

# Les débats immobiliers du Grand Paris

Solutions et actions pour l'Ile-de-France

## Gilles Ricour de Bourgies rencontre Xavier Guilhou:

# "Toute crise appelle un retour aux fondamentaux de nos métiers!"



Gilles Ricour de Bourgies
Président
de la Chambre FNAIM
Paris Ile-de-France



Xavier Guilhou Expert en gestion de crise

La crise est là. Et elle frappe de plein fouet le secteur immobilier, alors même que la demande des Franciliens reste très forte.

Les petites structures inadéquates ont peu à peu disparu, cédant la place à des entreprises développant des démarches plus professionnelles. Pour autant, l'activité en transaction est confrontée à un recul de l'ordre de 50 % en 2 ans en lle-de-France: -30 % en 2012 et encore -20 % cette année. Comment sortir de cette situation?

Comment se battre à la fois pour ses clients et contre certaines mesures politiques négatives qui affectent un marché déjà fragile? À quelles conditions retrouver un "cycle vertueux"? Échange à bâtons rompus entre Gilles Ricour de Bourgies, président de la Chambre FNAIM Paris Ile-de-France, et Xavier Guilhou, expert en gestion de crise.

Gilles Ricour de Bourgies: Le secteur de l'immobilier n'est toujours pas sorti de la crise déclenchée en 2008 par celle des 'subprimes' américains. Dès cette époque, nous avions analysé la nature et surtout les conséquences de cette crise pour nos métiers, en estimant qu'il fallait y répondre en confortant la confiance de nos clients. Vous avez conseillé et accompagné, en 2008-2009, les adhérents de la Région FNAIM Ile-de-France dans ce travail d'analyse et de redéfinition de notre positionnement. Nous en étions collectivement arrivés à la conclusion qu'il fallait tirer davantage encore vers le haut la qualité de l'offre, mais aussi l'image globale de la profession. Sommes-nous toujours dans cette actualité?

Xavier Guilhou: Le constat établi par les professionnels, à cette époque, reste à mon sens plus que jamais valable! La base est la réalité du terrain. Et l'ADN de l'agent immobilier est dans sa proximité: c'est lui qui "tient le carrefour". Mais cette posture initiale doit être confortée par l'accompagnement du client dans la durée, de l'achat ou de la location à la gestion de biens. Il faut rompre avec la tentation opportuniste du "one shot" sur une vente. Cette tentation est forte, et compréhensible, car la trésorerie de nombreuses agences est très tendue, et la priorité est de rentrer des affaires. Mais c'est un piège mortel aujourd'hui pour les agences immobilières. Celles qui survivront auront démontré une autre valeur ajoutée. C'est la conclusion à laquelle nous étions arrivés en effet dès 2009.

GRdB: Certes, mais les professionnels sont aujourd'hui confrontés à des schémas extrêmement agressifs, avec des décisions comme l'encadrement des loyers ou la garantie universelle qui affectent gravement le climat général de

#### Les débats immobiliers du Grand Paris



l'immobilier. Déjà, le rendement net d'une location est passé de 6 % à 2 %. Avec une inflation supérieure à 2 %, le risque est élevé de voir bon nombre de propriétaires retirer leur bien du marché. Dans un tel environnement, n'est-ce pas notre capacité de résilience qu'il convient de renforcer en priorité?

XG: Je pense en effet que les professionnels de l'immobilier doivent continuer à travailler sur deux axes. D'une part, la résistance du cœur de métier, c'est-à-dire le professionnalisme, la qualité de l'offre et des prestations associées, en gardant en ligne de mire l'importance de la relation client. D'autre part, la résilience des acteurs de la profession, en sortant de l'idée que la crise est de nature conjoncturelle, cyclique, et que nous finirons bien par en sortir un jour, comme toujours... Nous sommes très clairement confrontés à une crise de notre modèle de société.

GRdB : Ce sont d'ailleurs les deux piliers de nos modes de vie, les secteurs du logement mais également de l'automobile, qui sont le plus affectés, structurellement, par la crise...

XG: C'est pourquoi il faut des solutions innovantes pour s'en sortir! Dans l'automobile, les entreprises ont mis du temps à admettre que la situation allait être durable. J'ai été directement confronté à des situations désastreuses, où des dirigeants de PME ne vendaient plus rien depuis des mois, mais semblaient attendre que les commandes repartent "naturellement". Pour ne pas subir, risquer d'être emporté par la crise, il faut renforcer ses fondamentaux: sa capacité de résistance et de résilience.

