



Etudes | Immobilier

Le marché du Real Estech se structure

Entre FinTechs et PropTechs, l'immobilier prend le tournant du digital. Qu'ils choisissent de s'allier à des start-up spécialisées ou d'innover par eux-mêmes, les acteurs historiques du marché s'adaptent, à leur rythme, aux nouveaux modes de financement et de gestion de leurs actifs immobiliers.

Arrivées en France en 2015, dans le sillage des FinTechs, les PropTechs connaissent leur première phase de transition. En 2018, l'engouement pour ces start-up opérant dans les secteurs de l'immobilier et de la construction a laissé place à la maturation des projets. Quarante jeunes pousses ont été créées l'an dernier, contre une centaine en 2017, indique le Baromètre 2018 de la Real Estech, publié par l'association éponyme. Parmi elles, on peut citer Liberkeys et Dili, qui renouvellent le métier



d'agent immobilier, ou encore, Cautioneo et Unkle, des fournisseurs de garantie locative portée par le locataire. Toutefois, le pic de créations semble passé : presque 70 % des start-up actives en 2018 ont été créées entre 2015 et 2017. Au total, le marché en compte désormais quatre-cent-vingt, cent sur le segment de la construction et trois-cent-vingt sur celui de l'immobilier.

Ces sociétés poursuivent leur développement avec 204 millions d'euros levés en 2018, contre 177 millions d'euros en 2017. « Nous sommes arrivés à maturité, certains acteurs ont disparu. Les investissements sont plus nombreux, pour un nombre d'entreprises plus réduit », constate Vincent Pavanello, cofondateur de Real Estech.

Si les fonds investis dans les phases de lancement (*early stage*) restent stables, ils se révèlent beaucoup plus importants dans les phases d'hyper-croissance (*growth stage*). A noter que l'investissement direct de la part des grands groupes diminue, même s'ils continuent de jouer un rôle important dans le financement des PropTechs.

Pierre Etoile : gestion dématérialisée de la promotion

La société de promotion immobilière Pierre Etoile travaille sur des contrats de réservation dématérialisés et s'est associée avec Legalife pour disposer de la signature électronique. Chaque client possède un espace privé recensant toutes les informations sur l'historique de son bien. « Nous proposons un suivi du bien depuis sa naissance jusqu'à sa construction et son exploitation, tel un carnet numérique », explique Jonathan Zeitoun, directeur général adjoint de Pierre Etoile. L'investisseur peut ainsi suivre l'avancement des travaux via une plate-forme. « Nos clients peuvent choisir un prestataire en cours de travaux ou, au moment de la livraison, interagir pour lever des réserves à distance », ajoute le directeur. La société a, par ailleurs, commencé à livrer des appartements connectés, équipés d'un kit de démarrage pilotant à distance les interrupteurs, volets roulants, détecteurs de fumée et thermostat. « On va multiplier les applications pour maximiser la compatibilité avec Google Home, Amazon Alexa et HomeKit d'Apple », indique Jonathan Zeitoun, persuadé que sur un marché tendu et standardisé, la valeur ajoutée se trouve dans l'efficacité.



VINCENT PAVANELLO, cofondateur de Real Estech.



RÉGIS CHEMOUNY, associé et responsable du secteur immobilier et hôtellerie chez KPMG



JOSÉ BAEZ, chargé de mission immobilier de Finance innovation.



CÉLINE MAHINC, gérante et fondatrice du cabinet Eden Finances.

L'innovation en marche

Malgré une certaine résilience face au changement, le secteur de l'immobilier suit le chemin emprunté avant lui par la bancassurance et s'engage dans l'innovation. « Il y a toujours eu collusion entre l'immobilier et l'innovation. Toutefois, la France a pris le virage du changement », affirme Régis Chemouny, associé et responsable du secteur immobilier et hôtellerie chez KPMG, convaincu que « l'immobilier de demain s'invente aujourd'hui ». Selon ce dernier, passé les phases de disruption et d'acceptation de l'innovation, les acteurs du marché sont entrés dans la phase d'adoption et d'intégration des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, les objets connectés ou le Big Data. « A la disruption technologique s'ajoute une rupture d'usage. Dans l'immobilier traditionnel, l'immeuble était un bien tangible. Aujourd'hui, il devient une prestation de service définie par un contrat et l'utilisateur, un client », poursuit l'associé.

