



L'IMMOBANQUE

NICOLAS MÉRINDOL *

A l'heure où le marché de l'immobilier se tend, la prise de position des banques (groupe Caisse d'épargne, BNP Paribas, Crédit agricole, Banques populaires) dans le domaine de l'immobilier interpelle. Les observateurs extérieurs y voient une nouvelle « mode » que le choc immobilier depuis longtemps prédit aura tôt fait de calmer, les professionnels de ces deux secteurs sont convaincus qu'il s'agit d'une tendance de fond, de l'émergence d'un nouveau concept que nous appellerons : « l'immobanque ».

Le lancement dans les années 90 du concept de bancassurance avait suscité, à l'époque, les mêmes interrogations auprès des observateurs. La bancassurance est aujourd'hui partie intégrante du paysage économique français et les banques françaises ont pris rapidement des parts de marché conséquentes.

C'est un mouvement similaire qui s'est amorcé depuis une décennie dans le domaine des services immobiliers et s'est très largement accéléré ces trois dernières années.

Comme pour le développement de la bancassurance il y a 20 ans, il s'agit pour les banques de prendre en compte - aujourd'hui dans le domaine de l'immobilier - les évolutions des aspirations et des habitudes de consommation de leurs clients.

Le groupe Caisse d'épargne a récemment pris une place de choix dans le cercle des « immobanquiers ».

S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS DES MODES DE CONSOMMATION DES CLIENTS

Historiquement, le banquier était l'interlocuteur privilégié de son client dans la réalisation de ses grands projets de vie. Le particulier

* Directeur général du groupe Caisse d'épargne.



s'adressait en premier lieu à sa banque pour connaître ses capacités d'emprunt en vue de réaliser son projet immobilier.

Les comportements ont évolué au cours de ces dernières années, encouragés par la concurrence que se sont livrés les établissements bancaires, le candidat à l'accession n'hésitant pas à quitter son banquier historique pour obtenir un taux plus avantageux auprès de l'un de ses concurrents.

Cette première distanciation par rapport à « sa banque » s'est rapidement amplifiée avec le développement des offres Internet et du courtage. Aujourd'hui, en quelques clics, l'acquéreur peut connaître les meilleures offres de la place et notamment trouver le banquier susceptible de l'accompagner dans son projet.

L'ordre des professionnels consultés dans le cycle de l'achat immobilier a ainsi été modifié, le client s'adresse d'abord au professionnel de l'immobilier puis au courtier et enfin au banquier.

Cette évolution est illustrée par la réussite du courtier Meilleurtaux. Sur les 900 000 transactions annuelles en France, la moitié fait aujourd'hui l'objet d'un dépôt de dossier chez Meilleurtaux. Si l'on se réfère aux exemples étrangers, cette situation devrait s'amplifier et l'augmentation de la part de marché du courtage et notamment du courtage en ligne devrait encore croître significativement.

Pour ces nouveaux interlocuteurs, l'enjeu est d'apporter le montage financier qui, couplé au projet immobilier, permettra la faisabilité de l'achat.

Pour le banquier, l'implication dans ces réseaux de distribution des services immobiliers, qu'ils soient physiques ou virtuels devient un enjeu stratégique pour capter le plus en amont possible les acquéreurs et investisseurs.

APPORTER DE NOUVELLES RÉPONSES AUX ATTENTES DES CLIENTS : CHRONOLOGIE D'UNE CONVERGENCE

Le financement de l'immobilier est une activité ancienne et traditionnelle des banques. Récemment, le développement de produits financiers à sous-jacent immobilier a contribué à faire entrer la culture immobilière au sein même des agences bancaires, accélérant la convergence de ces deux secteurs.

Du financement de l'immobilier...

Les banques françaises sont depuis longtemps, dans leur cœur de métier, très actives comme « banques de l'immobilier » auprès des particuliers, des acteurs privés (promoteurs, constructeurs, administrateurs de biens) et dans l'accompagnement des politiques du logement menées par les pouvoirs publics.



Dès l'origine, les banques et notamment les Caisses d'épargne et le Crédit foncier ont été impliquées dans le financement de l'immobilier, avec un rôle particulier dévolu aux Caisses d'épargne dans la collecte de l'épargne réglementée dédiée au financement du logement social à travers le livret A.