GRdB: Reste qu'adopter une faculté de résilience dans le contexte actuel est un vrai défi. D'autant plus qu'aux nombreux projets de mesures politiques négatives qui sont annoncés, s'ajoute une dégradation de l'activité, donc des ressources disponibles et mobilisables.

XG : Qu'est-ce que le principe de résilience? La capacité intrinsèque des organisations à retrouver leur point d'équilibre pour continuer à fonctionner après un désastre. Soit par un retour à leur état initial, soit, et plus généralement, surtout quand la crise est sévère, par un nouvel équilibre. Pour utiliser une image connue, je dirais que le chêne est résistant, quand le roseau est résilient: il plie, donc se transforme, mais ne rompt pas. Or il nous faut ici à la fois être résistant et résilient. Comment? J'ai évoqué la résistance, qui suppose le renforcement de son cœur de métier, de la qualité de son offre. Cela passe notamment par la formation, la mise à niveau des compétences, l'échange de bonnes pratiques entre pairs. On voit clairement, sur tous ces aspects, l'apport d'une organisation professionnelle comme la FNAIM. La résilience est plus subtile, mais plus fondamentale encore. Elle tient moins aux "savoir faire" qu'au "savoir être". Elle renvoie à l'identité de l'entreprise, au caractère du dirigeant. En s'inspirant des techniques de gestion de crise, on peut dire qu'elle repose sur trois piliers: la décision (c'est-à-dire la stratégie, la vision de ce que l'on veut faire); la coordination (la mobilisation et l'optimisation des ressources disponibles); le terrain enfin (où se joue la mise en œuvre concrète des actions décidées). Les autres facteurs de succès tiennent à la bonne prise en compte des contraintes et de l'environnement de l'entreprise : acteurs du marché, réglementation, ou encore aspects comportementaux propres à chacun de ses collaborateurs. Cela peut paraître un peu théorique, mais c'est au contraire très concret et opérationnel. Toute crise oblige à un retour aux sources de ce que l'on est, de ce que l'on veut. Et si ce n'est pas toujours simple, c'est par la résilience seule que l'on trouve des solutions un peu innovantes pour s'en sortir. Dans ce domaine aussi, pour les agents immobiliers, le rôle de la FNAIM est crucial. La cohésion, le sens du terrain et de l'initiative, la capacité d'adaptation qui découle de l'intelligence des situations - comptent pour beaucoup.

GRdB: Ce sont en effet les pistes de travail et d'action de la Chambre. Nous avons tous conscience que les métiers de l'immobilier doivent évoluer pour être bien en phase avec la profonde mutation, non seulement de nos activités, mais de la société dans son ensemble. Les agences et cabinets, au quotidien, adoptent ainsi une nouvelle posture, basée sur une offre plus globale, durable, de qualité. Derrière les difficultés du moment, c'est une vraie opportunité, car on observe une cohérence croissante entre les cycles de vie de nos concitoyens et ceux des produits de l'immobilier, en fonction de l'âge et de la situation matrimoniale ou professionnelle des intéressés, et bien sûr de l'offre de services qui en découle. On pourrait d'ailleurs aller plus loin, avec une évolution franche du transactionnaire vers la gestion, pour remettre de la confiance et de la qualité dans la relation client.

"Pour ne pas subir, risquer d'être emporté par la crise, il faut renforcer ses fondamentaux: sa capacité de résistance et de résilience."

"La résilience tient moins aux 'savoir faire' qu'au 'savoir être'. Cela peut paraître théorique, mais c'est au contraire très opérationnel et concret. Seule la résilience permet de trouver des solutions un peu innovantes pour sortir de la crise."

XG: Sans doute, car pour être légitime, il faut être crédible! En n'oubliant pas bien sûr que la qualité repose aussi sur celle des offres, donc des biens, qui doivent pouvoir être qualifiés dans toutes les dimensions qui intéressent les clients: la performance énergétique du logement, bien sûr, mais également sa sûreté, la sécurité plus générale du quartier, sa desserte en transports publics, etc. Le deuxième élément de résilience à prendre en compte relève du collectif: il faut une véritable stratégie d'affaires publiques.

GRdB: De ce point de vue, on ne peut pas dire que tous nos efforts ont été couronnés de succès. Même si le combat n'est pas terminé, le projet de loi Alur atteste des limites du lobbying, du seul contact avec les élus et les grands décideurs quand ces derniers ne sont manifestement pas prêts au dialogue. Or les professionnels sont, qu'ils le veuillent ou non, confrontés à des décisions de nature politique, qui impactent directement leur activité. La relation au politique reste donc indispensable. Quelle est votre expérience en ce domaine?

