



VŒUX 2012

DISCOURS ERIC BRASSART – Directeur Général du Groupe SERL

Cette rencontre annuelle de la SERL avec ses principaux partenaires, donneurs d'ordre, clients, entrepreneurs, associations, est l'un des 2 moments symboliques forts de notre vie institutionnelle, avec le rapport annuel aux actionnaires et leur assemblée générale en Juin lorsqu'ils ont à arrêter les résultats définitifs de l'exercice clos.

Lors des vœux, nous savons déjà l'essentiel de ce que seront ces résultats, et, tout de suite, pour vous éviter les affres du suspense, si forts en ces temps de crise, je vous annonce que les résultats 2011 sont bons, incontestablement bons. Nos objectifs ont été dépassés, comme l'an dernier.

Ceci annoncé, et vous ayant rassuré s'il en était besoin, je salue les hautes autorités venues ici à l'invitation du Président Jean Luc Da Passano, au cœur d'une opération emblématique des réussites récentes et de la stratégie du Groupe SERL.

Les vœux et la politique sont intimement liés ... étymologiquement s'entend, et non du fait des échéances électorales.

En latin classique, votum désignait la supplication adressée aux Dieux en échange d'une requête demandée ou exaucée. Votum devint « vot », puis « veu » au 12^{ème} siècle, mais a continué d'exprimer une promesse à une divinité. Voilà pourquoi les vœux sont d'abord *pieux*, même s'ils ont envahi le champ sociétal et laïc. A cet égard, les vœux relèvent souvent de la bienveillance généralisée et partagée, gage de **bonheur et longévité**.

C'est pourquoi je commençais mon intervention par l'annonce de nos bons résultats ; je ne confonds pas pour autant les hautes autorités présentes ou représentées avec des divinités, mais c'est quand même grâce à leur confiance et leur sagacité que nos vœux de succès et croissance ont pu être réalisés à nouveau en 2012.

C'est aussi, malgré la nouvelle crise financière européenne qui a déstabilisé les marchés immobiliers, du fait des efforts et de la mobilisation de toute la SERL : Président et administrateurs, direction, et tous les salariés du Groupe SERL.



C'est donc le fruit de cette mobilisation qui a permis de battre un **nouveau record** de chiffre d'opérations annuel, avec 140 M€ pour la SERL et **152 M€** pour le Groupe SERL en 2011, en hausse de 15 % ; record historique puisque supérieur à celui de l'année 2007, la dernière année d'avant les crises financières, que nous croyions atypique.

Notre chiffre d'affaires est en très légère progression à 9 M€, car des efforts de compétitivité ont été nécessaires pour asseoir davantage encore nos avantages concurrentiels. Mais notre résultat brut dépassera très sensiblement le million d'€, nous permettant d'afficher **une rentabilité de près de 15 % en 2011**.

Cette rentabilité acquise dans un contexte concurrentiel plutôt vigoureux, parfois agressif, ne s'explique pas par des marges anormales, mais par la stratégie de mise en synergie de toutes les compétences du groupe SERL, mise en œuvre depuis 3 ans, et arrivée à maturité en 2011. Le Président Da Passano a souhaité que ces vœux se tiennent ici pour illustrer clairement cette synergie, et il vous la commentera particulièrement.

Je commencerai donc par commenter les éléments de notre compétitivité. Il y a bien sûr, un premier indice qui est le taux de réussite de nos réponses aux appels d'offres : 40% en 2012, ce qui est significativement bon. A cet égard, il faut souligner que la SERL a continué d'étendre sa présence dans la région urbaine hors du territoire du Grand Lyon, conquérant la confiance de plusieurs communautés de communes de la région métropolitaine.

Mais, surtout, nous avons la chance de disposer depuis 3 ans d'un excellent thermomètre de la compétitivité, neutre parce qu'établi par la SCET à partir des résultats et comptes de toutes les EPL rattachées au réseau SCET-Caisse des dépôts, soit près de 500 EPL, SEM ou SPL.

Nos prix sont bas ; le taux de rémunération moyen de la SERL est inférieur de 15 à 30 % à la moyenne de ce panel selon la nature des opérations ; la SERL est donc l'une des EPL les moins chères de France. **Nos prix sont aussi fiables** : nous n'avons depuis 4 ans jamais demandé d'avenant de rémunération pour des raisons autres qu'externes et imprévisibles : la SERL assume pleinement le jeu de la concurrence et de la responsabilité, elle a érigé la culture de la maîtrise des risques en principe directeur de toute action. C'est d'ailleurs pourquoi, après avoir été ajustés sérieusement depuis



3 ans, **nos prix ne baisseront plus**. En effet, quitte à décevoir certains de nos commanditaires, nous ne présenterons jamais de bilan déficitaire à notre comité d'engagement pour répondre à un appel d'offres ; au niveau de prix actuel, la SERL fait encore du résultat, celui légitime d'un entrepreneur productif, et ce résultat est entièrement reporté en fonds propres par nos actionnaires publics et privés. C'est heureux, et cela devient indispensable dans le contexte financier actuel, pour appuyer nos financements bancaires, et pour financer notre développement dans le secteur immobilier et patrimonial sans déroger à nos règles prudentielles établies par le pacte d'actionnaires.