La porosité grandissante des frontières entre vies personnelle et professionnelle, impulsée par les générations X et Y, conduit les opérateurs à imaginer des immeubles à la fois flexibles, multi-usages et ultra-connectés. Ces smart buildings sont pilotés par la donnée qui s'impose comme le nerf de la guerre. « Les gouvernances des sociétés doivent faire de l'innovation une culture d'entreprise, soit en développant de nouvelles compétences techniques et humaines au sein de laboratoires in-door, soit en nouant des partenariats avec des spécialistes de la PropTech ou en les intégrant dans leur groupe », développe Régis Chemouny.

Cinq start-up de la Real Estech ont ainsi fait l'objet de rachats en 2018, à l'image de Tolteck et Netatmo, acquises par Saint-Gobain et Legrand.

FinTechs : la révolution du financement

L'association Finance innovation, créée par le ministère des Finances et de l'Économie en 2007, a pour mission de sélectionner les projets les plus innovants et utiles au marché de l'immobilier.

Malgré une certaine résilience face au changement, le secteur de l'immobilier suit le chemin emprunté avant lui par la bancassurance et s'engage dans l'innovation.

Elle labellise entre cinq et six projets par semestre. Le financement de la promotion immobilière est un sujet dont se sont emparées les start-up. « Les solutions développées pour le secteur banque et assurances profitent à l'immobilier. Le digital se met au service de l'asset management et de la gestion de fonds », constate José Baez, chargé de mission immobilier de Finance innovation. Ces FinTechs appliquées à l'immobilier suivent deux grandes directions, le Crowdfunding et le venture capital, et investissent également le marché de la pierre-papier.

Financement participatif : une activité réglementée

L'émergence des plates-formes de Crowdfunding a permis aux investisseurs particuliers d'accéder à des opérations de promotion immobilière réservées aux banques ou aux family offices. Quatre acteurs majeurs occupent le marché : Anaxago, Wiseed, Homunity et Fundimmo. Si ces plates-formes font parler d'elles, leur poids réel dans l'économie reste faible. « Le Crowdfunding représente 100 à 500 millions par an quand les banques prêtent 10 milliards aux opérateurs chaque année, soit 1 % du marché », rappelle Vincent Pavanello. Le contexte financier à venir laisse cependant penser que l'activité devrait progresser. « Dans le cadre de Bâle IV, les banques devront exiger de plus en plus de fonds propres et il faudra donc trouver d'autres sources de financement qui seront en partie apportées par le Crowdfunding », anticipe Céline Mahinc, gérante et fondatrice du cabinet Eden Finances. D'après elle, les plates-formes de Crowdequity (financement en capital) assurent des rendements de 9 à 10 %, soumis à la Flat Tax et exemptés d'IFI.

Les acteurs ont même tendance à rémunérer davantage que le risque réel puisque la plupart des appels de fonds lancés ont vocation à refinancer en fonds propres un promoteur et couvrir, ainsi, les montants investis dans une première opération pour que ce dernier en lance une nouvelle. « Le promoteur portant quasiment tous les risques, l'investisseur est sécurisé », indique la CGP. Preuve du succès du Crowdfunding, les levées de fonds peuvent être bouclées en seulement deux heures !



CHRISTOPHE DESCOHAND, directeur général de Moniwan.



ALEXIS POUGHON, responsable commercial de Moniwan.



LIOR DERHY, Managing Partner de NewAlpha.



STÉPHANE PELTIER, directeur général de l'Institut du patrimoine.

« C'est là que le CGP a son rôle à jouer d'accompagnateur. Car en moins de 24 heures, l'investisseur particulier n'a pas le recul nécessaire pour analyser le montage et les parties prenantes du projet », concède-t-elle.

Rappelons qu'en 2013 ont été instaurés les statuts de CIF (conseiller en investissement financier) et CIP (conseiller en investissement participatif) dont le statut est réglementé par l'AMF.

■ SCPI: pierre-papier 100 % digitale

Moniwan est un site d'épargne en ligne appartenant à La Française. Labellisée par Finance innovation en 2018 dans la catégorie gestion d'actifs, la société distribue des produits immobiliers collectifs via le canal Web. Après deux ans de *test-and-learn* au sein du groupe, elle a dépassé les 30 millions de collecte l'an dernier et commercialise huit SCPI de La Française. « Moniwan a pour ambition de démocratiser la pierre-papier auprès du grand public, d'une part, en lui fournissant tous les outils de compréhension nécessaires et d'autre part, en rendant le produit achetable de manière dématérialisée », explique Christophe Descohand, directeur général de Moniwan.

