

Real Estate & Urban Employment Monitor

France | 2^e Édition | 2018

**Anticiper, partager,
recruter : l'immobilier
et la ville face aux
défis de l'innovation**



LO-MO VIDEO PHOTO SQUARE PAN



En collaboration avec



Travailler en équipe, au cœur des professions de l'immobilier et de la ville

La réalisation de cette 2^e édition a été suivie par un comité technique composé des principales fédérations et associations professionnelles. Véritable relais auprès des acteurs de la filière qu'il a su interpeller, ce comité a conduit les travaux et engagé la réflexion, tout au long de la réalisation de l'étude.

30

fédérations
et associations
professionnelles mobilisées

900

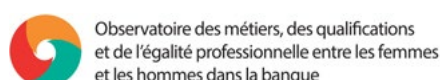
dirigeants
interrogés

500

étudiants
consultés

6

ateliers de travail
réunissant plus de
60 professionnels



Édito



Jean-Roch Varon
Partner
Ernst & Young et Associés



Bertrand de Feydeau
Président
de la Fondation Palladio



Jean-François Grazi
Président
de Business Immo

Nous avons le plaisir de vous présenter la deuxième édition du Real Estate and Urban Employment Monitor. Une nouvelle fois, il est riche d'enseignements.

Commençons par les bonnes nouvelles. La crise est finie !

Meurtrie par plusieurs années de croissance molle, la filière de l'immobilier et de la ville se régénère. L'activité repart dans la plupart des huit secteurs qui la composent. L'emploi également. Bien sûr, des incertitudes pèsent encore, notamment fiscales et réglementaires. Mais nombreuses sont les opportunités de développement qui s'offrent à la filière.

L'essor fulgurant des nouvelles technologies est un formidable levier de croissance. De la conception à la gestion en passant par la réalisation, tous les métiers, toutes les compétences sont bouleversés par le numérique.

Le développement des métropoles est un autre facteur d'accélération. Le Grand Paris est dans tous les esprits. En région, les métropoles montent également progressivement en puissance. À l'international, les compétences de la filière peuvent également rayonner. Selon les projections des experts, deux tiers des habitants de la planète seront des urbains d'ici 2050. La ville de demain est donc à inventer.

Mais pour que ces promesses se réalisent, la filière doit se transformer. Elle doit innover davantage. Elle doit anticiper les besoins et les usages de demain pour créer des villes intelligentes, inclusives, plus respectueuses de l'environnement.

Les défis à relever sont donc nombreux. Ils sont techniques, technologiques. Ils sont également humains. En effet, cette transformation ne pourra se faire sans le talent des hommes et des femmes qui ont choisi et qui choisiront cette filière. À condition que ses acteurs anticipent les métiers de demain, les gisements de compétences peuvent être très prometteurs.

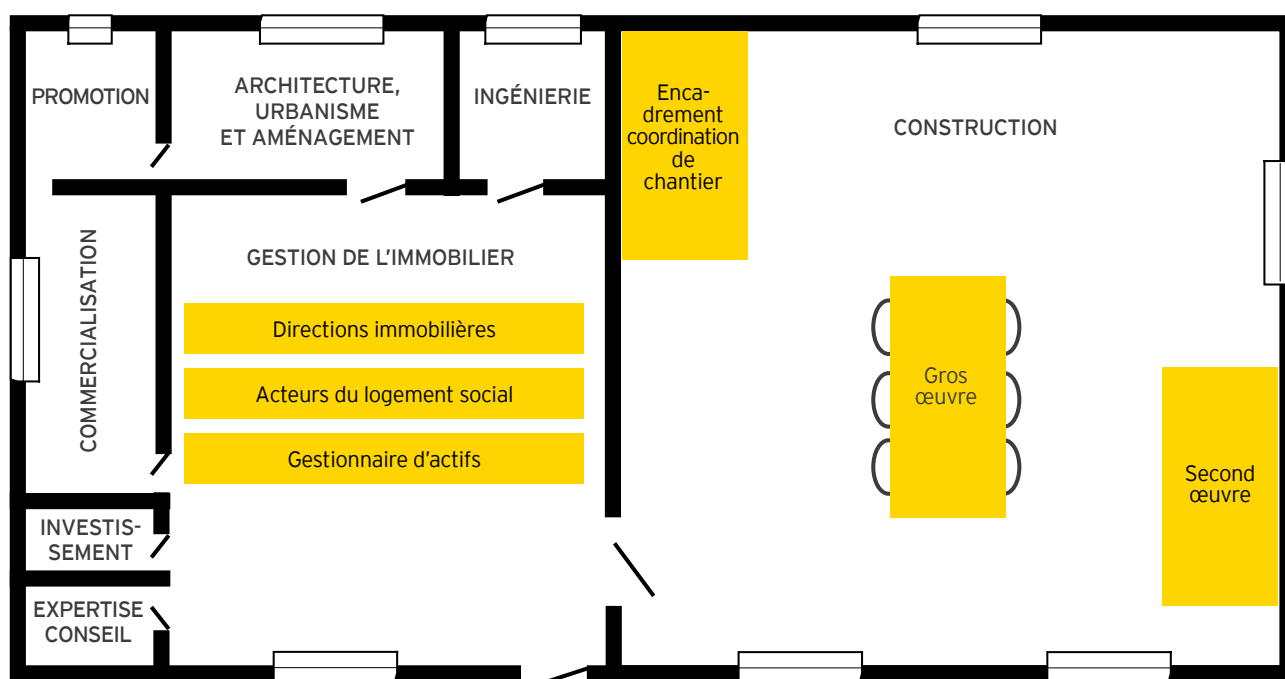
Créer la ville de demain est un formidable projet. Il est aussi très ambitieux. Il est à la hauteur des ambitions des femmes et des hommes de l'immobilier et de la ville de créer des lieux de vie et de travail plus humains, plus intelligents, plus performants et, plus globalement, de participer à la construction d'un monde plus équilibré, plus respectueux de l'environnement.

La Fondation Palladio, Business Immo et EY sont ravis de participer à cette aventure collective.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

Une étude unique, mobilisant les 8 secteurs qui fabriquent l'immobilier et la ville en France

Comment décrire la filière de l'immobilier et de la ville ?



Source : Real estate and urban employment monitor, EY, 2017





Marc Lhermitte
Partner
Ernst & Young Advisory



Christophe Lasnier
Senior Manager
Ernst & Young Advisory

Avant-propos

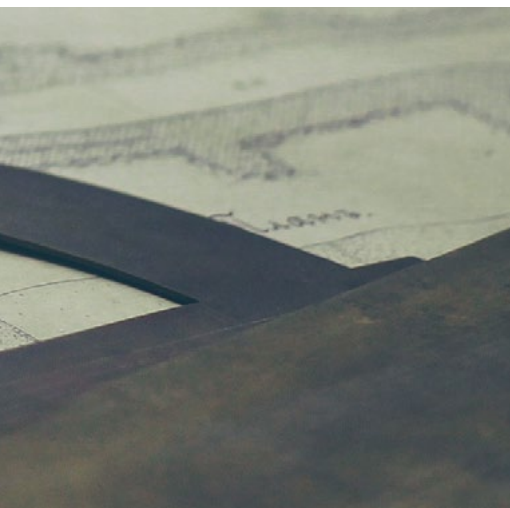
La réalisation de cette 2^e édition du Real Estate and Urban Employment Monitor n'aurait pas été possible sans un incroyable travail d'équipe : EY, la Fondation Palladio et Business Immo tiennent à remercier chaleureusement les 900 dirigeants, les 500 étudiants et l'ensemble des partenaires qui se sont impliqués et ont permis de fabriquer cet observatoire de la diversité, de l'interconnexion et du destin commun d'une filière majeure de notre économie.

Diversité, car nous proposons un portrait de la filière autour des 8 grands secteurs qui partagent un objet commun : l'actif immobilier en tant que composante de la ville et de l'urbain. Cette approche embrasse les activités et les métiers qui œuvrent au développement des bâtiments dans la ville, et ce dans toutes les classes de l'actif immobilier - résidentiel, tertiaire, commercial, industriel, logistique ou public.

Interconnexion, ensuite, car les 8 maillons de cette chaîne de valeur sont intimement liés les uns aux autres. Ainsi, les investisseurs interviennent en amont et au cours d'un projet de construction. Le promoteur initie et suit l'ensemble des étapes de la production de l'actif, que les investisseurs financent ; l'architecte et l'ingénierie (bureaux d'étude et de contrôle) conçoivent le projet, que réalisent les différents métiers de la construction ; les experts techniques sont mobilisés à tout moment, les commercialisateurs organisent la mise en marché et les gestionnaires assurent sa bonne exploitation dans le temps.

Enfin, les acteurs de cette industrie, qu'ils le perçoivent ou non, sont liés par un destin économique commun, qui dépasse la création pure de richesses. Une partie significative de leur activité s'inscrit dans une logique d'intérêt général et contribue à l'ambition des collectivités territoriales et de l'Etat qui œuvrent pour le développement de nos lieux de vie, de loisirs et de travail.

A l'heure où notre économie se redresse et s'ouvre, mais où les défis sociaux et technologiques restent immense, cet observatoire doit donner les clés et le goût des métiers qui fabriquent le contexte urbain, façonnent nos territoires, facilitent la vie de chacun. Que chacun - dirigeant, collaborateur, étudiant impliqué ou intrigué par l'immobilier et la ville - en tire une part de motivation, d'intérêt et de stimulation professionnelle, tel est le vœu de l'équipe qui l'a réalisé.



Les 8 secteurs d'activités de l'immobilier et de la ville



Architecture,
urbanisme et
aménagement



Ingénierie
et prestations
techniques



Expertise
et conseil



Investissement
et financement
de l'immobilier



Promotion
Immobilière



Construction
des bâtiments



Commercialisation



Gestion de
l'immobilier

1 La filière de l'immobilier et de la ville confirme son rôle moteur dans l'économie française

**2 millions
d'emplois**



offrant des **parcours professionnels variés** à Paris, en régions et à l'international, chez des leaders mondiaux, mais aussi des ETI, PME et start-ups

**10,2%
du PIB**



soit **226 Md€ de valeur ajoutée** en 2016, montant supérieur au tourisme ou à l'agro-alimentaire

**+ 3%
de croissance**



entre 2015 et 2016, soutenue par un **marché de l'investissement dynamique** et les besoins des entreprises, consommateurs et citoyens

2 La filière recrute dans toute la France et à l'international



**100
métiers**

d'une **remarquable diversité**, en termes de variété professionnelle et de cursus de formation



77%

des dirigeants **envisagent de recruter** d'ici trois ans



68%

des dirigeants expriment des **difficultés de recrutement** en 2017 (contre 58% en 2016)



80%

d'intentions de **recrutement en CDI**



30

fédérations et associations
professionnelles mobilisées

900

dirigeants
interrogés

500

étudiants
consultés



Building a better
working world



3 Les dirigeants dressent le constat d'une filière à mi-chemin et cherchant encore sa dynamique d'innovation



73%

des dirigeants ont mis en place une
innovation au cours des 12 derniers
mois

Top 4

des innovations développées :



1. Digital
2. Nouveaux services
3. RSE
4. Nouveaux partenariats



49%

des dirigeants et 48% des étudiants
considèrent que la filière est **moins
innovante** que les autres filières
économiques françaises

4 Transformation : les dirigeants identifient 7 défis pour aller plus vite, plus haut, plus loin



Dépasser les freins à l'innovation, qu'ils soient réels ou perçus



Se réorganiser pour déployer l'innovation



Apporter plus de conseil et de valeur ajoutée



Renforcer la multidisciplinarité des équipes



Positionner le **client au cœur des projets**



Se former en permanence



Renouveler le récit collectif de la filière pour attirer les talents

1

Après les années de crise, la filière retrouve des couleurs

10,2% du PIB, +3% de croissance entre 2015 et 2016

Après des années difficiles, la reprise est enclenchée : avec 3 % de croissance, la filière de l'immobilier et de la ville a généré plus de 226 milliards d'euros de valeur ajoutée en 2016.

Cette croissance est 2,5 fois plus rapide que celle de l'économie française (+1,1 % au cours de la même période). Elle représente désormais 10,2 % du PIB tricolore en 2016 contre 10 % en 2015.

Trois activités ont particulièrement tiré la croissance : la promotion immobilière a connu la plus forte augmentation en valeur ajoutée (+16,1 %), essentiellement portée par le bond de 21 % des ventes de logements entre 2015 et 2016.

Le conseil et l'expertise ainsi que la commercialisation sont portés par une année exceptionnelle du point de vue des transactions immobilières, notamment dans le tertiaire : la demande placée en bureaux progresse de 7 % en Île-de-France et de 8 % en régions. Sur le marché de la logistique, elle augmente de 9 % avec un doublement pour les entrepôts de plus de 50 000 m².

