

Comment assurer la réussite
d'une nouvelle agence
Trianon Résidences dans la
Métropole de Lyon ?

Tuteur Universitaire : Frédéric CAMBECEDES

Maitre d'apprentissage : Pierre-Alexandre BADONNEL

Mémoire professionnel réalisé par Kévin PIERRON

Master 2 Création d'entreprise, Développement, Conseil

Année Académique : 2020 – 2021

Remerciements

Je tenais à remercier toutes les personnes qui ont su m'accompagner et créer les meilleures conditions possibles pour mon apprentissage et pour l'élaboration de mon mémoire professionnel de fin d'étude.

Dans un premier temps, je pense surtout à mon maître d'apprentissage, Pierre-Alexandre Badonnel qui m'a accompagné tout au long de ma formation en alternance. Il m'a donné l'opportunité de me former dans un secteur d'activité technique et très prenant, dans lequel je souhaite continuer mon parcours professionnel à la suite de mes études.

Je remercie également l'ensemble de mes collègues pour leurs disponibilités et l'accueil qu'ils m'ont réservé dès le premier jour au sein de l'agence d'Entzheim. De plus je tiens à exprimer toute ma reconnaissance envers l'agence de Lutterbach, notamment Dominique Boudjatat, pour m'avoir accueilli à partir du début de l'été pour me faire monter en compétence.

Ensuite, je pense à mon tuteur universitaire, Frédéric Cambecedes, qui m'a orienté tout au long de l'élaboration de ce mémoire. A l'instar de M. Badonnel, il m'a fait confiance sur une mission d'entreprise dans laquelle se joint de nombreuses responsabilités pour répondre à un besoin existant. Puis, l'équipe pédagogique de l'EM Strasbourg et l'ensemble des intervenants pour m'avoir aidé à développer mes aptitudes pour réaliser ce mémoire.

Pour finir, mes dernières pensées vont vers mes proches pour m'avoir accompagné durant ce travail de fin d'étude et tout mon parcours académique.

Table des matières

Introduction.....	1
1. Contexte et problématique.....	3
1.1. Le groupe Vivialys	3
1.2. Trianon Résidences	4
1.2.1. Présentation	4
1.2.2. Restructuration.....	6
1.2.3. Élaboration d'un programme immobilier.....	10
1.2.4. Organisation de Trianon Résidences.....	12
1.3. Nouveau territoire, nouvelle stratégie	15
2. Cadre conceptuel et théorique.....	17
2.1. Organisation ou structure ?.....	17
2.2. L'organisation.....	19
2.2.1. Revue sur la « théorie des organisations ».....	19
2.2.2. Les modes d'organisation.....	20
2.3. Les configurations organisationnelles	22
2.3.1. Typologie de Mintzberg.....	23
2.3.2. L'évolution des structures	25
2.3.3. Vers un système communautaire	25
2.4. Synthèse et hypothèse de la recherche.....	29
3. Approche empirique	31
3.1. Présentation de l'étude.....	31
3.2. Méthodologie de l'étude.....	32
3.2.1. Justification de la méthodologie choisie	32
3.2.2. Justification par thème abordé.....	35
3.3. Analyse des résultats.....	36
3.3.1. Structure formelle et gouvernance.....	37
3.3.2. Structure informelle des interactions internes et externes.....	40
3.3.3. Déploiement de la stratégie d'implantation.....	41
3.4. Discussions	47
3.4.1. Validation des hypothèses.....	47
3.4.2. Recommandation sur l'évolution de la stratégie d'implantation.....	48
3.4.3. Limites de l'étude et pistes d'améliorations.....	54
CONCLUSION	56
Liste des tableaux et graphiques.....	58
BIBLIOGRAPHIE.....	59
WEBOGRAPHIE.....	61
ANNEXES	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 1 - Évolution du chiffre d'affaires et constat concurrentiel en 2020.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 2 - Constat concurrentiel du taux de rentabilité en 2020	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 3 - Capture d'écran du site web de Terre&Développement.....	Erreur ! Signet non défini.

- Annexe 4 - Première de couverture de « La Qualité de l’Air Intérieur (QAI) pour les nuls » par la direction de Nicolas BLONDETErreur ! Signet non défini.**
- Annexe 5 - Chronologie d’un programme immobilierErreur ! Signet non défini.**
- Annexe 6 - Organigramme de Trianon Résidences (version 2021)Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 7 - Processus foncier de Trianon RésidencesErreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8 - Étude de marché : Marché de l’immobilier de la Métropole de Lyon..... Erreur ! Signet non défini.**
- Présentation de la Métropole de Lyon**Erreur ! Signet non défini.**
 - Analyse de l’environnement**Erreur ! Signet non défini.**
 - Analyse du marché (Porter)**Erreur ! Signet non défini.**
 - Analyse SWOT**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 9 - Guide d’entretien pour le répondantErreur ! Signet non défini.**
- Annexe 10 - Capture d’écran d’un mail d’invitation adressé à un collaborateur Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 11 - Guide d’entretien pour l’animateurErreur ! Signet non défini.**

Introduction

« Lorsque la vitesse d'évolution du marché dépasse celle de l'organisation, la fin est proche. »

Jack Welch

Le marché de l'immobilier est actif, dynamique et fluctue en fonction des tendances du marché. L'impact psychologique et comportemental des récentes crises sanitaires et financières a davantage renversé les habitudes et les critères de recherches des consommateurs. Par conséquent, l'adaptabilité et l'anticipation furent les maîtres mots lors des restructurations et des évolutions stratégiques entreprises par les professionnels de l'immobilier. De plus, l'atmosphère concurrentielle anime quotidiennement les démarches des collaborateurs qui s'obligent à développer de nouvelles stratégies. Ainsi, rechercher et gagner de nouvelles parts de marché vont permettre de rester compétitif là où la rivalité est constante.

Le marché est changeant et le secteur de l'immobilier évolue dans ce sens. Les promoteurs immobiliers tentent au quotidien de proposer de nouvelles innovations, qui peuvent se révéler de diverses manières : évolution du produit, des processus de construction, des services proposés aux clients, de la vision d'entreprise, de l'organisation, etc... et Trianon Résidences ne fait pas exception à cette démarche.

Trianon Résidences est un bâtisseur d'habitats collectifs sur le marché immobilier alsacien depuis de nombreuses années. La qualité du confort de ses habitants et l'innovation ont toujours été des enjeux primordiaux pour l'entreprise. Dans cette optique, l'entreprise a fait évoluer son offre en proposant une nouvelle vision de son produit. Un nouveau regard qui lui aura permis d'ériger des résidences de référence en Alsace et ailleurs. Cependant, le marché alsacien est restreint et la concurrence est rude. Consciente des inconvénients territoriaux, elle souhaite faire évoluer son marché. L'implantation sur un nouveau territoire s'est positionnée comme une nouvelle motivation pour Trianon Résidences. Grâce à de

nombreuses antennes présentes sur l'ensemble de la France, Trianon Résidences a décidé de s'intéresser à la métropole de la région Auvergne-Rhône-Alpes : Lyon.

Cette observation a fait émerger une question au sein de l'entreprise : **Comment assurer la réussite d'une nouvelle agence Trianon Résidences dans la métropole de Lyon ?**

L'objectif de ce mémoire est d'élaborer une analyse stratégique d'implantation de Trianon résidences sur la métropole de Lyon. Il s'agira de comprendre les motivations internes de cette décision et d'émettre des recommandations de structuration organisationnelle en raison de l'analyse du marché immobilier de ce secteur. Ce travail va s'articuler en plusieurs volets. Dans un premier temps, nous présenterons le Groupe Vivialys et ses différentes entités avant de s'intéresser plus précisément à sa structure de logements collectifs : Trianon Résidences. La seconde partie soulignera le cadre conceptuel de la promotion immobilière. La théorie des organisations sera abordée dans l'objectif d'analyser la structure organisationnelle de l'entreprise. Cette analyse visera à élaborer une stratégie d'implantation en prenant en compte les ressources actuelles complétées par une étude de marché de la métropole lyonnaise (en annexe). Pour finir, la dernière partie va permettre d'exposer les résultats d'une étude empirique sur l'organisation interne à l'entreprise pour suggérer des recommandations managériales et assurer la réussite d'une ouverture d'agence dans la métropole de Lyon.

1. Contexte et problématique

1.1. Le groupe Vivialys

Le groupe Vivialys est le premier groupe immobilier alsacien qui exerce ses missions depuis plus de 20 ans. La société fut créée en 1999 par Stéphane Wintenberger en trouvant sa source dans la conception de maisons individuelles, imposant sa marque nommée « Maison Stéphane Berger ». Le groupe s'est diversifié dans le domaine de l'immobilier et, au fur et à mesure du temps, a intégré de nouvelles expertises.



Le groupe souhaite inscrire sa réflexion sur une optique durable portant l'image de bâtisseur sain. Il s'agit de prendre en compte les enjeux sociétaux et environnementaux actuels et de proposer des solutions de consommations plus responsables dans un métier parfois vu comme destructeur d'écosystème. La direction de Vivialys souhaite annihiler cette vision néfaste de la promotion immobilière en adoptant une stratégie interne avec des valeurs saines, éthiques et responsables pour l'ensemble des parties prenantes, voire plus encore.



« Nous sommes une entreprise familiale et indépendante. Nous voulons le rester et poursuivre la construction du Groupe autour d'un projet d'entreprise mobilisateur et sur le socle de nos 3 valeurs communes : respect, performance, plaisir. »

- **Anne Wintenberger**, Présidente du Groupe
Vivialys et de Carré de l'Habitat

Sa présence sur le territoire français impose une notoriété et une force pour l'ensemble des marques. Vivialys ne lésine pas sur le développement et l'innovation pour nourrir les

différentes marques au sein du groupe. En effet, Vivialys enregistre un chiffre d'affaires de 166 479 k€ en 2020, en légère baisse par rapport à l'année précédente (-5,8%) (Annexe 1 - Évolution du chiffre d'affaires et constat concurrentiel en 2020). Cependant, le secteur de la promotion immobilière fut, à l'instar de l'économie, impacté par la crise sanitaire du COVID-19. L'analyse des données financières indique une création de valeur positive et un taux de rentabilité croissant (+3,45%) face à la concurrence sur le marché alsacien de 2019 à 2020. Un bilan positif ressort face à cette crise pour Trianon Résidences, un résultat espéré, et parfois, rarement atteint pour de nombreuses autres entreprises de la sphère immobilière. (Annexe 2 - Constat concurrentiel du taux de rentabilité en 2020)

Historiquement, la maison individuelle fut les premiers pas du groupe et a grandi en s'exportant dans la région Rhône-Alpes avec l'appellation « Maison Oxygène » avant de développer son esprit créatif en proposant un nouveau produit, un habitat intermédiaire exposé comme un duplex-jardin. En effet, le lancement de ce concept innovant a été lancé en l'an 2000 et a trouvé son intitulé sur une standardisation géométrique du produit : Carré de l'Habitat. Depuis, il s'agit de la marque la plus étendue sur le territoire français et elle se développe de plus en plus. La dernière agence date de 2020 et se trouve actuellement à Saint-Martin Bellevue (74). Le Groupe a récemment intégré une nouvelle structure d'Aménageur foncier. En 2017, Vivialys fait l'acquisition de Terre&Développement pour élargir son offre immobilière et proposer des espaces aménagés qui profitent à près de 300 familles par an. (Annexe 3 - Capture d'écran du site web de Terre&Développement)

Entre temps, une autre branche a vu le jour provenant des racines du groupe Vivialys. En 2004, la promotion verticale est apparue pour développer sa gamme de solutions immobilières : Trianon Résidences.

1.2. Trianon Résidences

1.2.1. Présentation

L'habitat collectif est devenu un produit intégré dans les offres que peut proposer Vivialys. Trianon Résidences est né en 2004 avec une agence à Entzheim (67) ainsi qu'une autre à

Lutterbach (68). L'entreprise alsacienne compte plus d'une vingtaine de collaborateurs à son actif et ne cesse de s'accroître pour renforcer son équipe. Trianon Résidences développe des programmes immobiliers sur l'ensemble de l'Alsace avec des résidences à haut niveau de confort et d'innovation. Et pour exercer une activité performante et encline dans un environnement complexe pour imaginer l'habitat de demain, la passion anime chacun des collaborateurs.



Fortement impliquée dans la recherche et développement de solutions, Trianon Résidences s'est intéressée à la qualité de l'air d'un logement. Partant du constat de Nicolas DUHAMEAU 2020, président de l'Association pour la Qualité de l'Air Intérieur (APQAI), « nous passons en moyenne 80% à 90% de notre temps dans des espaces clos, alors que l'air intérieur est cinq à dix fois plus pollué que l'air extérieur », cet enjeu sanitaire de santé publique est devenu majeur pour l'entreprise. Elle fut la première à avoir pris conscience de cette problématique. Par conséquent, elle a mené des recherches conjointement avec le CHU de Strasbourg pour répondre à cette pernicieuse question. « Nous ne voulions pas nous lancer seul dans cette démarche c'est pour cela que nous nous sommes fait accompagner par le CHU de Strasbourg et le professeur Frédéric DE BLAY en particulier pour créer un label bâtiment sain » indique Cédric Simonin, PDG de Trianon Résidences. Depuis 10 ans, L'entreprise a œuvré pour proposer un environnement sain pour ses résidents. Cette démarche fut récompensée en 2014 par le prix Promotelec pour le programme intitulé « Le 1204 » à Gamsheim.



Perspective de la Résidence « Le 1204 » à Gamsheim

Son expertise est devenue une référence et retentit encore aujourd'hui. En 2019, l'APQAI a interrogé Trianon Résidences pour la rédaction de l'ouvrage « La qualité d'air intérieur (QAI) pour les nuls » de la célèbre collection du même nom. (Annexe 4 - Première de couverture de « La Qualité de l'Air Intérieur (QAI) pour les nuls » par la direction de Nicols BLONDET)

Actuellement, l'entreprise d'habitat collectif continue d'innover et d'élaborer des programmes répondant à des enjeux écologiques. En effet, une des résidences de Trianon, appelée Résidence Heart Deco, se trouve à Saint-Louis et elle fut étudiée pour améliorer à nouveau la qualité de l'air, mais d'une manière assez différente : sa façade extérieure est constituée de briques dépolluantes et autonettoyantes permettant d'absorber l'équivalent des rejets en CO₂ de 20 voitures à l'année. Cette démarche met un nouveau coup de pied dans l'image négative que peut porter un promoteur sur l'environnement.



Perspective de la Résidence Heart Deco à Saint Louis

L'entreprise a su évoluer au fil du temps et jusqu'à aujourd'hui, ce sont 11 800 logements sains et intelligents qui furent construits sous le nom de Trianon Résidences. L'ensemble de ses opérations sur l'année 2020 fait croître son chiffre d'affaires à près de 20 millions d'euros. Sa force de propositions s'entend sur l'ensemble de la région alsacienne, majoritairement concentrée autour de l'Eurométropole de Strasbourg, Mulhouse et Saint-Louis.

