

Coordonné par Fana Rasolofo-Distler, Titulaire de la Chaire EREM  
Préface de Jean-Marc Torrollion, Président de la FNAIM  
et de Christophe Schmitt, Titulaire de la Chaire Entreprendre

# **ENTREPRENDRE** **DANS** **L'IMMOBILIER**

**SPÉCIFICITÉS ET OPPORTUNITÉS D'UN SECTEUR EN MUTATION**

**Agences indépendantes, franchisées et digitales**  
**Bailleurs sociaux – Agences à vocation sociale**  
**Réseaux de mandataires – Market Centers**

**DUNOD**

Éditorial : Guillaume Clapeau et Yaël Aouizrat Bourcet

Fabrication : Anne Pachiaudi

Couverture : Studio Dunod

Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-084273-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<b>Préface</b>	IV
<b>Introduction</b>	1
<b>Chapitre 1 ■ Entreprendre dans un marché immobilier en mutation en 8 leçons</b> <i>Par Fana Rasolofo-Distler</i>	5
<b>Chapitre 2 ■ Choisir son modèle d'agence : indépendante, franchisée ou digitale ?</b> <i>Par Thierry Cheminant</i>	31
<b>Chapitre 3 ■ Les réseaux de mandataires, entre protectionnisme et libéralisme</b> <i>Par Gilles Henry</i>	63
<b>Chapitre 4 ■ Les Market Centers, une nouvelle façon d'entreprendre dans l'ère digitale</b> <i>Par Nathalie Gardes</i>	91
<b>Chapitre 5 ■ L'immobilier social : un entrepreneuriat humaniste</b> <i>Par Frédéric Distler</i>	133
<b>Chapitre 6 ■ Bailleur social et entrepreneur, relever les défis de demain : le cas Vivest</b> <i>Par Frédéric Distler &amp; Fana Rasolofo-Distler</i>	169
<b>Chapitre 7 ■ Bâtir son avenir, construire du sens</b> <i>Par Aramis Marin</i>	199
<b>Conclusion</b>	216

## Préface

# La nécessité de développer une culture entrepreneuriale

Lorsque nous parlons d'entrepreneuriat, nous avons généralement les yeux rivés sur un seul indicateur : le nombre de créations d'entreprise. Or, en nous cantonnant à ce seul indicateur, nous sommes tout à l'instar de l'aveugle qui cherche ses clés sous le lampadaire, car c'est le seul endroit éclairé dans la ruelle sombre. En agissant de la sorte, nous nous contentons en fait d'aider les personnes qui souhaitent effectivement créer une entreprise, alors qu'il y a tant à faire. Cette façon de procéder exclut *de facto* tout porteur de projet pour lequel la création d'entreprise ne serait pas nécessairement une finalité. Ne pourrions-nous donc pas aider tout porteur de projet aussi ? En réalité, il est aujourd'hui bien clair que la création d'entreprise n'est pas un objectif en tant que tel pour tous ceux qui se lancent dans l'entrepreneuriat.

Il est nécessaire, voire urgent de parler de « culture entrepreneuriale » avant de parler de « création d'entreprise ». Dans cette perspective, il convient de différencier l'état gazeux et l'état de cristallisation de l'entrepreneuriat. Cette sophistication dans l'approche permet de considérer différemment le développement de la culture entrepreneuriale et la création d'entreprise en bonne et due forme. Dit autrement, la création d'entreprise, tant au niveau quantitatif que qualitatif, ne pourra pas s'améliorer en France si nous ne travaillons pas sur l'état gazeux de l'entrepreneuriat en développant la culture entrepreneuriale (*Sept clés pour (s') entreprendre*, PUQ, 2002). Aucun secteur d'activité n'échappe à cette logique. On le voit aussi dans le secteur de l'immobilier où entreprendre aujourd'hui ne ressemble plus à ce qui se faisait il y a plus de vingt ans ; il en sera de même dans le futur en regard de notre présent, car l'entrepreneuriat est un processus et qui dit « processus » dit « évolution ».

Entreprendre dans l'immobilier, en l'occurrence, revient dans un premier temps à développer une culture entrepreneuriale dans les formations dédiées, à s'interroger sur les innovations en cours dans les autres domaines et questionner leur application dans l'immobilier.