Rest Solution, la data au service du Property Manager

Destinée à aider les *Property Managers* à gérer les opérations lancées par les institutionnels, la start-up Rest Solution a créé une plate-forme digitale qui centralise toutes les données immobilières, fragmentées et dispersées sous différents sous format. En greffant un standard informatique sur les systèmes d'information des *Property Managers* et des *asset managers*, elle automatise les données, au format adéquat, et les fiabilise. « Nous faisons gagner de l'argent aux deux activités en faisant regagner 40 % du temps perdu par les *Property Managers* à collecter les informations et en assurant jusqu'à 100 % de fiabilité de leurs données aux *asset managers* », assure Bryan Lalaye, fondateur de Rest Solution. Lancée en 2017, la société planche sur la construction d'un outil décisionnel, notamment à destination des CGP.

L'émergence des plates-formes de crowdfunding a permis aux investisseurs particuliers d'accéder à des opérations de promotion immobilière réservées aux banques ou aux family offices.

En sa qualité de prestataire de solution d'investissement (PSI), le site a la capacité de laisser l'internaute investir de façon totalement autonome et personnalisée dans ses produits. L'avantage de cette méthode « *Do it Yourself* » (DIY) c'est qu'elle donne la main à l'investisseur, en contrepartie, le distributeur (Moniwan) fait un effort sur son modèle économique au bénéfice de l'acquéreur des produits comme, par exemple, l'absence de délai de jouissance ou la garantie de rendement. « Quand vous achetez des parts de SCPI, vous devez, en moyenne attendre trois à six mois de délais de jouissance avant de percevoir vos premiers revenus. A l'inverse, Moniwan rétribue les investisseurs dès le premier jour du mois suivant la souscription », indique Alexis Poughon, responsable commercial de Moniwan. Une façon de valoriser le travail effectué par l'internaute.

Au final, les directeurs de la société évaluent à environ 2 % le geste commercial concédé aux souscripteurs, le rendement moyen annuel avoisinant les 4,4 %. La société ambitionne de fusionner son activité de SCPI 100 % digitale et de gestion privée dans le but de devenir un CGP online dont l'ensemble atteindrait 1,5 milliard de stocks et 28 000 clients. « Notre objectif, à terme, est d'offrir aux clients la possibilité de passer aussi bien par le Web et la logique DIY que par le conseil via un conseiller physique, voire les deux », annonce Christophe Descohand.

D'ici à 2010, la société veut étendre sa solution digitale aux produits d'assurance-vie en architecture ouverte, aux fonds, comptes-titres et produits structurés. Elle entend également se positionner sur le démembrement et accroître sa logique aux nominatifs (groupements forestiers ou viticoles, *Private Equity*). « Nous recherchons un effet d'opportunité », souligne Alexis Poughon. Seuls freins à cette expansion, l'encadrement réglementaire qui interdit une distribution instantanée de SCPI. Pour compenser les incompressibles lourdeurs administratives, le site optimise au maximum le parcours utilisateurs et réalise une forme de carte Vitale de l'épargne qui lui permet de renseigner les formulaires légaux une seule fois pour toutes.



BRUNO DELPEUT, président fondateur d'Ansis.



RACHID LAARAJ, fondateur de Syneal.



JEAN-MARC TORROLLION, président de la Fnaim.



RUI DIOGO, fondateur de Herdia.

■ Venture capital : véhicules d'investissement immobilier

La financiarisation de l'immobilier a entraîné l'écllosion de véhicules d'investissement dédiés à l'innovation dans la pierre. En 2015, Bouygues Immobilier a créé la filiale Bird (Bouygues Immobilier R&D), dédiée à l'investissement dans les start-up spécialisées dans l'immobilier et qui a vocation à prendre des participations minoritaires, de 10 à 15 %, dans ces sociétés. Elle détient ainsi 10 % du capital de MyCloud3D (Realiz3D), société spécialisée dans la modélisation 3D et 7 % dans celui du e-promoteur Lymo.

La société de gestion NewAlpha, filiale de La Française AM gère 1,2 milliard d'euros d'actifs, intervient auprès d'entrepreneurs à travers des prises de participation. En 2018, elle a développé cette activité en poursuivant le déploiement de son activité VC Fintech lancée il y a quatre ans, en se positionnant sur le capital développement de PME, et en s'intéressant à l'essor des PropTechs. « Notre initiative vise à associer les acteurs établis de l'industrie immobilière et ses entrepreneurs. L'objectif est ainsi de bénéficier de la croissance potentielle des PropTechs européennes, de contribuer aux démarches d'open innovation de nos investisseurs, et de permettre aux start-up d'accéder à un réseau qualifié pour challenger et développer leurs activités », explique Lior Derhy, Managing Partner de NewAlpha.

