

LES GRANDS PROMOTEURS IMMOBILIERS FRANÇAIS

Julie Pollard

Métropolis | Flux

2007/3 - n° 69
pages 94 à 108

ISSN 1154-2721

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-flux-2007-3-page-94.htm>

Pour citer cet article :

Pollard Julie, « Les grands promoteurs immobiliers français »,
Flux, 2007/3 n° 69, p. 94-108.

Distribution électronique Cairn.info pour Métropolis.

© Métropolis. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

PORTRAIT D'ENTREPRISE

Les grands promoteurs immobiliers français (1)

Julie Pollard

Selon la Fédération des Promoteurs Constructeurs de France (FPC), les promoteurs immobiliers privés sont environ 820 contre plus de 900 en 1990. Parmi eux, la FPC dénombre environ 70 % de petites entreprises, comptant de 1 à 9 salariés, représentant 9 % de l'effectif total de la profession, tandis que les entreprises de « 200 personnes et plus » emploient plus de 60 % des salariés du secteur (2). La concentration par le chiffre d'affaires est encore plus spectaculaire. La profession a réalisé un chiffre d'affaires global de 24,2 milliards d'euros en 2004 ; 5% des entreprises, au-dessus du seuil de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires, expliquent plus de 65 % de ce chiffre. Les dix principaux promoteurs français (3) concentrent plus du tiers des mises en chantier et des ventes de logements de la profession (4). Ainsi que l'écrit Dominique Lorrain (2002), la production de logements constitue typiquement un marché bipolarisé, caractérisé par « une limite basse qui positionne le secteur en deçà du marché » (autour de petits promoteurs, voire de promoteurs occasionnels, ancrés dans des territoires) et « une limite haute avec l'engagement de grandes firmes privées capitalistes » (qui font souvent à la fois des logements

individuels, des logements collectifs, des centres commerciaux et des immeubles de bureaux) (p. 10).

Mais qui sont ces grands promoteurs immobiliers (5) ? Comment caractériser aujourd'hui ces grandes firmes privées ? Depuis l'ouvrage fondateur de Christian Topalov, paru en 1973, et portant sur une situation observée à la fin des années 1960, très peu de travaux scientifiques se sont attachés à saisir cette profession, à appréhender son rôle sur le marché et à observer les politiques publiques visant à l'encadrer. Or, depuis trente ans, de nombreux éléments ont contribué à la transformation du monde de la promotion immobilière. Les entreprises de promotion sont de plus en plus fréquemment adossées à de grands groupes, les promoteurs indépendants se sont segmentés et les capitaux soutenant la promotion privée se sont internationalisés...

Si, pour commencer, on essaye de poser une définition de cette profession, on se heurte déjà à un obstacle. Celui-ci réside dans le fait que, plutôt que d'en définir l'accès et l'exercice, les pouvoirs publics ont choisi de régler les actes concrets de promotion immobilière. L'une des raisons de ce choix remonte à une époque clef pour la

profession : celle de l'après Seconde Guerre mondiale. Selon Bernard Duban (1982), le gouvernement et le législateur ont alors été guidés par la volonté « de ne pas briser dans son élan un secteur vital pour la reconstruction et le développement des activités du bâtiment » (p. 43). Au moment de la crise des années 1990, la Fédération des Promoteurs Constructeurs dénonce les dysfonctionnements dus à certains promoteurs « occasionnels » et le discrédit pour la profession qui en découle. La Fédération demande alors que soit établi un statut professionnel du promoteur.

Mais le promoteur échappe aujourd'hui encore à toute définition juridique précise et ne peut être saisi que dans sa fonction économique d'intermédiaire (Malinvaud, Jestaz, 2004). Il est celui qui « assure la gestion d'un capital monétaire dans sa phase de transformation en bien logement ou tout autre produit immobilier fini. Il se trouve investi du suivi du programme et de la coordination des opérations des différents acteurs » (Granelle, 1998a, p. 114). Son rôle se différencie donc de celui de l'aménageur, lequel acquiert du foncier pour structurer et aménager des terrains qui seront ensuite revendus à des promoteurs ou à des utilisateurs privés et de celui des entreprises de construction à proprement parler.

Notre objectif, à travers cet article, est de deux ordres. Dans un premier temps, l'enjeu sera de positionner la promotion immobilière française au sein du monde plus large des firmes et groupes urbains. Dans un second temps, nous proposerons une analyse plus détaillée de 5 firmes qui nous sem-

blent incarner 5 profils contrastés de grands promoteurs. Pour chaque firme, il s'agira de proposer une mise en contexte historique, de présenter son positionnement actuel en termes de marchés et de clientèles visées et, éventuellement, de signaler les grandes figures qui ont marqué le développement de l'entreprise.

Les entreprises de promotion immobilière dans le monde des firmes urbaines

La promotion privée est une profession jeune. Elle est apparue après la Première Guerre mondiale, au moment du développement de la construction collective de masse et elle ne s'organise véritablement qu'après 1945. Comme le souligne Jean-Jacques Granelle (1998b), « le promoteur va prendre la place du particulier fortuné, maître d'ouvrage, qui faisait édifier des immeubles de rapport ». Et la promotion va se développer grâce à la combinaison de moyens de financements originaux : capitaux propres du promoteur, crédits d'accompagnement à court terme des banques, apports personnels des acquéreurs, complétés par des crédits à moyen terme. À partir des années 1950, « la promotion immobilière privée s'est définie dans les faits comme une activité qui consiste à concevoir, organiser et réaliser la construction d'immeubles de logements destinés à être vendus en copropriété à des souscripteurs qui financent l'opération, l'orientation de la promotion hors du logement étant plus tardive » (Granelle, 1998b).

Réfléchissant aux conditions d'émergence de cette profession particulière, Jean-Jacques Granelle analyse

l'autonomisation de l'activité de promotion immobilière. Pourquoi, en effet, dans le domaine de la production immobilière, les entreprises de bâtiment n'ont-elles pas assuré, dans le cas général, la maîtrise d'ouvrage ? Selon lui, la réponse est à chercher dans les contraintes spécifiques à l'acte de bâtir que l'action du promoteur vise à lever, à savoir la contrainte foncière (approvisionnement régulier en sols) et la contrainte financière (nécessité d'un préfinancement du fait de la longueur du processus de production). La complexité croissante du montage (6) à mettre en œuvre pour chaque opération permet en particulier de rendre compte de l'essor de la promotion immobilière privée. Au total, contrairement à ce qui se passe dans les secteurs industriels, on a assisté à une différenciation des fonctions de promoteur et d'entrepreneur.

D'après Christian Topalov (1973), c'est à partir de 1953 que le nombre annuel de nouveaux promoteurs devient significatif – du moins en région parisienne. La proportion de promoteurs indépendants parmi les organismes nouvellement créés s'élève régulièrement. La profession se caractérise alors par un éparpillement des entreprises et une faible spécialisation. Les promoteurs spécialisés représentent seulement entre 30 % et 35 % de l'ensemble, alors qu'agents immobiliers, marchands de biens et entrepreneurs du bâtiment, qui exercent des activités de promotion comme activités annexes, sont très présents sur ce marché. C'est à peu près à la même époque que la quasi-totalité des groupes bancaires vont se doter de puissantes filiales de promotion. Michel

Lescure (1983) donne ainsi l'exemple de la COGEDIM (Compagnie Générale de Développement Immobilier) et de l'OCEFI (Omnium de Construction et de Financement) créées par Paribas respectivement en 1963 et en 1961.

