

*Real Estate and Urban
Employment Monitor*

France - First Edition - 2017

Croissance : les moteurs de la ville

FONDATION
PALLADIO
SOUS L'EGIDE DE LA FONDATION DE FRANCE



BUSINESS
IMMO

EY

Building a better
working world

Sommaire

01

Pourquoi cette 1^{ère} édition ?

06

1. Un moteur économique de premier plan en France

16

2. Les 100 métiers de l'immobilier et de la ville

22

3. Perspectives 2017-2020 des emplois et des compétences

28

4. Révolutions de l'immobilier et de la ville

36

Real estate & Urban Employment Monitor :
mode d'emploi



Pourquoi cette 1^{ère} édition ?

Assemblage complexe de secteurs d'activités variés (allant de l'architecture à la gestion de l'immobilier, en passant par l'aménagement, la construction, l'ingénierie, l'investissement, etc.), la filière de l'immobilier et de la ville reste difficilement saisissable dans son exhaustivité.

Au regard de l'extrême diversité des métiers et des compétences qui l'animent, elle peut même apparaître comme une nébuleuse mal définie d'entreprises et de métiers, soumise à des perceptions partielles ou erronées car trop souvent réduite au champ restreint d'un de ses acteurs : agent immobilier, promoteur, architecte, entrepreneur, syndic de copropriété... Une analyse claire, transversale et quantifiée de ses activités s'avérerait nécessaire.

La 1^{ère} édition du *Real Estate & Urban Employment Monitor* réalisée par EY, la Fondation Palladio et Business Immo, a vocation à lever ce voile de méconnaissance et à attirer les jeunes talents. Cette étude, que nous envisageons annuelle, nous invite à dépasser le cadre des clichés en mettant en lumière la richesse et la diversité des métiers de celles et ceux qui œuvrent ou œuvreront à la création et la transformation de la cité et de ses lieux de vie.

Qu'on les nomme immobilier, bâtiment, cadre ou lieu de vie, ces activités occupent une place centrale dans la vie quotidienne, parce que leurs réalisations sont emblématiques des territoires, parce qu'elles absorbent une partie considérable du budget des ménages,

parce qu'elles permettent d'accueillir et d'abriter familles, individus et entreprises. 66 % de la population mondiale - soit 6,3 milliards d'individus - vivront en ville en 2050¹ ; plus que toute autre composante économique, sociale et technologique de nos sociétés, les acteurs de l'immobilier et de la ville doivent répondre à des enjeux de court et long terme : la métropolisation, les flux migratoires, la mixité dans les quartiers, la révolution numérique, l'émergence d'une société d'urbains.

Nous avons l'ambition que cette étude offre un regard nouveau sur les métiers de l'immobilier et de la ville. Nous voulons qu'elle aide à mieux les faire connaître et à mobiliser les talents et forces vives d'aujourd'hui et de demain pour répondre aux grands enjeux de la ville et des territoires. Et surtout, nous espérons que cette étude montre que le tout est plus grand que la somme des parties.

La réalisation de cette 1^{ère} édition n'aurait pas été possible sans un travail d'équipe. Nous tenons chaleureusement à remercier l'ensemble des partenaires qui se sont impliqués et ont permis à cette étude de voir le jour.

Les secteurs de l'immobilier et de la ville poursuivent une destinée manifeste. Celle-ci dépasse le cadre de la filière à proprement parler à l'heure où le vivre ensemble, l'urbanisation galopante, les enjeux environnementaux ou la mondialisation de l'économie constituent autant de défis pour les années à venir.



© B. Rieger

Bertrand de Feydeau
Président
de la Fondation Palladio



© Sandra Garbati/Business Immo

Jean-François Grazi
Président
de Business Immo



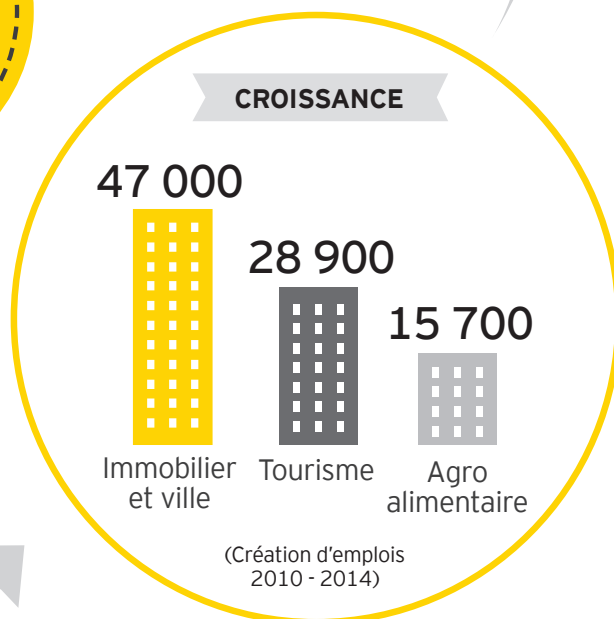
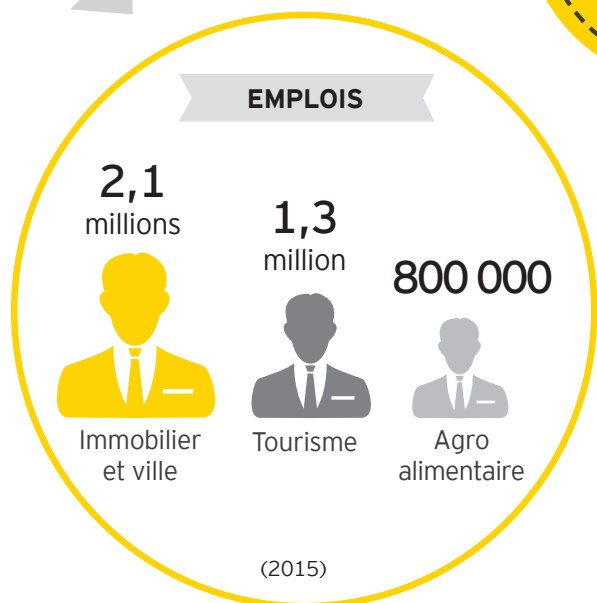
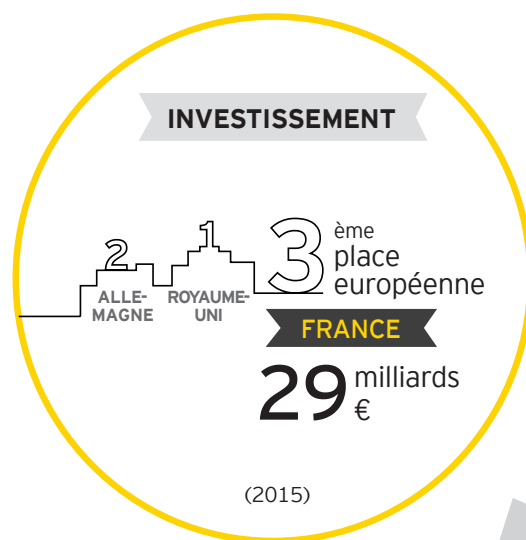
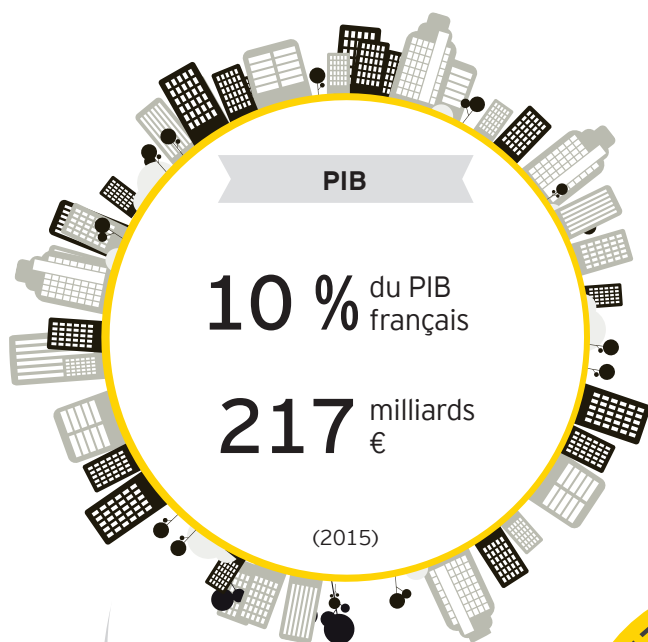
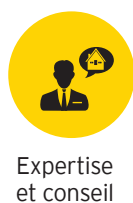
Jean-Roch Varon
Partner
Ernst & Young et Associés



