

# Chapitre 4

## L'analyse stratégique

# Objectifs de ce chapitre

- Apprendre à réaliser un diagnostic externe (analyse des opportunités et menaces dans l'environnement) **et un diagnostic interne** (analyse des forces et faiblesses de l'entreprise) et savoir Utiliser les résultats du diagnostic pour orienter les décisions stratégiques.
- Comprendre les limites du modèle de Porter pour l'analyse stratégique et connaitre les modèles alternatifs
- Identifier et comprendre les groupes stratégiques au sein d'une industrie.



PESTEL: L'OUTIL STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES



Intention

→ Analyse Externe

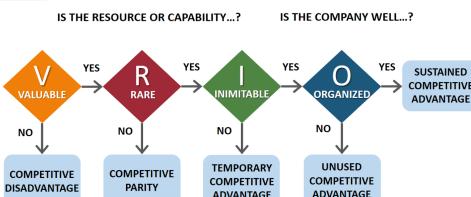
Diagnostic stratégique

→ Analyse Interne

Choix Stratégique

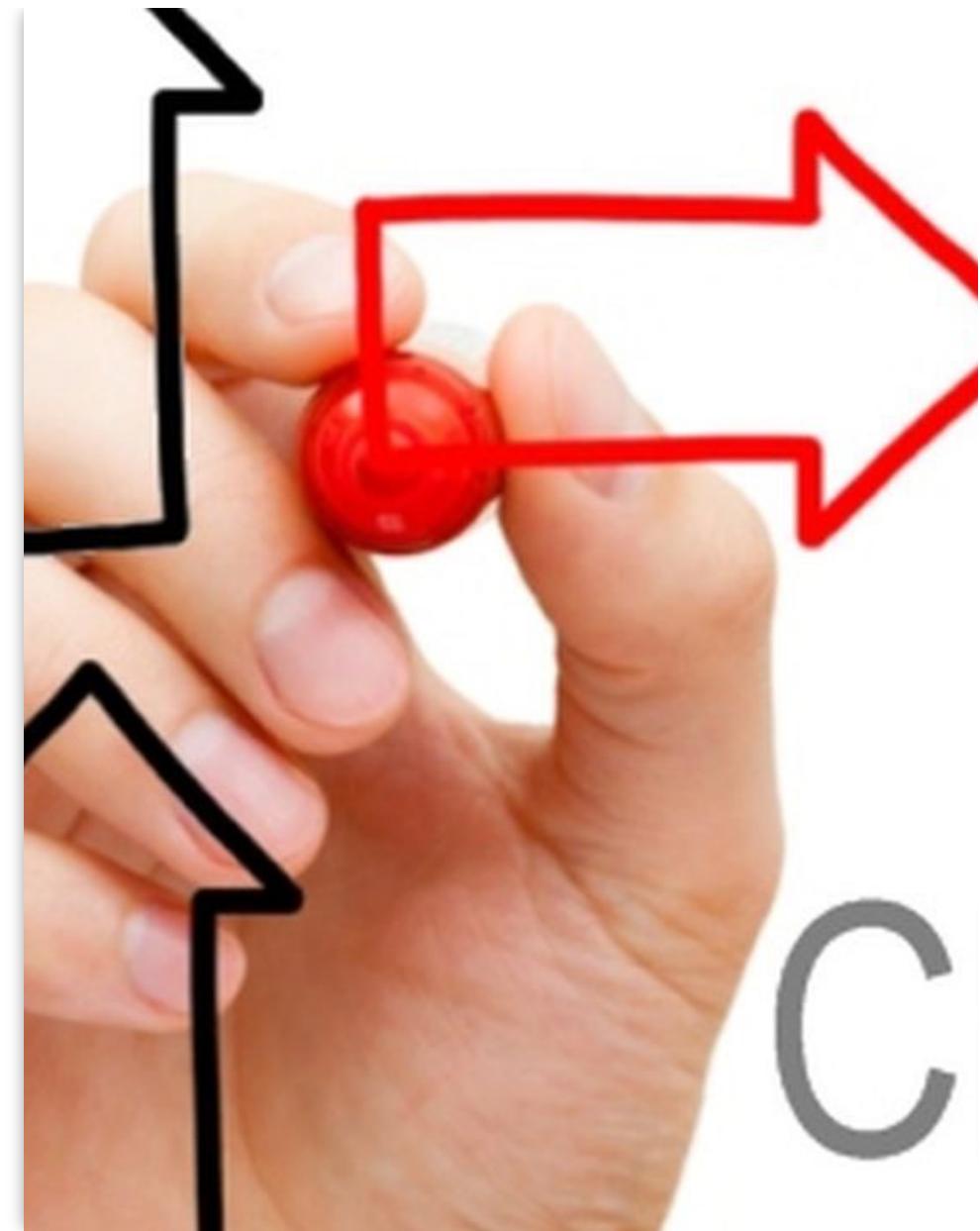
Implémentation de la Stratégie

→ Avantage Concurrentiel



## L'enjeu central du diagnostic stratégique repose sur plusieurs questions clés :

- Quels changements vont survenir dans l'environnement ?
- Comment ces changements vont-ils affecter l'entreprise et ses activités ?
- Quelles sont les ressources et les compétences de l'organisation ?
- Comment ces ressources et compétences procurent-elles un avantage concurrentiel ?





## La complexité du diagnostic réside dans le fait que :

Les conditions concurrentielles,  
Les caractéristiques des marchés,  
Les technologies disponibles,  
Les mouvements des concurrents



varient considérablement d'une activité à  
l'autre au sein d'une même entreprise

**Une des premières étapes du diagnostic consiste à choisir le niveau d'analyse adéquat.**

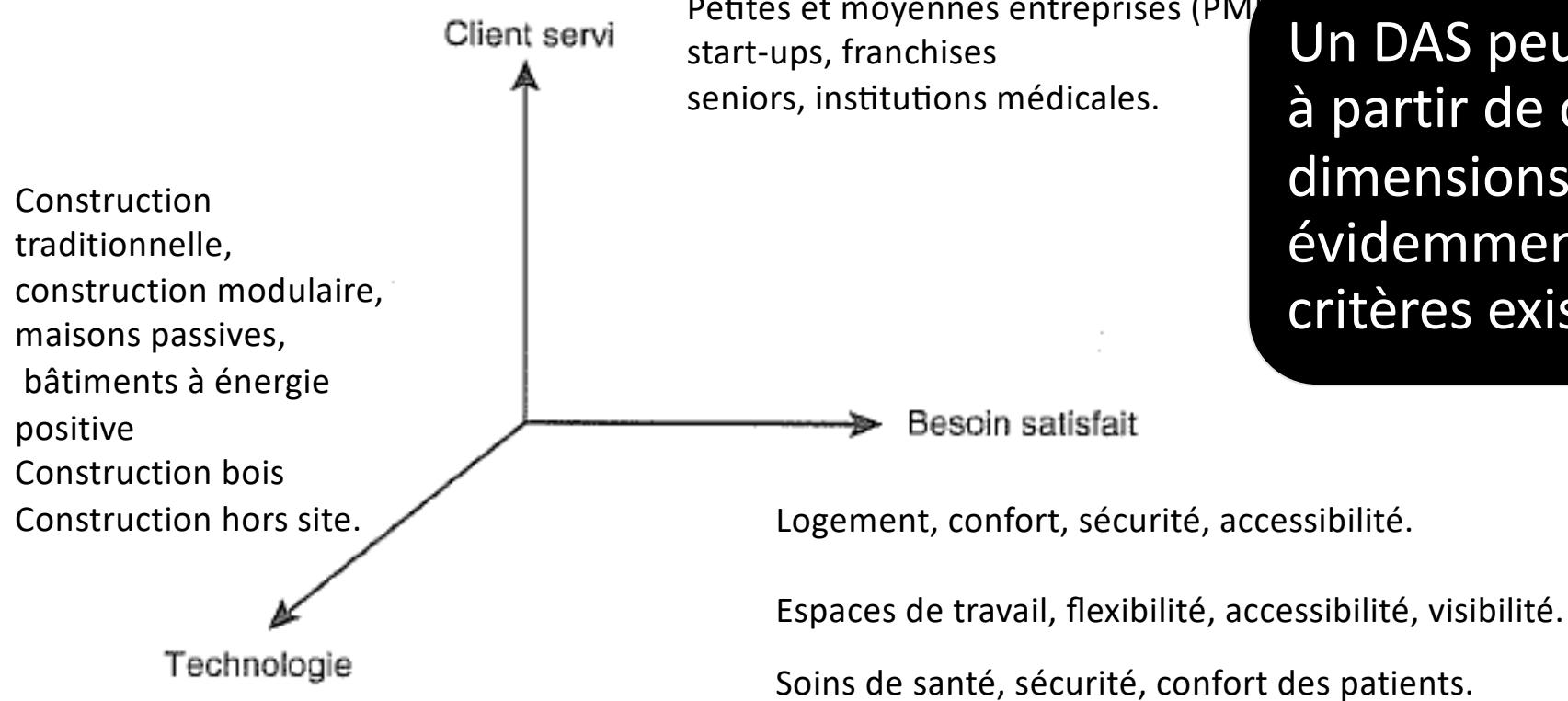
C'est ce que nous appellerons la segmentation stratégique des activités en DAS



# S1 La segmentation stratégique



# Critères de segmentation



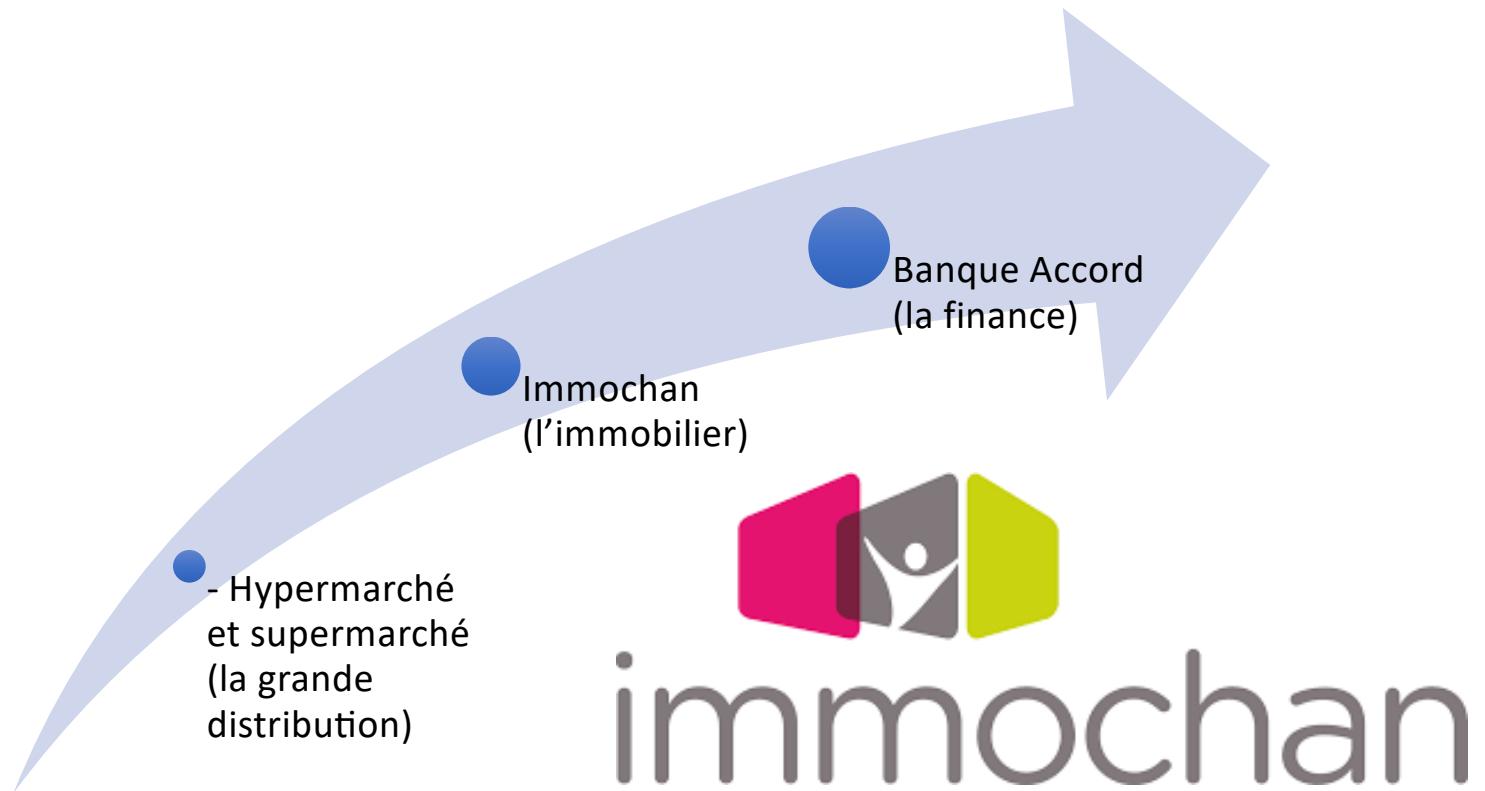
Un DAS peut être défini à partir de ces trois dimensions mais évidemment d'autres critères existent

La segmentation stratégique évite donc de mener des analyses englobant systématiquement toute l'entreprise.

