quelques grosses opérations, nous avions de l'appétence pour une activité plus granulaire. En outre, le résidentiel s'avère assez complémentaire de la logistique sur nos territoires d'activité, pour deux raisons : la première, c'est que nous avons, de longue date, fait le choix de nous spécialiser sur des territoires et de les développer, par opposition à des acteurs qui ont choisi la spécialisation-produits. Nous préférons apporter des solutions-produits diversifiées sur un territoire donné comme l'Île-de-France. Vis-à-vis des élus et des collectivités, c'est un argument qui a une portée ; la seconde, c'est que le groupe a un nom, celui d'Alain, qui a une résonance très qualitative dans l'inconscient collectif, comme j'ai pu le constater sur le développement logistique. Faire du B to C avec la marque Panhard n'apparaissait dès lors pas idiot.

### Si l'on poursuit l'exploration des métiers, vous avez développé l'investissement et l'asset management. Dans quel esprit ?

**C. Bouthors :** Sur le plan des compétences, nous avons eu la même démarche que sur la partie résidentielle avec le recrutement, il y a deux ans, de Michael Vidamant,

ancien Cushman & Wakefield Investors et ex-STAM, comme Directeur Investissement et Asset-management. Sur le fond, cette évolution est assez naturelle. Le Groupe avait effectué sur ses fonds propres un certain nombre d'investissements que je qualifierais de diversification patrimoniale, dans des immeubles de bureaux, des commerces, certaines plateformes logistiques ou locaux d'activité. De proche en proche, cela nous a permis de développer un savoir-faire sur ces métiers d'investissement et d'asset management. Dès lors, nous étions légitimes à proposer ces services à d'autres investisseurs. L'étape suivante était de structurer ces activités. Nous avons obtenu notre agrément de société de gestion de portefeuille de la part de l'AMF en 2014 et monté une première foncière, l'Op-ci Foncière 86, qui achète des petits parcs d'activité péri A86. Gilles Vaissé, ancien président de Valad France, nous a rejoints comme senior advisor dans ce domaine. Nous avons fait une seconde opération fin 2016 sur un portefeuille de 130 000 m<sup>2</sup>,

d'anciens bâtiments Silic à Gennevilliers, Limonest, St Quentin Fallavier, Vitrolles et Marseille, avec Amundi comme sponsor. Nous avons fait une 3<sup>ème</sup> opération, fin 2018, sur un portefeuille deux fois plus gros, encore avec Amundi et toujours sur d'ex-bâtimens Silic, avec des parcs à Cergy, Antony, Evry, Villebon. Petit à petit, cela nous a amenés à être un des trois ou quatre plus gros acteurs en asset management de parcs d'activités avec plus de 420.000 m<sup>2</sup> sous gestion.

### Et maintenant, vous développez les secteurs Bureau et Activité ?

**C. Bouthors :** Soucieux de pouvoir apporter des réponses pertinentes et globales à l'ensemble de nos clients et partenaires des territoires, nous nous devions de compléter notre offre et d'apporter des solutions en développant des opérations de bureaux et de parcs d'activités. C'est chose faite depuis 2019 avec l'arrivée de Fabien Barboteu, ex Gecina (SIIC), comme Directeur.



Garches (92) - Les Terrasses du Parc, résidence de 46 logements

## Il n'y a finalement que le commerce que vous ne faites pas...

**C. Bouthors :** Nous ne faisons pas de commerces pour deux raisons simples : entrer dans un marché qui est un peu chahuté comme il l'est en ce moment, quand on n'est pas spécialiste, c'est compliqué. Et puis, surtout, en commerce, la relation aux enseignes est très importante. Il est donc essentiel d'avoir une taille critique.

## Quel sera le chiffre d'affaires du Groupe Panhard en 2019 ?

**A. Panhard :** A mes yeux, ce n'est pas l'indicateur le plus important, mais nous allons dépasser les 200 M€. Plus significatif, me semble-t-il, est le fait que, si l'on reprend les grands chiffres de notre activité, nous avons désormais une offre complète de solutions ainsi qu'un bon équilibre des métiers. Logistique : 1,5 million de m<sup>2</sup> en stock. Logements : 300 démarrés, 1 500 en développement. Asset management : nous allons probablement dépasser le milliard d'euros d'actifs gérés dans les semaines qui viennent.

