

# INTRODUCTION

## La peur de l'ubérisation sur le marché de l'immobilier neuf

La peur gagne beaucoup d'esprits à l'évocation du mot ubérisation. Face à la menace réelle ou perçue, les plus conservateurs estiment qu'il suffit d'ériger des lignes Maginot pour se protéger de la menace ; et les plus pessimistes vont sombrer dans le désespoir pensant que leur fin est proche. Ainsi, tout secteur économique entrevoit dans chaque innovation digitale, les prémices de l'arrivée d'un concurrent qui va accaparer toutes les parts de marché. Les professionnels de l'intermédiation immobilière ne font pas exception à cette appréhension.

La plupart d'entre eux ont déjà pris le virage du digital : visites virtuelles, signature électronique sécurisée, etc. Toutefois, ces investissements ne suffisent pas à dissiper les craintes, en particulier chez les agents immobiliers. Ils ont des raisons objectives de prendre le risque d'ubérisation au sérieux. La mise en place d'une plateforme numérique, qui est l'une des caractéristiques de l'ubérisation, va donner la possibilité aux clients de contourner l'intermédiation entre l'offre et la demande de biens immobiliers habituellement exercée par l'agent. Il perd ainsi une forme de rente dont il bénéficiait par l'exploitation d'une asymétrie d'informations.

Il existe la tentation de nier cette nouvelle réalité et de s'arc-bouter sur un attachement à une forme d'intermédiation immobilière antérieure au digital. Cette attitude ne mène nulle part. Pour survivre, l'agent doit repenser sa vision du métier

d'intermédiaire immobilier, et redéfinir en profondeur les fondements de son *business model*. En d'autres termes, il lui faut opérer une révolution copernicienne pour survivre à cette *Troisième révolution industrielle* (Rifkin, 2013).

Ce changement de regard sur le métier passe par une réflexion sur une notion-clé qui va structurer cet ouvrage : l'asymétrie, et plus précisément l'asymétrie de connaissances entre les acteurs du marché de l'immobilier neuf. Les lacunes sur le sujet ont à la fois un caractère théorique et empirique et constituent autant d'objectifs pour ce travail. Mon regard de professionnel de l'immobilier combiné aux résultats de recherches académiques mobilisées pour ce *Doctorate in Business Administration* au *Business Science Institute* (BSI) et à l'iaelyon peut donc contribuer à avancer sur ces pistes de réflexion insuffisamment explorées.

Dans l'état d'esprit du BSI, la contribution de cet ouvrage se veut autant théorique qu'opérationnelle. Une définition plus aboutie de l'asymétrie de connaissances approfondit la réflexion académique sur la nature de l'asymétrie structurant un marché ; mais elle doit aussi aider les intermédiaires de l'immobilier à identifier les variables et l'approche à adopter pour bénéficier de cette asymétrie de connaissances.

Cet équilibre entre théorie et terrain spécifique aux DBA du BSI se traduit aussi par la conception d'un outil de mesure de ces asymétries des connaissances. Sur le plan théorique, il contribuerait à poursuivre un travail de modélisation d'un marché de l'immobilier français en pleine transformation. Sur le plan opérationnel, l'outil donnerait aux intermédiaires immobiliers un instrument de mesure des asymétries de connaissances. Il les aiderait alors à trouver leur positionnement sur ce marché en transformation, et donc à repenser l'organisation interne de leur agence en conséquence.

Le management immobilier reste au cœur de cet ouvrage, mais dans un sens très large. Les aspects réglementaires et comptables de l'activité du manager immobilier demeurent au second plan. En revanche, le (re)positionnement de l'intermédiaire immobilier pour exploiter au mieux les asymétries nouvelles du marché se traduit par un autre fonctionnement

interne, c'est-à-dire une autre organisation des ressources humaines, matérielles, financières de l'agence.

La question de l'exploitation de l'asymétrie de connaissances par l'agent immobilier se pose surtout sous l'angle du management externe et stratégique résultant d'une analyse renouvelée du marché. Comment repenser l'intermédiation immobilière à l'heure du numérique ? Quel design organisationnel envisager pour répondre à ce défi ? Comment conduire ce changement d'intermédiation immobilière auprès des collaborateurs ? Autant de questions stratégiques auxquelles le manager de l'agence immobilière doit trouver des réponses.

L'ouvrage peut aussi se lire comme une proposition originale de management de la relation client sur le marché de l'immobilier. L'intérêt n'est pas vraiment de savoir pourquoi, mais plutôt de déterminer comment l'acquéreur réalise son achat immobilier. La question se pose surtout pour le marché du neuf où le processus d'acquisition reste plus complexe et fait intervenir une multitude d'acteurs et d'intermédiaires.

Cette complexité justifie d'ailleurs de concentrer le propos de cet ouvrage sur le marché de l'immobilier neuf. Le risque d'ubérisation semble être important sur le marché du neuf.

L'outil proposé dans ce livre présente plusieurs intérêts pour l'intermédiaire immobilier. Tout d'abord, il peut mieux identifier et évaluer les asymétries entre les acteurs du marché et donc y voir plus clair dans une conjoncture qui présente des zones d'incertitude. Ensuite, l'outil donne à l'intermédiaire immobilier des éléments d'aide à la décision. Il peut ainsi parvenir à se positionner sur le marché comme interlocuteur le mieux à même de corriger et de réduire les asymétries. Enfin, sur le plan managérial, l'outil aide l'agent à savoir dans quelle direction réorienter sa politique de gestion des compétences pour mieux répondre aux besoins du marché.