Sans aller trop loin dans les détails de l'évolution historique de la promotion immobilière, il faut toutefois mettre en perspective les restructurations des dernières décennies. L'accent est généralement placé sur l'ampleur des changements du monde immobilier à partir des années 1950 jusqu'aux années 1980. Les travaux de Michel Lescure (7), portant sur le poids des facteurs financiers et de l'État dans l'évolution du secteur immobilier en France depuis 1820, invitent cependant à considérer des éléments de continuité dans la caractérisation du secteur immobilier depuis le XIXe siècle (Lescure, 1983). Ainsi, par exemple, les mouvements de concentration indéniables ne font pas pour autant disparaître la petite entreprise. Ensuite, l'intervention des groupes bancaires dans ce domaine est elle-même finalement assez ancienne. Il note ainsi que les stratégies développées par ces groupes dans le domaine de l'immobilier au XIXe siècle et au cours de la seconde moitié du XXe siècle ne relèvent pas de principes fondamentalement différents. Le changement tient plutôt à l'extension des champs d'activité des filiales immobilières des groupes bancaires. Elles ne se contentent plus de livrer des terrains, mais elles les font construire elles-mêmes afin de contrôler « l'ensemble des sources du profit immobilier » (p. 71). Enfin et surtout, le caractère

cyclique de la promotion immobilière, et au-delà du secteur immobilier, est un trait très ancien.

Si l'on se cantonne à une période plus récente, depuis la Seconde Guerre mondiale, la promotion immobilière a connu une succession de trois cycles immobiliers (8) complets, composées de phases d'expansion (de 1962 à 1965, de 1968 à 1974, de 1985 à 1990 et depuis 1996) suivies de phases de récession souvent violentes. En termes de nombre de logements construits, les fluctuations sont très nettes. On passe de 70 000 logements achevés en 1948 à 320 000 en 1958 et à plus de 500 000 en 1971, alors qu'en 1985, la construction de logements retombe à son niveau de la fin des années 1950.

Durant les phases de récession, l'activité des promoteurs privés se reporte sur le financement public, la création de nouvelles entreprises de promotion immobilière se ralentit considérablement et les promoteurs tentent de trouver de nouveaux marchés et débouchés. Au début des années 1980, cette volonté de diversification de leurs activités va s'accroître : logements aidés, immobilier de loisirs, résidences universitaires, résidences avec services, etc. La récession qui s'amorce à partir de 1991 sera la plus grave de l'après-guerre. Les stocks en logements des promoteurs s'alourdissent et les prix se mettent à baisser (9). Selon la Fédération des Promoteurs Constructeurs, le chiffre d'affaires national global HT de la profession aurait diminué de plus de moitié entre 1990 et 1996, passant de 27,44 milliards d'euros en 1990 à 11,9 milliards en 1996 (soit une chute

de 56%), avant de remonter à 14,9 milliards d'euros en 1998 (10). De nombreuses causes sont évoquées pour expliquer cette évolution du marché jusqu'au milieu des années 1990 : le désengagement de l'État du financement du logement social, la baisse de la rentabilité comparée des actifs immobiliers, la désolvabilisation de la clientèle, et de manière plus générale, un environnement économique défavorable (Les-cure, 1983).

Les travaux de Dominique Lorrain sur les grandes entreprises urbaines permettent de contextualiser davantage la place des promoteurs immobiliers parmi les acteurs privés qui contribuent aujourd'hui à faire la ville (2002). Insistant sur les mutations du capitalisme urbain, il pointe la montée de nouvelles firmes, et en particulier des firmes d'infrastructure - qui exploitent les réseaux urbains dans les domaines de l'électricité, de l'eau ou encore des déchets - et des conglomerats industriels très diversifiés. Ces groupes s'ajoutent aux acteurs plus classiques du monde urbain que sont les entreprises de construction et les promoteurs immobiliers et tendent même à les supplanter.

Ainsi, aujourd'hui si l'on compare le chiffre d'affaires des entreprises de promotion immobilière à celui des autres grandes firmes urbaines, le décalage dans les ordres de grandeur est tout à fait notable. Les dix premiers promoteurs totalisent un chiffre d'affaires de 8,3 milliards d'euros pour l'année 2005 (11). Nexity, qui se classe premier, affiche 1,6 milliard d'euros de chiffres d'affaires, alors que ceux des grandes

firmes de construction se chiffrent en dizaines de milliards d'euros : 24 milliards d'euros pour le groupe Bouygues en 2005 (dont à peine 1,6 milliard pour la filiale de promotion Bouygues Immobilier), 24 milliards également pour le groupe Vinci (et la part de l'immobilier est encore plus restreinte : 0,4 milliard d'euros). Le décalage est encore plus conséquent si l'on observe les firmes de services urbains : en 2005, Veolia dépasse les 25 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Suez dépasse les 42 milliards d'euros et E.ON les 74 milliards d'euros.

Pourquoi les promoteurs se positionnent-ils aujourd'hui nettement en deçà de certaines autres branches ? Dominique Lorrain propose des éléments d'analyse pour comprendre ce glissement des grands groupes urbains de la promotion vers les infrastructures. Il note que les promoteurs ont progressivement cherché, à défaut de pouvoir mettre fin au caractère cyclique de l'immobilier, à surmonter cet obstacle. Ils se sont donc diversifiés vers des activités moins sujettes à des phases de retournement conjoncturel, ou tout au moins, présentant des cycles différents (recherche d'amortisseurs contre-cycliques) et moins commandées par des variables exogènes. Même si elles offrent des rentabilités potentielles plus faibles, les activités de services urbains et d'exploitation sont apparues comme une réponse permettant de stabiliser les firmes.

Les 10 principaux promoteurs français				
Rang	2005		2006	
	Société (groupe)	CA 2004 HT (Milliers d'euros)	Société (groupe)	CA 2005 HT (Milliers d'euros)
1	Nexity	1 361 100	Nexity	1 577 765
2	Bouygues Immobilier (<i>Bouygues</i>)	1 295 000	Bouygues Immobilier (<i>Bouygues</i>)	1 557 000
3	Crédit Immobilier de France	923 000	Kaufman et Broad SA	1 049 156
4	Cogedim	889 588	Groupe Akerys	700 000
5	Kaufman et Broad SA	824 248	Akerys Promotion (<i>Actif +</i>)	662 000
6	Meunier Promotion (<i>BNP Paribas</i>)	808 530	Icade	626 700
7	Sogeprom (<i>Société Générale</i>)	781 000	Bouvfonds Marignan Immobilier	608 000
8	4M Promotion	610 932	Actif + (<i>Financière Gratte-Ciel</i>)	516 833
9	Eiffage Immobilier (<i>Eiffage Construction</i>)	492 107	Gecima (<i>Metrovacesa Espagne</i>)	514 963
10	Promogim	430 000	Promogim Groupe SA	480 000

Sources :

« Entreprises 2006 », *Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment*, Numéro Spécial, décembre 2006
« Entreprises 2005 », *Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment*, Numéro Spécial, novembre 2005
Nb : En gras les firmes présentées dans la suite du texte. Le chiffre d'affaires correspond à l'activité promotion globale de l'entreprise ou du groupe.