Cette prise en considération de l'état gazeux des projets dans l'immobilier passe par l'organisation d'action de sensibilisation, de formation et d'accompagnement autour du modèle des 3M : Moi en tant qu'entrepreneur, Mon projet et Mon écosystème (*La fabrique de l'entrepreneuriat*, Dunod, 2018). En effet, il nous semble nécessaire de développer des actions afin de permettre aux entrepreneurs non seulement d'acquérir des compétences mais surtout de mieux prendre en considération l'intentionnalité liée au projet porté. En d'autres termes, le choix de l'entrepreneur d'un projet n'est nullement le fruit du hasard. Bien au contraire, il s'inscrit dans une histoire, une culture et un rapport au monde singulier, ou en tout cas qui lui est propre. Le projet porté par l'entrepreneur, dans cette perspective, va favoriser le lien entre lui et les acteurs de l'écosystème. Le projet sert non seulement à la structuration de l'agir de l'entrepreneur mais aussi comme un medium de communication à l'adresse des acteurs de l'écosystème. Ces derniers

sont essentiels. L'entrepreneur ne saurait ne pas les prendre en compte et œuvrer à les associer d'une manière ou d'une autre à sa vision, à ses valeurs, à ses souhaits, car ce sont bien les acteurs de l'écosystème qui participent à le considérer, ou non, comme entrepreneur. Au final, entreprendre dans l'immobilier, comme de façon générale, revient à conjuguer au mieux ces trois dimensions.

*Pr. Christophe Schmitt, titulaire de la chaire « Entreprendre » de l'université de Lorraine*

La caractéristique du secteur de l'immobilier, c'est que c'est un monde de la TPE et de la PME. Il reste un secteur où la dimension de l'entreprise n'est pas encore un critère de viabilité. Autrement dit on reste libre de choisir son projet entrepreneurial en fonction de l'idée que l'on se fait de son idéal d'entreprise. C'est particulièrement vrai pour la transaction, où l'ultime dimension est l'entreprise « solo » : les autoentrepreneurs sont passés de 18 000 en 2018 à plus de 70 000 aujourd'hui, tout en étant au service d'une entreprise. C'est un univers où la culture de l'association, très présente chez les professions libérales, est balbutiante. C'est un point faible qui freine le développement notamment lorsqu'il s'agit d'adjoindre de la compétence sur un métier comme la gestion locative et le syndic. Mais le plus dangereux dans le contexte actuel c'est une forme de culture entrepreneuriale orientée par une réglementation qui enferme nos entrepreneurs dans une modélisation type. C'est sa grande faiblesse, qui pourrait lui coûter cher. N'a-t-on pas vu nos entrepreneurs incapables de développer une agilité d'accompagnement de l'explosion du marché de la transaction et de réagir trop tard par rapport à certaines formes de concurrence ?

Il importe donc d'entamer très vite une nouvelle réflexion sur la culture entrepreneuriale dans l'immobilier, qui est aujourd'hui bien trop bridée par le confort intellectuel de sa réglementation et de son histoire, mais aussi par son individualisme, à terme intenable.

Le projet de l'entrepreneur est lié à une histoire, un parcours. L'histoire peut être familiale, le parcours lié à une reconversion. Le projet est centré réglementairement sur une compétence obligatoire qui procure

une carte professionnelle qui est personnelle. Dans nos trois métiers principaux, ce besoin de qualification réglementaire introduit le plus souvent une approche sur une monoactivité plutôt qu'une approche en pluriactivité. Elle implique le plus souvent un exercice artisanal ou l'entrepreneur est lui-même un hyperproductif. On touche alors du doigt cette distinction entre l'artisan et l'entrepreneur. Ce dernier conjugue la compétence métier avec une compétence managériale et financière. Si on poursuit un développement important, la compétence métier opérationnelle est sous-traitée aux collaborateurs, pour laisser place à une vision sur l'évolution de ses métiers qui permet effectivement une analyse de l'évolution de l'écosystème et des innovations. Une des grandes caractéristiques de ces dernières années, c'est la venue de managers extra-professionnels au sens réglementaire du terme, qui fondent leur projet sur un concept disruptif et/ou une approche financière qui peut être la reprise pure et simple d'entreprises existantes, dans le cadre d'une reconversion. Il importe d'être lucide sur ces évolutions et ne pas opposer ce que j'appelle les « artisans » et les « entrepreneurs ». L'immobilier reste un secteur de reconversion entrepreneuriale.

