

Un effet paradoxal de la crise immobilière a été de mieux identifier les métiers de l'immobilier au sein des banques. Celles-ci ont redéfini leurs modalités d'intervention ; des directions ad hoc ont été créées. Les équipes et les profils requis ont évolué en conséquence.

Cependant, pour continuer à intervenir sur ce secteur, les établissements se sont attachés à mieux identifier les métiers de l'immobilier au sein de leur organigramme. La Société générale a ainsi réuni dans une même direction des affaires immobilières les financements classiques, y compris le crédit-bail, la promotion immobilière, la gestion de portefeuille immobilier pour compte propre et pour compte de tiers, ainsi que des SCPI de la banque, jusqu'à une cellule de développement chargée de la commercialisation de ces produits, mais aussi du montage de financements structurés.

La filière immobilière

Paradoxalement, la crise aura eu un effet bénéfique : celui d'accélérer, au sein des banques, la création d'une véritable filière des métiers de l'immobilier. Les banques semblent aujourd'hui prêtes à intervenir en bon ordre dans ces opérations.

En dépit des difficultés traversées par le secteur, l'activité de financement des professionnels de l'immobilier reste importante dans les grands établissements bancaires. Elle l'est numériquement : la direction des affaires immobilières de la Société générale ne compte pas moins de 350 collaborateurs ; Unifica, la filiale dédiée du Crédit agricole, regroupe 200 personnes ; elle l'est aussi en regard de la diversité et de la spécificité des métiers concernés : crédit immobilier à court ou long terme, mais aussi promotion immobilière ou gestion de portefeuilles immobiliers.

De fait, rares sont les établissements qui se sont totalement retirés de cette activité. D'une part, elle est pour eux une importante source de financement à long terme. D'autre part, réactiver le secteur contribue à préparer une meilleure sortie pour les affaires encore en stock dans les bilans des banques ou des structures de *de-feasance*. Surtout, les acteurs du marché immobilier s'accordent aujourd'hui à reconnaître que le secteur du logement a redémarré, aidé par les mesures gouvernementales, notamment le prêt zéro et les investissements dans le cadre du dispositif «Périsol». Accompagner en aval ce mouvement auprès des constructeurs ou des promoteurs permet aux banquiers d'amorcer en amont leur activité de financement immobilier aux particuliers ou aux investisseurs.

La redéfinition des stratégies

Parallèlement, les établissements ont redéfini leurs stratégies sur le secteur. Si beaucoup d'entre eux ont eu des vellétés, au plus fort de l'euphorie des années 1980, de devenir de facto des promoteurs, ils sont aujourd'hui revenus à une conception plus financière de leurs engagements : ils se limitent au financement des investisseurs, ou dans les opérations de promotion immobilière, se cantonnent à des prises de participations dans les tours de table. En revanche, certains se sont dotés d'un pôle d'expertise technique, comme Unifica, filiale immobilière du Crédit agricole, qui a créé fin 1995 un département de maîtrise d'ouvrage. Celui-ci permet en premier lieu aux banques d'avoir un avis de professionnels de l'immobilier sur les opérations où elles sont susceptibles de s'engager. Il intervient aussi sur l'entretien du patrimoine immobilier de la banque, qu'il s'agisse d'immeubles récupérés à l'issue de créances défaillantes, qui doivent être réhabilités pour être commercialisés, des actifs patrimoniaux de l'établissement ou de ceux détenus au travers de ses SCPI. Enfin, les banques peuvent aussi proposer ce service à des tiers, sous forme de maîtrise d'ouvrage déléguée ou de gestion technique d'immeuble. Plus généralement, les établissements développent leur offre de services : expertise, évaluation d'actifs, gestion de patrimoine, conseil en ingénierie financière, conseil en rachat de portefeuilles de créances... autant d'activités génératrices de commissions et de moindres risques financiers.

Les services contentieux se sont étoffés

Sur le plan administratif, les services contentieux se sont fortement étoffés : celui du Crédit foncier, créé en 1991 spécifiquement pour gérer les encours sur les professionnels de l'immobilier, est passé de dix collaborateurs à plus d'une tren-

taine. Ces effectifs ont toutefois vocation à diminuer au fur et à mesure de l'apurement des créances encore en souffrance : «le contentieux comptait deux personnes avant la crise», explique Jean-François Sammarcelli, *il en compte aujourd'hui quinze, après être monté à environ vingt*».

A cette évolution de l'activité correspond une évolution parallèle des profils requis. Les équipes de développeurs, notamment dans la promotion, ont été réduites voire supprimées. Les banques n'ont officiellement pas licencié, mais les reconversions ont été difficiles. Même si bon nombre de ces spécialistes avaient été initialement recrutés dans les équipes de financement des entreprises de la banque, celles-ci ont estimé que la spécificité de leur parcours les rendait souvent inadaptées à d'autres activités bancaires. De plus, leur niveau de responsabilités, de salaires, ainsi que leur «ancienneté» constituaient parfois autant de freins à leur réorientation. Les plus mobiles ont évolué vers l'audit international, le crédit-bail ou le crédit aux entreprises ; les plus expérimentées ont trouvé des débouchés au sein des structures de *defeasance*. Dans quelques établissements comme le Crédit foncier, les commerciaux ont été recentrés bon gré mal gré sur les crédits immobiliers aux particuliers. Enfin, certains salariés sont directement passés du développement d'affaires à leur apurement : il était important de conserver la mémoire vive des dossiers, le «non dit», pour se donner toutes les chances de les renégocier dans les meilleures conditions.

Des compétences nouvelles

En revanche, la banque a fait appel à des compétences nouvelles : des ingénieurs mais aussi des professionnels de l'immobilier, voire même d'anciens promoteurs, dans les départements de montage d'affaires ou les cellules de gestion technique d'immeubles. Enfin et surtout, elle a largement ouvert les portes de la filière immobilière aux juristes. Leur première mission a consisté à suivre, dans le cadre des encours en difficultés, les procédures de faillites. Mais leur présence perdurera au-delà de l'extinction des contentieux, car la montée en charge des aspects juridiques tient également aux nouvelles méthodes, plus formalistes, mises en œuvre dans les activités immobilières. Comme le souligne Christian Peene, directeur général d'Unifica, filiale immobilière du Crédit agricole, «une des erreurs du passé est de ne pas avoir eu de structure juridique forte». ■

Élisabeth Coulomb