Notre productivité est élevée ; le chiffre d'opérations par agent est supérieur de 60 % à la moyenne du panel. En 2002, la SERL était au contraire en dessous de la moyenne ; le retournement date de 2005, et depuis 2008, l'écart s'accroît sensiblement et régulièrement. Le chiffre d'affaires par agent, malgré nos prix bas, est supérieur de 18 % à la moyenne, et suit le même mouvement que le chiffre d'opérations par agent.

Voilà pour le *bonheur*.

Pour la *longévité*, le premier critère pour une entreprise est son EBE. **Le ratio EBE / CA de la SERL** est en hausse forte depuis 2008, et **supérieur de 90 % à la moyenne du panel national**.

Enfin, par ces temps de crise financière, de crise nationale de la dette qui se traduit par une crise de l'emprunt pour de nombreuses collectivités et entreprises, notre **situation bilancielle** s'améliore à nouveau sensiblement, et **dépasse la moyenne du panel de 35 %**. C'est ce qui nous a permis de consolider les actions des filiales du Groupe SERL, en particulier dans le domaine patrimonial, où nous œuvrons avec le Grand Lyon.

Non, je ne me suis pas trompé de chiffres, et je rappelle que ces chiffres proviennent d'un observateur neutre et incontesté.

Ces chiffres permettent d'illustrer cet autre axe fort de notre gouvernance : la SERL se veut une référence en sécurité et sérénité pour tous ses partenaires, et d'abord pour les collectivités qui sont ses actionnaires ou ses clientes. Le Président de la SERL y veille particulièrement, au quotidien, mais aussi avec le concours très actif du Président Patrick BOUJU ; tous 2 président nos comités d'engagement ou nos comités de suivi des risques, où nos actionnaires banquiers sont très actifs aussi, et très constructifs car



nous les y sentons en confiance. Cette rigueur de gouvernance est confortée par la rigueur exemplaire de la CAO sous la responsabilité du Président Alain JEANNOT. Elle est attestée par ses résultats et de plus en plus souvent citée en référence nationale ; cela crée un challenge exigeant pour la direction et tous les salariés de la SERL, mais c'est aussi un important sujet de fierté et de motivation.

Les chiffres, c'est parfois bien ingrat de devoir en parler mais il le faut bien ; et comment faire des vœux avec des chiffres ? L'an dernier, nous prévoyions un contexte économique et financier 2011 assez semblable à celui de 2010. Hélas, il a été pire du fait de la crise de la dette. Le marché du logement en est sensiblement atteint, à la baisse de plus de 20 %, et le marché de l'immobilier d'entreprise a vu sa reprise de mi 2011 enrayée ; il reste en demi-teinte comme depuis 2009. Mais la SERL a fait mieux que faire face et résister ; sa *résilience* est un atout majeur, fruit de sa réorganisation stratégique et managériale de 2007.

En 2012, il est clair que la situation des marchés sur lesquels nous intervenons, ou que les capacités financières de certains de nos donneurs d'ordre, vont se dégrader. Ce serait donc l'occasion privilégiée de faire des *vœux pieux*...

Soyons réalistes, et faisons plutôt des vœux volontaires pour renforcer encore notre gouvernance et notre management ; renforcer encore compétitivité et productivité ; renforcer encore les synergies du groupe SERL. Constatons que la stratégie du Groupe SERL a produit les résultats attendus et planifiés, et sans aucune *sérendipité*.

Soyons réalistes ; renforçons ce qui a marché, et marche bien.

Nos concurrents partagent désormais nos approches, et sans doute vont tenter de rattraper leurs retards de compétitivité. Nous devons y prendre garde.

