

# LIVRE BLANC

Mars 2025



**NOVAMETRIE**  
ETUDES MARKETING - SONDAGES D'OPINION

**IEIF** INSTITUT  
DE L'ÉPARGNE  
IMMOBILIÈRE  
& FONCIÈRE

## L'AVENIR DU MÉTIER DE PROMOTEUR IMMOBILIER EN FRANCE

# 2025

Transformation du modèle économique,  
de la production immobilière et des compétences



# SOMMAIRE

<b>01</b>	<b>ÉDITORIAL</b>	<i>P. 04</i>
<b>02</b>	<b>PERSONNES RENCONTRÉES</b>	<i>P. 06-07</i>
<b>03</b>	<b>SYNTHÈSE</b>	<i>P. 08-09</i>
<b>04</b>	<b>ANALYSE DÉTAILLÉE</b>	<i>P. 10-32</i>
<b>4.1</b>	Une crise conjoncturelle et structurelle	<i>P. 10-17</i>
<b>4.2</b>	Un modèle à repenser: les pistes d'évolution	<i>P. 18-28</i>
<b>4.3</b>	Trois grands enjeux pour une sortie de crise	<i>P. 29-32</i>
<b>05</b>	<b>ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE</b>	<i>P. 32</i>
<b>06</b>	<b>CONTACTS</b>	<i>P. 34</i>



# 01

À partir de l'été 2022, la remontée soudaine des taux d'intérêt a fortement affecté toute la filière immobilière en France, au moment où ce secteur est frappé par de profondes mutations sociétales, tant dans la fabrication des villes que dans la conception et les usages des logements ou des locaux professionnels.

La promotion immobilière doit ainsi affronter un nouvel environnement : ce Livre Blanc rassemble et analyse les avis de nombreux décideurs, et s'appuie sur deux enquêtes quantitatives menées auprès des professionnels et du grand public, dont les résultats éclairent le sujet de l'avenir du métier de promoteur immobilier.

Un premier constat marquant prend acte de l'évolution des attentes et des besoins des utilisateurs pour admettre qu'il n'y aura pas de retour à la situation d'avant crise - qu'il s'agisse des modes de travail au bureau ou des aspirations des habitants en matière de styles et de cadre de vie - **La promotion immobilière doit donc repenser son modèle économique et se réinventer.** Aujourd'hui, ces mots sont forts dans la bouche d'une grande majorité des professionnels du secteur.

Personne n'envisage davantage une sortie de crise rapide. Et nombreux sont ceux qui estiment que la promotion immobilière se sera d'ici là largement restructurée car certains acteurs n'auront pas tenu le choc, d'autres auront trouvé de nouvelles sources et formes de business, certains encore se seront plutôt distingués par leur agilité pour saisir les opportunités à venir. Mais tous auront changé.

# ÉDITORIAL

**Éric Groven**

Directeur Immobilier de SG Réseau France  
et Président de Sogeprom



Le paysage qui se dessine ainsi à horizon de dix ans est marqué par la **complexification et l'allongement de la durée des projets**, notamment du fait d'une montée en puissance des opérations de réhabilitation de l'existant, prenant peu à peu le pas sur des programmes sortis d'une pleine terre qui ne pourra plus être artificialisée. Le rôle même des promoteurs s'en trouvera modifié puisque tenant compte de ces nouveaux facteurs environnementaux et sociaux, ils devront plus encore qu'aujourd'hui s'affirmer comme des acteurs des territoires, des assembleurs de compétences innovantes au cœur de leur régénération. On assistera également à une certaine **hybridation des métiers d'amont en aval de la production de bâtiments**, certains promoteurs exploitant leurs immeubles après la livraison, quand des investisseurs, des aménageurs ou des bailleurs sociaux seront tentés d'intégrer la promotion dans leur chaîne de création de valeur.

Le modèle de la prévente avant construction, VEFA, instaurée en France en 1967, continuera de sécuriser l'activité de promotion et son financement en limitant les besoins en fonds propres des promoteurs. Mais le portage plus long des projets de restructuration d'immeubles, voire de quartiers de ville, et le renchérissement des coûts pour répondre à des normes sans cesse plus exigeantes, obligeront les promoteurs à **renforcer leurs ressources stables**, et donc à se doter des fonds propres conséquents, comme cela est le cas dans la plupart des pays comparables, notamment anglo-saxons.

Ainsi, parmi les promoteurs qui traverseront le mieux la crise, certains auront trouvé un adossement capitalistique ou partenarial avec de grands acteurs.

Parmi ces derniers, **les banques, complétant leurs crédits par des interventions de haut de bilan, pourront, selon leur appétit au risque, jouer un rôle décisif dans la transformation de la promotion immobilière.**

Toutefois, pour que ces projections formulées aujourd'hui par les professionnels du secteur prennent concrètement forme, plusieurs enjeux devront être relevés.

Le premier concerne **l'acquisition par les promoteurs de nouvelles compétences**, techniques, financières mais également prospectives, pour saisir pleinement les mutations en cours et mieux appréhender un temps immobilier qui s'allonge, riche d'incertitudes.

Il leur faudra également **attirer de nouveaux talents**, dont certains ont quitté la filière à la faveur de la crise.

**Les modes opératoires et les procédés constructifs devront encore être optimisés**, et parfois transformés, depuis la conception jusqu'à la conduite des projets, puisqu'il s'agira de faire mieux et plus durable en limitant le renchérissement des coûts, avec assurément moins - voire plus du tout - d'aides publiques.

Avec 13% du PIB français, la promotion immobilière et la construction représentent non seulement un secteur économique clé, mais constituent également l'un des premiers acteurs engagés dans l'aménagement de nos territoires. La prise de conscience de sa profonde transformation et sa réussite dans le temps s'imposent donc pour notre pays comme un enjeu national de tout premier plan.

# PERSONNES RENCONTRÉES

# 02

Virginie Alonzi	Bouygues Construction, Directrice de la Prospective
Antoine Aubry	Amundi Immobilier, Directeur général
Germain Aunidas	Axa IM Real Assets, Directeur du Développement
Anthony Bechu	Bechu & Associés, Président Fondateur – Architecte Urbaniste
Clémence Bechu	Bechu & Associés, Directrice générale Associée
Véronique Bédague	Nexity, Présidente-Directrice générale
Stéphane Bensimon	Ardian France, Membre du Directoire, Head of Real Estate
Yannick Borde	Procvivis, Président
Pascal Boulanger	Fédération des Promoteurs Immobiliers en France, Président
Dimitri Boulte	Société Foncière Lyonnaise, Directeur général
Luc Bouvet	Eiffage Immobilier, Directeur général
Henri Buzy-Cazaux	Institut du Management des Services Immobiliers, Président
Philippe Chiambaretta	PCA-Stream, Dirigeant Fondateur - Architecte Urbaniste
Olivier Colonna d'Istria	SOCFIM, Président du Directoire – IFPIImm, Président
Stéphan de Faÿ	Grand Paris Aménagement, Directeur général
Florian Degunst	Homunity, Directeur Pôle Analyse des risques
Alain Dinin	Orizon Invest, Président – Nexity, Président d'honneur
Laurent Escobar	Adequation, Directeur Associé

Jean-Christophe Fromentin	Maire de Neuilly-sur-Seine
Jean-Philippe Gautrais	Maire de Fontenay-sous-Bois
Bernard Gérard	Maire de Marcq-en-Barœul
Martin Guespereau	EPA Paris Saclay, Directeur général
Karim Habra	Partners Group, Global Co-Head of Real Estate
Quentin Hacquard	Novaxia, Chargé de relations Presse & Médias
Jean-Paul Jeandon	Maire de Cergy
Christophe Kullmann	Covivio, Directeur général
Thierry Laroue-Pont	BNP Paribas Real Estate, Président du Directoire
Valérie Lasek	EPA Bordeaux Euratlantique, Directrice générale
Emmanuel Launiau	Quartus, Président
David Laurent	Kaufman & Broad, Directeur général
Sonia Lavadinho	Sociologue, Anthropologue urbaine, Fondatrice, Bfluid
Katelle Le Guillou	Foncière de Transformation Immobilière (Groupe Action Logement), Directrice générale
Samuel Linzau	Société Publique Locale Lyon Confluence, Directeur général
Rémy Lot	Covéa Immobilier, Président – Directeur général
Matthias Navarro	Redman, Co-fondateur
Mickaël Nogal	Ancien député de Haute-Garonne, spécialiste du logement
Beñat Ortéga	Gecina, Directeur général
Jean-Marc Peter	Sofidy, Directeur général
Patrice Pichet	Groupe Pichet, Président
Didier Poussou	Fédération des ESH, Directeur général
Charles Ragons	Praemia REIM, Directeur de l'Asset Management
Philippe Rémignon	Vilogia, Président du Directoire
Georges Rocchietta	Atland, Co-fondateur et Président
Philippe Ros	Bechu & Associés, Secrétaire général
Patrick Viterbo	Brownfields, Président
Jean-Michel Wilmotte	Wilmotte & Associés, Dirigeant et Fondateur - Architecte Urbaniste

# SYNTHÈSE

## Transformer le modèle économique face à la mutation profonde de l'environnement

Pour 73 % des personnes interrogées, le modèle historique de la promotion immobilière en France paraît **inadapté** pour les années à venir. En effet, la crise actuelle est à la fois conjoncturelle (désolvabilisation d'une partie de la demande suite à la remontée des taux d'intérêts, hausse des coûts de l'énergie et de la construction...) et structurelle : l'immobilier doit non seulement répondre à l'enjeu de décarbonation, limiter l'artificialisation des espaces naturels, mais également accompagner les ruptures démographiques et sociétales qui entraînent une transformation des besoins, des manières de vivre, de travailler, de consommer...

Ces mutations ne vont pas pour autant se traduire par la disparition du métier de promoteur, reconnu notamment pour ses compétences techniques, sa maîtrise de la relation avec les élus et les territoires, mais par **une nécessaire transformation en profondeur de la façon de l'exercer**. Ainsi, alors qu'un rééquilibrage est en cours entre la construction neuve et la part de la reconstruction / réhabilitation / transformation de l'existant, **61 % des interviewés estiment que le modèle de promotion immobilière « à la française » pourrait évoluer vers des modèles économiques alternatifs** : soit une évolution vers un modèle d'investisseur-promoteur « activité mixte », reposant sur un adossement capitalistique ou des partenariats durables avec des investisseurs ou des fonds de développement (sans VEFA systématique, commercialisation une fois le projet achevé, portage plus long des opérations, renforcement des fonds propres...), soit au contraire une évolution vers un rôle de prestataire spécialisé, avec une responsabilité moindre et sans besoins de fonds propres complémentaires.