1.2.2. Restructuration

Le 19 novembre 2013, la population de la région alsacienne peut lire dans le journal : « un entrepreneur mulhousien parmi les victimes du crash ». En effet, il s'agit de l'accident mortel que connu M. Stéphane Wintenberger, PDG du Groupe Vivialys et des maisons Stéphane

Berger ainsi que cinq de ses associés qui se rendaient à un séminaire organisé à l'occasion de l'ouverture de la nouvelle agence Carré de l'Habitat à Boulogne-Billancourt. Un événement tragique qu'a subi sa famille et l'ensemble du Groupe. Sa femme, Anne Wintenberger, et deux de ses amis, Christophe Casadei et Cédric Simonin ont repris la gestion du groupe. Ce dernier est devenu le PDG de Trianon Résidences. A partir de ce moment-là, l'entreprise prend une nouvelle direction.

« L'innovation, l'intelligence et la responsabilité sont les valeurs fondatrices de Trianon Résidences. »

Dans une quête de restructuration et de remise en question, l'entreprise a élaboré une nouvelle vision, qui fait, aujourd'hui, la force et la valeur ajoutée de la marque Trianon Résidences. A l'image des fondations du bâtiment, Cédric Simonin a imaginé 5 piliers qui constituent l'offre Trianon Résidences. L'objectif de cette démarche est d'impliquer l'Homme et son environnement par création du lien social, humain et environnemental. Une vision qui a pour ambition de faire évoluer le métier de bâtisseur, et « pour cela, il faut avoir le courage de faire bouger les lignes, de changer les règles du jeu » dans un domaine structuré et rigide (Cédric Simonin). Chaque pilier répond à une problématique existante afin d'apporter des solutions concrètes tout en répondant aux attentes des clients. Structurer les attentes des clients par thématiques est le concept de ces 5 piliers. Ce qui va permettre de créer une offre différenciée et créer de la valeur ajoutée. Chaque pilier est basé sur un constat sur lequel Trianon Résidences apporte une solution qui lui est propre.



TrianOnAir

Constat : l'air intérieur est 5 à 10 fois plus pollué que l'air extérieur (notamment dû à la présence de composés organiques volatils (COV) cancérigènes qui se trouvent dans les diffuseurs, les solvants, les bougies parfumées...). De plus, la période de COVID a davantage amené à développer cette conscience car le virus se développe dans des endroits confinés. Le

gouvernement suggérait d'ouvrir sa fenêtre un quart d'heure toutes les heures pour aérer et « dépolluer » l'air intérieur infecté.

Solution : la création du label « bâtiment sain » fut évoquée précédemment et apporte une solution à un problème existant. Le client perçoit une image positive du constructeur par la préoccupation de son habitacle. Trianon Résidences crée un lien de confiance et de fiabilité avec ses clients.

TrianOnLab

Constat : la promotion immobilière est un secteur rigide qui éprouve des difficultés à évoluer car les règles d'urbanisme sont inflexibles. Cependant, « Aujourd'hui, on nous parle constamment d'un monde qui change, mais le monde c'est nous qui le changeons, non ? » (Anne Wintenberger).

Solution : Trianon Résidences a déployé un pôle recherche et développement au sein de sa structure pour répondre à la demande actuelle et anticiper les besoins futurs. Le TrianOnStore est l'outil présent dans les locaux de l'entreprise permettant de visiter les appartements et aider les clients à se projeter. Suivant la base de données existantes, le client pourra intégrer ses propres meubles modélisés dans son futur appartement.

TrianOnWay

Constat : la consommation d'énergie fossile (CO2) utilisée par les véhicules motorisés inquiète la population, les trajets sont très polluants. C'est pourquoi l'Eurométropole de Strasbourg est impliquée dans une transformation des déplacements de ses citoyens et encourage l'utilisation des vélos. En effet, Strasbourg se fixe l'objectif d'élever à 20% les déplacements en vélo d'ici 2030.

Solution : la mobilité est au cœur même des problématiques actuelles et Trianon Résidences souhaite promouvoir l'éco mobilité et instaurer des programmes autour de cet enjeu : créer

des espaces de vélos électriques au sein des résidences, proposer des véhicules électriques auto partagés dans les résidences Trianon...

TrianOnSerenité

Constat : l'achat d'un bien immobilier est souvent accompagné d'anxiété pour le client. De plus, les images néfastes perçues, telles que « les promoteurs sont des voleurs », peuvent effrayer et freiner l'investissement de nombreuses personnes.

Solution : Trianon Résidences a intégré un programme d'accompagnement et d'assurances pour l'ensemble des processus d'achat d'un bien Trianon, un véritable climat de confiance est instauré. A l'aide de ses partenaires, le contrat TrianOnSérénité permet de développer des solutions adaptées pour chaque profil (Protéger la valeur de son patrimoine en cas d'imprévu, des assistances au déménagement, des accompagnements face aux petits tracas...)

TrianOnArt

Constat : nombreuses sont les constructions de logements identiques et standardisés. Par conséquent, les parties communes comme les halls d'entrée sont similaires. Les collectifs manquent de personnalité et n'encouragent pas les échanges.

Solution : créer de la personnalité à chaque résidence Trianon, tel est l'objectif que s'est fixé l'entreprise. Pour se faire, Trianon Résidences intègre des œuvres d'art uniques dans les halls de ses résidences réalisées par des artistes locaux. Ce concept permet de créer des liens sociaux avec l'ensemble des habitants de la résidence car le hall devient un lieu de contemplation et d'échanges et « quand on se croise, on se parle ; quand on se parle, on se connaît et quand on se connaît, on se respecte » (Cédric Simonin, PDG de Trianon Résidences).

Cette restructuration a permis de créer une véritable offre Trianon Résidences qui se démarque de la concurrence et ainsi dégager un facteur clé de succès. Les 5 piliers sont un argumentaire mis en lumière à l'égard des clients mais également auprès des partenaires, des

communes et envers chacun des acteurs pouvant être intégré au processus Trianon Résidences.

1.2.3. Élaboration d'un programme immobilier

Un promoteur immobilier est un maître d'ouvrage, il va élaborer son projet en combinant les différentes contraintes techniques et budgétaires afin de réaliser un cahier des charges. Trianon Résidences bénéficie également d'un département « maître d'œuvre », c'est-à-dire qu'il va mettre en relation l'ensemble des métiers nécessaires à la réalisation du bâtiment commandé, et ainsi avoir une veille constante sur la partie construction pour s'assurer de la conformité du projet avec le cahier des charges. Une opération immobilière peut s'avérer être longue et complexe dans sa réalisation qui englobe la recherche du terrain jusqu'à la livraison des appartements pour les acheteurs. De plus, un programme immobilier demande de nombreuses compétences pour finaliser un projet. Trianon Résidences intègre une grande partie des qualités nécessaires en interne et utilise certains pôles du Groupe Vivialys pour exercer son activité.

- **Développement foncier**

Pour commencer à réaliser un programme immobilier, l'entreprise doit pouvoir acquérir un terrain pour y implanter un projet. Chaque parcelle de terrain est soumise à des règles d'urbanisme qui diffèrent d'une commune à une autre. A ce moment du processus intervient la prospection foncière qui est chargée de trouver des terrains pouvant répondre aux contraintes techniques et socio-économiques du promoteur immobilier et s'assurer de la faisabilité d'un programme. L'objectif est de s'intéresser à la capacité constructible d'un terrain (hauteur des bâtiments, emprise au sol, volume d'espaces verts obligatoires, ...) et de négocier avec les propriétaires dans le but de l'acquérir. Cependant, la connaissance du marché est primordiale dans la recherche de terrains. Par conséquent, l'étude de marché est indissociable du processus d'une opération immobilière.

- **La faisabilité et la conception**

Cette étude de marché doit analyser les tendances actuelles et l'état sectoriel de la région géographique dans laquelle le promoteur immobilier exerce son activité. Une fois le terrain

trouvé et les informations techniques étudiées, le promoteur réalisera une étude de faisabilité pour concevoir le ou les bâtiment(s) et déterminer le nombre de logements pouvant être réalisé. Concrètement, le développeur foncier dessine sur un cadastre un ou des bâtiment(s) en intégrant les données règlementaires pour analyser la capacité du terrain. Un architecte sera interrogé pour ajuster les premiers croquis du projet.

Par la suite, des études plus approfondies seront réalisées pour délimiter le cadre du projet, appelées les études d'avant-projet. Cette phase se conceptualise sous la forme d'une liste de livrables (économiques et techniques), établissant le premier dossier nécessaire à la conception d'un projet immobilier.

- **Le permis de construire**

La prochaine étape consiste à déposer le permis de construire dans la mairie où se situera le futur projet. Le dossier transmis rassemble les documents permettant au service du bâtiment de comprendre et d'analyser les données de l'opération. Celui-ci va s'assurer de sa conformité avec les règles d'urbanisme établies. Une fois l'approbation de la mairie, le permis de construire sera affiché sur le terrain avec l'énumération des informations techniques du projet (annexe d'un permis de construire).

- **Le lancement commercial**

Trianon Résidences vend des logements qui ne sont pas encore réalisés. Par conséquent, l'acheteur et le promoteur vont signer un contrat de réservation, c'est ce qu'on appelle une Vente en l'État Futur d'Achèvement (VEFA). Pour se faire, un nouveau pôle entre en jeu : le commerce. En effet, la commercialisation du programme immobilier est assurée par le service commercial et doit couvrir une vente de 50% des appartements pour commencer la phase suivante. La Garantie Financière d'Achèvement (GFA) est une contrainte obligatoire dans une opération immobilière. C'est également une garantie pour les acheteurs de la finalisation du projet, même si le promoteur éprouve des difficultés au cours de sa réalisation.

- **Le financement**

Les ressources nécessaires impliquées dans la conception sont conséquentes et nécessitent un prêt bancaire en plus des fonds propres de l'entreprise. Le seuil atteint permettra de

débloquer les premières subventions bancaires pour commencer les travaux. Cette phase conclut l'acquisition par la signature de l'acte d'achat du terrain convoité par le promoteur.

- **Les travaux**

L'étape des travaux peut commencer. Le promoteur confie la construction de son projet à des entreprises spécialisées préalablement identifiées et choisies par le biais d'appels d'offres. La construction comprend le gros œuvre (fondation, maçonnerie, terrassements, ...) et le second œuvre (électricité, menuiserie, chauffage, ...). Un maître d'œuvre interne à l'entreprise de promotion se chargera de suivre toutes les phases de construction jusqu'à la livraison des logements.

- **La livraison**

La livraison correspond à la dernière étape d'une opération immobilière. Il s'agit de remettre les clés des logements préalablement réservés aux clients une fois les travaux terminés. Chaque acquéreur pourra émettre des réserves s'il trouve des défauts à la réalisation. Les derniers soldes seront réglés une fois l'appartement validé par l'acquéreur.

Il faut compter entre 18 et 22 mois pour la réalisation d'un projet immobilier, cela s'étend de la recherche de terrain jusqu'à la livraison des appartements construits (Annexe 5 - Chronologie d'un programme immobilier). Parfois, les promoteurs peuvent être soumis à un temps plus important en cas d'imprévu : recours sur les permis de construire, déblocage tardif des fonds, désaccords entre les métiers de la construction... La gestion du temps est primordiale dans les différentes étapes d'un programme immobilier. Trianon Résidences intègre une majorité des compétences opérationnelles nécessaires à la réalisation d'un programme immobilier et délègue la majeure partie administrative au groupe Vivalys.

1.2.4. Organisation de Trianon Résidences

Les services supports tels que la gestion des ressources humaines, le service juridique, le contrôle de gestion et comptabilité, la décoration sont pilotés par le Groupe et nommés Vivalys Services. Trianon Résidences fait appel à ces différents pôles lorsqu'elle en ressent le besoin pour exercer son activité. Les agences Trianon Résidences sont basées à Entzheim et à

Lutterbach et observent une organisation pratiquement similaire (Annexe 6 - Organigramme de Trianon Résidences (version 2021)). Chaque agence est découpée en 3 départements représentant les différentes phases d'un programme immobilier :

- Le département **foncier**
- Le département **commercial**
- Le département **technique**

Le département foncier est dirigé par le directeur des opérations, Pierre-Alexandre BADONNEL sous la hiérarchie de la directrice générale, Myriam ISNARD. Un responsable de programme est intégré à l'agence du Haut-Rhin avec un alternant développeur foncier. Du côté bas-rhinois, une développeuse foncière était en charge de la prospection foncière conjointement avec le directeur des opérations et moi-même. A ce jour, la développeuse a quitté la structure et a légué les missions au reste de l'équipe. Ces missions répondent au besoin du développement foncier engagé précédemment : construire un réseau d'apporteur d'affaires, trouver des terrains qualifiés, faire des études de faisabilité (techniques et financières) et négocier pour l'acquisition des terrains. Un partage des tâches est associé à chaque agence pour une collaboration entre les différents acteurs du développement foncier. Par conséquent, chacun doit avoir les compétences nécessaires pour accomplir les missions à son niveau.

Plusieurs canaux de recherche vont être impliqués :

- Le réseau d'apporteur d'affaires : il s'agit de construire une véritable relation de confiance entre différents acteurs de l'immobilier et le représentant de Trianon Résidences. Les développeurs fonciers vont travailler avec des agents immobiliers, des géomètres, des aménageurs fonciers, des notaires ou encore des communes pour récupérer des opportunités de terrains qualifiés.
- La pige immobilière : consiste à démarcher des vendeurs qui postent des annonces sur internet. Leboncoin est un outil intéressant pour cette méthode puisqu'il intègre aussi bien des professionnels de l'immobilier que des particuliers.
- La prospection : peut être effectuée de plusieurs manières. Trianon utilise un outil de prospection virtuelle élaboré s'intitulant Kelfoncier, c'est un système de détection d'opportunités utilisant les images Google Maps, les cadastres et l'ensemble des

règlementations d'urbanisme. La valeur ajoutée de cet outil est la mise à jour constante des données accessibles sur le site internet.

La prospection se réalise également physiquement pour se rendre compte de l'état actuel d'un terrain, de sa situation géographique, environnementale et de rencontrer les propriétaires.

Chaque secteur géographique d'un nouveau programme est choisi et étudié par une équipe de développeurs fonciers en collaboration avec le service commercial pour joindre les tendances du marché à l'analyse sectorielle. L'objectif est de réaliser une prospection efficiente, là où les logements seront attendus par les consommateurs et ainsi assurer la vente des lots proposés par Trianon Résidences. (Annexe 7 - Processus foncier de Trianon Résidences)

Le département commercial est dirigé par un directeur commercial, Prince M'BOSSO et est découpé en 2 parties distinctes : les ventes internes et les ventes externes.