Mais en fait, cette concurrence devrait évoluer sous les coups de la crise de la dette ; les organismes publics qui font de l'aménagement à titre accessoire pourraient devoir se concentrer sur leurs missions principales ; quant aux organismes privés, ils sont confrontés à la nouvelle montée des exigences de leurs comités d'engagement et financiers qui refusent presque systématiquement d'autoriser des opérations dont la rentabilité est inférieure à 10%, ou dont la durée de retour est supérieure à 5 ans, à la rigueur 8. C'est bien compréhensible dans une période où les banques ont donné la priorité au court terme faute de pouvoir appréhender les futurs, et vont devoir le faire



encore davantage dans la zone Euro. Alors, cela tient les acteurs privés en marge des opérations d'aménagement un peu lourdes ou complexes, où il faut savoir raisonner et s'engager sur des durées longues, souvent bien supérieures à 8 ans, et où la rentabilité reste de l'ordre de quelques %, bien souvent entre 5 et 8 ; 8, c'est le chiffre mythique des calculs de TRI de l'Etat auquel nous nous référons en général à la SERL pour nos dossiers soumis au comité d'engagement. Ce mur des chiffres pousse les acteurs privés à se rapprocher et à s'allier à des acteurs publics choisis pour leur fiabilité ; **c'est ainsi que la SERL a inauguré des partenariats avec des promoteurs privés en 2011**, à la satisfaction générale des privés, de la SERL, et des donneurs d'ordre et maîtres d'ouvrage impliqués.

De toute façon, toute concurrence est saine, puisqu'elle nous permet de situer en permanence l'état véritable de notre compétitivité, clé du service rendu à la collectivité publique qui justifie l'existence des EPL comme la SERL. Car **le Groupe SERL est résolument ancré dans la sphère du service public**, et ne mobilise des moyens privés qu'au service des politiques publiques et lorsque les acteurs privés font défaut ; un bon exemple, cette année, en est notre filiale SERL@énergies qui a davantage de clients privés que publics ; l'autre bon exemple est bien sûr le Woodclub où nous nous trouvons.

La finance est la seule langue commune des actionnaires et de l'entreprise dans le secteur privé. Dans l'économie mixte, elle est incontournable, mais pas unique ; la finalité reste le bon aboutissement des politiques publiques. ***C'est pourquoi l'économie mixte est indispensable, et plus encore en période de crise, et n'est pas remplaçable par des diptyques de sociétés tout-public et sociétés tout-privées.***

Au-delà des effets financiers que je viens d'évoquer, la crise a aussi des effets sur les politiques publiques que les EPL mettent en œuvre. J'évoquerai le « développement durable ».

Depuis le Grenelle de 2007, le label « durable » a été utilisé abondamment -j'allais dire « usé »-, et parfois de façon inattendue. J'ai même pu lire hier dans le rapport d'activités d'un promoteur un chapitre sur ses résultats durables ... Il y a les abus de vocabulaire, il y a les abus d'auto-certifications, souvent ritualisées par des clubs d'admiration mutuelle avides de médiatisation ; et il y a aussi les retours en arrière des politiques nationales après des effets d'annonce souvent trop appuyés ... Bref, il y a de la confusion un peu partout.



Peut-être moins dans l'écoumène de la SERL, car le Grand Lyon a mis en œuvre des politiques conséquentes en la matière, et surtout pilote des actions pratiques de développement durable. La SERL est heureuse d'y contribuer à son niveau et de toutes ses convictions ; nous sommes ensemble dans le « faire » et pas seulement dans le « dire » ; je citerai une opération admirable à cet égard, et pas assez reconnue encore au niveau national et européen ; la Duchère ! Admirable tant sur le plan urbain que social et environnemental. Et admirable, exceptionnelle par la qualité et l'ampleur des moyens qui y sont consacrés. Œuvrer au projet de la Duchère crée du plaisir et de la fierté, et sera longtemps une référence ; je retrouve là ce sentiment diffus qui unissait les acteurs de l'urbanisme à Grenoble, il y a 40 ans autour de Hubert Dubedout.

On oublie parfois que le développement durable, ce n'est pas que la question de l'environnement ; c'est peut-être d'abord, la question sociale ; et la dette publique est une entrave au pacte social. Réduire une dette publique, c'est de fait redéfinir le pacte social. La Duchère, précisément dans ce contexte actuel, est une opération d'autant plus emblématique du développement durable qu'on cherche avant tout à y préserver et enrichir le pacte social.

Mais l'environnement reste une préoccupation première du développement durable en général ; la SERL y est experte et n'œuvre pas que pour le Grand Lyon ; elle apporte ses compétences à tout le territoire métropolitain, et même au-delà, comme c'est déjà le cas : puis-je dire que cet au-delà n'est plus un vœu pieux ! C'est l'enjeu des démarches pilotes au niveau national que nous souhaitons faire aboutir en faveur d'une véritable certification externe de la haute qualité environnementale en aménagement ; la SERL teste cette démarche avec le Grand Lyon à Limonest et Sathonay-Camp.

