

FNAIM

CHAMBRE FNAIM DE L'IMMOBILIER PARIS ILE-DE-FRANCE

PROFESSIONS IMMOBILIÈRES

CHAMBRE PARIS ILE-DE-FRANCE

Entre Vents & Marées

SOMMAIRE

04 ■ EDITORIAL

07 ■ ACTIVITES DE LA CHAMBRE

- Les Rencontres de la Chambre : 6 mai 2010

09 ■ ETATS GENERAUX DU GRAND PARIS

- Commission du Logement privé, par Michel Terricou
Délégué Général de la Chambre FNAIM Paris IDF

12 ■ REGION ILE-DE-FRANCE

- Entretien avec Yves Duruffé, Directeur Général des
Services du Département de l'Oise
- Parcs et zones d'activités économiques, extrait du rapport
d'Alain Barilleau, Vice-président à la CCIP

16 ■ EXPRESSIONS

- Comment diriger dans l'incertitude, par Robert Branche,
Conseiller stratégique
- France : l'adaptation de l'habitat au défi de l'évolution
démographique, par Muriel Boulmier, Docteur en Droit

22 ■ CONJONCTURE

- 22^{ème} vague de l'Observatoire Francilien de l'Immobilier,
2^{ème} semestre 2009
- Investissements en Immobilier d'Entreprise
- Statistiques immobilières : Positions et contributions
de la Fnaim

29 ■ SECURITE

- Les responsabilités du professionnel de l'immobilier en
matière de sécurité, par Me Frémaux et Me Bault, Avocats



Comment diriger dans l'incertitude

par Robert Branche, conseiller stratégique de groupes internationaux



Robert Branche

Depuis longtemps, l'incertitude régnait, et la crise de 2008 est venue balayer les dernières illusions : chacun mesure aujourd'hui les limites de la prévision économique.

Mais comment diriger une entreprise si l'incertitude est reine ?

Faut-il renoncer aux projets durables et se contenter de gérer au jour le jour ? Mais comment donner alors un sens à l'action collective, attirer les talents et motiver les investisseurs ? Doit-on, au contraire, renforcer la discipline autour d'un objectif fort et fédérateur, derrière un leader charismatique ? Mais comment dans ce cas résister au gros temps et adapter son cap aux changements conjoncturels ?

Voilà ainsi les entreprises écartelées entre poursuite d'un objectif collectif et adaptabilité aux aléas. Comment sortir de cette tenaille ? Peut-on marier force instantanée et création durable de valeur ?

Oublions un moment ce problème, pour regarder la Seine couler. Elle aussi est plongée dans l'incertitude, et pourtant, quoi qu'il arrive, l'eau fera son chemin jusqu'à cette destination finale. La Seine sait dépasser notre problème.

*Comme un fleuve, une entreprise doit se fixer pour **objectif**, une mer qui sera un **attracteur stable** dans les aléas qui l'entourent.*

Pourquoi ? Parce que sa destination est un attracteur : quoi qu'il se passe, la mer fait venir à elle l'eau.

Voilà l'idée centrale de mon nouveau livre, Les mers de l'incertitude : comme un fleuve, une entreprise doit se fixer pour objectif, une mer qui sera un attracteur stable dans les aléas qui l'entourent. J'y propose trois pistes pour réussir dans l'incertitude :

- Penser à partir du futur : on ne peut pas, en effet, comprendre vers quoi coule un fleuve en regardant les méandres de son cours.
- Choisir sa mer une fois pour toutes : L'Oréal n'en a jamais fini de viser la beauté, ni Google l'information ou Nestlé l'alimentation.

→ Rechercher la facilité : sans l'appui de la pente naturelle du terrain, il est impossible de progresser dans la bonne direction au milieu des tempêtes, déluges ou sécheresses.