- La vente interne est représentée par quatre responsables de projets qui sont chargés de promouvoir et de vendre des logements Trianon Résidences. Il s'agit de recevoir les potentiels clients et de leur présenter l'ensemble des produits que peut proposer l'entreprise.
- La vente externe, également appelée Grand Comptes, est basée sur un système de partenariats avec un panel de professionnels. Cette mission est réalisée par deux Chargés d'Affaires Grands Comptes. Il s'agit de manager les partenaires pour promouvoir l'entreprise afin que ces mêmes partenaires proposent des produits Trianon Résidences de leur côté. Ce réseau de vente comprend des agences immobilières et des structures bancaires (comme AFEDIM qui est le pôle immobilier du Crédit Mutuel).

Le département technique est dirigé par le directeur technique et travaux national, Hafid RAHMANI. A l'instar du département commercial, on observe deux parties distinctes :

- La partie « technique » est gérée par une responsable Études et Économie de la construction et deux autres économistes. Ce pôle permet de réaliser la conception des projets et de choisir l'ensemble des matériaux, fournisseurs et entreprises

intervenantes. Il contient le bureau d'étude qui va chiffrer l'ensemble du budget travaux à respecter et d'assurer la cohérence du projet avec les normes en vigueur.

- La partie « travaux » est gérée par deux responsables de travaux respectivement dans le Bas-Rhin et le Haut-Rhin, accompagnés par cinq conducteurs de travaux et un apprenti conducteur de travaux. Il s'agit de suivre l'avancement des travaux sur les chantiers et d'assurer la fidélité de la réalisation avec la demande rédigée sur les plans. La principale difficulté est la gestion du temps, les conducteurs de travaux doivent en assurer le suivi afin de garantir une bonne satisfaction des clients pour une livraison planifiée préalablement.

1.3. Nouveau territoire, nouvelle stratégie

Avec le temps, les opportunités foncières se raréfient et la concurrence s'intensifie. En effet, le secteur de l'immobilier se restreint car il y a difficulté à réaliser des nouveaux programmes. Par conséquent, il devient nécessaire et intéressant pour Trianon Résidences d'élargir ses parts de marché en s'implantant sur un nouveau territoire.

Le logement neuf est un produit qui n'est pas consommé de manière impulsive, cela demande réflexion dans lequel une personne, un couple, une famille va grandir. La construction de logements neufs correspond à deux attentes principales : les acheteurs de résidence principale, qui représentent 40% de la demande et les investisseurs estimés à 60%. Lorsqu'on s'implante dans un nouveau territoire, il est nécessaire de s'assurer de la cohérence du produit proposé par rapport à la demande actuelle et future. Une stratégie de produit est nécessaire sur l'acceptation du concept des 5 piliers élaborés par Trianon Résidences et il est bon de savoir si le niveau d'admission serait similaire ailleurs.

Afin de répondre à cette problématique, une étude de marché est nécessaire pour connaître le marché dans lequel Trianon souhaite s'implanter. Cette étude permettra de mettre en adéquation les tendances et les attentes du marché face aux produits et à l'ADN de Trianon Résidences.

De plus, une stratégie est actuellement en place dans le but de développer des programmes immobiliers Trianon Résidences sur la région lyonnaise. Trianon Résidences a la chance de faire partie d'un groupe possédant plusieurs marques, notamment Carré de l'Habitat qui est présent sur l'ensemble du territoire. Il existe une antenne sur la région Rhône-Alpes qui saisit et rapporte des informations foncières qualitatives pour Trianon Résidences et qui fait l'objet d'une étude pour l'élaboration de collectifs. Cependant, le Président Directeur Général de l'entreprise admet que cette stratégie possède des limites :

- La décentralisation des services auprès d'une autre marque ne permet pas une maîtrise complète des opportunités, actuellement traitées par Carré de l'Habitat de Rhône-Alpes. De plus, il est estimé que 15 à 20% du temps est alloué sur des projets pour Trianon Résidences, ce qui correspond à une proportion similaire à soustraire pour Carré de l'Habitat. Ainsi, l'optimisation du temps et l'affectation des tâches sont nécessaires sur une stratégie à long terme.
- Actuellement, le montage des informations en Rhône-Alpes est traité et travaillé par le directeur des opérations à Entzheim (67). La charge de travail serait beaucoup plus conséquente en ajoutant un nouveau territoire alors que la connaissance actuelle du marché n'est pas optimale pour une analyse efficiente sur des retours hypothétiques.
- Trianon propose des produits avec un ADN affirmé. Cependant, il est nécessaire de promouvoir ces valeurs auprès du marché local, notamment par le biais de collaborateurs (foncier, commerce...). En externalisant ces services, l'ADN n'est pas correctement transmis et la valeur ajoutée du produit n'est pas systématiquement comprise par le client.

A l'heure actuelle, l'entreprise n'a pas la volonté ni la capacité d'investir immédiatement dans l'ouverture d'une agence Trianon Résidences dans la région Rhône-Alpes. Il est nécessaire d'adopter la stratégie actuelle pour amorcer une phase d'implantation. Une fois l'offre existante, une agence sur le territoire deviendra nécessaire pour que Trianon Résidences Rhône-Alpes puisse prendre son indépendance. L'objet de cet enjeu sera traité dans la partie empirique ajustée aux hypothèses émises dans la partie conceptuelle.

Ce postulat a donné naissance à la problématique globale suivante : **Comment assurer la réussite d'une nouvelle agence Trianon Résidences dans la métropole de Lyon ?**

2. Cadre conceptuel et théorique

A l'origine, l'approche stratégique était utilisée dans le domaine militaire avant de s'intégrer dans les méthodes de gestion d'une entreprise. De Rozario et Pesqueux (2018) affirment que les décisions stratégiques s'articulent sur trois principales dimensions.



Figure 1 - La base du triangle stratégique (De Rozario et Pesqueux, 2018)

Ce mémoire va prendre en considération ces différentes dimensions dans son analyse pour répondre à la problématique posée. Ainsi, l'objectif est de prendre connaissance des processus existants mis en place et de l'organisation des collaborateurs Trianon Résidences pour comprendre le fonctionnement d'une agence et entreprendre une stratégie d'implantation efficace. Il s'agira d'élaborer différentes hypothèses sur le développement de Trianon dans la métropole lyonnaise et suggérer des axes managériaux sur cette nouvelle localisation.

Dans un premier temps, cette partie va se concentrer sur le diagnostic et la compréhension des structures organisationnelles. En effet, comprendre les termes et les mécanismes des interactions d'une société permettra d'agir plus justement sur leurs évolutions.

2.1. Organisation ou structure ?

Dans le langage courant, il est habituel d'entendre le mot « organisation » pour définir toute sorte de processus dans une entreprise. Cependant, il existe une différence qui distingue le terme « organisation » de « structure » dans une société.

L'organisation fait référence à l'action d'organiser et la manière d'interagir avec l'ensemble des collaborateurs dans une entreprise. Pour comprendre le fonctionnement de ce système, il faut considérer plusieurs aspects intégrés dans la définition d'une organisation. En premier lieu, Lawrence et Lorsch (1989) tentent d'expliquer ces paramètres en prenant en compte l'aspect structurel, l'ossature des processus et des normes en vigueur. L'aspect informel anime l'ensemble des relations et harmonise les interactions, les organes de l'entreprise. L'analogie du corps humain par l'auteur reflète l'organisation dans son intégralité. Cependant, pour instaurer une structure organisationnelle, il est nécessaire de comprendre ce que signifie le terme « structure ».

De nombreux auteurs ont essayé de définir le terme « structure » dans les ouvrages de stratégie et de gestion d'entreprise. Desreumaux (1992) définit une structure comme un « ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres ». Thévenet (2014) explique que ce terme correspond à « l'agencement de fonction et mécanismes permettant d'accomplir des tâches et d'atteindre des objectifs ». Nous retiendrons principalement la définition fournie dans le Strategor qui établit l'organisation comme l'ensemble des interactions collaboratives formelles qui régit l'ensemble des pôles d'une entreprise pour atteindre leurs objectifs respectifs et répondre aux exigences communes. Une structure dans une entreprise se définit comme un système organisé, coordonné et contrôlé pour mettre en relation les acteurs d'une entreprise et se formalise généralement sous forme d'organigramme. Cette définition intègre les dispositifs et processus d'une organisation. D'après Hellriegel, Woodman et Slocum (1997), la structure doit répondre à trois objectifs :

- Optimiser la circulation de l'information pour prendre des décisions rapides et efficaces.
- Déterminer justement les responsabilités de chacun et la gouvernance de l'entreprise.
- Mesurer le degré d'intégration entre les différents départements pour comprendre la coordination souhaitée.

La structure permet d'établir les fondements et les règles des relations au sein d'une entreprise et de comprendre son fonctionnement. Une fois établies, ces règles correspondent

aux références relationnelles, notamment nécessaires pour la transmission et l'apprentissage du système à un nouvel employé dans la société.

2.2. L'organisation

2.2.1. Revue sur la « théorie des organisations »

La révolution industrielle du XIX siècle a modifié la vision d'une économie basée sur une automatisation des processus pour une production optimale de l'entreprise. Cependant, une seconde révolution émergea au début du XXème siècle qui complexifia les processus et la gestion des tâches dans une entreprise. La réflexion s'est développée en même temps que l'émergence de l'industrialisation. Le concept de management est devenu nécessaire. A travers le temps, de nombreux chercheurs ont essayé de comprendre le fonctionnement des organisations modernes. Cette discipline permet de mettre en avant les processus formels et institutionnels d'une organisation pour optimiser sa gestion.

L'école classique des organisations modernes est un courant porté par Taylor, Ford et Fayol sur l'analyse d'une nouvelle vision d'une entreprise. Cette école est les prémises des analyses des modèles d'organisation qui ont permis la remise en question des systèmes pour optimiser leur fonctionnement. Au début du XXème siècle, l'entreprise est vue comme une machine et les employés sont les rouages de cette mécanisation du travail. Le principe est de faire tourner la machine avec les bons outils et les bons engrenages. Dans l'ouvrage « La direction scientifique des entreprise » écrit par F.W. Taylor en 1911, il définira les premières méthodes, dites « scientifiques » à appliquer au niveau organisationnel permettant d'améliorer leur productivité. L'organisation scientifique du travail évolue constamment et est découpée en plusieurs phases nécessitant une mise à jour des analyses suite à l'apparition de nouveaux facteurs internes et externes qui venaient à modifier l'environnement et impacter les structures. Les premiers travaux ont été critiqués et améliorés, notamment par « l'école des relations humaines ». Par exemple, Elton Mayo s'est intéressé aux relations humaines dans un environnement de travail fluctuant liées aux performances de leurs activités. L'expérience d'Hawthorne témoigne de ces observations effectuées de 1928 à 1932 sur des employés dans des conditions de travail variables qui permettaient de comprendre cette corrélation.

La théorie des organisations a beaucoup évolué depuis le début de la révolution industrielle du XXème siècle. De nombreux courants sont apparus avec l'évolution des structures et de la complexité des organisations. Elle s'est de plus en plus axée sur la combinaison de la performance et de l'aspect social sous toutes ses formes. Cette discipline est essentielle dans l'élaboration d'une stratégie ; connaître l'entité permettra d'ajuster l'angle de tir et éviter de s'éloigner des valeurs et des normes portées par l'entreprise sur la formalisation d'une nouvelle structure attachée à la société historique. Lawrence et Lorsch (1989) constatent que de nombreuses décisions furent prises par les dirigeants sur le principe de la « meilleure méthode » en imitant la concurrence sans connaissance du fonctionnement de leur organisation. Ils admettent qu'une théorie fondée des organisations permettra de concevoir des outils utiles face au développement et à l'évolution d'une entreprise.

2.2.2. Les modes d'organisation

Le management est un point essentiel dans l'élaboration d'une structure et de son contrôle. La majorité des études et des ouvrages permettent d'aider les dirigeants sur le contrôle de leur entreprise pour correspondre à une machination horlogère de leur gestion. Le concept de mode de contrôle est une réflexion sur les facteurs évolutifs influençant les décisions prises en entreprise, appelés facteurs de contingences. L'étude mise en place par Ouchi (1980) va identifier trois typologies de mode de contrôle en prenant en compte des conditions préalables relatives au fonctionnement des structures dans son ouvrage « Markets, bureaucraties and clan ». Les modes d'organisations (correspondant ici également au mode de contrôle) sont caractérisés par des prérequis. Les prérequis informationnels sont typiques à chacun des modes d'organisations comme le marché qui se construit sur une logique de prix. Puis les prérequis normatifs font référence aux règles et consensus respectifs à chacun des modes. La figure, ci-dessous classe les différentes typologies en fonction de ces prérequis et permet de comprendre leur différenciation.

Mode d'organisation	Prérequis normatifs	Prérequis informationnels
Marché	Effet de réputation	Système de prix
Bureaucratie	Autorité légitime	Règles
Clan	Autorité légitime Normes et valeurs communes	Traditions
Réseau	Effet de réputation Normes et valeurs communes	Complémentarité des ressources

Figure II – Les prérequis normatifs et informationnels (Josserand, 2001)

D'après la typologie d'Ouchi (1979), **le marché** se définit par une forme non hiérarchique sans coopération qui se base sur un système de prix. Il s'agit d'associer une rémunération à chacune des actions entreprises par les collaborateurs, ce qui donnera un prix égal à la prestation effectuée. Par conséquent, un effet de réputation se dessine en fonction des actions et de la réciprocité des parties prenantes du système. Le marché sauvegardera l'historique de chacun pour construire un profil à tous ses acteurs.

La bureaucratie possède une forte composante hiérarchique avec aucun lien de coopération. Le contrôle est chapeauté par une autorité légitime mesurant la performance des individus. Ce rôle de hiérarchie suprême implique la mise en œuvre d'un règlement strict et rigide qui assure un contrôle total des actions entreprises. Chaque transaction représente une certaine valeur et l'autorité doit garantir une forme de réciprocité des échanges et assurer un système d'équité transactionnelle.

Le clan se base sur les valeurs d'une entreprise. Le principe est plus conceptuel et nécessite une structuration par des normes. Ce système est caractérisé par une forme hiérarchique traditionnelle, comme nous pouvons la retrouver pour la bureaucratie mais intègre une composante relationnelle et sociale des individus. Par conséquent, l'aspect coopération régit les comportements du système organisationnel.

Avec l'évolution des structures et des transversalités des différents pôles internes à une organisation, Josserand (2001) mettra en évidence une étude sur une nouvelle forme d'organisation contemporaine : **l'entreprise en réseau**. De nos jours, « tous les secteurs

convergent vers une organisation en réseau, centrée sur la flexibilité, comprenant des organisations apprenantes, capables de changer et de résoudre les problèmes à l'aide de processus auto-organisés, coordonnés et interconnectés ». Ainsi, le réseau abolit le système hiérarchique et intègre un jeu coopératif centré sur l'Homme dans son fonctionnement.

