

HOME CONCEPT : repenser la production et la vente de logements

par

■ **Gilles Cabridain** ■

PDG de HOME CONCEPT SA

■ **Marie-Odile Cabridain** ■

PDG de HOME CONCEPT FRANCE

En bref

C'était une gageure de la part de Gilles et Marie-Odile Cabridain, tous deux dirigeants dans de grandes entreprises, que de créer en 2001, à partir de rien et en pleine folie Internet, un nouvel acteur de la construction immobilière. Passionnés par les métiers du bâtiment, ils étaient convaincus qu'on pouvait faire mieux et moins cher que les grands promoteurs, en prenant la maîtrise complète des opérations de construction ou de rénovation, depuis la conception jusqu'à la réalisation, la livraison et l'après-vente. À partir d'un premier appartement rénové à Paris, ils sont montés en puissance et construisent maintenant des immeubles comparables à ceux vendus par les grands promoteurs, et ceci malgré l'enfer normatif, bureaucratique et réglementaire qui étouffe les nouveaux entrants, aggrave la pénurie de logements et profite aux acteurs déjà installés.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance organisée en partenariat avec la chaire Futurs de l'industrie et du travail ainsi qu'avec le soutien de l'UIMM, de la Fabrique de l'industrie et des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVector² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Gilles CABRIDAIN : Après mes études à HEC et celles de Marie-Odile à l'École polytechnique, nous avons travaillé pendant quelques années dans de grandes entreprises, Marie-Odile dans le secteur bancaire et moi-même dans l'assurance. Mais le confort des tours de La Défense, avec secrétaires, voitures de fonction et équipes nombreuses, n'était pas le modèle dont nous rêvions pour toute notre vie. Au tournant des années 2000, nous avons décidé de devenir entrepreneurs et de nous lancer dans le secteur du bâtiment, qui nous avait toujours intéressés.

Le rêve du départ

Marie-Odile CABRIDAIN : En préparant cet exposé, j'ai retrouvé la lettre, datée du 1^{er} janvier 2001, que nous avons adressée à nos amis pour leur expliquer notre projet :

« 2001... Une nouvelle année, un nouveau siècle, un nouveau millénaire... Il était temps pour nous de concrétiser un vieux projet, mijoté de longue, longue date. Pourquoi ce projet? Parce que nous avons très envie de tenter l'expérience de travailler ensemble. Parce que nous avons plein d'idées dans la tête, que nous rêvions de tester en vraie grandeur. Parce que Gilles se sent l'âme d'un créateur, d'un entrepreneur, et que Marie-Odile adore organiser, faire marcher et, ce faisant, réfléchir à comment ça marche. Parce que nous avons envie, de la façon la plus concrète possible, de chercher à faire vivre ensemble l'économie et l'humain.

Quelle est notre idée? Chacun connaît notre passion du bricolage... Depuis 13 ans que nous avons notre maison à Fontenay, elle a servi, sans que nul ne s'en doute – pas même nous au début! – de terrain d'étude, de "laboratoire de R&D" : tout ce qui, dans cette maison, était rond a été transformé en carré, tout ce qui était carré est devenu rectangle ou triangle... et ainsi, nous avons expérimenté progressivement toutes les facettes de la rénovation de maisons ou d'appartements, tous les matériaux existants, toutes les méthodes de tous les corps de métier... Aujourd'hui, il est temps de rentabiliser enfin ces années d'étude, et de transformer ce qui était un hobby en un nouveau métier.

Concrètement, nous souhaitons appliquer aux métiers traditionnels de la rénovation d'appartement des méthodes de travail et des normes techniques dont nous avons eu l'expérience dans le monde des grandes entreprises, et qui ne sont pas encore vraiment pratiquées dans ces métiers : par exemple, une grande standardisation des matériaux et des techniques employées, l'utilisation des techniques modernes de l'information (photographie numérique des appartements, logiciels d'architecture, Internet pour les communications internes et la commercialisation...).

Les travaux seront entièrement effectués par des salariés de notre société, formés par nous. Nous sommes convaincus – expérience de notre bricolage oblige!!! – que les métiers "manuels" de la construction/rénovation sont de beaux métiers, riches et passionnants, pour peu que l'on se donne les moyens de les exercer dans un cadre organisé, pluridisciplinaire et responsabilisant. Nous voulons remplacer une logique de corps de métiers successifs, qui traitent successivement et de façon parcellaire les différents aspects d'un même chantier, par une logique de "compagnons" qui, au nombre de deux, un expérimenté et un débutant, auront la responsabilité de l'intégralité d'un chantier. (...)