Commentaires :

Alors que les classements de la profession sont très stables depuis le milieu des années 1990, il nous faut donner quelques éléments d'explication permettant de rendre compte des changements observables de 2005 à 2006 :

Groupe Akerys, Akerys Promotion et Actif + sont trois entités du groupe Akerys. Ce groupe est né du groupement de trois sociétés : 4M (déjà en 8^e position dans le classement de 2005), Actif + et IFB en 2005.

Gecima est incluse dans le classement 2006, mais il s'agit d'une foncière, plus que d'une société de promotion à proprement parler.

Statut spécifique du Crédit immobilier de France qui n'est pas pris en compte de manière systématique dans les classements.

Nexity

Nexity, société peu connue du grand public, présente pourtant depuis le début des années 2000 un parcours assez spectaculaire. Introduite en bourse depuis fin 2004, elle figure aujourd'hui en tête des classements de la pro-

fession depuis 6 ans. Ses parts de marché dépassent les 16 % à l'échelle de l'Île-de-France et atteignent 7,4 % au niveau de la France. Sur un chiffre d'affaires total qui s'élève à 1,58 G€ en 2005, près de 80 % sont réalisés dans

le domaine du logement, activité qui a été le principal moteur de la croissance du groupe (voir encadré).

Mais l'histoire de ce groupe est plus ancienne. Elle débute véritablement avec le rachat par la Générale des Eaux

Nexity

Paris

SA de promotion immobilière, n°1 en France en 2006

Actionnaires: dirigeants et cadres supérieurs (16,6%), salariés (3,8%), Caisse des dépôts et consignations (9,3%), flottant (70,3%).

Chiffre d'affaires 2006 : 1 855 millions € ; 2005 : 1 578 millions € ; 2004 : 1 361 millions € ; 2003 : 1 304 millions € ; 2002 : 1 483 millions €.

Capitalisation au 31 décembre 2005 printemps 2006: 1 274 m€

Décomposition du chiffre d'affaires 2006 : Logement 77%, Tertiaire 18%, Services et franchises 4%, Autres 1%.

du promoteur George V en 1995. George V est issu d'une entreprise familiale de BTP créée en 1926 à Roubaix, et qui s'oriente vers la promotion immobilière de logement dans les années 1970 sous le nom de Ferret Savinel. La structure se développe et s'implante à Paris à la fin des années 1980, elle est alors rebaptisée George V. Lorsqu'en 1995 George V est intégré au pôle immobilier de la Générale des Eaux - la Compagnie générale immobilière et de services (CGIS) -, celui-ci est un agrégat de multiples activités, avec un important patrimoine immobilier, mais lourdement endetté. Et surtout, le promoteur du groupe, la Compagnie immobilière Phénix, n'a jamais été bénéficiaire.

En 2000, Jean-Marie Messier, alors PDG de Vivendi – nouveau nom de la Générale des Eaux depuis 1998 –, décide d'un changement de ligne stratégique et d'une orientation plus exclusive vers la communication. Il se montre donc désireux de se séparer du secteur de la promotion immobilière jugé trop risqué et ayant causé des pertes considérables au groupe – malgré le redressement opéré depuis le rachat de Georges V.

La CGIS va donc sortir du giron de Vivendi (12). Deux hommes – Alain Dinin, issu de George V, et Stéphane

Richard, embauché en 1992 par la Générale des Eaux — vont bénéficier de cette politique et monter une opération de *leverage buy out* (LBO), opération qui permet à des dirigeants d'acquiescer leur société avec peu de capitaux propres mais un endettement important. Autour d'eux, une dizaine de cadres de l'entreprise prennent 5% du capital de la société mère. Le reste du capital est vendu à un pool d'investisseurs composé de la Caisse des Dépôts (24%), LBO France (33%) et Lehman Brothers (27%). La CGIS devient Nexity. Ce premier LBO sera remboursé avec deux ans d'avance, puis suivi de deux autres, en juillet 2001 et octobre 2003, permettant à ses dirigeants d'augmenter leur participation de 5% à plus de 15%.

Entre-temps, Nexity a changé, vendu son patrimoine immobilier, cédé ses hôtels au groupe Accor, les résidences Maeva à Pierre et Vacances, les Gymnase Clubs au Club Med et s'est recentrée sur la promotion de logements.

Alain Dinin est aujourd'hui PDG de Nexity – dont il détient 5,5% du capital à titre individuel – depuis 2003. De son côté, Stéphane Richard, après avoir présidé Nexity jusqu'en 2003, est Directeur Général Adjoint de Veolia Environ-

nement, responsable du pôle transport.

Organisation et débouchés sur le marché du logement

Aujourd'hui, Nexity est organisé autour de trois pôles d'activité: logement (77% du chiffre d'affaires en 2006), tertiaire (18%) et services/franchises (5%) et vise à répondre aux attentes de trois types de clientèles: particuliers, entreprises, collectivités locales. Chacun de ces pôles a des missions, des indicateurs et des orientations qui lui sont propres; il est constitué de filiales, spécialisées et/ou positionnées sur les marchés locaux.

Pour les filiales de promotion immobilière du pôle « logement » prédomine une logique d'implantation géographique: Nexity-Apollonia s'occupe de quartiers complets en Île-de-France et en régions, Nexity-Domains est centré sur les maisons individuelles en Île-de-France, Nexity-Georges V est tourné vers la production de maisons et d'appartements en régions, tandis que Nexity-Féral et Nexity-Seeri sont en charge de la réalisation des logements collectifs en Île-de-France.

Pour ce qui est des clients, Nexity affiche 55 % d'investisseurs, 36,5 % d'acheteurs de résidences principales et 8,5 % d'acquéreurs de résidences secondaires. La croissance forte de

Nexity au cours des toutes dernières années s'explique par l'essor en régions mais aussi, et peut-être surtout, par le rebond de l'investissement locatif (50,5 % des logements en 2003, contre 37,5 % en 2002) alors que les ventes de résidences principales ont stagné. Ceci permet de donner une idée du poids de l'intervention publique et plus précisément des mécanismes d'amortissement dégressif visant à inciter à l'investissement locatif individuel, dans le dynamisme du secteur.

Ce type de dispositifs rendus particulièrement avantageux par le Ministre Délégué au Logement en 1996, Pierre-André Périssol, vise à réduire les stocks de logements invendus et à relancer l'activité. Cette mesure fiscale rencontre un véritable succès auprès des investisseurs dès 1997. Les promoteurs vont pouvoir non seulement écouler leurs stocks et se défaire de terrains immobilisés mais aussi démarrer de nouveaux programmes, dès 1998 la demande devenant de plus en plus soutenue. Ainsi, le nombre de logements neufs vendus passe-t-il de 26 000 en 1995 à 55 000 en 1998. Au niveau national, la part des investisseurs dans les ventes est passée de 48% en 1996 (environ 35 600 ventes) à plus de 55% en 2004 (environ 62 000 ventes).

Le relais au dispositif d'amortissement Périssol a été mis en place dès le début 1999 par le Secrétariat au Logement (dirigé par Louis Besson), liant le bénéfice de cet avantage au respect d'un plafond de ressources des locataires, à un plafond de loyers modulé par zones géographiques, et prévoyant une durée de déduction fiscale

moins avantageuse (15 ans au lieu de 24 maximum). Les variations observées témoignent de la forte élasticité de l'investissement locatif aux dispositifs d'incitation fiscale.