Les banques seront amenées à accompagner la transformation du secteur en finançant la transformation du modèle économique de la promotion, chacune selon son appétit au risque.

## Transformer la production immobilière : mieux s'adapter à l'évolution rapide des attentes, diminuer les coûts et innover

Les interviewés partagent l'idée que la sortie de crise suppose des actions combinées sur l'offre et sur la demande. En matière de demande, de nombreux acteurs évoquent **la nécessité de mieux intégrer les besoins des ménages et des entreprises, de s'adapter aux nouveaux usages et de renforcer la qualité et la durabilité des produits proposés**. En matière d'offre, ils insistent sur **la nécessité de diminuer les coûts de production et d'investir davantage dans la recherche et l'innovation**, en particulier en termes de modèles constructifs et d'industrialisation, afin de mieux s'adapter au pouvoir d'achat réel des ménages dans le résidentiel. En revanche, les acteurs sont **partagés sur le fait de maintenir des dispositifs d'accompagnement fiscal de l'investissement dans le neuf** : pour 92 % des promoteurs interrogés, le financement de la promotion par ces dispositifs demeure une nécessité, alors que pour d'autres acteurs, notamment investisseurs, l'équilibre d'une opération immobilière devra s'envisager à l'avenir sans soutien public.

Les clients et les prospects appellent eux aussi le secteur à se transformer : seuls 32 % d'entre eux estiment que les promoteurs sont suffisamment innovants et 56 % ont le sentiment que les promoteurs répondent à leurs attentes.

# 03

## Transformer les compétences et les méthodes

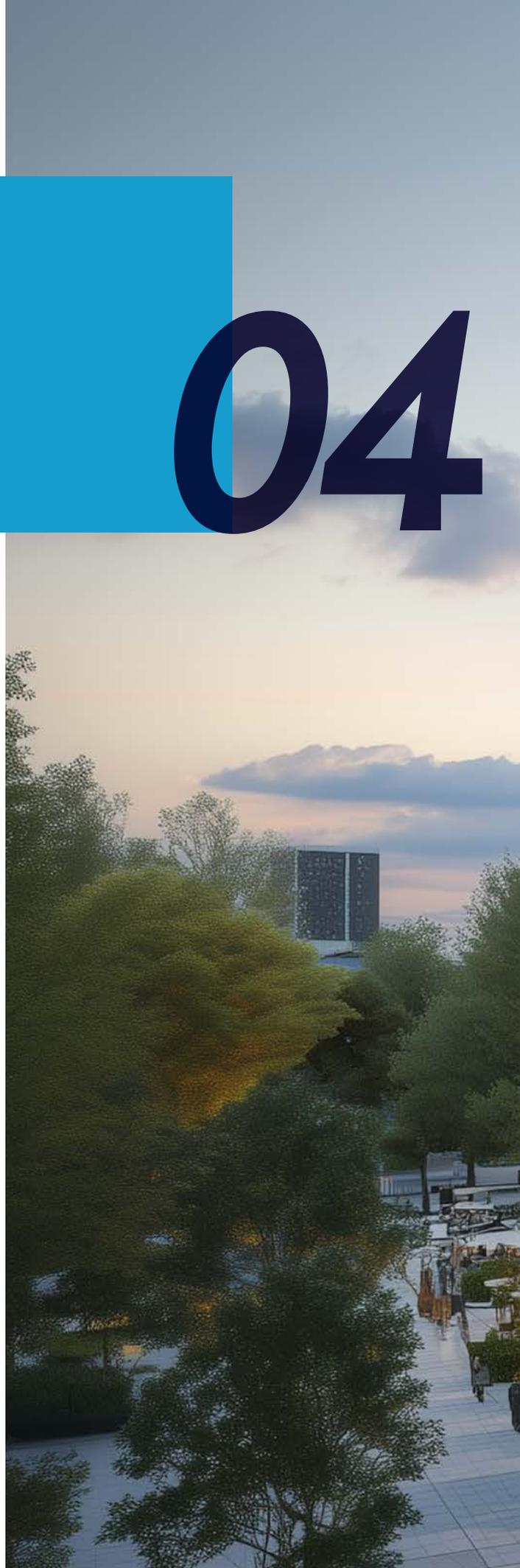
**L'élargissement des compétences des promoteurs apparaît comme étant un des facteurs clé de l'adaptation du secteur.** La crise actuelle a engendré une perte de compétences pour une filière essentielle pour l'économie. En sortie de crise, le secteur devra mobiliser davantage de compétences : en amont, pour permettre une compréhension fine des territoires et consolider des montages financiers et techniques plus complexes ; en aval, dans l'accompagnement, sur un temps plus long, des occupants et propriétaires afin d'optimiser la gestion des immeubles et la maîtrise des coûts. Ainsi, **71 % des interviewés estiment que la filière reste attractive pour les nouveaux talents.** Le secteur y voit une opportunité pour attirer des jeunes diplômés et des professionnels motivés pour accompagner l'aménagement du territoire de demain.



# ANALYSE DÉTAILLÉE

# 04

Les professionnels interrogés, décideurs dans la phase qualitative de l'étude ou responsables opérationnels de la phase quantitative, soulignent très majoritairement que le métier de promoteur immobilier doit profondément évoluer, avec pour principaux repères la satisfaction des attentes et des besoins des utilisateurs, dont l'étude recueille également les avis, mais également la montée en puissance de la transformation de l'existant qui pourrait modifier en profondeur les modèles économiques. Plusieurs pistes d'évolution sont ainsi concrètement envisagées. Trois grands enjeux sont également mis en avant pour sortir de la crise qui frappe actuellement le secteur. Provoquée par des éléments conjoncturels et structurels, cette crise sert de révélateur. Il convient donc d'en examiner les causes et les impacts.





# UNE CRISE GLOBALE, CONJONCTURELLE ET STRUCTURELLE

## 4.1

Déjà fortement perturbé par la crise sanitaire, le secteur immobilier traverse actuellement une crise que les professionnels n'hésitent pas à qualifier de « *brutale, grave et profonde*. » Ce qu'illustre, actuellement, la croissance des défaillances d'entreprises sur l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur immobilier.

Multifactorielle et multisectorielle, cette polycrise conjugue des éléments à la fois conjoncturels et structurels. Ayant pour premier impact de mettre à mal la solvabilité des ménages (crise de la demande) et de rendre également plus difficile le financement de projets immobiliers (crise de l'offre), le retournement de la conjoncture monétaire a révélé les fragilités de la promotion immobilière en France.

### **Une crise conjoncturelle provoquée par la remontée des taux d'intérêt**

En réponse à la forte remontée de l'inflation en 2021 et 2022, la hausse des taux d'intérêt directeurs intervenue de juillet 2022 à septembre 2023 a été la plus forte et la plus rapide jamais enregistrée depuis la création de l'euro. Elle a entraîné un ralentissement marqué de la croissance économique, accentué en Europe par un net recul de la productivité. Limitant considérablement l'accès des particuliers comme des entreprises au crédit, dans un contexte de prix élevés, cette hausse des taux a provoqué le retournement du marché immobilier français, jusqu'ici porté par une hausse des valeurs quasi-continue depuis plus d'une décennie.

Cette pression monétaire n'a cependant été que le facteur aggravant d'une situation affectant un secteur de la promotion immobilière pénalisé, depuis plusieurs années, notamment par :

- une hausse régulière du coût des charges foncières et des coûts de construction, rognant la rentabilité des projets et freinant le développement de l'offre immobilière ;
- un renforcement de normes en matière d'urbanisme et de logement, complexifiant les projets et limitant l'offre foncière disponible ;
- une réduction drastique en particulier du fait de la crise sanitaire et les élections municipales de 2020, des volumes d'autorisations de construire, du fait de la réticence des élus et de leurs administrés face à la densification des villes.

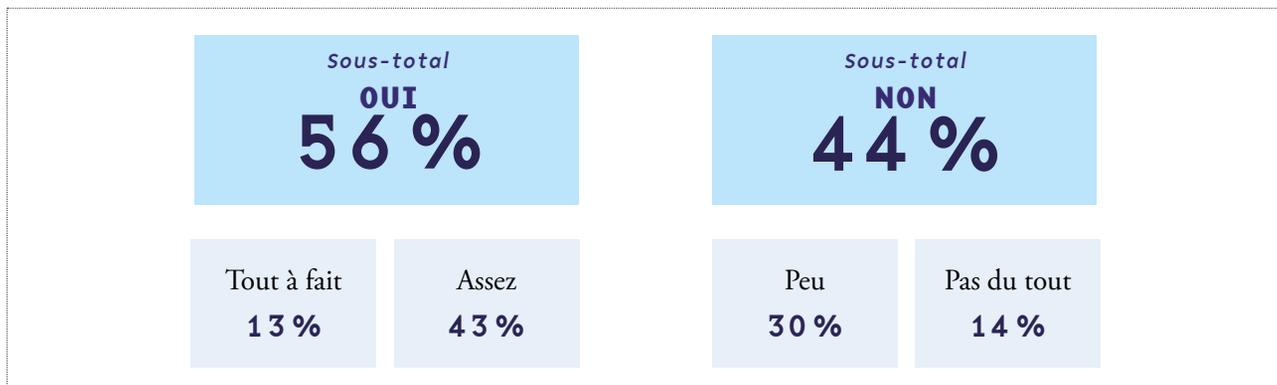
Par ailleurs, le retournement provoqué par la hausse des taux a mis en lumière les insuffisances structurelles qui impactent la promotion immobilière.

**L'évolution de la demande représente un élément déterminant auquel le secteur de la promotion immobilière ne semble pas en mesure de répondre pleinement.**

Qu'il s'agisse de l'immobilier résidentiel ou d'entreprise, les décideurs interrogés dans le cadre de l'étude s'accordent majoritairement pour reconnaître que les attentes des utilisateurs restent à ce stade insuffisamment prises en compte, à la fois en résidentiel et en immobilier tertiaire.

Certes, à cet égard, les utilisateurs expriment des jugements moins tranchés :

Avez-vous le sentiment que les biens immobiliers et les services proposés par les promoteurs répondent à vos attentes ?