Nous achèterons des appartements dans de beaux immeubles parisiens que nous transformerons, et le produit fini sera un appartement entièrement refait, livré "prêt à s'y installer". Nous voulons aussi innover dans le domaine social, en ce qui concerne l'organisation du travail (...). »

Le cahier des charges

Gilles CABRIDAIN : Comme nous partions de rien, nous avons opté pour la rénovation d'appartements anciens, qui paraissait davantage à notre portée que la construction de logements neufs. Dix-huit ans plus tard, ce texte a, pour l'essentiel, gardé son actualité, à quelques ajustements près.

Démarrer petit, mais aussi “pro” que les grands

Même si nous avons démarré de façon très modeste, nous avons toujours souhaité nous montrer aussi professionnels qu’une grande entreprise. Par ailleurs, nous nous sommes dotés, dès le départ, de structures qui nous permettraient, le cas échéant, de multiplier notre activité par dix. Par exemple, nous nous sommes constitués en société anonyme (SA), ce qui pouvait paraître complètement disproportionné pour une entreprise si petite, mais se révèle aujourd’hui judicieux, car cela nous donne de l’ancienneté en tant que SA. De même, nous avons fait coter notre société à Euronext Access, ce qui nous permettra, le moment venu, de lever des fonds en bourse.

Une équipe bâtiment intégrée et polyvalente

Quand on construit un immeuble ou un appartement, on fait généralement appel à une vingtaine de corps de métiers qui interviennent, de façon successive ou simultanée, pendant une période de dix-huit à vingt mois pour une construction neuve, ou de trois à six mois pour une rénovation. En général, les problèmes ne viennent pas de l’un ou l’autre des corps de métiers, mais des interférences entre eux, en particulier quand ils sont plusieurs à travailler en même temps. La plupart des intervenants sont de bonne volonté, mais ils suivent leur propre logique et ne comprennent pas forcément celle des autres, ou n’ont pas envie de subir les contraintes correspondantes.

C’est pourquoi, dès le départ, nous avons porté une grande attention à la “gestion des frontières”, à la fois en amont, en essayant d’anticiper et de désamorcer les conflits potentiels, et en aval, en jouant le rôle de médiateurs pour faciliter le dialogue.

Comme ce n’était pas suffisant, nous avons souhaité disposer, comme l’ONU, de notre propre force d’intervention et nous nous sommes dotés d’une équipe “commando”, intégrée et polyvalente, qui peut intervenir à tout moment, sur n’importe quel chantier, pour “éteindre le feu”.

Une rénovation complète “prêt à s’installer”

Nous réalisons la rénovation complète des appartements, de A à Z, jusqu’au moindre détail (placards, luminaires, salle de bain, cuisine équipée, etc.), en sorte que le client puisse immédiatement s’installer dans son logement.

Nous n’allons pas jusqu’à fournir le mobilier, mais, pour aider nos clients à se projeter dans leur futur appartement, nous leur présentons celui-ci meublé, afin de leur montrer comment chaque pièce pourrait s’organiser. Une fois l’appartement vendu, nous retirons notre mobilier.

Innover dans le domaine social

Le travail illégal étant fréquent dans le secteur du bâtiment, je précise que non seulement tous nos compagnons sont déclarés, mais qu’ils bénéficient tous d’un CDI. Il est extrêmement rare que nous recourions à un CDD ou à de l’intérim.

Par ailleurs, notre souhait étant de rendre l’exercice des métiers du bâtiment à la fois plus efficace pour nous, en tant qu’entreprise, et plus supportable pour ceux qui exercent ces métiers, nous avons cherché à innover sur le plan social.