*Jean-Marc Torrollion, président de la FNAIM et entrepreneur*

# Présentation des auteurs

**Fana Rasolofo-Distler** est enseignante-chercheuse à l'IAE Metz *School of Management*. Elle a développé une expertise dans le champ de l'immobilier l'ayant conduite à créer une filière de formation complète dans les métiers de l'immobilier. Elle a également créé en 2018 la Chaire EREM pour impulser les réflexions et l'innovation dans les pratiques des métiers de l'immobilier.

**Thierry Cheminant** est directeur pédagogique de la FNAIM et directeur de l'École supérieure de l'immobilier. Doctorant en sciences de gestion au sein de la Chaire EREM, il est membre du laboratoire de recherche CEREFIGE de l'université de Lorraine. Il est également professeur vacataire à l'IAE Metz *School of Management* et à l'université de Perpignan.

**Gilles Henry** est docteur en sociologie de l'université de Lorraine et chercheur associé au centre de recherche sur les médiations (CREM). Président de GCMH Conseil, il exerce l'activité de chargé d'enseignement à l'IAE Metz *School of Management*, ainsi qu'à l'université de Lyon II.

**Nathalie Gardes** est Maître de conférences HDR à l'université de Bordeaux. Elle est responsable de l'axe de recherche sur le numérique de l'Institut de recherche en gestion des organisations (IRGO) et de la Licence Métiers de l'immobilier mention Transaction et commercialisation de biens.

**Frédéric Distler** est Maître de conférences à l'IAE Metz *School of Management*. Chercheur au sein de la Chaire EREM, il travaille sur l'expertise client.

**Aramis Marin** est Maître de conférences à l'IAE Metz *School of Management*. Ingénieur industriel et docteur en gestion, ses travaux portent sur l'entrepreneuriat et l'innovation pour le développement local durable.



# Introduction

**L**e titre de cet ouvrage est sans équivoque : *Entreprendre dans l'immobilier. Spécificités et opportunités d'un secteur en mutation.* En effet, la mutation est le produit d'un certain nombre de facteurs comme l'écologie, les nouvelles réglementations, la digitalisation et la crise sanitaire, l'évolution des prix des biens à la hausse ou encore les métiers qui évoluent et se restructurent. Ainsi, entreprendre dans l'immobilier nécessite de prendre en compte ces paramètres pour se « lancer » dans l'aventure entrepreneuriale dans un secteur touché de plein fouet par ces changements à forts impacts sur les habitudes de fonctionnement des acteurs. Dans ce cadre, les spécificités de l'immobilier peuvent se traduire dans la diversité des formes et des services que prennent les entreprises au regard du marché dans lequel elles s'inscrivent.

Le chapitre 1 nous invite à une propédeutique sous forme de leçons pour bien conduire son entreprise à travers les méandres et aléas du marché immobilier. Le choix d'une stratégie adaptée est un gage de réussite entrepreneuriale : face à une concurrence ténue, encore faut-il savoir manœuvrer et manager son affaire pour rester compétitif.

Le chapitre 2 nous conduit à réfléchir au modèle d'affaires le plus pertinent en interrogeant les trois modèles d'agence sur le marché, à savoir l'agence indépendante, l'agence franchisée et l'agence digitale ou non vitrée. Ce choix est parfois un dilemme pour celui ou celle qui souhaite se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, car du choix d'un modèle va dépendre l'activité de l'entreprise.

Le chapitre 3 analyse les spécificités du modèle des réseaux de mandataires. Ce nouveau modèle économique, apparu en 2005 dans le secteur de l'immobilier résidentiel, contribuerait à réduire les parts de marché des autres acteurs plus traditionnels. Aussi les réseaux de mandataires immobiliers apparaissent-ils comme les nouveaux acteurs du secteur de l'immobilier résidentiel, avec une multitude d'autres acteurs. Seraient-ils les agents immobiliers de demain et faudrait-il s'en inquiéter ?

Le chapitre 4 explore le modèle Keller Williams afin de comprendre en quoi ce modèle est innovant et d'identifier les facteurs susceptibles d'expliquer sa performance. Qu'est-ce qui différencie réellement Keller Williams des mandataires en termes de business model ? Quelles sont les spécificités qui expliquent sa performance au niveau international ? Il s'agit dans ce chapitre d'identifier les facteurs qui ont conduit l'entreprise à son succès au niveau international en abordant sa proposition de valeur, sa gouvernance et sa culture. Pourquoi ce modèle peine-t-il à être rentable dans le contexte français ?

