



Feuille de route stratégique

Agence immobilière positionnée sur les biens de prestige - exemple

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

Agence indépendante de **transaction immobilière de prestige en Provence-Alpes-Côte d'Azur**, reconnue localement et opérant sur un segment exigeant.
Positionnement affirmé avec **clientèle internationale (environ 45% d'acheteurs étrangers)**, offre totalement sur-mesure et accompagnement haut de gamme.
Organisation courte (env. 5 personnes) dotée de **processus rodés et d'un outil de gestion de la relation client**.
Après un pic 2022 exceptionnel, l'activité s'est normalisée en 2023-2024 (CA env. 1,1–1,2 M€ ; EBE env. 0,30–0,35 M€).
Le modèle d'intermédiation génère **peu de besoin en fonds de roulement** et demande peu d'actifs matériels.
Structure financière très saine avec **trésorerie nette élevée (env. 800 k€) et dette faible**. À la date d'élaboration de cette analyse, le 2025 communiqué est prévisionnel (1,4 M€) : **sa confirmation est un point clé** pour qualifier la trajectoire.

MISE EN PERSPECTIVE SECTORIELLE

Marché haut de gamme avec volumes plus restreints mais tickets élevés ; la visibilité repose sur l'accès aux biens rares et la qualité d'exécution.
Le pic de transactions de 2022 a été suivi d'une **normalisation en 2023-2024** ; le segment prestige reste souvent plus résilient grâce à des acheteurs peu dépendants du crédit, notamment internationaux.
Environnement concurrentiel **dense** mais différenciation possible par la notoriété locale, la maîtrise du service et l'**obtention de mandats exclusifs**.
Les canaux d'acquisition sont multiples (prescripteurs, bouche-à-oreille, plateformes spécialisées, réseaux sociaux), ce qui limite la dépendance à une seule source mais exige un **pilotage fin de la prospection**.
L'effet dirigeant et les réseaux de confiance (notaires, conseils patrimoniaux, conciergeries) demeurent déterminants. À la date d'élaboration de cette analyse, il faut vérifier si le 2025 prévisionnel traduit une **stabilisation ou un début de reprise**.

ENJEU STRUCTURANT DOMINANT

Valider la **transférabilité du flux de mandats exclusifs** et la **sécurisation de la clientèle internationale** sans le cédant, afin de préserver le niveau de chiffre d'affaires et de marge.

ORGANISATION & DÉPENDANCE DIRIGEANT

Lecture stratégique

Organisation **courte et réactive** avec outils digitaux avancés et processus formalisés ; le dirigeant déclare ne gérer que quelques clients, ce qui laisse supposer une **dépendance limitée** mais à confirmer.

Dans une agence de prestige, la **rétenion des négociateurs**, la qualité des contenus (photos, vidéos, annonces) et la rigueur des méthodes (qualification, suivi, relances) conditionnent la performance.

Éléments favorables

- Processus établis et outil de gestion de la relation client performant
- Équipe expérimentée, climat social décrit comme excellent
- Marque régionale reconnue, communication structurée
- Rôle opérationnel du dirigeant présenté comme partiel (organisation par fonction)

Points à clarifier

- Répartition des rôles précis (négociateurs, marketing, administratif) et charge par personne
- Statut des négociateurs (salariés/agents commerciaux), part variable et risques de départ
- Conditions d'exercice et de transmission de la carte professionnelle et des habilitations
- Propriété et transférabilité des outils, données et contenus (site, visuels, licences)

Questions clés pour préparer les échanges

- Qui gère aujourd'hui les prescripteurs clés et comment la relation sera-t-elle transférée et sécurisée ?
- Quelle est la structure de rémunération de l'équipe (fixe/variable/commissions) et son historique de stabilité ?
- Quelles procédures concrètes assurent la qualité et la régularité du suivi des opportunités (dans l'outil de gestion de la relation client) ?
- Quelles dispositions sont prévues pour la continuité réglementaire (carte professionnelle, assurances) pendant la transition ?

CLIENTÈLE & MODÈLE ÉCONOMIQUE

Lecture stratégique

Portefeuille orienté **particuliers haut de gamme**, sans concentration majeure annoncée ; chiffre d'affaires non récurrent nécessitant un **renouvellement permanent des mandats**. 45% d'acheteurs étrangers indiquent une forte exposition aux **canaux internationaux** et à la maîtrise de l'anglais.

La valeur dépend de la capacité à obtenir des biens rares, à négocier des honoraires adéquats et à raccourcir les délais de vente.

Éléments favorables

- Absence de concentration client signalée
- Clientèle solvable et internationale, gage de tickets élevés
- Multiplicité des canaux d'acquisition (bouche-à-oreille, plateformes, réseaux sociaux, site)
- Position locale reconnue, facilitant l'accès aux vendeurs exigeants

Points à clarifier

- Part de mandats exclusifs vs simples et taux de renouvellement des mandats arrivés à échéance
- Honoraires moyens par transaction et nombre de ventes annuelles par négociateur
- Part des ventes issues de prescripteurs vs canaux digitaux et performance par canal
- Délais moyens entre mandat et signature, taux de transformation par étape

Questions clés pour préparer les échanges

- Quel est aujourd'hui le taux de mandats exclusifs et comment a-t-il évolué depuis 2022 ?
- Combien de transactions annuelles, quel honoraires moyen et quelle répartition par source (prescripteurs, plateformes, bouche-à-oreille) ?
- Quels sont les délais moyens (mandat ? compromis ? acte) et les principaux points de friction dans le parcours ?
- Quelle est la dépendance à 5–10 prescripteurs clés et quel plan de continuité sur ces relations ?