Par exemple, nous avons observé que, chaque matin, les compagnons passent une demi-heure à se changer, puis à remettre le chantier en route : brancher les systèmes électriques, installer les machines, disposer les outils et l’approvisionnement, etc. Le soir, il faut également une demi-heure pour tout ranger, ce qui représente beaucoup de temps perdu à l’échelle d’une semaine. Pour réduire ce temps perdu, nous avons opté pour une semaine de travail de trente-six heures réparties sur quatre jours (les trente-cinq heures légales, plus une heure de travail supplémentaire). Les compagnons arrivent une demi-heure plus tôt le matin et repartent une demi-heure plus tard le soir, mais ils ne procèdent aux opérations de mise en place et de rangement que quatre fois par semaine au lieu de cinq, ce qui augmente leur productivité. De leur côté, ils ont un jour libre chaque semaine et ils s’épargnent le temps de trajet correspondant à la cinquième journée, ce qui est non négligeable, dans la mesure où la plupart habitent en grande banlieue.

Quelques exemples de rénovations

Marie-Odile CABRIDAIN : Le premier appartement que nous avons rénové était un deux-pièces de la rue Rottembourg, dans le 12^e arrondissement de Paris.

Après quelques opérations de ce type, nous avons eu les moyens d'acheter des immeubles entiers. Nous avons ainsi rénové un petit immeuble de l'avenue de la République, transformé un hôtel de Meudon en logements, ou encore réhabilité un immeuble situé sur une place centrale d'Ivry-sur-Seine.

Peu à peu, nous avons pu mener des opérations de plus grande ampleur. Récemment, par exemple, nous avons rénové, à Maisons-Alfort, un ensemble de trois maisons disposant d'un petit jardin en patio.

Comment devenir promoteur-constructeur ?

Gilles CABRIDAIN : À partir de 2007, nous avons commencé à envisager de nous lancer dans la construction. Nous avons six ans d'expérience, un excellent *track-record*, de bons résultats, des capitaux, un casier d'assurance complètement vierge, etc.

On nous a alors expliqué que nous devrions obligatoirement souscrire une assurance avec un contrat très spécifique sur les dommages-ouvrage. Nous étions prêts à le faire, mais on nous a répondu que ce n'était possible que pour des sociétés qui exerçaient déjà cette activité... En théorie, nous vivons dans une économie libérale, où chacun a la liberté d'entreprendre, mais, en pratique, les barrières à l'entrée sont nombreuses et se nichent souvent dans des détails de ce genre.

Nous en étions là lorsque nous avons entrepris de restaurer un immeuble ancien de trois étages. Juste à côté se trouvait un bâtiment en cours de démolition. J'ai pris contact avec l'entrepreneur et appris qu'il allait construire un nouvel immeuble. Je lui ai proposé de nous associer, d'une façon ou d'une autre, afin de coordonner nos projets et d'aboutir à un résultat encore plus beau. Cette perspective ne l'intéressait pas. En revanche, il m'a proposé de nous revendre son chantier. Le prix nous paraissait trop élevé et lui semblait trop bas. Nous avons cependant conclu l'affaire et cela nous a permis de réaliser une très belle opération, mais l'intérêt principal était ailleurs : en reprenant son chantier, nous avons également racheté l'assurance qu'il avait souscrite auprès de la SMABTP, où il était enregistré comme promoteur-constructeur, et c'est ce qui nous a permis d'entrer dans le sésail.

Marie-Odile CABRIDAIN : Un an plus tard, nous avons acquis un petit immeuble dans le centre de Nogent-sur-Marne. Au départ, il s'agissait d'un projet de réhabilitation, mais plus le chantier avançait, plus nous découvrions le très mauvais état de l'immeuble, ce qui nous obligeait à en démolir des parties de plus en plus importantes. Nous risquions de nous retrouver en porte-à-faux sur le plan fiscal, car, objectivement, il ne s'agissait plus vraiment de réhabilitation, mais plutôt de construction à neuf. Or, le taux de TVA n'est pas le même.

Dans le même temps, a été promulguée la loi Scellier, un avantage fiscal destiné à soutenir l'investissement locatif privé. À l'arrière de l'immeuble en question, se trouvaient de petits appartements qui auraient été parfaitement adaptés pour une vente en loi Scellier, mais celle-ci ne s'appliquait qu'à du logement neuf. Nous avons travaillé sur ce dossier avec notre notaire et nous avons décidé de convertir cette rénovation en construction à neuf, ce qui nous permettait à la fois de bénéficier de la loi Scellier et de nous débarrasser de notre épée de Damoclès fiscale.