Poids lourd de la filière, la construction représente environ un tiers de la valeur ajoutée totale et croît de 2,3 %, soit 1 point de plus que la croissance du PIB. L'exercice 2016 rompt ainsi avec la période 2007-2015 au cours de laquelle une chute de 21 % de l'activité avait été observée.

L'accélération de l'activité dans le logement neuf, le faible niveau des taux de crédit et les dispositifs gouvernementaux de type PTZ ou Pinel ont notamment contribué à son dynamisme.

Enfin, le secteur de la gestion, qui regroupe les acteurs assurant la mise à disposition, le bon fonctionnement et l'optimisation d'un bien immobilier, est également tonique. Sa croissance s'explique notamment par le dynamisme des acteurs du property management (+10 % en un an).

Évolution de la valeur ajoutée de l'immobilier et de la ville entre 2015 et 2016 (en euros courants)

	2015	2016	Évolution ⁴
Promotion immobilière	4,512	5,284 ¹	↗ +16,1%
Conseil et expertise	2,856	3,320	↗ +15,2%
Commercialisation	2,623	2,879	↗ +8,8%
Investissement et financement de l'immobilier	3,769	4,040	↗ +6,2%
Gestion de l'immobilier	125,037	129,310	↗ +2,5%
Construction des bâtiments	70,092	72,336 ²	↗ +2,3%
Ingénierie et prestations techniques	3,223	3,312	↗ +1,9%
Architecture, urbanisme et aménagement	5,862	5,994	↗ +1,3%
Immobilier et ville	217,975	226,475	↗ +3,0%
Ensemble de l'économie française ³	2181,1	2228,9	↗ +1,1%
Poids de la filière de l'immobilier et de la ville	10,0%	10,2%	

Sources : Real Estate and Urban Employment Monitor, Analyses EY, 2018, Real Estate and Urban Employment Monitor, Analyses EY, 2017

¹ Source : estimation EY à partir des études Xerfi (« La promotion immobilière de logements » et « La promotion de bâtiments non résidentiels », 2017)

² Source : Fédération française du bâtiment (FFB), 2016

³ INSEE, 2017 : produit intérieur brut

⁴ Évolution calculée en euros constants



Un marché de l'investissement dynamique en 2016 et en 2017

Estimés à 23,6 milliards d'euros en 2016, les volumes d'investissements sont restés élevés sur le territoire français, alors que la croissance économique restait dans le même temps relativement faible (1,1 % contre 3,1 % au niveau mondial).

Les premiers mois de l'année 2017 ont été marqués par la nette reprise de l'activité économique et la filière devrait poursuivre sa dynamique positive. Les mises en chantier de logements collectifs ont progressé de 8,9 % en rythme annuel sur les sept premiers mois de 2017 et les réservations de logements neufs ont augmenté de 5,3 % entre octobre 2016 et octobre 2017.

Comparée à ses voisins européens, la France continue à tirer son épingle du jeu en proposant des investissements de qualité aux rendements certes faibles, mais sûrs. Dans l'ensemble, le marché français se caractérise par une très grande stabilité et une résilience forte dans un environnement économique complexe.

Si la région Île-de-France demeure l'une des premières places mondiales, les opportunités d'investissement y deviennent rares.

En cause ? Le prix des actifs, désormais à un niveau incompatible avec des rendements élevés. L'augmentation récente des prix est la conséquence directe des afflux de liquidités provoqués par la politique monétaire accommodante de la Banque centrale européenne (BCE), décidée en 2009 pour lutter contre la crise économique. Actuellement, les investisseurs recherchant des profils de rendements plus élevés vont opter pour l'une des deux options suivantes : soit s'orienter vers d'autres pays européens (notamment Allemagne, Pays-Bas), le continent américain, l'Asie ou encore l'Australie ; soit s'orienter vers des actifs plus risqués mais présentant un potentiel de création de valeur plus fort.

Ces signaux positifs ne doivent cependant pas masquer certaines inquiétudes soulignées par les dirigeants pour 2018, liées notamment à la faiblesse des mises en vente de logement - elles ont diminué de 7,8 % au 3^e trimestre 2017 après douze trimestres consécutifs de hausse - aux contraintes budgétaires pesant sur les collectivités territoriales et aux mesures contenues dans la loi de finances 2018 (fiscalité immobilière, réforme des aides au logement...).

2

Emploi : effets contrastés en sortie de crise

2 millions d'emplois en forte évolution

Tous les secteurs de la filière ont créé des emplois en 2016, à l'exception de la construction. Les trois secteurs qui affichent les plus fortes croissances en 2016 ont également été les plus créateurs d'emplois. Ainsi, le conseil et l'expertise se distinguent. Dans cet ensemble qui regroupe les domaines juridique, fiscal, financier, urbanistique, environnemental, commercial ou technique (notariat, conseil juridique, conseil en management, expertise immobilière), la création d'emplois est surtout portée par la progression des métiers du conseil dans le domaine de l'immobilier (+16 % en un an).

Dans la promotion immobilière, le volume d'activité en 2016 a été le plus élevé depuis 5 ans et le nombre d'emplois créé a progressé de +5,2 % en 2016.

La légère baisse du nombre d'emplois global s'explique par les difficultés rencontrées par le secteur de la construction des bâtiments. Alors que ce secteur a perdu 21 % d'activité entre 2007 et 2015, ses effectifs n'ont reculé que de 11,3 %. Résultat, malgré la reprise de l'activité observée en 2016, de nombreuses entreprises sont toujours en situation de sureffectif. Fin 2016, la Fédération Française du Bâtiment (FFB) estimait qu'il faudrait attendre encore un peu avant que le redémarrage de l'activité se traduise par une reprise des embauches.



Les emplois salariés de l'immobilier et de la ville entre 2015 et 2016

	2015	2016	Évolution
Conseil et expertise	23 420	25 703	▲ +9,7%
Promotion immobilière	25 100	26 400 ¹	▲ +5,2%
Commercialisation	51 936	53 307	▲ +2,6%
Investissement et financement de l'immobilier	17 158	17 584	▲ +2,5%
Ingénierie et prestations techniques	46 429	47 244	▲ +1,8%
Gestion de l'immobilier	741 579	743 579	▲ +0,3%
Architecture, urbanisme et aménagement	60 013	60 020	➔ +0,0%
Construction des bâtiments	1 120 000	1 092 000 ²	▼ -2,5%
Immobilier et ville	2 085 636	2 065 837	▼ -0,9%
Immobilier et ville hors construction des bâtiments	965 636	973 837	▲ +0,8%
Ensemble de l'économie française ³	25 546 000	26 243 000	▲ +2,7%
Poids de la filière de l'immobilier et de la ville	8,2%	7,9%	

Sources : Real Estate and Urban Employment Monitor, Analyses EY, 2018, Real Estate and Urban Employment Monitor, Analyses EY, 2017

¹ Source : Fédération des promoteurs immobiliers (FPI), 2016

² Source : Fédération française du bâtiment (FFB), 2016

³ INSEE, 2017 : nombre d'actifs ayant un emploi



77% des dirigeants envisagent de recruter d'ici trois ans

Cette année, la filière de l'immobilier et de la ville semble plus que jamais marquée par l'optimisme de ses décideurs. Entre 65 % et 90 % d'entre eux déclarent envisager de recruter dans les 3 ans à venir. Ils paraissent plus positifs que dans les autres filières économiques : toutes filières confondues, 69% des entreprises envisageaient de recruter de nouveaux collaborateurs en 2017, selon l'enquête réalisée par le cabinet de recrutement Hays, contre 77% chez les dirigeants de l'immobilier et de la ville selon l'enquête réalisée pour cette étude.

Dirigeants, par secteur, envisageant de recruter dans les trois prochaines années

Ingénierie et prestations techniques	88%
Promotion immobilière	86%
Commercialisation	81%
Investissement et financement de l'immobilier	79%
Gestion de l'immobilier	76%
Construction des bâtiments (métiers de coordination)	75%
Architecture, aménagement et urbanisme	68%
Expertise et conseil (dont juridique)	65%
Moyenne pondérée de la taille des secteurs	77%

Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017)

Pour la deuxième année consécutive, l'ingénierie est le secteur qui exprime le plus d'intentions de recrutements. En effet, intervenant à de nombreuses étapes des projets immobiliers et urbains, ses dirigeants sont particulièrement sensibles aux premiers signes de reprise.

La promotion immobilière s'inscrit également dans des perspectives prometteuses. Au 3^e trimestre 2017, les réservations de logements neufs collectifs étaient en hausse de +8,3 % sur un an. Côté bureaux, la demande placée a crû de +8% en Ile-de-France en 2017. Quant aux secteurs de la commercialisation et de l'investissement, ils sont également portés par la conjoncture économique favorable.

Les secteurs de la gestion de l'immobilier et de la construction de bâtiments, qui représentent à eux seuls près de 90 % des emplois de la filière, sont dans une situation intermédiaire. Si les trois quarts de leurs dirigeants envisagent des recrutements à court terme,

leur prudence relative s'expliquerait notamment par la régularité économique du secteur de la gestion, traditionnellement peu sensible aux cycles économiques, et par l'incertitude des perspectives macroéconomiques pour le secteur de la construction.

Si les dirigeants de l'architecture, de l'urbanisme et de l'aménagement ne sont que 68 % à envisager un recrutement, ils connaissent néanmoins un regain d'optimisme par rapport aux résultats obtenus dans notre édition 2017. Après trois années consécutives de repli, le secteur de l'architecture enregistre en effet une progression de 1,2 % de son chiffre d'affaires en 2016. Le secteur de l'expertise et du conseil ferme la marche avec 65 % d'intentions de recrutement, les dirigeants expliquant cette situation par une posture d'attente de la profession au regard des réformes législatives et réglementaires à venir et par les recrutements déjà nombreux réalisés au cours des derniers mois.

Quels sont les métiers les plus recherchés ?

Les dirigeants interrogés par EY mettent en évidence deux grandes natures de métiers dans le cadre de leurs perspectives de recrutement.

D'une part, des métiers du collectif et de la gestion de projet. Dans les projets urbains, la complexité des opérations exige de plus en plus pour les professionnels d'être capables de parler « toutes les langues » de

l'immobilier et de la ville et de faire travailler ensemble toutes les parties prenantes d'un projet.

Les métiers techniques et spécialisés restent d'autre part toujours très recherchés : parce que la filière de l'immobilier et de la ville vit un important mouvement de complexification et de professionnalisation, elle nécessite toujours la mobilisation de savoir-faire techniques et fondamentaux.

Perspectives de recrutement dans les 8 grands secteurs (focus sur les 3 premiers métiers)

Ingénierie et prestations techniques



1. Chef ou directeur de projets
2. Ingénieur d'études
3. Maître d'œuvre d'exécution

Promotion immobilière



1. Responsable de programme
2. Développeur foncier
3. Directeur de programme +

Commercialisation



1. Agent immobilier
2. Consultant en immobilier d'entreprise
3. Community manager +

Investissement et financement de l'immobilier



1. Asset manager
2. Analyste chargé d'études
3. Investment manager

Gestion de l'immobilier



1. Property manager
2. Comptable immobilier
3. Chargé d'opérations de travaux +

Expertise et conseil



1. Expert en évaluation immobilière
2. Consultant études et stratégie
3. Consultant organisation et management

Construction des bâtiments



1. Conducteur de travaux - Ingénieur travaux
2. Commercial
3. Ingénieur

Architecture, urbanisme et aménagement



1. Architecte - Maître d'œuvre de conception et d'exécution
2. Architecte - Urbaniste
3. Assistant à maîtrise d'ouvrage +

Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017)

+ Métier faisant son apparition dans le top 3 cette année

3

Recrutement : difficultés et opportunités

Les besoins existent, nous l'avons vu. Ils devraient même progresser au cours des trois prochaines années si les anticipations des dirigeants s'avèrent justes. Mais encore faut-il que l'offre et la demande se rencontrent. Ce n'est, semble-t-il, pas toujours le cas. Dans le cadre de cette étude, nous avons interrogé les entreprises de la filière, mais aussi des étudiants, afin de comprendre les raisons qui empêchent le marché du travail d'être plus fluide.