Mais elle en fait aussi bénéficier directement ses autres maîtres d'ouvrage ; l'opération EverEst à Genas pour le compte de la CCEL sera aussi exemplaire ; comme les opérations que nous menons pour d'autres Communautés de communes CCPMO, CC VG, CCPV, ou encore pierres dorées ...

Gageons, ou faisons le vœu, que ce processus référentiel qualité soit repris ensuite par tous les organismes aménageurs désireux de « faire » du développement durable. L'un des apports du groupe SERL est justement de pouvoir engager la SERL et ses maîtres d'ouvrage dans un processus de qualité d'usage, et pas seulement de qualité de conception. La **qualité d'usage**, c'est ce que l'utilisateur final d'un équipement, d'un



aménagement, d'un bâtiment, va constater et percevoir. Le durable se constate dans l'usage, dans la réalisation des projets de vie autour de cet usage. Il faut donc certifier les effets ou les résultats plutôt que les intentions ; et ici, dans ce parc technologique exemplaire, comment ne pas constater que le développement durable a été la préoccupation du Grand Lyon et de la SERL depuis bien avant le Grenelle, et que les actes ont concrétisé les politiques. La SERL porte cette compétence auprès de toutes les collectivités pour qui elle œuvre dans la région urbaine.

J'en ai assez dit pour compléter et illustrer le discours du Président da Passano qui préside à toutes ces orientations avec vigilance et humanité.

Mais je souhaite encore remercier l'ensemble des salariés de la SERL ; leur mobilisation est largement due à l'intérêt du travail, qui lui-même découle de la qualité des opérations que nous avons pu prendre en charge. Mais elle est possible parce que **l'innovation sociale** autant que technique a été une constante forte de la gouvernance de la SERL depuis quelques années. En 2011, une équipe de salariés a pris en charge l'animation du RSE au sein du Groupe SERL ; *RSE, c'est la responsabilité sociale de l'entreprise*, et l'équipe RSE procède rigoureusement par référence à la norme internationale ISO 26000 qui réussit l'exploit de codifier des pratiques comme le respect des droits de l'homme, la loyauté, l'intégrité ... du social mais aussi du sociétal ! Je suis fier que cette démarche soit conduite avec l'accord de la direction mais pas sous son initiative ; ce n'est pas de l'autogestion, mais ça peut en avoir le goût ... **La direction encourage tout ce qui peut renforcer le pacte social interne, qui nourrit l'esprit d'entreprise, et égaye notre gouvernance stoïcienne, faite de prudence, équité, engagement et modération.** Ce qui nous renforce profite à nos clients et partenaires. L'innovation sociale est une clé de la compétitivité des services de demain, et la compétitivité des services est un enjeu économique majeur des pays développés.

Dans le cadre de ce RSE, 2011 ayant été l'année des indignés, nous avons ouvert sur le réseau d'expression interne libre et anonyme une discussion sur le thème ; « et vous, qu'est-ce qui vous indigné à la SERL ? ». Eh bien, il n'y a eu que 3 interventions, dont 2 pour s'étonner qu'il n'y ait pas d'interventions, et 1 pour ... faire un vœu de solidarité accrue ... Et pourtant, il y a beaucoup de jeunes à la SERL.

Ce que je crois, c'est que les salariés de la SERL ont dépassé le stade des indignations, et sont déjà au stade des engagements.



Merci donc encore à tous les **engagés** : salariés, administrateurs, et aussi à tous nos partenaires ; nos résultats sont aussi les vôtres.

Et je ne conclurai pas par un triptyque comme les années précédentes. Bien sûr, je maintiens pour toute la SERL, comme un anti-vœu, la devise « **fais ce que dois, advienne que pourra** » ... Mais j'ai envie de vous citer La Fontaine : la morale de la fable dont le nom est justement « le pouvoir des fables » ! Elle permettrait de conclure bien des discours de vœux.

« Au moment que je fais cette moralité ;

Si Peau d'âne m'était conté,

J'y prendrais un plaisir extrême,

Le monde est vieux, dit-on ; je le crois, cependant

Il le faut amuser encor comme un enfant. »

Alors, je changerais volontiers le dernier vers pour

« Il le faut développer encore pour nos enfants »

Ainsi se termine ce discours où j'ai réussi à introduire quelques-uns des mots à la mode... j'en avais fait le pari avec Yves Molina, DGa de la SERL, dont je salue l'efficacité comme l'amitié. Maintenant, comme Chrysale à propos de Trissotin, vous allez pouvoir vous demander « On cherche ce qu'il dit après qu'il a parlé »

Bonne année tous ensemble. Et surtout, bon Vendredi 13 !

Eric Brassart –

Directeur Général du Groupe SERL