C'est à travers ces deux opportunités que nous avons pu passer insensiblement de la rénovation à la construction. Celle-ci représente, aujourd'hui, l'essentiel de notre métier. Nous avons construit récemment un immeuble de 75 appartements neufs à L'Haÿ-les-Roses et nous démarrons un projet de 86 logements à Saint-Maur-des-Fossés.

Gilles CABRIDAIN : Les logements que nous réalisons aujourd'hui n'ont rien à envier à ceux des promoteurs dont vous voyez les noms sur les affiches du métro, Bouygues, Nexity, Promogim, Cogedim, etc., alors que nous ne sommes encore qu'un "microbe" par rapport à ces grands groupes. Je dirais même que la qualité de nos produits est souvent supérieure avec, en conséquence, un rapport qualité-prix meilleur et, de plus, le confort d'une relation de proximité avec nos clients.

Les 3S

Marie-Odile CABRIDAIN : Quand j'ai été embauchée dans le secteur bancaire, je n'avais jamais travaillé dans la finance auparavant. Il s'agissait d'une banque de financement, et le président m'a rassurée : « *Notre métier est très simple et vous allez le comprendre très vite. Nous achetons de l'argent en gros et nous le revendons en détail. Il n'y a que trois pôles à surveiller : le volume, la marge et le risque. C'est facile!* »

En cherchant à identifier quels étaient les trois pôles à surveiller chez HOME CONCEPT, nous avons pensé à la chanson de Gainsbourg, *Sea, Sex and Sun*, au générique du film *Les Bronzés*, et nous avons, nous aussi, retenu trois termes commençant par un S : *les salariés, les sous, les surfaces*.

Les salariés

Gilles CABRIDAIN : Pour notre première rénovation, nous avons presque tout fait nous-mêmes. Puis j'ai embauché un premier compagnon et nous avons réalisé les chantiers à deux pendant deux ans. Ce n'était pas uniquement par manque de moyens, mais parce que je souhaitais acquérir la maîtrise de tous les métiers du bâtiment : plâtre, électricité, plomberie, peinture, etc.

L'équipe de chantier

Aujourd'hui, notre équipe comprend 20 compagnons. La plupart d'entre eux sont des Portugais : dans le bâtiment, ce sont vraiment les meilleurs ! Ils sont fiables, compétents et naturellement polyvalents, ce qui est très important pour notre organisation. Sur un chantier, s'il y a une intervention d'une heure à faire sur une installation électrique, il est très précieux que le plombier qui est présent sur place soit capable de s'en occuper, sans avoir à faire venir un électricien.

Marie-Odile CABRIDAIN : Sachant que le bâtiment connaît une grave pénurie de personnel, trouver de bons salariés s'avère souvent extrêmement difficile. Notre premier ouvrier portugais nous a présenté des amis ou des parents, et notre recrutement continue à se faire exclusivement par bouche à oreille.

Gilles CABRIDAIN : En revanche, nous avons décidé de ne pas aller au-delà de ces 20 salariés. Je les connais parfaitement, j'ai l'habitude de travailler avec eux et nous nous comprenons presque sans avoir besoin de nous parler, ce qui nous permet d'aller très vite. Si l'équipe grossissait, je serais obligé de déléguer et tout deviendrait plus compliqué.

L'équipe administrative

En ce qui concerne le pilotage de l'entreprise, nous nous sommes occupés de tout, Marie-Odile et moi, jusqu'en 2013. Aujourd'hui, nous sommes entourés d'une équipe de sept personnes qui sont salariées par une entité différente de celle qui emploie les compagnons, pour des raisons, notamment, de législation sociale, car les conventions collectives ne sont pas les mêmes. En dehors d'une ou deux réunions par semaine, qui se passent à notre domicile, ces personnes travaillent depuis chez elles. Cette organisation en télétravail est très appréciée de tous, mais nous oblige à des modes opératoires entre nous d'autant plus performants !

Les valeurs de l'entreprise

Marie-Odile CABRIDAIN : Au mois de janvier dernier, nous avons réuni le personnel administratif et les responsables des équipes de chantier et nous avons cherché à identifier les valeurs qui font notre force.

Gilles CABRIDAIN : Nous avons décidé de reprendre l'image des "irréductibles Gaulois" mis en scène par Goscinny et Uderzo.