Marc Lhermitte
Partner
Ernst & Young Advisory

¹ Projection 2050 de l'Organisation des Nations Unies (ONU), 2014.

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

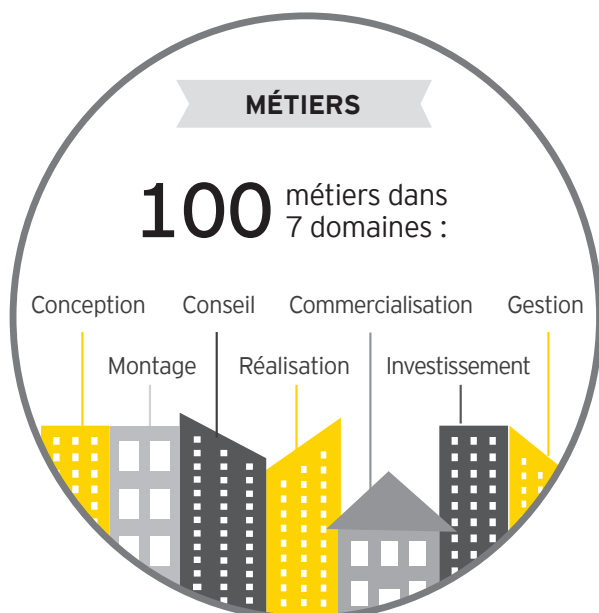
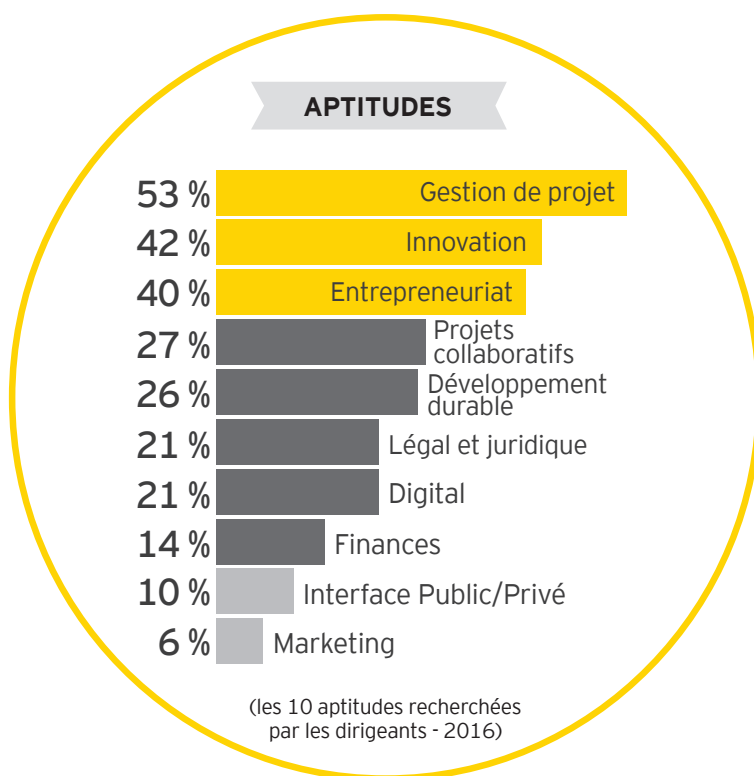


Quelques-uns des métiers de l'immobilier et de la Ville

● Architecte ● Contrôleur technique ● Géomètre ● *Asset manager* ● Développeur foncier ● Conducteur de travaux ● Agent immobilier ● *Facility manager* ● Designer ● Economiste de la construction ● Expert immobilier - évaluation ● *Portfolio manager immobilier* ● Responsable de programmes ● Chef de chantier ● *Community manager* ● *Property manager* ● Urbaniste ● Directeur de projet ● Dessinateur projeteur ● Analyste risque ● Conseiller immobilier ● *BIM manager* ● Consultant en immobilier d'entreprise ● Directeur immobilier ● Chargé d'études ● Ingénieur d'étude ● Notaire ● *Investment manager* ● Responsable technique ● *Digital marketing manager* ● *Database manager* ● Chargé de gestion locative ●



900
DIRIGEANTS
PRIVÉS
ET PUBLICS
INTERROGÉS



Synthèse : l'immobilier et la ville, moteurs d'attractivité et de compétitivité

Moteur économique

8 secteurs qui représentent 10 % du PIB français et 8,2 % de sa population active

Avec 217 milliards d'euros de valeur ajoutée en 2015, la filière contribue à 10 % du PIB français. Ses 2,1 millions d'emplois représentent 8,2 % de la population active occupée, ce qui fait de l'industrie de l'immobilier et de la ville un des piliers du système économique français.