J'y mets aussi en exergue cinq points nécessaires pour sortir de la « schizophrénie » ambiante, schizophrénie qui nous fait accepter l'incertitude intellectuellement, mais qui nous pousse à agir comme si le futur restait prévisible et modélisable :

1. Ne plus chercher la réponse à l'incertitude dans les mathématiques

Alors que tous les spécialistes nous alertent sur les limites et les risques de vouloir mettre les comportements humains en équation, nous continuons à ramener le comportement humain à de équations simples et à manipuler les hommes à coup de règles de trois. Les tableaux de chiffres n'évaluent pas la viabilité réelle d'un projet ou d'une entreprise.

2. Ne plus confondre vitesse et efficacité

Comme le dit un proverbe chinois, on ne fait pas pousser plus vite un arbre en le tirant vers le haut, on risque seulement de le faire mourir. Pourtant, on oublie sans cesse cet adage de base. La crise récente n'arrange rien, car, au lieu de se rendre compte que c'est parce que l'on a trop couru que l'on n'a pas vu les signes annonçant la crise, on court encore davantage.

3. Comprendre qu'une entreprise anorexique ne pourra pas faire face aux aléas

Adaptabilité, souplesse face à l'imprévu impliquent redondance, ressources disponibles, capacité à improviser. Je



Selon un proverbe chinois ...

« On ne fait pas pousser plus vite un arbre en le tirant vers le haut, on risque seulement de le faire mourir »

sais combien ceci va aux antipodes de la tendance actuelle qui cherche par tous les moyens à accroître la rentabilité des entreprises. Mais si l'on améliore les résultats immédiats, on se prépare pour une mort future probable, car ceci peut conduire à l'anorexie, au temps des dinosaures, ces méga-entreprises vulnérables au moindre changement climatique.

4. Être un paranoïaque optimiste

Souvent nous manquons d'imagination : conditionnés par nos habitudes, nos savoirs et nos expériences, nous pensons trop le futur comme le prolongement du présent. Dans le même temps, nous pêchons souvent par optimisme en nous organisant sur le scénario médian, voire maximum. Ceux qui vont réussir seront des paranoïaques optimistes : ils ont le culot de penser à partir du futur, mais, sachant que le pire est possible, ils s'organisent non pas sur le scénario médian, mais sur le pire.

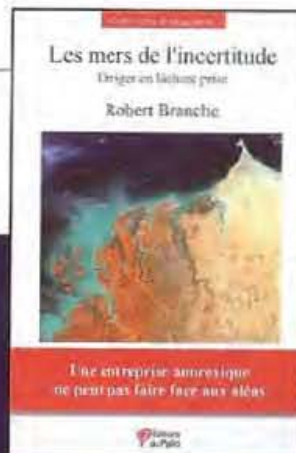
5. Promouvoir un management durable

Comme nous sommes en train de passer au développement durable, nous devons promouvoir le management durable. En effet, plus les dirigeants changeront souvent d'entreprises, et les actionnaires seront volatils, plus les uns comme les autres voudront se protéger par des prévisions et des chiffres. Dirigeants comme actionnaires croiront se protéger dans des tableaux et des certitudes, alors qu'ils ne sont que source d'erreurs et d'incompréhension, des lignes Maginot mentales.

Alors, l'incertitude ne sera plus tant une contrainte qu'une formidable opportunité. Car, est-ce une si mauvaise nouvelle que de voir l'incertitude se propager de plus en plus ? Imaginons à l'inverse que nous allions vers un monde de plus en plus certain. Quelle y serait la place laissée à l'intelligence, au professionnalisme et à la créativité ?

Aussi, en contre-point de Jean-Paul Sartre qui écrivait : « Je préfère le désespoir à l'incertitude », je dirais plutôt qu'il n'y a pas d'espoir sans incertitude.

BIOGRAPHIE



ROBERT BLANCHE

Polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussées, Robert Branche a commencé sa carrière en 1979 au sein de l'administration avant de rejoindre le groupe L'Oréal en 1985. Il s'oriente ensuite vers le conseil stratégique de groupes internationaux. En 2008, il a publié *Neuromanagement*, un livre où il démontre que la performance de l'entreprise repose largement sur sa capacité à tirer parti de ses processus inconscients. En mai 2010, il publie *Les mers de l'incertitude*.