Mais si le DAS est l'unité d'analyse pertinent pour la prise de décision il faut trouver le niveau de finesse adéquat

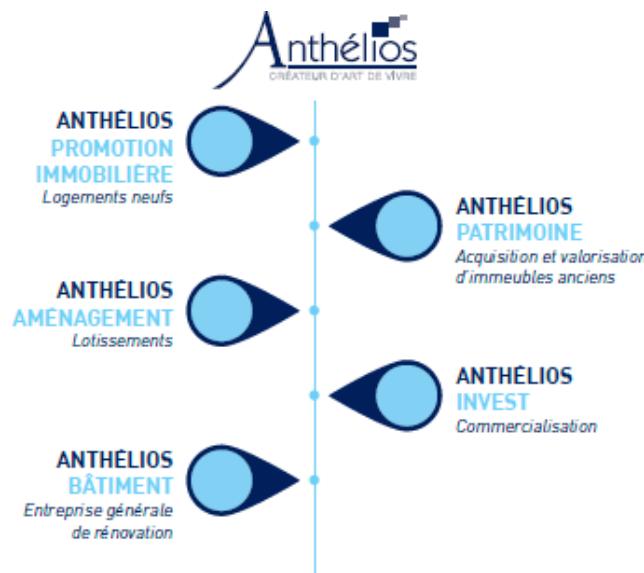


# DAS Auchan



# DAS ANTHELIOS

Parce que se sentir bien son habitat est avant tout notre priorité, nous concevons des programmes à notre image, intimes, collaboratifs et personnalisés.



Notre entreprise **se positionne** aujourd'hui comme un acteur majeur de l'immobilier en Aquitaine sur deux axes principaux :

- La promotion immobilière au travers de l'immobilier résidentiel tant en accession qu'en investissement.
- La Réhabilitation en rénovant le patrimoine bordelais.

DAS **Nexity**

## « 3 clients, 6 métiers »



### Les clients :

les particuliers, les entreprises, les collectivités

### DAS identifiés :

- Immobilier résidentiel
- Services immobiliers aux particuliers
- Immobilier d'entreprise
- Services immobiliers aux entreprises
- Réhabilitation/création de nouveaux quartiers
- Conseil en aménagement urbain



## Il est essentiel de souligner que

Sur chaque DAS l'entreprise doit chercher à obtenir **la combinaison spécifique de FCS**



Chaque DAs peut et devrait faire l'objet **d'une stratégie spécifique**.

## S2 Diagnostic externe

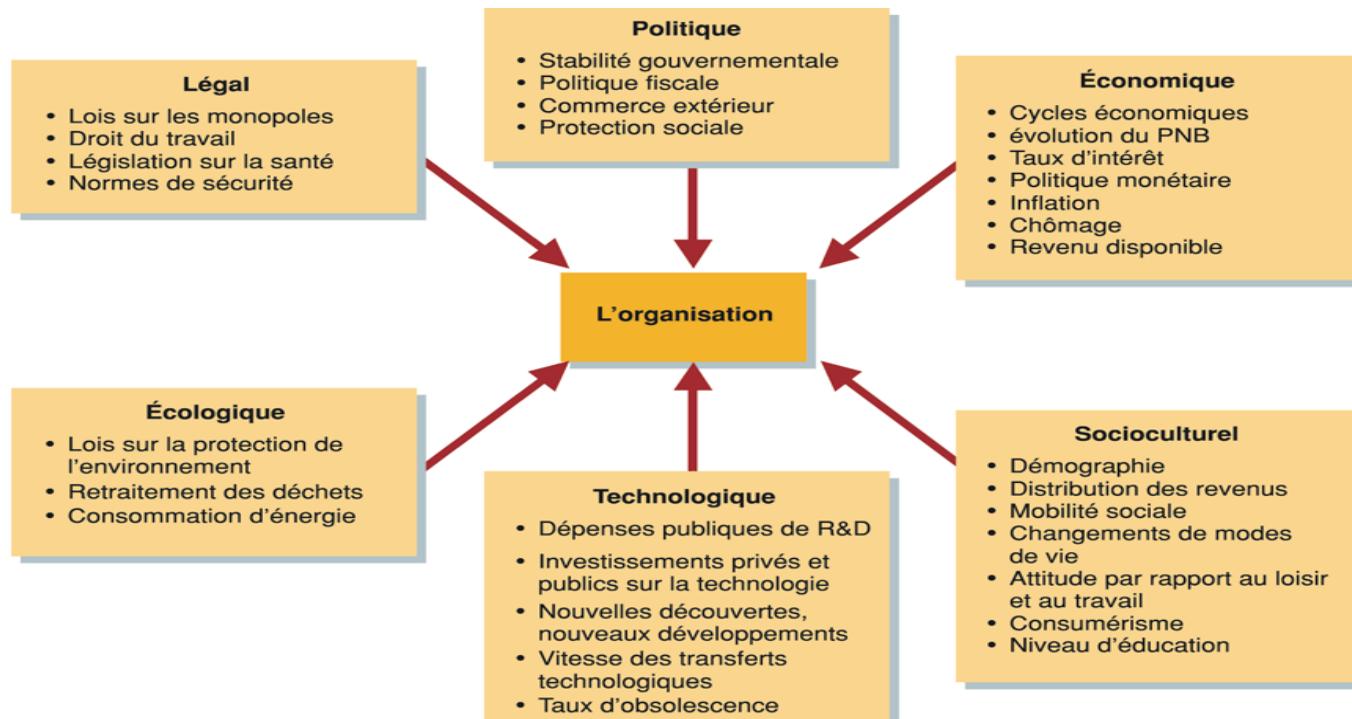


# A / analyse du macro environnement

- C'est l'étude des éléments entourant une entreprise qui ne sont pas sous son contrôle mais qui ont un impact sur son activité



# Le modèle PESTL



- Quels sont les facteurs environnementaux qui ont une influence sur l'organisation ?
- Lesquels de ces facteurs sont les plus importants à l'heure actuelle ? Et dans les années qui viennent ?

## b Application à l'immobilier

---

la réduction des aides à l'achat immobilier par les ménages.

---

réforme du prêt à taux zéro plus (ptz +)

---

Changement des dispositifs fiscaux en faveur de l'investissement locatif

---

## Politique

---

taxation des plus-values immobilières pour la vente de logements autre que la résidence principale  
taxe sur les logements vacants

---

plus value et abattement sur les terrains à bâtir

---

Modification de la fiscalité Airbnb

---

# Economique

ÉVOLUTION DE LA COURBE DES TAUX COURTS OU LONGS

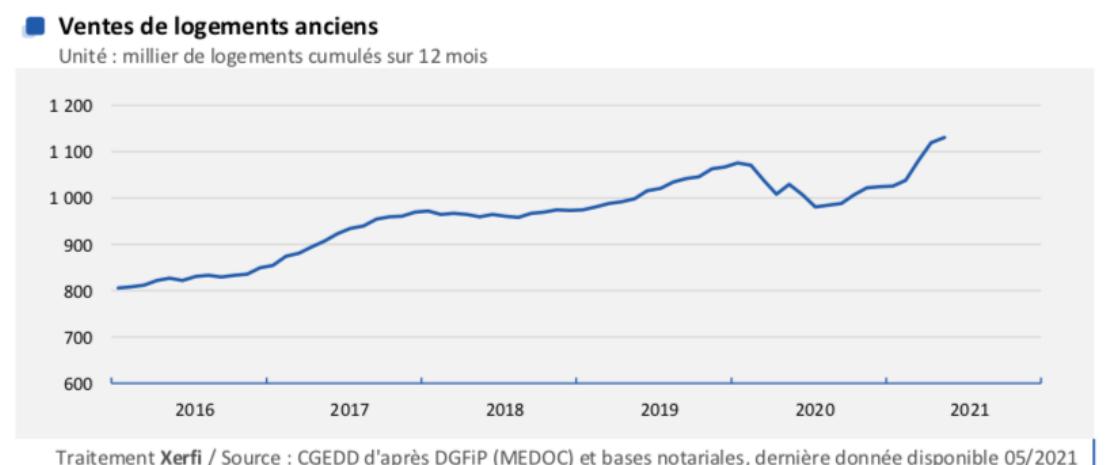
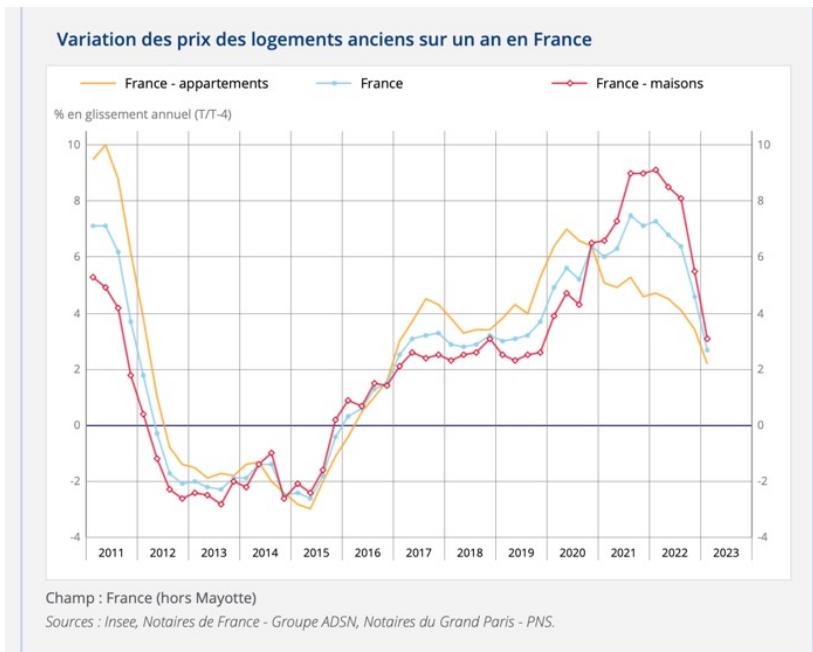
POLITIQUE BUDGÉTAIRE CONTRAINTE

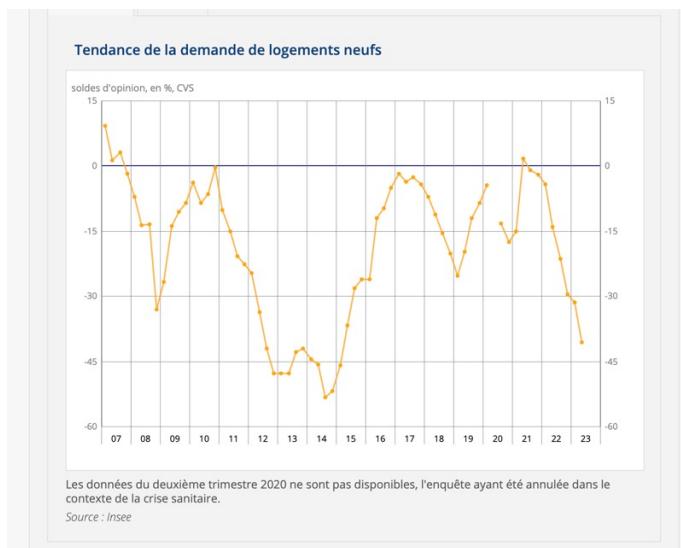
CRISE

TAUX QUI AUGMENTENT



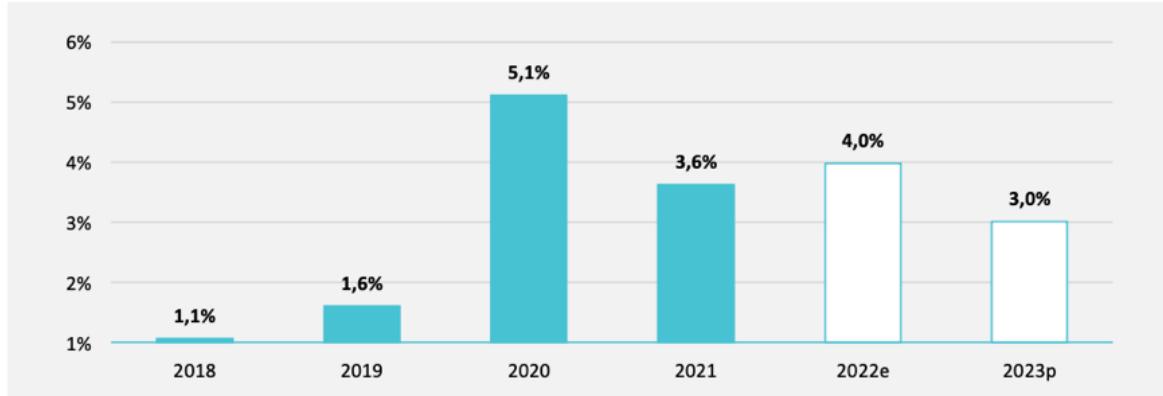
# Quelques chiffres





## Prix des services des agences immobilières

Unité : % des variations annuelles



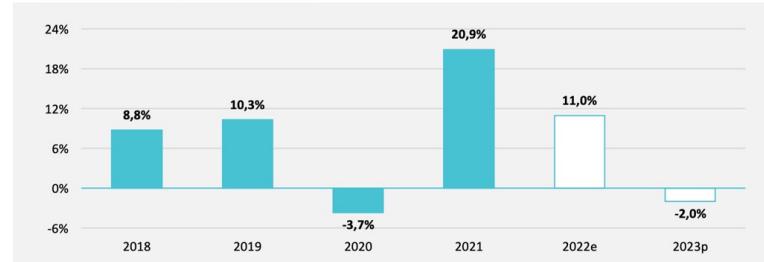
Traitement, estimation et prévision Xerfi / Source : Insee

Méthodologie : le scénario et les prévisions ci-dessus prennent en compte les dernières informations et données disponibles à la date du 2 décembre 2022. Cette analyse fait l'objet d'une remise à jour périodique par Xerfi.