Le chapitre 5 explore une facette peu habituelle dans l'immobilier, à savoir la création d'une agence immobilière à vocation sociale. Cette dernière entend répondre aux besoins en logement à destination des populations les plus défavorisées. Elle est portée par une association et financée par le versement des loyers des locataires et le soutien des collectivités publiques. Cette forme d'entrepreneuriat social est un partenariat avec les opérateurs publics du logement. Il s'agit là de pointer le caractère humaniste d'une entreprise aux prises avec un marché qui tend trop rapidement à laisser au bord du chemin les plus fragiles d'entre nous.

Le chapitre 6 présente le cas d'un bailleur social en Lorraine comme étant une entreprise qui investit et entreprend dans de multiples domaines. Sa vocation première est de répondre aux besoins en logement des populations les plus fragiles de notre société. Pour ce faire, Vivest met en œuvre une multiplicité d'actions à travers ses services techniques, sociaux, administratifs et financiers. L'entreprise se déploie par le biais

## Introduction

de ses agences sur le territoire lorrain au plus près des populations. Construction, démolition, maintenance des bâtiments, location et vente de logements sont les activités principales de l'entreprise, mais la plus importante selon ses dirigeants est celle de loger les personnes et les familles et de les accompagner socialement. Il s'agit de répondre au besoin en logement des populations exclues du marché.

Pour finir, le chapitre 7 nous amène à découvrir une aventure entrepreneuriale individuelle portée par Manon. En effet, Manon est entrée dans l'immobilier par accident. Ses parents, propriétaires d'un appartement, lui ont laissé le soin de le gérer. Elle s'est découverte une passion pour le métier et a pu donner du sens à sa vie. Son acte d'entrepreneuse *a priori* modeste inaugure certainement le début d'une carrière dans l'immobilier. C'est ce que l'auteur tente de nous montrer.

Ces chapitres illustrent les multiples possibilités d'entreprendre dans l'immobilier. Ils nous conduisent vers des possibles qui laissent aux acteurs le choix d'opter pour le modèle qui leur convient au regard des contraintes et des possibilités qu'offre le marché. Entreprendre dans l'immobilier est ainsi une réelle aventure qui permet aux porteurs de projets de réaliser leur vision du futur dans le moment présent. L'immobilier se prête selon nous parfaitement à cette réalisation dans le futur, car il est aussi porteur de rêves, d'imaginaires et d'espoirs.



# Chapitre 1

# Entreprendre dans un marché immobilier en mutation en 8 leçons

*Par Fana Rasolofo-Distler*

## Introduction

Ce chapitre vise à apporter aux entrepreneurs du secteur de l'immobilier les outils et les compétences nécessaires à la réussite de leur entreprise. En effet, la réussite entrepreneuriale dépend, d'une part, de la capacité de l'entrepreneur à définir une vision stratégique pour son entreprise par le diagnostic de son environnement interne et externe. Dans ce cadre, plusieurs outils de diagnostic stratégique sont à la disposition des entrepreneurs. Nous en évoquerons deux dans ce chapitre : la matrice SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) qui permet de diagnostiquer les forces et faiblesses de l'entreprise dans son environnement interne et les opportunités et menaces dans son environnement externe, et la matrice BCG (*Boston*

*Consulting Group*) qui vise à identifier les domaines d'activités stratégiques sur lesquels concentrer les investissements pour se différencier de la concurrence. La mobilisation de ces outils va permettre à l'entrepreneur d'élaborer son business model ou modèle d'affaires qui décrit la manière dont l'entreprise va atteindre la vision que l'entrepreneur lui a fixée, en l'occurrence : comment l'entreprise va-t-elle créer de la valeur et générer du profit ? Comment sera-t-elle structurée et organisée ? Comment s'insérera-t-elle dans son environnement (quel marché ? quels clients cibles ? quels fournisseurs ? quels partenaires ? etc.) ?

