

ANNEE 2009-2010

COLLECTION "LES MEMOIRES DE L'ESPI"

Concevoir un projet immobilier résidentiel et le commercialiser en période de crise

Maud GUILLOIS

Master ESPI 2e année Aménagement - Promotion - Construction

Professeur : M. Claude MEZRAHI

www.edilivre.com

Edilivre Éditions APARIS
56, rue de Londres – 75008 Paris
Tél. : 01 41 62 14 40 – Fax : 01 41 62 14 50 – mail : actualites@edilivre.com

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction,
intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

ISBN : 978-2-8121-5201-6
Dépôt légal : Novembre 2010

© Edilivre Éditions APARIS, 2010

Maud GUILLOIS

Master 2 APC

Dossier n° 104-08

Comment les promoteurs ont-ils fait évoluer leurs stratégies marketing et commerciale pour faire face à la baisse des mises en vente de l'année 2008 ?



Concevoir un projet immobilier résidentiel et le commercialiser en période de crise

Mémoire sous la direction de M.MEZRAHI

Année 2009-2010

Sommaire

Sommaire	1
Attestation de non plagiat.....	3
Remerciements	4
Introduction.....	5
Partie 1. Comprendre son marché et définir son produit.....	7
1.1 L'étude de site	7
1.1.1 Analyse de la réglementation applicable au terrain	7
1.1.2 Déterminer la zone d'attraction.....	11
1.1.3 Analyse de l'environnement de la zone d'attraction	13
1.2 L'étude de marché.....	16
1.2.1 Etude de l'offre en logement	16
1.2.2 Etude de la demande en logement	20
1.2.3 Etude des marchés complémentaires.....	22
1.2.4 Conclure une étude de marché.....	22
1.3 Etude financière	24
1.3.1 Bilan financier.....	24
1.3.2 La trésorerie prévisionnelle.....	31
1.3.3 La marge et la rentabilité de l'opération	32
1.3.4 Le financement de l'immobilier	32
Partie 2. Les différents outils de communication et de commercialisation	34
2.1 Les outils traditionnels de communication/commercialisation.....	34
2.1.1 La phase d'alerte	34
2.1.2 La publicité	36
2.1.3 Le bureau de vente.....	39

2.1.4 Les remises, cadeaux.....	41
2.1.5 Les logements témoins.....	43
2.2 Les outils mis en place par l'Etat	44
2.2.1 Le dispositif Scellier	44
2.2.2 Le Pass-Foncier	48
2.2.3 Le doublement du Prêt à Taux Zéro.....	52
2.3 Le One Shot	57
2.3.1. Organisation d'un one shot.....	57
2.3.2. Budget communication	61
Conclusion	65
Synthèse	67
Annexes	71
La commercialisation d'appartements neufs de 2005 à 2009	72
Les programmes en cours de commercialisation dans la zone de chalandise	74
Positionnement par rapport à la concurrence par typologie	75
Conditions d'octroi et de remboursement du Prêt à Taux Zéro, applicables en zone A.	78
Règlement de vente du one shot d'Ermont.....	79
Bibliographie	81

Attestation de non plagiat

« Je soussignée, Maud GUILLOIS, certifie avoir réalisé personnellement ce mémoire sans reproduction in-extenso du texte d'un auteur ou d'un texte publié dans une revue ou disponible sur Internet. »

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Sophie DUFFRON, directeur opérationnel chez Nexity Apollonia, qui a accepté de suivre ce mémoire en me donnant les renseignements nécessaires à sa bonne rédaction et par sa participation à la soutenance de ce travail.

Mais aussi Vincent DE LA VARENDE, responsable de programmes chez Nexity Apollonia, en charge du projet d'Ermont qui a su répondre à toutes mes interrogations.

Enfin, je remercie Claude MEZRAHI, professeur correcteur de ce travail, pour ses conseils avisés et la disponibilité dont il a fait preuve à mon égard.

Introduction

L'année 2008 a marqué le début de la crise économique mondiale et de ses répercussions sur l'ensemble des marchés. Le marché immobilier a lui aussi été durement touché.

En 2008, le nombre de permis de construire a chuté de 23%, soit 111.300 unités de moins. Les mises en chantier de logements neufs, quant à elles, ont reculé de 13% en 1 an, soit 370 000 unités de moins, les mises en ventes de programmes neufs ont baissé de 40% par rapport à l'année 2007 et la demande des logements à continué à baisser.