Les modes d'organisation sont indicatifs et ne sont pas systématiquement et strictement appliqués dans les entreprises. En effet, les modes d'organisation peuvent être combinés et donner naissance à des contrôles hybrides, tout est une question de dosage. Par exemple, il est possible de combiner le clan et le réseau pour créer un mode de contrôle moins hiérarchique basé sur les valeurs de la société. La principale difficulté est d'associer les valeurs de l'entreprise et celles de l'individu. Ce système sera assuré en fonction du degré d'appartenance envers les valeurs de l'organisation dans l'objectif d'ériger des centres indépendants et décharger l'autorité légitime d'une charge de responsabilité. Dans ce même cas, Ciampa (2016), se basant sur les textes de Weber introduit la performance et l'aspect innovateur de ces organisations hybrides avec la présence des leaders charismatiques qui sont définis comme « de bons conteurs qui utilisent le symbole et la métaphore afin que leurs histoires prennent vie » et créent une véritable cohésion d'équipe avec ses « followers ».

Pour conclure, toutes les organisations possèdent un mode d'organisation qui leur est propre. Il est important de connaître et de comprendre la formalisation actuelle pour ajuster et élaborer une stratégie de développement, notamment pour l'ouverture d'une nouvelle agence. En effet, l'agence sera une représentation de la société sur un nouveau marché qui demandera une gestion spécifique pour fonctionner. Le mode de contrôle actuel sera ajusté en fonction des besoins du métier et des objectifs fixés par l'autorité légitime de la structure actuelle.

2.3. Les configurations organisationnelles

Les organisations vont adopter une configuration particulière s'appareillant à l'activité de l'entreprise. Ce paramétrage va correspondre à la structure de l'organisation. Les structures sont les liaisons formalisées et coordonnées entre les différents pôles d'une entreprise. Elles permettent d'illustrer le cheminement des informations et de matérialiser les processus pour

l'ensemble des collaborateurs. La structure adoptée est représentative de la stratégie empruntée et Chandler (1972) affirme ces propos en indiquant que « les choix structurels sont au service de la mise en œuvre de la stratégie ». Cette approche formelle va se baser sur les travaux de Mintzberg (1982) dans son ouvrage « Structure et dynamique des organisations ».

2.3.1. Typologie de Mintzberg

Mintzberg (1982) définit la structure d'une organisation comme « la somme totale de moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches ». Cette définition souligne la notion de « division du travail », utilisée la première fois par Mandeville (1714) au XVIIIème siècle dans « la Fable des abeilles » cherchant à conceptualiser les aspects fonctionnels de la société. Cette notion va permettre de spécifier chacune des tâches d'une organisation, déterminer leurs fonctions et formaliser les interactions avec les autres pôles de l'entreprise. La structure est caractérisée par un certain nombre de paramètres comme la formalisation des processus, le degré de dépendance, l'amplitude hiérarchique, ... Leclère (1996) énonce le principe de congruence sur l'efficacité des configurations structurelles, c'est-à-dire un système adopté efficient en fonction de la coordination des éléments précédents. Les travaux réalisés sur cette thématique permettent de mettre en lumière plusieurs typologies structurelles, notamment quatre modèles couramment utilisés dans le domaine de la gestion et du management :

- La structure simple : cette structure ne possède pas beaucoup de niveaux hiérarchiques et représente le système utilisé par les PME. Caractérisé par une interaction directe avec l'autorité, il s'agit généralement d'une autocratie avec un dirigeant exerçant sur plusieurs tableaux de l'entreprise (commerce, finance, ressources humaines, ...). La division du travail n'est pas claire pour les employés puisque chaque collaborateur possède des compétences diverses et variées pour exercer son activité souvent instable. L'indépendance des parties est grande et la formalisation des processus est faible, ceci laissant place à une grande liberté sur les actions entreprises. Cependant, ce format risque de connaître des difficultés sur le long terme dû à son manque de consolidation structurelle qui sera submergé en se développant.

- La bureaucratie mécaniste : cette structure fait référence au courant tayloriste avec une répétitivité des tâches à réaliser. L'efficacité de ce modèle est basée sur un rythme de coordination parfaite des processus. Ce système est souvent présent dans le monde industriel (*Les Temps modernes* (1936) de Charlie Chaplin est une critique de ce modèle structurel pouvant déshumaniser les employés). Cette structure fonctionne dans un environnement stable mais décèle des points négatifs, notamment sur l'indépendance des collaborateurs, l'évolution du monde moderne et des besoins représentés par la pyramide de Maslow en 1954.
- La bureaucratie professionnelle : dans ce modèle, les exécutants peuvent bénéficier d'une certaine autonomie. L'expertise des professionnels est mise en avant et ces mêmes experts s'autogèrent sur le suivi de leurs missions. Ainsi une indépendance est présente vis-à-vis d'un système autoritaire supérieur qui n'a seulement qu'un pouvoir de contrôle. L'exemple des professions libérales comme les cabinets d'avocats, de conseil ou encore les mondes hospitaliers sont représentatifs de cette structure organisationnelle.
- La structure divisionnaire : Mintzberg (1982) définit la principale qualité de cette structure par l'autonomie des entités de l'entreprise. Chaque secteur sera géré par un responsable qui offrira une plus grande autonomie par rapport aux autres secteurs. Une standardisation des résultats est nécessaire pour juger la qualité du développement du secteur, généralement financier. Cette structure organisationnelle est habituellement utilisée dans les grandes entreprises avec des activités diversifiées. Leclère (1996) porte une attention particulière à la responsabilité du directeur de chaque entité comme étant sur « un siège éjectable » si les résultats attendus ne sont pas atteints par son équipe. Cette facette de ce modèle peut peser pour certains collaborateurs.
- La structure adhocratie : cette structure évolue dans un environnement instable et complexe. L'innovation caractérise la force des entités adhérant à cette typologie structurelle. L'organisation est flexible et s'ajuste mutuellement avec son groupe de travail pour développer des projets uniques. Elle casse la routine et la standardisation adoptées dans les structures précédentes. Les métiers où la créativité règne en maître sont sujets à ce style de structure organisationnelle comme les agences publicitaires, les métiers de production audiovisuelle, artistiques...

2.3.2. L'évolution des structures

Les typologies des structures peuvent évoluer avec le temps pour ajuster les besoins et les ressources des sociétés. General Motors s'est naturellement détaché d'une structure fonctionnelle vers une structure divisionnaire car les facteurs de contingences ont poussé l'entreprise à se diversifier et par conséquent, à revoir la forme de sa structure. De plus, ces structures énoncées sont des formes idéales mais dans le monde moderne, l'environnement se complexifie, les besoins sont multiples et les tendances sont constamment fluctuantes. C'est dans ce sens que nous pouvons trouver des sociétés ayant plusieurs structures organisationnelles intégrées, appelées structures hybrides.

Les structures sont des formalisations relationnelles standardisées, indicatives et représentatives de la stratégie mais ne reflètent en rien l'histoire de l'entreprise. Elles sont nécessaires pour définir le fonctionnement organisationnel mais restent complémentaires conjointement aux pratiques relationnelles. Tannenbaum (1967) indique que l'organisation est entière lorsqu'il y a une symbiose entre la structure formelle et informelle. Les relations informelles nourrissent la vie de l'activité et font partie intégrante de la stratégie d'une entreprise.

2.3.3. Vers un système communautaire

2.3.3.1. *Les structures informelles*

Une entreprise est une jonction de processus et de normes dans le but de réaliser les objectifs attendus. Cependant, outre la formalisation structurelle, les acteurs de l'organisation sont des Hommes avec un grand H et vont former des liens sociaux au sein de l'entreprise. Brunet et Savoie (2003) ont étudié ce phénomène et ont essayé de comprendre les causes et les conséquences des structures informelles. Ces chercheurs les ont définies comme des relations interpersonnelles non-établies par l'autorité légitime mais nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise. Cette situation résulte des collaborations entre les acteurs et les unités d'une organisation. Le lien social est naturellement créé et varie en fonction des individus mais coexiste systématiquement avec les normes instaurées. Aussi, Leclère (1996) insiste sur l'importance de la combinaison de ces deux modèles pour accompagner la réalisation des tâches quotidiennes au travail. De Rozario et Pesqueux (2018) appuient leur

argumentation sur la corrélation de l'interactivité humaine et la performance au travail. Concrètement, les interactions sont des discussions, des échanges d'informations plus ou moins en lien avec le métier. Elles peuvent également apporter des solutions à des problématiques d'entreprise ou fluidifier le déroulement des processus classiques. Les collaborateurs utilisent l'échange direct quand ils le peuvent, notamment dans les bureaux ouverts ou semi-ouverts favorisant l'interaction sociale. Les échanges peuvent se formaliser par la communication téléphonique, la conversation par mail ou d'autres outils technologiques modernisant la transfert et l'instantanéité de l'information.

Néanmoins, si ce modèle n'est pas contrôlé (comme tout débordement), la configuration de l'entreprise pourra subir une déstructuration de ces processus coutumiers et conventionnels. D'après Baker (1981), l'organisation peut subir une modification procédurale en fonction de la force de la structure informelle, elle a une véritable influence sur le fonctionnement dans l'entreprise. En effet, si elle n'est pas mesurée dans les bonnes proportions, elle peut freiner l'activité. Cette variation pourra mener à un désengagement face à l'autorité légitime. Jossierand (2001) expose le syndrome du « non inventé ici » qui consiste à apporter des solutions extérieures à des problèmes internes qui peuvent être en désaccord avec la gouvernance de l'entreprise. Il indique que ces initiatives peuvent être perçues comme des « intrusions dans le champ d'autonomie des acteurs périphériques », notamment évoquées dans le système d'agence d'une société.

2.3.3.2. L'émergence des systèmes d'information

Le système d'information en entreprise est un élément essentiel dans la gestion des activités. Selon Reix, cité par Josian et Landrieux-Kartochian (2008), cet outil de pilotage est « un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données, procédures), permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations dans les organisations ». Le Moigne (1973) définit et illustre simplement le système d'information sous forme de schéma.



Figure III - Schéma du système d'information (Le Moigne, 1973)

Nous pouvons observer l'interaction entre trois systèmes :

- Le système de décision : il correspond généralement à l'autorité légitime, autrement dit la direction, pour prendre des décisions et développer l'activité en communiquant avec le système opérant. Il va permettre de piloter l'ensemble, transmettre les directives et fixer des objectifs.
- Le système opérant : il cadre l'ensemble des unités de production, au sens large. C'est-à-dire les unités qui vont réaliser des opérations pour transformer la matière première en produits finis.
- Le système d'information : il joue un rôle d'intermédiaire sous différents aspects, différents dispositifs et différentes méthodes permettant de communiquer entre ces deux entités. Ce système possède une finalité fonctionnelle, pour la transmission de l'information et l'établissement de l'état de santé de l'activité, et une finalité sociale en étant un outil de communication.

L'émergence des nouvelles technologies a également profondément modifié la manière de diriger et de structurer une entreprise, notamment par le biais des systèmes de communications modernes. La diffusion de l'information est beaucoup plus conséquente et nécessite une maîtrise plus stricte. Les organisations hybrides et complexes sont plus innovantes mais demandent des ressources particulières pour fonctionner. La mise en place d'un système d'information permet de réguler les échanges. Par exemple, l'échange de données informatisées (EDI) aide le pôle directionnel à connaître la situation d'une unité

géographiquement décentralisée et établit des connexions régulières pour garder la main sur l'activité.

2.3.3.3. Le partage des ressources

La diversification d'une organisation complexifie la gestion des ressources. Josserand (2001) avance qu'il existe deux méthodes pour gérer les ressources lorsqu'il y a présence d'unités périphériques :

- Gestion des ressources par une unité périphérique qui se consacre uniquement à cette activité.
- Gestion des ressources par la direction fonctionnelle en centralisant le pôle.

La deuxième proposition est généralement justifiée quand une entreprise fait partie d'un grand groupe qui utilise ses propres ressources pour développer ses firmes. L'auteur ajoute ce qui est « l'un des intérêts à appartenir à un groupe important ». Puis, l'indépendance d'une firme amène la gestion de ses propres ressources une fois qu'elle a la capacité de s'autofinancer. Par exemple, chaque agence dispose de besoins fondamentaux pour exister comme un local aménagé, des ressources humaines, les outils et consommables nécessaires aux missions quotidiennes, une structure informatique, des besoins financiers... Et pour définir ces besoins, il faut comprendre sa stratégie, ses objectifs et ses responsabilités pour développer son activité. En revanche, Vézina (2001) constate que « la croissance de l'entreprise est à la fois encouragée et limitée par le processus de recherche que mènent les dirigeants pour trouver la meilleure utilisation possible des ressources disponibles ». Ainsi l'approche des ressources est dépendante de la stratégie de l'entreprise.

La gestion d'une agence doit se conformer aux normes instaurées par l'entreprise. En effet, l'agence correspond à une vitrine de l'entreprise et transpose son image et sa notoriété dans l'ensemble du territoire où elle s'est implantée. Chaque agence dispose généralement d'une autonomie sous un œil aiguisé régional ou national en fonction des structures. Dans le cas contraire, l'entreprise se retrouve avec la situation du dilemme de l'agence, c'est-à-dire une divergence des intérêts, au sens large, d'une agence et de la direction.

Cependant, Leclère (1996) explique que l'expansion géographique sur un marché national peut poser quelques problèmes dus à une planification complexe du développement pour gagner rapidement des parts de marché et rentabiliser la stratégie adoptée. C'est généralement vérifié quand un grand groupe ouvre sa franchise directement sur un nouveau territoire sans échelonner son développement. La mobilisation de ressources financières sera importante dans ce scénario mais cette stratégie n'est pas standardisée et chaque cas est différent. Le traitement de la planification et des besoins permettra d'évaluer le déclenchement des ressources graduellement.

2.4. Synthèse et hypothèse de la recherche

Cette revue littéraire nous a permis de contextualiser la problématique. Pour ouvrir une agence Trianon Résidences, il est indispensable de connaître l'organisation actuelle adoptée par l'ensemble des collaborateurs. Il s'agira de connaître ses habitudes procédurales, son fonctionnement, ses structures et tous les aspects formels et informels pratiqués quotidiennement dans le cadre des missions à réaliser. Ainsi, l'analyse d'une configuration organisationnelle doit étudier les processus formalisés couplés à la structure informelle pour discerner l'organisation réelle d'une entreprise. La réflexion se positionnera sur cette optique pour élaborer une stratégie d'expansion géographique et développer une nouvelle antenne dans une nouvelle région.

S'intéresser à l'organisation et son mode de contrôle intègrera la partie procédurale et normative du fonctionnement d'une agence Trianon Résidences. Nous avons également vu qu'il est nécessaire de connaître la structure informelle pour soutenir la performance d'une agence. En effet, cette première partie servira de point de repère pour analyser la configuration actuelle de Trianon ; l'objectif est de comprendre et développer une nouvelle approche sur le fonctionnement d'une agence du même nom. De plus, la structure organisationnelle établit une base sur laquelle s'appuyer pour visualiser et comprendre le moteur d'une entreprise. Nous avons vu que chaque typologie est pilotée différemment ce qui demande un ajustement et une analyse au cas par cas. Pour finir, le système transversal sera essentiel dans la coordination des modalités précédemment évoquées. Il s'agira de

proposer des suggestions sur la gérance de ce système intermédiaire permettant de créer une connexion entre les agences et le siège.