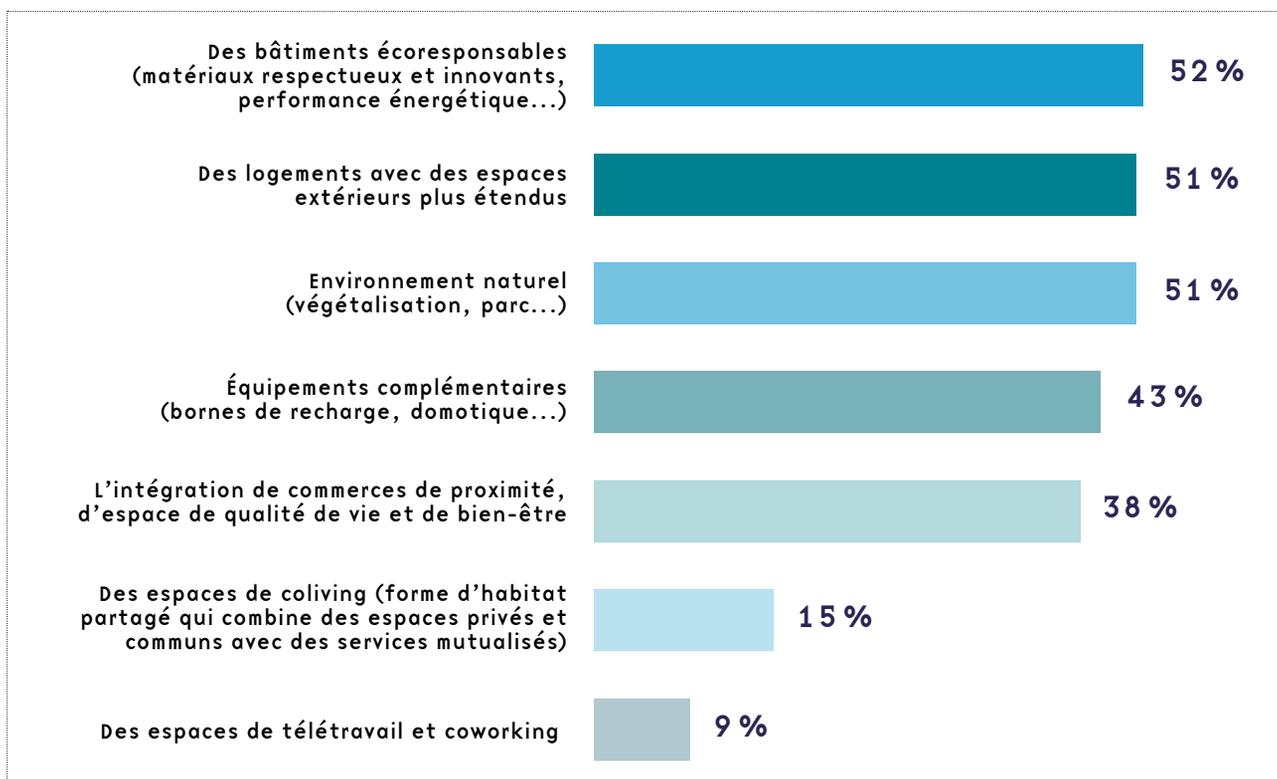


Source : étude quantitative grand public

Cependant, à travers leurs attentes, les utilisateurs anticipent aujourd’hui de manière générale un renforcement accéléré des exigences énergétiques et environne-

mentales, en termes réglementaires, mais aussi d’aspiration à davantage d’espace et à des domiciles mieux équipés dans un environnement plus naturel.

Parmi les propositions suivantes, quelles sont celles qui semblent les plus attractives et innovantes ?



Source : étude quantitative grand public



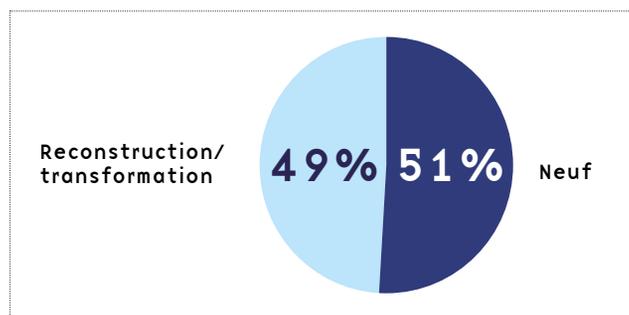
## Changement climatique, transformations sociétales et ruptures démographiques

Le marché est impacté par deux orientations majeures :

- La première correspond à l'enjeu environnemental et au changement climatique. La nécessaire décarbonation du bâti, l'évolution réglementaire (concernant notamment la lutte contre l'artificialisation des sols), la vulnérabilité sociale de certains territoires sont autant d'éléments qui vont transformer la fabrique de la ville de demain. Dans ces conditions, la part de la réhabilitation devrait progresser et, selon l'ANAH (Agence nationale de l'habitat), 80 % des logements de 2050 sont déjà là. De même, l'ensemble des décideurs interrogés estiment que la réhabilitation va de plus en plus prendre le pas par rapport au neuf.

Les responsables opérationnels des sociétés de promotion immobilière envisagent que le marché sera scindé à parts quasi égales entre le neuf et la reconstruction/transformation :

Quelle pourrait être la répartition entre le neuf et la « reconstruction/transformation » de l'existant ?



Source : étude quantitative promoteurs

- La seconde orientation de marché tient à la transformation de la société elle-même, marquée par des ruptures démographiques majeures (allongement de la durée de vie, diminution de la taille des ménages, ralentissement de la croissance de la population active...), mais également à la transformation des modes de travail et de vie, liés notamment à la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (en particulier via la montée en puissance rapide du télétravail).

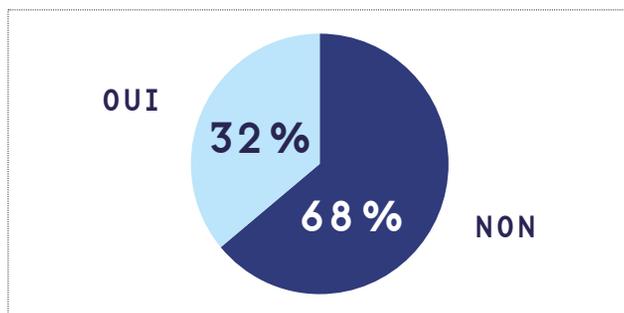
Si l'ensemble des acteurs interrogés dans le cadre de l'étude s'accorde sur le maintien à terme d'une demande soutenue de logements, ils sont quasi unanimes à prédire que la production de nouvelles surfaces de bureaux sera à l'avenir considérablement réduite. La conjonction d'importants volumes de surfaces vides aujourd'hui, de l'adoption massive du télétravail et d'une croissance faible de la population active à l'horizon 2040 laisse à penser qu'il n'y aura pas de reprise véritable pour la promotion immobilière en bureaux, sinon pour les opérations de rénovation, réhabilitation, transformation, ou bien pour un utilisateur. Un promoteur déclare ainsi :

*« Il y a une crise profonde sur les bureaux. Je crois que chacun le sait, le sent. Pour un promoteur immobilier, faire du bureau, c'est un métier qui a existé, mais qui va devenir très rare et extraordinairement réduit dans son volume d'activité. »*

Face à ces évolutions, les professionnels reconnaissent un manque d'innovations de ruptures dans leur secteur (méthodes constructives, industrialisation et automatisation, modularité des logements...) et, pour l'expliquer, soulignent le faible investissement dans des démarches de R&D.

Le grand public confirme ce jugement :

Selon vous, les promoteurs immobiliers sont-ils suffisamment innovants dans leurs offres ?



Source : étude quantitative grand public

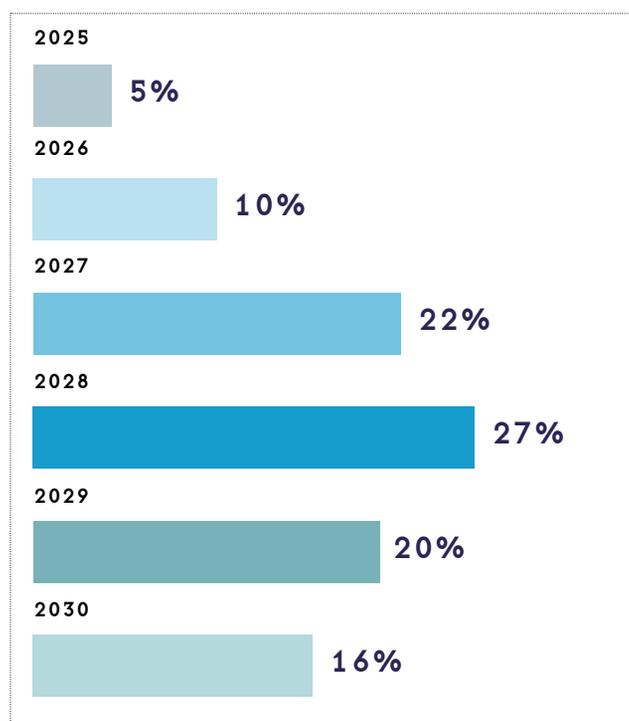
De nombreux promoteurs reconnaissent avoir bénéficié jusqu'ici de multiples facilités - qu'il s'agisse des taux d'emprunt très bas ou des dispositifs fiscaux facilitant l'investissement locatif - qui, dans le contexte d'une conjoncture plus difficile et d'un endettement public élevé, ne pourront qu'être remis en question.

En d'autres termes, alors que le relèvement des taux d'intérêt a mis en lumière dans le résidentiel la décorrélation entre les prix de sortie et la capacité d'investissement des ménages, la conjoncture économique actuelle ne permet pas de croire que ce constat va s'atténuer. Dans ces conditions, le modèle sur lequel s'est jusqu'ici reposé la promotion immobilière doit être repensé.