Etude strictement réservée à l'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX (100052). Diffusion interdite. Paris, le 01/09/2022

## Chiffre d'affaires des intermédiaires immobiliers (\*)

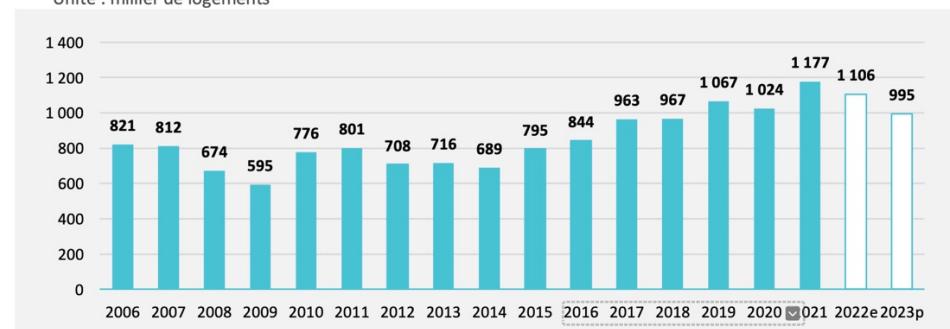
Unité : % des variations annuelles en valeur



(\*) Agences immobilières « traditionnelles », réseaux de mandataires et agences en ligne  
Traitement, estimation et prévision Xerfi / Source : Insee

## Ventes de logements anciens en France

Unité : millier de logements



Traitement, estimation et prévision Xerfi / Source : CGEDD d'après DGFiP (MEDOC) et bases notariales

# Socio culturel

- Evolution des conditions de vie et du confort minimum
- des attentes différentes quant à la qualité de leur logement notamment en termes de développement durable d'économie d'énergie et d'équipement de la cuisine



COWORKING



Crédit photo : [www.illustratrices.com](http://www.illustratrices.com)

Illustration : [www.illustratrices.com](http://www.illustratrices.com)

---

Papyboom, hausse de la demande de résidences séniors

---

Divorces – familles recomposées

---

Mobilité sociale : mutations

---

Coworking, coliving

---

Télétravail

# Les acteurs de l'immobilier accélèrent dans le *coliving* et le *coworking*

## *Stratégies de développement des acteurs de l'immobilier dans le coliving et le coworking*

### *Coworking*

Dans un contexte d'essor du marché des bureaux flexibles, les acteurs de l'immobilier de bureau font évoluer leur offre pour se positionner sur ce segment. À titre d'illustration, après avoir abandonné sa solution de *coworking* Blue Office, Nexity est devenu l'actionnaire majoritaire de Bureaux à Partager en janvier 2019, s'associant à sa marque *Morning Coworking*.

Les foncières se sont aussi engagées sur ce segment, à l'image de Covivio qui a développé sa marque de « *proworking* » Wellio début 2018. La foncière compte une quinzaine d'implantations et tire parti de sa double compétence en immobilier d'entreprise et en hôtellerie pour se différencier de ses concurrents. Les synergies sont importantes entre les deux métiers (services de restauration et de conciergerie, agencement des espaces, etc.) ce qui pousse certains groupes à se rapprocher afin d'exploiter la complémentarité de leurs expériences, à l'image de Bouygues Immobilier et Accor en juillet 2017 afin d'accélérer le développement de Wojo.

#### **Exemples d'acteurs de l'immobilier présents sur ce segment**



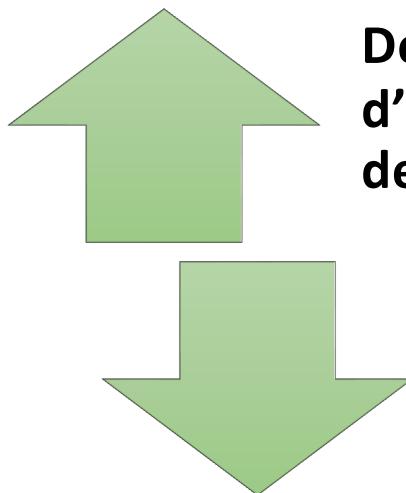
### *Coliving*

Le *coliving* se positionne comme une alternative aux résidences étudiantes et aux colocations traditionnelles. Les principales cibles de ce marché sont les étudiants et jeunes actifs à la recherche de lien social et de flexibilité en matière de mobilité. La demande est forte dans les grandes agglomérations où il est difficile de se loger. Pour se démarquer des offres connexes (colocation et résidences étudiantes), les promoteurs exploitent des axes de différenciation comme le vivre-ensemble, la mobilité ou la compétitivité en matière de prix. Les résidences de *coliving* sont généralement implantées à proximité des pôles universitaires. Elles sont composées d'espaces privatisés et de lieux de vie communs. Les espaces partagés sont plus ou moins importants selon les projets, pouvant aller de la simple cuisine commune à des espaces de *coworking* ou des salles de sport par exemple. La valeur ajoutée de ces programmes réside dans la mise à disposition d'équipements et de services haut de gamme pour un prix accessible grâce à la mutualisation.

#### **Exemples d'acteurs de l'immobilier présents sur ce segment**



# Technologique



**Développement d'internet digitalisation des métiers immobiliers**

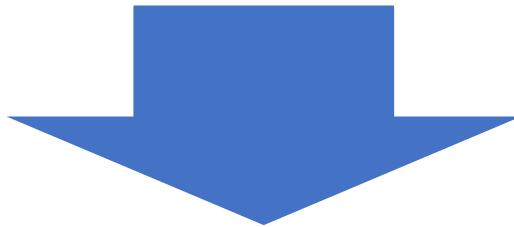
La domotique permet de créer de nouvelles offres

On pourrait également voir apparaître des maisons capables d'envoyer des informations et de faire leur propre promotion auprès d'acheteurs qualifiés au préalable

Quelles sont les technologies et innovations capables de nous amener à modifier les modèles d'entreprise de l'immobilier ou à bouleverser les usages



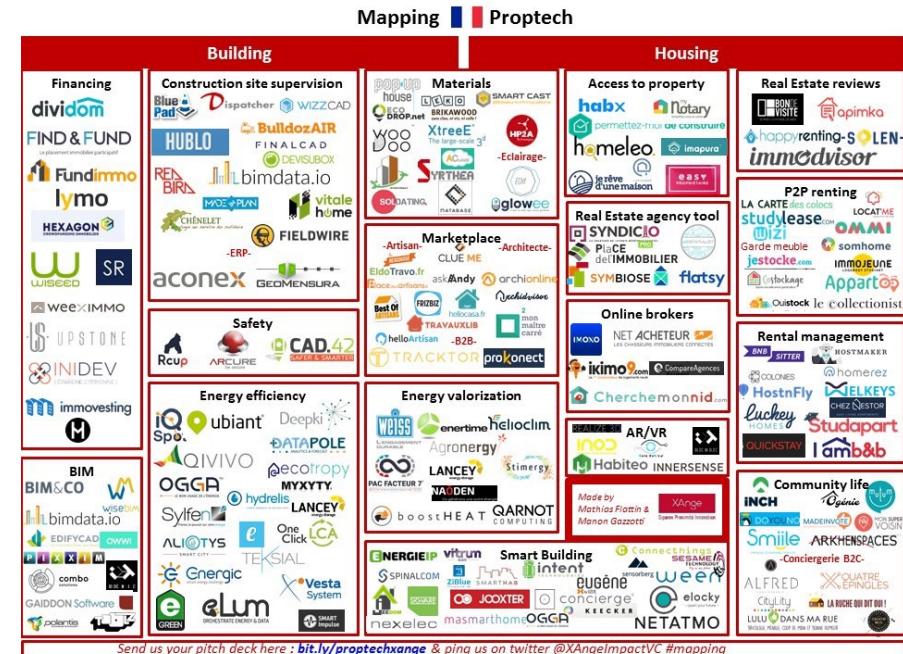
## les principales tendances émergentes:



Construire «plus et mieux» - nouveaux matériaux, nouvelles normes de modélisation, nouvelles considérations sociales

## Matériaux de construction:

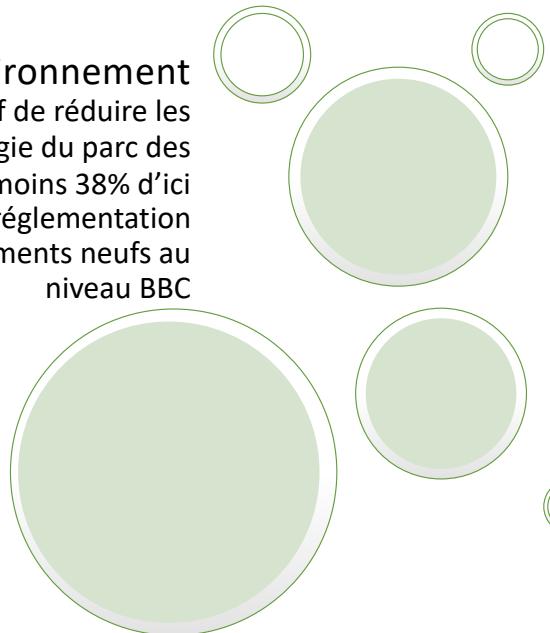
c'est le domaine d'innovation le plus cohérent. Les matériaux isolants, les structures en nid d'abeille légères et ultra résistantes et les maisons à ossature de bois témoignent des possibilités infinies d'innovation dans le matériau.



# Ecologique

## Grenelle de l'environnement

fixe comme objectif de réduire les consommations d'énergie du parc des bâtiments existants d'au moins 38% d'ici 2020 et de fixer la réglementation thermique des bâtiments neufs au niveau BBC



naissance d'éco quartiers

création de nouveaux secteurs d'activités (ex : les diagnostiqueurs)



## Les projets immobiliers « green » sont en plein essor

*Vue d'ensemble des principales initiatives prises par les acteurs dans l'immobilier green*



Impact	Description
<b>Vers un décloisonnement des métiers</b>	La centralisation de l'information, notamment via le BIM, facilite une meilleure gestion des biens immobiliers. Les acteurs de l'immobilier ont désormais accès à des données plus complètes et rapides, ce qui optimise la réduction des coûts et la gestion des transactions.
<b>La valeur verte des bâtiments séduit les investisseurs et les occupants</b>	Les bâtiments écologiques, certifiés « durables », deviennent un argument fort de valorisation. Ces bâtiments ne se contentent pas d'offrir des économies d'énergie, mais renforcent aussi l'image de marque des propriétaires en termes de responsabilité sociale des entreprises (RSE).
<b>Le choc inflationniste fait vaciller le modèle des promoteurs</b>	L'inflation impacte sévèrement les coûts des matériaux et de la construction, ajoutant une pression sur les promoteurs immobiliers. En raison de la hausse des taux d'intérêt, les primo-accédants voient leur capacité d'emprunt diminuer, réduisant la demande de nouveaux logements.

# Légaux

Profession ultra réglementée impact très fort de la réglementation sur la nature de l'activité

**Loi hoguet** : encadre la profession de l'agent immobilier

**Loi Mermaz** : régit la location des logements d'habitation principale

**Loi allur** : impact très fort notamment sur l'immobilier locatif

**Lois d'encadrement** des logements conventionnés

**Lois normes BBC ...**

**Loi ELAN**

**Loi climat et résilience**



## Un marché soumis au variations conjoncturelles mais surtout aux mesures fiscales

- **Dès 2009, l'Etat a mis en place une série d'aides destinées à favoriser l'achat immobilier et soutenir le logement tels que :**
  - l'amendement scellier
  - le prêt à taux zéro
  - possibilité de transformer les bureaux en ensemble résidentiel
  - Aujourd'hui fin du pinel

### ■ Ventes aux investisseurs dans le neuf et les principaux éléments des dispositifs

	Nombre de logements vendus	Dispositif d'investissement locatif applicable
<b>2010</b>	72 450	<b>Dispositif Scellier</b> La loi Scellier prenait le relais des régimes Robien et Borloo disparus fin 2009. Le contribuable quelle que soit sa tranche d'imposition bénéficiait d'une réduction d'impôt équivalente à 25% du montant du bien immobilier pour les investissements réalisés en 2009 et 2010. Puis pour les investissements effectués en 2011 et 2012, la réduction d'impôt était équivalente à 15% (en 2011) du prix de revient du bien immobilier, puis 10% en 2012
<b>2011</b>	58 900	
<b>2012</b>	37 900	
<b>2013</b>	35 300	<b>Dispositif Duflot</b> Le dispositif Duflot reprend le principe d'une réduction d'impôt pour un investissement locatif. La baisse d'impôt est de 18% du prix d'acquisition du logement lissée de manière linéaire sur 9 ans. Les plafonds de loyers sont plus stricts : de 16,50 €/m <sup>2</sup> à 8,59 €/m <sup>2</sup> selon les zones, avec l'application d'un coefficient prenant en compte la surface du logement. Les zones d'application sont A bis, A, B1 et B2 (dans ce dernier cas sous réserve d'un agrément de l'Etat avec la commune concernée). Les locataires doivent respecter un plafond de ressources (pour un couple avec 2 enfants, de 85 K€ en zone A bis à 52 K€ en zone B2).
<b>2014</b>	37 650	<b>Dispositif Pinel</b> Le dispositif Pinel succède au Duflot en septembre 2014.
<b>2015</b>	49 564	La baisse d'impôt est de 12%, 18% ou 21% du prix d'acquisition selon la durée de location (respectivement 6, 9 ou 12 ans). Les loyers doivent respecter un plafond par zone fixé chaque année. Les zones d'application sont A bis, A, B1 et B2. Les locataires doivent respecter un plafond de ressources. Il est possible de louer à ses ascendants ou ses descendants.
<b>2016</b>	61 325	
<b>2017</b>	63 588	

Source : Fédération des promoteurs immobiliers

# La construction de scénarios peut s'avérer utile dans ce contexte.

La méthode des scénarios se déroule en trois étapes :

- construction des scénarios à partir des tendances structurelles
- Elaboration des stratégies découlant de chaque scénario
- Suivi des évolutions de l'environnement et ajustement éventuel des stratégies.



