

# Les nouveaux distributeurs de crédit immobilier peuvent-ils vraiment réussir sur le marché français ?

**L'offre des nouveaux distributeurs peut générer de nouvelles attentes chez les consommateurs. Pour l'instant, leur proposition de valeur n'est peut-être pas encore assez claire dans l'esprit des clients. Quelles sont les perspectives d'évolution de ces nouveaux entrants ?**



Isabel Boni  
Directeur  
Nouvelles Données

■ Depuis quelques années, le marché du crédit immobilier a vu apparaître des offres et des acteurs d'un genre nouveau affirmant leur volonté de prendre une part significative dans cette activité. Les exemples de ces initiatives, déclinées avec des ambitions et sur des canaux différents, ne manquent pas. Il peut s'agir :

- de courtiers en ligne multi-marques : Meilleurtaux, Discountis, Adomos... ;
- de banques de distributeurs, initialement cantonnées à la commercialisation de cartes et de crédits revolving, telles que Banque Accord (groupe Auchan) et son offre crédit immobilier sur internet, Covefi... ;
- d'« assure-banques », disposant de réseaux de distribution d'assurance et commençant la commercialisation d'offres bancaires complètes : Axa Banque (projet réalisant la synthèse de l'offre et du dispositif Banque Directe et des expériences conduites par la filiale Axa Crédit), Banque AGF, Groupama Banque ;
- de réseaux de transactions immobilières : initiative récente du groupe Foncia dans ce domaine (*encadré*) ;
- de réseaux de collecte d'épargne « réglementés », tels La Poste, autorisée récemment à effectuer la distribution de l'ensemble de la gamme des crédits immobiliers<sup>1</sup>.

À la seule exception des courtiers en ligne<sup>2</sup> et en dépit de métiers de base différents, ces intervenants paraissent poursuivre des objectifs proches : ils dispo-

sent d'un capital client acquis sur des offres et par des méthodes de distribution variées, et voient dans le crédit immobilier une opportunité de *cross sell* et de fidélisation, cohérente avec la nature de la relation établie avec leurs fonds de commerce.

## Des positionnements divers

La fidélisation est en général le moteur d'une offre positionnée en complément du cœur de métier et qui peut couvrir une gamme de besoins plus ou moins large : produits de niche (offre

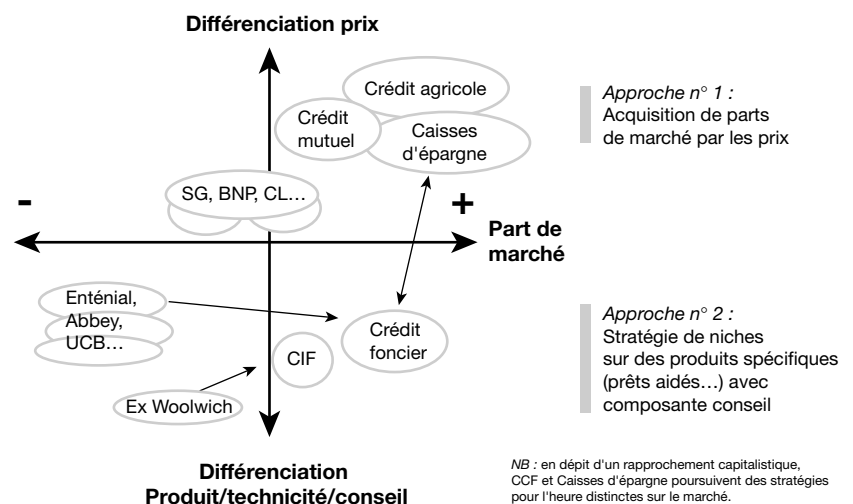
« investisseurs ») ou produits tout public (offre « acquéreurs »).

Au-delà des produits, les choix doivent également porter sur les canaux de distribution qui sont à mettre en cohérence avec les spécificités de chacun de ces nouveaux distributeurs :

- réseaux physiques d'agences et force de vente non spécialiste, bénéficiant souvent de l'appui de spécialistes (assistance interne à la vente, middle-office) ;
- canal internet et plateforme de spécialistes

Par ailleurs, la répartition des rôles à différentes étapes du processus de distri-

## Un marché marqué par la large place des « producteurs-distributeurs » généralistes



bution, opérations de middle-office, par exemple (constitution du dossier et prise de risques) constitue également un des points de décision déterminant pour le parcours clients.

Enfin la sélection d'un ou plusieurs partenaires s'avère un élément clé. En effet, aucun nouvel entrant n'assume seul la production et le refinancement des prêts immobiliers commercialisés, en raison principalement des complexités techniques inhérentes à l'activité. La distribution de produits s'opère donc nécessairement avec l'appui d'un ou plusieurs partenaires qui mettent à disposition leur gamme produits, leur capacité de refinancement et leur infrastructure de traitement des opérations.