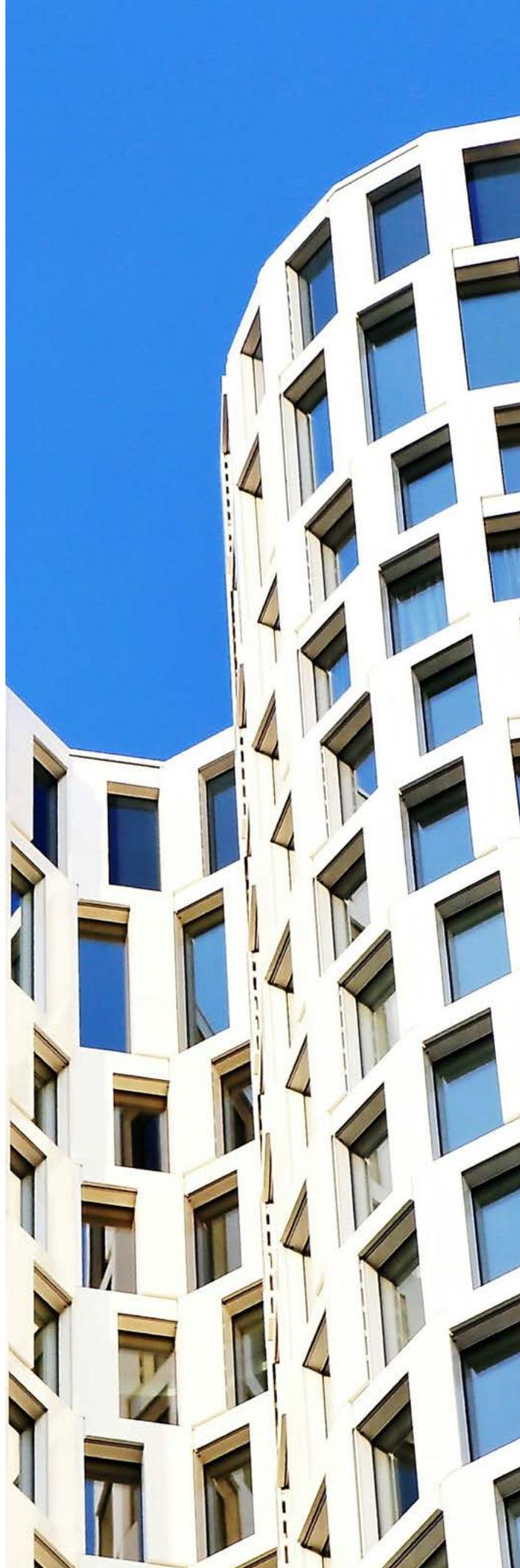
### **La sortie de crise nécessite une transformation profonde de la promotion immobilière**

La sortie de crise paraît incertaine aux responsables opérationnels des sociétés de promotion immobilière interrogés dans le cadre de l'étude - « *Tout est figé* », sont-ils nombreux à dire.

À quelle échéance envisagez-vous une sortie de crise ?

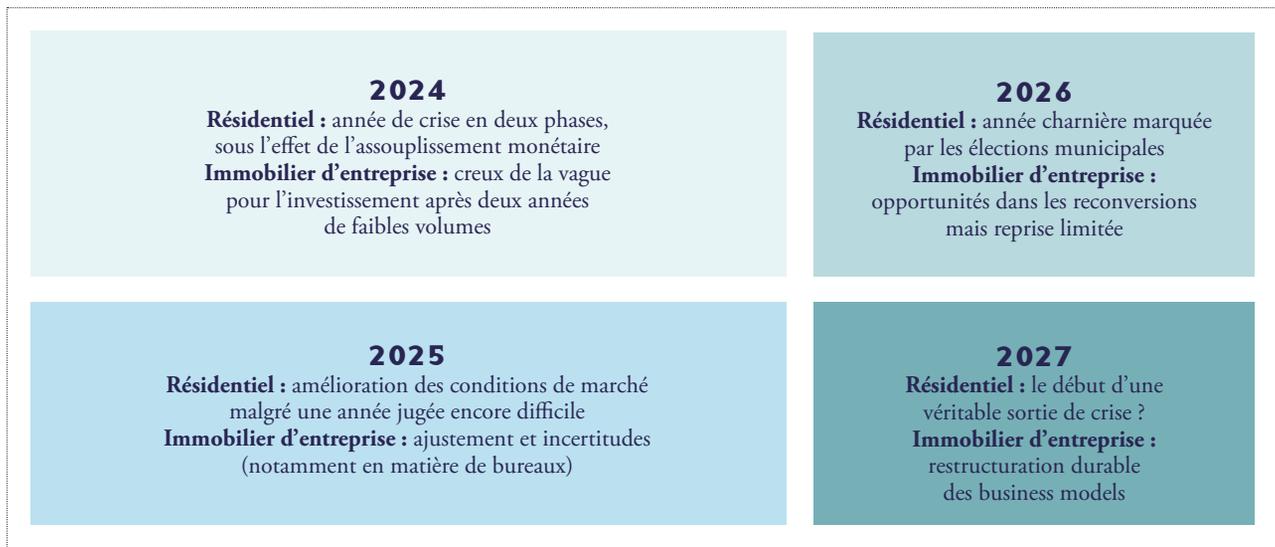


Source : étude quantitative promoteurs



Tandis que certains investisseurs estiment que le redémarrage pourrait avoir lieu fin 2025 (notamment pour certains segments de l'immobilier d'entreprise), la majorité des acteurs s'accorde à dire que le calendrier politique à venir devrait repousser encore la reprise de

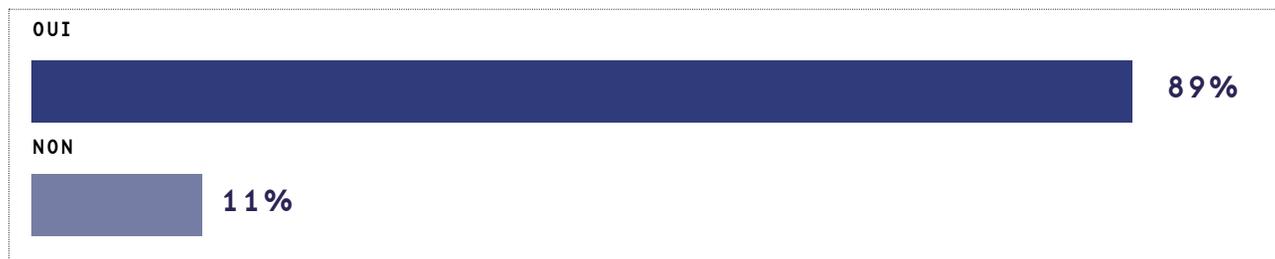
l'activité. Compte tenu des prochaines échéances électorales (municipales en 2026 et présidentielles en 2027), près des deux tiers des professionnels prédisent un retour des projets de développement à partir de 2028 seulement, voire même au-delà.



Dans la conjoncture actuelle, beaucoup de professionnels constatent un certain éclatement du marché immobilier national, entre des zones géographiques toujours très recherchées où les prix demeurent élevés, certains marchés qui émergent (à l'image de quelques villes moyennes), tandis que d'autres, à l'inverse, paraissent de plus en plus décorréliées des tendances et des niveaux de prix nationaux. Par ailleurs, beaucoup de professionnels estiment que la crise actuelle devrait conduire à une consolidation du secteur.

Ce phénomène conforte la plupart des professionnels dans leur sentiment que la crise actuelle correspond à la fin d'un cycle – une « *mutation nécessaire plutôt qu'une crise permanente* » - qui oblige la promotion immobilière à changer de paradigme. Comme le dit un professionnel : « *Je n'ai pas le sentiment que l'on soit en bas de cycle du fait de la crise, mais plutôt au pied du mur. Tout est à revoir en matière de production, de financement, de réglementation, les sujets sont imbriqués aux questions de financiarisation, de fiscalité, d'enjeux sociaux et environnementaux.* »

Avez-vous le sentiment que l'environnement actuel oblige à repenser votre modèle économique ?



Source : étude quantitative promoteurs

En fait, c'est le rôle même du promoteur qui est remis en question.

# UN MODÈLE À REPENSER : LES PISTES D'ÉVOLUTION

## 4.2

### Des compétences reconnues et indispensables

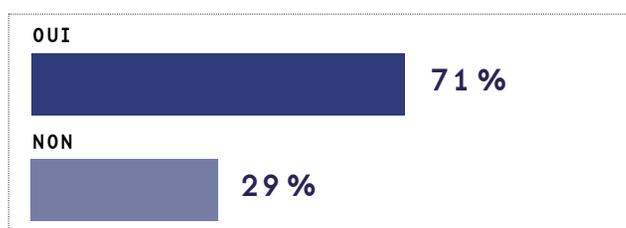
La promotion immobilière dispose d'atouts certains et la demande en logements et en infrastructures garantit la viabilité à long terme du secteur. Les professionnels expriment ainsi une forte confiance tant dans la pérennité du métier (pour 95 % de l'ensemble des décideurs interrogés et 92 % des responsables opérationnels des sociétés de promotion immobilière)... que dans son attractivité, pour 71 % des responsables opérationnels des sociétés de promotion immobilière interrogés :

Les promoteurs sont-ils amenés,  
à plus ou moins long terme, à disparaître ?



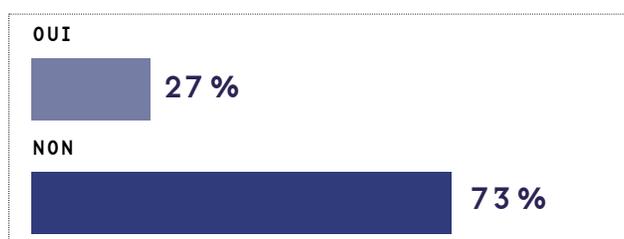
Source : étude qualitative

Est-ce que la filière reste attractive  
pour les nouveaux talents ?



Source : étude quantitative promoteurs

Le modèle historique de la promotion immobilière « à la française » vous paraît-il toujours adapté au contexte de marché pour les années à venir ?



Source : étude quantitative promoteurs



Source : étude qualitative

Toutefois, une très large majorité de professionnels estime aujourd'hui que le modèle historique de la promotion immobilière doit être repensé. Si cette opinion rallie **73 % des responsables opérationnels des sociétés de promotion immobilière, le pourcentage atteint 95 % pour l'ensemble des décideurs interrogés.**

Cela signifie que le rôle même du promoteur doit évoluer. Alors que celui-ci a en effet longtemps été perçu comme un acteur dont l'intervention s'achève le plus souvent une fois l'opération livrée, son rôle s'est progressivement élargi vers celui d'ensemblier urbain qui implique une approche à une échelle plus large et sur une temporalité plus longue. Cette capacité « d'assemblage », reconnue par l'ensemble des acteurs, est déterminante et les professionnels interrogés dans le cadre de l'étude estiment majoritairement qu'elle devrait l'être encore davantage à l'avenir, particulièrement avec la montée en puissance de la réhabilitation.

Aujourd'hui, le promoteur immobilier porte une partie significative du risque de la chaîne de production immobilière : le risque de maître d'ouvrage (du lancement de programme à sa livraison), les risques administratifs, les risques de développement ainsi que les risques de commercialisation, les risques financiers liés notamment au portage foncier et le risque de réputation. Toutefois, ces risques sont en partie limités grâce aux conditions suspensives lors de l'acquisition d'un terrain (achat sous réserve d'obtenir les autorisations) et surtout grâce au système de la VEFA (vente en l'état futur d'achèvement) qui permet de ne construire que lorsque l'on a pré-vendu, contrairement à ce qui a lieu dans certains pays étrangers (où la nécessité d'acheter le terrain et de construire avant de vendre explique que les besoins de financement et de fonds propres y soient beaucoup plus élevés).