Concussion



# B Analyse de l'industrie: le jeu concurrentiel

L'intensité concurrentielle qui prévaut dans un secteur influence les stratégies possibles des entreprises

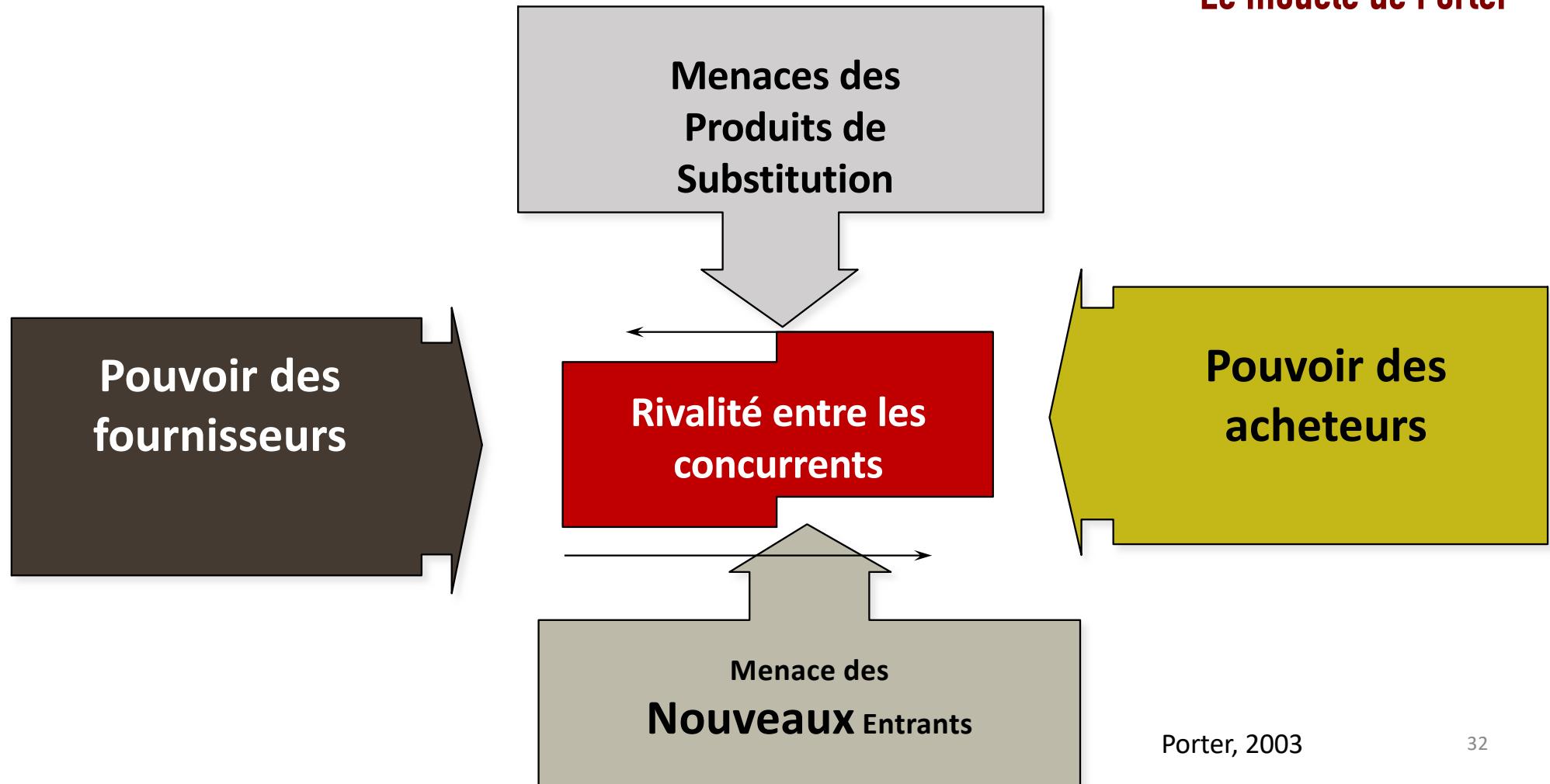
---

Dans l'approche portéenne, **l'avantage concurrentiel émerge** avant tout de la capacité des firmes à accroître leur **pouvoir de négociation** face aux fournisseurs et aux clients et ce par rapport aux concurrents.



# a le modèle des 5 forces

## Le modèle de Porter



Porter, 2003

32



## Menace des Nouveaux Entrants

Ils apportent des capacités de production supplémentaires et la volonté de vendre leurs produits et services.

**La conséquence immédiate est un accroissement de l'agressivité commerciale et une pression sur les prix**

---

Ce risque d'entrée doit être évalué en fonction des **barrières à l'entrée du secteur industrie et des mesures de représailles** que les entreprises attendent de la part des firmes déjà installées.



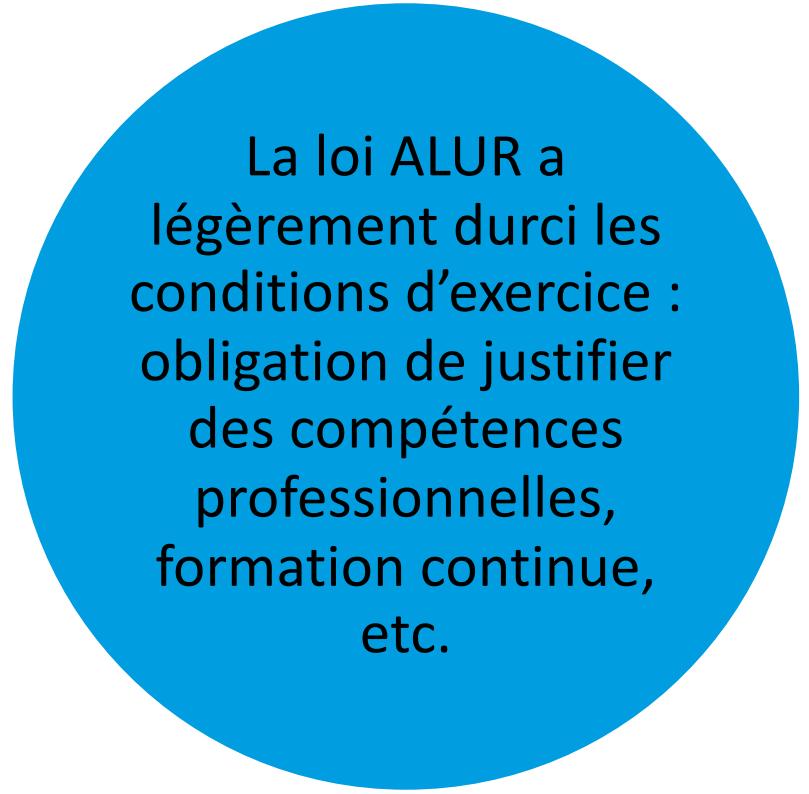
# Porter identifie 6 sources principales de **barrière** à l'entrée

- La **différenciation** des produits.
- **Economie d'échelle**, effet d'expérience
- Le montant nécessaires **des investissements**
- Les coûts de transfert.
- La difficulté d'accès aux canaux de distribution
- La réglementation.
- L'existence de **brevets**



# Des barrières à l'entrée faibles dans l'immobilier ancien

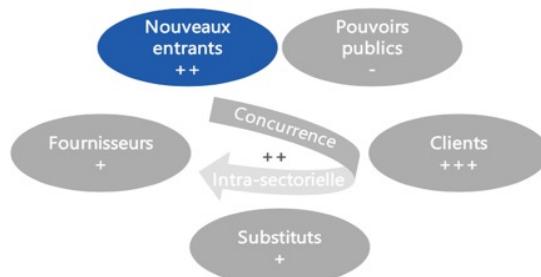
- Le secteur se caractérise par la faiblesse des barrières à l'entrée. Certes, la carte professionnelle est théoriquement nécessaire pour exercer la profession mais....



La loi ALUR a légèrement durci les conditions d'exercice : obligation de justifier des compétences professionnelles, formation continue, etc.



## Des barrières à l'entrée qui s'affaiblissent



- Mis à part le segment de l'intermédiation (agences immobilières) l'industrie immobilière est structurellement protégée par des barrières à l'entrée considérables d'ordre financier et technique. La promotion immobilière tout comme l'activité de foncière nécessitent en effet des apports en capitaux très importants et des compétences particulières dans les domaines de la maîtrise d'œuvre et de la gestion d'actifs. Quant aux activités de services immobiliers, elles requièrent des expertises poussées. Sans compter qu'il faut avoir une bonne renommée pour pouvoir se faire une place sur le marché. L'émergence du numérique a cependant contribué à faciliter l'arrivée de nouveaux entrants, principalement dans la promotion.

### Barrières à l'entrée dans la promotion immobilière

#### Financières

Les programmes sont financés sur fonds propres et *via* l'emprunt, ce qui nécessite de disposer d'une surface financière suffisante et de la capacité à emprunter

#### Techniques

Les nouveaux projets présentent des niveaux de technicité croissante en matière environnementale et technologique, ce qui constitue un frein aux nouveaux entrants

#### Structurelles

Le secteur est concentré, dans le logement en particulier, ce qui laisse peu de place aux nouveaux entrants

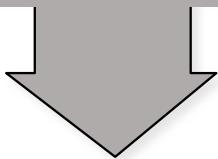
### Facteurs de changement

La montée en puissance du *crowdfunding* immobilier permet à des acteurs de moindre envergure de compléter les fonds propres nécessaires au lancement d'un programme

L'innovation se diffuse progressivement et l'émergence de nouvelles solutions de la part de *start-up* élargit les options disponibles

Les plateformes de commercialisation, qui proposent des prestations standardisées de valorisation des biens, offrent davantage d'options aux nouveaux entrants face aux groupes installés

## Menace des Produits de Substitution



### Les produits de substitution :

- offres effectuées par d'autres organisations le plus souvent sur la base de technologies différentes de celles qui sont employées par l'entreprise étudiée, mais remplissant les mêmes besoins.



Une menace plus ou moins forte en fonction:

---

Ratio Prix / Performance des produits de substitution

---

**Coût du changement, coût d'entrée**

---

**Propension à substituer**



## Pouvoir des Fournisseurs

Plus les **produits sont différenciés**

- plus les **coûts de changement sont élevés**
- plus ils peuvent **imposer leurs conditions** à leurs clients

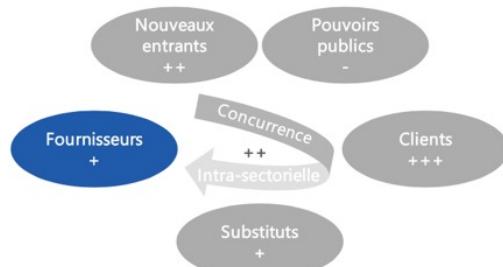
Plus ils sont **peu nombreux et importants** en taille

- plus ils peuvent **imposer leur conditions**





## Les promoteurs détiennent de multiples fournisseurs qui détiennent un faible pouvoir de marché



- Chefs d'orchestre des opérations de construction, les promoteurs font intervenir un nombre important de sous-traitants et acteurs de la maîtrise d'œuvre, avec lesquels les rapports de forces leur sont globalement favorables. Ils sont de plus grande taille, moins nombreux et la relation de dépendance est à leur avantage.
- Si les promoteurs vendent leurs programmes en direct, ils ont aussi recours à de multiples intermédiaires : les agences immobilières et réseaux mandataires, qui peuvent dans certains cas proposer des programmes neufs à leurs clients ; les conseillers en gestion de patrimoine dans le cadre des investissements locatifs ; les plateformes de vente en ligne.

### Les principaux fournisseurs des promoteurs

#### Maîtrise d'œuvre (architectes, bureaux d'études, etc.)

Les professions de la maîtrise d'œuvre, architectes en particulier, sont atomisées et disposent d'un pouvoir de marché très limité face aux promoteurs

#### Construction, équipements (entreprises du bâtiment, fournisseurs de matériaux, fournisseurs d'équipements électriques et domotiques, etc.)