Une industrie majeure

Ses effectifs représentent 1,6 fois le nombre d'emplois dans le tourisme et 2,6 fois ceux de l'agro-alimentaire. Plus de 350 000 personnes sont employées dans le secteur « non marchand » de cette filière. Elles travaillent au sein d'organismes de logement social, de collectivités territoriales et d'administrations d'Etat.

Une croissance supérieure au taux de croissance annuel moyen de l'économie nationale

Avec un taux de croissance annuel moyen de 0,65 % entre 2010 et 2014, elle a presque « doublé » le rythme de l'économie nationale qui s'affiche à +0,36 %² sur la période. Cette croissance est notamment portée par une demande en augmentation, de grands projets urbains et métropolitains (tels que le Grand Paris), un besoin structurel en logement et une forte dynamique d'investissement.

La France, 3^{ème} place européenne d'investissement pour l'immobilier d'entreprise

Les 29 milliards d'euros investis dans l'immobilier d'entreprise en 2015 font de la France la 3^{ème} place européenne, après l'Allemagne et l'Angleterre.

Moteur d'innovation

Usages, usages, usages

Les nouveaux usages transforment le rapport de chacun avec la ville et les lieux de vie. On doit désormais imaginer des biens immobiliers capables de répondre à des besoins en constante évolution et de s'adapter aux nouveaux usages. L'immobilier tertiaire est particulièrement concerné : révolution digitale, télétravail et économie du partage font voler en éclat les cloisons traditionnelles des bureaux, sous l'impulsion de *start-up* et de nouveaux entrants sur le marché.

Entrepreneuriat et technologies

Innovations de rupture, *big data*, *BIM*, réseaux sociaux, objets connectés, plates-formes participatives, visites virtuelles, nouvelles plates-formes numériques... Ces dernières années ont été témoins de l'entrée tonitruante de l'entrepreneuriat et des *start-up* dans l'industrie de l'immobilier et de la ville.

Profils hybrides recherchés

Complexification et croisement des activités, exigence toujours plus directe des usagers et clients, enjeu de performance économique ou énergétique des bâtiments, évolution des montages financiers et juridiques... Autant de facteurs qui amènent les recruteurs à rechercher des profils hybrides, disposant d'une expertise incontestable dans leur domaine de spécialité, mais aussi capables de comprendre la transversalité des usages et des technologies.



Les métiers de l'immobilier et de la ville ont un potentiel gigantesque. Ces métiers sont par ailleurs en profondes mutations, ce qui est passionnant au quotidien. Enfin, ils sont d'une grande diversité et les différents secteurs de plus en plus interconnectés."

Moteur de recrutement

80 % des décideurs envisagent de recruter dans les 3 prochaines années

Au sein d'un environnement économique peu dynamique, la filière de l'immobilier et de la ville détonne avec ses 80 % de dirigeants et décideurs envisageant des recrutements sur les 3 prochaines années. Derrière ces perspectives positives se cache une réalité contrastée : quand les secteurs de l'ingénierie, des prestations techniques et la commercialisation sont plus de 95 % à recruter, seule une moitié des dirigeants de l'architecture, de l'aménagement et de l'urbanisme ont la même perspective.

100 métiers

La filière de l'immobilier et de la ville offre un choix de plus de 100 métiers et professions, dont une large part est accessible en début de carrière. Ces métiers reposent sur des compétences qui s'étendent de la conception à la réalisation, du montage à la gestion, de la commercialisation à l'investissement.

Des métiers interconnectés

Les frontières entre secteurs sont de plus en plus poreuses, même si les opinions des acteurs et professionnels divergent encore à ce sujet. Les parcours professionnels et les entreprises affichent une polyvalence de plus en plus marquée : 58 % des acteurs exercent leurs activités dans plusieurs secteurs de l'immobilier et de la ville.

Moteur sociétal et territorial

Concevoir et bâtir la ville d'aujourd'hui et de demain

Les professionnels de l'immobilier et de la ville, entourés des talents qui les accompagnent ou les rejoindront, seront acteurs des grands défis démographiques, technologiques et internationaux de demain. Ils auront à résoudre nombre de problématiques de la société contemporaine et du « vivre ensemble » : qualité de la vie et de la ville, réchauffement climatique, nouveaux modes de travail, phénomènes migratoires et accessibilité du logement ne sont que quelques exemples de la ville plus intelligente.

Passion de la ville et projets concrets

Les métiers de l'immobilier et de la ville s'inscrivent dans un foisonnement d'activités où se croisent art et technologie, intérêt général et valeur économique, court terme et long terme. Ils ont pour but de développer des lieux d'habitation, de travail, de consommation, de loisirs... Ces métiers sont exercés par des professionnels passionnés qui répondent à des problématiques porteuses de sens et réalisent des projets concrets, à fort enjeu économique, individuel ou sociétal.

Des métiers et recrutements partout en France... et dans le monde

Les métiers de l'immobilier ne sont pas concentrés dans les grands sièges et centres de décisions franciliens ; ils irriguent l'ensemble du territoire français. Par ailleurs, le « *Made in France* » de l'architecture, de l'ingénierie, de la promotion ou de la construction s'exporte partout dans le monde, aussi bien dans les économies matures qu'émergentes.





1. Un moteur économique de premier plan en France



- ▶ Puissance, croissance et marchés de l'immobilier et de la ville
- ▶ Les investisseurs réaffirment l'attractivité du marché parisien sur la scène mondiale
- ▶ Des métiers et compétences qui s'expriment dans 3 grands domaines
- ▶ Les chiffres clés des 8 secteurs de l'immobilier et de la ville
- ▶ Des secteurs interconnectés et unis par l'ambition de « fabriquer la ville »