Grâce à ces données, nous pourrions émettre plusieurs hypothèses sur lesquelles va s'appuyer la recherche empirique. L'étude permettra d'affirmer ou de rejeter ces hypothèses pour élaborer un plan stratégique d'implantation :

- Hypothèse 1 : Garder la stratégie actuelle mise en place avec Carré de l'Habitat et externaliser l'ensemble des métiers.
- Hypothèse 2 : Changer de stratégie en implantant directement la marque sur le nouveau territoire.
- Hypothèse 3 : Élaborer une stratégie progressive en testant le marché immobilier lyonnais.

(S'adapter au marché pour que les produits proposés par Trianon Résidences correspondent aux besoins locaux pourrait être une quatrième hypothèse) - (liée à l'annexe 8 : étude de marché)

Pour répondre à ces questions, les études élaborées auront pour objectifs de comprendre le fonctionnement actuel de la promotion immobilière et les processus formels et informels mis en place dans la structure pour suggérer des hypothèses avec l'ouverture d'une nouvelle agence dans la métropole de Lyon. Ces hypothèses permettront de concevoir le mode d'organisation et la typologie structurelle de l'agence à adopter pour corrélérer à l'organisation réelle.

Afin de compléter l'analyse, une étude de marché (Annexe 8 - Étude de marché : Marché de l'immobilier de la Métropole de Lyon) dégagera les tendances du secteur immobilier sur le nouveau territoire. Ce premier axe de réponse soulignera la concordance de l'ADN Trianon Résidences et le marché de l'immobilier à Lyon. La partie consacrée à ce sujet mixera la théorie stratégique et les données opérationnelles actuelles.

3. Approche empirique

Dans son approche stratégique, Trianon Résidences souhaite développer son marché sur une nouvelle zone géographique. Comme nous l'avons vu précédemment, il est nécessaire de définir les processus structurels de l'organisation pour pouvoir réussir l'implantation d'une nouvelle agence sur le secteur lyonnais. Les recherches sur la théorie organisationnelle ont permis de confectionner le guide d'entretien qui va être détaillé par la suite.

3.1. Présentation de l'étude

Cette partie concerne l'enquête qui a été réalisée auprès des collaborateurs Trianon Résidences. L'ensemble des métiers a été représenté volontairement dans cette étude pour avoir une vision juste et globale sur la totalité des processus structurels d'une agence. Une analyse réelle de l'entreprise va permettre d'ajuster les bons leviers afin de concevoir une stratégie d'implantation efficace.

Actuellement, les services internes n'hésitent pas à communiquer entre eux lorsqu'ils développent un projet en Alsace. Le foncier communique avec le commerce comme le commerce communique avec le pôle technique. Pour coordonner ces échanges et suivre la conception d'un programme immobilier, il est nécessaire d'instaurer des processus consolidés. Nous effectuons un travail à distance pour les projets élaborés dans le Haut-Rhin car les directeurs de chaque pôle sont basés sur l'agence du Bas-Rhin. Cependant, la nouvelle distance géographique impliquera une organisation différente puisque les représentants de chaque pôle pourront difficilement se déplacer de manière flexible en ajoutant une nouvelle région à coordonner. La gestion sera différente et le détachement proxémique influencera un nouveau fonctionnement.

A l'heure actuelle, une stratégie est d'ores et déjà mise en place avec les confrères de Trianon Résidences : Carré de l'Habitat. Une agence est basée à Saint-Priest pour s'occuper du secteur lyonnais. Carré de l'Habitat produit des habitations intermédiaires appelées concept duplex-jardin. Pour Trianon Résidences, c'est un réel avantage d'avoir une « antenne » sur place afin d'obtenir ponctuellement des informations sur des opportunités

foncières. Ce fonctionnement a ses limites, c'est pourquoi le PDG souhaite développer une nouvelle stratégie pour implanter la marque sur le territoire.

Ainsi, l'objectif de cette enquête permettra de définir une réelle stratégie en prenant en compte la gestion d'organisation, les formations structurelles et l'étude de marché dans le but de faire évoluer la stratégie actuelle en collaboration avec Carré de l'Habitat.

3.2. Méthodologie de l'étude

Précédemment, les recherches effectuées sur la théorie des organisations et la stratégie d'entreprise nous ont permis d'émettre des hypothèses qui seront testées dans cette partie empirique. En effet, l'enquête présente un ensemble de questions permettant de réfuter ou d'affirmer les hypothèses émises et construire une stratégie efficiente sur l'implantation d'une nouvelle agence à Lyon.

3.2.1. Justification de la méthodologie choisie

L'étude qualitative semble appropriée à la problématique et au sujet de ce mémoire. En effet, cette méthode analytique offre l'opportunité au répondant de s'exprimer librement sur un sujet et d'apporter un avis, une suggestion ou de nouvelles idées sur certains axes préalablement sélectionnés par l'enquêteur. Ainsi, nous avons choisi de mener des entretiens individuels semi-directifs. Deux questionnaires ont été créés. Une version pour le répondant (Annexe 9 - Guide d'entretien pour le répondant), afin qu'il puisse suivre le déroulé de son entretien et des thèmes abordés. Ce même questionnaire était accompagné de l'invitation à cet entretien, généralement par mail pour chacun des collaborateurs préalablement sélectionnés (Annexe 10 - Capture d'écran d'un mail d'invitation adressé à un collaborateur). Puis un deuxième questionnaire était adressé à l'enquêteur (Annexe 11 - Guide d'entretien pour l'animateur), moi-même, contenant davantage de détails et de questions au cas où les réponses ne seraient pas suffisantes.

Pour favoriser l'interactivité des échanges, les entretiens ont été enregistrés avec l'approbation des collaborateurs, ce qui ne nécessitait pas de prendre de notes et ne dégradait

pas la fluidité de l'entretien. Après l'accord des collaborateurs, les enregistrements audios ont été réécoutés et reportés dans un tableau Excel pour faciliter leur analyse. Deux de ces entretiens n'ont pas été enregistrés suite à un désaccord des participants et ont donc été retranscrits directement sur une feuille lors des échanges avant d'être intégrés dans le tableau Excel.

Pour mieux contextualiser le déroulement des entretiens, nous avons confronté cette étude avec la matrice QQQCCP ci-dessous :

QUESTIONS	REPONSES
QUI ?	L'ensemble des collaborateurs avec au moins un représentant de chaque pôle de l'entreprise (foncier, commerce, travaux et technique).
QUOI ?	Un entretien semi-directif individuel accompagné d'un questionnaire comprenant 16 questions pour 4 thèmes distincts.
OÙ ?	La majorité des entretiens s'est déroulée dans les locaux de l'entreprise (Entzheim pour l'agence Bas-Rhin et Lutterbach pour l'agence du Haut-Rhin) et d'autres se sont déroulés par visioconférence ou par téléphone suivant les disponibilités de chacun.
QUAND ?	Les entretiens étaient initialement planifiés du 28 juin au 9 juillet 2021 mais se sont finalement déroulés du 30 juin au 23 juillet 2021 en raison de certains imprévus des collaborateurs.
COMMENT ?	Chaque entretien fut préalablement introduit par un mail d'invitation accompagné du questionnaire « répondant ». Lors des entretiens, une demande systématique a été faite pour connaître l'approbation du répondant à être enregistré en audio. Chaque entretien fut annoncé comme anonyme et aucun nom ne sera divulgué suite à la promesse établie.

COMBIEN ?	10 personnes furent interrogées sur 14 planifiées (3 dans les locaux de Lutterbach, 6 dans les locaux à Entzheim et 1 par téléphone). Les entretiens ont duré entre 25 et 57 minutes.
POURQUOI ?	Affirmer ou non les hypothèses émises et définir une stratégie d'implantation efficace en prenant en compte la structure organisationnelle actuelle.

Figure IV – Matrice QQQCCP (auteur du mémoire)

Le choix d'interroger les membres de Trianon Résidences a permis d'avoir un avis subjectif et non théorique des processus mis en place par l'entreprise. De plus, il est nécessaire d'échanger avec chacun des collaborateurs pour connaître le réel ressenti face à la problématique posée et aux évolutions à suggérer. Les structures informelles ne sont pas décrites mais sont vécues par les collaborateurs, c'est pourquoi l'échange approfondi est favorisé pour ce type d'étude. Comme suggéré dans la revue littéraire, coordonner la structure formelle et informelle permettra de connaître l'organisation réelle de Trianon Résidences.

Par ailleurs, 3 autres entretiens ont été effectués dans le cadre de ce mémoire, mais s'avèrent être différents de ceux-ci et moins formels. En effet, ils avaient des objectifs et des interlocuteurs différents mais nécessaires pour répondre à la problématique posée.

Pour le premier entretien, il s'agit d'un échange avec le PDG de l'entreprise Trianon Résidences afin de définir les motivations liées à l'ouverture d'une agence sur la métropole de Lyon. Cet entretien a permis d'élaborer la première partie de ce mémoire et de comprendre la logique de cette stratégie. Il s'est déroulé dans les locaux de Trianon mais n'a pas été enregistré. Cet entretien a duré une quinzaine de minutes et Cédric Simonin s'est librement exprimé sur le sujet. Cet échange fut préalable à l'élaboration des entretiens passés avec les collaborateurs Trianon Résidences et s'est donc déroulé antérieurement aux dates indiquées.

Les deux autres entretiens se sont passés avec les salariés de Carré de l'Habitat basés à l'agence de Saint-Priest. Ils participent à la stratégie actuelle puisqu'ils transmettent les

informations foncières locales provenant de la région Rhône-Alpes pour l'agence alsacienne Trianon Résidences. Ces entretiens avaient pour objectif de comprendre la formalisation de la stratégie actuelle et de s'intéresser au marché local. Ils se sont effectués à distance, un par téléphone et l'autre en visioconférence (Teams) et se sont déroulés dans la même période de temps que les autres entretiens. Ils ont duré chacun une trentaine de minutes. Ces échanges furent similaires sur la première partie de l'entretien avec le questionnaire des collaborateurs alsaciens, notamment pour connaître les missions et les habitudes de chacun. Puis la deuxième partie s'est davantage intéressée au fonctionnement de la stratégie de développement de Trianon Résidences sur le marché lyonnais et des évolutions suggérées. Par conséquent, ces entretiens seront intégrés dans l'analyse des résultats et seront précieux pour l'établissement des axes managériaux suggérés suite à cette étude.

3.2.2. Justification par thème abordé

Comme abordé dans la justification de la méthodologie, nous avons décidé d'animer ces entretiens sur 4 thèmes.

Thème 1 : Le métier

Ce thème a pour but de comprendre les missions et le métier de chaque répondant. En effet, plusieurs corps de métiers ont été interrogés pour réaliser cette étude, les services : foncier, commerce et technique. De plus, certains collaborateurs de Carré de l'Habitat furent intégrés dans cette analyse. Cette thématique illustre le quotidien des collaborateurs et dessine la structure adoptée pour chacun de ces répondants. Elle s'intéresse également à la manière dont sont réalisées les missions. Ainsi, les différents arguments amenés plus tard dans l'entretien, furent joints aux données fournies dans cette première partie.

Thème 2 : la gestion

L'objectif de cette deuxième thématique mettait en avant les processus mis en place par l'entreprise pour suivre et piloter l'ensemble des missions des collaborateurs. En effet, elle permet de dessiner une structuration formelle, connaître la méthodologie individuelle ou collective adhérente et recenser les ressources nécessaires pour mener à bien les missions imposées par leurs activités. Cette partie n'a pas été amenée lors des entretiens aux

collaborateurs de Carré de l'Habitat puisque leurs missions sont distinctes de celles de l'entreprise Trianon Résidences. Cependant, nous avons évoqué avec chacun d'eux la méthodologie suivie pour développer la stratégie actuelle, c'est-à-dire l'étude des opportunités foncières sur le territoire lyonnais.

Thème 3 : la collaboration

Les relations entre les services internes et externes de l'entreprise animent le quotidien des collaborateurs. Elles sont nécessaires au bon déroulement des missions. La collaboration entre tous permet d'approfondir les relations, de régler les différends, de comprendre leur fonctionnement et leur méthode d'échange. En effet, elle permettra aussi de dresser une tendance de la structure informelle adoptée par les collaborateurs de l'entreprise. A l'image de la partie précédente, Carre de l'Habitat n'a pas été soumis à cette partie de l'entretien mais un échange personnalisé s'est déroulé pour évoquer la manière dont les échanges étaient formulés entre la région Rhône Alpes et l'agence alsacienne.

Thème 4 : l'ouverture d'une nouvelle agence à Lyon (métropole de Lyon)

Cette dernière partie met en avant la subjectivité et les suggestions des collaborateurs sur cette problématique. Ils ont pu évoquer des propositions d'amélioration sur la structure actuelle ressentie pour engager une nouvelle méthodologie à adopter sur la métropole de Lyon. Une majorité des interrogés n'avait pas connaissance de cette stratégie de développement, ce qui a engendré des réponses spontanées et intrinsèques des collaborateurs.

Les résultats obtenus ajusteront la véracité des hypothèses émises provenant de la recherche littéraire. De plus, cette étude sera confrontée aux données du cadre conceptuel et à l'analyse du marché pour soumettre une stratégie d'implantation.

3.3. Analyse des résultats

L'analyse de données va être abordée en trois points correspondants aux objectifs de l'étude : déterminer la structure formelle et informelle de l'entreprise et connaître l'opinion interne et experte des collaborateurs face à l'ouverture d'une nouvelle agence Trianon Résidences sur le territoire lyonnais.

3.3.1. Structure formelle et gouvernance

La promotion immobilière est sujette à une conception en plusieurs phases de développement. Trianon Résidences a choisi d'intégrer l'ensemble de ces phases dans le processus de conception d'un programme immobilier. Par conséquent, l'étude réalisée a permis d'affirmer la présence d'une structure formelle des processus pour une agence, avec un degré d'intégration plus ou moins important en fonction des services. En effet, comme nous l'avons précédemment évoqué, il existe trois pôles distincts dans l'entreprise et chacun d'eux exerce sa mission avec une organisation différente.

Services	Missions principales sujettes à une formalisation du processus	Degré d'intégration d'une structure formelle
Foncier	<ul style="list-style-type: none"> - Création de données pour chaque opportunité foncière - Suivi des pièces contractuelles préalable à la conception d'un projet immobilier - Entretenir un réseau d'apporteurs d'affaires 	Moyenne
Commerce	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi de la relation client - Création des annonces - Entretenir un réseau partenaire 	Faible
Technique	<ul style="list-style-type: none"> - Planification des phases de conception - Suivi des chantiers (gestion et audit) - Recherche et optimisation des coûts de construction 	Forte

Figure V – Intégration de la structure formelle pour chaque service Trianon Résidences (auteur du mémoire)

La formalisation des données du département foncier correspond aux missions demandées par le responsable du service : mise à jour du suivi des données foncières, formalisation des études capacitaires, construction de bilans pour les projets, rédaction d'actes contractuels, rédaction de lettres informatives et de prospections... chaque élément

créé doit être intégré dans le serveur utilisé par l'ensemble des pôles de l'entreprise et du groupe. Mais une autre part des missions est définie en autonomie par le développeur foncier (prospection, rendez-vous et études des opportunités). Les agendas de ces collaborateurs sont assez flexibles mais demandent une bonne organisation pour suivre l'ensemble des missions.