Le financement de l'accédant est aussi devenu une préoccupation des pouvoirs publics avec la mise en œuvre de dispositifs spécifiques et notamment par la distribution des différentes aides à la pierre et à la personne visant à favoriser l'accession à la propriété.

L'endettement est logiquement devenu le moyen privilégié de l'accession à la propriété pour les particuliers et l'élément indispensable de la réalisation des opérations immobilières notamment dans l'accompagnement des opérateurs privés (financement de la promotion construction), des besoins pour l'immobilier d'exploitation des entreprises (financement et crédit-bail), la levée de fonds et la structuration des véhicules de portage pour les investisseurs (en dette ou en *equity*), le financement des équipements pour les collectivités publiques.

*... en passant par l'intégration de sous-jacents immobiliers
dans les produits bancaires...*

Le développement depuis plusieurs années de produits à sous-jacent immobilier a, progressivement, permis un transfert de compétences des métiers de l'immobilier vers les métiers bancaires.

La première expérience dans ce domaine fut sans doute les SCPI qui obligèrent les banques distributrices à se doter de sociétés de gestion à la fois capables de packager des produits susceptibles d'être vendus dans un réseau bancaire et d'assurer l'*asset management* d'un parc immobilier complexe. Ce produit, malgré ses vicissitudes, fut également l'occasion pour les agences bancaires de commencer à vendre de l'immobilier.

Mais la fracture est bien à situer au niveau des produits de défiscalisation connue aujourd'hui sous les noms « Borloo » et « Robien ».

Il s'agissait de mixer un produit immobilier donné avec un financement et des produits d'assurances complexes permettant d'adosser un financement bancaire à des produits locatifs tout en donnant à l'acquéreur une garantie sur les revenus générés par le bien. Le « package » ainsi constitué nécessitait une étroite collaboration entre des compétences immobilières et financières. Dans ce sens, il est utile de souligner que la financiarisation de l'immobilier présente la particularité au sein des différentes classes d'actifs d'être le seul qui permet par le biais d'un crédit de se constituer un complément de revenus. On trouve là le premier produit « d'immo-banque » combinant l'ensemble des savoir-faire des acteurs.



... pour déboucher sur la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur

La nécessité pour les banques de maîtriser l'ensemble des canaux de distribution auprès desquels est susceptible de s'adresser le client s'est matérialisée par des prises de participations dans des administrateurs de biens, des réseaux d'agences immobilières ou encore des courtiers.

Ce premier impératif stratégique n'est toutefois pas suffisant, car s'il permet de se positionner comme distributeur, « l'immobanque » constitue un projet bien plus ambitieux puisqu'il vise à apporter la réponse « packagée » adaptée au client quel que soit le canal qu'il utilise.

Ceci implique pour les opérateurs de maîtriser l'ensemble des compétences nécessaire à la réalisation de l'offre. C'est dans ce sens que les prises de participation dans les activités de promotion ont été réalisées.

Le statut de distributeur implique également de garantir la qualité du service apporté. Dans cette logique, la détention de l'ensemble de la chaîne de valeur s'impose comme un impératif.

Ce choix stratégique oblige également à une implication opérationnelle dans la maîtrise des métiers et au développement de synergies commerciales entre la banque et les professionnels de l'immobilier afin d'apporter à leurs clientèles communes des solutions globales et innovantes. Par exemple, dans le domaine de l'accession, l'élévation des prix de l'immobilier nécessite une plus grande ingénierie financière sur le passif avec les solutions mises en œuvre au niveau du crédit. Conjointement, il est nécessaire d'agir sur l'actif, le prix de la construction, voire sur l'ingénierie liée à des savoir-faire du type démembrement.

*LE GROUPE CAISSE D'ÉPARGNE :
UNE APPROCHE COMPLÈTE ET INNOVANTE*

Le renforcement du groupe Caisse d'épargne dans le domaine du financement de l'immobilier s'est historiquement matérialisé par l'acquisition du Crédit foncier puis d'Entenial. Le groupe a ainsi renforcé ses savoir-faire dans le domaine du financement des acquéreurs et il s'est installé au cœur d'un réseau très étoffé de relations avec les professionnels de l'immobilier (prescripteurs, promoteurs, etc.)