Les promoteurs recourent à des appels d'offres pour la sélection des fournisseurs, ce qui leur confère généralement un fort pouvoir de marché

#### Marketing, commercialisation (sites d'annonces, presse, plaquettes commerciales, etc.)

Les relations avec les sites d'annonces, peu nombreux, sont plutôt équilibrées dans la mesure où le canal Internet est dorénavant essentiel

#### Intermédiaires commerciaux (agences immobilières, réseaux mandataires, gestionnaires de patrimoine, etc.)

Les relations avec les intermédiaires commerciaux sont équilibrées en raison de la dépendance mutuelle entre les deux parties

Spécifiques à la promotion de logements

## Pouvoir des Acheteurs

- Le pouvoir de négociation des clients est d'autant plus important
  - que les **produits sont standardisés**
  - que les **coûts de changement de fournisseurs sont faibles**
  - que les **clients sont concentrés**
  - que **l'importance des achats est importante**
  - Qu'il existe une **menace d'intégration verticale** en amont



L'intensité concurrentielle est bien sûr la première source de réduction de l'avantage concurrentiel. Elle est fonction de différents facteurs :

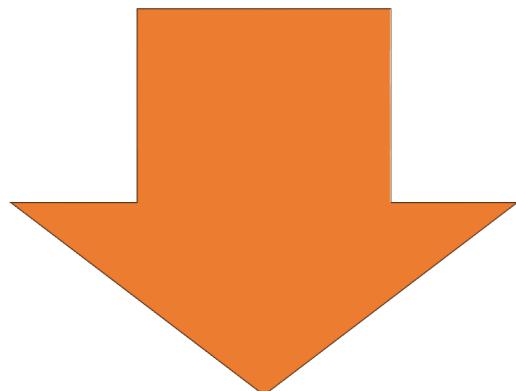
- ✓ Moins les produits et les services sont différenciés plus la concurrence porte sur les prix accroissant ainsi l'instabilité du secteur
- ✓ Une croissance faible de l'industrie faible entraîne une lutte intense entre les firmes qui ne peuvent se développer qu'au détriment des autres.
- ✓ Plus les entreprises sont nombreuses et similaires, plus est instable leur situation respective
- ✓ Les surcapacités entraînent des pressions sur les prix



# L'intensité concurrentielle est aussi fonction :

## Des coûts de sortie de l'industrie.

Ces derniers sont **des coûts irrécupérables** lorsqu'une entreprise décide de quitter le secteur.



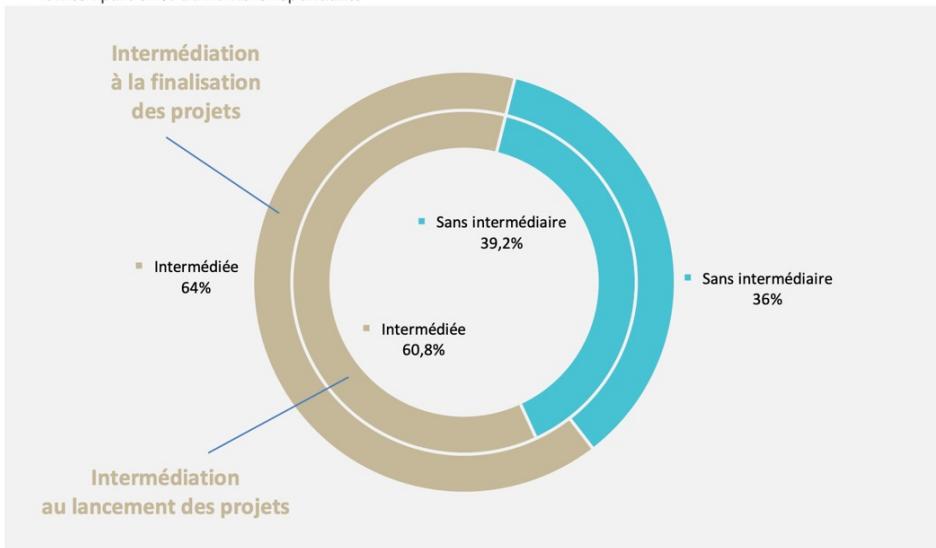
Les barrières à la sortie sont liées à :

- des facteurs économiques
- psychologiques
- ou stratégiques



## ■ Recours à un intermédiaire pour initier la vente

Unité : part en % du nombre répondants



Source : Xerfi, Observatoire des parcours clients dans la transaction immobilière (juillet 2022)

## ■ Parts du marché intermédiaire par grands profils d'acteurs

Unité : part en % du total des transactions dans l'ancien



(\*) Notaires, agences en ligne, etc. / Source : Baromètre des réseaux de mandataires (Édition

## ■ Principaux réseaux d'agences immobilières traditionnelles en France (\*)

Acteurs	Groupe de tête / actionnariat / dirigeants	Nombre d'agences en France (**)	Poids dans le secteur en France
ORPI	Réseau coopératif	1 336	●
CENTURY 21	Holding Arche (100%)	937	●
FONCIA	Partners Group (100%)	696	●
LAFORET	Holding Arche (100%)	677	●
STEPHANE PLAZA IMMOBILIER	M6 (51%) Stéphane Plaza (25,5%)	660	●
GUY HOQUET	Holding Arche (100%)	517	●
HUMAN IMMOBILIER	Cofilance (100%)	514	●
SQUARE HABITAT	Crédit Agricole (100%)	463	●
NESTENN	Holding Arche (100%)	452	●
ERA IMMOBILIER	M. François Gagnon (Président)	435	●
NEXITY IMMOBILIER	Nexity (100%)	348	●
L'ADRESSE	Réseau coopératif	313	●

(\*) Liste non exhaustive / (\*\*) Données de juillet 2022 / Source : Xerfi, d'après opérateurs et presse professionnelle

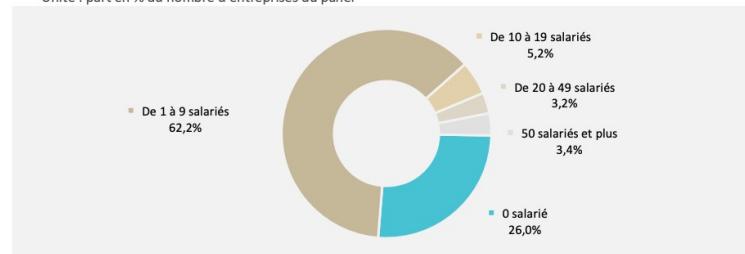
### 7.3. LES CARACTÉRISTIQUES STRUCTURELLES

#### La répartition des entreprises par taille

La majorité des entreprises du secteur de la distribution immobilière pour particuliers sont des TPE. En effet, 88,2% des structures recensées par Xerfi emploient moins de 10 personnes en 2020. Toutefois, elles ne captent qu'une part minoritaire de l'activité (22,8% du chiffre d'affaires de notre échantillon en 2020). Face à ces petits acteurs au rayonnement local, de grandes enseignes s'imposent avec une forte notoriété et des réseaux d'agences denses sur l'ensemble du territoire.

##### ■ Répartition des entreprises par tranche d'effectifs (\*)

Unité : part en % du nombre d'entreprises du panel



(\*) Panel Xerfi / Source : Xerfi, d'après Greffes des Tribunaux de Commerce, données 2020

##### ■ Répartition du chiffre d'affaires par tranche d'effectifs (\*)

Unité : part en % du chiffre d'affaires du panel



(\*) Panel Xerfi / Source : Xerfi, d'après Greffes des Tribunaux de Commerce, données 2020

##### ■ Répartition du tissu économique par tranche d'effectifs (\*)

Unités : part en % du nombre d'entreprises et du chiffre d'affaires du panel

	Part des entreprises	Part du chiffre d'affaires
0 salarié	26,0%	1,1%
De 1 à 9 salariés	62,2%	21,7%
De 10 à 19 salariés	5,2%	6,6%
De 20 à 49 salariés	3,2%	14,1%
50 salariés et plus	3,4%	56,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) Panel Xerfi / Source : Xerfi, d'après Greffes des Tribunaux de Commerce, données 2020

Méthodologie : Xerfi a réalisé un échantillon de plus de 851 sociétés représentatives du secteur. La méthode exclut par construction les entreprises radiées, celles n'ayant pas déposé leurs comptes en 2020 ou celles dont la durée d'exercice est différente de 12 mois.

### 8.1. LES PRINCIPAUX ACTEURS ET LEUR POSITIONNEMENT

À retenir

#### LES RESEAUX TRADITIONNELS PRESERVENT LEUR LEADERSHIP

Les réseaux d'agences immobilières traditionnelles densifient leur maillage territorial et conservent des places de choix dans le paysage concurrentiel français. La plupart se développent en franchises afin d'assurer un rythme d'expansion soutenu, à moindres frais, en capitalisant sur des marques fortes, l'accompagnement des adhérents (formation, assistance juridique, marketing, etc.) et la fourniture d'outils standardisés. Sept réseaux dépassent les 500 agences en France : Orpi (1 336), Century 21 (937), Foncia (696), Laforêt (677), Stéphane Plaza Immobilier (660), Guy Hoquet (517) et Human Immobilier (514).

#### LES RESEAUX DE MANDATAIRES MONTENT EN PUISSANCE

Les réseaux de mandataires constituent la principale concurrence des agences immobilières classiques avec 22% de parts de marché en 2021. Grâce à leur modèle hybride et digitalisé, ces acteurs s'exemptent de nombreux frais de structures qui leur permettent de proposer des commissions très compétitives. La majorité des agents opèrent en effet en ligne, directement depuis chez eux, et n'ont donc pas de dépenses liées à l'acquisition ou la location de locaux (loyers, crédits, assurances, etc.). Ces réseaux enregistrent des taux de croissance élevés et suscitent l'intérêt d'investisseurs qui leur permettent de soutenir leur développement par le biais de levées de fonds. IAD a par exemple levé 300 M€ en février 2021 puis Safti, BSK Immobilier, Propriétés-Privées.com et Sextant ont tous réalisé des tours de table dans les mois qui ont suivi.

#### DES AGENCES EN LIGNE EN EMBUSCADE AVEC DES OFFRES A BAS PRIX

Les agences en ligne s'appuient aussi sur des structures de coûts beaucoup moins lourdes que les enseignes traditionnelles pour proposer des offres particulièrement attractives et glaner des parts de marché. Certaines font le choix d'une tarification fixe alors que d'autres optent pour une commission avec des taux inférieurs aux agences physiques. Principalement implantées en Île-de-France et dans les grandes métropoles françaises, les néo-agences peinent toutefois à trouver un modèle d'affaires pérennes.

#### UNE POIGNÉE DE SPECIALISTES DE L'IMMOBILIER DE PRESTIGE

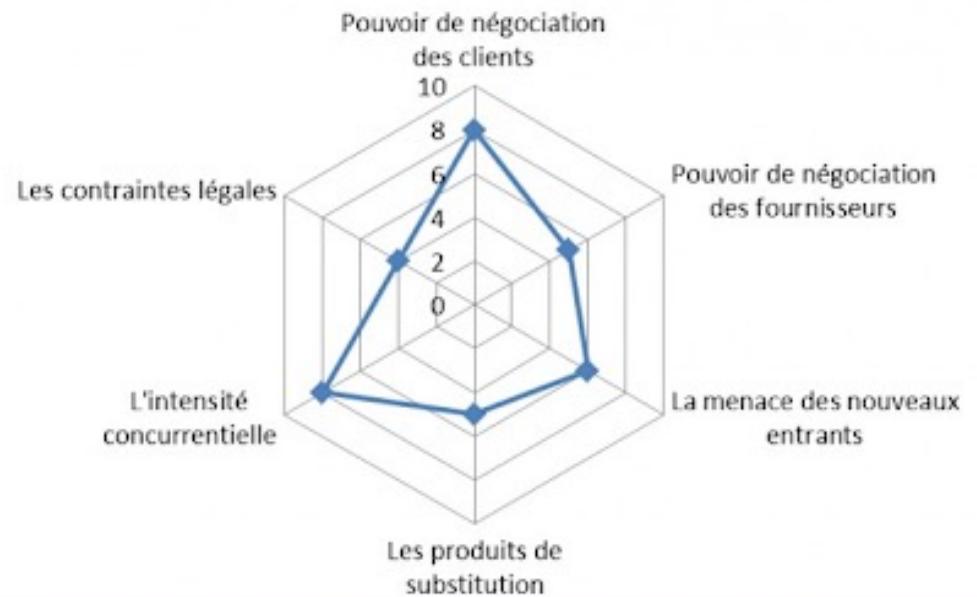
Même si la plupart des acteurs sont présents sur ce segment, le marché de l'immobilier de luxe est dominé par une poignée d'acteurs spécialisés. Barnes, Sotheby's International Realty France - Monaco et Coldwell Banker France & Monaco occupent les 3 premières places dans l'Hexagone. Ils s'appuient sur un rayonnement et une notoriété internationale qui leur permettent de se positionner comme des interlocuteurs de référence auprès des acquéreurs potentiels. Derrière ce trio, les principales agences spécialisées se caractérisent par un actionnariat familial.

# Pour le secteur immobilier



- Quel hexagone pour la transaction?
- Quel hexagone pour la promotion?

## Exemple d'analyse de Porter



# Conclusion l'identification des cinq forces permet :

d'avoir une vision d'ensemble des acteurs d'un secteur

d'anticiper leur impact potentiel sur la profitabilité des entreprises en présence

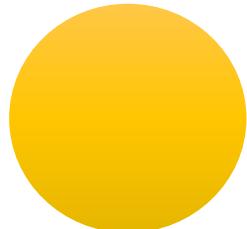
## Selon Porter

**plus l'intensité des forces est élevée, plus la performance moyenne des entreprises du secteur est faible.**

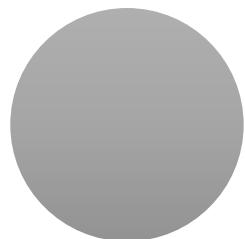


# Les limites de l'analyse de Porter

Le modèle de porter est-il toujours pertinent?



La première **est l'unité d'analyse retenue** : le secteur.

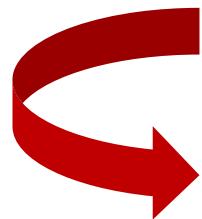


Porter n'envisage pas pour les entreprises la **possibilité de modifier les règles du jeu.**

Il exclut les ressources et les compétences des analyses pour se focaliser sur le côté concurrentiel ou non d'une industrie.