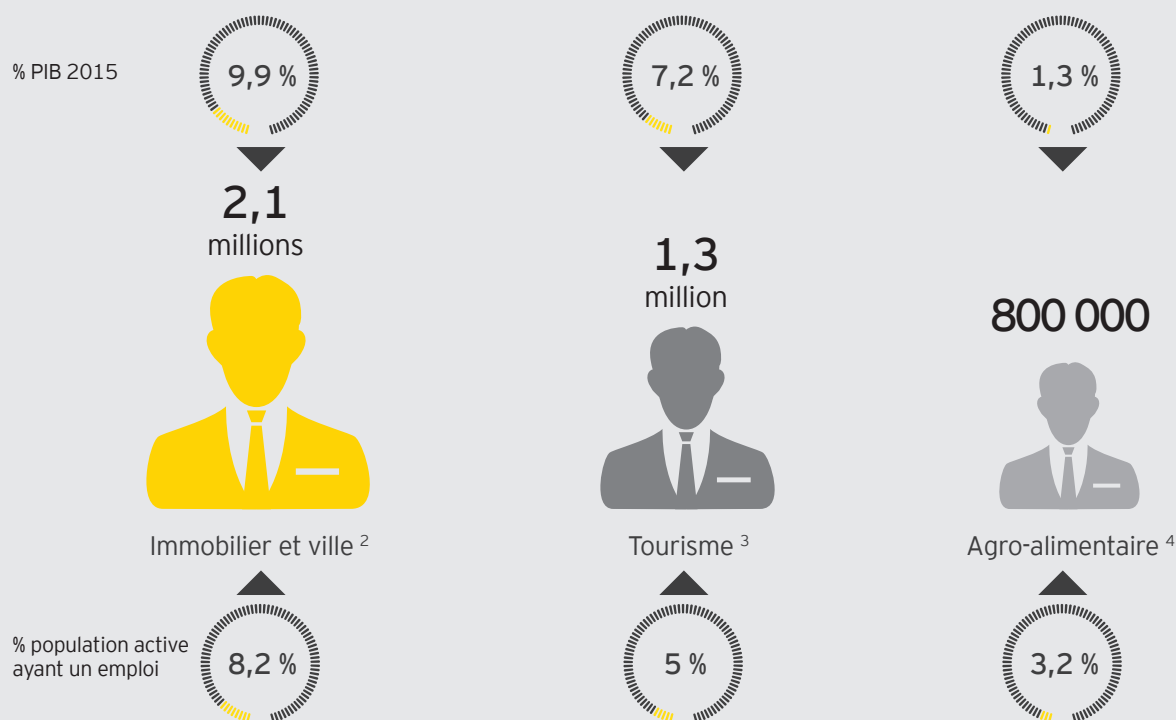
Puissance, croissance et marchés de l'immobilier et de la ville

La filière a généré 217 milliards d'euros de valeur ajoutée en 2015, soit 10 % du PIB français. Elle représente 2,1 millions d'emplois, soit 8,2 % de la population active occupée.

Ces ordres de grandeur font de l'industrie de l'immobilier et de la ville un des fondamentaux du système économique français.

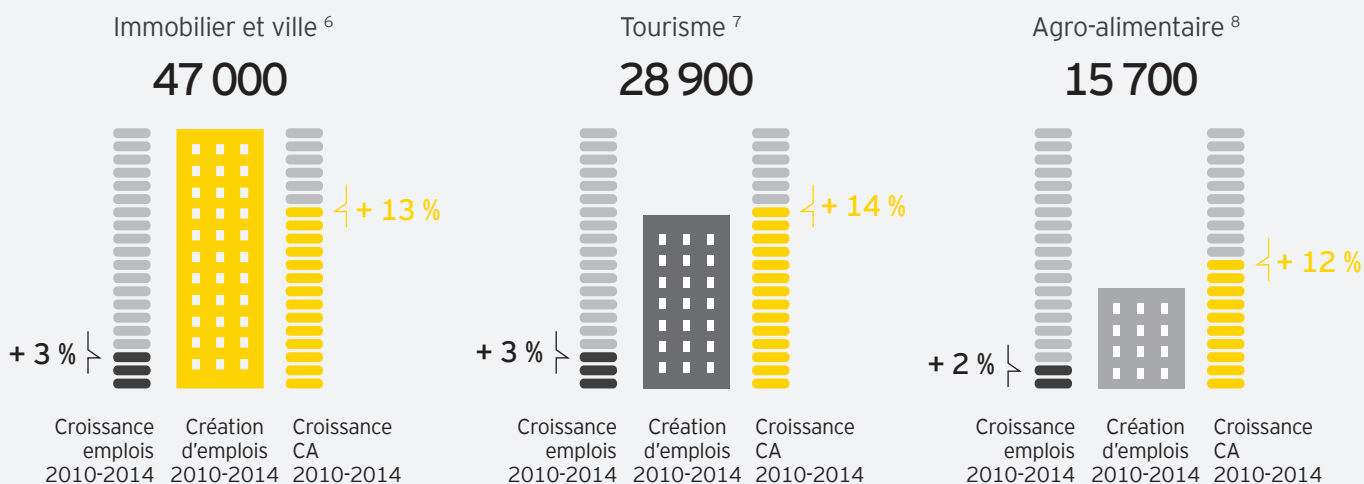
Le nombre d'employés de cette filière est 1,6 fois supérieur à celui du tourisme et 2,6 fois supérieur à celui de l'agro-alimentaire.

Comparaison de grandes filières économiques en France



Acteur économique de premier plan en volume, l'industrie de l'immobilier et de la ville se distingue par sa capacité à créer de nouvelles richesses et de nouveaux emplois. Avec un taux de croissance annuel moyen de 0,65 % entre 2010 et 2014, elle a presque « doublé » le rythme de l'économie nationale qui atteignait à +0,36 % ⁵ sur la période.

Comparaison de la création de valeur entre 2010 et 2014



² Real Estate and Urban Employment Monitor, EY, 2017.

³ Direction générale des entreprises, Veille info tourisme, 2015.

⁴ Ministère de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la forêt, 2014.

⁵ INSEE, 2010-2014.

⁶ Real Estate and Urban Employment Monitor, EY, 2017.

⁷ Direction générale des entreprises, Veille info tourisme, 2015.

⁸ Ministère de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la forêt, 2014.

La croissance de la filière est portée par plusieurs facteurs conjoncturels et durables

Une demande en augmentation sur l'ensemble du cycle de vie de l'actif en matière de logements neufs, de rénovation pour amélioration de la performance énergétique, d'augmentation des exigences sur la qualité du bâti, d'adaptation des logements au vieillissement de la population et aux enjeux de dépendance.

Des projets métropolitains et urbains d'ampleur et porteurs de croissance (le Grand Paris, mais également ceux qui transforment la plupart des villes et métropoles de France), de nombreuses impulsions publiques pour concevoir des projets immobiliers innovants.

La surabondance de liquidités et les taux d'emprunt historiquement bas, qui favorisent le dynamisme de

l'investissement immobilier français (qui cette année encore affiche un volume record d'investissement). De plus, l'immobilier constitue le premier poste de consommation des ménages français et le deuxième poste de dépenses des entreprises.

Une attractivité du marché national et principalement francilien, qui se positionne toujours comme un investissement prioritaire et incontournable sur la scène mondiale et européenne.