XG : Je crois aux vertus d'une véritable stratégie de gestion de l'influence, au sens anglosaxon du terme, plus percutante, plus forte, plus "politique" dans le bon sens du terme. Comment? En présentant de manière transverse les éléments du débat, en posant les questions de fond et en alertant positivement l'opinion, à la fois au niveau sociétal et médiatique. Le secteur du pétrole, et plus généralement de l'énergie, a très bien intégré ces enjeux après la catastrophe de Fukushima, afin de renverser en sa faveur la perception des décideurs. J'ai l'impression qu'une lettre comme La maison de l'immobilier, que vous diffusez depuis deux ans, répond à ce type d'objectifs, vitaux pour la pérennité des activités immobilières. Dans ce domaine aussi, de l'ordre du symbolique, des représentations, de l'influence sur le long terme, il faut marquer son territoire. On peut certes toujours organiser un déjeuner avec un homme politique et lui transmettre une fiche avec trois ou quatre points clés, sachant qu'il n'en retiendra même pas la moitié... Mais on peut sans doute plus efficacement contribuer à alimenter sa pensée, sa réflexion, voire même sa posture en lui adressant de manière régulière des messages plus subtils ou en organisant des séminaires d'information et de formation sur les problématiques qui nous concernent. L'objectif? Construire un nouveau relationnel, plus franc et plus fructueux, mais seul susceptible de permettre un "recalage" progressif de toutes les mesures non conformes aux intérêts des entreprises de l'immobilier. Les Américains fonctionnent ainsi. Et c'est comme cela qu'ils ont réussi, en à peine deux ans, à modifier la perception des gaz et pétroles de schiste et à transformer en profondeur le marché de l'énergie. N'est-ce pas une leçon d'efficacité à méditer?

GRdB: Tout en gardant à l'esprit les deux axes que vous évoquiez précédemment, c'està-dire qu'il nous faut à la fois rétablir la fiabilité contractuelle et fiscale avec la sphère politique, mais surtout la confiance et l'envie des clients. La première priorité consiste bien à fiabiliser la clientèle et à tenir le terrain!

XG: Oui, mais la viabilité économique des agences immobilières, dans leur ensemble, tient aussi à leur influence sur le politique, donc sur les lois, règlements et projets - comme le Grand Paris - qui les concernent. Les entreprises du secteur maritime, très durement secouées par la crise, ont réussi à s'en sortir ainsi. En améliorant le rapport de l'offre à la demande, en faisant la démonstration qu'elles pouvaient "tenir" en matière de compétitivité, elles ont impressionné favorablement le politique et ont pu embrayer sur un travail d'influence, sur le fond. Dès lors, ces entreprises, sous l'impulsion du Cluster Maritime Français (CMF), sont engagées dans un cercle vertueux: influence et compétitivité se nourrissent pour améliorer toujours davantage le climat des affaires dans leur secteur d'activité.

GRdB: Il faut donc selon vous se préparer à "être et durer" dans un contexte certes difficile, avec une clientèle de plus en plus exigeante et des pouvoirs publics pas toujours très compréhensifs, mais également avec des perspectives de rebond...

XG : Sachant que l'État sera sans doute d'autant plus intrusif qu'il deviendra impuissant à réguler les vrais problèmes, notamment en raison de la pression sur les dettes souveraines et de la problématique bancaire, financière, fiscale... Mais c'est bien sûr ces deux registres qu'il faut jouer en même temps. La sortie de crise passe donc par une capacité du réseau des agences FNAIM Paris Ile-de-France à être le plus résistant et le plus constructif possible, dans une dynamique de réelle transformation, qui permettra en outre de rétablir l'image des professionnels de l'immobilier. À partir de là, tout redevient possible!

"Les métiers de l'immobilier sont en phase de mutation profonde. La posture des professionnels doit être celle d'une offre plus globale, durable, de qualité."

"La première priorité consiste à fiabiliser la clientèle et à tenir le terrain. Mais la viabilité économique des agences immobilières, dans leur ensemble, tient à leur influence sur le politique."