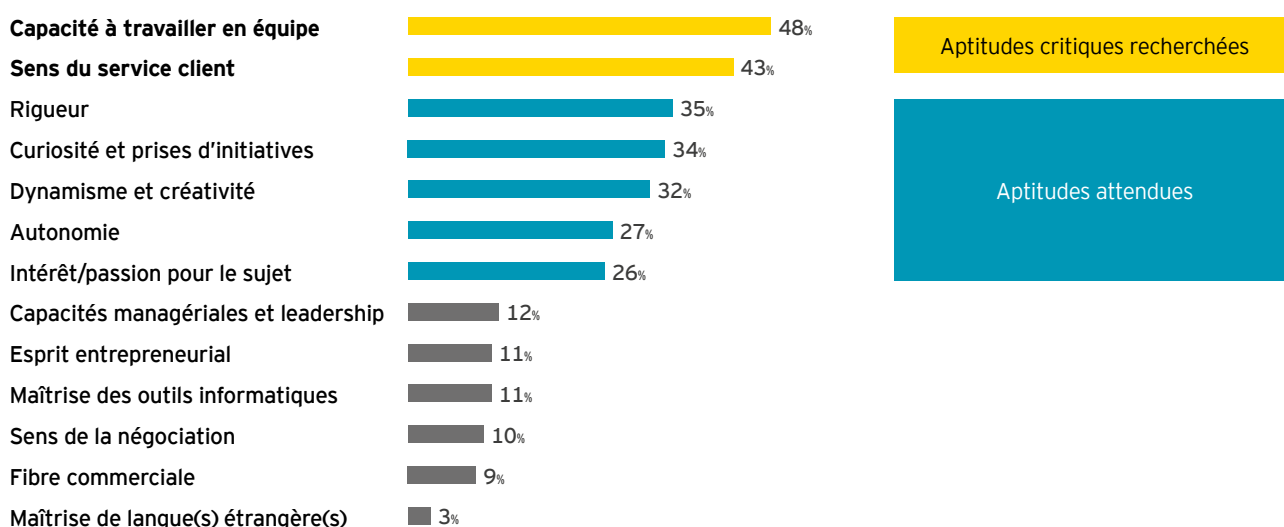
Collectif et sens du service client : les priorités des recruteurs

Les dirigeants nous disent rechercher deux compétences critiques chez leurs futurs collaborateurs : la capacité à travailler en équipe (n°1) et le sens du client (n°2). Le collectif est d'autant plus essentiel dans une filière où les collaborations entre métiers se font chaque jour plus nombreuses.

La dimension client renvoie notamment aux mutations sociétales en cours qui placent désormais l'utilisateur final au centre de toutes les attentions, de plus en plus tôt sur la chaîne de valeur. Écouter et comprendre le client, tracer ses comportements par la donnée et l'observation, et construire des solutions nouvelles sont autant d'aptitudes critiques pour les entreprises évoluant dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel et bousculé par l'arrivée des « digital natives ».

Ensuite, cinq compétences diversifiées constituent un corpus d'aptitudes attendues. Sans se défaire de la rigueur (n°3), la curiosité et l'esprit d'initiative (n°4) sont de plus en plus appréciées à l'heure où les secteurs de l'immobilier et de la ville doivent se décroiser et où les équipes des projets urbains réunissent progressivement les professionnels de différents métiers. Le dynamisme et la créativité (n°5), l'autonomie (n°6) et la passion pour le sujet (n°7) font référence aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises, dont l'organisation est moins pyramidale afin de laisser davantage de place à l'initiative individuelle.

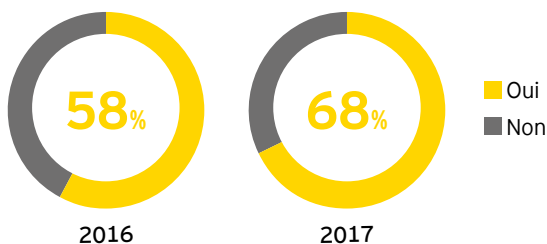
Compétences les plus recherchées chez le collaborateur de demain pour les dirigeants (3 compétences demandées par répondant)



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017)



Q. Rencontrez-vous des difficultés à recruter ?



Source : Enquêtes EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017 et septembre 2016)

Les difficultés de recrutement ne se résorbent pas

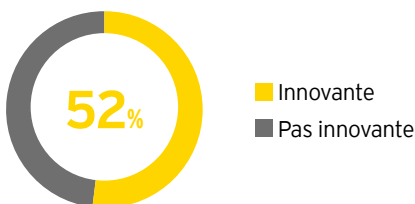
Les difficultés de recrutement sont en hausse par rapport à notre précédente édition : 68 % des dirigeants expriment des difficultés de recrutement en 2017 contre 58 % en 2016.

Seuls 3 % des dirigeants ont vu la situation s'améliorer en un an. Cette difficulté à recruter s'explique notamment par la reprise de l'économie française, qui a créé 300 000 emplois entre mi-2016 et mi-2017.

Les métiers de l'immobilier et de la ville souffrent de la concurrence des autres industries, mais surtout d'un déficit d'image, en témoignent les résultats de l'enquête menée auprès des étudiants de la filière. Ainsi, seuls 52 % d'entre eux considèrent l'immobilier et la ville comme une filière innovante. Ce chiffre marque un point d'attention, tant la perception du caractère innovant d'une filière constitue un élément important pour attirer de nouveaux talents.

Q. Comment jugez-vous le degré d'innovation de la filière de l'immobilier et de la ville comparativement aux autres filières économiques françaises ?

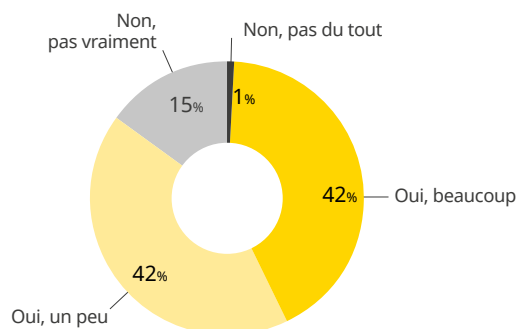
Étudiants de l'immobilier et de la ville



Source : Enquête EY auprès de 500 étudiants de la filière (septembre-octobre 2017)

Q. Diriez-vous que la formation que vous suivez vous sensibilise aux enjeux, outils et dynamiques d'innovation dans les métiers de l'immobilier et de la ville ?

Étudiants de l'immobilier et de la ville



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017)



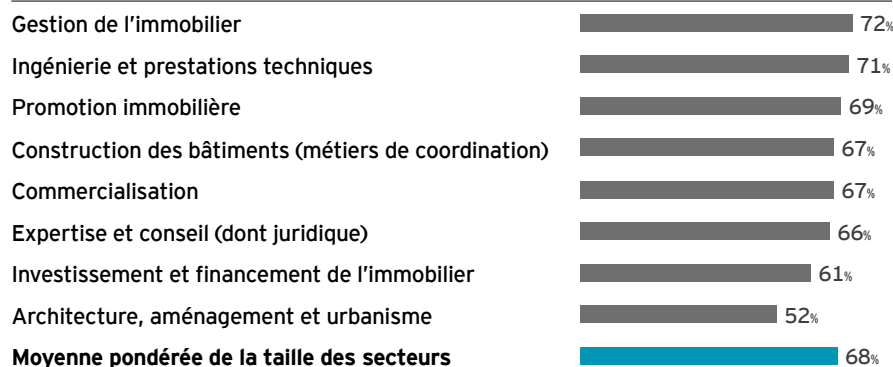
“

Je pense que la filière est innovante en France, mais qu'elle ne le met pas assez en valeur.

Les secteurs qui éprouvent le plus de difficultés de recrutement sont ceux de la gestion de l'immobilier et de l'ingénierie. Dans ce secteur précisément, 34 % des dirigeants disent même éprouver des difficultés plus importantes qu'au cours des 3 dernières années. Celles-ci s'expliquent notamment par la rareté des profils recherchés et la concurrence d'autres métiers plus rémunérateurs ou perçus comme plus innovants.

Moins de difficultés de recrutement en revanche pour le secteur de l'investissement et du financement de l'immobilier, ainsi que l'architecture, l'urbanisme et l'aménagement. La rémunération et la notoriété des métiers de l'investissement expliquent en grande partie cette facilité de recrutement. Côté architecture, aménagement et urbanisme, ce résultat trouve notamment son origine dans l'attractivité du secteur et des parcours académiques auprès des étudiants, qui arrivent nombreux sur le marché de l'emploi.

Difficultés de recrutement selon les secteurs de l'immobilier et de la ville



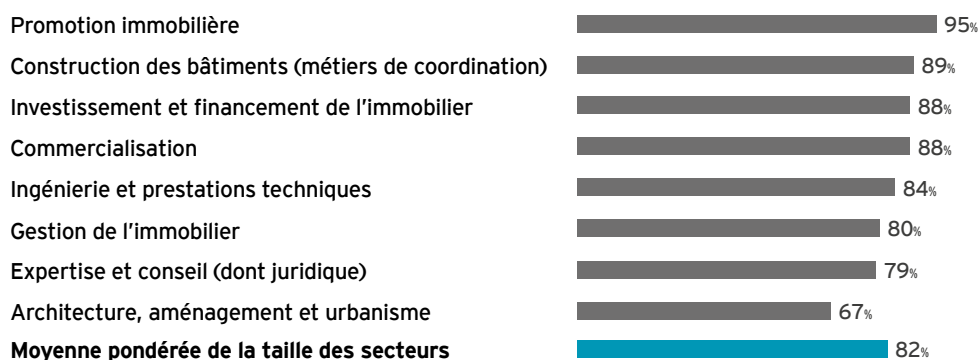
Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017)

Point fort du secteur, 80% des intentions de recrutement en CDI

Ces difficultés de recrutement sont d'autant plus regrettables que la filière de l'immobilier et de la ville propose, on l'a vu, un large panel d'emplois. Elle offre également un cadre professionnel stable et de grande qualité. Les décideurs qui disent envisager embaucher dans les 3 ans à venir affirment proposer des postes à contrats à durée indéterminée (CDI) à 80 %. Rappelons qu'en moyenne, selon la Dares, le service statistique du ministère du Travail, 70 % des contrats signés sont des contrats à durée déterminée de moins d'un mois...

Le nombre de recrutements de cadres dans l'immobilier est par ailleurs en constante progression depuis 3 ans (selon la catégorisation de l'APEC). Entre 2014 et 2016, il a crû de 56 %, et devait encore progresser en 2017, avec une augmentation potentielle de 15 %. Concernant le secteur du bâtiment (y compris génie civil et matériaux de construction dans l'enquête APEC), le nombre de recrutements de cadres a progressé de 7 % entre 2014 et 2016, avec une croissance potentielle de 10 % en 2017.

Perspectives de recrutement en CDI par secteur parmi les décideurs envisageant de recruter dans les 3 ans à venir



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017)

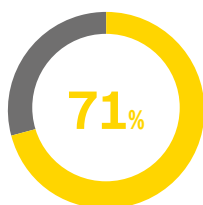


Des besoins de recrutements dans toute la France et à l'international

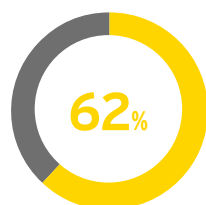
Autre point intéressant, les besoins de recrutements des différents secteurs de la filière sont répartis sur l'ensemble du territoire. On recrute à Paris et en province, ce qui n'est pas le cas de tous les secteurs économiques. Notons que les secteurs de l'investissement et du financement de l'immobilier ainsi que l'expertise et le conseil recrutent néanmoins majoritairement dans la région capitale.

Des recrutements à l'international sont également envisagés par 20 % des dirigeants au cours des trois prochaines années. Cette proportion passe à 50 % dans le secteur de l'investissement et du financement qui constitue aujourd'hui une activité globale et mondialisée. Dans la construction et dans les domaines de l'ingénierie et de la promotion immobilière, la présence de majors français dans le paysage concurrentiel explique son rayonnement à l'international et les perspectives de recrutement associées.

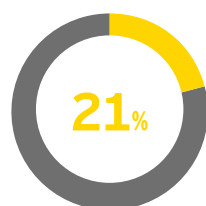
Q. Envisagez-vous de recruter des postes localisés...