Le pôle de services à l'immobilier s'est progressivement étoffé autour de Gestrim qui après la reprise de Lamy est devenu le deuxième groupe français d'administrateurs de biens. Pour sa part, l'activité de transaction se structurait autour de Keops dans le domaine du tertiaire et de Keops résidentiel dans le domaine des logements.

Par ailleurs, la forte implication du groupe Caisse d'épargne dans



le monde local (2^e financeur des collectivités locales), premier opérateur privé du logement social (140 000 logements) lui permettait d'être au cœur du développement urbain avec une connaissance aigüe des problématiques locales et des projets des collectivités territoriales.

L'année 2007 fut consacrée à compléter l'ensemble en positionnant le groupe sur les métiers qu'il ne possédait pas encore. Le choix s'est porté sur Nexity, à la fois présent dans la distribution *via* ses réseaux de franchisés (Century 21 et Guy Hoquet) mais également très développé dans la promotion immobilière de logements et en plein développement sur la promotion tertiaire.

En contrepartie de l'apport de ses actifs immobiliers, le groupe Caisse d'épargne est entré à hauteur de 40 % dans un ensemble complet de métiers et de services immobiliers. La constitution de ce nouveau pôle immobilier coté permet de positionner le groupe Caisse d'épargne sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'immobilier.

Cet ensemble constitue tout à la fois une force de production très importante mais aussi une capacité de distribution colossale avec plus de 7 000 points de vente.

Les aspects de production de biens immobiliers et de leur distribution physique *via* des réseaux étant traités, il convenait de s'attacher à la problématique des canaux de distribution par le web. L'ouverture du capital de Meilleurtaux a offert cette opportunité permettant à la fois d'accéder à cette technologie et de faire de cette société un acteur de place.

La dernière brique de l'édifice, souvent oubliée en France, concerne la maison individuelle. En effet, la politique de l'habitat est bien souvent réduite à la « politique de logement » (logements sociaux ou privés). Il n'en demeure pas moins que l'aspiration première d'une majorité de français n'est pas le logement mais la maison individuelle. En effet, sur le total des logements neufs construits en France plus de la moitié sont en fait des maisons individuelles. « L'immobanque » ne pouvait rester en dehors de ce phénomène et c'est la raison pour laquelle le groupe Caisse d'épargne a pris une participation significative dans le n° 2 français : Maison France Confort.

*CONCLUSION : « L'IMMOBANQUE » MODIFIERA
EN PROFONDEUR LE MÉTIER DE BANQUIER
DANS TOUTES SES COMPOSANTES*

Dans sa phase actuellement de développement, « l'immobanque » est encore abordée dans une logique de produits (« packager » des produits de type investisseur) et de distribution (des réseaux de distribution mixtes bancaire/immobilier), ce qui constitue un premier réel challenge à relever.



Pourtant, au-delà de cette vision producteur/distributeur, il est vraisemblable que, comme pour l'assurance, cette démarche aura des conséquences fortes et structurantes dans les domaines de la production bancaire (production de crédits immobiliers) et de l'approche immobilière.

Nul doute, pour ce nouveau challenge, que le groupe des Caisses d'épargne saura tirer tous les bénéfices de la complémentarité entre ses différents métiers.

Encadré 1

« L'immobanque » se décline différemment selon les acteurs de la place

Même s'il n'est pas toujours possible de déterminer dans le détail la stratégie suivie par les grands acteurs de la place, il est possible de distinguer trois grandes logiques.

BNP Paribas : les précurseurs

BNP Paribas, *via* BNP Paribas Immobilier, peut être considérée comme le précurseur dans ce domaine. La banque s'est notamment dotée des métiers propres au domaine de l'immobilier : promotion immobilière et société foncière, mais il est également entré dans une logique de distribution d'une offre « immobanquaire ». La BNP a lancé à proximité de ses agences une vingtaine « d'espaces immobiliers ». « Nous voulons proposer aux clients un service complet, qui va de l'achat du logement à la mise en place du crédit, voire à la revente du bien précédent. Nous touchons ainsi une nouvelle clientèle qui ne s'intéresse pas aux agents immobiliers » (Philippe Zivcovic, président de BNP Paribas Immobilier).