Deux stratégies de partenariat peuvent se distinguer :

- nouer un partenariat exclusif : dans ce cas, le distributeur mise surtout sur un processus simple et industrialisé pour se différencier, plutôt que sur la tarification la plus agressive ;
- proposer une offre multimarques avec plusieurs partenaires : dans ce cas, la recherche de la meilleure performance sur une gamme large est privilégiée.

Le recul sur l'ensemble de ces initiatives est encore souvent insuffisant pour en confirmer ou non le succès. Pour le moment, l'expérience montre cependant que sur cette activité, dont le cycle commercial se chiffre en mois <sup>3</sup>, le temps de rodage s'avère particulièrement long (a fortiori dans le cas de partenariats avec plusieurs producteurs). Sur l'ensemble des projets néanmoins, la constante est une montée en puissance des taux de concrétisation <sup>4</sup> difficiles, avec des niveaux de départ très bas : il est fréquent de constater une mise en production de deux ou trois dossiers pour cent demandes déposées et recevables en risque, lors des premiers mois de lancement d'une offre <sup>5</sup>. Certains nouveaux acteurs enregistrent toutefois, à l'issue d'une période de dix-huit à vingt-quatre mois, des taux de concrétisation très proches d'intervenants spécialisés.

### Un réel potentiel de différenciation pour les nouveaux entrants

Selon une étude comparative de la European Mortgage Federation <sup>6</sup> portant sur huit pays européens, le marché français du crédit immobilier se caracté-

## L'expérience du groupe Foncia

**Renaud de l'Eprevier**

Président de Solufimmo

Filiale du Groupe Foncia en charge de ce projet

Issu du monde de l'administration de bien, le Groupe Foncia (3 000 collaborateurs, 200 agences et 200 millions d'euros de CA en 2002) exerce principalement quatre métiers : la location, la transaction, le syndic de copropriété et la gérance.

Un des moyens d'enrichir la palette des services proposés à sa clientèle a été de proposer des prêts immobiliers au sein de l'agence immobilière. Cette nouvelle activité vient compléter le rôle du réseau et enrichir la prestation du négociateur. Il ne s'agit plus de vendre un bien puis un crédit, mais d'apporter une « solution logement » en fonction de plusieurs critères, en intégrant les paramètres financiers.

L'enjeu pour cette nouvelle activité est de réussir à s'intégrer totalement dans l'activité des conseillers immobiliers, dans leur démarche commerciale bien sûr mais aussi dans leurs outils de travail. Le partenaire financier — en l'occurrence le Crédit Foncier — a été retenu entre autres pour sa volonté et sa capacité à s'adapter (développement d'outils de gestion et de *workflow* comme évoqué par Isabel Boni) ; Solufimmo a également constitué une équipe de professionnels expérimentés du crédit immobilier pour assurer la formation et l'accompagnement du Réseau Foncia, à distance ou sur place.

C'est à cette condition que les négociateurs qui sont la force vive de la distribution, peuvent devenir les premiers bénéficiaires de cette nouvelle activité, en élargissant leurs compétences et en renforçant leur rôle et leur image. Il s'agit d'une clé de succès fondamentale pour le projet.

rise à la fois par un niveau de concentration moyen <sup>7</sup> (en progression, en raison de rapprochements récents comme ceux d'Enténial/Crédit foncier de France/ Groupe Caisse d'épargne), une influence de l'État comparativement élevée (dans les activités de refinancement principalement, avec le monopole de collecte d'épargne réglementée donné à certains grands réseaux) et donc, par de significatives barrières à l'entrée.

La concurrence se caractérise par deux catégories d'acteurs (*graphique*) :

- des généralistes qui utilisent le crédit immobilier comme un produit harpon, avec peu ou pas de marge. Par leur taille significative, ils ont souvent l'opportunité de faire jouer des économies d'échelle dans les activités de back-office et de refinancement. Ils détiennent une part de marché prépondérante (environ 80 %) ;
- des spécialistes de l'activité, qui doivent conserver leurs marges pour survivre mais compensent leur handicap par une forte innovation produits et un savoir-faire spécifique dans la commercialisation des produits à taux révisable ou des financements complexes.

Pour un nouvel entrant, le nombre de partenaires potentiels parmi ces différents acteurs est en définitive assez res-

treint. Le choix doit principalement se porter sur des établissements spécialisés, dont le nombre d'enseignes diminue par des mouvements de concentration successifs (outre le cas d'Enténial, citons celui de BPI, ex banque Woolwich, intégrant le groupe Crédit immobilier de France). Par leur positionnement, ces établissements « producteurs », unique-

*« Aucun nouvel entrant n'assume seul la production et le refinancement des prêts immobiliers commercialisés, en raison principalement des complexités techniques inhérentes à l'activité. »*

ment dédiés au crédit immobilier, ne se placent pas réellement en concurrence avec un distributeur de services et produits financiers. Ils sont par ailleurs habitués à nouer des partenariats qui leur permettent de compenser la faiblesse ou l'inexistence de leurs propres réseaux de distribution et ont su adapter leur infra-

structure informatique pour la rendre ouverte (extranet partenaires). Cela étant, la nature même de ces établissements spécialisés pénalise, dans leur politique tarifaire, les nouveaux entrants qui s'associent à eux et en dépendent pour fixer les prix de vente pratiqués sur les crédits.