En Île-de-France



En région



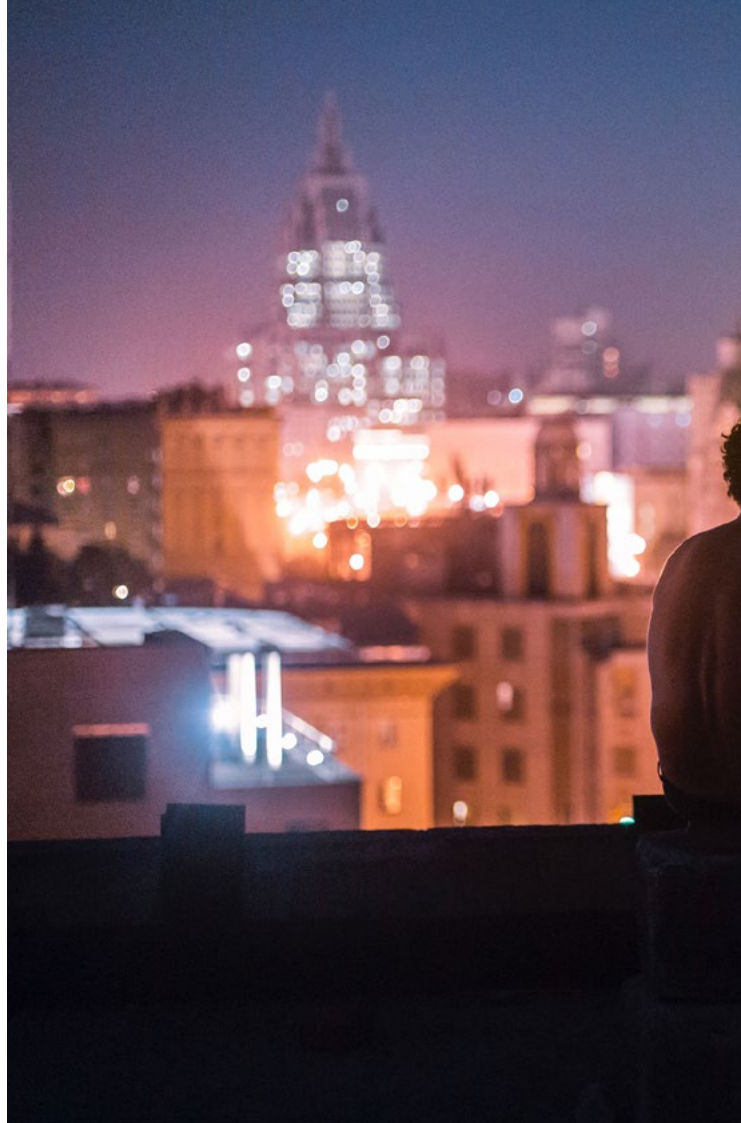
À l'international

■ Oui ■ Non

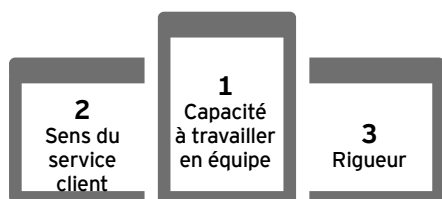


Passion, rigueur, équipe : comment concilier les attentes des dirigeants et des étudiants

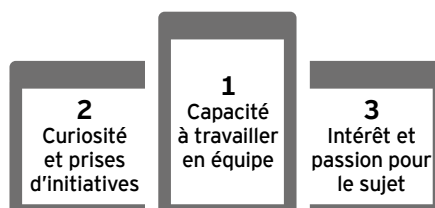
L'ordre d'arrivée des aptitudes indispensables recherchées chez un candidat à un poste varie selon que l'on soit recruteur ou recruté, dirigeant ou étudiant. Le plus large écart entre les réponses des dirigeants et celles étudiants porte sur le service client. Ce dernier n'est identifié qu'en 11^e position par les étudiants. Les dirigeants auront à transmettre leurs convictions et leur expérience aux étudiants sur cet aspect central de leurs organisations, à l'heure de la révolution des usages, de la co-construction et du repositionnement du client en tant qu'acteur proactif de son projet. À l'inverse, les futurs talents ont beaucoup à apporter aux dirigeants en matière de compréhension des nouveaux usages, de prise d'initiatives et de créativité dans la conception et le portage des projets. Il est très intéressant de noter que la capacité à travailler en équipe arrive largement en tête dans les deux enquêtes réalisées par EY. La montée en puissance du travail en mode projet et de la co-construction semble déjà parfaitement intégrée par les étudiants.



Top 3 des aptitudes indispensables attendues par les recruteurs



Top 3 des aptitudes indispensables selon les étudiants



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017) - Enquête EY auprès de 500 étudiants se destinant aux métiers de la filière (novembre 2017)

“

La valorisation des parcours transverses et multidisciplinaires va se développer dans les années à venir.

“

Le champ des métiers est d'une diversité considérable, qui incorpore les sciences humaines.



“

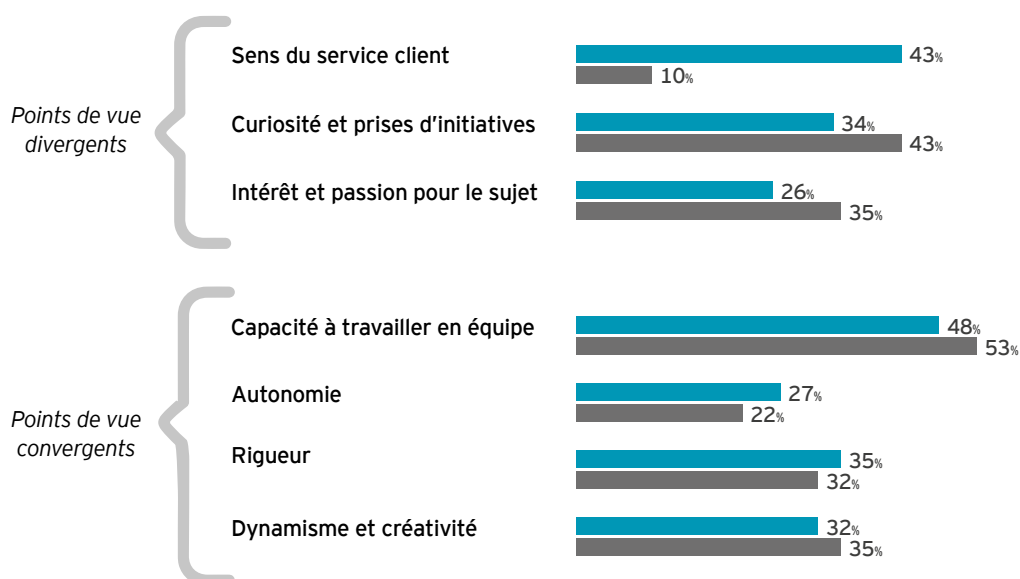
Il faut lutter contre l'hyper spécialisation dans un métier en lui-même : il est nécessaire de développer une culture générale de la ville et des territoires parmi les professionnels de l'immobilier.

“

Dans l'immobilier et la ville, nombre de métiers sont accessibles dès la sortie de l'école, et offrent des perspectives d'évolutions de carrière rapide.

Les aptitudes essentielles attendues chez le collaborateur de demain, selon les dirigeants et les étudiants

■ Dirigeants de l'immobilier et de la ville ■ Étudiants de l'immobilier et de la ville



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017) - Enquête EY auprès de 500 étudiants se destinant aux métiers de la filière (novembre 2017)

Les 100 métiers de l'immobilier et de la ville

La diversité des profils RH

Niveaux

Du CAP (métiers techniques de la construction des bâtiments et de la gestion de l'immobilier) au Bac+5 (risk manager, consultant en immobilier d'entreprise, développeur foncier, architecte, ingénieur d'étude, conducteur de travaux, etc.).

Cursus

Les secteurs de l'immobilier et de la ville recrutent aussi bien des profils de formation technique spécifique à l'immobilier (droit immobilier, architecture, etc.) que des profils de formation généraliste avec une spécialisation en fin de cursus ou en cours de carrière (formations d'ingénieurs, en école de commerce, en finance, etc.).

Parcours

Les métiers de l'immobilier s'exercent :

- ▶ Au sein d'entreprises spécialistes de l'immobilier : foncières, promoteurs, cabinets d'urbanisme...
- ▶ Au sein d'entreprises « généralistes » ayant développé une activité immobilière
- ▶ Au sein des directions immobilières des entreprises
- ▶ Au sein du secteur dit non-marchand.

Investissement

Analyste - chargé d'étude • Asset manager • Contrôleur de gestion • Fund manager immobilier • Investment manager • Portfolio manager immobilier

Financement

Analyste risque • Chargé de clientèle entreprise • Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers • Risk manager

Investissement et financement de l'immobilier

Auditeur technique • Avocat • Consultant étude - stratégie • Consultant organisation - management • Économiste de la construction • Expert en assurance de la construction • Expert en évaluation immobilière • Expert SI • Géomètre experts • Géomètre topographe • Juriste d'entreprise • Notaire

Expertise et conseil

Chef ou directeur de projets • Contrôleur technique • Coordonnateur SPS (sécurité et protection de la santé) • Diagnostiqueur (environnement, technique, réglementaire) • Économiste de la construction • Ingénieur commercial • Ingénieur études (développement durable, béton, structure, etc.) • Ingénieur méthodes • Maîtrise d'œuvre d'exécution • Planificateur OPC (ordonnancement, planification, coordination) • Programmiste

Ingénierie et prestations techniques

Urbanisme, aménagement et architecture

Aménagement et urbanisme

Assistant à maîtrise d'ouvrage • Chargé de l'élaboration de documents réglementaires d'urbanisme • Chargé d'étude et chef de projet en développement de projets immobiliers d'entreprise • Chargé d'étude et chef de projet en développement territorial • Chargé d'opérations - chargé d'études • Chef de projet foncier, urbanisme et aménagement • Conducteur de travaux • Data Manager (dont Building Information Modeling) • Dessinateur projeteur - cartographe - géomaticien • Développeur marketing et commercial • Directeur d'études • Géomètre expert • Gestionnaire technique de bâtiment • Instructeur des autorisations d'urbanisme • Juriste • Négociateur foncier • Paysagiste concepteur •

Programmiste • Responsable de conception et chargé d'opération de construction • Responsable de l'habitat et du logement • Responsable de projets d'aménagement et de lotissement (responsable projet urbain) • Responsable des affaires immobilières et foncières • Responsable développement • Urbanisme et développement durable • Urbaniste

Architecture

Architecte - Maîtrise d'œuvre de conception et d'exécution • Architecte - Paysagiste • Architecte - Urbaniste • Architecte d'intérieur / Space planner • Chef de projets • Conseil auprès de la maîtrise d'ouvrage • Data Manager (dont Building Information Modeling) • Designer • Dessinateur projeteur • Programmiste

La cartographie des métiers et professions de la filière témoigne de la variété des compétences requises, de la conception à la réalisation, du montage à la gestion. Non exhaustif, ce recensement compte plus de 100 métiers. Notons que l'on retrouve certains d'entre eux dans plusieurs secteurs.

Promotion immobilière

Développeur foncier • Directeur Développement • Aménageur-lotisseur • Responsable technique conception • Chargé de programme • Responsable de programme • Directeur de programme • Vendeur négociateur / Conseiller immobilier • Chef des ventes réseaux • Directeur des ventes • Assistant technique • Responsable travaux • Directeur technique • Chargé de clientèle • Responsable SAV • Juriste immobilier

Construction des bâtiments

(hors métiers du gros œuvre et du second œuvre)¹

Conducteur de travaux/Ingénieur travaux • Dessinateur métreur - projeteur • Géomètre-topographe • Chef de chantier • Commercial • Acheteur construction • Architecte • Coordinateur sécurité protection de la santé • Ingénieur de chantier • Ingénieur d'études • Ingénieur géomètre topographe • Ingénieur qualité sécurité environnement • Juriste de la construction • Responsable de production de matériaux • Responsable de programmes immobiliers

Commercialisation

Agent immobilier (transactionnaire et/ou administration de bien) • Analyste documentaire • Chargé d'études et recherche • Chef de projet marketing • Community manager ou digital marketing manager • Consultant en immobilier d'entreprise • Database manager • Développeur web

Gestion de l'immobilier

Property et facility management

Building manager / Gestionnaire de site / Gérant d'immeuble • Chargé d'opérations, de travaux / Ingénieur projets études travaux • Comptable immobilier • Data Manager (dont Building Information Modeling) • Gestionnaire locatif • Juriste immobilier • Responsable de maintenance technique - gestionnaire technique • Responsable de patrimoine ou d'affaires • Responsable d'une ligne de service • Syndic de copropriété - gestionnaire de copropriété • Technicien de maintenance • Technicien de maintenance spécialisé • Technicien de services

Utilisateurs (directions immobilières publiques et privées)

Administrateur de biens • Affaires générales : responsable des services techniques • Asset manager • Chef de projet • Coordinateur entretien et services généraux • Data manager • Directeur de l'environnement de travail • Directeur immobilier • Facility manager • Gestionnaire d'actifs • Juriste immobilier • Mainteneur multi-technique • Project manager • Property manager

Logement social²

Analyste des charges (gestion locative et patrimoniale) • Chargé de clientèle (gestion locative et patrimoniale) • Chargé de gestion locative (gestion locative et patrimoniale) • Chargé de mission développement social et urbain (gestion locative et patrimoniale) • Chef de projet aménagement (maîtrise d'ouvrage) • Chef de projet rénovation urbaine (maîtrise d'ouvrage) • Conseiller commercial - accession et vente HLM (gestion locative et patrimoniale) • Conseiller social et familial (gestion locative et patrimoniale) • Contrôleur de gestion (activités fonctionnelles) • Développeur-négociateur foncier (maîtrise d'ouvrage) • Directeur général (management) • Directeur/Responsable de département ou de service (management) • Ingénieur énergie (maîtrise d'ouvrage) • Responsable de programme-chargé d'opération (maîtrise d'ouvrage)

¹ Ne sont présentés ici que les métiers de coordination et d'encadrement des chantiers pour le bâtiment. Les dirigeants de la filière n'ont pas été sondés sur les corps de métiers gros œuvre et second œuvre.