Les légions romaines auxquelles nous sommes confrontés, ce sont nos concurrents, les grands promoteurs qui s'affichent en 4 par 3 dans le métro. Face à leur puissance et à leur efficacité, nous mettons en avant une série de qualités dont les initiales composent le mot *irréductibles* : nous voulons être *Inventifs, Réactifs, Respectueux*

(entre nous, vis-à-vis des autres personnes qui travaillent sur nos chantiers, et vis-à-vis des clients), *Efficaces*, *Décisifs* (au sens d'être capables de prendre les décisions rapidement afin de ne pas nous bloquer les uns les autres, et aussi d'assumer nos décisions et de ne pas revenir dessus), *Unis*, *Confiants* (au sens où, dans le doute, c'est la confiance qui doit primer), *Techniciens* (le marketing doit toujours venir après la technique), *Indépendants*, *Bienveillants*, *Légers* (au sens d'agiles), *Engagés*, et... il nous manque une idée pour le S final. Certains ont suggéré *Supers*; j'ai proposé *Slim*, pour évoquer le *Lean management* (ou management frugal), mais cela m'ennuie de recourir à un mot anglais. Nous finirons certainement par trouver !

Les sous

Marie-Odile CABRIDAIN : Lorsque nous avons créé l'entreprise en 2000, nous savions que, malgré notre talent oratoire, il serait parfaitement vain d'aller demander de l'argent aux banquiers. Entre nos économies et les apports financiers d'une dizaine d'amis, qui sont devenus administrateurs de notre société, nous avons réussi à rassembler un capital de 500 000 euros, qui nous a permis d'acheter notre premier appartement et de disposer d'un peu de trésorerie.

Gilles CABRIDAIN : Cette somme nous paraissait énorme à l'époque, car nous avons dû racler tous les fonds de tiroir pour la réunir, mais elle est très faible par rapport aux montants dont nous avons besoin aujourd'hui. En revanche, nos actionnaires administrateurs ont été de très bon conseil et, vingt ans après, ce sont encore les mêmes. Globalement, notre société se caractérise par une très grande stabilité dans les principes, les structures, les *process* et les hommes : une de nos valeurs majeures est la fidélité.

Marie-Odile CABRIDAIN : Jusqu'en 2003, nous avons financé nous-mêmes notre croissance. Le bénéfice de la vente du premier appartement a été réinjecté dans le capital, et ainsi de suite.

Le Crédit Agricole d'Aurillac

À partir de 2004, sur la base de notre *track-record*, c'est l'agence des entreprises du Crédit Agricole d'Aurillac, dans le Cantal, d'où nous sommes originaires, qui a fait le pari de nous prendre comme clients. Pendant plusieurs années, cette agence a répondu à nos besoins de trésorerie, et tout se passait bien.

En 2008, nous avons subi l'impact de deux événements complètement extérieurs à notre activité, la faillite de Lehman Brothers et le fait que le Crédit agricole était en train de se réorganiser, ce qui a conduit au rapatriement de notre compte au siège de Clermont-Ferrand.

La gestion "bocal par bocal"

La directrice de l'agence d'Aurillac s'est alors fait étriller pour nous avoir géré « *comme une PME* » alors que nous étions « *un professionnel de l'immobilier* ».

Après plusieurs mois de dialogue difficile avec nos nouveaux interlocuteurs, nous avons fini par comprendre la façon dont les banquiers opèrent dans le secteur de l'immobilier : ils étudient annuellement les comptes de l'entreprise pour s'assurer de sa santé globale, mais ils octroient les financements "bocal par bocal", c'est-à-dire pour chaque projet immobilier, en étudiant la viabilité intrinsèque de ce projet et en s'assurant que le "bocal" qui l'abrite est étanche et que les fonds ne serviront à rien d'autre. Une fois que nous avons compris ce processus, un climat de confiance a pu se réinstaller.

Un exemple de financement

Quand nous lançons une opération de rénovation, le banquier nous prête environ 80 % du prix de revient de l'opération, ce qui est très différent des mécanismes de financement des programmes neufs.

Imaginons que nous lancions un projet de construction neuve représentant un coût d'environ 20 millions d'euros. À partir du moment où nous serons propriétaires du terrain et aurons le permis de construire, la construction elle-même va s'étaler sur environ deux ans, pendant lesquels nous engagerons progressivement toutes les dépenses

de travaux. Néanmoins, pour démarrer, nous devons au préalable engager 4 à 5 millions d'euros afin de payer le terrain, réaliser les études, rémunérer l'architecte, assurer l'opération, etc.