La réussite d'un projet entrepreneurial, dans un marché de l'immobilier en mutation, implique, d'autre part, une certaine culture managériale liée à un certain nombre de facteurs clés de succès tels que l'innovation et l'apprentissage organisationnel. La crise sanitaire que nous traversons rappelle aux entrepreneurs la part d'incertitude dans le management d'une entreprise. La bonne maîtrise d'outils de diagnostic et de planification, comme ceux évoqués plus haut, ne préserve pas les entrepreneurs des contextes d'incertitude, d'où la nécessité de développer des compétences permettant de manager en temps de crise. La crise sanitaire a également amplifié les mutations dans les modes de consommation et dans les modes de communication de manière générale et plus particulièrement dans le secteur de l'immobilier. L'éthique et l'écologie dans les modes de consommation et le digital dans les modes de communication sont des mutations que les entreprises immobilières ne peuvent plus ignorer aujourd'hui si elles veulent pérenniser leurs activités.

En combinant regards théoriques et exemples pratiques, ce chapitre traite de l'ensemble de ces outils et compétences au travers de huit leçons.

## Leçon n° 1

# Du business model (modèle d'affaires) au business plan (plan d'affaires)

Que votre projet d'entreprise immobilière émane d'une création d'entreprise ou d'une reprise d'activité, le business model et le business plan constituent les éléments centraux de la levée de fonds pour financer le projet.

Le business model explique les sources de revenus d'une activité. C'est une « convention » (Jouison-Laffitte et Verstraete, 2008) ayant pour objectif de convaincre les partenaires, dont les apporteurs de fonds, de la capacité d'une affaire à créer de la valeur. Le business model précise par ailleurs les modalités de partage de cette valeur créée. Cette notion de « convention » implique une motivation commune et partagée, une adhésion de toutes les parties prenantes au projet. Cette adhésion va dépendre du concept développé par l'entreprise immobilière, concept qui intègre forcément l'évolution de la société.

Nous constatons deux principaux leviers qui influencent considérablement ces dernières années les nouveaux business models dans les métiers de l'immobilier : le développement durable, qui inclut des dimensions solidaires et écologiques, et la digitalisation. Ces deux leviers ont investi le secteur de l'immobilier, de l'acte de construire à l'acte de commercialiser ou d'administrer, jusqu'à l'acte d'habiter ou d'occuper un bâtiment. Comment envisager les métiers de l'immobilier aujourd'hui sans la technologie du BIM (*building information modeling*) qui permet de modéliser un bâtiment de sa construction à sa démolition, selon des préoccupations environnementales ? Comment envisager les métiers de l'immobilier aujourd'hui sans prendre conscience des préoccupations solidaires telles que la colocation, les financements participatifs (*crowdfunding*), les usages partagés des lieux de travail (*coworking*) qui permettent de concilier économie collaborative et respect de

l'environnement ? Comment vendre ou administrer des biens immobiliers aujourd'hui sans comprendre l'importance du marketing digital ?

Le business plan sert quant à lui à communiquer le business model aux parties prenantes de l'entreprise. C'est un document rédigé à destination des partenaires. Il part de la présentation du *Primum movens*, le porteur du projet, celui qui incarne le projet d'entreprise : la première impulsion (Akrih et al., 2006). Il s'agit ici de défendre le porteur de projet : quelles sont ses compétences ? Maîtrise-t-il le cadre juridique des métiers de l'immobilier ? Maîtrise-t-il les nouvelles technologies en lien avec son activité ? Dispose-t-il d'un réseau de partenaires solide ? Dispose-t-il de bonnes références ? D'où tire-t-il sa légitimité ? Après avoir défendu le porteur du projet, il faut défendre le projet en lui-même : quels types de services/métiers proposer aux clients ? Quel type de structure retenir (agence indépendante ou agence franchisée, agence physique avec vitrine ou agence virtuelle sans vitrine, etc.) ?

Une étude de marché va permettre de montrer le potentiel de création de valeur par l'entreprise immobilière via des outils de diagnostic stratégique comme la matrice SWOT qui permet d'analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise et qui va mettre en exergue ses forces et faiblesses ainsi que les opportunités qu'offre le marché et les menaces auxquelles l'entreprise pourrait être confrontée. L'étude de marché va permettre de justifier le positionnement de l'entreprise immobilière sur le marché.

La matrice SWOT prend en compte l'instabilité de l'environnement dans lequel évolue chaque entreprise. D'une part, cet environnement comporte des opportunités et des menaces dont la prise en compte va influencer l'offre et la demande sur le marché. D'autre part, l'entreprise elle-même, dans son organisation interne, intègre des forces et des faiblesses qui vont délimiter sa position et ses activités sur le marché. L'entrepreneur peut mobiliser cette matrice pour définir sa vision stratégique.