INVESTISSEMENTS & ÉQUILIBRE FINANCIER

Lecture stratégique

Après un **pic exceptionnel en 2022**, l'activité semble s'être normalisée (CA 2023 env. 1,2 M€ ; 2024 env. 1,1 M€) avec un EBE d'environ 0,35 M€ puis 0,30 M€.

Le niveau « normatif » paraît autour de **1,1–1,4 M€ de CA** pour un EBE d'environ 0,30–0,35 M€ avant rémunération complète du repreneur.

Bilan très solide (trésorerie nette élevée, dette faible), BFR structurellement **faible** dans la transaction immobilière.

La rentabilité dépend surtout du **volume et du mix des mandats** et des honoraires, plus que des investissements matériels.

Éléments favorables

- Trésorerie nette élevée (~800 k€) et dettes financières faibles (~65 k€)
- EBE positif et proche de 27–30% du chiffre d'affaires sur 2023–2024
- BFR structurellement faible, investissements matériels limités
- Historique de marge d'EBE moyenne élevée (34% sur 2018–2024, 2022 étant atypique)

Points à clarifier

- EBE présenté : inclut-il une rémunération dirigeant de marché ou seulement une faible rémunération ?
- Détail de la structure de charges (fixes vs variables, commissions, communication) et leur sensibilité au volume
- Réalisation 2025 (vs prévisionnel 1,4 M€) et niveau d'affaires signées non encore facturées en cours de période
- Besoins récurrents en communication/digital pour maintenir le flux d'opportunités et leur rendement

Questions clés pour préparer les échanges

- Quel a été le résultat 2025 réel et quelles sont les affaires signées et à encaisser au démarrage 2026 ?
- Quelle est la rémunération actuelle du dirigeant et comment se compare-t-elle à une rémunération de marché ?
- Quelle est la part variable (commissions) dans les charges et son évolution selon le niveau d'activité ?
- Quels investissements commerciaux ou marketing sont nécessaires pour soutenir un atterrissage à 1,4 M€ de CA ?

LEVIER 1 - SÉCURISER ET AUGMENTER LA PART DE MANDATS EXCLUSIFS

Le positionnement reconnu, la **marque régionale** et l'outil de gestion de la relation client créent un terrain favorable pour élever la part d'exclusifs, améliorer la qualité des annonces et **défendre les honoraires**.

Une meilleure sélection et un suivi rigoureux des mandats devraient accroître le taux de transformation et stabiliser la marge dans un contexte de marché normalisé.

Questions clés pour valider le levier

- Quel est le taux actuel d'exclusifs par négociateur et la performance (délais, honoraires) associée ?
- Quelles actions concrètes (prescripteurs, contenus premium, mise en scène des biens) améliorent déjà l'obtention d'exclusifs et avec quel retour ?

LEVIER 2 - PILOTAGE RIGoureux DU PARCOURS DE VENTE ET DE LA DEMANDE INTERNATIONALE

Avec ~45% d'acheteurs étrangers et une exigence d'anglais, la formalisation du parcours (qualification, visites, offres, négociation) et l'**optimisation des canaux internationaux** peuvent réduire les délais et les chutes d'affaires.

Un pilotage par indicateurs (par source et par étape) permet de concentrer les moyens sur les canaux à plus fort rendement.

Questions clés pour valider le levier

- Quels canaux internationaux génèrent les meilleures offres (qualité, honoraires, délais) et quel est leur coût d'acquisition réel ?
- Quels sont les taux de transformation par étape (de la prise de contact à l'acte) et où se situent les pertes majeures ?

FIL CONDUCTEUR

La valeur du dossier tient à la stabilité du flux d'opportunités et des mandats exclusifs dans un marché normalisé. L'organisation et les outils semblent en place ; la question est la transférabilité des relations-clés et la capacité à maintenir le niveau d'activité sans l'effet fondateur.

Le socle financier est robuste (**trésorerie élevée**), ce qui donne du temps pour ajuster.

La décision d'approfondir repose sur la **confirmation de la trajectoire 2025** et la lisibilité du moteur commercial post-reprise.

PRIORITÉS POUR STRUCTURER LES ÉCHANGES

1. Confirmer les réalisations 2025 (CA, EBE) et le niveau d'affaires signées à encaisser, ainsi que la tendance 2026 en cours.
2. Cartographier l'organisation (rôles, statuts, rémunérations) et le plan de rétention/transfert des relations prescripteurs et clients.
3. Obtenir la décomposition du chiffre d'affaires (nombre de transactions, honoraires moyens, part d'exclusifs, performance par canal).

DYNAMIQUE POST REPRISE

STABILISATION

Priorité aux **rencontres prescripteurs et clients vendeurs**, aux visites conjointes avec le cédant et à la sécurisation de l'équipe ; prise en main de l'**outil de gestion de la relation client** et des suivis d'affaires pour éviter toute rupture du flux.

STRUCTURATION

Formaliser un **standard d'exclusivité** (argumentaire, mise en scène, délais), cadrer les indicateurs par étape, calibrer le budget communication sur les canaux à meilleur rendement ; clarifier objectifs et **schémas de rémunération**.

DEVELOPPEMENT

Renforcer les **partenariats internationaux** et les contenus premium, étendre sélectivement la zone ou le segment, et augmenter le taux d'honoraires moyen ; déployer des rituels commerciaux pour **accélérer les délais** et lisser la saisonnalité.