En 2003, le dispositif Robien remplace le dispositif Besson. Le relèvement des plafonds de ressources en Île-de-France permet un retour des investisseurs dans cette région. Ainsi, les investisseurs ont représenté, en 2003, 33 % de la clientèle de Nexity dans cette région, contre 22 % l'année précédente. Le dynamisme de ce segment de marché permet donc de compenser le recul des acquisitions initiées par les propriétaires-occupants qui se sont légèrement érodées (de 12 900 à 12 500 unités de 2003 à 2004). À moins qu'il ne faille considérer l'un comme conséquence de l'autre ? En effet, le mécanisme Robien ayant été créé en haut de cycle, celui-ci a pu perturber des marchés immobiliers déjà tendus. Il a pu inciter les promoteurs à privilégier les investisseurs par rapport aux accédants moins solvables. Nexity relève ainsi une forte diminution des primo-accédants qui ne représentent en 2004 plus que 24 % de sa clientèle contre 40 % quatre ans auparavant (13).

L'Institut Nexity et le Département Villes et Projets

Dans sa politique de communication à l'égard des collectivités locales, Nexity met l'accent sur sa volonté de renouveler le rôle du promoteur dans l'aménagement urbain (14) via l'intervention d'une structure spécifique « Nexity Villes et Projets ». « Pour développer de nouveaux territoires de villes associant emploi, logement et vie de quartier, il est

nécessaire de dégager une vision d'ensemble, une démarche globale et une capacité financière. [...] En conjuguant la promotion résidentielle, la promotion tertiaire et les services immobiliers, Nexity Villes et Projets est en mesure d'accompagner les collectivités locales et leurs aménageurs dans la conception de leurs projets et dans leur mise en œuvre. » (15). Sorte de filiale transversale intervenant en amont des projets, au moment de leur conception, et pouvant ensuite assurer la coordination entre les différentes filiales spécialisées de Nexity, Nexity Villes et Projets a déjà coordonné un certain nombre de réalisations comme le programme « Cœur de Seine » à Gennevilliers (92) ou encore le quartier de la gare d'Ermont-Eaubonne (95). Dans ces exemples, le plus souvent, le promoteur se trouve engagé par une convention mais n'est pas directement rémunéré pour les études qu'il produit, il sera ensuite en position privilégiée parmi les candidats pour acquérir les charges foncières produites, même si la Ville ne s'est pas au préalable engagée formellement à les lui vendre. Ce type de démarche tend aujourd'hui à se répandre dans la profession, même si elles ne sont pas toujours aussi formalisées.

Toujours dans cette optique de changement du statut et de l'image du promoteur, Nexity s'engage actuellement sur la production d'une expertise sur le logement. Ainsi le groupe met en avant la création de l'Institut Nexity pour le logement, un organe censé « alimenter le débat par l'émergence d'idées nouvelles et contribuer à une connaissance approfondie des questions rela-

tives à la ville et à l'habitat ». Le comité d'orientation regroupe des personnes issues de milieux distincts: de l'entreprise tout d'abord, mais aussi du milieu universitaire, journalistique et politique. En janvier 2007, Nexity a publié dans ce cadre les résultats d'une enquête « Regards croisés des Français et des maires », réalisée en partenariat avec la SOFRES, et visant à proposer un diagnostic de la perception des enjeux afférents au logement dans le milieu politique et auprès de la population.

Logement et mixité

Enfin, cherchant à se positionner prioritairement sur un segment de marché « classes moyennes », voire à toucher les ménages aux revenus modestes, l'équipe dirigeante de Nexity place régulièrement au cœur de ses discours son aptitude à répondre aux exigences politiques en matière de mixité. En témoigne par exemple le partenariat noué en mai dernier avec la Fédération Nationale des Sociétés Coopératives d'HLM, destiné à favoriser la recherche de réponses communes aux appels d'offres lancés par les collectivités locales par le développement d'une gamme de produits la plus large possible. La médiatisation des 10 engagements de Nexity pour favoriser l'accès au logement révèle également cette évolution. Le 1er engagement vise explicitement à répondre aux objectifs de mixité sociale des élus locaux: « Pour accroître le nombre de logements accessibles aux ménages à revenus modestes, Nexity s'engage au cours des trois prochaines années à augmenter de 10 % par an le nombre de logements (maisons et appartements) pro-

posés à destination des opérateurs sociaux, des investisseurs se finançant à l'aide de prêt locatif social ou intermédiaire, des acquéreurs éligibles au prêt à taux zéro ou à des prêts d'accession sociale ».

Nexity, un acteur global de l'immobilier ?

À la suite de la dernière crise immobilière, Nexity a choisi de contourner les prises de risques en se diversifiant au maximum tant au niveau de ses produits qu'au niveau de ses zones d'intervention géographique.

Au printemps 2006, Nexity a ainsi pris des participations majoritaires dans deux grands réseaux d'agences immobilières: Century 21 France et Guy Hocquet (16), ce qui fait du groupe le premier opérateur de franchise immobilière en France. Ces franchises, outre leur rentabilité très élevée, doivent également permettre de fortes synergies (mutualisation des informations grâce à la capacité de repérage de nouveaux terrains du fait du maillage territorial fin de ces agences) et de pérenniser le cœur de métier de Nexity par le contrôle de nouveaux débouchés pour commercialiser ses produits.

Toujours dans une logique d'opérateur intégré, la constitution d'un grand pôle immobilier avec le Crédit Foncier (filiale de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, spécialisée dans le crédit immobilier) est en négociation au début de 2007. Selon les termes des discussions en cours entre les dirigeants du groupe Caisse d'Épargne et Nexity, le Crédit Foncier serait apporté au nouveau pôle ainsi que l'ensemble des activités immobilières de la Caisse

Nationale des Caisses d'Épargne, à l'exception du pôle HLM. « Nexity servira de réceptacle juridique au holding coté qui coiffera à la fois le Crédit Foncier et les activités de promotion immobilière. L'Écureuil devrait détenir 51 % à 51,3 % de ce nouveau Nexity » (17). Pour justifier cette évolution, Nexity joue sur plusieurs registres: imbrication croissante de l'immobilier et de la finance, notamment du fait de l'allongement de la durée de la vie et des problèmes de financement des retraites; volonté d'accéder plus directement à l'activité de financement immobilier; croissance des fonds propres (18). Le discours stratégique du PDG de Nexity, Alain Dinin, est d'ailleurs explicite. À l'horizon 2010, le promoteur souhaite se transformer en un groupe intégré couvrant l'ensemble des métiers immobiliers et par ce biais réduire sa dépendance vis-à-vis du marché du logement. Les franchises, les services immobiliers, la promotion de bureaux, la rénovation urbaine et l'international font partie des axes stratégiques que devrait développer le groupe.

Bouygues Immobilier

Bouygues

Paris

SA de promotion immobilière, n°2 en France en 2006

Filiale du groupe Bouygues

Chiffre d'affaires 2005 : 1 557 millions € ; 2004 : 1 295 millions € ; 2003 : 1 300 millions € ; 2002 : 1 288 millions € ; 2001 : 939,756 millions €

Capitaux propres : 285 millions d'euros

Décomposition du chiffre d'affaires 2006 : logement 67%

Aujourd'hui, le groupe Bouygues est un groupe industriel diversifié, structuré par une forte culture d'entreprise et dont les métiers s'organisent autour de plusieurs pôles: la construction avec Bouygues Construction (BTP et Électricité), l'ingénierie (en partenariat avec Alstom), les routes (Colas), la promotion immobilière (Bouygues Immobilier), les Télécoms-Médias (TF1 et Bouygues Telecom). L'activité de promotion est l'une des plus anciennes du groupe, puisque Bouygues Immobilier est issue de la société Stim, première diversification de l'Entreprise Francis Bouygues, en 1956. Depuis plusieurs années ce pôle se situe au deuxième rang national.