² Ne sont représentés ici que les métiers du logement social correspondant à une activité de maîtrise d'ouvrage, gestion locative et patrimoniale et management. Ne sont pas inclus les métiers dits de proximité ou les activités fonctionnelles. Source : Référentiel métier USH « Travailler dans les HLM ».

4

Innovation : pourquoi la filière doit faire sa révolution

Innovation : tout reste à faire... ou presque

Enseignement important de cette 2^e édition, 3 dirigeants sur 4 ont mis en place une innovation au sein de leur organisation au cours des 12 derniers mois.

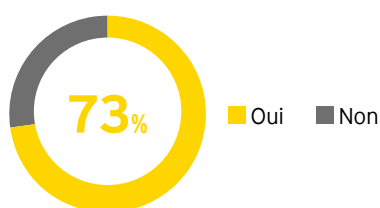
Pour autant, la moitié d'entre eux considère que l'industrie de l'immobilier et la ville est moins innovante que les autres filières économiques...

Les décideurs interrogés soulignent le constat d'une filière à mi-chemin qui cherche encore sa dynamique d'innovation. Cette perception est notamment issue de la comparaison de la maturité des métiers de l'immobilier et de la ville avec d'autres filières économiques françaises telles que l'industrie en général, l'automobile ou le secteur de la défense en particulier. Ces derniers disposent en effet

d'outils très performants comme des maquettes numériques depuis de très nombreuses années quand celles-ci ne pénètrent qu'actuellement le monde de l'immobilier. Le constat se transpose aussi aux services comme la banque, l'assurance ou les télécommunications qui sont plus avancés en termes d'innovations et de relation clients depuis de nombreuses années déjà. Les dirigeants s'accordent ainsi tous sur le fait que - en retard ou pas - l'immobilier et la ville se situe aujourd'hui au milieu du gué de l'innovation.

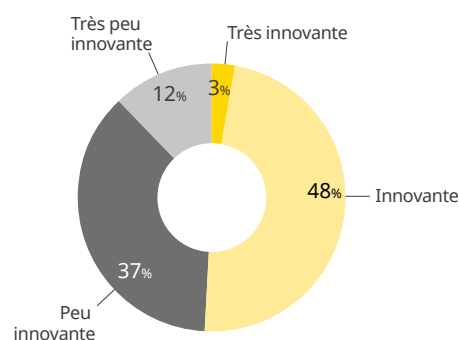
Accélérer la modernisation de la filière est donc une priorité, pour des raisons stratégiques et économiques mais aussi parce que la perception d'une filière moins innovante nuit à son pouvoir d'attraction et de recrutement.

Q. Votre organisation a-t-elle mis en œuvre une manière de travailler, un produit ou un service innovant cette année ?



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017)

Q. Comment jugez-vous le degré d'innovation de l'immobilier et de la ville comparativement aux autres filières économiques françaises ?



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017)

“

La filière reste très en retard sur les autres domaines de l'économie en termes d'innovation, même si elle a commencé sa révolution.

“

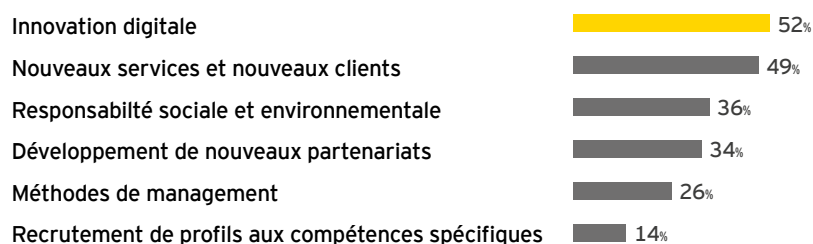
L'immobilier a toujours eu 10 ans de retard sur l'innovation.

“

Qu'on le veuille
ou pas, le numérique
est présent partout.



Q. Quelles sont les principales innovations développées au sein de vos organisations au cours des 12 derniers mois ?



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017)

“

Le bouleversement à
l'œuvre dans les métiers
de l'immobilier et de la
ville offre des opportunités
extraordinaires pour
les jeunes talents
d'aujourd'hui.

Le digital, accélérateur de transformation

Sans réelle surprise, compte tenu du développement fulgurant des nouvelles technologies, l'innovation numérique est le premier facteur d'innovation. Elle est systématiquement évoquée par tous les professionnels rencontrés lors des entretiens et des ateliers de travail animés par EY. Les conséquences de la révolution digitale sont déjà nombreuses. Certaines sont concrètes et immédiates.

Dans le secteur de la gestion de l'immobilier par exemple, il devient possible pour un locataire ou propriétaire de signaler un incident à l'ensemble de la communauté concernée grâce au développement de plateformes

numériques de services. Ces plateformes fluidifient les relations entre syndics et copropriétaires. D'autres transformations plus profondes sont en émergence avec le développement progressif des réflexions et savoir-faire autour de la smart city. En France, l'agglomération de Dijon a annoncé la mise en place d'un poste de pilotage connecté et centralisé de gestion des équipements publics. À l'étranger, Google, via sa filiale Sidewalk Labs, se positionne en aménageur d'un quartier urbain connecté à Toronto. Autant de transformations et de nouveaux entrants qui émergent et peuvent à terme venir bousculer la chaîne de valeur de l'immobilier et de la ville.

8 technologies animent la transformation numérique des métiers et des organisations

	Principe	Exemple
 Numérisation et automatisation	Intégration de solutions numériques dans la réalisation des activités de travail, notamment en vue d'améliorer le parcours client	Applications mobiles permettant aux locataires de signaler des incidents au syndic (dégât des eaux, ampoule à changer, ascenseur en panne...)
 Big data & analytics	Collecte, traitement et analyse de grandes quantités de données, afin de mieux suivre la performance des organisations et de mieux cibler les clients	Nouveaux outils de marketing (stratégies de marketing différenciées selon les cibles)
 Objets connectés	Installation de capteurs sur les objets du quotidien pour suivre la vie d'un immeuble à distance	Solutions domotiques (suivi des consommations et des équipements d'un immeuble, pilotage à distance)
 Blockchain et nouveaux tiers de confiance	Dispositif de stockage et de transmission rapide et sécurisée d'informations à ses différents utilisateurs	Nouvelles fonctionnalités d'enregistrement et de stockage de l'ensemble des preuves nécessaires à la réalisation d'une transaction
 BIM (<i>Building Information Model</i>)	Concevoir, produire, commercialiser et gérer un actif à l'aide d'un fichier unique	Visite virtuelle en 3D, outils de facility management pour une gestion optimisée (plans de maintenance technique prévisionnels...)
 Plateformisation des services	Mise en relation dématérialisée entre différents types d'acteurs	Plateformes de commercialisation des biens immobiliers
 Impression 3D	Construction de logements à partir d'imprimantes 3D industrielles	Construction d'un logement démonstrateur, à vocation sociale, à Nantes au 2 ^e semestre 2017
 Intelligence artificielle	Machines capables de simuler l'intelligence humaine	Bâtiments qui adaptent eux-mêmes leurs températures et qui optimisent les consommations grâce à des réseaux de capteurs

Sources : Etude EY sur l'innovation dans la branche professionnelle de l'immobilier pour AGEFOS PME et la CEFI, 2017, Plénière du SIMI 2017 organisée par la Fondation Palladio

“

L'innovation dans l'immobilier et la ville, c'est systématiquement réfléchir utilisateur final.



Les usages et attentes sociétales imposent de transformer les lieux et les méthodes de conception

Les clients, qu'ils soient citoyens, dirigeants ou salariés, reprennent progressivement le pouvoir. Être à l'écoute de leurs attentes est désormais une évidence et une priorité, quel que soit le projet, de la conception jusqu'à l'exploitation et la maintenance.

L'évolution des usages transforme le rapport de chacun avec la ville et les lieux de vie : « on ne construit plus des bureaux mais des lieux de vie ».

Mouvement parallèle au développement de l'économie du partage et de l'économie collaborative, *l'empowerment* des usagers impose une montée en gamme de l'industrie immobilière et de la construction de la ville, autour d'une offre de services à plus forte valeur ajoutée.

Les quartiers d'affaires et les attentes en matière de logement n'échappent pas à cette mutation des usages et des pratiques. Comme l'ont montré EY et ULI dans le 1^{er} baromètre mondial des quartiers d'affaires publié au dernier trimestre 2017, ces derniers doivent désormais proposer des lieux qui reflètent la culture managériale des entreprises, et qui considèrent les collaborateurs comme une clientèle à part entière.

Côté logement, la diversification des formes d'habitat et de l'offre de services s'illustre notamment par l'émergence du co-living. Ce concept propose d'envisager le logement comme un service fonctionnel composé d'un espace privatif mais également d'espaces partagés (par exemple bibliothèque, salle de cinéma, salle de sport, spa, espaces communs...).

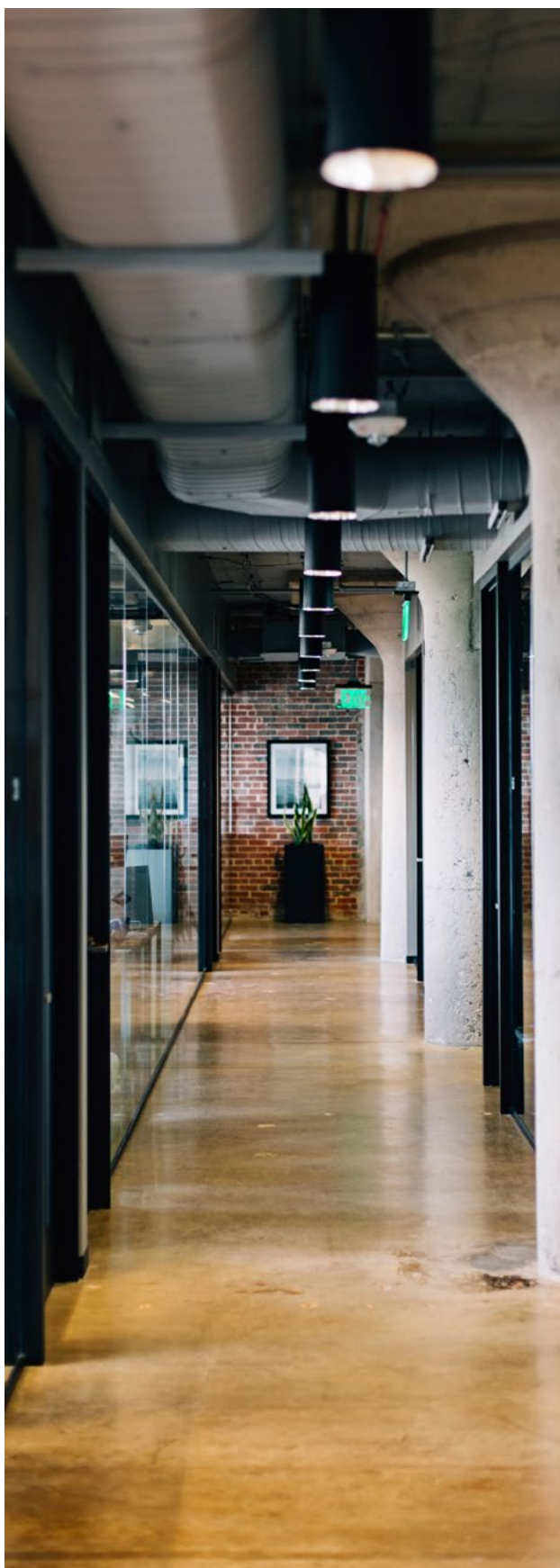


“

Dans les métiers du conseil en immobilier, il ne s'agit plus seulement de « trouver un immeuble » mais de « loger une entreprise ».

“

Aujourd'hui on pense encore m² mais demain on élaborera les espaces en termes d'usages.



Les enjeux sociaux et environnementaux sont de plus en plus complexes

Mener à bien la transition environnementale (énergie, climat, économie circulaire...) représente une priorité unanimement partagée par les dirigeants interrogés.

Tous les acteurs de la chaîne de valeur immobilière et urbaine ont un rôle à jouer pour trouver des solutions, de la conception à la gestion. Dans la construction, le recyclage devient la norme. En 2020, la loi imposera de recycler pas moins de 70 % de déchets du BTP. Dans la gestion immobilière, les défis à relever sont significatifs : en matière de performance énergétique des bâtiments, l'innovation sera notamment portée par le numérique avec un meilleur pilotage des consommations d'énergie, via des applications logicielles collectant les données clients.

L'univers du logement social s'est particulièrement saisi de cette problématique et enregistre des résultats positifs : on estime aujourd'hui qu'un logement social consomme en moyenne 30 % d'énergie et 50 % d'eau en moins qu'un logement privé.