En revanche, le pôle commercial dispose d'une grande flexibilité sur le déroulement des missions confiées. Il s'agit d'une grande partie de relationnel pour créer des actes d'achat, par le biais de différents canaux en fonction des profils de commerciaux. Ils utilisent un agenda qu'ils structurent eux-mêmes. Les principales tâches à formaliser sont le suivi des rendez-vous par le biais d'un compte rendu et le suivi des documents contractuels pour l'achat des produits Trianon Résidences. Certains collaborateurs rédigent également les annonces internet des différents produits et élaborent des outils d'aide à la vente, qui sont propres à chacun et qui ne sont pas standardisés par l'entreprise. Ils disposent d'une grande autonomie sur l'élaboration de leur mission et pour 75% des commerciaux interrogés, cette méthode est satisfaisante et ne nécessite pas un remodelage des processus.

Pour finir, le pôle technique est contraint de travailler sur un ensemble de documents qui oblige les collaborateurs impliqués à rédiger des comptes rendus et d'autres documents assujettis à des modifications tout au long des phases de conception. Chaque tâche est rigoureusement suivie puisqu'il s'agit de coordonner un ensemble d'acteurs soumis à une planification stricte.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que 80% des collaborateurs ne suivent pas un schéma hebdomadaire type pour réaliser leurs objectifs. La majorité des collaborateurs suivent une logique d'indépendance et de flexibilité de leur emploi du temps et 87,5% trouvent cette méthodologie constructive.

Cette formalisation des missions nécessite des infrastructures spécifiques pour chacun des collaborateurs. Par exemple, le besoin de mobilité est récurrent dans ce secteur d'activité, 90% des répondants ont évoqué la nécessité de se déplacer pour réaliser une partie de leurs missions. Par ailleurs, l'intégration des outils numériques a aidé à cette formalisation des tâches car 100% des collaborateurs les utilisent. Cependant chaque pôle conditionne son travail sur des logiciels distincts : le service foncier utilise Kelfoncier pour la prospection, le service commercial utilise plusieurs logiciels permettant de suivre l'évolution des relations

clients avec l'ensemble des documents (Easyfolder, One, Legalife, ...) et le pôle technique utilise son propre logiciel technique de planification et de suivi chantier. De plus, 8 répondants sur 10 estiment que l'ensemble des tâches administratives peut être totalement automatisé ou délégué à un autre service. 50% du service foncier travaille avec l'assistance de direction pour soutenir les tâches administratives quotidiennes et trouve que cela avantage l'optimisation du temps de travail pour se concentrer sur des tâches plus productives. L'ensemble des services utilise les outils Microsoft tels que Word, Excel et Outlook pour formaliser des données résultantes de leurs activités. D'autres outils sont en phase de test et font évoluer la gestion et la formalisation des tâches. Par exemple, le service technique a mis en place un outil de contrôle en phase de test sur un des chantiers pour suivre les travaux à distance en intégrant l'ensemble des métiers participants à la conception des bâtiments (DeviSOC). En revanche, une grande partie des missions opérationnelles est encore faite sur des supports physiques alors qu'il est possible de les réaliser sur un ordinateur, il s'agit d'une question de confort pour 70% des collaborateurs. La direction est consciente des bienfaits de la digitalisation et les employés doivent s'accommoder de cette transformation en « changeant les mœurs de travail notamment pour travailler sans papier et être en phase avec l'ADN de l'entreprise ». Les responsables et directeurs de chaque service sont moins soumis au pilotage par la direction générale et sont évalués sur les chiffres de l'activité.

Concernant le mode de contrôle de l'entreprise, tous les collaborateurs font des points réguliers, souvent hebdomadaires, pour suivre leurs activités. Le pilotage se formalise avec des outils numériques, notamment la CRM, et sont systématiques à chacun des services de l'entreprise. 60% des répondants formalisent une liste des sujets à aborder par mail qu'ils font parvenir à leur responsable en prévision du point hebdomadaire. Les autres collaborateurs utilisent Word ou des notes sur papier pour réaliser des supports préalables. Chaque agence possède son centre de contrôle et est évaluée indépendamment, c'est pourquoi il y a un responsable dans chacune d'elle. Enfin, pour suivre les activités de l'entreprise, des comités de direction sont organisés avec le PDG et la directrice générale pour faire une mise au point et faire évoluer les stratégies.

3.3.2. Structure informelle des interactions internes et externes

Au calendrier d'un projet immobilier s'ajoutent des relations entre les différents acteurs intervenants dans la conception d'un bâtiment. En effet, tous les acteurs internes à l'entreprise échangent des informations nécessaires aux missions de chacun. Le foncier communique avec le service commercial pour connaître l'état du marché, demande son approbation territoriale pour étudier des opportunités foncières et peut également réfléchir conjointement à la typologie des structures d'un projet immobilier lors de la phase de conception. Quant au pôle technique, il collabore étroitement avec le commerce et le foncier pour établir des budgétisations et un suivi des conceptions des programmes. Ils interviennent également dans la recherche de partenaires afin de répondre au cahier des charges d'un programme. Ces échanges contribuent à la réalisation des missions de chaque entité et sont majoritairement informels puisque « la structure actuelle des bureaux favorise les échanges entre les différents services ».

La grande partie des échanges entre les services se fait de manière naturelle et sans support. Ce sont des échanges d'informations ponctuels de bureau à bureau, pendant les pauses ou par échange de mail. Un des commerciaux interrogés a même signifié qu'il « était content d'avoir le pôle technique juste à côté pour pouvoir poser des questions ». Lorsqu'il s'agit d'une demande nécessitant la modification de document d'étude, il y aura une retranscription de celle-ci mais pas forcément de notification auprès de l'ensemble des collaborateurs. Les échanges réguliers entre les responsables et les collaborateurs de chaque service permettent d'étudier les projets en cours mais ne génèrent aucun compte rendu archivé. En fonction de la nature de cet échange et de ce qu'il en résulte, cela peut engendrer une modification des outils de suivi. A ce jour, il n'existe pas de processus formalisé pour les échanges entre les différents pôles, à l'exception des comités d'engagement ou des réunions entre les différents directeurs. Seulement, il n'y a que 60% des collaborateurs de Trianon considérant ce mode de fonctionnement efficace. Une part de ces collaborateurs trouve que la structure informelle pèse trop sur les processus internes, ce qui engendre une perte de l'information et un manque de transparence sur le suivi des missions. En effet, la communication interne est un point souvent abordé par les employés Trianon Résidences sur lequel une amélioration doit être apportée, il correspond à 60% des suggestions d'amélioration.

Les échanges ne se déroulent pas seulement avec les services internes de l'entreprise mais s'étendent avec le groupe, les entités du groupe et les parties externes. Tous les collaborateurs ont recours aux services du groupe telles que les ressources humaines ou la partie administrative pour assurer le déroulement de leurs missions. Ces échanges sont plutôt informels et ne sont pas réguliers, ils interviennent lorsque les collaborateurs en ressentent le besoin suivant l'avancée des objectifs à suivre. La transmission d'information se fait par mail et ne suit pas de processus stricts ; les documents transmis sont règlementaires mais les échanges sont informels et ponctuels. Pour le service commercial, il communique avec le service marketing de la même manière qu'énoncée précédemment pour formaliser les annonces internet. Quant au foncier, il y a de nombreux échanges avec des parties externes à Trianon Résidences : les architectes, les géomètres ou encore les agences immobilières ; ils contribuent à la réalisation de programmes immobiliers et nécessitent des échanges réguliers. L'architecte va permettre d'aider à concevoir une étude capacitaire alors que le géomètre va transmettre des relevés de propriété à la demande du développeur foncier. Les échanges se font par mail ou par téléphone dans la majorité des cas. Par conséquent, il n'y a pas de processus normalisés de ces interactions, cependant elles peuvent générer des traces écrites s'il s'agit de mails et être insérées dans le serveur commun à tout le groupe.

3.3.3. Déploiement de la stratégie d'implantation

Dans cette partie analytique, nous prendrons en compte l'opinion des répondants de Carre de l'Habitat de Saint-Priest.

L'objectif de la première question était de connaître l'avis de chacun sur l'ouverture d'une nouvelle agence Trianon Résidences dans la métropole de Lyon. 75% des répondants sont tout à fait d'accord avec cette stratégie mais 3 personnes étaient un peu plus réticentes, « l'ouverture d'une agence, à ce jour n'est pas pertinent, il faut du personnel, des murs, des infrastructures qui engendrent des frais importants pour une rentabilité à long terme ». Cependant, d'autres pensent que cette stratégie « est pertinente car, au regard des valeurs de Trianon Résidences et des piliers qu'il n'y a pas dans le département 69, aucun concurrent ne va aussi loin dans cette volonté de créer des bâtiments sains, tourner vers le futur en

termes de développement durable. Les confrères font des choses innovantes mais loin derrière les réalisations de Trianon. »

L'expertise interne de l'entreprise Trianon et les confrères de Carré de l'Habitat permettent de formuler des suggestions sur des points de vigilance à avoir lors de cette stratégie d'implantation. Nous allons analyser le poids de ces propos avec une quantification du champ lexical utilisé lorsque la question suivante a été posée : « Quels seraient, selon vous, les points de vigilance liés à cette nouvelle agence ? »

Champs lexicaux ou termes employés	Nombre d'occurrence	Fréquence de l'occurrence
Concurrence	8	67%
Manque de notoriété	7	58%
Développer un réseau solide	7	58%
Faire une étude de marché	6	50%
Emplacement des locaux	4	33%
Fluidité de la communication interne	2	17%
Recrutement local	4	33%
Créer des références locales avant de s'implanter	5	42%
Politique actuelle	3	25%
Prix d'achat du foncier	1	8%

La fréquence de l'occurrence est calculée sur les 12 personnes interrogées

Figure VI – Quantification des champs lexicaux liés aux points de vigilance concernant l'implantation sur la Métropole de Lyon (auteur du mémoire)

Cette stratégie d'expansion regroupe une pléthore d'études à réaliser en amont et les répondants en sont conscients. Un collaborateur indique que l'ouverture d'une nouvelle agence est « une décision qui n'est pas simple à prendre. Il faut en mesurer les risques, les besoins, le marché. Répondre à un certain nombre de questions. Est-ce que le produit est adapté pour répondre aux attentes ? Est-ce que l'on saurait se placer face à la concurrence ?

Est-ce que ces concurrents sont déjà engagés avec les élus, les mairies, les collectivités locales ? Il faut prendre en compte l'ensemble de ces éléments. On n'arrive pas sur un nouveau territoire sans avoir la connaissance du secteur et la connaissance de ses propres capacités. »

Nous soulevons un problème qui se dégage de cette analyse stratégique : le manque de notoriété. Certains collaborateurs insistent sur la nécessité de consacrer une grande partie des ressources à la communication. Étant une entreprise régionale, il est important « d'axer la stratégie sur une communication forte. Puis il faudrait lancer un programme de références afin de développer et dynamiser les propositions de ventes. » De plus, un autre collaborateur affirme que pour faire de la communication sur place et développer cette stratégie d'expansion, « il faut des références à défendre. » deux tiers du personnel est enthousiaste à l'idée d'accroître l'image de Trianon Résidences sur un autre département. Un des managers ajoute que cette stratégie « envoie un message de puissance du groupe et de l'entreprise, le secteur historique (Alsace) prend de la valeur ».

Dans la même lignée que la communication de masse, il s'agit de s'intéresser à l'emplacement des futurs locaux de l'entreprise. Un collaborateur affirme que les « bureaux sont la vitrine d'une entreprise et doivent être soigneusement élaborés ». Un des managers de Trianon Résidences suggère de recruter un intendant qui s'occuperait exclusivement des locaux sur place pour les mettre en forme et les entretenir quotidiennement, « le visuel des bureaux est important, c'est l'endroit où l'on accueille les clients et c'est ici où vivent nos collaborateurs 5 jours sur 7. Un environnement sain est bénéfique pour tout le monde ».

Le secteur de l'immobilier est soumis à la politique des collectivités et trois répondants ont évoqué ce sujet. Un collaborateur de chez Carré de l'Habitat de Rhône-Alpes connaît le secteur et nous partage son avis sur le sujet : « Trianon arrive sur une métropole où il y a beaucoup d'acteurs, et au niveau de la politique, ce sont les verts qui ont pris le pouvoir sur la ville de Lyon. Cela implique qu'il faudra aborder les projets avec un œil différent de ce que Trianon avait l'habitude de faire. Il ne faudra pas se focaliser sur un nombre de mètres carrés de surface habitable à réaliser mais plutôt proposer des programmes qui puissent répondre aux attentes des élus écologistes parce que sans cela, Trianon ne sortira pas de projets. » La politique anime le marché de l'immobilier et les promoteurs doivent s'en accommoder pour

concevoir des projets. Comme spécifié, il s'agit de l'aspect écologique qui est mis en avant dans les projets immobiliers. 4 répondants sur les 10 de Trianon Résidences sont conscients de cette évolution au sein de la Métropole lyonnaise.

Connaissant le marché, notre interlocuteur lyonnais s'est également exprimé sur l'évolution des prix de la métropole de Lyon : « Les prix deviennent fous. Il ne faut pas se tromper quand on se positionne sur un foncier car on n'est jamais seul. Il y a un risque à prendre sur les prix de sortie, c'est-à-dire d'y aller sans avoir de réserve et prendre des risques, sinon Trianon manquera les opportunités foncières. Les premières opérations seront à prendre à marge réduite pour planter des drapeaux sur le territoire lyonnais. » De nouveau, il est question de réaliser un catalogue de programmes de références pour élargir ses possibilités. De plus, un manager interne de Trianon indique que « les concurrents à Lyon sont très gros et peuvent aisément faire des économies d'échelle sur leur réalisation. Ce qui ne sera pas le cas pour Trianon Résidences. ». Les collaborateurs portent une attention particulière à la manière d'aborder le marché. Elle devra être différente de l'Alsace.

Le réseau est un axe essentiel préalable à la conception d'un programme immobilier. Il commence par les activités foncières qui se trouve être la partie la plus complexe et longue à développer. Un confrère de chez Carré de l'Habitat insiste sur le fait qu'à « Lyon, ça marche énormément sur le réseau et les concurrents sont bien avancés dans le déploiement de leurs relations. Il faut impérativement des références à défendre ». Par ailleurs, 75% des interrogés évoquent le développement foncier comme premier corps de métier à intégrer sur place. A plusieurs reprises, les termes « nerf de la guerre » furent abordés quand il s'agissait de s'exprimer sur le développement foncier.