## Entreprendre dans un marché immobilier en mutation

Critères analysés	Diagnostic interne	Diagnostic externe
<b>Points positifs</b>	<p><b>Forces (<i>strengths</i>) :</b> atouts, savoir-faire, compétences générales et spécifiques.</p> <p>Questions à se poser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Que fait-on mieux que d'autres agences ?</li> <li>– Qu'est-ce qui différencie mon agence de la concurrence ?</li> <li>– A-t-on des avantages concurrentiels solides ?</li> <li>– Notre réputation est-elle suffisamment solide ?</li> <li>– Notre transition numérique est-elle toujours à la hauteur de nos ambitions ?</li> </ul>	<p><b>Opportunités (<i>opportunities</i>) :</b> chances de développement.</p> <p>Questions à se poser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Le marché de l'immobilier est-il en progression ?</li> <li>– Les taux d'intérêt sont-ils toujours aussi historiquement bas ?</li> <li>– Existe-t-il une nouvelle législation incitative (ex : loi de finance de l'année en cours ou suivante) ?</li> <li>– Des perspectives de créations d'entreprises et donc d'emplois sont-elles envisagées sur mon secteur de chalandise ?</li> <li>– Des grands travaux d'aménagement du territoire sont-ils programmés dans les deux ou trois prochaines années (ex : gare TGV, autoroute, stations de métro, etc.) ?</li> <li>– Y a-t-il des possibilités de partenariat avec d'autres acteurs du marché de l'immobilier ?</li> </ul>
<b>Points négatifs</b>	<p><b>Faiblesses (<i>weaknesses</i>) :</b> lacunes.</p> <p>Questions à se poser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Que fait-on moins bien que d'autres agences ?</li> <li>– Manque-t-on de ressources ?</li> <li>– Nos clients sont-ils fidèles à notre agence ?</li> <li>– La taille de ma force de vente est-elle suffisante ?</li> <li>– Ma communication externe est-elle à la hauteur de mes ambitions pour générer de la demande ?</li> </ul>	<p><b>Menaces (<i>threats</i>) :</b> facteurs de remise en cause.</p> <p>Questions à se poser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Quel est le niveau de la concurrence ?</li> <li>– Y a-t-il de nouveaux acteurs potentiels de l'immobilier dans ma zone de chalandise ?</li> <li>– Quels sont les risques à venir de complexification du cadre légal des activités de l'immobilier ?</li> <li>– En termes de marketing digital, mon agence peut-elle rivaliser avec la concurrence ?</li> </ul>

**Figure 1.1 – Exemple de matrice SWOT**

Source : Rasolofo-Dislter *et al.*,  
*Management et innovation dans l'immobilier*, Dunod, p. 208, 2021

Une fois la vision stratégique définie et le modèle d'affaires élaboré, l'allocation des ressources au travers du business plan implique là aussi une réflexion autour du ou des domaines d'activité stratégiques à prioriser. Dans un contexte de ressources limitées, vers quelles activités l'entrepreneur souhaite-t-il engager en priorité ses investissements ?

## Leçon n° 2

# Le choix stratégique de l'investissement

Une entreprise immobilière peut exercer plusieurs métiers comme la transaction location/vente, la gestion locative, le syndic de copropriété, la promotion immobilière. Le positionnement stratégique d'une entreprise immobilière peut dès lors se focaliser sur un ou plusieurs domaines d'activité stratégiques (DAS) c'est-à-dire un ou plusieurs métiers dans lesquels elle souhaite engager en priorité ses investissements (ressources financières, humaines, matérielles, technologiques, informationnelles). La mobilisation d'outils comme la matrice BCG permet d'apprécier l'attractivité et la compétitivité d'un métier à l'autre.

En effet, elle permet de comparer les métiers et de les cartographier selon leur attractivité et leurs avantages concurrentiels. Comme le montre l'exemple ci-après, la matrice BCG évalue chaque métier selon deux critères : la part de marché relative (axe des absisses, de fort à faible) et le taux de croissance du marché (axe des ordonnées, de faible à fort). La part de marché relative représente la position de l'entreprise par rapport à un seul de ses concurrents. Le taux de croissance peut, quant à lui, être comparé à la variation du PIB.

Si nous prenons l'exemple d'une agence immobilière, la mobilisation de la matrice BCG permet de cartographier les activités de l'agence dans quatre catégories : les métiers « vaches à lait », « poids morts », « dilemmes » et « vedettes ».