### Les éléments de différenciation

Si, par essence, le crédit immobilier est un produit dont seul le consommateur peut déclencher l'achat, en revanche, les banques en concurrence peuvent se distinguer sur trois éléments déclencheurs du choix d'une offre :

- la performance au sens large, au sein de laquelle le taux n'est qu'une composante ;
- le conseil et la capacité à traiter astucieusement le montage financier ;
- la qualité de l'ensemble de la chaîne de traitement : le traitement professionnel et l'enchaînement harmonieux des différentes étapes (accueil — échange commercial — constitution du dossier — étude du risque — mise en production) sont des éléments déterminants pour le consommateur, sachant que l'activité de crédit s'inscrit dans un cadre réglementaire contraignant avec un important formalisme de la procédure de transaction immobilière.

Or, en la matière, les acteurs traditionnels du marché ne se comparent pas favorablement à ceux d'autres pays européens. Ils présentent fréquemment des défaillances significatives dans la gestion du middle et du back-office en raison d'une industrialisation insuffisante de leurs processus. C'est d'ailleurs l'insuffisante optimisation des coûts de traitement alliée à la pratique d'une politique tarifaire très agressive qui apporte une des principales explications à la faible rentabilité de l'activité en France <sup>8</sup>.

Deux thèmes devraient particulièrement retenir l'attention des nouveaux entrants pour avoir un réel avantage comparatif :

- une meilleure maîtrise des coûts de distribution par une gestion efficace de l'étape de découverte client. En la matière, les scores de préqualification, éléments d'optimisation du temps commercial, sont encore peu utilisés. Ils fournissent pourtant une excellente opportunité de déterminer très tôt dans un entretien-découverte la capacité d'aller

plus loin » et donc de concentrer les efforts sur les contacts présentant le meilleur potentiel de concrétisation ;

- une gestion rigoureuse du *workflow* : sur ce point, l'objectif sur lequel se concentrer est de suivre efficacement l'avancement des dossiers, tout au long du cycle commercial et pour l'ensemble des intervenants, afin de réagir rapidement aux engorgements éventuels dans la chaîne de traitement. Si elle est bien maîtrisée, ce qui est encore rare, cette gestion permet de reprendre l'initiative dans la relation avec le client et de promouvoir une image professionnelle et rassurante.

Vues du client, les nouvelles offres de crédit immobilier n'apportent pas toutes la même valeur d'usage : facilité d'accès, comparaison de plusieurs offres, simplification des démarches (en regroupant transaction du bien et montage financier associé). Elles présentent un élément d'innovation parfois déroutant dans le processus d'achat (le « parcours du combattant ») d'un crédit immobilier. À cet égard, les pionniers de ces nouvelles approches n'ont peut-être pas encore rendu suffisamment lisible leur « proposition de valeur » pour leurs clients. Ces offres sont toutefois de nature à générer de nouvelles attentes chez les consommateurs. Une fois le rodage effectué, les nouveaux acteurs pourraient bien faire changer en profondeur le marché et, partant, convaincre et conquérir une part non négligeable du public. ●

1 La Poste n'entre pas dans le panorama de notre analyse faute de recul et de visibilité sur les choix stratégiques qui seront opérés.

2 Partant de bases clients inexistantes, d'une marque et d'une notoriété à construire, les courtiers en ligne ont pour leur part pour objectif de challenger le modèle traditionnel d'intermédiaire en financement (courtage traditionnel), en industrialisant les étapes de prospection et d'avant vente et en automatisant tout ou partie du processus de mise en relation client-partenaire financier.

3 Le délai moyen entre le premier contact pour une cotation et le décaissement du prêt est estimé à 3,5 mois.

4 Nombre de prêts mis en place/contacts « bruts ».

5 Source : Observatoire des pratiques sur le marché du crédit immobilier, Discountis SA.

6 Study on the Financial Integration of European Mortgage Markets, (septembre 2003).

7 La mesure de la concentration, en % de part de marché représentée par le TOP 5 des établissements sur chaque marché, positionne la France en cinquième position sur un total de huit pays.

8 L'étude de la European Mortgage Federation montre que c'est en France que le rendement après impôt moyen estimé apparaît le plus bas : 0.16 % contre par exemple 0.46 % au Royaume-Uni.