Pour obtenir un prêt de la banque, nous devons remplir plusieurs conditions : disposer d'un permis de construire purgé de tout recours, être convenablement assurés, avoir prévu 40 à 50% des futurs appartements et apporter 2 à 2,5 millions d'euros de fonds propres. Dès que toutes ces conditions sont réunies, la banque nous octroie une ouverture de crédit, dans laquelle nous pourrions puiser en fonction de nos besoins. Nous pouvons alors lancer l'opération, en disposant, grâce à nos fonds propres et à cette ouverture de crédit, de la somme nécessaire au démarrage.

Dans les mois suivants, les clients qui ont préacheté les appartements signent l'acte d'acquisition de leur logement chez le notaire et règlent leur achat par tranches, au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Si tout se passe bien, nous avons ainsi très peu besoin du financement bancaire et pouvons même récupérer nos fonds propres avant la fin de l'opération. À l'inverse, dans le cas où les appartements se vendraient moins rapidement que prévu, la période de financement par la banque s'étirerait plus longtemps.

Même si nous avions suffisamment de liquidités pour financer nous-mêmes l'opération, nous serions obligés de faire appel à la banque afin qu'elle nous apporte la garantie financière d'achèvement, c'est-à-dire l'assurance pour nos clients que le programme ira à son terme même si nous étions défaillants.

Cette mécanique de financement bancaire par "bocaux", adoptée de façon très normée par toutes les banques de la place, a permis d'assainir de façon drastique cette activité de financement. Si un projet est viable, c'est-à-dire si sa localisation fait qu'il existe un marché suffisant et si l'opérateur qui le conduit est fiable, le risque final est réduit !

La chasse aux fonds propres

Comme vous l'aurez compris à travers cette description, il est, en revanche, indispensable de disposer de fonds propres assez considérables pour exercer ce métier.

Ceci nous a conduits, en 2013, à créer une société sœur avec un fonds d'investissement, afin de nous aider à franchir une "marche d'escalier" un peu haute. Nous avons remboursé ce fonds puis, en 2017, nous avons recouru à un emprunt obligataire avec une société privée. Depuis, nous avons aussi réalisé, auprès de nos connaissances et amis, une émission obligataire privée qui nous a permis de recueillir 2 millions d'euros de fonds supplémentaires. Enfin, comme l'a indiqué Gilles, nous avons introduit notre société en bourse, ce qui pourra nous servir, à moyen terme, à y lever des fonds.

Les surfaces

Gilles CABRIDAIN : L'une de nos principales difficultés est de trouver des terrains où construire. Cela est particulièrement vrai à Paris et dans la première couronne, là où, justement, la demande de logements est la plus forte...

Cette pénurie est exacerbée par la difficulté à obtenir les autorisations pour construire. Il est de bon ton de se plaindre du manque de logements, mais les plans d'urbanisme – dont les règles établies par les municipalités en place reflètent avant tout la volonté, certes légitime, de préserver l'environnement des habitants déjà installés... – sont souvent malthusiens.

Le processus d'obtention des permis de construire est par ailleurs très lent. Bien que le délai réglementaire normal soit de deux mois, le permis de construction d'un immeuble ne s'obtient jamais en moins d'un à deux ans ! En effet, ce délai est déjà automatiquement prolongé à quatre mois dès lors que, par exemple, votre projet se situe dans le périmètre d'un monument historique, ce qui est très fréquent dans nos tissus urbains. Puis, dans la plupart des cas, vous recevez, vers la fin du délai réglementaire, une lettre vous indiquant que le dossier est incomplet et ne peut être traité... Vous produisez à nouveaux plans, croquis, notices, en cinq ou dix exemplaires, et le même processus se répète souvent plusieurs fois.

Mon but n'est pas de faire le procès des fonctionnaires, qui sont en général des gens très compétents voulant remplir au mieux leur mission. Je suis par ailleurs convaincu de la nécessité de ne pas construire n'importe comment et de protéger notre patrimoine. Cependant, au quotidien, la défense de l'intérêt général et le principe de précaution riment généralement avec la conservation de l'acquis et la multiplication de règles souvent contradictoires, ce qui, dans de nombreux cas, conduit à renoncer à tout projet.