De fait, sur l'année 2008, la vente des logements neufs a enregistré un recul de 44% par rapport au troisième trimestre 2007. Conséquence directe de ce repli des acheteurs face à l'immobilier neuf, le nombre de biens proposés à la vente ne cesse de croître pour atteindre, au dernier trimestre 2008, le chiffre record de 113.404 logements.

Dès le premier semestre 2008, le décalage de plus en plus important entre le niveau des prix des logements et les possibilités financières des ménages s'est accru, le nombre d'acquéreurs solvables a nettement diminué. Les établissements bancaires ont été désignés comme responsables de la dégradation du marché immobilier du fait d'une politique de distribution des crédits plus restrictives.

Ces retournements de marché rappellent ceux du début des années 1990, une période noire pour le secteur de l'immobilier. Néanmoins, la crise actuelle trouve son origine dans le dérèglement des marchés financiers, ce qui en fait une crise planétaire. Elle touche l'ensemble des marchés dont celui de l'immobilier.

Pour se différencier de la concurrence, les promoteurs ont du redoubler d'imagination afin d'innover et de mettre en avant leurs produits. Ils ont alors du repenser leurs programmes. Avant 2008, l'immobilier neuf connaissait une hausse constante des prix et de la demande. Puisque les programmes se vendaient aisément, il était facile de tomber dans une certaine forme d'automatisme quant à la programmation et à la commercialisation des produits.

Une question se pose alors : comment les promoteurs immobiliers ont-ils fait évoluer leurs stratégies marketing et commerciale pour faire face à cette situation ?

Ce travail présente dans une première partie, les différentes étapes qui rythment la définition et la conception, d'un programme neuf en immobilier résidentiel. La programmation d'un produit immobilier doit se baser sur le triptyque suivant :

- L'étude de site
- L'étude de marché
- L'étude financière

La matière première de tout promoteur est le foncier, et il doit être tant dans sa situation, que dans sa composition et dans sa nature, de bonne qualité (Etude de site). Un programme immobilier doit être conçu, pour répondre aux besoins d'une population ciblée : les futurs acquéreurs. L'étude de marché permet d'appréhender leurs besoins, et de connaître le positionnement des concurrents, dans une zone de chalandise au préalable déterminée. La construction de logements touche à l'affectif, car pour les acquéreurs il s'agit d'un achat important. Il n'en demeure pas moins, que la promotion immobilière n'est pas une activité philanthropique, et qu'un programme immobilier doit générer des profits. C'est l'étude financière qui permet de mettre en évidence la rentabilité économique d'une opération.

Toute conception de programme n'a de sens que s'il est destiné à être mis en vente. La vente des logements intervient par le biais d'une VEFA (Vente en l'Etat Futur d'Achèvement), ce qui permet au promoteur de vendre des lots avant, pendant voire même parfois, après la période des travaux. La vente des logements est l'activité essentielle de tout promoteur car elle génère son chiffre d'affaires. Du fait de sa durée qui peut être longue et de son importance économique, la commercialisation d'un programme est une étape importante qui doit être préparée. La seconde partie de ce mémoire met en évidence les outils commerciaux qui sont à la disposition des promoteurs pour réussir cette étape. Certains ont un caractère purement commercial et se retrouvent dans d'autres secteurs que l'immobilier (publicité, lieux de vente, remises, ...). D'autres quant à eux, touchent uniquement le monde de l'immobilier, il s'agit de mesures financières d'initiative gouvernementale qui viennent soutenir l'activité de la profession (dispositif Scellier, doublement du Prêt à Taux Zéro, Pass-Foncier). Ces mesures d'aides visent autant les investisseurs que les primo-accédants, ce qui permet de toucher une large clientèle des promoteurs. Il existe également des événements à caractère plus exceptionnel qui doivent créer une dynamique importante sur un programme en particulier, c'est le cas du one shot.

Pour illustrer ce mémoire, je me suis appuyée sur une opération développée par Nexity Apollonia sur la commune d'Ermont dans le Val d'Oise. La conception de ce projet a eu lieu en 2008 et 2009, sa commercialisation en octobre dernier a connu un franc succès. Ce programme me permet donc d'appuyer mes propos tant pour sa conception que pour sa commercialisation.