## **Les promoteurs devront prendre davantage de risques**

L'ensemble des acteurs interrogés dans le cadre de l'étude s'accorde pour reconnaître que la VEFA constitue un atout majeur de la promotion « à la française », car elle offre une double protection aux promoteurs (sécurité financière) et à leurs clients (encadrés légalement tout au long du processus).

Cependant, les professionnels soulignent également que ce système a contribué indirectement à installer une certaine « culture de la facilité », c'est-à-dire un écosystème de la promotion immobilière reposant sur des modèles d'affaires très sécurisés qui limitent l'innovation et la diversification.

Ce modèle, peu exigeant en matière de financement, a entraîné une sous-capitalisation des acteurs, avec, pour certains, un risque de ne pas pouvoir répondre à la complexification des projets et de s'enfermer dans une conception figée des bâtiments. À cela s'ajoute, pour l'immobilier de bureaux, le fait que le promoteur est rarement impliqué dans l'exploitation des immeubles, ce qui le rend moins réactif pour adapter l'offre aux besoins de plus en plus spécifiques des utilisateurs.

Comme l'exprime un professionnel,  
*« la VEFA a fait que le risque d'exploitation est porté par les investisseurs plutôt que par les promoteurs. Ce produit a dénaturé le rôle du promoteur, qui est devenu un prestataire ou un intermédiaire. »*

Accentuée par le Zéro Artificialisation Nette (ZAN), la moindre disponibilité à l'avenir du foncier, qui constitue la matière première de tout projet immobilier, va nécessairement entraîner une complexification des projets et un allongement de la durée des opérations. L'immobilisation plus importante et plus longue de capital conjuguée à de nouveaux modèles de financement vont, selon l'ensemble des professionnels interrogés, rendre déterminante la capacité à disposer davantage de fonds propres dans la production immobilière. En effet, la durée de portage d'une opération impactant directement sa rentabilité et sa viabilité, une production plus longue engendre des coûts supplémentaires, réclamant en conséquence des besoins supplémentaires en fonds propres des promoteurs ou la nécessité de diversifier leurs sources de financement.



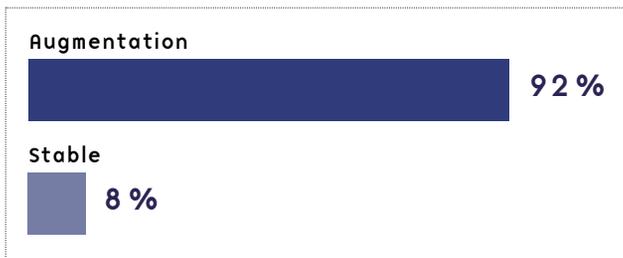
Le financement des opérations de promotion immobilière est aujourd'hui très dépendant des banques. À l'avenir, un partenariat renforcé avec les établissements bancaires et un alignement des objectifs – notamment en matière environnementale – apparaissent essentiels pour avoir la capacité de développer les opérations. Mais les acteurs interrogés évoquent également la nécessité d'une diversification des sources de financement pour gagner en agilité, en partenariat avec des investisseurs institutionnels et/ou privés. Les professionnels soulignent également qu'à ce stade les sources de financement alternatives (de type crowdfunding) semblent ne pouvoir représenter qu'une part marginale des financements nécessaires.

**La question des fonds propres ne peut donc être contournée. Un professionnel l'exprime clairement :**

*« Un promoteur sans fonds propres, ça pourrait marcher si on obtenait des permis en 6 mois avec l'opération sortie en 1 an et demi. De la même façon sur la rénovation, s'il n'y a qu'un an et demi de portage. En revanche, si c'est 1 an et demi ou 2 ans de négociations, d'études, de concertation, 1 an de recours, 2 ans de travaux compte tenu de toutes les normes techniques... vous ne pouvez pas sécuriser en amont votre vente parce qu'il n'y a aucun client qui s'engage 5 ans à l'avance. Il faut alors des fonds propres pour porter l'opération. »*

Une très large majorité des décideurs interrogés estiment ainsi que les besoins en fonds propres ne peuvent qu'augmenter :

**Comment vont évoluer les besoins en fonds propres des promoteurs ?**

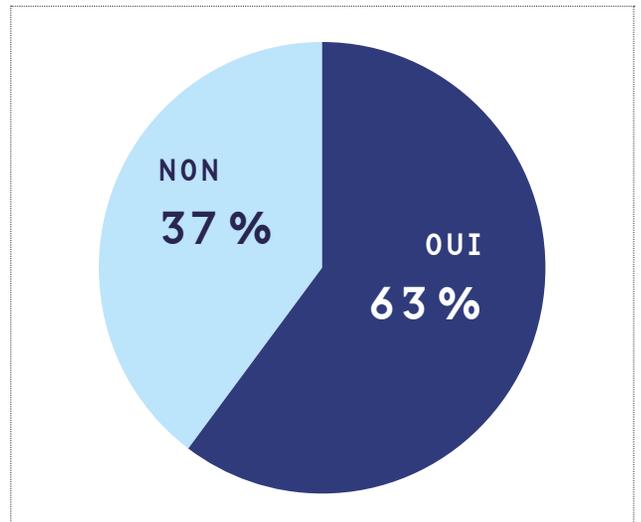


Source : étude qualitative

**Quel rôle demain pour la VEFA ?**

De manière générale, il n'y a pas ou peu de remise en cause de la VEFA par l'ensemble des décideurs interrogés :

**La VEFA/le BEFA resteront-ils la modalité principale de promotion immobilière ?**



Source : étude qualitative

Mais un certain nombre d'acteurs mettent en avant l'impasse, à terme, de ne se reposer que sur ce dispositif.

*« Ce n'est pas le métier qui va disparaître, mais il faut le repenser dans sa structure de coûts et son intensité capitalistique. Le sujet des promoteurs c'est la trésorerie. Les honoraires n'équilibrent pas les charges. Il n'y a pas de miracles ! »*

*« L'engagement de la responsabilité des promoteurs est nécessaire, il y a une ineptie du contrat de constructeur non réalisateur. »*

Un nouvel équilibre économique doit donc être trouvé. Ce n'est pas seulement le rôle, mais le modèle économique même des promoteurs qui doit évoluer.

## Transformer le modèle économique face à la mutation profonde de l'environnement

L'équilibre économique des opérations futures de promotion immobilière reposera toujours sur la VEFA, laquelle pourrait néanmoins se diversifier vers des modalités de type VIR (vente d'immeubles à rénover) afin d'orienter la production des promoteurs vers la réhabilitation, ou des montages dissociants tels que le Bail Réel Solidaire (BRS), qui visent aujourd'hui les ménages les plus modestes et pourraient être déclinés et adaptés à l'ensemble du marché.

*« La crise a mis une loupe sur des dysfonctionnements anciens : tant que les ménages ont été solvables et solvabilisés, ça a fonctionné, quand ce n'est plus le cas avec l'inflation et la remontée des taux, rien ne va plus ! On a vécu sans se préoccuper de l'avenir avec des coûts de fonciers hors de proportion, des coûts de constructions qui n'ont fait que s'élever tandis que les marges s'étaient déjà réduites. Le prix de mise en marché des logements n'a fait que s'éloigner de la capacité contributive des ménages. »* Pour répondre à l'enjeu d'accessibilité du logement, les professionnels interrogés dans le cadre de l'étude identifient deux leviers d'action : agir sur le foncier ainsi que réduire le coût des matériaux et de la construction.

Le coût du foncier a en effet considérablement progressé en particulier dans les zones tendues et peut désormais représenter jusqu'à 30 à 45 % dans la formation des prix de sortie résidentiels. Or, parmi les pistes d'évolution évoquées, deux solutions pourraient permettre de limiter l'impact du coût du portage foncier sur le bilan des opérations de promotion immobilière :

- En dissociant le foncier du bâti : pour certains fonciers stratégiques, la collectivité ou l'aménageur pourrait conserver la propriété et substituer les charges foncières par des droits à construire (par exemple via un bail emphytéotique ou un bail à construction).

- En partageant le risque et le coût : la mise en place de partenariats, en particulier avec les investisseurs, pourrait permettre de mutualiser les investissements en créant une structure de détention des fonciers, avec un principe de rémunération de l'investisseur à l'obtention des autorisations.

Face à la hausse des coûts de production, les acteurs interrogés évoquent notamment la possibilité :

- de développer des partenariats stratégiques avec les fournisseurs pour sécuriser les approvisionnements à prix compétitifs ;

- d'investir davantage en faveur du développement de la filière hors site, ce qui devrait permettre à terme de réduire le coût lié à la construction ;

- de mieux anticiper les exigences en matière de décarbonation pour proposer des solutions innovantes sans alourdir les coûts.

L'enjeu de la maîtrise des coûts est primordial pour les opérations de transformation, en particulier celle des immeubles de bureaux aujourd'hui vides : rendre le coût de transformation d'un actif de bureau plus abordable permettrait d'en assurer la faisabilité et pourrait moyennant éventuellement un ajustement de valeur passer par une correction de valeur supplémentaire, par des innovations technologiques et une créativité programmatique. À cet égard, diverses solutions peuvent s'appliquer, comme adapter les programmes immobiliers aux besoins et au pouvoir d'achat immobilier des ménages (encadrement du coût foncier, réflexion sur les process de construction, réflexion sur l'architecture) ou continuer à sécuriser en partie les opérations à travers des ventes en bloc (malgré leur impact à la baisse sur la marge).

Une fois encore, le rôle des promoteurs doit évoluer. Comme l'exprime un professionnel :

*« Le promoteur peut agréger les compétences d'autres acteurs, ou d'autres acteurs peuvent intégrer les compétences du promoteur, mais je pense qu'on ne peut plus raisonner en étant qu'un seul maillon de la chaîne. »* Bien entendu, ajoute un promoteur, *« si vous devenez le simple prestataire d'un donneur d'ordre, ce ne sont pas les mêmes talents qu'il faut garder. »*

## **Transformer la structuration capitaliste des acteurs : vers davantage de porosité entre les métiers ?**

Pour la plupart des personnes interviewées, un changement de culture s'impose car le rapport au temps des promoteurs immobiliers doit évoluer : il s'agit de réaligner le caractère « ponctuel » d'une opération (par définition moins risquée, nécessitant peu de fonds propres et entraînant des marges réduites) et l'usage de l'immobilier qui s'inscrit dans un temps plus long (plus de risque, plus de fonds propres, mais également plus de rentabilité).

Ce constat interroge l'extension possible de l'intervention du promoteur immobilier sur la chaîne de valeur de l'immobilier : en amont ? en aval ?