Les investisseurs réaffirment l'attractivité du marché parisien sur la scène mondiale

Le volume d'investissements pour l'immobilier d'entreprises place la France sur la 3^{ème} marche du podium européen avec 29 milliards d'euros en 2015, après l'Angleterre et l'Allemagne qui affichent respectivement 86 et 56 milliards d'euros⁹. Le marché immobilier d'entreprise en France est marqué par un dynamisme et une attractivité croissante, alors même que le marché européen est en recul (particulièrement en Angleterre où les investissements souffrent du Brexit).

La part des investissements dédiés à l'immobilier tertiaire reste plus importante en France qu'ailleurs. En effet, les investisseurs ont témoigné de leur confiance dans le marché tertiaire français en investissant 18 Mds€ - soit 61 % de l'investissement consacré à l'immobilier d'entreprise sur l'année. La place parisienne comptabilise toujours un beau volume de bureaux loués, notamment dans le quartier central des affaires, devant

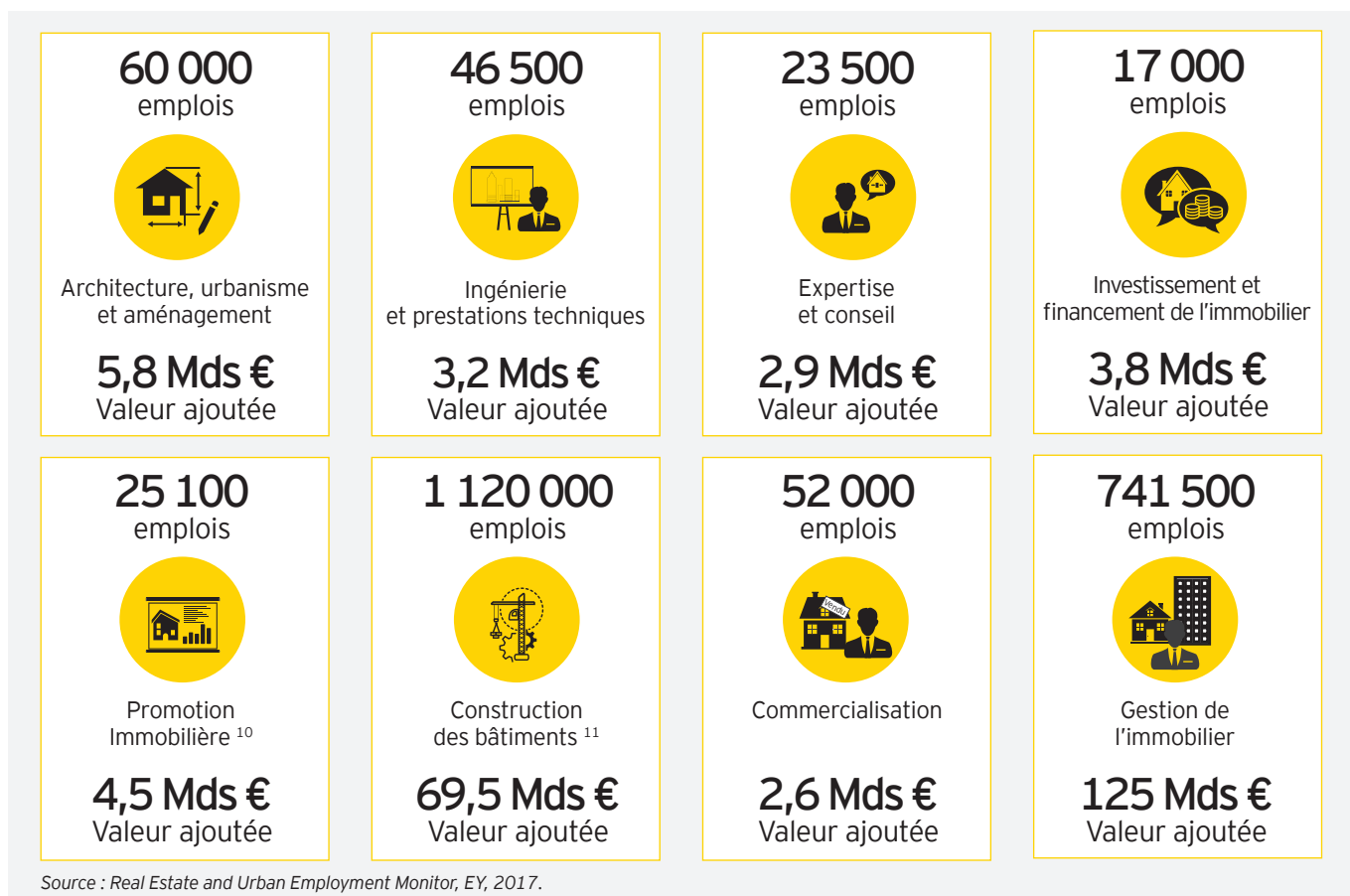
les quartiers londoniens et le marché allemand plus éclaté. Si les incertitudes sur la croissance, les équilibres politiques et le contexte sécuritaire sur le sol français sont au cœur des questionnements des investisseurs étrangers, ils n'en freinent pas moins leur appétence pour le « site France », et surtout Paris, estimant que ces difficultés concernent l'Europe dans son ensemble. Paris continue d'attirer les grandes entreprises internationales, ce qui se matérialise par des volumes d'investissement conséquents. Par ailleurs, les investisseurs évoquent l'attractivité du marché auprès des grands investisseurs chinois, dont les capitaux considérables cherchent à trouver une place sur le continent européen pour sortir d'un marché domestique mis à mal par une monnaie surévaluée. Les investisseurs français sont eux aussi très présents sur le marché immobilier.

Des métiers et compétences qui s'expriment dans 3 grands domaines

L'immobilier résidentiel	L'immobilier d'entreprise, commercial et logistique	Les équipements publics, touristiques et de santé
▶ 33,9 millions de logements (résidences principales, secondaires et occasionnelles et logements vacants) dont 4,7 millions de logements sociaux. ▶ En 2015, 324 000 logements neufs ont été mis en chantier (+2 % par rapport à 2014) dont 43 % sont des maisons individuelles et 57 % des logements collectifs. ▶ Un objectif de 680 000 logements étudiants à l'horizon 2020, car l'offre publique de logements étudiants couvre moins de 15 % de la demande. ▶ De nouvelles formes de financement se développent : le <i>crowdfunding</i> a contribué à la construction de plus de 2 400 logements depuis 2014.	▶ 54 millions de m² de bureaux en Ile-de-France en 2015 (+2 % par rapport à 2014), le plus vaste marché européen. ▶ Un parc de bureaux en régions estimé à près de 200 millions de m², soit 4 fois le marché francilien. ▶ Un parc d'entrepôts français estimé à plus de 32 millions de m² en 2015, qui se transforme sous l'impact des technologies robotiques et des mutations du commerce. ▶ Le parc de commerces en France comprend, au début de l'année 2015, 71,7 millions de m² de surface de vente : 17,6 millions dans les rues commerçantes, 20,2 millions en centres commerciaux et 33,9 dans des parcs d'activités commerciales.	▶ La France compte 143 800 établissements d'hébergement marchand : 10 998 dans l'hôtellerie, 2 300 en résidence de tourisme et hébergements assimilés. ▶ L'immobilier de l'Etat recouvre 100 millions de m² d'immeubles, évalués à 123 milliards d'euros. Celui des collectivités est évalué à 252 milliards d'euros. ▶ Le secteur social et hospitalier représente 1 500 établissements, et on recense plus de 1 000 établissements de santé privés.
Source : Baromètres EY et panorama du marché de l'investissement immobilier, 2016. Le marché immobilier français, IEIF, 2016-2017. Baromètre du crowdfunding immobilier, Anaxago, 2016. France domaine, 2016.		