Il faut également gérer les recours du voisinage contre les permis de construire. Dans certaines villes ou quartiers, ils sont quasi-systématiques, et leur résolution, compte tenu notamment de l'engorgement des tribunaux, peut prendre plusieurs années. Le législateur cherche à limiter ou à encadrer ces pratiques, qui s'apparentent souvent à du chantage, mais sans réel succès pour le moment.

Marie-Odile CABRIDAIN : Dans ces conditions, on pourrait considérer qu'il serait préférable de renoncer à la construction neuve et de continuer à rénover des immeubles anciens. Malheureusement, l'évolution des règles, qui se multiplient, rend de plus en plus souvent obligatoire l'obtention d'un permis de construire pour les opérations de rénovation, et celles-ci sont soumises à des normes pratiquement aussi lourdes et complexes que celles qui s'appliquent aux projets de construction. De plus, dans les plans locaux d'urbanisme (PLU), l'essentiel du texte porte sur la construction neuve, et les quelques passages concernant la rénovation sont généralement peu clairs, ce qui crée un risque juridique. Par exemple, à la lecture du PLU de telle municipalité, vous croyez comprendre qu'il ne sera pas nécessaire d'aménager de places de parking pour l'immeuble ancien que vous comptez rénover. Or, au moment d'obtenir le permis de construire, vous découvrez qu'il vous faudra impérativement créer des places de parking alors que la configuration du terrain et de l'immeuble ne le permet pas. Cette incertitude crée un risque trop important et, paradoxalement, malgré la pénurie de terrains et tous les obstacles évoqués par Gilles, il est aujourd'hui devenu plus facile de construire que de rénover.

Un "Oligopoly"...

Gilles CABRIDAIN : Même si notre entreprise a réussi à trouver sa place, grâce, notamment, à notre agilité et à notre pugnacité – Gaulois irréductibles! –, nous voulons souligner à quel point le secteur de l'immobilier fonctionne comme un "Oligopoly".

Le marché de la construction neuve se partage, pour l'essentiel, entre un petit nombre de grands groupes qui, au fond, s'accommodent fort bien de toutes les contraintes, risques et délais engendrés par la multiplicité des contraintes réglementaires et normatives qui étouffent nos métiers. Ils en ont l'habitude et se sont équipés de services administratifs ou techniques pour les gérer. Pour eux, c'est juste une composante du prix de revient, et il ne faut donc pas s'étonner, ensuite, si les logements sont chers!

À l'inverse, pour de nouveaux entrants, les barrières à l'entrée sont très importantes, voire dissuasives : comment se faire assurer? comment être financé? et comment résister aux délais et aux risques créés par un fonctionnement administratif et réglementaire aussi contraignant?

Ce constat est particulièrement préoccupant en Île-de-France, compte tenu de la pénurie de logements que nous connaissons depuis des décennies. La position de force des acteurs en place ne va dans le sens ni de la concurrence, ni de la baisse des prix, ni de l'amélioration de la qualité.

Débat



Les règles de l'art

Un intervenant : *Gilles Cabridain, vous dites que vous avez commencé par réaliser les chantiers vous-même, avec un seul ouvrier, et que vous vouliez maîtriser l'ensemble des métiers. Mais comment vous étiez-vous formé ?*

Gilles Cabridain : Je suis autodidacte ! Je me suis fait la main pendant vingt ans dans ma propre maison.

Int. : *Il y a une différence entre bricoler chez soi et installer, par exemple, un circuit électrique selon les règles de l'art...*

G. C. : J'avais bien conscience qu'en créant l'entreprise, je devrais passer du statut d'amateur à celui de professionnel. Je me suis énormément documenté sur les normes professionnelles, métier par métier, j'ai discuté avec des artisans et je me suis enrichi au contact de mes propres salariés qui, eux, étaient des professionnels. Mon objectif était de bien connaître les contraintes de chaque corps de métier, à la fois pour savoir évaluer le travail à réaliser sur un chantier donné et pour éviter de me faire raconter des histoires, ce qui est courant dans le monde du bâtiment.

Associer davantage les clients à la conception ?