À partir de la fin des années 1950, l'histoire de la promotion au sein du groupe Bouygues est celle de trois structures, de leur création à leur rapprochement. En 1973 est créée France Construction, dont l'activité, centrée sur la banlieue parisienne, est focalisée sur la construction et la vente de maisons individuelles groupées en villages. En 1979, est rachetée la société Bâtir, spécialisée dans la construction de maisons individuelles. Progressivement, ces trois entreprises de promotion - Stim, Bâtir et France Construction -, vont devenir des promoteurs généra-

listes, présents dans de nombreuses régions de France. Dès 1985, elles vont être regroupées pour former la holding Bouygues Immobilier. Mais il faudra attendre 1995, pour que soit créé Stim Bâtir par fusion des deux sociétés et 1999, pour le regroupement de Stim Bâtir et de France Construction au sein de Bouygues Immobilier. Depuis le 1er janvier 1999, l'ensemble est désormais développé sous la seule marque Bouygues Immobilier. Le groupe Bouygues Immobilier, groupe de promotion - gestion - investissement immobilier, n'externalise pas ses activités à des filiales (hormis dans les autres pays européens), mais fonctionne avec des « directions régionales ».

Depuis 2001, François Bertière est Président-directeur général de Bouygues Immobilier. X-Ponts et architecte de formation, il a commencé sa carrière en 1974 au ministère de l'Équipement. Après avoir occupé différents postes, il intègre le groupe Bouygues en 1985 comme directeur général adjoint de France Construction, dont il est nommé Président-directeur général en 1988. Il est l'un des acteurs de la fusion au sein de Bouygues Immobilier des filiales immobilières du groupe, affichant une volonté de cohérence et

de meilleure lisibilité pour les actionnaires. Un nouveau tournant pourrait avoir été amorcé en 2006, avec l'affichage par François Bertière d'une volonté de renouveau et de redynamisation. Outre le travail sur l'image de l'entreprise vers « plus de proximité », une nouvelle organisation a été mise en place à travers la création de deux divisions pour la province (Nord et Sud), et d'une « direction de l'Europe ».

Bouygues Immobilier se présente aujourd'hui comme un promoteur national « multiproduit » ou « multispecialiste » (logement, immobilier d'entreprise, commerces, hôtels, aménagement urbain...) s'adressant aussi bien aux entreprises qu'aux investisseurs et aux particuliers. Il est implanté dans 17 villes en France, mais aussi en Espagne et en Allemagne. Pour ce qui est de l'immobilier résidentiel, Bouygues est présent aussi bien sur le marché des petites résidences et des maisons en villages que sur celui des grands projets de logements collectifs. En 2003, 5405 logements ont été commercialisés. Bouygues Immobilier a mis en place, en 2003, un nouveau découpage du territoire en Île-de-France portant à dix le nombre d'agences locales.

Meunier Promotion

Meunier Promotion Paris

Société de promotion immobilière, n°6 en France en 2005

Filiale de BNP Paribas Immobilier, groupe BNP-Paribas

Chiffre d'affaires 2004 : 809 millions € ; 2003 : 781 millions € ; 2002 : 773 millions € ; 2001 : 719 millions € ; 2000 : 691 millions €

Décomposition du chiffre d'affaires 2004 de BNP Paribas Immobilier : promotion 25%, services immobiliers 75% / immobilier d'entreprise 80% ; habitat 20%

Meunier Promotion est la filiale de promotion immobilière de BNP Paribas Immobilier, elle-même filiale à 100% de BNP Paribas, banque qui se classe entre le 60e et le 70e rang des firmes mondiales (19). Le champ d'intervention de BNP Paribas Immobilier est extrêmement large puisque le groupe se positionne aussi bien sur des activités de promotion immobilière dans le domaine du logement et de l'entreprise, que sur des activités de conseil, d'expertise, d'investment management, de commercialisation, d'administration de biens et de participations financières immobilières.

Meunier se situe au 6e rang des promoteurs français. Elle totalise 2400 logements mis en chantier en 2004, se décomposant entre 1100 en Île-de-France (Meunier Habitat) et 1300 en régions (Meunier Rhône-Alpes et Meunier Méditerranée). Elle affiche un positionnement généraliste et met en avant la réalisation d'opérations variées, aussi bien des programmes destinés à une clientèle de primo-accédants et d'investisseurs, que des produits plus haut de gamme et des résidences avec services.

Histoire de Meunier Promotion

L'origine de Meunier Promotion remonte au début des années 1950. En

1954, Gilbert Voyer, industriel dans la construction métallique à Tours, étend ses activités à la promotion immobilière, à partir de sa Sarl « Établissements Robert Meunier et Cie ». En 1973, BNP rachète 100 % de son entreprise qui compte alors une trentaine de salariés, et s'est spécialisée dans la promotion de logements sociaux en seconde couronne des villes. À la suite de ce rachat, les activités de Meunier vont être recentrées sur le logement en accession. À la fin des années 1970, Meunier initie son activité en immobilier d'entreprise, qui va prendre une part croissante au détriment du logement, tout au long des années 1980. L'activité « Logement » recommencera à être développée suite à la crise des années 1990.

L'activité de commercialisation de logements se fait d'abord à travers Meunier Commercialisation, qui sera renommée SINVIM, avant de devenir Espaces Immobiliers BNP Paribas. Ce changement fait suite à la fusion entre BNP et Paribas qui intervient en 2000. Ce réseau de commercialisation va connaître un fort développement. Fin 2004, on compte 15 « Espaces Immobiliers » et 5 points de vente pour l'immobilier neuf. C'est également à partir de la fin des années 1990 que Meunier, traditionnellement centré sur

l'Île-de-France, commence à se développer en Espagne et en Provence-Alpes-Côte d'Azur - à travers Meunier Méditerranée - et en Rhône-Alpes. Dans cette région, Meunier rachète deux sociétés: SORIM puis Faure qui seront fusionnées sous la marque Meunier Rhône-Alpes en 2005.

En 2001, toujours à la suite de la fusion des deux banques, BNP Paribas Immobilier est créé afin de fédérer plusieurs sociétés: Antin Vendôme devenue BNP Paribas Real Estate Investment Management (asset management), ASTRIM (ingénierie technique), COMADIM (administration de biens en immobilier d'entreprise), les Espaces Immobiliers (commercialisation de logements neufs et anciens), Gérer (administration de biens en immobilier d'entreprise), Meunier Habitat (promotion de logements) et Meunier Immobilier d'Entreprise (promotion de bureaux et de locaux d'activité).

Depuis la reprise d'Atisreal (conseil en immobilier d'entreprise), en 2004, BNP Paribas Immobilier compte plus de 2400 collaborateurs, et affiche sa position de leader en matière de conseil en immobilier d'entreprise en Europe continentale, ainsi qu'en matière de promotion de bureaux avec Meunier Immobilier d'entreprise (20).