⁹ Baromètre EY de l'Investissement Immobilier (2015) et les perspectives 2016 - BNP Paribas Real Estate, 2016, L'investissement immobilier en Europe - IEIF, 2006, Le marché immobilier français.

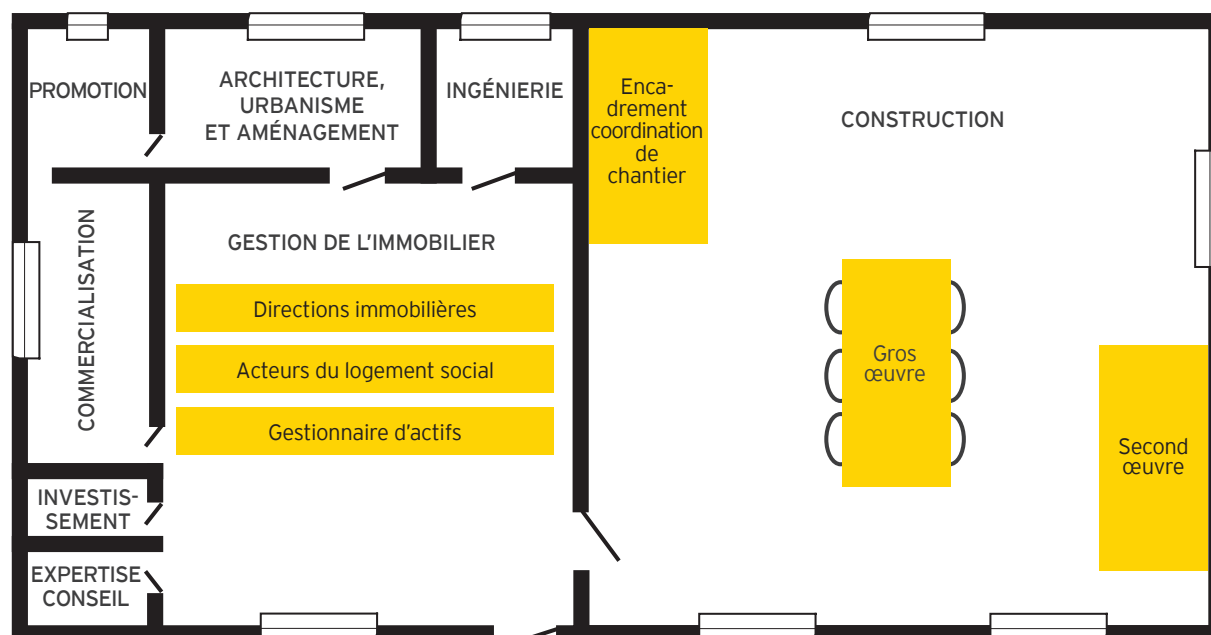
Les chiffres clés des 8 secteurs de l'immobilier et de la ville



La gestion de l'immobilier et la construction des bâtiments sont deux grands secteurs de réalisation et d'exploitation dans la chaîne de l'immobilier et de la ville. Comparativement aux métiers des autres secteurs de la filière, ils concentrent un besoin de main d'œuvre important. L'effet de levier apparaît ainsi sur les fonctions d'exécution, regroupant mécaniquement un grand nombre d'emplois sur l'ensemble du territoire.

La contribution économique de l'industrie de l'immobilier et de la ville est portée à 90 % par deux secteurs : la gestion de l'immobilier (36 % des emplois) et la construction des bâtiments (54 %). Activités intervenant « au quotidien » dans la construction et la gestion du parc immobilier national, ces deux poids lourds représentent mécaniquement la majorité des emplois et des volumes d'activité.

Représentation schématique des 8 secteurs de l'immobilier et de la ville



Source : Real Estate and Urban Employment Monitor, EY, 2017.

¹⁰ Source : Fédération des promoteurs immobiliers (FPI), 2015.

¹¹ Source : Fédération française du bâtiment (FFB), 2015.

Zoom sur la gestion de l'immobilier

Au cœur de la filière, la gestion de l'immobilier regroupe un large champ d'acteurs partageant une ambition et une mission communes : organiser et combiner l'ensemble des éléments techniques assurant la mise à disposition, le bon fonctionnement et l'optimisation d'un bien immobilier. Le secteur regroupe plus de 40 métiers différents, allant du directeur immobilier au syndic de copropriété, en passant par le *property manager*, le juriste immobilier ou encore le chargé de clientèle. Ces métiers sont exercés pour tous les actifs immobiliers (habitat, bureau, commerces, résidences de services : tourisme, logements étudiants, seniors, etc.).

Les directions immobilières ¹²

A l'instar des directions des ressources humaines, des directions financières ou des directions informatiques, les directions immobilières sont des directions fonctionnelles présentes au sein d'organisations publiques ou privées dont le cœur de métier ne relève pas forcément de l'immobilier ou la ville.

- L'immobilier est le 2^{ème} ou 3^{ème} poste de dépenses des entreprises après la masse salariale (et parfois les équipements informatiques). Son optimisation est stratégique pour les entreprises qui abordent souvent l'immobilier comme un levier de transformation des usages et du modèle managérial de l'organisation.
- Ce sont principalement les grands groupes qui disposent d'une direction immobilière structurée en France ¹³. Rattachées à 80 % au top management des entreprises, les directions immobilières offrent des postes à proximité des sièges, majoritairement en Ile-de-France, pour assurer l'alignement de la stratégie immobilière avec celle de l'entreprise.
- Les missions assurées par les directions immobilières restent très variées et hétérogènes, suivant le degré d'externalisation choisi par l'entreprise. Les missions recouvrent en général l'*asset management* et la valorisation des actifs du groupe, la gestion technique, financière, réglementaire et énergétique du patrimoine, la gestion et le suivi de projets (déménagements, délocalisations, fermetures de sites, restructurations et travaux), ou encore la gestion locative (*lease* et gestion des baux pour les actifs en location, suivi juridique et administratif des baux, renégociations, *reporting*, etc.).