Jusqu'en 2017, le financement des PropTechs était majoritairement porté par les *business angels* et les *corporate* de l'immobilier à des montants faibles. « L'an dernier, les sommes allouées aux PropTechs ont triplé et les fonds d'investissement se sont substitués aux corporate. Cela change la donne », ajoute le manager. Les modèles de *coworking* et *coliving* soulèvent la question de l'exploitation des espaces inoccupés et des baux à courte durée et, par conséquent, de leur financement. « Il s'agit de monétiser des actifs qui ne sont pas productifs une partie du temps et d'œuvrer pour l'optimisation des transactions », constate Lior Derhy. Autant d'opportunités à saisir pour les PropTechs.

Depuis l'entrée en vigueur de la directive MIF2, le 3 janvier 2018, les CGP ne peuvent plus faire l'impasse sur l'acquisition d'un outil d'agrégation de données pour gérer leurs comptes clients.

PropTechs, l'immobilier 2.0

La numérisation est le premier chantier des opérateurs immobiliers. Pour les y aider, des plates-formes permettent de consolider les informations et de transformer le *Big Data* en *Smart Data*. Ces outils vont aider le gestionnaire d'actifs à mieux gérer leur parc immobilier et fluidifier les relations avec les copropriétaires et les syndics.

■ Dématérialisation : plus de transparence

Dans l'immobilier neuf, la dématérialisation a déjà été intégrée par les gestionnaires de patrimoine. L'application *Kel Quartier*, par exemple, renseigne de façon très précise les données socio-éco-démographiques qui vont évaluer l'intérêt d'investir à un endroit plutôt qu'un autre et de comparer les prix par quartier et par ville.

Era Immobilier : la valorisation par la géolocalisation

Identifier son futur bien est essentiel pour un investisseur. Era Immobilier a développé une solution de géolocalisation apportant les informations nécessaires sur l'environnement d'un bien sans avoir besoin d'aller le voir sur place. Grâce à la technologie 3D, ce programme peut même mesurer les heures d'ensoleillement de l'appartement. Une fonction radar affiche également tous les autres biens à la vente, aux alentours de l'immeuble choisi. Enfin, pour les biens en travaux, l'agence réalise du *home-staging* virtuel grâce auquel l'investisseur peut visualiser le lieu après travaux, avec un chiffrage précis des changements réalisés. Pour les professionnels, l'agence dispose d'un réseau connecté à la base de données AMEPI rassemblant les données de vente et les mandats d'agences partenaires. « Cet outil intéresse les CGP car il leur donne accès aux villes qui leur assureront la meilleure rentabilité sur un dispositif choisi », affirme Cyril Maurel, directeur des opérations informatiques d'Era Immobilier. Pour ce dernier, seuls ceux qui sauront utiliser la donnée gagneront le match.



« Internet a permis d'obtenir la granularité pour mieux choisir son investissement. Grâce à cela, le produit de défiscalisation est redevenu un produit immobilier, avec des problématiques liées à l'emplacement et à la proximité des transports », se réjouit Stéphane Peltier, directeur général de l'Institut du patrimoine.

En outre, la digitalisation du métier de CGP a apporté de la transparence dans la relation entre conseiller et investisseur. Pour prouver sa crédibilité et la pertinence de sa proposition, il suffit de tourner son écran d'ordinateur vers le client et partager avec lui, en direct, les informations. « On peut ainsi, avec des applications comme Leemo.fr, lui démontrer comment on a sélectionné l'actif et le faire participer à la réflexion », ajoute Stéphane Peltier. Ce dernier n'exclut pas qu'un jour, les informations aujourd'hui réservées aux professionnels soient accessibles au grand public. « Il faudra toujours avoir un coup d'avance », prévient-il.

D'où l'importance d'une plus grande agilité et une appropriation des technologies existantes. Dans ce sens, PatrimmoFi a développé avec la FinTech Fund-Shop un outil d'optimisation des tâches récurrentes du CGP : « Le bureau du CGP » centralise l'ensemble des fonctionnalités indispensables au métier et a pour vocation de libérer le professionnel des contraintes réglementaires et administratives du quotidien (suivi dynamique des investissements, contrôle du parcours réglementaire, vue d'ensemble des interventions réalisées pour un client, génération de documents personnalisés, dématérialisation des échanges avec le client, souscriptions en ligne, etc.).