Int. : *Dans vos chantiers de rénovation, pourquoi ne pas associer davantage vos clients à l'aménagement de leur futur appartement ?*

Marie-Odile Cabridain : Il est arrivé qu'un client, par exemple, veuille acheter l'appartement n° 1, mais que, celui-ci étant déjà vendu, nous lui montrions l'appartement n°4, bien que ce dernier ne soit pas encore terminé. Notre expérience est que, dans ce cas, les gens ont vraiment beaucoup de mal à se projeter, car le logement est encore "moche", non équipé, sombre parce que les vitrages n'ont pas été posés, etc. Cela nous fait donc juste perdre notre temps ! Nous préférons concevoir et aménager les appartements à notre goût, sachant que celui-ci ne doit pas être trop mauvais puisque, en général, nos réalisations plaisent beaucoup.

G. C. : Quand nous avons lancé notre formule "Prêt à s'installer", beaucoup de professionnels nous ont prédit : « Vous voulez imposer vos goûts et vos couleurs, ça ne marchera jamais ! » Force est de constater que c'est le contraire qui s'est produit.

M.-O. C. : Parmi nos clients, nous avons un public particulier, malheureusement très nombreux, celui des personnes en train de se séparer de leur conjoint, souvent des femmes. Elles ont tellement de problèmes à gérer qu'elles sont prêtes à payer un peu plus cher pour acheter un appartement forcément plus petit que le précédent, mais beau, bien conçu, où elles n'auront plus qu'à poser leurs valises.

Les architectes

Int. : *Quelles sont vos relations avec les architectes ?*

G. C. : Nous avons choisi deux architectes, auxquels nous confions tous nos projets. Nous ne les mettons jamais en concurrence avec d'autres, ni entre eux. Ils savent ce que nous voulons, nous savons comment ils travaillent, nous nous comprenons sans avoir besoin de discuter et cela nous fait gagner un temps fou.

Les entreprises partenaires

Int. : *Comment sélectionnez-vous les entreprises avec lesquelles vous travaillez ?*

G. C. : C'est le même raisonnement. Quand nous en tenons une bonne, nous la gardons !

Int. : *Vous devez parfois avoir du mal à concilier votre planning et les leurs ?*

G. C. : *J'anticipe beaucoup et j'informe mes partenaires de nos futurs projets. De leur côté, nos interlocuteurs nous disent qu'ils aiment travailler avec nous, car ils nous trouvent « beaucoup plus réactifs et rapides que les grands promoteurs ».*

L'équipe “commando”

Int. : *J'ai compris que votre équipe “commando” de 20 personnes intervenait surtout pour éteindre le feu en cas de conflit sur les chantiers. Il est clair qu'elle ne pourrait pas prendre en charge toute seule la construction d'un immeuble de plusieurs dizaines de logements. À quoi occupez-vous cette équipe en dehors de ces interventions ponctuelles ?*

G. C. : *Même si la rénovation n'est plus l'essentiel de notre métier, nous gardons en permanence deux ou trois programmes de rénovation, que nous garnissons ou dégarnissons en fonction des besoins des chantiers de construction. S'il y a le feu quelque part, nos compagnons vont l'éteindre. Le reste du temps, ils font de la rénovation. L'objectif est que notre équipe, qui est précieuse et coûte cher, soit toujours occupée à 100 %.*

Nos salariés sont très précieux également en amont des chantiers de construction, où ils se chargent de nombreuses tâches préliminaires, telles que le dévoiement des réseaux, le curage des bâtiments, l'installation des bases vie, etc. De cette façon, lorsque l'entreprise partenaire qui réalise la construction arrive sur le chantier, elle peut immédiatement attaquer la démolition ou le terrassement.

■ Présentation des orateurs ■

Gilles Cabridain : diplômé d'HEC en 1979, il est aussi docteur en gestion de l'École polytechnique, où il a soutenu une thèse préparée au Centre de recherche en gestion sur la gestion de projets de nouveaux véhicules chez Renault. Il a occupé des fonctions de direction dans de grandes compagnies d'assurance (UAP, AXA), avant de créer HOME CONCEPT en 2000.

Marie-Odile Cabridain : diplômée de l'École polytechnique (promotion 75), elle a d'abord été chercheur au Centre de recherche en gestion, puis a occupé différents postes de direction dans le monde bancaire (banque SOVAC). Ont suivi quelques années de responsabilité en milieu associatif, jusqu'à la création de HOME CONCEPT en 2000.

■ www.homeconcept.fr



Diffusion octobre 2019