Les acteurs du logement social ¹⁴

L'activité du logement social est réalisée par 742 organismes, que l'on peut classer en trois catégories : les offices publics de l'habitat, les entreprises sociales pour l'habitat et les sociétés coopératives d'HLM. Au total, 82 000 salariés sont répartis dans plusieurs grandes filières de métiers : la maîtrise d'ouvrage, la gestion locative et patrimoniale, la proximité, les activités fonctionnelles/supports et le management.

Dans leurs composantes immobilières, les métiers du logement social sont similaires à ceux de la gestion de l'immobilier



classique. Une dimension sociale y est toutefois ajoutée grâce à des activités comme l'accompagnement social des locataires, la participation à la rénovation urbaine ou la mise en œuvre de l'accession sociale à la propriété.

Les organismes HLM possèdent 4,4 millions de logements locatifs et 0,3 million de logements-foyers répartis sur l'ensemble du territoire, mais avec des concentrations dans les régions industrielles historiques. Porté par une forte demande depuis plus de 10 ans, le parc locatif social est en croissance constante : les organismes ont mis en chantier 82 000 logements neufs en 2014.

Les gestionnaires d'actifs

Les activités, les métiers et les actifs immobiliers gérés sont très diversifiés.

- Le *property management* recouvre l'ensemble des conseils et services opérationnels permettant d'administrer et de valoriser un patrimoine immobilier sur la durée (gérance, syndic, gestion technique, gestion des travaux, etc.). Dans sa partie grand public, on retrouve notamment les syndics de copropriété.
- Le *facility management* consiste à gérer et réaliser, de manière intégrée ou externalisée, tous les services supports liés à l'immobilier (gestion du mobilier et de l'immobilier, gestion des locaux techniques et des fluides, entretien des bâtiments, pilotage des travaux divers, achats de matériels et de fournitures, etc) pour le compte d'une organisation locataire.

¹² Source : Association des Directeurs Immobiliers (ADI).

¹³ Les PME et ETI disposent parfois d'une fonction immobilière réduite à ses fonctions de maintenance / services généraux ; la fonction immobilière à proprement parler y est alors souvent exercée à titre exceptionnel (en cas de projets) et son exercice réparti entre le DG et le DAF. Source : ADI.

¹⁴ Données chiffrées source : Union Sociale pour l'Habitat, 2015.

“

L'ADN du secteur ? Aimer les projets, porter des ambitions.”



Zoom sur la construction des bâtiments

La construction des bâtiments regroupe l'ensemble des étapes de la construction : structure gros œuvre, enveloppe extérieure des édifices, équipements techniques, aménagement et finitions.

Le périmètre retenu pour la présente étude intègre l'ensemble des fonctions liées à la construction des biens immobiliers, au sens du bâtiment. Le périmètre n'intègre pas les travaux publics désignant les infrastructures telles que les routes, tunnels, ouvrages d'art et de génie civil.

Deux étapes clés interviennent dans la construction d'un bâtiment :

- ▶ Le gros œuvre qui concourt à la solidité et à la stabilité de l'édifice (fondations, murs porteurs, charpentes, planchers, etc.).
- ▶ Le second œuvre qui regroupe tout le reste : de la toiture aux vitres, en passant par l'électricité, la plomberie, la peinture, le carrelage.

Pour être menées à bien, ces étapes nécessitent l'expertise de nombreux corps de métiers liés à l'exécution des travaux, mais aussi des métiers liés à l'encadrement et la coordination de chantiers. Seuls ces derniers métiers dits d'encadrement et de coordination au sein du secteur de la construction font l'objet d'un approfondissement dans la suite de cette étude ¹⁵.

Plusieurs tendances marquent l'évolution du secteur ¹⁶ :

- ▶ La **rénovation**. Elle constitue une niche concernant généralement, par rapport au neuf, une clientèle au niveau de vie plutôt plus élevé, dont l'âge moyen est également plus élevé. Même constat sur des marchés comme la climatisation ou la sécurité personnelle.
- ▶ La mise en place de **stratégies d'offres** de la part d'entreprises de toute taille. Elles cherchent à mieux répondre aux évolutions des marchés et aux attentes des clientèles institutionnelles et de particuliers qui acceptent de moins en moins une offre de travaux atomisée entre les différents corps d'état : conception et mise en place d'une stratégie d'offre (marketing), développement de la fonction commerciale, adaptation de ses compétences et de son organisation à ces exigences. De manière générale, la petite taille permet de rentrer dans les interstices du marché, sur les chantiers les plus modestes où ne vont généralement pas les plus grandes entreprises.
- ▶ Le développement de **nouvelles formes de marché**, la tendance vers les macros-lots. Les grandes entreprises de bâtiment et de génie civil notent une tendance vers les macros lots, c'est-à-dire une commande divisée en plusieurs lots séquencés : un lot gros œuvre/couverture/hors d'eau (fenêtres, étanchéité), un lot technique (électricité, chauffage) et un lot finition (peinture, menuiserie). Un pilote est désigné pour coordonner l'ensemble de l'ouvrage (principalement de bureaux spécialisés). Cette tendance pourrait renforcer la nécessité de rapprochements, voire de groupements d'entreprises en capacité d'y répondre.
- ▶ La **qualité**, la **sécurité** et l'**environnement**, qui font l'objet d'exigences accrues des donneurs d'ordre. La qualité est depuis longtemps une préoccupation majeure du monde de la construction. Depuis quelques années, cette question est élargie aux préoccupations environnementales : économies d'énergie, bruits externes et internes, maintenance économe des ouvrages, développement durable, gestion des déchets. Concernant la sécurité sur les chantiers - autre préoccupation majeure des entreprises du bâtiment -, l'idée est de traiter cette question en même temps que la qualité et le développement durable à l'aide d'un système intégré de management QSE (qualité, sécurité, environnement).

Sur des marchés en mouvement et concurrentiels, la stratégie des entreprises de la construction est variable, avec toutefois une certitude : les entreprises doivent développer des capacités d'adaptation aux changements, notamment en **adaptant et développant constamment les compétences de leur personnel**.

¹⁵ Les corps de métiers gros œuvre et second œuvre regroupent des domaines et techniques spécifiques non détaillés dans cette étude mais consultables sur : <http://www.metiers-btp.fr/>

¹⁶ Source : Observatoire des métiers du BTP, les évolutions et progrès de la construction.