### Les débats immobiliers du Grand Paris



#### Portrait d'expert

#### Qui est Xavier Guilhou?

Xavier Guilhou a depuis trente ans une pratique pluridisciplinaire de la gestion des risques et des crises au niveau international. Il a tiré de ses diverses expériences des réflexions et des grilles de lecture sur les évolutions qui impactent en profondeur nos organisations et nos univers de pensée, ainsi que sur leurs conséquences concrètes en terme de management. Depuis 2005, il est associé gérant de XAG Conseil. Auteur de nombreux articles et ouvrages, son parcours est marqué par une triple expérience: militaire et diplomatique, avec le pilotage des grandes ruptures géostratégiques et la dimension civile des crises; en entreprise, où il a assumé des responsabilités opérationnelles et fonctionnelles dans de grands groupes français, dans le domaine du risk-management et du marketing; au sein du monde universitaire et des grandes écoles enfin, où il enseigne l'intelligence stratégique, la prévention des risques et le pilotage des crises. Autour de ces thématiques, il a formé et sensibilisé plus de 10 000 dirigeants d'entreprises et étudiants. Il a aussi conduit des programmes de recherche et piloté des actions collectives sur les questions de compétitivité et d'attractivité, de sécurité économique et d'intelligence stratégique. Acteur engagé, Xavier Guilhou intervient régulièrement dans les médias et prend souvent la plume pour faire partager ses convictions autour des grands événements qui alimentent notre quotidien (cf. www.xavierguilhou.com). Dernier ouvrage paru: Quand la France réagira... (Éditions d'Organisation, 266 p., 19,20 €). ■

#### Et maintenant, que faire ?

#### La crise: une opportunité pour faire évoluer nos métiers!



par Gilles Ricour de Bourgies Président de la Chambre FNAIM Paris Ile-de-France

Nous sommes manifestement en train de changer de modèle économique et de société. La crise, la tendance à la complexification de la demande, la perspective du Grand Paris enfin, nous incitent à faire évoluer nos métiers. Trop souvent contraints à une réactivité parfois sans effet, nous conduisant à subir les décisions politiques qui affectent notre activité, comme en atteste le projet de loi ALUR, il nous faut reprendre la main. Comment? En nous concentrant sur notre "cœur business". Et en le légitimant, car il répond plus que jamais à une forte demande sociétale : loger ceux qui cherchent un toit. Fin 2008, alors que beaucoup s'interrogeaient encore sur la gravité et la durée de la crise, j'avais demandé à Xavier Guilhou de nous accompagner dans la définition d'une réponse collective. Cette démarche a débouché

sur la grande convention régionale de travail et de mobilisation du 17 mars 2009, qui a permis le repositionnement stratégique et le redéploiement des actions de la FNAIM Paris Ile-de-France. À partir de notre identité de "régulateurs du marché immobilier de proximité", nous avons décidé de mutualiser nos compétences et nos expériences, pour veiller à la cohérence de nos engagements avec la réalité du terrain, mais aussi pour réinventer, ensemble, notre profession. Ces axes stratégiques sont toujours d'actualité. Si beaucoup a été fait, il me semble nécessaire de se remettre au travail. Ceux qui souffrent le plus, parmi nous, sont ceux qui ne font que de la transaction. Pour faire évoluer nos métiers vers davantage d'accompagnement, dans la durée, de nos clients, qu'ils soient acheteurs, locataires ou bailleurs propriétaires, nous allons renforcer notre offre de formation professionnelle et de conseil, notamment à la gestion de patrimoine avec notre partenaire GALIAN (ex-CGAIM). C'est notre priorité du 1er semestre 2014. C'est en renforçant encore notre crédibilité que nous pourrons peser, et éviter certaines décisions néfastes à nos activités. Au travail!

#### Les raisons d'être de ces entretiens mensuels

Les débats immobiliers du Grand Paris sont une plateforme de réflexion et d'échanges proposée par le FNAIM Paris lle-de-France dans le cadre de l'avènement de la métropole francilienne. Centrée sur l'interview d'un expert reconnu, il s'agit d'aborder un thème d'actualité qui intéresse au premier chef et très concrètement les professionnels de l'immobilier. Mais aussi tous les citoyens et décideurs responsables, curieux, soucieux du "vivre ensemble" dans le futur Grand Paris. Cette lettre illustre l'engagement des professionnels regroupés au sein de la FNAIM Paris Ile-de-France, acteurs mobilisés, lucides et ouverts, au cœur de la Cité. Dans le monde complexe et mouvant qui est le nôtre, il importe de multiplier les approches, de décloisonner les savoirs, de penser et d'agir de manière transversale. La réussite naît de l'échange et de l'interconnexion des réseaux.



#### Les débats immobiliers du Grand Paris

Les entretiens de la FNAIM Paris Ile-de-France Une publication de la FNAIM Paris Ile-de-France Directeur de publication: Gilles Ricour de Bourgies www.lamaisondelimmobilier.org http://gillesricourdebourgies.com

Contacts

FNAIM Paris Ile-de-France 27 bis avenue de Villiers 75017 Paris

Tél.: +33 (0)1 40537350 Courriel: contact@fnaim-idf.com