

Nordine HACHEMI (92D)

« Le bon sens au service de la complexité »

(INSEAD Pierre - 29 Mars – Interallié)

Une quarantaine d' alumni étaient présents ce Mercredi 29 Mars au Cercle Interallié à l' invitation du Club Insead Pierre, qui inaugure ainsi une série de conférences-débats sur le secteur immobilier.

Pour cette première, Nordine Hachemi, PDG de Kaufman & Broad, nous a fait découvrir son métier de promoteur avec la simplicité d' un ami nous conviant à visiter son potager.

Nous aurions pu croire que les 30 mn d' exposé avaient épuisé le sujet, tant la promenade fut variée et concrète, mais les 60 mn restantes ont à peine suffi à calmer l' ardeur des nombreux « questionneurs » de l' assemblée. Nous ne tenterons pas de faire un résumé synthétique de ce qui s' est dit, tant la matière fut foisonnante. En voici quelques instantanés saillants...

Pour Nordine, la variable clé dont dépend la performance du promoteur en immobilier résidentiel qu' est principalement Kaufman & Broad, c' est **le temps**. « Sur les braises, on ne marche pas, on court ! ». On devine que chez K&B avec 8 000 ventes par an (soit une signature toutes les 10mn) il faut courir vite, très vite !

En effet la vitesse, c' est tout à la fois de la performance - un BFR limité à 10% du CA alors que la moyenne du marché se situe aux alentours de 25% - mais également de la maîtrise du risque. En effet, à côté des risques maîtrisables pour un promoteur expérimenté et avisé - risque administratif et risque de construction - il y a le risque de retournement de marché dû à des bouleversements réglementaire, politique, monétaire... un risque non maîtrisable qu' il faut subir le moins longtemps possible, d' où la nécessité vitale d' abréger la période de tous les dangers qui court de l' acquisition foncière jusqu' à la fermeture du bureau de vente.

Et comment fait-on pour dompter ce monstre qu' est alors le temps perdu? ... Pêle-mêle :

- on installe, à tous les niveaux de l' entreprise, un système de rémunération variable, signalant au passage l' importance du rôle de chaque collaborateur dans l' économie de cette ressource rare qu' est le temps. « 1 signature toutes les 10mn ! » ... le simple appel d' une assistante à un clerc de notaire prend tout d' un coup une importance qu' il ne soupçonnait pas.
- On importe une culture du projet telle que pratiquée chez les ensembliers mais souvent ignorée dans la promotion immobilière.
- On apprend à reconnaître les situations (fréquentes) dans lesquelles une décision basée sur des faits approximatifs vaut mieux qu' une absence de décision.

Parmi les autres réflexions inspirantes que Nordine a partagées, nous avons retenu :

Sur l'état du marché immobilier, sa vulnérabilité et... son potentiel :

- le gradient de prix au m² entre 1^{ère} couronne et Paris est digne d'un pays en voie de développement, un cas unique en Europe. Il y a beaucoup à faire pour arbitrer entre les 10 000 €/m² du 17^e et les 4 000€/m² observés à moins d'1 km au Nord des Batignolles.
- La hausse des taux d'intérêt ? En effet, ... d'où la nécessité pour les promoteurs de « courir vite ».
- Au passage, on est bien inspiré de réduire au strict minimum le stock structurel (principalement les invendus), à peine 1% de la production annuelle chez K&B.

Sur les grandes mutations :

- l'innovation technique : Le monde de l'immobilier doit désormais s'adapter à une exigence de performance (environnementale mais également sociale et « servicielle ») qui était naguère réservée aux projets industriels.
- Le numérique : La promotion immobilière est confrontée à une anomalie née de la digitalisation du marketing. Le web a conduit à une atomisation des intermédiaires qui prélèvent près de 10% de la valeur en échange d'un service pseudo-cathartique : « Laissez-moi vous piloter dans le maquis de cette offre immobilière où prospèrent escrocs et charlatans ». Les promoteurs doivent plus que jamais (re)conquérir la confiance du public afin de lui restituer ces 10% dont il se dépouille inutilement.
- Le crowd-funding : franchement, le risk/reward est bien meilleur sur une action K&B à 5%, adossé à 10 000 logements et 100 000 m² de bureaux en répartis sur tout le territoire que sur des quasi-fonds-propres investis dans un projet de 10 lots en zone secondaire.

Sur les enjeux politiques :

- Halte à la surenchère réglementaire ! Depuis l'âge des cavernes, rien n'est plus permanent que l'acte de construire. La stabilité des règles du jeu - qui n'exclut pas le progrès - c'est ce qui manque depuis trop longtemps au secteur immobilier.
- Il faut tordre le cou définitivement à l'expression « rente immobilière » ! Quoi de plus entrepreneurial que l'investissement par un particulier de la majeure partie de ses économies dans un logement dont la construction – au passage – mobilise en moyenne 2 emplois.

Conclusion : Nordine nous invite à affirmer avec force, à rebours d'un certain discours idéologique et consternant :

« L'Immobilier est plus que jamais au cœur de l'Economie Réelle ».