Une deuxième limite est qu'elle considère souvent les **relations entre entreprises comme relevant de la concurrence.**



- le fait de raisonner en termes rapport de force, n'est pas pertinent ou en tout cas trop limitant, voire simplificateur

La réussite de Dell montre qu'il existe beaucoup d'autres facteurs



- Le modèle de Porter suppose une rivalité constante entre les entreprises, mais il ne prend pas en compte les stratégies de collaboration ou de coopétition
- À l'heure des écosystèmes d'affaires et de la transition numérique le modèle de porter nécessite de prendre des précautions



- **4 précautions**

1 Le modèle de Porter se fonde sur un paradigme hyper concurrentiel;



**Vision réductrice de la structure des marchés**



La valeur peut être créée non pas par les ressources d'une seule entreprise, mais par les interactions uniques entre plusieurs entreprises

Contrairement à la vision de confrontation directe entre entreprises, le paradigme relationnel met l'accent sur la coopération comme levier de compétitivité

**Dyer et Singh: lien entre surprofit et rente relationnelle**

la performance des entreprises peut donc être analysée sous différents paradigmes :

## Paradigme Concurrentiel

École d'Harvard, popularisée par Michael Porter (1980).



## Paradigme Relationnel

Développé par des chercheurs tels que Dyer et Singh (1998).





**Groupama**  
IMMOBILIER

**SFL**  
SOCIETE FONCIERE LYONNAISE



**engie**



• Modèle de la coopétition  
de Nalebuff et bradendurgen

## une firme peut avoir quatre types de « comportement de recherche de rente »

- comportement monopolistique
- comportement coopératif
- comportement compétitif
- comportement syncrétique



# Exemples



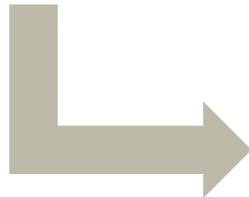




## Modèle de la théorie des jeux

méthode analytique qui aide à comprendre les interactions stratégiques entre plusieurs acteurs dans des situations où les résultats de chacun dépendent des décisions prises par tous les autres

2 le modèle de Porter est centré sur l'environnement de l'entreprise



**cela est pertinent mais insuffisant**

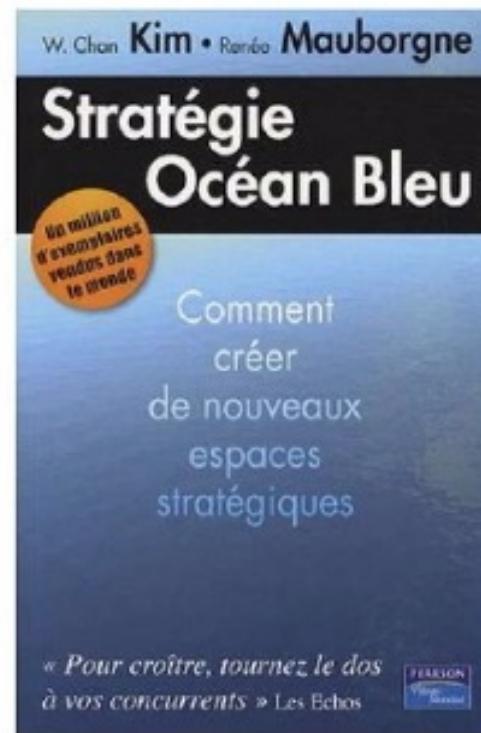
RBV alternative intéressante elle part des ressources et compétences . Celles-ci peuvent expliquer l'avantage concurrentiel

Si les ressources sont hétérogènes et difficilement imitables



# La stratégie océan bleue (Kim et Mauborgne)

vise à échapper aux forces concurrentielles existantes en formulant une offre inédite

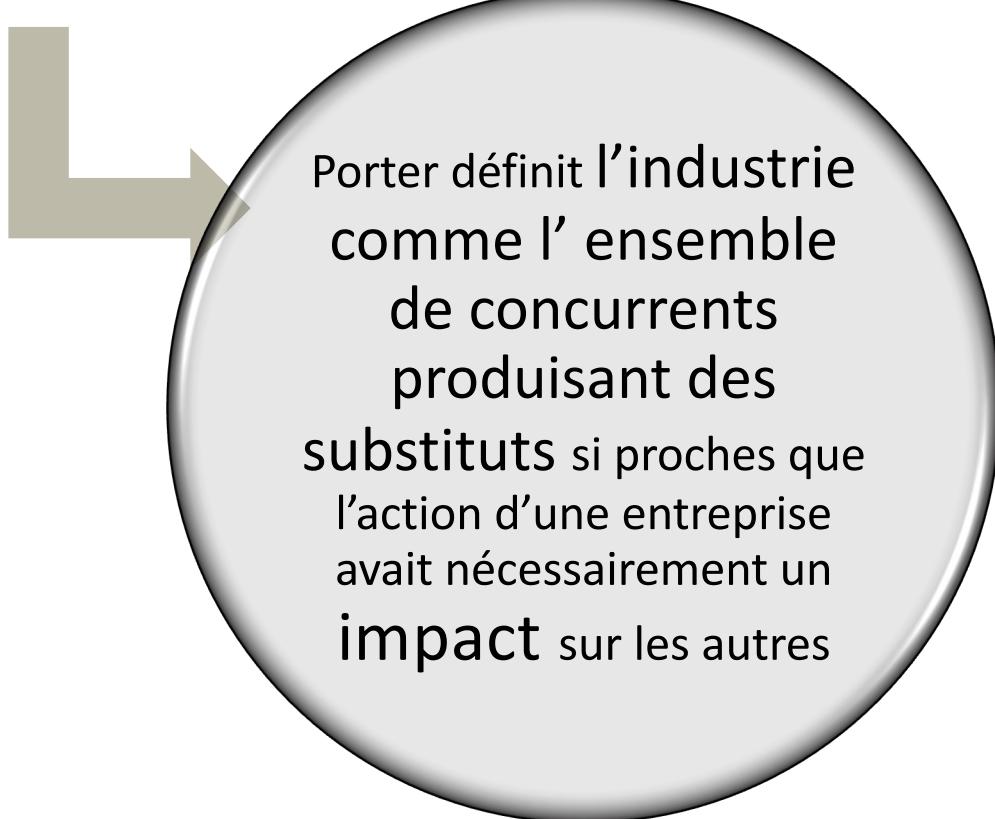


W. Chan Kim et Renée Mauborgne

INSEAD

BCG  
THE BOSTON CONSULTING GROUP

# 3 notion d'industrie est trop restrictive



## Phénomène de convergence des marchés

Or on constate aujourd’hui avec la transition numérique que de nombreux marchés autrefois éloignés sont aujourd’hui bien plus proches les uns des autres. Les concurrents ne sont donc pas seulement ceux qui apparaîtraient dans les forces de Porter.

## Pertinence du concept d'écosystème d'affaires

D’autres modes de représentation de l’environnement de l’entreprise comme les écosystème d’affaires permettent d’inclure

Un périmètre d’analyse plus large



## 4 Création de valeur

elle se fait au **niveau** du DAS et la valeur apparaît comme un élément rigide

## Phénomène de migration de la valeur

valeur est mobile et tous les efforts déployés pour capturer la valeur peuvent être invalidés par une migration soudaine

## ESSOR DE L'ENTREPRISE ÉTENDUE

Même les éléments critiques de la chaîne de valeur aujourd’hui sont réalisés par des partenariats avec des concurrents contribuant à brouiller les frontières de l’entreprise



© Can Stock Photo - csp11371456

- Le modèle de porter s'accorde mal avec le **paradigme concurrentiel actuel** : complexité incertitude volatilité et ambiguïté de certains modèles d'affaires

Toutefois Porter a mis à jour sa théorie selon l'auteur l'internet des objets transforme en profondeur le paysage concurrentiel

C'est une véritable mutation qui oblige les firmes à repenser totalement leur approche

Cela modifie profondément la

- Hiérarchie des compétences et des savoir faire
- perception par les consommateurs des usages et des fonctionnalités essentielles
- stratégie de différenciation
- choix des BM
- définition du secteur d'activité



Selon porter tous les secteurs vont devoir rivaliser en offrant des objets connectés reliés à des plateformes digitales reliées à internet

# C Analyse de la dynamique concurrentielle

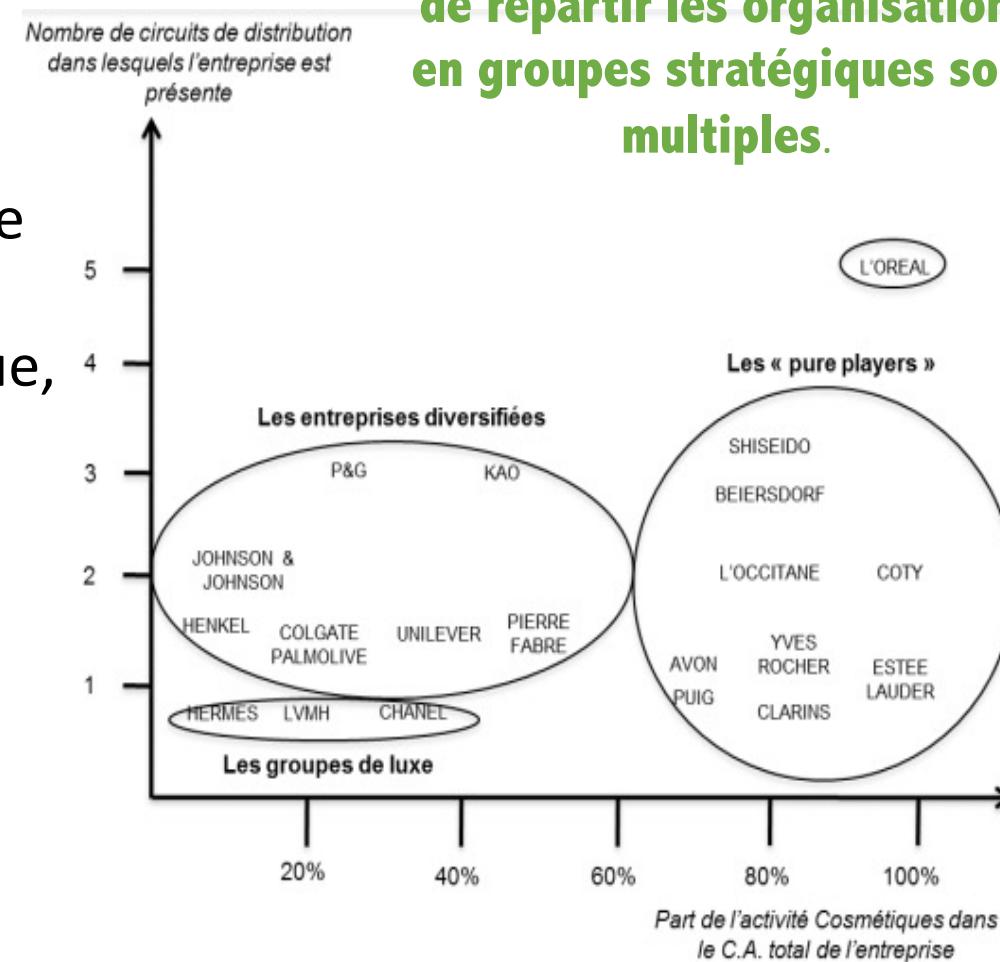
La détermination des groupes stratégiques consiste à réunir les organisations dont les **caractéristiques stratégiques sont similaires**, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence.

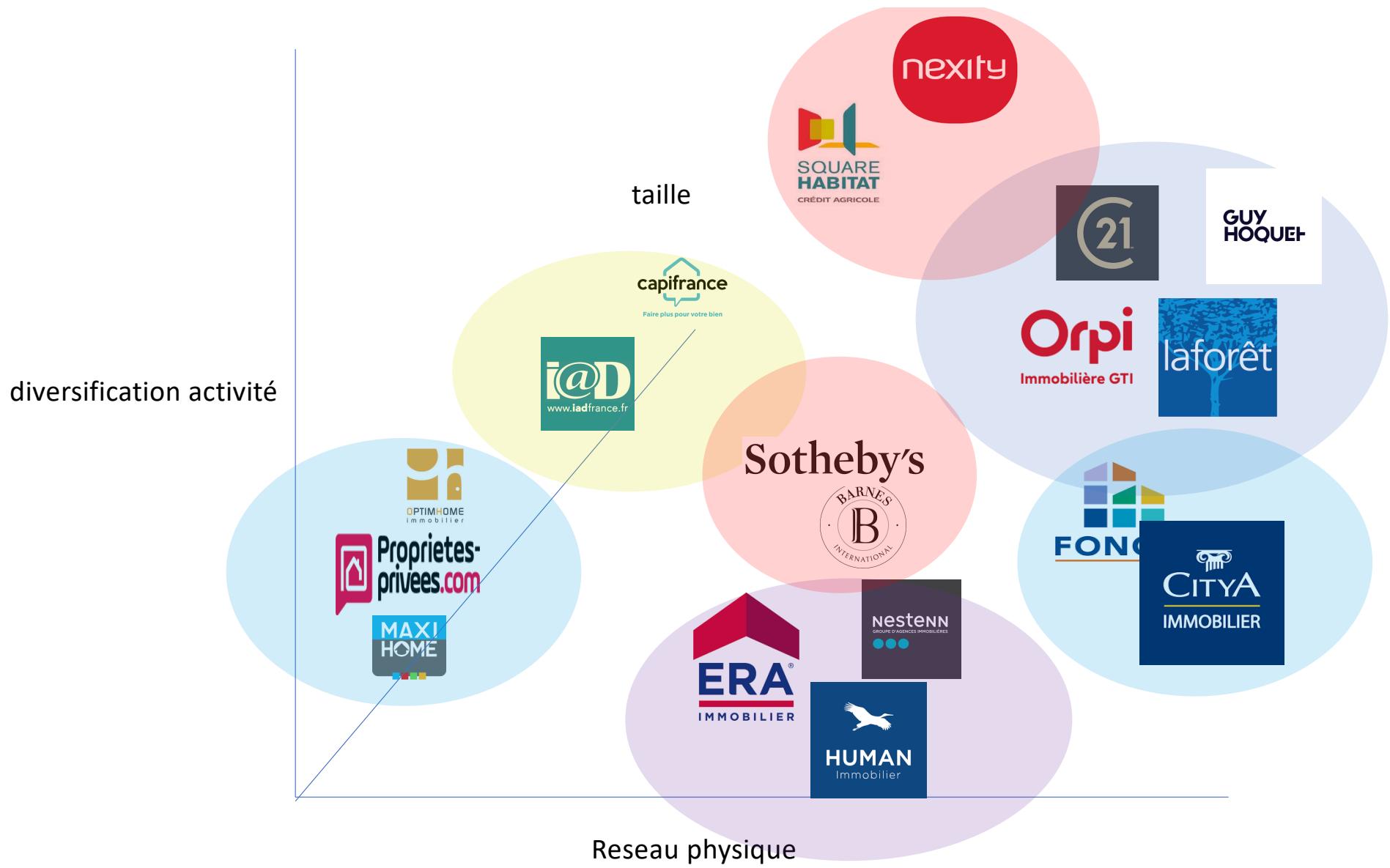


# a Groupes stratégiques

- La taille
- la largeur de leur gamme de produits,
- La couverture géographique,
- Le niveau de qualité
- les dépenses marketing.
- la politique de prix
- La Distribution
- Le degré de spécialisation

Les facteurs qui permettent de répartir les organisations en groupes stratégiques sont multiples.