Partie 1. Comprendre son marché et définir son produit

1.1 L'étude de site

L'étude de site a pour objectif de présenter, de façon exhaustive, l'environnement dans lequel s'inscrit le projet immobilier. Cet environnement est à prendre au sens le plus large du terme. En effet, il regroupe les dimensions réglementaires, physiques, et socio-économiques du terrain.

La dimension géographique des marchés est élémentaire dans l'étude de faisabilité. Il est donc important de délimiter de façon précise le marché dans l'espace, afin de pouvoir étudier ensuite l'ensemble de ses caractéristiques.

L'étude de site doit répondre à trois objectifs :

- Connaître la constructibilité du terrain par l'analyse de la réglementation applicable
- Identifier et définir une aire de marché caractéristique du produit immobilier envisagé
- Identifier les qualités particulières de ce site par l'analyse de son environnement général et immédiat

1.1.1 Analyse de la réglementation applicable au terrain

La constructibilité du terrain est un des premiers critères à regarder. En effet, un terrain ne vaut que par sa capacité à être aménagé et à recevoir une opération immobilière.

Un terrain est situé dans une commune où s'applique un Plan Local d'Urbanisme (PLU) ou un Plan d'Occupation des Sols (POS) ou à défaut le Règlement National d'Urbanisme (RNU). Le PLU/POS nous permet de définir la zone où est située notre terrain grâce au plan de zonage, et par conséquent, les règles qui lui sont applicables. Nous obtenons ainsi la surface hors œuvre nette (SHON) maximum constructible.

Il existe différentes zones dans un document graphique de PLU/POS, elles peuvent être :

- Les zones urbaines, dites « zones U » : ce sont « les secteurs déjà urbanisés et les secteurs où les équipements publics existants ou en cours de réalisation ont une

capacité suffisante pour desservir les constructions à implanter » (article R.123-5 du code de l'urbanisme).

- Les zones à urbaniser, dites « zones AU » : l'article R.123-6 du code de l'urbanisme les définit comme pouvant « être classées en zone à urbaniser les secteurs à caractère naturel de la commune destinés à être ouverts à l'urbanisation ». On distingue deux types de zones AU :
 - les secteurs urbanisables immédiatement en raison de la présence « d'assainissement existant à la périphérie immédiate d'une zone AU » et ayant « la capacité suffisante pour desservir les constructions à implanter dans l'ensemble de cette zone » ; cette zone est généralement nommée « 1AU »,
 - si cette capacité est insuffisante, l'ouverture à l'urbanisation est subordonnée à une modification ou une révision du PLU ; on nomme généralement cette zone « 2AU ».
- Les zones agricoles, dites « zones A » : il s'agit des « secteurs de la commune, équipés ou non, à protéger en raison du potentiel agronomique, biologique ou économique des terres agricoles » (article R.123-7 du code de l'urbanisme). C'est un régime strict et surveillé, seules les constructions ou installations nécessaires aux services publics et à l'exploitation agricole y sont autorisées.
- Les zones naturelles et forestières, dites « zones N » : ce sont les « secteurs de la commune, équipés ou non, à protéger en raison soit de la qualité des sites, des milieux naturels, des paysages et de leur intérêt, notamment du point de vue esthétique, historique ou écologique, soit de l'existence d'une exploitation forestière, soit de leur caractère d'espaces naturels » (article R.123-8 du code de l'urbanisme).
- Le plan de zonage délimite aussi des secteurs particuliers, comme les espaces boisés classés ou les emplacements réservés (notamment pour la construction future d'équipements publics).

Quand nous avons situé notre terrain sur le plan de zonage, nous pouvons alors étudier les règles applicables à cette zone qui se décomposent en 14 articles :

- Article 1 : Type d'occupation ou d'utilisation du sol interdites
- Article 2 : Type d'occupation ou d'utilisation du sol soumises à des conditions particulières
- Article 3 : Accès et voirie
- Article 4 : Desserte par les réseaux (eaux, assainissement, électricité)

- Article 5 : Caractéristique des terrains
- Article 6 : Implantation des constructions par rapport aux voies et emprises publiques
- Article 7 : Implantation des constructions par rapport aux limites séparatives
- Article 8 : Implantation des constructions les unes par rapport aux autres sur une même propriété
- Article 9 : Emprise au sol
- Article 10 : Hauteur maximum des constructions
- Article 11 : Aspect extérieur
- Article 12 : Stationnement
- Article 13 : Espace libre et plantations, espaces boisés classés
- Article 14 : Coefficient d'occupation des sols (COS).