L'externalisation de certains métiers est une initiative souvent citée dans les prévisions stratégiques imaginées par les collaborateurs. A l'inverse, seulement 2 collaborateurs interrogés ont émis l'idée d'intégrer l'ensemble des corps de métier sur place pour consolider la marque de l'entreprise. Il s'agirait « d'intégrer tout le monde sauf certains pôles managériaux comme la technique pour faire du contrôle à distance. Ajouter du monde pour faire face à la charge de travail conséquente à venir ». En effet, 25% des collaborateurs pensent que l'aspect technique peut être réalisé à distance. Certaines suggestions émises

évoquent le déplacement ponctuellement pour rencontrer les entreprises mais réaliser la grande majorité du travail en Alsace. La stratégie qui revient le plus est l'intégration progressive des métiers qui concerne 83% des réponses à la question du développement des compétences sur le territoire lyonnais.

A ce jour, la stratégie mise en place avec Carré de l'Habitat dure depuis 2 années sans avoir donné naissance à des produits Trianon Résidences. Quelques dossiers sont actuellement en études et pourraient ériger une première implantation d'une résidence sur le territoire. Mais comment cela fonctionne aujourd'hui ? Carré de l'Habitat intègre une partie des métiers à la recherche d'opportunités foncières. Au cours de ces études, des opportunités étudiées se trouvent être intéressantes pour faire du collectif. Par conséquent, l'information est directement remontée au directeur des opérations pour la traiter avec les pôles nécessaires. Deux confrères s'occupent du repérage d'opportunités sur la métropole de Lyon et le traitement se fait à distance, directement dans les locaux de Trianon Résidences à Entzheim. « On échange actuellement à distance mais c'est Carré de l'Habitat qui gère le côté opérationnel. Quand il faut monter les dossiers et la demande de permis, c'est le directeur des opérations et son équipe qui s'en occupent et ce sont les équipes de carré de l'Habitat qui sont intermédiaires entre les collectivités et Trianon Résidences » explique un collaborateur de carré de l'habitat. Il faut également savoir qu'une « majorité des cas rapportés pour des opérations Trianon Résidences proviennent d'apporteurs d'affaires sur place » indique les confrères de Carré de l'Habitat, ce qui affirme la nécessité de développer un réseau sur place. Les échanges entre ces deux mêmes entités du groupe Vivialys ne se font pas régulièrement, « il est possible que dans une semaine il y ait plusieurs réunions avec les collaborateurs de chez Trianon, mais il arrive aussi que pendant 2 mois il n'y ait aucun échange ». Le développement s'anime en fonction des opportunités foncières détectées.

Pour finir cette étude, les collaborateurs se sont exprimés sur les axes d'amélioration à apporter par rapport à la structure et l'organisation de Trianon Résidences. Ces mêmes suggestions concernent l'évolution qui pourrait être apportée dans la future agence Trianon Résidences. Le tableau ci-dessous va mettre en évidence l'occurrence des sujets abordés dans cette partie de l'étude.

Sujets abordés	Nombre d'occurrence	Fréquence de l'occurrence
Disposition des locaux favorisant les échanges	4	40%
Plus d'interactions en interne	6	60%
Consolider une hiérarchie en engageant un responsable d'agence qui serait mandaté pour prendre des décisions rapides	2	20%
Faire des formations sur les différents métiers de chacun	2	20%
Intégrer tous les acteurs dans le suivi de tous les programmes en études	3	30%
Garder la structure actuelle	3	30%

La fréquence de l'occurrence est calculée sur les 10 collaborateurs Trianon Résidences interrogés

Figure VII – Quantification des sujets abordés à propos des axes d'amélioration de la structure organisationnelle (auteur du mémoire)

La communication et la transparence de l'information sont deux sujets qui reviennent souvent sur le devant de la table quand il s'agit d'améliorer les processus internes. Les dispositions des locaux permettraient de meilleurs échanges. Un collaborateur mentionne qu'il « n'y a actuellement pas assez d'échanges entre les différents pôles, que cela concerne le travail ou simplement pour sociabiliser l'organisation. Et c'est dans ces échanges que l'entreprise avance ».

Le sujet de la mutualisation est également abordé dans cette stratégie. Un des commerciaux suggère qu'il pourrait être intéressant, dans un premier temps, de mutualiser les services commerciaux interne et externe par une seule personne dans l'agence lyonnaise. Ceci permettrait d'économiser sur les coûts des ressources humaines. C'est une alternative également évoquée pour d'autres métiers et 3 répondants à l'enquête sont de cet avis. La mutualisation peut aussi concerner les locaux de Trianon Résidences. « Intégrer un

développeur foncier et un commercial dans les locaux de Carré de l'Habitat pourrait réduire les charges de la première phase de développement » indique un collaborateur de Carré de l'Habitat.

3.4. Discussions

3.4.1. Validation des hypothèses

Pour résumer l'enquête réalisée, voici les grandes lignes de l'étude qui illustrent cette analyse :

- Une structure formelle est nécessaire dans les métiers de la promotion immobilière mais varie en fonction des services de l'entreprise
- La structure informelle anime l'ensemble des acteurs de l'entreprise, au point de prendre le dessus sur la formalisation de l'information, ce qui peut générer des divergences entre les services
- Chaque pôle est indépendant et suit une logique divisée par phase de conception mais nécessite des échanges ponctuels pour fonctionner
- Chaque pôle est hiérarchisé et propose sa propre méthode de contrôle
- Le pilotage des services est plus ou moins structuré mais peut paraître vague pour certains des collaborateurs
- L'hypothèse de l'ouverture d'une agence à Lyon n'était pas connue par tous mais a enthousiasmé la grande majorité des collaborateurs
- Pour beaucoup, Carré de l'Habitat est un véritable avantage qu'il faut exploiter pour développer l'activité sur le territoire lyonnais
- Plusieurs stratégies peuvent être mises en place pour implanter une nouvelle agence dans la métropole de Lyon

Ces données vont permettre de valider et/ou de réfuter les hypothèses proposées dans la deuxième partie du mémoire avec l'étude de marché et l'analyse organisationnelle de Trianon :

- Hypothèse 1 : Garder la stratégie actuelle mise en place avec Carré de l'Habitat et externaliser l'ensemble des métiers. **Hypothèse réfutée** par la communication mise en place et l'efficacité sur le long terme de cette stratégie.
- Hypothèse 2 : Changer de stratégie en implantant directement la marque sur le nouveau territoire. **Hypothèse réfutée** car la structure actuelle n'est pas totalement fluide pour pouvoir ajouter un nouveau département dans son processus. Les coûts de transaction seraient beaucoup trop importants sans avoir la garantie de sa rentabilité.
- Hypothèse 3 : Élaborer une stratégie progressive en testant le marché immobilier lyonnais. **Hypothèse validée** en connaissant l'ensemble des paramètres intégrés à la stratégie.

3.4.2. Recommandation sur l'évolution de la stratégie d'implantation

Dans cette partie, nous allons apporter des recommandations managériales et stratégiques pour assurer le développement et l'ouverture d'une agence sur la métropole de Lyon.

- **Modèle organisationnel adopté aujourd'hui**

Trianon Résidences régit son organisation par la coopérativité des entités, que ce soit entre les services internes mais également avec les différentes marques du groupe. Par conséquent, nous pouvons démontrer que la typologie organisationnelle du clan caractérise le modèle organisationnel de l'entreprise. Une forme hiérarchique est sauvegardée et reproduite pour chaque agence et chaque pôle. L'ensemble de ces services est également coordonné pour piloter l'ensemble d'un projet. Il est question de gérance par agence pour développer la région et de gérance de l'entreprise pour développer l'activité. Nous avons constaté qu'il y avait une véritable présence d'interactivité entre tous les acteurs de l'entreprise, l'aspect relationnel régit les comportements du système organisationnel.

Enfin Trianon Résidences base son activité et son image de marque sur des valeurs établies par le PDG et elles doivent être adoptées par l'ensemble des collaborateurs. Le « leader charismatique » illustre souvent sa vision par le biais d'anecdotes ou de métaphores, ce qui aide à comprendre et à réagir devant les arguments prononcés. Tous les collaborateurs doivent être capables de reprendre ces explications et les transmettre à tout autre acteur intégré dans le processus de l'entreprise.

- **Structure organisationnelle**

Comme nous avons pu le voir avec les typologies de Mintzberg, il est possible de combiner plusieurs types de configurations et c'est le cas pour Trianon Résidences. L'entreprise propose deux types de divisions avec des modèles différents : la division par phase et la division par région.

La bureaucratie professionnelle peut définir la structure actuelle de Trianon Résidences. En effet, chaque phase de conception est découpée en plusieurs entités et celles-ci s'autogèrent avec un responsable à leur tête. Les acteurs de ces services bénéficient d'une grande flexibilité et d'une autonomie pour réaliser leurs missions. Cette autonomie est liée à l'expertise des collaborateurs qui leur donnent la possibilité de moins formaliser les échanges et les processus pour remplir leurs missions. Chaque responsable gère son propre service à sa manière et octroie une certaine liberté à leurs associés. Cependant, ce modèle intègre une partie collaborative entre chacun de ces services et c'est possible grâce à la standardisation des compétences. Chaque service effectue ses propres missions quand il s'agit de suivre les phases de conceptions mais il requiert des informations ou des interactions avec les services de l'entreprise pour optimiser leurs tâches. Les services sont conditionnés par les phases de conceptions qui se suivent chronologiquement pour les céder de service en service.



Figure VIII - Division par phase (auteur du mémoire)

Comme nous avons pu le constater, les commerciaux ont chacun leur méthodologie pour réaliser des rendez-vous, le foncier est libre dans ses mouvements, dans la manière d'apporter

des affaires notamment grâce à la multitude de canaux existants qu'il est nécessaire d'approfondir et le pôle technique et travaux se concentre sur la partie conception opérationnelle du projet une fois modélisé. Enfin, l'autorité légitime possède un regard de contrôle, comme pour les directeurs des services, ceux-ci définissent des objectifs à réaliser et sont souvent chiffrés. Certains directeurs interviennent lors des missions confiées à leur niveau hiérarchique inférieur mais la grande majorité de leur travail réside dans le contrôle, le pilotage et la validation des étapes d'un projet immobilier. Cette analyse de la structure correspond au fonctionnement global de l'entreprise, caractérisant le cycle de vie d'un projet immobilier, mais elle se trouve être différente quand on étudie le système par région.

La complexité de l'analyse réside dans sa structure combinatoire avec le système d'agence. En effet, le fonctionnement d'une agence est un peu différent mais se combine avec la structure précédemment évoquée. On retrouve ici, une configuration divisionnaire par région géographique. L'agence intègre les trois principales branches de la conception d'un programme immobilier et reproduit la structure divisée par phase de conception. En revanche, chacun de ces pôles intégrés à l'agence travaille exclusivement sur la région dans laquelle elle est implantée. En prenant en compte l'analyse des processus résultant des entretiens, la structure divisionnaire s'accommode au fonctionnement actuel d'une agence. En intégrant toutes les phases de conception, Trianon se doit de diviser le travail par phase et également par région. Chaque région est indépendante et ne partage pas les compétences, ni les ressources des autres implantations, à la seule exception des directeurs qui gèrent l'ensemble des régions en interne. En effet, dans le domaine de la promotion immobilière, chaque région possède ses propres acteurs locaux intervenants dans la conception de programmes immobiliers et connaissent rigoureusement le marché. Les collectivités ont des attentes indissociables du cahier des charges pour élaborer un projet immobilier. L'expertise des collaborateurs est variable d'une agence à une autre et doit pouvoir librement se développer pour réaliser ses missions.



Figure IX - Division par région (auteur du mémoire)

- **Stratégie progressive**

La structure développée en phase de conception est nécessaire face à l'intégration des métiers dans l'entreprise. Elle permet de mieux cerner l'état d'avancement d'un programme immobilier et permet d'avoir un contrôle rétroactif sur les différentes phases de la conception. L'entreprise possède une véritable source de compétences qui pourrait se fragiliser si l'expertise de ses collaborateurs venaient à se dégrader (manque de motivation, pertes des ressources humaines, perte de contrôle par pôle, ...).

C'est pourquoi, en intégrant une répétition de cette structure par agence, il serait nécessaire de reproduire ce même modèle dans chacune des régions dans laquelle Trianon Résidences souhaiterait s'implanter. Cependant, les coûts seraient beaucoup trop importants si on les intégrait dans l'ensemble des processus pour une rentabilité à long terme, de plus la division des missions suit une logique temporelle étendue. Les recommandations apportées par ce mémoire préconisent une méthode progressive pour implanter une nouvelle agence, d'autant plus que Trianon Résidences a la chance d'appartenir à un grand groupe dont une de ses marques réside dans la région ciblée.

- **Évolution de la structure**

A l'heure actuelle, le développement foncier est soutenu par Carré de l'Habitat dû à la proximité avec le marché (géographique et relationnel), de manière ponctuelle puisque les opportunités traitées proviennent des informations préalablement traitées pour des projets Carré de l'Habitat. Les confrères de la région Rhône-Alpes peuvent difficilement intégrer des créneaux supplémentaires pour développer exclusivement l'activité de Trianon Résidences.

Ainsi, ils joignent leur activité à celle de Trianon Résidences en fonction des informations réceptionnées. Cette stratégie ne peut être exploitée sur le long terme car elle freinerait l'activité de Trianon Résidences sur le secteur et risquerait de manquer une majeure partie des opportunités foncières de la région Rhône-Alpes. C'est pourquoi il devrait être intéressant de développer l'agence à l'image des phases de conception d'un programme.

En premier lieu, il est recommandé de recruter une personne à temps plein sur le développement foncier du secteur en l'intégrant dans les locaux de Carré de l'Habitat et en profitant de leur expertise terrain. Les informations seraient traitées par ce même collaborateur et validées par le directeur des opérations et des travaux une fois arrivées à la phase de montage. Il serait important de développer l'image de Trianon Résidences dès lors qu'une première opportunité serait saisie et en phase propice à la commercialisation. Le développeur foncier serait représentant des valeurs de la marque et développerait son réseau sur place. C'est pourquoi, il est également recommandé de travailler avec un développeur local qui aurait déjà une bonne connaissance du secteur. Une formation pourrait être accordée par les confrères alsaciens dans le but de transmettre les valeurs de l'entreprise et de prendre connaissance du fonctionnement procédural. Les autres métiers s'intégreraient en fonction des besoins développés sur le secteur.

Pour un premier programme, il ne sera pas nécessaire d'intégrer un commercial sur place. Il sera possible d'utiliser la force de vente de l'Alsace pour se déplacer sur la région puis concrétiser les ventes à distance ou via un collaborateur de Carré de l'Habitat qui pourra jouer un rôle d'intermédiaire. La vente par projection 3D (TrianonStore) est un outil phare de l'entreprise et apprécié grâce au casque de réalité virtuelle. Il permet à chaque futur acheteur de se projeter dans un appartement en construction. Aujourd'hui, il existe des casques de réalité virtuelle autonome à combiner avec des smartphones (par exemple Homido V2 ou l'Oculus Go), ce qui permet d'utiliser cet outil n'importe où mais il sera nécessaire d'ajuster le logiciel pour ce nouvel instrument. Il serait également intéressant de développer un réseau de partenaires à distance pour le commerce externe avant d'intégrer un commercial sur la région Rhône-Alpes. En fonction de la volumétrie des stocks à vendre sur la région, il sera nécessaire d'intégrer un nouveau commercial dans l'équipe de Trianon Résidences et d'allouer des locaux pour l'activité de Trianon Résidences. Ainsi, un pôle Trianon Store avec le casque de réalité virtuelle sédentaire.