# exemples

international



nexity



régional



LES SPÉCIALISTES  
DU RÉSIDENTIEL

LES GÉNÉRALISTES DE LA  
PROMOTION IMMOBILIÈRE  
(RÉSIDENTIEL ET TERTIAIRE)

GÉNÉRALISTES DE L'IMMOBILIER

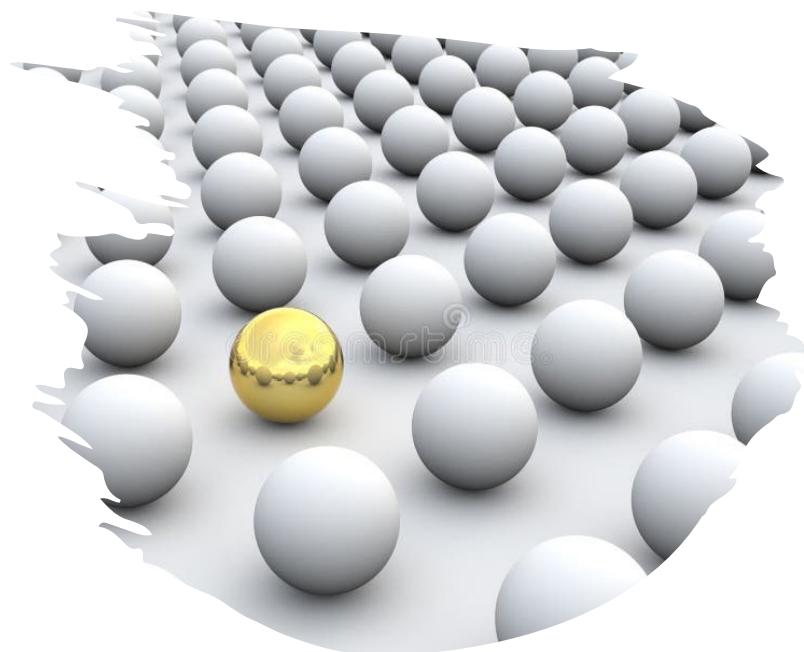
Degré de spécialisation



# Groupe stratégique et performance

les avantages pour une firme d'adopter un positionnement stratégique unique:

- éviter la rivalité intense
- exploiter des niches spécifiques avec moins de compétition directe.



# Mais pour autant...

- la performance peut être attribuée aux groupes stratégiques et non pas seulement au caractère idiosyncrasique de l'entreprise



Pourquoi?



## Deux raisons

- collaboration pour créer des barrières à l'entrée (théorie l'oligopole)
- ressembler à ses pairs est souvent perçue comme plus crédible et fiable (théories institutionnelles)

$$\begin{aligned} \varphi: \mathbb{R}_n[X] &\longrightarrow \mathbb{R}^{n+1} \\ P &\longmapsto (P(0), P'(0), \dots) \end{aligned}$$

Pour être  
légitimes les  
entreprises  
devient  
isomorphes

# Isomorphism

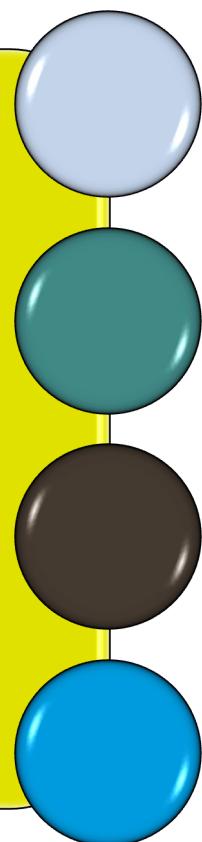
# exemple

## Adoption de la construction hors site

- L'adoption de ces techniques par plusieurs acteurs du marché répond à une pression croissante pour l'efficacité et la durabilité, marquant une tendance isomorphe dans l'industrie.



## b Importance des groupes stratégique dans l'analyse concurrentielle



**expliquer** les différences de profitabilité entre les concurrents

**identifier** les barrières à la mobilité entre les différents groupes

**donner une base** pour comprendre les mouvements entre concurrents

**analyser les tendances et évaluer les réactions** possibles.

# Les groupes stratégiques et l'intensité concurrentielle

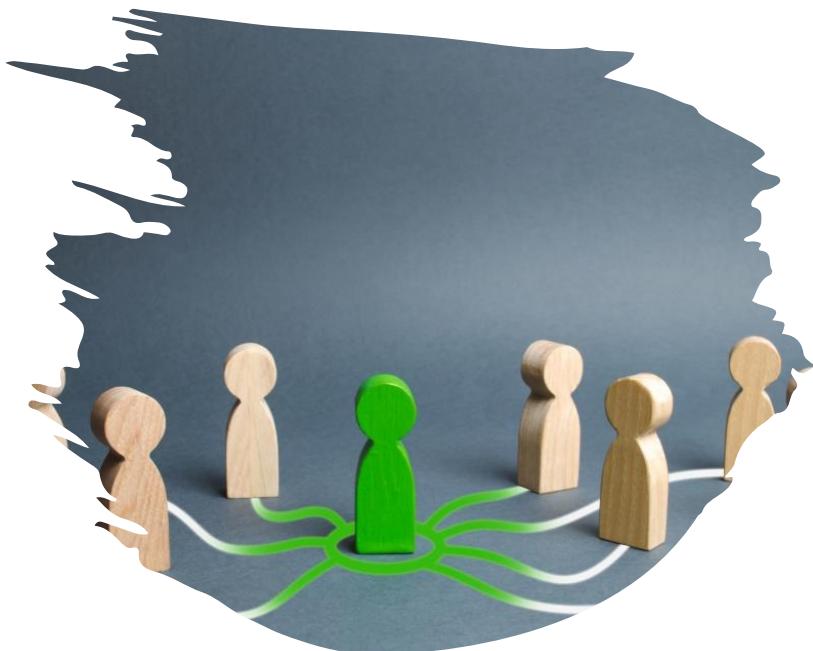
Définition des barrières à la mobilité

Facteurs contribuant aux barrières à la mobilité:

- Coûts d'entrée
- systèmes de distribution
- Culture d'entreprise
- Effets de la collusion et de la coopération au sein des groupes ...



# Le concept de barrières à la mobilité est lié à celui de rivalité au sein des groupes



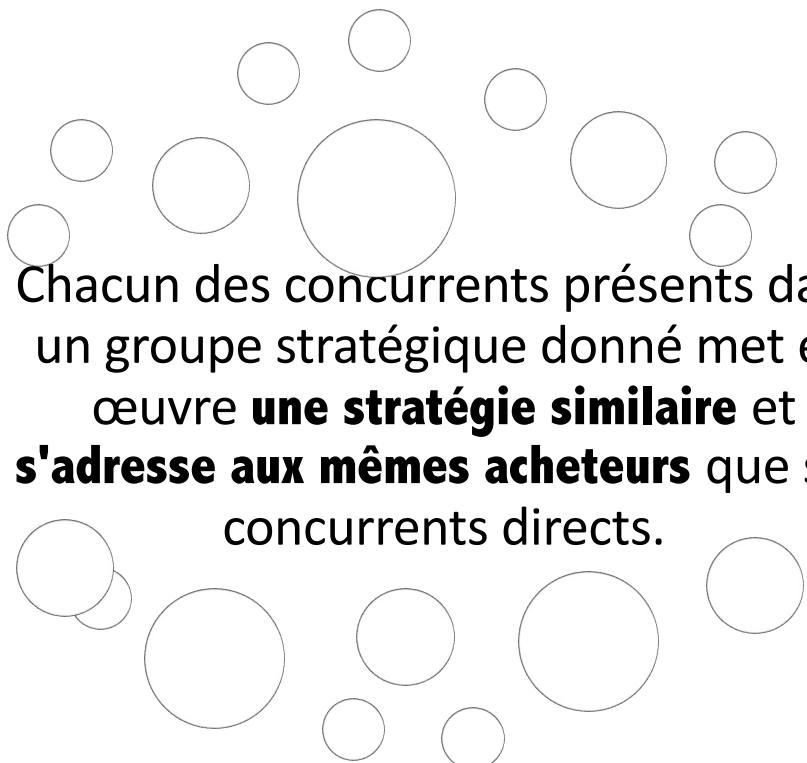
- des mécanismes de coordination consensuels existent au niveau des groupes stratégiques, ce qui réduit la rivalité intra-groupe



la rivalité au sein des groupes dépend de :

- La structure des groupes stratégique
- La différenciation des ressources

## En règle générale, la concurrence intra groupe est plus intense que la concurrence inter groupe.



toute augmentation du volume des ventes d'un concurrent s'effectue au détriment de la part de marché des entreprises présentes dans le même groupe stratégique.

# Conclusion

**Elle permet  
de connaître  
les FCS de  
chacun des  
groupes.**



# Section 3

- Diagnostic interne



# introduction



Michael Porter  
Harvard Business School

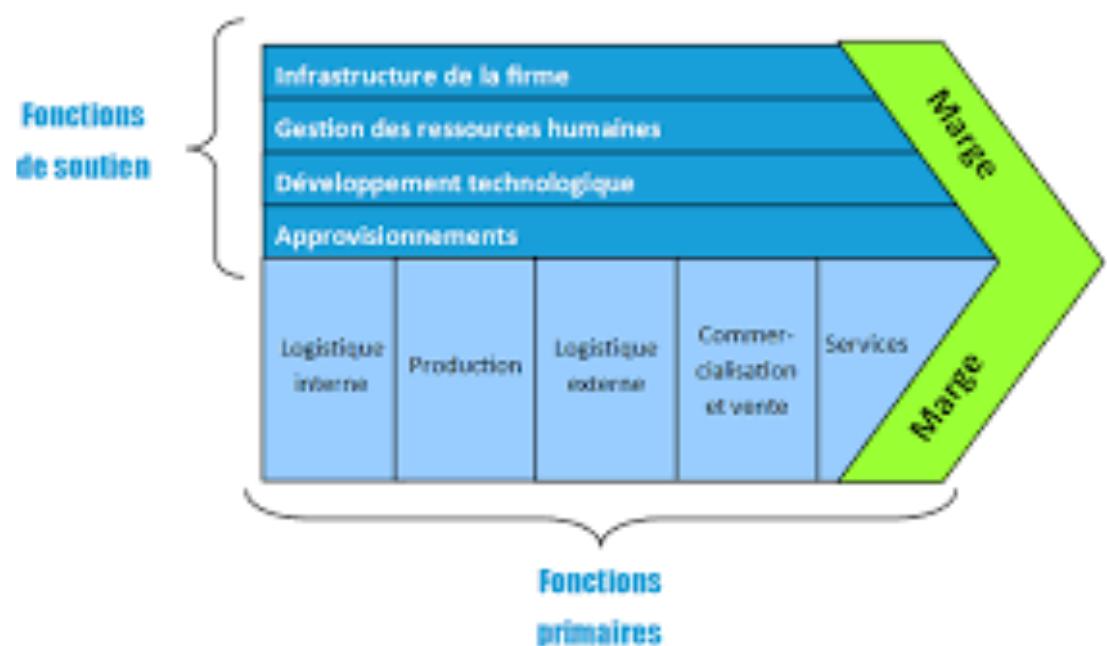
- L'analyse des capacités stratégiques ou audit interne d'une entreprise a pour objet **d'analyser le positionnement d'une entreprise sur ses différents marchés vis-à-vis de ses concurrents.**

« L'avantage concurrentiel procède essentiellement **de la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer.**

# A l'analyse de la chaîne de valeur

## Définition

- Selon Porter, la chaîne de valeur décrit la façon de décomposer les activités de la firme et identifie les liaisons entre elles.