Seuls les articles 6 et 7 sont obligatoires, les autres sont facultatifs. Quand le coefficient d'occupation des sols n'est pas donné, il faut donc établir avec l'architecte une emprise au sol et un gabarit de notre opération en respectant les autres articles du règlement.

En effet, les règles de retrait ou bien d'alignement à la voie publique, de hauteur maximum, de vues par rapport aux autres constructions, ..., vont conditionner les possibilités d'implantation de notre opération.

Quand nous avons déterminé une emprise (surface au sol) et un gabarit (volume), il est alors relativement aisé de trouver une surface hors œuvre brute (SHOB), puis une surface hors œuvre nette (SHON), et enfin une surface habitable (SHAB).

La SHOB représente la somme de chaque niveau de plancher de la construction calculés à partir du nu extérieur des murs de façade et du niveau supérieur du plancher.

Pour passer de la SHOB à la SHON, il faut en déduire un certain nombre de surfaces qui sont :

- Les combles et sous-sol non aménageables pour l'habitation (toute hauteur inférieure à 1,80m)
- Les balcons, loggias et terrasses
- Les aires de stationnement
- ...

La SHON est la surface à déclarer lors du dépôt de permis de construire.

Quand un coefficient d'occupation des sols est prévu, il suffit de le multiplier par la surface du terrain pour trouver la surface hors œuvre nette maximum constructible. Néanmoins, les autres articles doivent également être étudiés attentivement pour savoir comment cette SHON va être répartie sur le terrain.

A ce stade de l'opération, nous pouvons déterminer une SHAB en appliquant un coefficient de performance fréquemment rencontré sur les opérations de promotion. C'est le travail de l'architecte de le rendre le plus performant possible, en jouant par exemple sur les espaces

communs de circulation. Ce coefficient va également dépendre du type de produit et donc de la clientèle visée.

Connaître la surface habitable est importante car c'est la surface « vendable », celle qui va déterminer notre chiffre d'affaires.

La commune d'Ermont a adopté son PLU en date du 22 octobre 2002. Grâce au plan de zonage (en annexe), nous avons déterminé, que le terrain étudié se situait en Zone U5. Cette zone correspond au secteur de la Gare d'Ermont-Eaubonne qui fait l'objet d'un renouvellement urbain au travers d'une ZAC.

Cette zone comporte quatre sous-secteurs (U51, U52, U53 et U54) auxquels s'appliquent des dispositions particulières en matière de hauteur.

Nexity Apollonia a acheté le terrain d'une superficie de 2 500 m² à l'aménageur Nexity Villes et Projets. Cette ZAC est de l'initiative de la communauté d'agglomération Val et Forêt.

Apollonia va construire sur son ilot :

- 13 000 m² SHON, dont 2 250 m² sont consacrés à des activités commerciales en pied d'immeuble
- 9 000 m² SHAB

1.1.2 Déterminer la zone d'attraction

La réalisation de l'étude de faisabilité nécessite la détermination de l'aire de marché, qui sera la zone de notre étude. Cet espace va permettre d'élaborer des analyses de marché plus approfondies, notamment en matière d'étude de la concurrence, de l'offre et des facteurs déterminants de la demande existante ou potentielle. Elle doit être définie avec soin car l'ensemble des études préalables vont être menées à partir de cet espace géographique.

La zone de l'étude peut être définie comme l'espace géographique dont est issu la majorité de la population constitutive de la demande potentielle d'un programme immobilier. En règle générale, cette aire de marché est découpée en plusieurs zones, de forme concentrique, de tailles croissantes. On trouve :

- la zone primaire ou prioritaire (60 à 80% de la demande potentielle)
- la zone secondaire (15 à 25% de la demande potentielle)
- la zone limitrophe, éventuellement

La taille de l'aire de marché et de ses différentes zones d'attraction dépend beaucoup des conditions d'accessibilité au site. En effet, on remarque bien souvent l'importance des axes de dessertes, que ce soit par les transports individuels ou en commun, dans le choix de la localisation, lors du processus d'achat. Cette remarque est d'autant plus vraie en région parisienne et dans les grandes agglomérations qui connaissent une saturation des réseaux de transports.