Parmi les différentes pistes évoquées, les interviewés retiennent notamment la possibilité pour les promoteurs de participer à l'exploitation/gestion de l'immeuble – ce que certains font déjà aujourd'hui notamment via une filiale d'exploitation de résidences gérées par exemple –, de développer des capacités de portage plus longues en conservant tout ou partie de la propriété et d'envisager un rendement différent de l'équation « j'achète, je revends ». Cette implication des promoteurs dans la vie de l'immeuble les engagerait davantage en termes de responsabilités sur la qualité de la construction et aurait par ailleurs un effet direct sur la qualité même des produits, obligeant à envisager un immobilier plus durable, plus adaptable et plus transformable. Mais tous les promoteurs s'engageront-ils dans cette voie ?

Il existe déjà aujourd'hui une pluralité de modèles d'entreprises de promotion immobilière et la crise accentue une segmentation entre plusieurs catégories de promoteurs : ceux qui disposent de ressources financières suffisamment importantes pour absorber les chocs, ceux dont les coûts de structure sont limités et dont l'agilité leur permet de s'adapter et ceux qui, plus fragiles, peinent à s'adapter dans un contexte difficile.



## Une pluralité de modèles ?

Trois types de promoteurs devraient ainsi particulièrement perdurer :

- Des promoteurs adossés à une autre activité (entreprise de construction, foncière, banque) ;
- Des promoteurs agissant pour le compte d'investisseurs privés, institutionnels ou publics ;
- De petits promoteurs agiles, actifs sur des marchés de niche et ayant peu de coûts de structure.

L'allongement des durées de production qui se dessine, en même temps que le renchérissement des coûts, supposera d'immobiliser davantage de capital et plus longtemps. Dans ces conditions, la capacité à lever des fonds deviendra déterminante pour les promoteurs, ce qui pourrait redistribuer les rôles.

Selon un professionnel :

*« Ceux qui vont survivre sont ceux qui sont adossés à des géants bancaires. La deuxième catégorie qui va survivre, c'est celle qui est adossée à des constructeurs. Parce qu'ils se refont sur les marges de la construction quand ils en ont moins en promotion. Il y aura quelques acteurs locaux, régionaux, qui avaient encore des fonds propres qui jouent dans des terrains de jeu où ils sont vraiment dominants parce qu'ils ont de bonnes relations avec les élus. Ils pourront peut-être passer la crise, mais pas tous.*

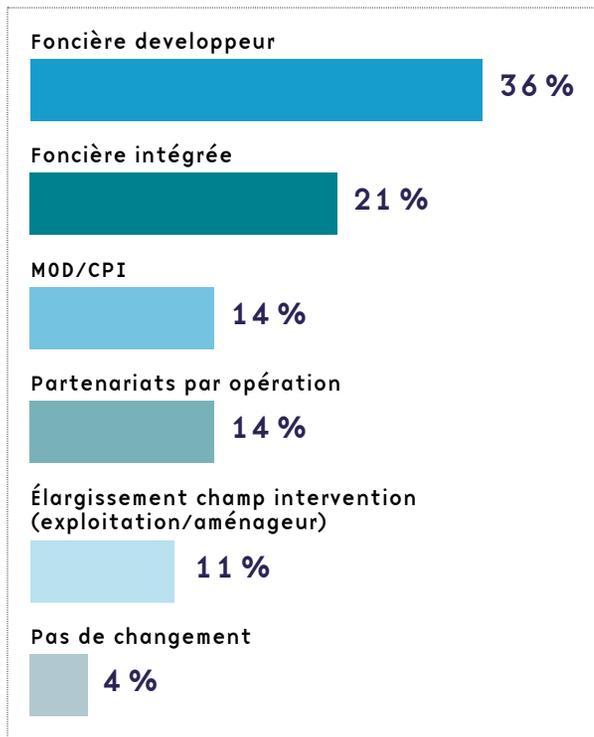
*Et puis, il y a tous les autres et les intermédiaires qui peuvent avoir quand même des problèmes de fonds propres, des problèmes de survie. »*

En sortie de crise, les professionnels envisagent deux grandes tendances d'évolution possible pour le métier de la promotion immobilière :

- **L'évolution vers un modèle d'investisseur-promoteur à « l'anglo-saxonne »** reposant sur un adossement capitalistique ou des partenariats durables avec des investisseurs ou des fonds de développement. Ce modèle peut fonctionner avec une part limitée, voire sans VEFA, une commercialisation une fois le projet achevé et un portage plus long des opérations grâce à un renforcement des fonds propres. Derrière cette évolution, plusieurs familles d'acteurs pourraient coexister : le maintien de promoteurs « *pure players* » qui disposent de fonds propres importants ou qui créent des partenariats avec des fonds d'investissement opération par opération ; le développement d'une foncière interne au promoteur, avec des investisseurs externes ou non pour conserver en patrimoine tout ou partie des réalisations ; le développement d'une foncière de développement qui se rapproche des modèles de « *land-banks* » publiques anglo-saxonnes en portant du foncier sur longue période ; et enfin des promoteurs adossés à un partenaire qui peut être une société de construction ou une banque.
- **L'évolution vers un rôle de prestataire spécialisé** avec une responsabilité moindre et sans besoins de fonds propres complémentaires dans la mesure où il n'y a pas, pour ce modèle, de portage foncier ou de détention d'actifs à transformer : certaines opérations, notamment en transformation de l'existant, sont déjà réalisées aujourd'hui en contrat de promotion immobilière (CPI).

Pour l'ensemble des décideurs, les différentes pistes s'équilibrent de la façon suivante, avec une préférence pour les modèles intégrant une foncière :

### Quels nouveaux montages/partenariats pourraient être privilégiés à l'avenir ?



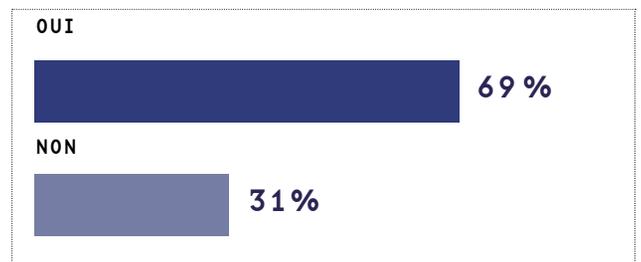
Source : étude qualitative

Les responsables opérationnels des sociétés de promotion immobilière marquent quant à eux une forte attirance pour les foncières développeur – acquérant des terrains pour lancer des opérations (envisagées à 79 %), les foncières intégrées – gérant les actifs réalisés (74 %) et surtout pour les partenariats par opération (84 %).

Une plus grande hybridation des métiers se développera probablement, avec des promoteurs se dotant de foncières et devenant exploitants quand, réciproquement, certains investisseurs ou bailleurs sociaux se lanceront davantage dans la promotion (ce qui est déjà le cas pour certains).

C'est une perspective qu'envisagent 69 % des responsables opérationnels des sociétés de promotion immobilière :

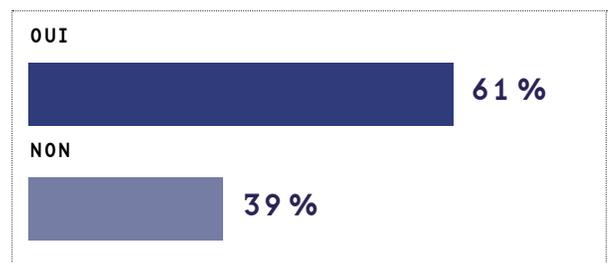
### La compétence « promotion immobilière » sera-t-elle internalisée en tout ou partie par d'autres acteurs : bailleurs sociaux, aménageurs, investisseurs, etc. ?



Source : étude quantitative promoteurs

Au total, un rapprochement de la promotion immobilière à la française avec les modèles étrangers est assez largement envisagé par les professionnels interrogés dans le cadre de l'étude :

### Le modèle de promotion immobilière à la française va-t-il selon vous évoluer vers un autre modèle tel qu'il en existe dans d'autres pays, par exemple anglo-saxons (pas de VEFA systématique, commercialisation après construction, portage plus long des opérations avec des fonds propres plus importants... ?)



Source : étude quantitative promoteurs

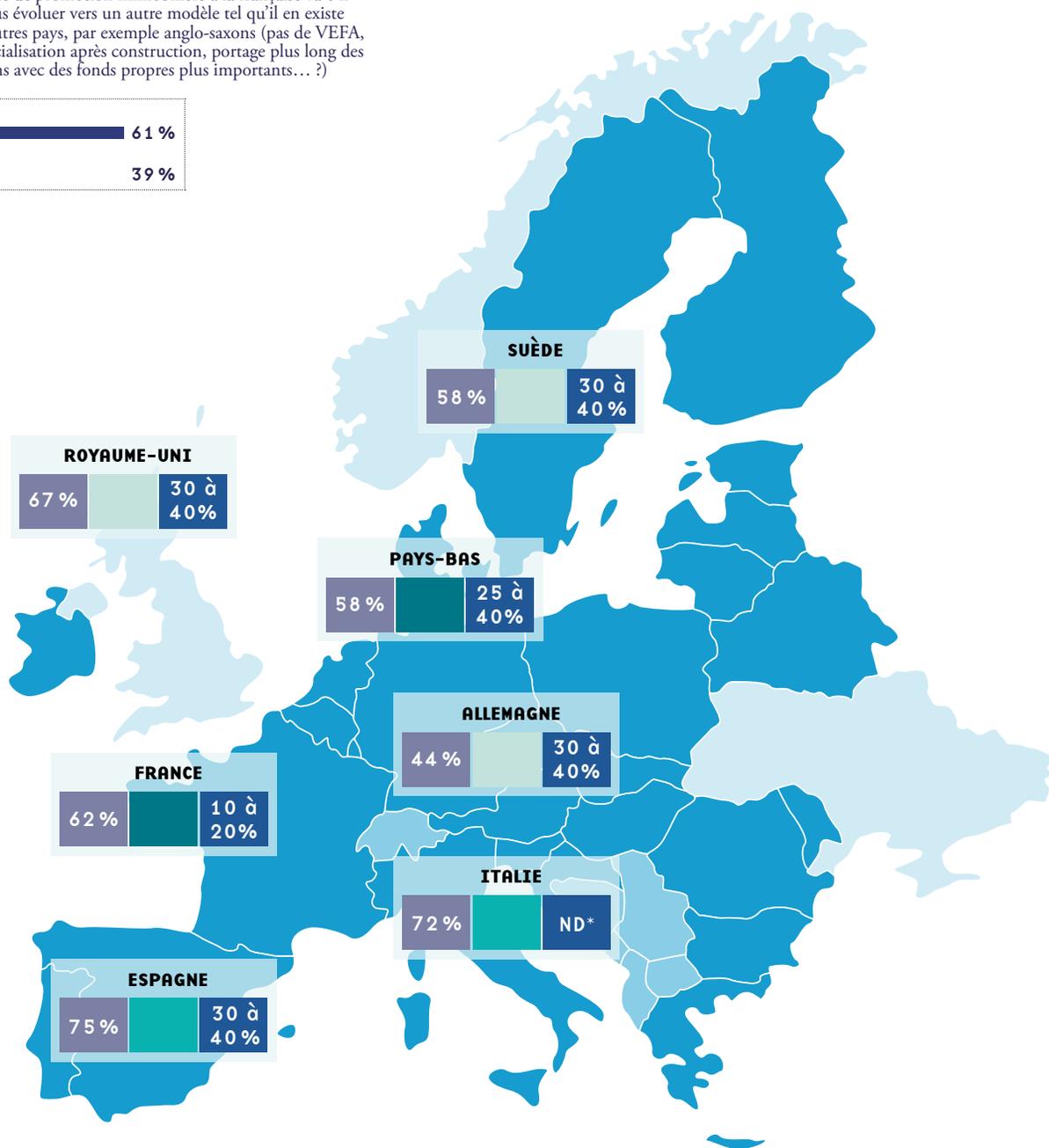
## Promotion immobilière : benchmark international