L'organisation de BNP Paribas Immobilier

Au total, BNP Paribas Immobilier par ses filiales intervient dans trois principaux secteurs d'activité: les Services Immobiliers, la Promotion Immobilière, les Participations Financières Immobilières.

Selon Philippe Zivkovic, président de BNP Paribas Immobilier depuis sa création en 2001, la stratégie du groupe est orientée par la volonté de « constituer l'un des premiers pôles immobiliers européens, d'étendre la couverture géographique, de renforcer les lignes métiers dans le cadre d'une gamme complète et faire jouer les synergies entre l'immobilier et la banque » (21). Au

sein de BNP Paribas Immobilier, Meunier Habitat est donc censé bénéficier de la complémentarité des autres filiales spécialisées en habitat: commercialisation de logements neufs et anciens par les Espaces Immobiliers BNP Paribas, administration de biens par Gérer et COMADIM et gestion de résidences locatives par Les Studélites, ingénierie technique par ASTRIM.

L'accompagnement de la financiarisation de l'immobilier est présenté comme l'un des domaines d'action prioritaires du groupe: « L'externalisation des actifs immobiliers, la réduction de leur durée de vie, la complexité croissante des montages, l'évolution des techniques de financement imposent

une nouvelle vision de l'immobilier. Il s'agit d'associer des métiers jusqu'alors autonomes, d'estomper les segmentations traditionnelles, de réunir des sociétés ayant des années d'expérience, de développer les synergies entre les équipes. » (22).

Sur le plan de la communication, Meunier illustre assez clairement une tendance chez les promoteurs à l'affichage d'une préoccupation croissante pour la question environnementale avec, par exemple, son implication dans le développement durable par la signature en mars 2006 d'un protocole d'accord avec Cerqual (certification « Habitat et Environnement »).

BNP Paribas Immobilier				
Real Estate Services				Promotion immobilière
Services Immobiliers	Gestion immobilière (Asset management)	Administration de biens	Participations financières immobilières	Immobilier d'entreprise: - Meunier Immobilier d'entreprise
<i>aux entreprises (conseil, expertise, transaction):</i> - Atisreal	- BNP Paribas REIM (Real Estate Investment Management)	- COMADIM - GERER	- BNP Paribas Participations financières immobilières	
<i>Résidentiel:</i> - Espaces Immobiliers BNP Paribas		<i>Résidentiel:</i> - Studélites		<i>Résidentiel:</i> - Meunier Habitat

Icade

Icade

Paris

SA de promotion immobilière, n°6 en France en 2006

Structure de l'actionariat au 17 octobre 2006 (répartition du capital): Caisses des Dépôts 64,7%, Public 34,08%, Salariés 1,22%.

Chiffre d'affaires 2005 : 627 millions €; 2003 : 925 millions €; 2002 : 961 millions €

Capital: 290 millions d'€

Décomposition du chiffre d'affaires 2006 : marché du logement 64%, marché tertiaire 27%, marché public et santé 9%.

Icade, société cotée à la Bourse de Paris depuis avril 2006, est un opérateur difficile à cerner. Issue de la Caisse des Dépôts et Consignations, institution financière publique dont l'une des missions principales réside dans le financement du logement social, Icade a progressivement fait sortir le logement social de son champ d'intervention et est aujourd'hui à la fois administrateur de biens, promoteur immobilier et société de conseil.

L'héritage de la Caisse des Dépôts

Icade est issue du rassemblement, en 2003, de toutes les activités immobilières de la Caisse des Dépôts et Consignations. Avant ce regroupement, la principale société de promotion de logements de la CDC est la SCIC (Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts). Celle-ci a été constituée en 1954 pour répondre à la pénurie de logements de l'après-guerre. Elle a alors construit des milliers de logements sociaux, divers bâtiments publics en particulier tous les Centres Hospitaliers Universitaires de France. En 1974, au sein de la SCIC est créée une société destinée à la promotion de logements autres que sociaux : Capri (SCIC Promotion). Mais, jusqu'à la fin des années 1980, la SCIC reste un groupe de services essentiellement voué à la construction de logements sociaux et d'infrastructures publiques et parapubliques.

Au cours de la décennie 1990, la SCIC se transforme à la faveur de nombreuses opérations de croissance externe (23). Si elle conserve ses compétences historiques, elle devient progres-

sivement investisseur immobilier et étend son champ d'intervention du logement à l'immobilier de bureau.

En 2003, la Société Centrale Immobilière toujours filiale à 100% de la Caisse des Dépôts, est rebaptisée Icade ; toute l'activité immobilière de la Caisse est réorganisée :

- le nom de SCIC ne disparaît pas totalement, puisque l'activité dans la gestion et l'exploitation de 125 000 logements du secteur social - à travers 14 sociétés régionales - conserve son appellation de SCIC Habitat. En 2003, SCIC Habitat est le premier organisme HLM français, détenu à 44% par Icade, à 41% par la Caisse des Dépôts et à 15% par le GIC ;
- en revanche, l'ensemble de son patrimoine dit intermédiaire, est regroupé sous la marque Icade Patrimoine ;
- les activités de service, de management de projets, ainsi que les fonctions de gestion de biens sont regroupées au sein d'Icade Management ;
- à partir de 2004, Icade présente sous une seule identité toutes ces activités de promotion auparavant distinguées sous les marques Capri pour le logement et Tertiaire pour l'immobilier tertiaire. Cette évolution s'accompagne d'un renforcement de la présence d'Icade dans le tertiaire, notamment par l'acquisition de foncières.

La mutation d'Icade s'accélère par la mise en place d'une politique de contrôle à 100% de ses filiales non cotées. Enfin, en 2005, Icade renforce

sa position d'entreprise immobilière du secteur concurrentiel en cédant à la SNI (Société Nationale Immobilière) ses filiales d'intérêt général (dont SCIC Habitat, la Scet et GFF Habitat). En 2006, Icade est introduite en bourse et aujourd'hui la structure de son actionariat est la suivante : Caisse des Dépôts (64,7%), Public (34,08%), Salariés (1,22%).

Un opérateur immobilier intégré

Icade s'est structurée autour de 3 grands marchés : Logement, Tertiaire et Partenariats publics - privés. Le groupe met en avant son positionnement original de « développeur immobilier intégré », en se présentant comme étant le seul opérateur en France à être présent sur les trois métiers que sont la promotion, l'activité foncière et les services (exploitation et gestion des immeubles construits) aussi bien pour le compte de particuliers, d'investisseurs que d'entreprises ou de collectivités publiques. Cette organisation est pensée dans l'optique d'apporter des solutions complètes aux besoins immobiliers et d'intervenir sur certaines problématiques nouvelles et complexes du secteur telles que les partenariats public/privé (PPP), l'externalisation des grands patrimoines (État/Entreprises) ou les offres intégrées de services.

En matière de promotion immobilière, Icade opère sur trois marchés - immobilier de logement (61% du chiffre d'affaires), immobilier de bureaux et commerces (31%), immobilier public et équipements de santé (8%). Sa vocation est de proposer une offre alternative entre le logement haut de gamme et le logement social : le logement intermédiaire.