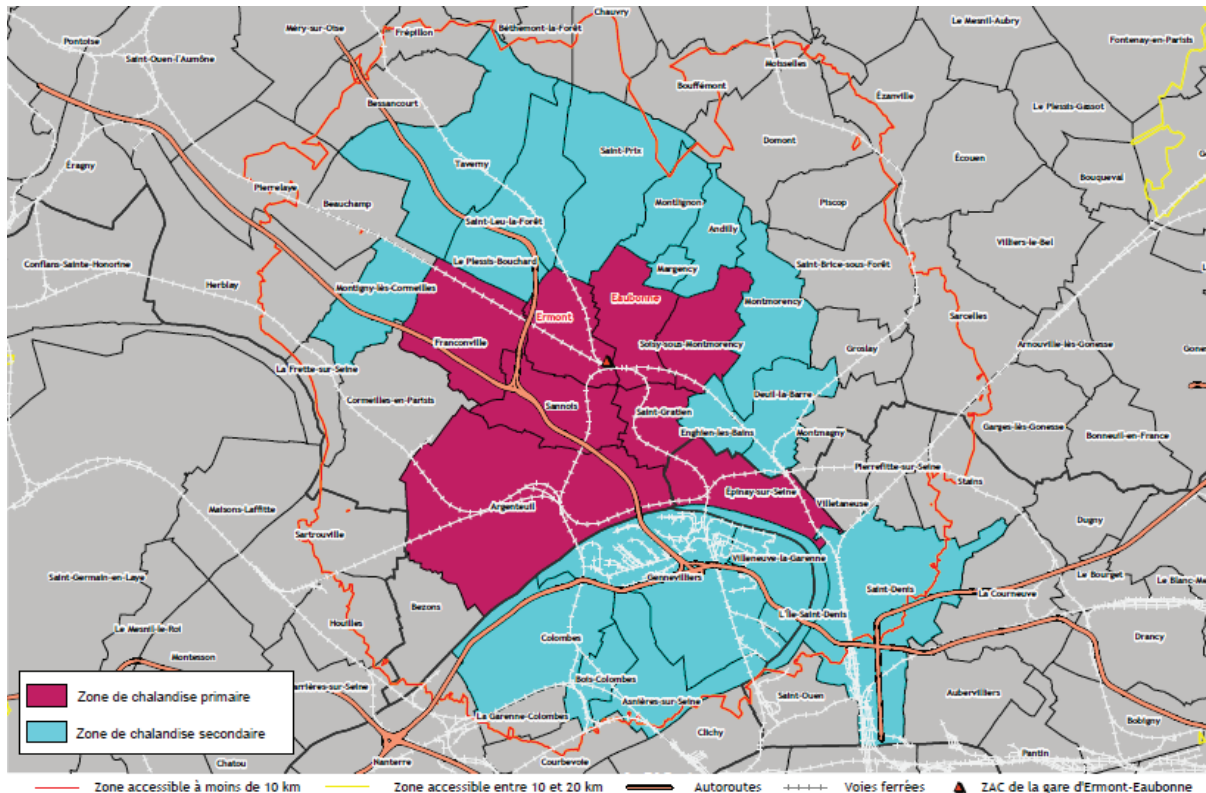
Il existe des obstacles naturels ou artificiels qui modifient la forme de l'aire de marché. Ces obstacles peuvent être des fleuves, des autoroutes, des voies ferrées, la frontière administrative entre deux départements, l'image de la commune... Ce sont autant d'obstacles qui empêchent consciemment ou inconsciemment l'acte d'achat au-delà d'une telle frontière.

Pour déterminer cette aire de marché, on peut tout d'abord utiliser une première méthode qui consiste à repérer géographiquement la clientèle potentielle pour notre programme. Il s'agit de savoir où vivent les catégories de ménages avec tels ou tels revenus, et à quelles catégories socio professionnelles correspondent nos clients potentiels. Cette méthode suppose la bonne connaissance de données économiques, sociales et culturelles de la zone d'étude, qui sont faciles à obtenir auprès des communes, des chambres de commerces et d'industrie, ...

Ensuite, nous devons également étudier la distance et le temps de trajet moyen autour de notre programme à travers la zone d'étude. Ceci afin de mesurer l'accessibilité du site en terme géographique. Les limites de la zone peuvent être définies en distance kilométriques ou bien en distance/temps.

La zone d'attraction peut alors être déterminée en prenant en compte la population qui composera l'essentiel de notre clientèle potentielle, tout en respectant un calcul distance/temps raisonnable pour l'accessibilité du site.