L'intégration des enjeux liés au vieillissement de la population constitue une autre priorité de plus en plus identifiée par les acteurs de la filière : 30 % des Français auront plus de 60 ans en 2030 (contre moins de 25 % en 2015) et le nombre de centenaires devrait doubler d'ici cinq ans. La nécessité d'intégrer les impacts du vieillissement dans les projets urbains et immobiliers commence à émerger au sein des dirigeants au-delà de la seule question de l'accessibilité. Le vieillissement de la population pose en particulier la question de la mixité des usages dans l'espace urbain, condition *sine qua non* de la mixité générationnelle.

“

La filière est indissociable de grands enjeux aussi vastes que le respect de l'environnement, le manque de logements ou encore la santé.

“

Évoluer dans l'immobilier et la ville permet de travailler sur des sujets concrets qui ont un impact sur les territoires et les gens qui y vivent et y travaillent.



Il faut créer les métropoles et les lieux de vie de demain

La montée en puissance des métropoles est un autre facteur d'accélération possible pour la filière. Le Grand Paris est dans tous les esprits. En région, les métropoles montent progressivement en puissance. Les attentes sont fortes. Elles sont légitimes. Pour relever le défi de métropoles inclusives, attractives ou encore soutenables, les acteurs de l'immobilier et de la ville doivent adopter une vision beaucoup plus transversale de leurs métiers respectifs.

Les dirigeants en sont particulièrement conscients : au cours de nos travaux, ils ont fortement insisté sur la nécessité de réfléchir à des démarches plus collaboratives, plus partenariales et sur la nécessité de rompre le fonctionnement en silo des huit secteurs de l'immobilier et de la ville.

À ce titre, les démarches d'appels à projets, tels que « Réinventer Paris » ou « Inventons la Métropole du Grand Paris » ont favorisé ce décroisement en permettant des candidatures issues de collaborations inédites et pluridisciplinaires. Celles-ci réunissaient des professionnels de l'immobilier et de la ville avec des artistes, des agriculteurs, des designers ou encore des sociologues.

“

La main est chez ceux qui vont occuper les lieux.

La mutation des lieux de vie, plus participatifs, et de travail, plus collaboratifs, sont une autre tendance de fond stimulant les secteurs de l'immobilier et de la ville.

Les projets participatifs sont une illustration intéressante des nouveaux partenariats entre l'immobilier et le citoyen. Les démarches d'urbanisme transitoire constituent de nouvelles formes d'innovations et de co-construction visant

à donner à un ensemble immobilier une utilisation temporaire. En mettant à disposition des sites ou friches à faible coût, l'urbanisme transitoire permet une meilleure acceptation du projet de reconversion par les citoyens.

Les mutations permanentes du monde du travail doivent bien évidemment être également au centre de toutes les attentions des professionnels de l'immobilier et de la ville à l'heure où le nomadisme et l'entrepreneuriat bousculent les modèles traditionnels des organisations, qu'elles soient publiques ou privées.

Dépasser les freins réels et perçus à l'innovation

Le paradoxe des normes

Selon les dirigeants, la multiplication des normes et la complexité des procédures représentent le premier obstacle à l'innovation de la filière. Les normes jugées tatillonnées sont particulièrement ciblées par les dirigeants. L'instabilité législative et réglementaire est également pointée du doigt. Les entretiens et groupes de travail réalisés soulignent également que le cadre réglementaire et normatif strict, en particulier dans le bâtiment, rend de fait l'innovation difficile à mettre en œuvre.

Frein n°1 mais également moteur d'innovation : si les normes peuvent constituer un obstacle au changement, elles peuvent stimuler l'innovation. Les dirigeants de l'immobilier et de la ville sont aussi nombreux à souligner le rôle central des normes comme des catalyseurs de l'innovation pour la filière lorsqu'il s'agit de normes structurantes, concertées et de long terme. C'est le cas des normes liées à l'écologie et à la transition énergétique. Elles sont citées en exemple par la quasi-totalité des décideurs car elles posent des jalons et fixent des objectifs pour la filière. Dans un autre registre, les différentes labellisations, telles que les certifications HQE, BREAM et LEAD, incitent clairement les acteurs à innover et à se dépasser.

“

Notre secteur va connaître ses plus belles années depuis longtemps compte-tenu de toutes les transformations et technologies qui se présentent.



Le manque de temps...

Le manque de temps et le manque de moyens humains se classent en 2^e et 3^e position en termes de freins à l'innovation. Ces deux éléments traduisent les difficultés d'une filière qui n'a pas encore placé l'innovation au cœur de son organisation managériale et du travail quotidien. Les dirigeants ont notamment souligné en entretien que les échéances de court terme et les process habituels de travail l'emportaient très souvent au sein de leurs équipes, au détriment des démarches et des réflexions plus innovantes. L'aversion des collaborateurs au changement est également un frein à l'innovation soulevé par de nombreux dirigeants lors des entretiens. On peut donc s'interroger : les professionnels de la filière seraient-ils leur propre obstacle à l'innovation ?

... et de moyens financiers

En plaçant le manque de financement et la nécessité de maintenir un certain niveau de marges économiques en 4^e et 5^e position, les dirigeants expriment leurs difficultés à dégager des ressources financières suffisantes pour financer l'innovation. Dans une filière contrainte en permanence par son niveau de rentabilité et soumise à des variations d'activités liées aux évolutions de la conjoncture macroéconomique, les dirigeants subissent la pression du court terme. Parce que la filière est atomisée en un grand nombre d'acteurs, beaucoup d'entre eux n'ont par ailleurs pas atteint la taille critique qui leur permettrait de réaliser des économies d'échelle et d'innover.

Q. Quels sont les freins que vous rencontrez quand vous innovez ?



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017)

“

Notre service Innovation a été créé pour répondre à un monde en changement rapide et à ce flot continu, ce torrent de technologies et de start-up.



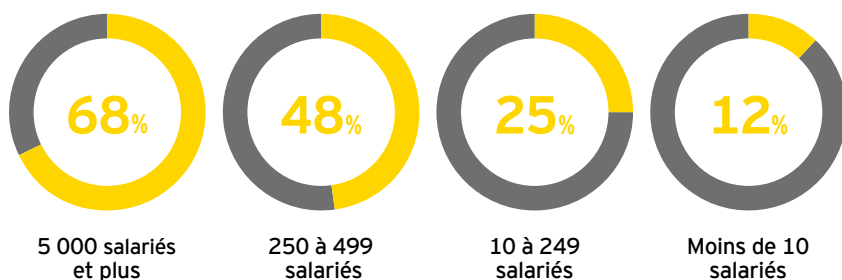
Se réorganiser pour gérer l'innovation et en accélérer le déploiement

Les décideurs interrogés n'ont pas encore trouvé la martingale organisationnelle et managériale pour diffuser pleinement l'innovation au sein de leurs organisations. Ils sont notamment confrontés aux dilemmes suivants : faut-il nommer un *chief digital officer* ou un responsable de l'innovation ? Ou faut-il au contraire décentraliser les dynamiques d'innovation au sein de l'ensemble des services et directions ? Comment travailler avec les multiples start-up qui frappent à la porte et proposent leurs services ?

Ces questions ne sont pas tranchées, surtout dans les TPE et les PME, où la réflexion est semble-t-il peu abordée. Pour 28% des acteurs de la filière, il est nécessaire de créer un service ou d'une équipe dédiée à la transformation pour que

celle-ci soit pensée puis déclenchée. Sans surprise, il existe une forte corrélation entre la taille des organisations et l'existence d'une structure dédiée. A l'image des directions de la qualité dans les années 1990 puis des directions du développement durable dans les années 2000, la création de directions de l'innovation est souvent soulignée comme un passage obligé par les dirigeants interrogés. Le développement de directions de l'innovation poursuit le plus souvent les objectifs suivants : faire « infuser » un état d'esprit innovant au sein de l'entreprise ; être en veille proactive sur les innovations produits, services et derniers acteurs du marché ; devenir plus visible et lisible sur son marché ; ou encore coordonner et structurer les initiatives internes.

Part des entreprises disposant d'une direction de l'innovation ou d'une personne ou équipe dédiée



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2017)

“

Le plus gros frein à l'innovation dans la filière de l'immobilier et de la ville ? La filière elle-même !



“

Aucun domaine professionnel ne peut plus à lui seul constituer une solution à un projet urbain ou à la fabrique de la ville.

Positionner le client au cœur des projets urbains et immobiliers

Le travail collaboratif et la co-construction vont irriguer l'ensemble des métiers de la filière. La participation très en amont des futurs acheteurs à un projet de promotion immobilière, l'implication des salariés lors d'un projet de déménagement, la coopération des métiers autour des maquettes BIM ou la contribution de l'ensemble des parties-prenantes à une vente sur une plateforme notariale sont autant d'exemples illustrant le nouveau rôle du client dans l'immobilier et la ville.

Renforcer la multidisciplinarité des équipes

La capacité à travailler en équipe va devenir de plus en plus critique : ceci est d'autant plus vrai que les frontières de l'entreprise s'élargissent, en témoigne l'émergence de l'entreprise « étendue » correspondant à un écosystème constitué de sous-traitants, de partenaires, de start-ups, de free-lance, de télétravailleurs et de fournisseurs au sein d'une filière ou d'un territoire par exemple.

Apporter plus de conseil et de valeur ajoutée

La digitalisation de l'immobilier induit un mouvement d'automatisation de nombreuses tâches qui va toucher de très nombreux métiers : gestion de l'immobilier, brokers, notaires, promoteurs... tous les secteurs sont potentiellement concernés à terme. C'est l'enjeu de l'intelligent automation qui pénètre les acteurs de l'immobilier, entre robotisation et intelligence artificielle.

Cette automatisation permettra de décharger les collaborateurs de tâches répétitives mais elle nécessitera un repositionnement et une montée en valeur ajoutée des femmes et des hommes de l'immobilier et de la ville. Les collaborateurs vont devoir apporter toujours plus de conseil à leurs clients et le placer au cœur de leur préoccupation : écouter et comprendre ses besoins, fournir des services personnalisés clés en main et proposer des offres de services et de produits à plus forte valeur ajoutée. La mise en place de plans de formation continue pour accompagner la montée en compétences des salariés est donc un enjeu crucial dans les années à venir pour prendre le virage des transformations de la filière.

Se former en permanence afin de rester au contact des mutations

Le métier de gestionnaire d'immeubles illustre parfaitement le double mouvement technologique et sociétal qui traverse l'immobilier et la ville.

D'une part, le développement des bâtiments connectés (lot, blockchain, smartgrids, BIM...) va impacter les conditions d'exercice du métier qui va monter en technicité technologique concernant l'ensemble des paramètres d'entretien et de valorisation d'un immeuble.

D'autre part, le métier de gestionnaire d'immeubles doit être de plus en plus en capacité de comprendre et anticiper les évolutions sociétales et les nouvelles attentes des usagers : espaces communs, jardins partagés, plateforme de services, agriculture urbaine, développement de nouveaux usages... sont autant d'attentes qui nécessitent une compréhension plus fine des mutations de la société.

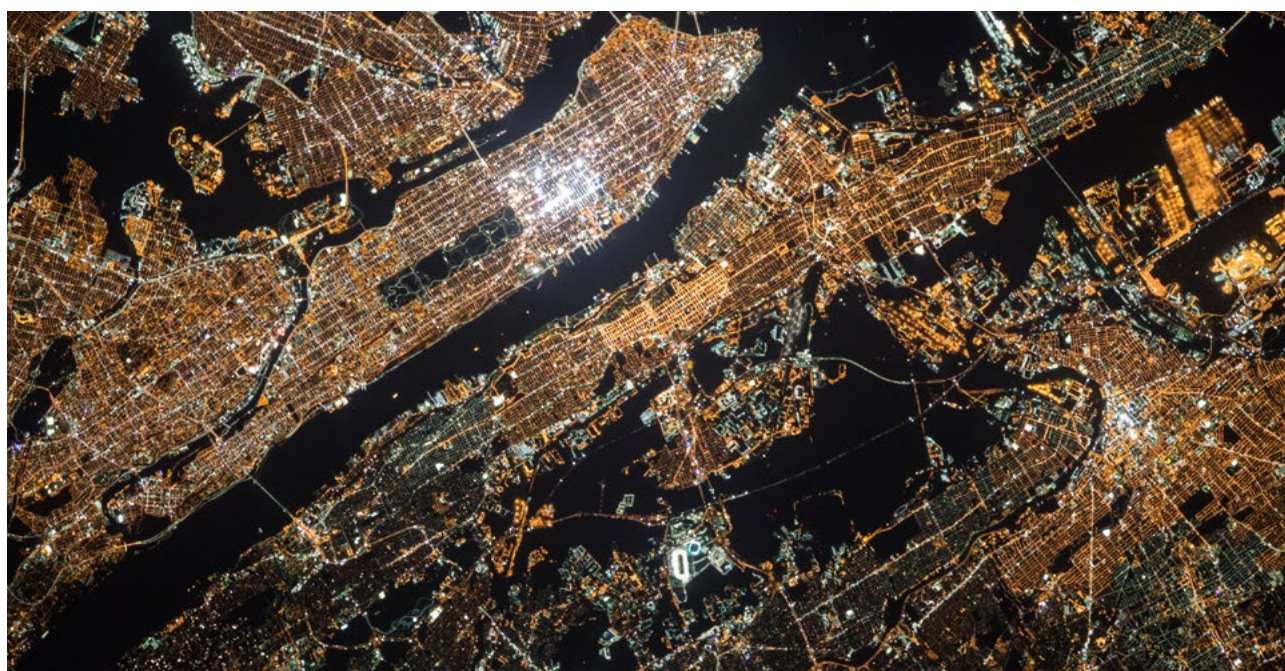
Un grand écart technologique et sociétal qui nécessite, pour ce métier comme pour de très nombreux autres, de mettre en place des plans de formation, des programmes d'évolution des compétences et de mobilité pour permettre à chacun de trouver sa place dans cet univers en mutations.