Les débuts d'Icade en bourse semblent avoir été couronnés de succès si l'on en juge par la hausse du titre depuis son introduction en bourse l'an dernier (+107%). Mais ainsi que le soulignent certains observateurs, Icade est cependant confronté à une série de défis complexes. Le premier touche aux rebondissements actuels de la récupération par Icade du 2e administrateur de

biens français Gestrim-Lamy. Le second tient au positionnement d'Icade par rapport au logement social. Les dirigeants d'Icade, au premier rang desquels figure le PDG Étienne Bertier, affichent une volonté de sortir du logement social, et notamment de réduire au maximum le parc de 11 500 logements conventionnés que gère Icade en reclassant l'essentiel auprès d'opérateurs sociaux,

filiales de la CDC. Mais dans le contexte actuel de forte médiatisation des enjeux autour du logement social, on peut se demander si les acteurs politiques permettront une telle évolution alors même que toute politique du logement social passe par une réflexion sur les rôles et missions de la Caisse des dépôts, bras financier de l'État.

Icade			
	Logement	Tertiaire	PPP et Santé
Promotion	- <i>Icade Capri (24)</i> (vente de logements neufs) - <i>Icade Pierre pour Tous</i> (logements en accession des quartiers de rénovation urbaine)	- <i>Icade Terial</i>	- <i>Icade G3A</i>
Foncières	- <i>Icade Patrimoine (25)</i> (location et vente de logements intermédiaires)	- <i>Icade EMGP</i> - <i>Icade Foncière des Pimonts</i>	- <i>Icade Foncière Publique</i>
Services	- <i>Icade Administration de biens</i> (location et vente de biens anciens, récents et neufs ; et services de gérance, copropriété) - <i>Icade Eurostudios</i>	- <i>Icade PFM</i> (comprenant Icade Eurogem et Icade Gestion Tertiaire) - <i>Icade Conseil</i> - <i>Icade Arcoba</i>	- <i>Icade G3A</i> - <i>Icade Sethri-Sétaé</i>

Promogim

Promogim Paris

SA de promotion immobilière, n°10 en France en 2006

Actionnaires : Christian Rolloy et fils

Chiffre d'affaires 2006 : 670 millions € ; 2005 : 577 millions € ; 2004 : 510 millions € ; 2003 : 437 millions € ; 2002 : 295 millions € ; 2001 : 198 millions €

Capitaux propres consolidés 2005 : 225 millions €

Décomposition du chiffre d'affaires 2006 : logement 100% , équilibre Île-de-France/province.

Promogim, premier promoteur immobilier indépendant de France, est une entreprise familiale contrôlée à 100% par Christian Rolloy, son PDG, et ses trois fils : Éric Rolloy, directeur des régions Île-de-France et Nord ; Franck Rolloy, directeur régional Méditerranée et Damien Rolloy, directeur général adjoint de Franco Suisse (26). Christian

Rolloy insiste d'ailleurs sur sa volonté de maintenir ce contrôle 100% Rolloy sur Promogim. Aujourd'hui le groupe Promogim est composé de deux structures : Promogim et Franco Suisse.

Après des études de commerce, Christian Rolloy commence sa carrière à la Screg, société de travaux publics. En 1968, il crée au sein de ce groupe une

filiale de promotion, Promogim. Ses premiers immeubles d'habitation sont réalisés en région parisienne, à Lille et à Marseille. Suite à un concours lancé par le ministère du Logement au début des années 1970, Promogim est amené à construire plusieurs villages de maisons individuelles regroupant plus de 7 500 logements. Dès la fin des années 1970,

Promogim étend progressivement son activité aux principales villes françaises. 1986 marque un tournant dans l'histoire de l'entreprise : alors que la Screg rejoint le périmètre de Bouygues, Christian Rolloy prend complètement le contrôle de Promogim en acquérant la totalité de son capital.

Dans les années 1990, Promogim fait partie des quelques groupes immobiliers qui surmontent plutôt bien la crise, même si ses résultats sont encore modestes et que la crise oblige le groupe à se retirer un temps de certaines villes de province comme Nantes, Bordeaux ou encore Rennes.

Au début de l'année 2002, Promogim réalise sa première opération de croissance externe en rachetant la société Franco Suisse Bâtiment, société créée en 1963, spécialiste du logement haut de gamme et ayant un chiffre d'affaires environ cinq fois moins important que celui de Promogim (autour de 40 millions d'euros). Franco-Suisse a alors déjà réalisé une centaine de programmes totalisant plus de 5300 logements, principalement sur les communes résidentielles des Hauts-de-Seine (Sceaux, Bourg-la-Reine, Le Ples-

sis-Robinson). Les deux entités sont donc présentées par les dirigeants de Promogim comme complémentaires à la fois en termes géographiques et de produit, Promogim étant plutôt présent en seconde couronne et sur des produits moins haut de gamme que Franco Suisse.

En 2005, le groupe franchit un cap en annonçant avoir réalisé depuis sa création, 52 276 appartements ou maisons. Les mises en chantier en 2005 se sont élevées à 2 679, contre 2 304 en 2004, 2 200 en 2003 et 1 850 en 2002. Le montant des fonds propres continue à progresser puisqu'il est passé de 64 millions d'euros en 2000 à 99,9 millions d'euros fin 2002, puis 140 millions d'euros en 2003 (27).

La spécificité de Promogim dans le monde des grands promoteurs, son caractère de promoteur familial totalement indépendant, induit des effets sur son fonctionnement puisque l'entreprise finance totalement ses opérations sans tour de table, ce qui lui permet de s'afficher auprès des collectivités locales et aménageurs comme un partenaire particulièrement stable et solide. Seule l'activité de construction est en

sous-traitance, la commercialisation est effectuée en interne, pour les immeubles comme pour les maisons individuelles. Pour ce qui est de leur clientèle, les Rolloy notent une évolution sensible avec une part croissante de « seniors ». De manière générale, le positionnement de Promogim est celui d'un promoteur milieu de gamme.

Le groupe, qui s'inscrit parmi les plus fortes croissances de la profession depuis le début des années 2000 (en matière de chiffre d'affaires), est organisé autour d'implantations régionales (neuf agences couvrant une bonne partie du territoire français). Christian Rolloy explique son positionnement en régions plutôt précoce en comparaison aux autres grands promoteurs, par la volonté de se positionner sur des marchés où la concurrence est moins forte qu'à Paris et d'identifier des zones à fort potentiel de développement. Ainsi en région PACA et en région Rhône-Alpes, Promogim figure quasi systématiquement dans le trio de tête des classements de la profession. En Île-de-France, Promogim est surtout présent en grande banlieue.

Conclusion

En guise de conclusion, il nous semble utile de synthétiser certains traits récurrents du positionnement et des stratégies des grands promoteurs. Tout d'abord, on observe, depuis la fin des années 1990, des efforts assez largement partagés par les grands groupes pour tendre au regroupement de leurs filiales immobilières. Cette démarche va de pair avec une politique

de clarification de l'identité des filiales immobilières appartenant à ces groupes, de transparence et de renouvellement de l'image de marque des promoteurs. Dans le même sens, les réflexions menées sur les attentes des élus locaux constituent un axe récurrent des discours et des stratégies. De manière croissante, les grands promoteurs se mettent à produire des dis-

cours sur la mixité sociale, sur le respect de l'environnement, sur leur rôle d'« accompagnateur » à long terme de l'aménagement urbain. Un autre trait saillant est l'importance des dispositifs d'incitation fiscale dans l'évolution des volumes de logements vendus par les promoteurs. Le poids de cette clientèle particulière transparaît dans les résultats de ventes mais aussi dans les efforts

publicitaires développés à leur égard – création d'espaces de ventes spécifiques à leur intention, informations fiscales en place de choix sur les sites Internet des promoteurs, démarchage par courrier, par téléphone ou via les organismes bancaires des clients potentiels... Enfin, ces acteurs dévelop-

pent tous aujourd'hui des stratégies d'élargissement de leurs activités dans une optique de croissance mais aussi d'anticipation des risques. Différentes démarches sont adoptées et combinées selon les structures, elles vont de l'élargissement de la zone géographique d'intervention à l'ouverture de la

gamme de produits proposés et à la diversification vers les services immobiliers.