Price Hubble : outil d'analyse du marché

Spécialiste du *Big Data*, du *Machine Learning* et de la *prévision*, Price Hubble a noué, en 2018, un partenariat avec la société Voisin (groupe Atland). Le spécialiste de la pierre-papier souhaitait s'équiper d'une solution d'analyse capable d'estimer les loyers de marché, l'évolution des prix dans une zone donnée, ou encore, les gains d'accessibilité apportés par le Grand Paris, dans le secteur de l'immobilier de bureaux. « Avec les promoteurs et les investisseurs immobiliers, nous travaillons la question de la valorisation automatique de l'intégralité du portefeuille en analysant le différentiel entre les prix et les loyers de marché », explique Loeiz Bourdic, directeur France de Price Hubble. Ces études digitales couplées à un suivi dynamique de l'évolution des zones urbaines et des permis de construire vont accélérer le processus d'acquisition ou de développement d'une opération. La start-up née en 2017 a aussi mis en place un outil de sourcing automatique de toutes les offres disponibles sur le marché locatif.



■ Agrégation des données : le CGP augmenté

Aujourd'hui, seuls 20 % des syndicats proposent un extranet amélioré, capable de récupérer en temps réel toutes leurs données.

L'évolution de la réglementation oblige les acteurs à définir une stratégie digitale. Depuis l'entrée en vigueur de la directive MIF2, le 3 janvier 2018, les CGP ne peuvent plus faire l'impasse sur l'acquisition d'un outil d'agrégation de données pour gérer leurs comptes clients. « Ces outils vont permettre de justifier que ces professionnels apportent un vrai service aux clients et justifient, donc, leur rémunération », note Bruno Delpout, président fondateur d'Anseris.

Avec le digital sont nés les « CGP augmentés ». Le groupe travaille sur le développement d'un *hub* digital qui rassemblerait tous les outils d'agrégation de données, de gestion des actifs et de parcours réglementaire. Cette interface digitale sera reliée aux applications via des passerelles. « On se positionne pour créer un nouvel outil qui prenne en compte et agrège toutes les applications digitales. Les acteurs sont nombreux, les CGP sont un peu perdus. Nous réalisons, pour eux, un travail d'audit et nous agrégeons les solutions les plus pertinentes de façon à ce qu'avec un seul outil, nous puissions répondre aux besoins financiers et immobiliers des CGP », explique le président. Les CGP associés d'Anseris auront accès à ce portail sans surcoût.

De fait, les professionnels de la gestion de patrimoine font aujourd'hui face à une double problématique : la concentration du marché des CGP avec la multiplication des groupements de professionnels sur le thème « l'union fait la force », mais également, le monopole des agrégateurs de données (ManyMore et Harvest se partagent le marché). Plus que jamais, les indépendants du patrimoine ont besoin de structurer leur activité et de développer leur agilité. D'où l'importance de créer des solutions ouvertes et accessibles à tous les acteurs du marché.



■ Syndics : digitalisation à marche forcée

À la vague digitale s'opposent, parfois, des mouvements de résistance. C'est le cas des syndics. Le métier n'a jamais autant évolué que ces huit dernières années, et ce n'est pas toujours du goût des plus rétifs au changement. « *Le syndic est resté à l'âge de pierre* », résume Rachid Laaraj, fondateur de Syneval, courtier en syndic.

En effet, si l'extranet est obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2015, la loi n'en a pas défini le contenu. Résultat, là où ils pourraient transmettre de façon instantanée leur comptabilité, factures, déclarations de sinistre ou relevés d'impayés aux copropriétaires, certains syndics se contentent d'y afficher le procès-verbal de la dernière assemblée... « *Beaucoup d'organisations professionnelles perçoivent l'extranet comme une contrainte et non comme une opportunité. Cela pourrait être un formidable outil de communication instantané, que les clients réclament, mais qui reste trop peu utilisé* », déplore le fondateur. La loi Elan devrait venir corriger le texte actuel par un décret d'application qui établirait la liste des éléments devant figurer sur l'extranet des syndics. Aujourd'hui, seuls 20 % des syndics proposent un extranet amélioré, capable de récupérer en temps réel toutes leurs données. Une opacité qui n'arrange pas les relations souvent dégradées des syndics avec les propriétaires. Pourtant, d'après Rachid Laaraj, « *l'outil digital pourrait les aider à restaurer la confiance perdue* ».