**C. Bouthors :** Ce qui est intéressant aussi, c'est que nos métiers commencent à beaucoup se parler. Chacun doit faire son développement propre mais pour vous donner un exemple : en logistique, domaine dans lequel nous avons une grosse réserve foncière et beaucoup de production, nous nous sommes dit qu'il serait possible de trouver un partenaire pour monter une foncière dédiée à laquelle apporter nos opérations en les complétant par des acquisitions sur le marché, tout en gardant l'asset management de l'ensemble. Cela a donné l'opération Areeli que nous avons annoncée en septembre dernier et pour laquelle nous travaillons avec Amundi, qui nous a fait les meilleures réponses sur appel d'offres, la plupart des grands bailleurs de fonds internationaux ayant été intéressés par le projet. Nous sommes ainsi devenus le partenaire opérationnel d'Amundi dédié à la logistique avec une forte volonté de développement.

## A quelle hauteur cela va-t-il se situer ?

**C. Bouthors :** Nous leur avons déjà apporté plus de 130.000 m<sup>2</sup> en trois bâtiments. Nous sommes en exclusivité sur un 4<sup>ème</sup> bâtiment de 50 000 m<sup>2</sup> et nous discutons avec d'autres opérateurs pour acheter des bâtiments neufs représentant plus de 200 000 m<sup>2</sup> complémentaires. Le portefeuille Areeli devrait donc représenter



Gonesse (95) - Siège social de Manutan de 13 000 m<sup>2</sup>

très rapidement 400 à 500 000 m<sup>2</sup>. Nous travaillons également avec d'autres investisseurs sur des stratégies Core+, de sorte que nous devrions assez rapidement avoir plus de 1 million de m<sup>2</sup> sous gestion en logistique. Ce dialogue entre les métiers nous permet aussi de regarder des sujets sous des angles que d'autres acteurs n'arrivent pas à adresser. Je m'explique : comme nous avons des canaux à la fois investissement, asset management et développement, nous recevons des informations de plusieurs côtés et nous pouvons très vite les analyser, nous faire une conviction, et éventuellement nous positionner. Cela parce que nos équipes sont resserrées et que nos patrons métiers se parlent d'une façon extrêmement fluide. Cela nous rend plus « agiles » que d'autres qui fonctionnent en silos.

## Pour terminer, un petit mot sur l'histoire du Groupe qui a commencé sous le nom d'Etoile Développement avant d'être rebaptisé...

**A. Panhard :** Effectivement, j'ai démarré en 1995 avec l'intention de faire du bureau, ayant été précédemment un dirigeant d'Auguste Thouard. J'ai essayé de monter des tours de table en pleine crise. Avec l'arrivée des fonds américains, les dettes immobilières des banques françaises ont été recyclées par paquets.. Bref, il m'a fallu renoncer. Je suis intervenu un temps dans

la rénovation de bâtiments d'habitation à Paris et puis je suis revenu à l'immobilier d'entreprise en pressant avant les années 2000 l'émergence de la logistique. Le secteur avait été bloqué une dizaine d'années par la crise. Sous l'influence des Anglo-saxons, la logistique était devenue un métier en soi et ne pouvait que se développer en France avec des sites nouveaux, des tailles de bâtiment plus importantes. Mon entreprise a pris la vague au bon moment et ne l'a plus lâchée depuis. Quant à son nom, je ne voulais pas lui donner le mien au départ à cause des aléas qui accompagnent tout démarrage. Quand les choses sont devenues plus solides et pérennes, et en suivant les enseignements d'une étude de communication, je l'ai baptisée Panhard. C'était il y a un peu plus de 15 ans...



10 rue Roquëpine  
75008 Paris  
01 42 56 26 46  
[www.panhardgroupe.com](http://www.panhardgroupe.com)