Renouveler le récit collectif de la filière pour attirer les talents

L'atelier du club Innovation & Immobilier réalisé dans le cadre de cette édition 2018 et dédié au matching et à l'attraction des talents résumait parfaitement les enjeux en matière d'attraction des talents dans son propos introductif : « *Si vous annoncez en principale argumentation que l'activité des huit secteurs de l'immobilier et de la ville représente 10 % du PIB français, celle-ci n'a que peu d'intérêt pour la nouvelle génération, vous pouvez toujours attendre des contacts et des likes. Comme si les mensurations d'un profil suffisaient à faire croire que l'on peut partager à long terme du sens et quelque chose de sérieux avec une personne. Les talents sollicités et les plus recherchés n'ont pas la vocation immobilière, soit par manque de visibilité, d'information et de transmission. Alors que la ville partage tout ce qui est nouveau, les modes de vie, les usages au travail, les économies émergentes, les technologies, la relation à soi et aux autres.* »

Dans un contexte de compétition pour attirer les talents, la filière doit donc faire évoluer son discours et son image. Et ce d'autant que seuls 52 % des étudiants considèrent l'immobilier comme une filière innovante.

Et pourtant, dans l'immobilier et la ville, les arguments ne manquent pas pour construire un récit collectif. Vous en trouverez quelques uns à la page suivante.



8 arguments pour séduire les talents

Concret - Les résultats de votre travail seront opérationnels : vous serez sans cesse confrontés à des problématiques nouvelles, passionnantes et diversifiées grâce à la mosaïque de nos territoires (Paris ville-monde, les métropoles régionales, les territoires périurbains et ruraux, la montagne, la mer, l'outre-mer...).

Digital - Vous évoluerez dans une filière en profonde transformation où vous serez confrontés au déploiement de nombreuses innovations : économie collaborative, objets connectés, big data & analytics, BIM, plateformes des services, impression 3D, ou encore robotics.

Responsabilités - Vous pourrez rapidement obtenir des responsabilités et bénéficier de perspectives d'évolution professionnelle en fonction de vos performances

Parcours professionnel, parcours de vie - Vous rejoindrez un univers de 100 métiers qui fabriquent le contexte urbain, façonnent nos territoires, facilitent la vie de chacun. Vous pourrez évoluer chez un leader mondial de son secteur, dans une start-up à la pointe de la technologie, dans le secteur public, privé ou associatif.

Innovation - Votre imagination et votre motivation seront mobilisées pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain : transition énergétique et écologique, manque de logements et mal logement, vieillissement de la population, co-working et nouveaux modes de travail, etc.

Intérêt général - Vous prendrez part à un destin économique commun qui dépasse la création pure de richesses tant une partie significative de l'activité de la filière s'inscrit dans une logique d'intérêt général et contribue à l'ambition des collectivités territoriales et de l'État qui œuvrent pour le développement de nos lieux de vie, de loisirs et de travail.

Diversité - Vous travaillerez sur des objets variés et emblématiques de la France d'aujourd'hui et de demain : bureaux, logements, équipements publics, commerce, logistique...

Puissance économique - Vous rejoindrez 2 millions d'hommes et de femmes qui contribuent à 10 % du PIB français.

Sources : ateliers et entretiens réalisés par EY

Mode d'emploi Real Estate and Urban Employment Monitor, 2^e édition

Définir la filière de l'immobilier et de la ville

EY, la Fondation Palladio et Business Immo ont retenu le même périmètre de l'industrie immobilière et de la construction de la ville que lors de la 1^{re} édition, en la définissant comme le rassemblement de l'ensemble des activités économiques qui partagent un « objet commun » : l'immeuble et son cycle de vie en tant que composante de la ville et de l'urbain.

Le fil conducteur de cette approche embrasse toutes les activités et les métiers qui œuvrent au développement des bâtiments dans la ville. Cela n'inclut pas les infrastructures et les travaux publics. Le périmètre de cette étude regroupe donc les secteurs concourant à la construction des bâtiments (hors travaux publics), au financement, au développement, à la gestion et à l'utilisation des biens immobiliers.

Les 8 secteurs d'activités de l'immobilier et de la ville

- ▶ Architecture, urbanisme et aménagement
- ▶ Ingénierie et prestations techniques
- ▶ Expertise et conseil
- ▶ Investissement et financement de l'immobilier
- ▶ Promotion immobilière
- ▶ Construction des bâtiments
- ▶ Commercialisation
- ▶ Gestion de l'immobilier

Source : Analyse EY en lien avec les organisations professionnelles de la filière

Chaque secteur rassemble l'ensemble des entreprises et acteurs publics selon leur activité principale. À titre d'illustration, une entreprise dont l'activité principale est la promotion immobilière est comptabilisée dans le secteur de la promotion immobilière, et ce même si elle déploie par ailleurs des activités de commercialisation. L'ensemble des emplois et de la valeur ajoutée de cette entreprise est inclus dans le secteur correspondant à son activité principale afin d'éviter les doublons.

Évaluer et décrire la valeur économique et les emplois créés par la filière

La valeur économique correspond à la somme des valeurs ajoutées des entreprises et administrations publiques de chaque secteur.

Le nombre d'emplois de la filière est celui établi par le Bureau International du Travail et regroupe l'ensemble des formes d'emplois salariés (CDI et CDD), mais également l'ensemble des travailleurs indépendants de la filière. La totalité des emplois des entreprises de la filière est recensée (incluant donc les fonctions support et annexes liées à l'activité dite immobilière). Pour le secteur public (administration d'État et collectivités territoriales) sont recensés uniquement les emplois directement liés à une activité immobilière, sur la base des référentiels du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) et des données des différents ministères concernés.

L'analyse des tendances économiques, sociales et technologiques de l'industrie de l'immobilier et de la ville impose de considérer la filière comme un tout, en englobant l'ensemble des activités. La valeur ajoutée et les emplois correspondent aux effectifs complets des entreprises de l'immobilier et de la ville, y compris les fonctions support et les métiers techniques et manuels.

L'analyse des métiers, des besoins en recrutement, et des compétences recherchées chez les professionnels a été réalisée sur un périmètre restreint aux fonctions d'encadrement, comme pour la 1^{re} édition.

La cartographie des métiers et des compétences se focalise sur les métiers de coordination et de gestion. Les métiers manuels liés à la construction et à l'entretien technique du bâtiment (maçons, peintres, ascensoristes, gardiens, etc.) sont ainsi exclus de l'exercice d'analyse des besoins en recrutement et des compétences recherchées chez les professionnels.

Recueillir et actualiser le socle de connaissances

Les estimations quantitatives ont mobilisé une variété importante de sources compte tenu de la diversité des acteurs de la filière immobilière :

- ▶ Les données consolidées INSEE et Eurostat (utilisation de la nomenclature NACE correspondant aux activités immobilières)
- ▶ Les données issues des rapports de branches et des fédérations du secteur (Syntec, FPI, FFB, etc.)
- ▶ Les référentiels du CNFPT et projets de loi de finances.

Lorsque les données brutes n'étaient pas disponibles, nous avons procédé à des estimations sur la base d'échantillons représentatifs d'entreprises.

En complément de ces deux bases de données et des revues documentaires, des données complémentaires sur les métiers, les compétences, les perspectives de recrutement ou encore les dynamiques d'innovation ont été collectées via deux larges enquêtes en ligne adressées aux dirigeants et aux étudiants de l'immobilier et de la ville. De nombreux professionnels - consultés dans le cadre d'entretiens individuels ou ateliers de travail - ont également partagé leur vision de l'innovation dans la filière, en lien avec leurs perspectives de recrutement et l'évolution des compétences recherchées chez les futurs candidats.

L'enquête EY-Palladio-Business Immo menée auprès de 900 dirigeants de la filière

Plus de 900 décideurs ont répondu à l'enquête en ligne menée entre septembre et octobre 2017 directement auprès des professionnels de la filière.

Au-delà de la diversité des fonctions de ces répondants, la richesse de l'enquête tient également à la diversité des secteurs étudiés. Les 8 secteurs sont bien sûr représentés, mais également des acteurs spécifiques comme le logement social, les utilisateurs (directions immobilières d'entreprises) ou les acteurs publics.

L'échantillon a été redressé afin d'assurer une répartition sectorielle des répondants représentative du poids de chaque secteur d'activité en nombre d'emplois. Un coefficient de pondération, relatif à la part de l'emploi du secteur dans l'emploi total de l'immobilier et de la ville, a été appliqué.

L'enquête EY menée auprès de 500 étudiants de la filière

Pour compléter l'enquête auprès des décideurs, une enquête a été lancée auprès d'étudiants se destinant aux métiers de l'immobilier et de la ville. Plus de 500 étudiants y ont répondu au cours du mois de novembre 2017.

Cette enquête a permis de recueillir le point de vue de profils variés d'étudiants issus de formations préparant aux huit secteurs de la filière (écoles d'architecture, d'ingénieurs, de commerce, universités, instituts d'études politiques et instituts spécialisés).

6 ateliers de travail réunissant plus de 60 professionnels de l'immobilier et de la ville

Afin d'enrichir la réflexion sur l'innovation dans la filière, 6 ateliers de travail ont été organisés avec les fédérations et organisations professionnelles. Ils ont permis de réunir plus de 60 professionnels de l'immobilier et de la ville afin d'approfondir des problématiques plus spécifiques liées à l'ingénierie, à l'architecture, au logement social ou au recrutement des talents.



Les travaux de cette 2^e édition ont été menés en lien étroit avec Bertrand de Feydeau, Thierry Deprost et Mathieu Garro de la Fondation Palladio, et Jean-François Grazi de Business Immo.

Ils ont été réalisés par EY, sous la supervision de Jean-Roch Varon et Marc Lhermitte, avec la mobilisation de Christophe Lasnier, Fabien Piliu, Hugo Alvarez, Claire Monfront, Constance Legallais, Quentin Nam, Justine Jadaud, Grégory Morin-Martin, Blandine Fourdrinier, Sébastien Dessons et Sandrine da Cunha.