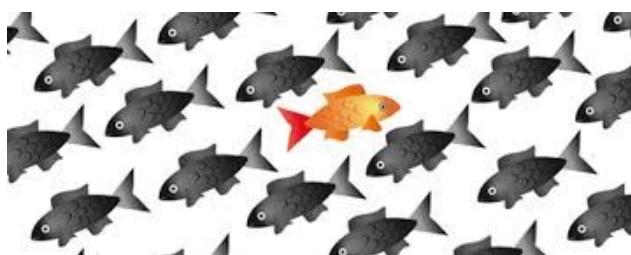
# Le principe est simple :

---

En multipliant les activités de sa chaîne de valeur, on dilue la valeur de chaque maillon de notre chaîne, ce qui indique qu'on est potentiellement moins bon partout,

---

alors qu'en concentrant toutes ses activités là où on est le meilleur, on apporte beaucoup de valeur.



C'est de cette concentration de valeur que naît la différenciation et le positionnement unique.



# L'analyse de la chaîne de valeur permet

d'affecter à chaque activité un ensemble de coûts spécifiques

- pour l'activité de prospection : il s'agit des coûts liés à l'utilisation de logiciels de CRM pour la gestion des leads, les campagnes publicitaires, et les efforts de démarchage.

# L'analyse de la chaîne de valeur permet

- **D'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client ou pour l'entreprise.**
  - Par exemple l'utilisation de services professionnels de photographie et de visites virtuelles, crée une valeur directe en améliorant l'attractivité des biens immobiliers.



# L'analyse de la chaîne de valeur permet

D'identifier les activités critiques , celles que l'on ne pourra pas sous traiter.

- Par exemple dans le cas d'une agence de gestion locative les visites peuvent être effectuées par un prestataire externe... alors que dans le cas de la vente, nous le verrons en marketing la visite est stratégique.



# Un point important à retenir

**c'est l'ensemble de la chaîne qui va déterminer la performance. L'excellence dans une activité ne compense pas la défaillance dans une autre.**



**L'arrivée fracassante de la technologie dans le domaine de l'immobilier challenge toute la chaîne de valeur du secteur.**

Avec la PropTech, toute la chaîne de valeur de l'immobilier est transformée



# La digitalisation offre de multiples opportunités d'amélioration de l'efficacité opérationnelle

## Outils digitaux pour l'optimisation des projets immobilier

- Visualisation et simulation des projets
- Digitalisation des documents et des processus
- Gestion instantanée et coordonnée des plannings, stock..



## Technologies connectées pour l'optimisation des opérations

- Collecte et analyse de données accélérées
- Gestion intelligente de l'énergie
- Optimisation de la performance des machines

## Industrialisation des processus

- Préfabrication
- Impression 3D permettent d'accroître la productivité



La digitalisation offre de multiples opportunités d'amélioration de l'efficacité commerciale



- L'intégration d'applications de gestion de la relation client (CRM) aide à automatiser la gestion des appels et des emails
- L'intégration de solutions comme Happywait dans le processus de vente peut atténuer l'insatisfaction en fournissant aux clients des informations régulières et en temps réel sur l'avancement de leur projet,
- L'intégration de solutions comme Happywait dans le processus de vente peut atténuer l'insatisfaction en fournissant aux clients des informations régulières et en temps réel sur l'avancement de leur projet,

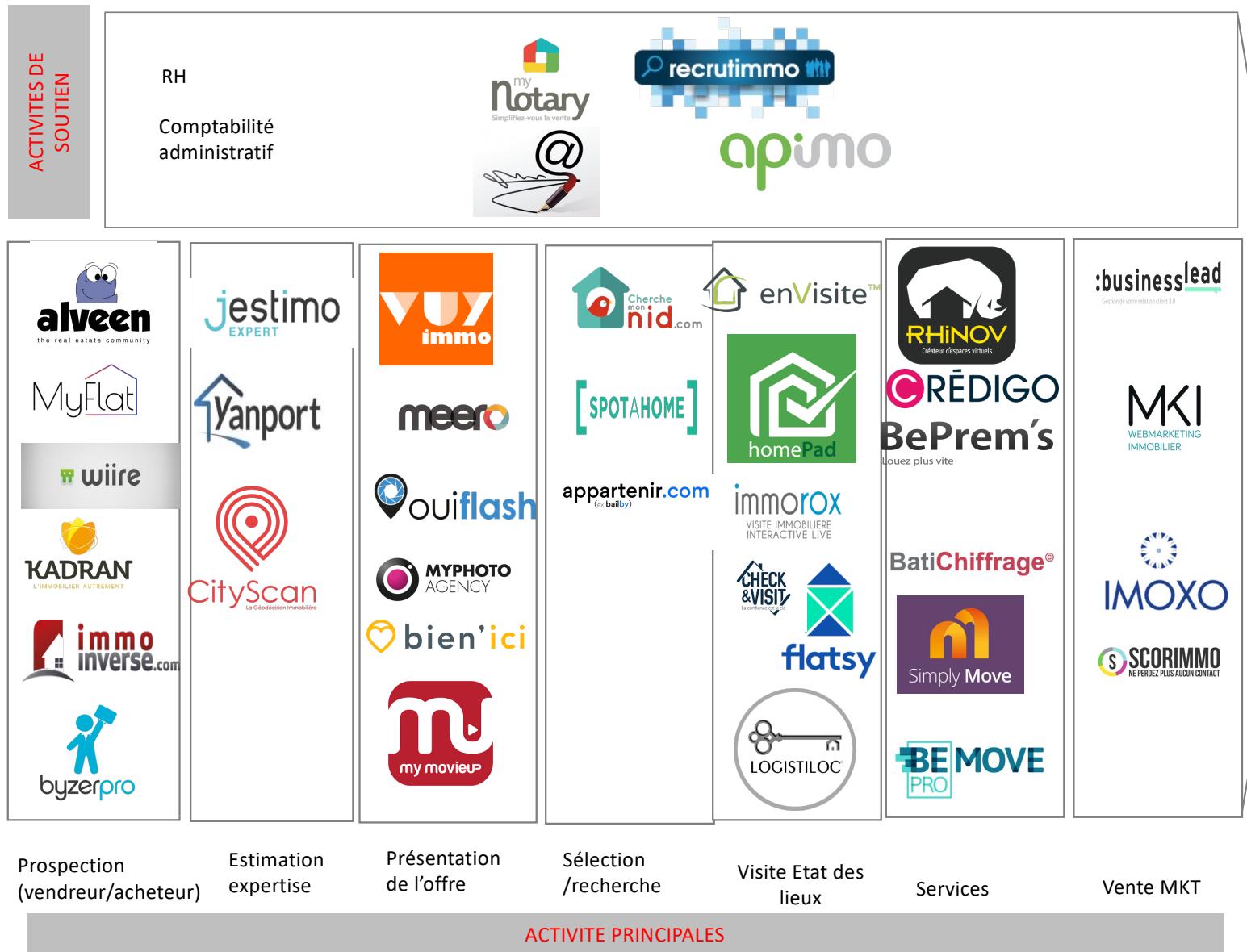


# Bien d'autres acteurs s'insèrent sur la chaîne de valeur

- Flatsy
- Meero
- Simply move
- Imoxo
- Rhinov...
- My notary...
- We act



Ces nouveaux acteurs peuvent apporter plus de valeur ajoutée, une vrai réflexion doit être mise en œuvre pour choisir les solutions et les partenaires avec lesquels les professionnels devront composer



# Conclusion

# Limites de l'analyse de Porter

L'analyse de porter n'a pas souligné l'impact des attributs idiosyncrasiques de la firme sur la position compétitive de la firme.

## deux hypothèses simplificatrices :

- 1) les firmes sont **identiques en termes de ressources** stratégiques pertinentes qu'elles contrôlent et les stratégies qu'elles poursuivent
- 2) l'hétérogénéité des ressources **est courte car les ressources que les firmes utilisent pour mettre en œuvre leur stratégie sont très mobiles.**



**Ces hypothèses éliminent l'hétérogénéité et l'immobilité comme source d'avantage compétitif.**

# B l'audit des ressources et compétences

l'approche RBV



Excellent leadership



Brand portfolio



Partnerships



Teamwork

---

What makes your business  
unique?

---



Strong financial  
position



Global presence



Well-managed  
processes



Innovative ideas

considère les industries comme hétérogènes car composées de firmes possédant des combinaisons de ressources et compétences spécifiques

# C'est quoi une ressource?

Les ressources d'une organisation peuvent être tangibles ou intangibles

- **Ressources tangibles** correspondent aux actifs qu'elles détiennent et qu'elle est capable de mobiliser : ce que nous possédons
- **Ressources intangibles:** compétences, cela correspond aux activités aux travers desquelles, une organisation utilise ou déploie ses ressources : ce que nous faisons.



La RBV substitue deux hypothèses alternatives dans l'analyse de l'avantage concurrentiel

- 1) les firmes peuvent **être hétérogènes** en regard des ressources stratégiques qu'elles contrôlent.
- 2) ces ressources peuvent **ne pas être parfaitement mobiles** à travers les firmes et ainsi l'hétérogénéité peut perdurer.



# L'origine de l'avantage concurrentiel est donc différent selon la théorie considérée



Selon la RBV, l'avantage concurrentiel découle des ressources et capacités internes uniques que possède une entreprise.

- , ses ressources doivent être :
  - précieuses
  - rares.
  - imparfairement imitables.
  - difficilement substituables.

# Une firme est dite avoir un avantage compétitif soutenable

quand elle met en œuvre une stratégie créant de la valeur qui **ne peut être mise en œuvre simultanément par des concurrents**

quand les autres firmes **sont incapables de dupliquer les bénéfices de cette stratégie.**

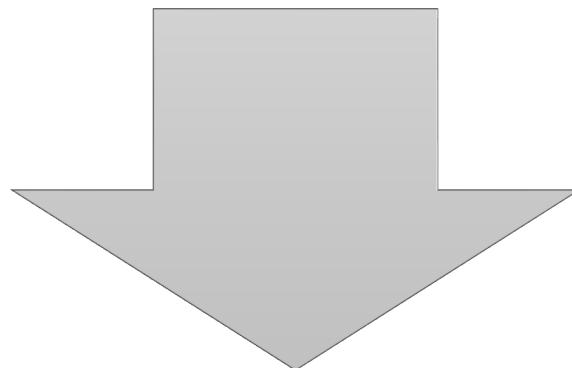




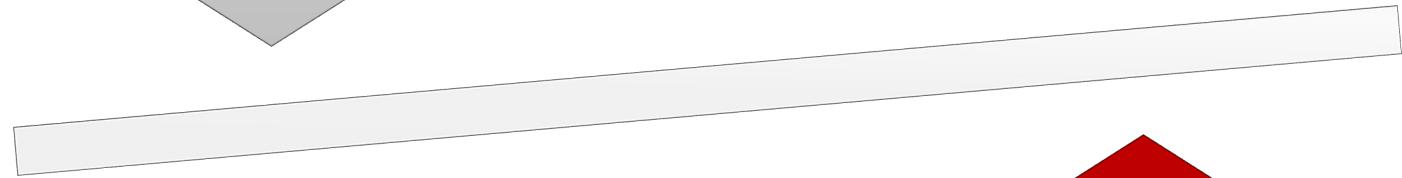
**La RVB se distingue donc de celle de Michael Porter,**

- Pour rappel l'avantage concurrentiel pour Porter provient principalement de la position de l'entreprise sur le marché et de la manière dont elle choisit de se différencier de ses concurrents.

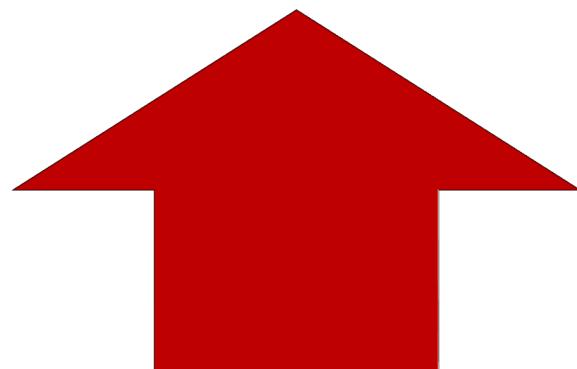
il n'y pas trente mille façons d'obtenir un avantage concurrentiel selon Porter :



Soit je fais mieux que mes concurrents. Cela me permet de justifier un prix ou des honoraires plus importants = **différenciation.**



Soit je fais moins cher que mes concurrents. Je propose une offre équivalente = **domination par les coûts.**



# Des recommandations différentes

Porter voit l'avantage concurrentiel comme étant principalement déterminé par la manière dont une entreprise se positionne par rapport à ses concurrents, tandis que la RBV l'attribue à la possession de ressources distinctives et difficiles à imiter.



L'objectif stratégique pour la RBV ne réside pas nécessairement dans l'accroissement de la taille de l'entreprise pour augmenter son pouvoir de négociation, mais plutôt dans l'exploitation et l'intensification de ses principales ressources et compétences distinctives.



# C Le modèle SWOT

Le modèle swot consiste à distinguer quatre types de facteurs stratégiques,

- au niveau interne les forces et faiblesses
- et au niveau externe les opportunités et menaces.



Alors que les opportunités et menaces sont plutôt des leviers de performance les faiblesses et les menaces sont susceptibles de remettre en cause la performance.

## Le SWOT résume les conclusions du diagnostic stratégique

---

la synthèse de l'analyse externe (la rencontre des opportunités et des menaces) permet d'identifier les FCS du secteur,

---

tandis que la synthèse du diagnostic interne (forces et faiblesses) permet d'évaluer le degré de maîtrise de ces FCS par l'entreprise concernée.



# On distingue 5 catégories de FCS dans la promotion :

- Expertise en gestion de projets complexes
- Réseau et accès au financement
- Maitrise de la réglementation et des normes
- Relation avec les autorités et partenaires locaux
- Gestion des risques et adaptabilité



conclusion