Oublié l'âge d'or du syndic tout-puissant des années 1980, une nouvelle génération, *digital native*, arrive sur le marché dans un esprit plus coopératif. Elle n'hésite pas à utiliser les nouveaux outils mis à sa disposition, comme Inch ou Captain Tower qui visent à faciliter la communication avec les copropriétaires. Au risque, à l'excès, de bancariser l'offre de service et d'effacer l'humain derrière le digital.

■ Gestion virtuelle et valeur affective

Conscient des évolutions du marché, la Fnaim a créé, en mars 2018, le Fnaim Lab, un incubateur de start-up digitales. « *Les schémas industriels de dématérialisation dans lesquels nous sommes entrés ne seront pas sans conséquence sur l'avenir. Ils impacteront la mise en valeur des biens, la gestion locative et l'information que nous délivrerons au client* », assure Jean-Marc Torrollion, président de la Fnaim. La fédération va créer une base de données unique des archives de la copropriété, et numériser tous les contrats et factures entrants de façon à avoir une transmission fluide des documents. Par ailleurs, elle prévoit, d'ici deux à trois ans, la mise en place la location des biens sans déplacement, par visite virtuelle à 360 degrés, mais avec un accompa-

“

C'en est fini des vendeurs de truffes qui négocient les pépites entre connaisseurs, le marché de l'immobilier s'est ouvert.

— Rui Diogo, fondateur de Herdia

”

gnement du client sur mesure. « *Quand on digitalise certains procédés, il faut tout de suite se poser la question de la valeur ajoutée et de la perception des clients* », prévient le président.

La start-up Intuimo propose aux investisseurs de gérer eux-mêmes leur location en mettant directement en relation le prospect et le commercial.

Elle gomme, par ailleurs, les jours de carence induits par la garantie des loyers impayés (GLI). « *Grâce à des garants virtuels comme Youse, on peut constituer un dossier sans GLI, tout en étant sûr d'être payé le 5 du mois, sans quoi la plate-forme fera jouer son assurance* », explique Christophe Mauro, fondateur d'Intuimo.

Si le risque d'une désintermédiation existe, Jean-Marc Torrollion ne croit pas à un modèle digital créé *ex nihilo* et invasif sur les métiers immobiliers. En cause : un marché de la construction et de la vente très réglementé, dépendant des collectivités locales, et une valeur affective inhérente à la pierre. « *L'immobilier est une valeur tangible et l'affection ne se désintermédie pas* », soutient-il. Aux CGP de ne pas transformer l'immobilier en produit exclusivement financier et de conserver ce supplément d'âme.

Vers une plus grande expertise

Plus qu'une ubérisation du marché immobilier, c'est plutôt une hyper-spécialisation des métiers qui est en train de s'installer, constate Rui Diogo, fondateur de Herdia : « *la concurrence sur les prix et les marges des acteurs du numérique obligent les gestionnaires d'asset management à renforcer leurs compétences et leurs outils. La valeur se déplace vers l'expertise et l'optimisation* ». La logique du premier arrivé, premier servi, se vérifie de moins en moins sur un marché où la transparence a remplacé l'entre-soi.

Et ce n'est pas un mal, à en croire Rui Diogo : « *c'en est fini des vendeurs de truffes qui négocient les pépites entre connaisseurs, le marché s'est ouvert. Les acteurs qui ne peuvent plus jouer sur leurs relations ou leur position dominante doivent monter en gamme, être plus réactifs et meilleurs en termes de rendement* ».

Pour y parvenir, ces derniers doivent investir dans des solutions de gestion d'actifs diversifiés et spécialisés, dédiées aux montages complexes et en cascade, capables de projeter des *cashflows* et prévoir les assets. La fin programmée d'Excel. « *L'enjeu de la digitalisation est celui de la valorisation des biens, rentabilisés par un outillage plus puissant* », précise le fondateur. La propension au changement dépend, bien sûr, de la culture d'entreprise et sa capacité à adopter une organisation moins verticale et plus souple. La transaction pourrait être l'un des domaines les plus fortement impactés par le digital dans les cinq années à venir. Mais il ne faut toutefois pas négliger les limites des start-up. Trop souvent opportunistes, elles peinent à s'inscrire dans une logique de services et périssent avant même d'avoir atteint leur taille critique. Pour Vincent Ravanello, « *le marché devrait voir se transformer une dizaine de start-up, parmi les plus solides, en belles PME* ». Qui plus est, sur un temps long, adapté aux cycles de l'immobilier. ●

La transaction pourrait être l'un des domaines les plus fortement impactés par le digital, dans les cinq années à venir.