	Modèle dominant	Partenariats	Principaux acteurs
États-Unis	Contrat avec option d'achat puis contrat d'acquisition une fois l'option levée	Partenariats avec des investisseurs (REITs...) ou des investisseurs privés	Greystar REIT, Irvine Company, NVR, Toll Brothers, Kushner Real Estate Group
France	VEFA / BEFA	Partenariats avec des investisseurs institutionnels ou avec des organismes de logement social	Nexity, Altarea, Vinci Immobilier, Bouygues Immobilier, Bassac, Kaufman & Broad, Icade, Eiffage Immobilier, Procvivis, ADIM
Royaume-Uni	Commercialisation post-construction/travaux avec la possibilité d'avoir des ventes à la découpe (off-plan sales)	Joint venture avec d'autres promoteurs et/ou des propriétaires de terrains (landowners)	Persimmon, Barratt Developments, Taylor Wimpey, Berkeley Group, Bellway, Redrow Homes
Allemagne	Funding agreement avec un investisseur institutionnel	Partenariats avec des fonds de pension et des compagnies d'assurance	Strabag Real Estate, Goldbeck, Zech Group, Instone Real Estate, Consus Real Estate
Espagne	Option agreement ou phased purchases « Venta sobre plano » (vente sur plan) est également courante et s'apparente à la VEFA (moins sécurisante pour l'acquéreur et transfert de propriété lors de livraison).	Partenariats avec des investisseurs internationaux sont de plus en plus fréquents (intérêt notamment touristique)	Acciona Inmobiliaria, Azora Homes, Metrovacesa, Neinor Homes, Pryconsa, Aedas Homes, Habitat Inmobiliaria
Italie	Signature d'un avant-contrat « contratto preliminare » avec versements qui suivent l'avancement des travaux (stato avanzamento lavori (SAL), transfert de propriété à la livraison)	Partenariat avec des organismes publics et/ou des fonds privés	Coima SGR, Hines Italy, Risanamento, Condotte Immobiliare
Pays-Bas	Co-financement et système d'association de co-propriétaires « Vereniging ver Eigenaren » (Vve). Modèle hybride entre les pré-ventes « à la française » et la promotion en fonds propres	Partenariats avec des investisseurs institutionnels, co-investissement et associations de logement social « Woningcorporaties » (représentant environ 30 % du parc immobilier)	VolkerWessels Vastgoed, Heijmans Vastgoed, Ballast Nedam Ontwikkeling, Bouwfonds Property Development (BPD)
Suède	Promotion en fonds propres et système de coo-pe-ratives d'habitation « Bostadsrätt » (droit de résidence pour les acquéreurs qui n'obtiennent pas la pleine propriété).	Partenariats public-privé (promoteurs intégrés dans les plans d'urbanisme à long terme,...) et fonds de pension	Riksborgen, NCC Property Development, Peab Bostad, JM AB, Bonava

En Europe, les marges des promoteurs dépendent des spécificités propres à chaque marché local mais, de manière générale, elles sont partout comprimées par la hausse des prix des matériaux et de la main d'œuvre, ainsi que par des réglementations énergétiques plus strictes. Les projets financés par des préventes (VEFA, off-plan sales au Royaume-Uni) réduisent les coûts financiers et augmentent les marges.

Les projets financés par des fonds institutionnels, comme en Allemagne, offrent des marges plus limitées mais plus stables.

Le modèle de promotion immobilière à la française va-t-il selon vous évoluer vers un autre modèle tel qu'il en existe dans d'autres pays, par exemple anglo-saxons (pas de VEFA, commercialisation après construction, portage plus long des opérations avec des fonds propres plus importants... ?)



\*ND : non disponible

Source : Eurostat - OCDE - Banque mondiale - EMF

% des ménages propriétaires



VEFA ou achat sur plan



Fonds propres moyens nécessaires



Si les différentes pistes d'évolution qui viennent d'être présentées s'appuient d'ores et déjà sur des éléments saillants dans le contexte actuel, leur pleine concrétisation ne s'affirmera que sous la perspective d'une sortie de crise qui, selon les professionnels interrogés, repose elle-même sur trois grands enjeux.

# TROIS GRANDS ENJEUX POUR UNE SORTIE DE CRISE

## 4.3

Les professionnels interrogés parient ainsi sur une transformation profonde de la promotion immobilière, en France dans les années à venir. Toutefois, une telle mutation repose notamment, à les entendre, sur trois grands enjeux, lesquels conditionnent une sortie de crise dans les meilleures conditions : l'acquisition de nouvelles compétences, une optimisation des modes opératoires et la définition d'une véritable ambition nationale en matière de logement.

De plus, pour accompagner efficacement les dynamiques de transformation précédemment évoquées, plusieurs leviers pourraient être actionnés :

- **Développer une approche macrosociologique** pour mieux anticiper les attentes et mieux répondre aux besoins.
- **Décloisonner les projets entre les différentes parties prenantes** pour favoriser des approches plus coordonnées à l'échelle urbaine (questions de densité, de mobilité) et dépasser le silotage entre les métiers.
- **Renforcer les compétences** en travaillant davantage sur l'existant : réhabilitation, transformation d'actifs, revalorisation de friches.

- **Construire de manière plus durable** sans surenchérir les coûts, ce qui requiert de réaccorder plus d'importance à l'architecture. *« On sait faire mieux, plus intelligemment, plus beau sans surenchérir les coûts, la place de l'architecture, humiliée pendant de trop nombreuses années, doit revenir sur le devant de la scène. Pour la rénovation du bâti, les architectes sont au cœur de l'équation ».*

- **Établir une nouvelle équation économique** : réapprendre à faire avec moins d'argent public et développer des modèles moins dépendants des cycles économiques.

*« On observe un inversement des équilibres pour tendre vers 80 % de rénové et 20 % de neuf, mais aujourd'hui on donne encore de la valeur uniquement à ce qui est construit et non pas à ce qui est déconstruit. Or d'ici 30 ans, les villes devront être végétalisées à hauteur de 50 % pour répondre aux enjeux climatiques. Il faut trouver une réponse aux besoins de pleine terre et un moyen de valoriser les espaces libérés. »*

Fondamentalement, les promoteurs immobiliers sont des acteurs des territoires : à l'interface des différents acteurs, la promotion immobilière intègre une multiplicité d'exigences et une agilité *« juridico-économico-pratique »* : assurer le dialogue avec les élus, le suivi administratif, technique et financier mais aussi connaître la demande.

## De nouvelles compétences.

«*Il faut une maîtrise des compétences techniques avant de pouvoir être créatif*», rappelle un professionnel. Cela suppose en premier lieu de renforcer l'attractivité de la filière immobilière et donc de revaloriser ses métiers, à travers une collaboration étroite avec le monde éducatif, et un investissement dans les technologies :

- Renforcer les partenariats éducatifs pour cocréer des cursus adaptés aux besoins du secteur, particulièrement en matière d'innovation.
- Se réappropriar les compétences techniques qui n'ont pas ou peu été exploitées ces dix dernières années. Selon certains professionnels interrogés, les promoteurs doivent en effet les renforcer pour répondre notamment aux défis environnementaux et de transformation de l'existant. Il s'agit également d'innover pour permettre davantage de mixité d'usages adaptée aux évolutions sociétales. Les évolutions des modes constructifs, notamment la construction hors site, ont également été citées par certains acteurs, même si pour la majorité d'entre eux, ces procédés demeurent pour le moment assez marginaux.
- Élargir la gamme des compétences chez les promoteurs : économistes, sociologues, géologues... pour comprendre et anticiper les évolutions sociétales et environnementales. «*Il faut remettre l'art de vivre dans les programmes de promotion.*»

«*On n'aura jamais autant besoin de promotion et d'intelligence de construire, de réinventer, de réinterpréter*», estime un professionnel.

Certains citent à cet égard l'IA pour l'écoute et l'analyse des besoins et une meilleure connaissance du marché, mais les cas d'usage concrets demeurent encore limités.

Une fois ces nouvelles compétences mobilisées, la difficulté actuelle à trouver un équilibre économique avec un prix de sortie acceptable, en particulier pour les opérations de transformation de l'existant, oblige les acteurs à adopter de nouvelles façons de travailler ensemble.

## Sécurisation des opérations et optimisation des processus

La chaîne de production de l'immobilier a jusqu'alors été très silotée, aboutissant à un empilement des marges des acteurs.

Une meilleure articulation entre les différentes parties prenantes pourrait s'incarner via :

- le renforcement d'un cadre collaboratif structuré pour sécuriser les opérations et optimiser les processus. Les professionnels interrogés évoquent notamment : des comités de pilotage incluant toutes les parties prenantes, un développement plus important de la co-promotion avec un partage du risque, une coopération public-privé accrue, notamment par la mise en place de dispositifs permettant de libérer du foncier public tout en assurant une densification maîtrisée des zones urbaines.

- Un décloisonnement de la chaîne de valeur pour favoriser une plus grande transparence contractuelle et l'approfondissement d'une culture commune : développement de contrats types ou de chartes de collaboration pour fluidifier les négociations.