La logique poursuivie est bien celle de l'offre complète permettant de remettre le banquier au plus près de la décision d'achat, mais aussi d'offrir un service combinant à la fois offre immobilière et savoir-faire bancaire.



Le Crédit agricole : le développement d'un réseau immobilier dans une logique décentralisée

Le Crédit agricole poursuit une logique encore plus orientée vers la distribution. En effet, malgré des prises de participation dans des promoteurs régionaux, ses caisses régionales ont préféré décliner une logique de marque dédiée à l'immobilier.

Ainsi, le Crédit agricole a lancé en 2006 sa marque « Square Habitat » et réalisé dès la première année 11 000 transactions avec l'objectif à fin 2007 de détenir 3 % de parts de marché. Sur 40 caisses régionales, 18 ont commencé l'activité. « Ce qui nous intéresse, c'est le maillage du territoire. Nous utilisons les recettes qui ont permis au Crédit agricole de devenir en 20 ans un acteur majeur dans l'assurance » (Gérard Ouvrier-Bufferet en charge du développement de Square Habitat).

La filiation entre la bancassurance et « l'immobanque » est ainsi totalement assumée, la présence locale, le service au client et le savoir-faire financier doivent être mis au service de la banque pour aller à la rencontre du client au sein des nouveaux « Espaces Habitat ».

Les Banques populaires : acquisition d'un réseau centralisé

Plutôt initialement absentes du jeu, les Banques populaires ont frappé un grand coup en 2007 en se portant acquéreurs de Foncia, premier administrateur de biens français. Tournant le dos à une stratégie locale développée par le Crédit agricole, elles ont souhaité se positionner immédiatement comme un acteur de référence dans le domaine des services au niveau national.

Foncia doit permettre au groupe Banque populaire d'élargir et de fidéliser son portefeuille de clients en proposant des prestations de bancassurance aux clients de Foncia. « Le rapprochement avec Foncia permet un élargissement de la gamme des services offerts à nos clients et de nouvelles potentialités et cibles commerciales pour le groupe Banque populaire. » (Philippe Dupont, président des Banques populaires).

Encadré 2**Le partenariat avec Nexity a achevé la construction d'un ensemble totalement intégré**

Nexity est à la fois présent dans la distribution *via* ses réseaux de franchisés (Century 21 et Guy Hoquet) mais surtout très développé dans la promotion immobilière de logements et en plein développement sur la promotion tertiaire.

Par l'apport de ses participations existantes, le groupe Caisse d'épargne a ainsi pu prendre 40 % d'un ensemble complet de métiers et de services immobiliers avec un objectif industriel visant à développer les synergies commerciales et techniques entre les différents acteurs du pôle immobilier du groupe. Le tout s'inscrit dans un spectre concurrentiel ouvert favorisant la compétitivité de chacune des composantes des offres du groupe.

La constitution de ce nouveau pôle immobilier coté permet de positionner le groupe Caisse d'Épargne sur l'ensemble de la chaîne de valeur :

- l'aménagement urbain, grâce à sa connaissance du monde local, aux filiales de Nexity (Villes et Projets notamment) et aux filiales du groupe Caisse d'épargne (logements sociaux, et GCE SEM) ;
- la construction de logements, de bureaux, de résidences seniors, de résidences gérées, de maisons de retraite et de bâtiments publics ;
- le financement des professionnels (promoteurs, foncières, administrateurs de biens) et des acquéreurs par le Crédit foncier et les Caisses d'épargne
- l'assurance et la caution à travers des filiales de Natixis garantie et les assurances habitat ;
- la gestion des biens grâce à Lamy et Saggel ;
- la transaction immobilière grâce à Keops et aux réseaux de franchisés de Nexity (Century 21, Guy Hoquet, Arthur l'Optimist) ;
- l'*asset* immobilier et le *packaging* de produits investisseurs (Eurosic, I Selection, Ciloger).

Cet ensemble constitue tout à la fois une force de production très importante mais aussi une capacité de distribution significative avec plus de 7 000 points de vente.