Julie Pollard
CEVIPOF/Sciences Po (Allocataire de recherche)
pollard.julie@gmail.com

Bibliographie

DUBAN B., 1982, *Les Promoteurs-constructeurs*, Paris: Presses universitaires de France
GRANELLE J.-J., 1998a, *Économie immobilière: analyses et applications*, Paris, Economica
GRANELLE J.-J., 1998b, « Où en est la promotion immobilière privée? », *In Études Foncières*. Paris: Association des études foncières (ADEF), n°78

LESCURE M., 1983, *Histoire d'une filière: Immobilier et bâtiment en France (1820-1980)*, Paris: Hatier, coll. Profil Société
LORRAIN D., 2002, « Capitalismes urbains: la montée des firmes d'infrastructures », *Entreprises et histoire*, n°50, numéro spécial: Les grands groupes et la ville, pp. 7-31.
MALINVAUD P., JESTAZ P., 2004, *Droit de la promotion immobilière*, 7^e édition,

Paris: Dalloz
TOPALOV C., 1973, *Les Promoteurs Immobiliers; Contribution à l'Analyse de la Production Capitaliste du Logement en France*, Paris La Haye: Mouton

Webographie

<http://www.nexity.fr>
<http://www.bouygues-immobilier.com>

<http://www.meunier-promotion.fr>
<http://www.promogim.fr>

<http://www.icade.fr>

Notes

(1) Rédaction mars 2007.

(2) Contre autour de 45% entre 1990 et 1996.

(3) Classement effectué en termes de chiffre d'affaires hors taxe. Source: « L'année du logement », Hors série du *Courrier du Logement*, novembre 2004, Innovapresse (Chiffres année 2003).

(4) Jean-Jacques Granelle (1998a) souligne ainsi que les promoteurs indépendants représentent, en 1998, 81% des promoteurs – et seulement 38% du CA total –, alors que les filiales de groupes représentent seulement 15% des promoteurs mais 56% du CA total.

(5) P. Malinvaud et P. Jestaz (2004) définissent le grand promoteur de manière large, comme une « société anonyme qui réalise des opérations immobilières considérables de sa propre initiative ou comme filiale d'un groupe financier, mais toujours par l'entremise de sociétés particulières chargées de commercialiser chaque programme » (p. 8).

(6) Montage: ensemble des opérations qui rendent possible la réalisation d'un programme, par exemple trouver un terrain, définir un projet en termes techniques et financiers, constituer

éventuellement une société *ad hoc*, demander le permis de construire, établir un bilan financier prévisionnel, réunir les capitaux nécessaires, chercher des acquéreurs...

(7) Lescure Michel, 1983, *Histoire d'une filière: Immobilier et bâtiment en France (1820-1980)*, Paris: Hatier, coll. Profil Société; Lescure Michel, 1982, *Les banques, l'État et le marché immobilier en France à l'époque contemporaine, 1820-1940*, Paris, Éditions de l'EHESS.

(8) Cycle: succession de phases d'expansion et de récession de l'activité.

(9) À prix constants, le prix moyen de lancement au mètre carré, pour le logement neuf à Paris, avait augmenté de 44% entre 1987 et 1992. Il baisse de 25% de 1992 à 1996.

(10) Plus précisément, si nous nous focalisons sur l'activité logement, le chiffre d'affaires de cette activité a chuté de 39 % entre 1990 et 1996. Le logement représentait 53% du CA HT de la promotion immobilière en 1990, il en représente 75% en 1998.

(11) Pour l'ensemble de la profession le chiffre d'affaires est d'environ 24 milliards d'euros (année 2004).

(12) « La métamorphose du management de Nexity », *Les Échos*, 01/07/03.

(13) Cette piste d'analyse est en particulier évoquée par le groupe d'élèves de l'ENA (Promotion « Simone Veil »), ayant produit un rapport sur ces questions: Séminaire relatif au logement, Groupe de travail n°4: « L'investissement locatif », juillet 2005, 55 p.

(14) Car, ainsi que l'écrit Catherine Sabbah, « Sans eux [les promoteurs], les villes n'auraient sans doute pas les moyens d'acheter les milliers d'hectares que Réseau Ferré de France mettra un jour sur le marché; pour acquérir les terrains promis par l'État; se créer de véritables réserves foncières et rebâtir leurs centres » (Sabbah Catherine, « Les promoteurs cherchent leur place dans

l'aménagement des villes »), *Les Échos*, 27/04/2006.

(15) <http://www.nexity.fr/collectivites.php?Rub=1>, le 12/02/07.

(16) Reprise de 65% du capital du réseau de franchise Guy Hoquet l'Immobilier et participation majoritaire dans Century 21 France, premier réseau français de franchise immobilière. Nexity se retrouve ainsi à la tête d'un réseau de 1280 agences ayant réalisé l'an dernier 65 600 compromis de vente en immobilier ancien, soit une part de marché nationale supérieure à 10%. Century 21 et Guy Hoquet l'Immobilier, qui sont tous deux des franchiseurs, ont réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires de 25,7 millions d'euros (constitué presque exclusivement de redevances) et un résultat opérationnel de 8,6 millions (Kus Bruno, *Le Journal des Finances*, 21 avril 2006).

(17) Conesa Elsa, Counis Alexandre, « L'Écureuil et Nexity négocient en vue d'un rapprochement », *Les Échos*, 12/02/07.

(18) Notons que ce rapprochement ne va pas sans poser certaines questions puisque le Crédit Foncier est pourvoyeur d'activité pour l'ensemble des promoteurs: si ce rôle disparaît, ces résultats futurs risqueraient donc d'être largement amputés.

(19) *Financial Times Global 500*, June 11, 2006: 27.

(20) BNP Paribas Immobilier se classe également deuxième groupe français de property management de bureaux avec sa marque COMADIM.

(21) *Site internet*: <http://www.immobilier.bnpparibas.com/>
(22) *id.*

(23) Acquisitions: Sethri (maîtrise d'œuvre) en 1997; GFF (administration de biens) en 1998; Eurogem (services tertiaires) en 2000; EMGP (foncière tertiaire) en 2002; Foncière des Pimonts (foncière tertiaire) en 2004; Cabinet Villa (administration de biens) en 2005...

(24) Icade Capri, promoteur privé de logements neufs destinés à l'accession à la propriété ou à l'investissement locatif, est présent dans 18 agglomérations françaises.

(25) Icade Patrimoine possède, gère et valorise près de 45 000 logements intermédiaires situés dans 50 communes en Île-de-France.

(26) Cf. « Promogim, l'immobilier résidentiel en France », Propos recueillis par Estelle Nouel, Rubrique « L'Économie », *Décideurs, Boulogne Billancourt Information*, Décembre 2006.

(27) Figurant au passif de l'entreprise, les fonds propres sont représentés notamment par: le capital social, les réserves, le bénéfice de l'exercice (<http://www.abcbourse.com>).