De façon plus large, le travail de conception et de mise en œuvre de cet outil répond à une triple ambition. La première est de proposer une modélisation actualisée et fine des asymétries sur le marché français de l'immobilier neuf. La seconde consiste à entrevoir le rôle et le positionnement de l'agent immobilier de

demain, c'est-à-dire celui qui saura exploiter le mieux les asymétries de connaissances structurant le marché du neuf dans sa forme nouvelle. La troisième ambition est de contribuer à poser des jalons pour mener un travail de redéfinition du design organisationnel d'une agence immobilière.

Ce livre s'adresse à divers publics. *A priori*, il pourrait concerner tous les Français. En effet, l'achat d'un bien immobilier constitue l'investissement principal de la plupart d'entre eux. La question de leur niveau de connaissance du marché et de l'action de l'agent à leur égard a une influence notable sur le déroulement du projet d'acquisition d'un logement.

L'ouvrage peut aussi intéresser les personnes qui abordent l'immobilier sous un angle macro-économique. L'adage « *quand le bâtiment va, tout va* » rappelle l'importance de l'immobilier neuf dans l'économie d'un pays. De plus, l'immobilier tend à rester une valeur refuge dans une période de conjoncture économique dégradée, surtout pour des Français très attachés à l'investissement dans la pierre. Ainsi, un livre proposant une autre lecture de l'intermédiation et du marché immobilier peut nourrir la réflexion de ces investisseurs.

Le contenu de cet ouvrage s'adresse aussi aux agents, aux intermédiaires. Les propositions de stratégies et de design organisationnel nouveaux peuvent ainsi servir à repenser les argumentaires de vente pour des agents immobiliers, en particulier pour les primo-accédants moins attachés à l'intermédiation « traditionnelle » des agents immobiliers. La réflexion de ce livre porte sur le marché du neuf ; toutefois, une grande partie de cette dernière peut être dupliquée à d'autres secteurs économiques structurés par des intermédiaires. En effet, beaucoup d'entreprises voient avec inquiétude l'arrivée de plateformes pouvant remettre en question leur positionnement et partagent ainsi un grand nombre de problématiques avec les agents immobiliers. Ainsi, les constats et les solutions proposées dans ce livre répondent aussi aux attentes d'acteurs économiques dans d'autres domaines d'activité.

Ce livre présente aussi un intérêt théorique pour les étudiants et les chercheurs travaillant et/ou mobilisant la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976). Ces deux auteurs proposent une

lecture de l'intermédiation qui a longtemps servi à comprendre le positionnement de l'agent immobilier, c'est-à-dire une légitimité reposant sur la détention quasi-exclusive d'informations auxquelles le client (promoteur ou acquéreur) veut avoir accès. En tenant compte du rôle du digital comme fossoyeur de la rente informationnelle de l'agent immobilier, ce livre propose alors d'enrichir, d'actualiser, et de réinterroger la théorie de l'agence pour mieux comprendre le fonctionnement du marché du neuf.

L'objectif principal de cet ouvrage consiste donc à proposer à l'intermédiaire immobilier des concepts et des outils pouvant l'aider à surmonter ses peurs, et à réduire le risque d'ubérisation par une exploitation habile de l'asymétrie de connaissances entre les acteurs de l'immobilier neuf.

La réflexion de ce livre cherche alors à répondre à une variété de questions : ***Comment un outil peut-il permettre à l'agent de mieux exploiter les asymétries d'un marché ?***

- Comment caractériser et modéliser les asymétries sur le marché du neuf aujourd'hui ?
- Quelle est la cartographie du positionnement des acteurs sur le marché de l'immobilier neuf ?
- Dans quelle mesure les agents et les intermédiaires immobiliers sont-ils conscients des asymétries et de leur transformation ?
- Quel est le niveau d'« ubérisation » potentiel du marché de l'immobilier neuf ?
- À partir de quelle base théorique concevoir un outil d'identification et d'évaluation des asymétries sur ce marché ?
- Quels sont les contours et le contenu de cet outil ? Sur quels fondements théoriques et empiriques reposent-ils ?
- Quelle stratégie managériale développer pour la mise en œuvre de l'outil au sein de l'organisation ?
- En quoi l'outil va-t-il apporter des enseignements et fournir des indications sur le changement de design organisationnel à opérer ?

- Quels peuvent être les freins à la conception et à la mise en œuvre de cet outil d'identification et de mesure des asymétries du marché de l'immobilier neuf ?
- Quelles orientations en termes de positionnement l'outil va-t-il proposer à l'agent immobilier pour qu'il maintienne un positionnement pertinent et légitime sur le marché du neuf ?

Pour répondre à ces questions, cet ouvrage se structure en quatre parties qui se complètent. Leur interaction offre une stratégie viable pour surmonter le risque d'ubérisation des intermédiaires immobiliers sur le marché du neuf. Il propose ainsi : une modélisation du marché pour comprendre la formation d'asymétries nouvelles ; un concept pour mieux appréhender ce marché ; un outil pour définir un positionnement à partir d'asymétries identifiées ; et une gouvernance pour un design organisationnel mieux adapté au nouveau positionnement.

**Figure 1 : La structure du livre**