Le «*désilotage*» des métiers permettrait de travailler les projets à la fois sur le plan architectural, mais aussi financier, pour apporter une réponse compatible avec le pouvoir d'achat des acquéreurs et l'objectif de la décarbonation. Le cas des banques est notamment cité. Selon un professionnel :

«*Il y a toujours une particularité pour les promoteurs, filiale de banque. C'est l'articulation avec les autres métiers de la banque, celui d'investisseur, celui de gestion de fortune. Savoir si les synergies sont possibles. J'en suis persuadé, si elles sont solidement exploitées entre les métiers de la banque et le promoteur interne.*»

- Un meilleur alignement des projets avec l'intérêt général pour mieux anticiper les attentes des occupants et limiter les recours en favorisant les consultations publiques dès les premières étapes des projets. Les acteurs interrogés dans le cadre de l'étude citent notamment parmi les solutions pour faciliter cette adhésion aux projets une plus grande participation citoyenne, ainsi qu'une transparence renforcée dans le dialogue entre promoteurs et collectivités locales.

Toutefois, inscrire des stratégies et œuvrer dans un temps long avec davantage de concertations entre secteur public et privé nécessite un cadre politique et réglementaire stable. C'est le troisième grand enjeu d'une sortie de crise : que la promotion puisse s'inscrire dans une véritable ambition nationale pour la filière immobilière.

## Promouvoir une ambition nationale

Les acteurs publics orientent objectivement le marché immobilier tant à travers les dispositifs d'aides direct et d'orientation fiscale, qu'à travers leurs rôles de planificateurs urbains et d'émetteurs de normes. Ils l'alimentent également en libérant des parcelles du foncier public ou bien des bâtiments publics à restructurer.

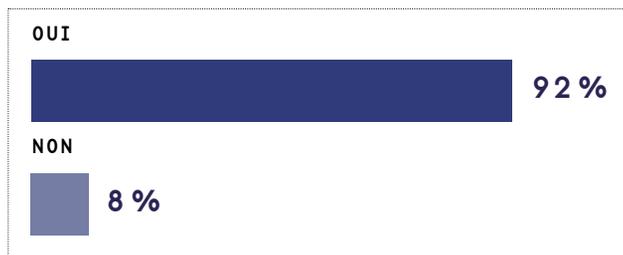
En matière d'accompagnement fiscal, les acteurs sont partagés sur la pertinence économique des dispositifs d'accompagnement fiscal de l'investissement dans le neuf, sauf chez la majorité des responsables opérationnels des sociétés de promotion immobilière, pour lesquels le soutien de l'activité de la profession par ce biais demeure une nécessité.

Pour d'autres acteurs de la filière, notamment les investisseurs, l'équilibre d'une opération immobilière devra s'envisager à l'avenir sans soutien public.

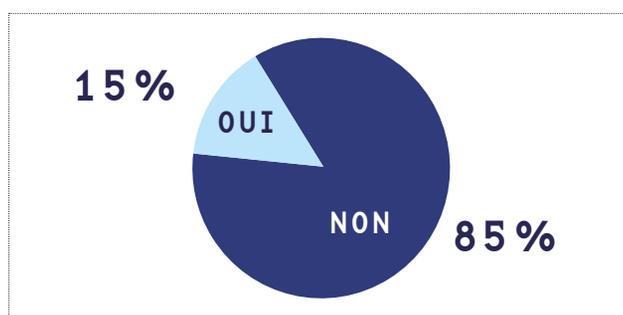
De nombreux professionnels évoquent également une nécessaire évolution de ces dispositifs d'accompagnement afin qu'ils ciblent mieux des problématiques immobilières pertinentes. À l'instar par exemple des mesures encourageant le logement intermédiaire.

Certains dispositifs pourraient également être créés à destination des investisseurs institutionnels pour renforcer leur rôle sur les marchés résidentiels. Ils sont en effet aptes à mobiliser une épargne significative qui pourrait contribuer à développer une offre de logements abordables en complément des actions propres aux acteurs du logement social.

Le financement de la promotion par des dispositifs d'accompagnement fiscal de l'investissement dans le neuf est-il un passage obligé ?



Source : étude quantitative promoteurs



Source : étude qualitative

Par ailleurs, alors que les objectifs nationaux en matière de réglementation environnementale et de modes constructifs sont ambitieux et déjà bien intégrés dans les règles existantes et les pratiques professionnelles, la question d'une pause normative est soulevée par de nombreux professionnels, car l'inflation récente des normes a contribué à limiter la production et à accroître certains déséquilibres de marché.

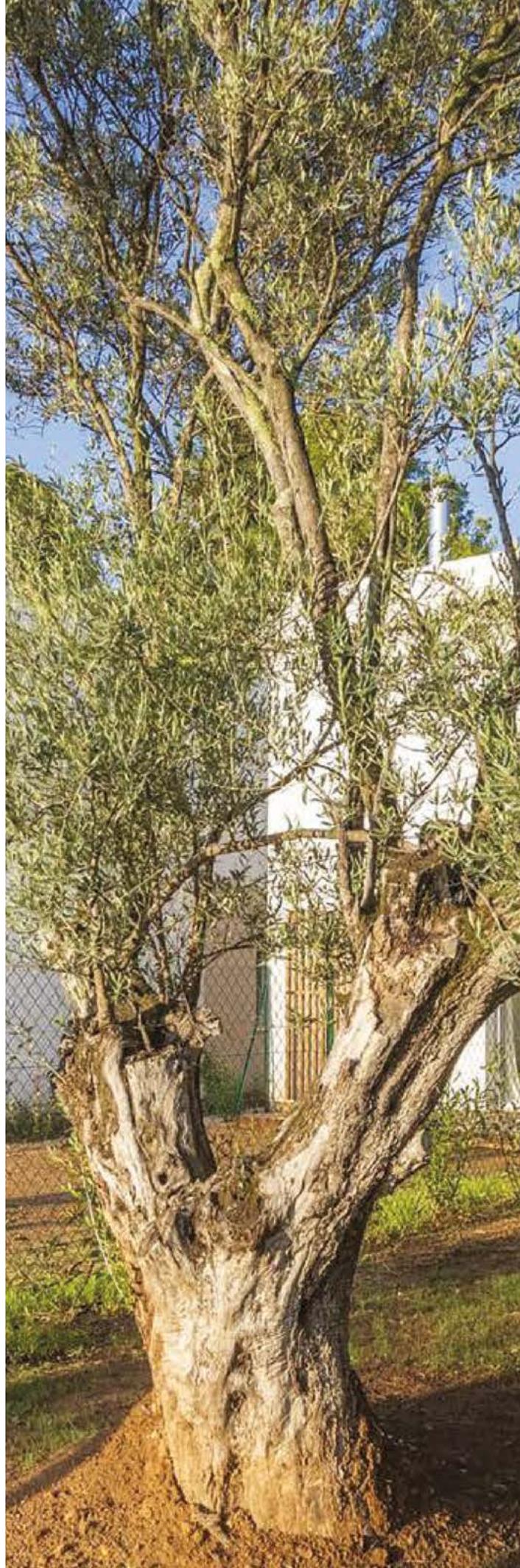
En France, les projets immobiliers prennent de 5 à 8 ans en moyenne, contre 3 à 4 ans dans d'autres pays comparables, ce qui traduit un désalignement entre les contraintes publiques, politiques, privées et le circuit des recours.

Selon un élu, « pour encourager une planification urbaine coordonnée et anticipative, qui pourrait se matérialiser via des directives d'aménagement du territoire qui tiendraient compte de la diversité des besoins locaux et de la complexité des contraintes du marché, une visibilité à moyen terme paraît indispensable. Une grande loi de programmation concernant le logement et l'immobilier serait susceptible de procurer cette stabilité. Elle pourrait surtout formaliser et concrétiser une ambition nationale qui réponde aux besoins de logement tout en respectant l'environnement et qui oblige tous les acteurs publics et privés à mieux se coordonner. »

« Si on considère que loger est un sujet d'intérêt national, il faudrait raisonner globalement et pas à la taille d'une commune. Il faudrait des directives d'aménagement du territoire, ce qui par ailleurs, a déjà été fait. C'est quelque chose qu'il faut profondément transformer, car on a besoin de logements. »

Finalement, en prenant en compte toutes les pistes qui ressortent des échanges menés dans le cadre de la présente étude sur l'avenir du métier de promoteur immobilier, c'est le développement d'une nouvelle culture professionnelle qui émerge, dans laquelle la recherche de rentabilité économique participe au développement de l'intérêt général.

Cette nouvelle culture donne un sens, une profondeur supplémentaire aux initiatives portées par tous les acteurs de la filière et enrichit le périmètre d'action d'un écosystème en pleine réinvention tout en renforçant son attractivité.



# ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

# 5

## Phase qualitative

Novembre 2024 à Janvier 2025

46 entretiens en face à face et par téléphone du 5 novembre 2024 au 31 janvier 2025 auprès de Présidents et Directeurs généraux de sociétés de promotion immobilière, de sociétés de gestion, de fonds d'investissement, d'élus, d'aménageurs, de bailleurs sociaux, d'architectes, d'urbanistes, de financeurs et de prospectivistes.

## Phase quantitative promoteurs

Janvier et Février 2025

182 entretiens par téléphone auprès de responsables opérationnels de promoteurs immobiliers du 15 janvier 2025 au 7 février 2025.

## Phase quantitative auprès de clients et prospects

Janvier et Février 2025

310 entretiens par internet du 31 janvier au 7 février 2025.



# CONTACTS

# 06



**Éric Groven**

*Directeur Immobilier de SG Réseau  
France et Président de Sogeprom  
eric.groven@socgen.com*



**Christian de Kerangal**

*Directeur général de l'IEIF  
christian.dekerangal@ieif.fr*



**Christophe Excoffier**

*Président de Novamétrie  
christophe@novametrie.com*

**Mentions légales**

Pour l'utilisation du livre blanc :

© Copyright « Enquête sur l'avenir du métier de promoteur immobilier réalisée par Société Générale en partenariat avec Novamétrie et l'IEIF. »

**Remerciements**

*Nous tenons à remercier l'ensemble des contributeurs à l'étude.*

## Crédits photos

- *Conception IA : Agence Duwood Corporate*
- *Photographies : Myphotoagency, Unsplash*
- *Photographie de couverture : Exfolio*



**SOCIETE GENERALE**

17, cours Valmy  
92 972 La Défense Cedex  
Tél: 01 42 14 20 00

[www.societegenerale.com](http://www.societegenerale.com)



**IEIF**

13, avenue de l'Opéra  
75 001 Paris  
Tél: 01 44 82 63 63

[www.ieif.fr](http://www.ieif.fr)



**NOVAMÉTRIE**

3 Rue Séguier,  
75006 Paris  
Tél: 04 67 06 24 71

[www.novametrie.com](http://www.novametrie.com)