La zone de chalandise pour l'opération d'Ermont est représentée sur la carte ci-dessous.



Le projet de Nexity Apollonia à Ermont devra s'appuyer sur une zone de chalandise assez locale et plutôt orientée au sud de la commune, c'est-à-dire en allant vers Paris.

1.1.3 Analyse de l'environnement de la zone d'attraction

La deuxième étape de l'étude de site repose sur l'identification des qualités propres du site étudié. Celle-ci passe par l'analyse de l'environnement physique, puis socio-économique du site considéré.

Environnement physique

Certaines informations doivent être mises en évidence :

- la politique urbaine de la commune, les objectifs urbanistiques visés pour le site et son voisinage
- la description physique du terrain, sa topographie, sa forme, les servitudes le grevant, ...
- la description du bâti existant ou futur aux alentours

Ces informations sont disponibles auprès de divers services administratifs de la commune, du département, ... On pourra par exemple se déplacer au service du cadastre pour obtenir des détails sur le terrain ou au service de l'urbanisme de la commune pour obtenir le PLU ou le POS.

Se déplacer soi-même sur le site est une étape essentielle. En effet, malgré l'ensemble des informations recueillies, pouvoir se bâtir sa propre impression et s'imprégner réellement du site permettra par la suite, de mieux appréhender son marché. Un déplacement sur site permet en outre de se rendre compte d'éléments non consultables sur papier : pollution auditive ou olfactive, caractère animé ou pas du site, aspect agréable ou non du secteur, ... Ce sont autant de facteurs qui ont leur importance pour le reste de l'étude et le devenir de l'opération.

L'analyse des dessertes permet l'évaluation des différents accès au site. Plus un terrain est facile d'accès, plus une opération immobilière sur ce terrain est une bonne opportunité. Il faut donc étudier les différents modes de transports :

- routiers et autoroutiers
- en commun

La mesure de la distance et l'appréciation des moyens de desserte se font à partir du site, et par rapport au centre urbain, au centre d'emploi le plus proche. En région Ile de France, l'analyse des transports se fait toujours en fonction de Paris et/ou des différents pôles d'emplois et d'activités (quartier d'affaires de La Défense, aéroports, zones industrielles, ...)

Il faut analyser la qualité de ces transports et leur évolution : l'axe est-il saturé ? Va-t-il connaître des améliorations, des travaux ? Quelle est la durée moyenne en heure de pointe et creuse pour atteindre tel point ? ...

Pour les transports en commun, il faut déterminer quel est l'arrêt de bus, de métro ou de gare le plus proche du site et en combien de temps à pied ce point est-il atteint. Ensuite, nous devons savoir en combien de temps le centre urbain/d'emploi peut-il être rejoint, et quelle est la fréquence de passage de ces transports en heures pleines et creuses.

Que ce soit pour les transports individuels ou en commun, des statistiques existent sur les flux de passagers, la saturation des réseaux, le comptage routier, ...

Il ne faut pas oublier de présenter le site à une plus petite échelle, bien souvent celle de la commune. En effet, nous devons également étudier la façon dont le terrain et son quartier s'inscrivent dans la commune. Il s'agit alors ici, de regarder la commodité du terrain par rapport aux commerces, équipements publics, sportifs, écoles, ... L'accès à l'ensemble de ces services depuis le site est également un critère déterminant dans l'opportunité d'une opération.

La nouvelle gare d'Ermont Eaubonne propose trois lignes vers et en provenance de Paris :

- Le Transilien vers la Gare du Nord – 12 à 21 min de trajet – 1 train toutes les 5 min
- Le Transilien vers la Gare Saint Lazare – 22 min de trajet – 1 train toutes les 10 min
- Le RER C – 1 train toutes les 8 min

Seules trois autres gares en Ile de France offrent une qualité de desserte équivalente (Versailles-chantiers, Massy et Pontoise).

Il doit être noté, que la desserte vers la gare du nord est bien meilleure depuis la gare d'Ermont Eaubonne que depuis d'autres communes pourtant situées plus proches de Paris (Colombes, Asnières, Argenteuil).

Ermont est donc une commune qui peut être attractive pour des personnes habitant déjà dans le Val d'Oise mais aussi pour ceux habitant plus près de Paris mais souhaitant accroître la qualité de leurs transports quotidiens et donc bénéficier d'une meilleure qualité de vie.