Merci à tous les participants, acteurs et observateurs de la 2^e édition du Real Estate and Urban Employment Monitor

Jérôme ARNAUD

Global Head of Real Estate Transactions de Sanofi, Président de l'Observatoire des métiers de l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI)

Sandrine AULIAC

Adjointe au chef du service juridique, chambre FNAIM du Grand Paris

Christel BENARD

Responsable cellule statistique, Affaires Sociales, Association Française des Banques (AFB)

Hélène BENGORINE

Directrice du Développement RH, Foncia

Guillaume BIGOT

Responsable du développement, S2T Ingénierie

Marc BORENSZTEIN

Président d'honneur, Igrec Ingénierie

Sébastien BOTIN

Directeur des Ressources Humaines, Socotec

Caroline BRUNEL

Asset Manager, Allianz Real Estate

Emilie BRUNET

Consultante juridique, FNAIM du Grand Paris

Patrice CAILLY

Directeur général, Association des Property Managers (APROMA)

Christian CLERET

Président d'honneur de l'ADI, Président du conseil de surveillance de Novaxia

Thomas CLOCHON

Délégué aux affaires sociales et à la formation, Syntec Ingénierie

Alexandre COHEN

Responsable des investissements, Novaxia

Bernard COLOOS

Directeur aux affaires économiques financières et internationales, Fédération Française du Bâtiment (FFB)

Coralie COUVRET

Présidente, Institut Français de l'Expertise Immobilière (IFEI)

Michèle CYNA

Directrice générale, BURGEAP

Marie-Claude DALIBARD

Secrétaire générale, Club Ville et Aménagement

Tom DARMON

Architecte DPLG, associé cogérant Membre du bureau de l'association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (AMO)

Stéphane de FAY

Directeur général, EPA Bordeaux Atlantique

Bertrand de FEYDEAU

Président de la Fondation Palladio

Christian de KERANGAL

Directeur Général, Institut d'Epargne Immobilière et Foncière (IEIF)

Emmanuel de LANVERSEN

Direction Générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer, Membre du Comité exécutif de ULI France

Charles-Henri de MARIGNAN

Analyste senior à l'Institut d'Epargne Immobilière et Foncière (IEIF)

Diana DIZIAIN

Directrice déléguée, Afilog

Bastien DOLLA

Directeur général, HabX

Vaya DRATSIDIS

Experte emploi-métier-formation au sein de la Direction des Ressources Humaines, Union Sociale pour l'Habitat (USH)

Patrick DUCHÂTEAU

Directeur Informatique et Statistique, Fédération Française du Bâtiment (FFB)

Martin DUPLANTIER

Président de l'association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (AMO)

Alexandra EMERY

Co-fondatrice, Real Time Engineering (RTE)

Marc FASIOLO

Président directeur général, S2T Ingénierie

Marie FÉRAPIE

chargée d'études sur les référentiels des métiers cadres, Apec

Maïmouna FOSSORIER

Responsable du pôle Insertion, Parcours, Métiers, Apec

Justine FRANCOIS

Chercheuse, SCiAGO

Laure-Reine GAPP

Déléguée générale, Association des Directeurs Immobiliers (ADI)

Willy GIRARD

Responsable du Pôle RH, Union Sociale pour l'Habitat (USH)

Gérard GOMES-LEAL

Directeur général de Septime, Commission métiers et éthique, Association des Property Managers (APROMA)

Sophie GUERDIN

Responsable du développement RH, Union Sociale pour l'Habitat (USH)

Véronique GUILLEMIN

Co-Fondatrice LABEL'VILLE, Présidente du Club des développeurs immobiliers et fonciers (CDIF)

Romain HARLÉ

Responsable du Département aménagement & développement économique, Fédération des Entreprises Publiques Locales (FEPL)

Francis HEBERT

Président du Syndicat professionnel des entreprises de multiservice immobilier (SYMPEMI), Directeur général de VINCI Facilities

Alexandre HENRIOT

Investment Surveyor, BNP Paribas Real Estate

Catherine HENRY-LIMONON

Directrice de l'immobilier groupe, SUEZ

Blaise HEURTEUX

Associé, HBS La Place de l'immobilier

Emmanuel HEYRAUD

Directeur cohésion sociale et développement urbain, France urbaine

Morgane ISELLA

Responsable de la communication, Association des Directeurs Immobiliers (ADI)

Mickaël JACQUEMIN

Directeur des Ressources Humaines, CBRE France

Bertrand JASSON

Directeur Immobilier, Orange

Christophe KACY

Directeur marketing communication et études, Association française des Sociétés de Placement de l'Immobilier (ASPIM)

Cyril KARAM

Directeur des affaires juridiques et fiscales, ASPIM

Anne KEUSCH

Directeur du développement durable et de l'innovation, Groupama

Michel KORSKOFF

Co-fondateur et associé de Bâtir Technologies, Secrétaire général, Club des Développeurs Immobiliers et Fonciers (CDIF)

Béatrice LAYAN

Responsable de l'Observatoire/ Membre de l'AFB, Association française des banques, Observatoire des métiers de la banque

Éric LESUEUR

Président, 2EI Veolia

Charles MÉNAGÉ

Consultant, CBRE

Marc MÉNAGÉ

Country Manager, RICS France

Julien MESTRE

Directeur des relations sociales et de la formation, Union Sociale pour l'Habitat (USH)

Olivier MONAT

Animateur du Club Innovation & Immobilier de Business Immo et de l'Institut d'Épargne Immobilière et Foncière (IEIF)

Claire MOREAU

Consultante, Icade

Isabelle MOREAU

Directrice des relations extérieures et institutionnelles, Conseil National de l'Ordre des Architectes (CNOA)

Alexis MOTTE

Président, Mobilitis

Catherine PAPILLON

Directeur Développement durable/RSE, BNP Paribas Real Estate

Carmen PEYRON

Responsable de l'innovation, BPD Marignan

Gérard PINOT

Associé fondateur de Génie des Lieux, Président de la Fédération CINOV

Nicolas PREGO

Directeur technique au sein de l'équipe Smart & Sustainable Cities, SUEZ

Benoît QUIGNON

Directeur général, SNCF Immobilier

Dominique RENAUDET

Président, Néoclide

Emmanuelle REY

Responsable dialogue social et développement RH, Fédération des promoteurs immobiliers (FPI)

Didier RIDORET

Président de la Société mutuelle d'assurance du bâtiment et des travaux publics (SMABTP), Président d'honneur de la FFB

Christian ROBINET

Directeur opérationnel, CBRE Valuation

Camille ROCCASERRA

Chargée de mission, Fédération des Entreprises Publiques Locales (FEPL)

Thomas ROCHEFORT

Directeur général, Mercatena

Thierry SANIEZ

Délégué général, Fédération CINOV

Claude SAMSON

Président, Afilog

Catherine SAVART

Directeur de projets à la Direction Innovation et Marchés, 2EI Veolia

Denis SZKOBEL

Président honoraire du Syndicat professionnel des entreprises de multiservice immobilier (SYPEMI), Directeur du développement de Bouygues Energies et Services

Arnaud THAMIN

Directeur maîtrise des charges et travaux d'efficacité énergétique de FONCIA

Candice TISSIER

Chargée de développement durable, Perial

Alexandre TOUSSAINT

Président, Baltis Capital

Émilie TOUCHARD

Chef du projet Réseau national des aménageurs, Ministère de la cohésion sociale

Céline VENERONI

Chargée de mission à la Commission paritaire nationale pour l'Emploi et la Formation professionnelle de l'Immobilier (CEFI)

Thierry VERNINAS

Directeur Qualité, Innovation, Architecture de Kaufman&Broad

Laurent VIGNEAU

Directeur Innovation, Artelia

David VITTORI

Notaire associé, Panhard & associés

Anne ZIMMERMANN

Déléguee à la Construction et à l'Environnement/Biodiversité, Syntec Ingénierie

Bibliographie

- ▶ APEC, 2017, « Recrutement : où sont les opportunités pour les cadres en 2017 ? »
- ▶ CBRE, 2017, Real Estate Market Outlook France
- ▶ Conseil économique pour le développement durable, 2013, « La rénovation énergétique des bâtiments »
- ▶ DARES, données 2017
- ▶ Direction générale des collectivités locales (DGCL), 2017, Les collectivités locales en chiffres 2017, chapitre 8 : la fonction publique territoriale
- ▶ Eurostat, 2017, Real estate activity statistics 2015 - NACE Rev.2
- ▶ EY, 2017, Panorama des Cleantech en France
- ▶ EY, 2017, Étude sur l'innovation dans la branche professionnelle de l'immobilier, Etude pour AGEFOS PMI et la CEFI)
- ▶ EY - LinkedIn, 2014, « La Révolution des Métiers : nouveaux métiers, nouvelles compétences, quels enjeux pour l'entreprise ? »
- ▶ EY / ULI, 2017, Baromètre d'attractivité des quartiers d'affaires mondiaux
- ▶ EY / Fondation Palladio / Business Immo, Real Estate & Urban Employment Monitor, 2017
- ▶ Fédération des entreprises publiques locales, 2016, Epl Scope 2016
- ▶ Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI), 2017, Rapport de branche de l'année 2016
- ▶ Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI), 2017, « Observatoire de la FPI : les chiffres du 3e trimestre 2017 »
- ▶ Fédération Française du Bâtiment (FFB), 2016, Conférence de presse « Bilan 2016 et Perspectives 2017 »
- ▶ Fédération Française du Bâtiment (FFB), 2017, « Conjoncture bâtiment à la mi-septembre 2017 »
- ▶ Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU),
- ▶ Hays, 2017, Étude de rémunération nationale
- ▶ ImmoStat, 2017, Résultats pour le T4 2016
- ▶ Insee, données 2016
- ▶ La Gazette, 16/10/2017, « Transition énergétique à tous les étages dans le parc social »
- ▶ Le journal du Grand Paris, n°127 (12 au 18 juin 2017), « Les atouts de l'urbanisme transitoire pour SNCF immobilier »
- ▶ Le nouvel économiste, n°1883 (8 au 14 septembre 2017), « Face à la hausse des loyers, l'essor de l'habitat communautaire »
- ▶ Le Moniteur, 2016, « Bâtiment : en 2017, plus belle sera la reprise »
- ▶ Ministère de l'Économie et des Finances, 2017, Politique immobilière de l'État
- ▶ Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, et de la banque, données 2016
- ▶ Union Sociale pour l'Habitat (USH), 2017, Chiffres clés du logement social
- ▶ Xerfi, 2017, « Analyses, essais, inspections techniques »
- ▶ Xerfi, 2017, « Les architectes »
- ▶ Xerfi, 2017, « Les agences immobilières pour particuliers »



EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2018 Ernst & Young Advisory

Tous droits réservés.

Studio EY France - 1712SG841

SCORE France N° 2018-004

Crédits photo : Trent Yarnell, Sergey Zolkin, Jonathan Denney, Tim Gouw, Jeff Sheldon, Steve Halama, LinkedIn-sales-navigator, Alexander Popov, Jaelynn Castillo, Yann Maignan, Mia Baker, Beatriz Perez Moya, Silvia Brazzoduro, Nasa, Gerry Roarty, Raw Pixel, Chanan Greenblatt

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Fondation Palladio

La FONDATION PALLADIO a été créée en 2008, sous l'égide de la Fondation de France, autour de l'enjeu majeur du 21^e siècle qu'est la construction de la Ville. Elle mobilise et rassemble tous secteurs et métiers concernés par la problématique immobilière et urbaine (aménagement, architecture, construction, énergie, immobilier, ingénierie, numérique, transport, urbanisme), les pouvoirs publics, le monde associatif, les chercheurs et les médias. Pour que la Ville soit la plus humaine, vivable et créatrice de valeurs possible, elle intervient directement auprès des acteurs qui font ou feront la Ville, en créant les outils d'accompagnement nécessaires au croisement des regards, à la prise de recul (Institut Palladio), la préparation des relais (Pôle Avenir Palladio) et l'anticipation (Pôle Recherche Palladio).

Fondateurs : ALTAREA COGEDIM*, BNP PARIBAS REAL ESTATE, BOUYGUES BÂTIMENT ÎLE-DE-FRANCE, COPI*, EY, FONCIERE DES REGIONS*, GECINA, ICADE, KLEPIERRE*, LA FRANÇAISE, UNIBAIL-RODAMCO. (*fondateur historique)

Mécènes : ADI / Association des Directeurs Immobiliers, GROUPE ADP / Aéroports de Paris, AE75, AFFINE, AFILOG, AGENCE D'ARCHITECTURE ANTHONY BECHU, ALILA, AMO / Architecture et Maîtres d'Ouvrage, AMUNDI IMMOBILIER, ARDIAN, ARTELIA, GROUPE BALAS, BOUYGUES IMMOBILIER, BPD MARIGNAN, CAPITAL & CONTINENTAL, CBRE, CDIF / Club des développeurs immobiliers et fonciers, CEGEREAL, CITYNOVE-GROUPE GALERIES LAFAYETTE, CLESTRA HAUSERMAN, CLIMESPACE-GROUPE ENGIE, COSY HOME, CREDIT AGRICOLE IMMOBILIER, GROUPE DUVAL, EGIS, EIFFAGE IMMOBILIER IDF, EMERIGE, ENIA ARCHITECTES, EUROSIC, FFB / Fédération Française du Bâtiment, FPI / Fédération Promoteurs Immobiliers, FREO, FREY, GROUPE GA, GENERALI REAL ESTATE FRENCH BRANCH, GENIE DES LIEUX, GRAND PARIS AMENAGEMENT, GROUPAMA IMMOBILIER, INGEROP, INTERCONSTRUCTION, KARDHAM, KAUFMAN & BROAD, MACIFIMO, OGIC, ORANGE, GROUPE PANHARD, PATRIMOINE & COMMERCE, PCA-STREAM / Philippe Chiambaretta Architecte, PERIAL, POSTE IMMO, REOLIAN, RESOLVING, RICS FRANCE, S2T, SAPHYR, SCAU, SEFRI-CIME, SERVICES+CLOISON, SFL / Société Foncière Lyonnaise, SMABTP, SOCOTEC, SOGELYM DIXENCE, SOGEPROM, SPIE BATIGNOLLES, TECILI CONSEIL, VEOLIA, VINCI CONSTRUCTION FRANCE, VINCI IMMOBILIER.

fondationpalladio.fr

Business Immo

Business Immo, leader de la presse B to B dédiée à l'industrie immobilière, propose un concept multimédia permettant d'informer, de former, de rassembler et d'accompagner les investisseurs, professionnels et utilisateurs du secteur.

businessimmo.com