Au sujet du pôle concentré sur la technique, il pourra être décentralisé pour les premières opérations. En effet, ce pôle n'a pas un besoin majoritaire de se déplacer et pourra rencontrer les entreprises à distance ou en se déplaçant exceptionnellement sur le nouveau secteur. En revanche, il faudra un maître d'œuvre pour piloter l'avancement des travaux. Une fois de plus, les premières opérations ne justifieront pas le recrutement d'un nouveau collaborateur. L'entreprise devra s'intéresser à la gestion à distance par un maître d'œuvre et externaliser la mission de conducteur de travaux. Cette mission pourra être faite par une entreprise externe ou par les acteurs locaux de Carré de l'Habitat.

Pour la réalisation des programmes immobiliers, Trianon Résidences devra profiter de l'avantage capacitaire qu'elle a pour développer des petites opérations avec ses spécificités à forte valeur ajoutée, à l'image des réalisations actuelles : façades dépolluantes, centres de rencontre (buanderie, bibliothèque, salle de sport, ...) ou encore la mise en avant des véhicules autopartagés. Cette stratégie permettra à l'entreprise de développer plus facilement un catalogue de références territoriales avant de s'accroître sur le marché et rivaliser avec d'autres concurrents bien plus imposants sur la région. L'entreprise pourra répondre aux enjeux des collectivités en se construisant un nom sur la région.

Comme évoqué précédemment, les locaux devront être mutualisés avec Carré de l'Habitat pendant la phase transactionnelle. La volumétrie du travail et des stocks de l'entreprise Trianon Résidences permettra d'ouvrir une nouvelle agence en intégrant l'ensemble des métiers et développer sa vitrine. Il s'agira de prendre soin du point de vente pour assurer les valeurs fondamentales du groupe : respect, performance et plaisir. D'après les études réalisées par de nombreux théoriciens et chercheurs, l'environnement dans lequel évolue un salarié impacte significativement sur la performance et la motivation au travail. De plus, il est essentiel de soigner l'image de la marque auprès de ses clients en les accueillant dans les locaux de la marque.

Pour finir, Trianon Résidences devra continuer à collaborer avec Carré de l'Habitat pour profiter de son expertise locale. Elle servira de transition à de nouveaux collaborateurs avant de prendre leur indépendance, à l'instar d'une start-up (structure simple de la typologie de

Mintzberg). Les premiers métiers pourront aisément être dirigés par les directeurs basés en Alsace avant d'intégrer un responsable d'agence qui sera mandaté pour un poste de pilotage régional. Le responsable pourra prendre des décisions plus rapidement et fluidifier les échanges avec les différents directeurs. La plus grande majorité du contrôle et du pilotage de la phase de développement pourra se faire à distance. Aujourd'hui, le numérique est un outil très avantageux pour ce style de développement et Trianon Résidences possède, dans son ADN, la capacité de développer en innovant. Ses collaborateurs sont conscients des avancées technologiques et de leurs avantages. De plus, les outils mis en place et les recherches actuelles vont permettre de digitaliser et automatiser la formalisation des tâches administratives et faciliter le partage de l'information.

3.4.3. Limites de l'étude et pistes d'améliorations

Avant de conclure cette analyse, il est important de prendre en compte certains éléments qui peuvent biaiser l'analyse ou qui demanderaient plus d'approfondissement. L'ensemble des recommandations apportées est basé sur l'ensemble des études menées : étude de marché, étude théorique des organisations d'entreprise et étude empirique.

L'étude qualitative a pour avantage de ne pas avoir besoin d'un grand nombre de répondants pour crédibiliser l'analyse. En revanche, il est primordial, pour optimiser l'étude, de sélectionner les individus à interroger. Le taux de réponse était de 75%. Par conséquent, une partie des répondants préalablement sélectionnés n'ont pas pu participer à l'étude, ce qui a engendré une perte de l'information pour pouvoir pleinement tirer des enseignements plus précis. Évidemment, comme annoncé au début de chaque interview, l'ensemble des personnes interrogées restera anonyme et c'est pour cela que ce mémoire ne communiquera pas la liste des répondants de l'enquête. Certaines invitations n'ont pas abouti et sont restées sans réponses ; d'autres entretiens planifiés n'ont pas pu être menés pour diverses raisons.

L'ancienneté des participants peut être considérée comme une deuxième limite à ce mémoire. En effet, il existe un turnover assez conséquent au sein de l'entreprise. Certains collaborateurs ont quitté les locaux de l'entreprise pendant l'année de cette étude et de nouvelles équipes les ont remplacés. Par conséquent, nombreux d'entre eux n'avaient pas beaucoup de recul

sur les sujets abordés et certains arguments manquaient de précisions, notamment sur la structure et l'organisation de l'entreprise.

Un autre sujet fut abordé lors des entretiens qui a soulevé quelques questions. Une partie des collaborateurs n'avaient pas une vision transversale de l'entreprise, ce qui pouvait s'avérer compliqué pour développer les sujets autour de la connaissance et l'interactivité entre les différents corps de métiers de l'entreprise. Un des collaborateurs interrogés était conscient de cette difficulté rencontrée et a suggéré de réaliser des petites formations pour chacun des collaborateurs de l'entreprise pour s'intéresser à l'expertise de chacun. Cette personne a également évoqué le fait que ces formations pourraient aider dans les processus relationnels internes.

Le dernier point mentionne la connaissance économique et financière de l'entreprise qu'il serait intéressant de juxtaposer à l'analyse de ce mémoire pour corroborer la stratégie. En effet, des ressources vont devoir alimenter le développement de la stratégie recommandée par ce mémoire. Il aurait été intéressant de connaître la volonté économique de l'entreprise d'un point de vue financier et budgétiser les ressources à allouer à ce sujet pour formaliser plusieurs scénarii de développement.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour objectif de fournir des recommandations sur une problématique existante et actuelle de Trianon Résidences. Pour se faire, plusieurs études ont été menées dans ce mémoire pour fournir le plus d'informations possible et émettre des recommandations consolidées par leurs analyses.

Dans un premier temps, nous avons étudié la théorie des organisations pour dégager un axe d'étude à réaliser sur la structure organisationnelle de l'entreprise. Cette partie a permis de mettre en évidence les différentes approches qu'on pouvait aborder pour analyser une organisation, étant un sujet vaste et complexe. Ces recherches ont donné une marche à suivre pour comprendre la structure adoptée de Trianon Résidences afin de permettre d'ajuster la stratégie au fonctionnement actuel.

Par la suite, nous avons élaboré une approche empirique en se rapprochant des collaborateurs de l'entreprise. L'enquête a également accordé des échanges particuliers et ciblés sur l'agence de Saint-Priest dans la région Rhône-Alpes, agence qui collabore actuellement avec Trianon Résidences pour développer la stratégie d'implantation. Ces entretiens ont permis de consolider les prérequis formels et informels de l'entreprise pour dessiner la configuration structurelle, d'une part divisée par les phases de conception d'un projet immobilier et d'autre part divisée par la gestion territoriale des agences. Chaque structure demande une gestion particulière et s'appuie sur une gouvernance différente.

Une étude annexe a été menée pour compléter les propos avancés dans l'analyse de ce mémoire. L'étude de marché a permis d'amener de nombreuses informations afin d'ajuster la stratégie et d'optimiser les recommandations managériales. Elle a un lien indirect avec la problématique mais elle est nécessaire à la compréhension et au développement stratégique d'un nouveau marché.

Pour conclure, la stratégie d'expansion géographique fut appliquée sur la région Rhône-Alpes. Des recommandations managériales ont été évoquées dans ce mémoire basé sur l'ensemble des connaissances apportées par les études et provenant des collaborateurs de l'entreprise.

Elle a permis d'éclairer la direction à prendre pour assurer l'implantation sur le nouveau territoire ciblé. Cependant, une partie de l'analyse fut basée également sur la stratégie actuelle mise en place par Trianon Résidence et Carré de l'Habitat déjà implanté sur la région. Mais est-ce que ce modèle stratégique pourrait être reproduit sur l'ensemble du territoire français ?

Liste des tableaux et graphiques

<i>Figure I - La base du triangle stratégique (De Rozario et Pesqueux, 2018)</i>	17
<i>Figure II – Les prérequis normatifs et informationnels (Josserand, 2001)</i>	20
<i>Figure III - Schéma du système d'information (Le Moigne, 1973)</i>	26
<i>Figure IV – Matrice QQQCCP (auteur du mémoire)</i>	34
<i>Figure V – Intégration de la structure formelle pour chaque service Trianon Résidences (auteur du mémoire)</i>	37
<i>Figure VI – Quantification des champs lexicaux liés aux points de vigilance concernant l'implantation sur la Métropole de Lyon (auteur du mémoire)</i>	42
<i>Figure VII – Quantification des sujets abordés à propos des axes d'amélioration de la structure organisationnelle (auteur du mémoire)</i>	46
<i>Figure VIII - Division par phase (auteur du mémoire)</i>	49
<i>Figure IX - Division par région (auteur du mémoire)</i>	51

BIBLIOGRAPHIE

- BAKER, HK, *Tapping into the power of informal groups*, Supervisory Management, 1981
- BLONDET, Nicolas, *La qualité d'air intérieur (QAI) pour les nuls*, Editeur First, 2020
- BRUNET, Luc et SAVOIE, André, *La face cachée de l'organisation*, Les Presses de l'université de Montréal, 2003
- CHANDLER, Alfred, *Stratégies et structures des entreprises*, Dunod, 1972
- DESREUMAUX, Alain, *Structures d'entreprises*, Vuibert, 1992
- DE ROZARIO, Pascale et PESQUEUX, Yvone, *Théorie des organisations*, Pearson, 2018
- DURAND, Rodolphe, et al, *Strategor*, 8^e éd., Dunod, 2019
- GARRETTE, Bernard, LEHMANN-ORTEGA, Laurence, LEROY, Frédéric, DUSSAUGE, Pierre, HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John W., WOODMAN, Richard W., *Management des organisations*, 5e éd., De Boeck University, 1997
- HAFSI, Taïeb, SEGUIN, Francine, TOULOUSE, Jean-Marie et al., « L'approche des ressources : un nouveau paradigme pour la réflexion stratégique » par VEZINA, Martine, *La stratégie des organisations*, 2^e éd., Les Éditions Transcontinental inc., 2001
- JOSIAN, Samuel et LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie, *Organisation et Management de l'entreprise*, Gualino éditeur, 2008
- JOSSERAND, Emmanuel, *L'entreprise en réseau*, Vuibert, 2001
- LAWRENCE, Paul et LORSCH, Jay, *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1989
- LECLERE, Didier, *Gestion stratégique de l'entreprise*, Hachette supérieur, 1996
- LE MOIGNE, Jean-Louis, *Les systèmes d'information dans les organisations*, PUF, 1973
- MANDEVILLE, Bernard, *The Fable of the Bees*, Tonson, 1714
- MASLOW, Abraham, *Devenir le meilleur de soi-même*, Eyrolles, 2011
- MINTZBERG, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation, 1982
- OUCHI, William G., *Markets, Bureaucraties and Clans*, Administrative Science Quarterly Vol.25, No.1, 1980
- PORTER, Michael, *Choix Stratégique et Concurrence- Techniques d'analyses des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982

TANNENBAUM, Arnold, *Psychologie sociales de l'organisation industrielle*, Éditions Hommes et Technologies, 1967

TAYLOR, Frederick W., *The Principles, of Scientific Management*, Harper & Brothers publishers, 1919

THEVENET, Maurice, *Les 100 mots du management*, PUF, 2014

WELCH, Jack, *Mes conseils pour réussir*, Village mondial, 2005

WEBOGRAPHIE

BOUCHET, Stéphane, Un entrepreneur mulhousien parmi les victimes du crash, novembre 2013. <<https://www.dna.fr/faits-divers/2013/11/19/un-entrepreneur-mulhousien-parmi-les-victimes-du-crash>>

CAPECCHI, Ivan, Carte. Strasbourg a présenté son gigantesque plan vélo, voici ce qui va changer pour vous, juin 2021. <https://actu.fr/grand-est/strasbourg_67482/carte-strasbourg-a-presente-son-gigantesque-plan-velo-voici-ce-qui-va-changer-pour-vous_42854167.html>

CIAMPA, Dan, When Charismatic Leadership Goes too Far, 2016.
<<https://hbr.org/2016/11/when-charismatic-leadership-goes-too-far>>

FNAIM, Quel est l'impact de la crise sanitaire sur l'immobilier et sur les attentes des ménages ?, mai 2021. <<https://www.fnaim.fr/4196-impact-de-la-crise-sanitaire-sur-l-immobilier-et-sur-les-attentes-des-menages.htm>>

FRISULLO, Elisa, Lyon : Comment la Métropole compte chasser tous les véhicules polluants d'ici cinq ans, novembre 2020. <<https://www.20minutes.fr/lyon/2913131-20201121-lyon-comment-metropole-compte-chasser-tous-vehicules-polluants-cinq-ans>>

GALOFFRE, Céline, Les bâtiments sains, un secteur d'avenir en Alsace, 2014.
<<https://www.batiactu.com/edito/trianon-residences--se-lance-dans-les-batiments-sa-39743.php>>

JAME, Hadrien, La Métropole de Lyon organise une réunion publique pour modifier son plan local d'urbanisme, mai 2021. <<https://www.lyoncapitale.fr/actualite/la-metropole-de-lyon-organise-une-reunion-publique-pour-modifier-son-plan-local-durbanisme/>>

KERINEC, Moran, Lyon : le marché immobilier étouffé par la pénurie de constructions, septembre 2020. <https://www.challenges.fr/regions/auvergne-rhone-alpes/lyon-le-marche-immobilier-etouffe-par-la-penurie-de-construction_728786>

MARIN, Olivier, Un an depuis le confinement : les 10 changements sur le marché de l'immobilier, mars 2020. <<https://immobilier.lefigaro.fr/annonces/edito/acheter/i-achete/un-an-depuis-le-confinement-10-changements-sur-le-marche-immobilier>>

MEDIASEINE, Immobilier neuf à Lyon : la lutte contre l'étalement urbain, juillet 2021.
<<https://www.mediaseine.fr/deco/immobilier-neuf-a-lyon-la-lutte-contre-letalement-urbain/>>

NOUVEAU LYON, « On a besoin de permis de construire », avril 2021.

<<https://nouveaulyon.fr/2021/04/13/on-a-besoin-de-permis-de-construire/>>

RABEYRIN, Eddie, Ils construisent l'habitat de demain, novembre 2018,

<<https://www.lalsace.fr/haut-rhin/2018/11/29/ils-construisent-l-habitat-de-demain>>