Cartographie synthétique des 8 grands secteurs de l'immobilier et de la ville

ARCHITECTURE, URBANISME ET AMÉNAGEMENT

Effectifs 2015 : 60 000

Bref descriptif

L'architecture implique la conception des bâtiments et de leur structure, de leurs matériaux, de leurs enveloppes, ou de leur aménagement intérieur. L'urbanisme et l'aménagement relèvent de la spatialisation des projets sur les territoires, de la conception urbaine, de la production d'aménagements urbains.

Principaux types d'entreprises et d'organisations

Agences d'architecture, cabinets ou agences d'urbanisme, fonction publique territoriale, établissements publics d'aménagement, entreprises publiques locales...

Quelques interlocuteurs pour aller plus loin

Architecture et Maîtrise d'Ouvrage (AMO), Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) Club Ville Aménagement, Fédération des Entreprises Publiques Locales (FEPL), Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU), Ordre des Architectes.

INGÉNIERIE ET PRESTATIONS TECHNIQUES

Effectifs 2015 : 46 500

Bref descriptif

Tout ouvrage, équipement, produit ou aménagement nécessite des études et une conception préalablement à sa réalisation ou à sa conception. Les missions consistent, par exemple, à concevoir un hôpital, une usine, un immeuble de bureaux ou de logements puis à en contrôler la construction par des entreprises.

Le secteur de l'ingénierie et des prestations techniques comprend ainsi toutes les études nécessaires à la conception puis la réalisation de tout ouvrage, équipement, produit immobilier ou aménagement.

Principaux types d'entreprises et d'organisations

Ingénierie de la construction et activités de contrôle et analyses techniques.

Quelques interlocuteurs pour aller plus loin

Syntec Ingénierie.

PROMOTION IMMOBILIÈRE

Effectifs 2015 : 25 100 ¹⁷

Bref descriptif

Le promoteur est un maître d'ouvrage, à l'initiative de la réalisation de bâtiments. Il est en charge de la prospection foncière jusqu'à la vente de l'opération en passant par la collecte des financements nécessaires à la réalisation du projet, l'obtention des autorisations administratives, l'évaluation des risques et le suivi de l'opération. En ce sens, il devient le chef d'orchestre de l'opération de sa conception à sa livraison, intervenant avec les architectes, les collectivités, les constructeurs, les acheteurs ou investisseurs, etc.

Principaux types d'entreprises et d'organisations

Promoteurs immobiliers.

Quelques interlocuteurs pour aller plus loin

Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI), Club des Développeurs Immobiliers et Fonciers (CDIF), Association représentante de l'immobilier logistique (Afilog).

CONSTRUCTION DES BÂTIMENTS

Effectifs 2015 : 1 120 000 ¹⁸

Bref descriptif

La construction des bâtiments regroupe l'ensemble des étapes de la construction : structure gros œuvre, enveloppe extérieure des édifices, équipements techniques, aménagement et finitions. Que ce soit pour le gros œuvre ou le second œuvre, les étapes de la construction des bâtiments font appels à de nombreux corps de métiers liés à l'exécution mais aussi les métiers liés à l'encadrement et la coordination de chantiers.

Principaux types d'entreprises et d'organisations

Entreprises de construction.

Quelques interlocuteurs pour aller plus loin

Fédération Française du Bâtiment (FFB), Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB), Fédération des SCOP du BTP.

¹⁷ Source : Fédération des promoteurs immobiliers (FPI), 2015.

¹⁸ Source : Fédération Française du Bâtiment (FFB), 2015.

EXPERTISE ET CONSEIL

Effectifs 2015 : 23 500

Bref descriptif

Vente, location, donation, succession, achat ou cession d'actifs d'entreprises, évaluation de portefeuilles d'actifs immobiliers, arbitrage... sont autant d'actes pour lesquels une expertise immobilière et l'appui d'un conseil sont souvent incontournables.

L'expertise et le conseil embrassent des thématiques et spécialisations variées : juridique, fiscal, financier, urbanistique, environnemental, commercial ou technique.

Principaux types d'entreprises et d'organisations

Notaires, conseil juridique, conseil pour les affaires dans le secteur immobilier, experts immobiliers.

Quelques interlocuteurs pour aller plus loin

FNAIM, Institut Français de l'Expertise Immobilière (IFEI), Commission nationale paritaire par l'emploi et la formation en immobilier (CEFI).

INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT DE L'IMMOBILIER

Effectifs 2015 : 17 000

Bref descriptif

Avec la financiarisation de l'immobilier qui a débuté dans les années 1990 (application de méthodes financières à l'immobilier, à des actifs patrimoniaux), le secteur de l'investissement et du financement de l'immobilier s'est fortement développé. L'immobilier est ainsi devenu un actif financier à part entière avec l'élaboration de business plan, de stratégies d'arbitrage et de recherche de rentabilité dans un contexte normatif en évolution.

Principaux types d'entreprises et d'organisations

Sociétés d'investissement immobilier, foncières, fonds d'investissement, sociétés de gestion, banques et assurances.

Quelques interlocuteurs pour aller plus loin

Association Française des Sociétés de Placement Immobilier (ASPIM), Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF), Institut d'Epargne Immobilière et Foncière (IEIF), Observatoire des métiers de la banque.

COMMERCIALISATION

Effectifs 2015 : 52 000

Bref descriptif

Les acteurs de la commercialisation assurent le rôle d'intermédiaire entre le propriétaire d'un bien immobilier et l'usager. Les acteurs de la commercialisation interviennent en b to b et b to c.

Pour les constructions neuves, ce sont souvent directement les promoteurs et constructeurs qui se chargent de commercialiser le bien alors que pour l'ancien les transactions passent par l'intermédiaire d'agents immobiliers ou d'administrateurs de biens.

Principaux types d'entreprises et d'organisations

Conseil en immobilier, expertise immobilière et acteurs du digital, *broker*, agence immobilière.

Quelques interlocuteurs pour aller plus loin

Fédération Nationale de l'Immobilier FNAIM et FNAIM entreprises.

GESTION DE L'IMMOBILIER

Effectifs 2015 : 741 500

Bref descriptif

Les acteurs de ce secteur ont pour principale mission d'entretenir et de gérer un patrimoine pour le compte de particuliers ou d'entreprises. Il regroupe deux familles d'acteurs : les gestionnaires de patrimoine, qui se chargent de l'entretien du bien, et les gestionnaires locatifs, qui s'occupent des locataires que ce soit des particuliers ou des entreprises.

Principaux types d'entreprises et d'organisations

Facility management, *property management*, utilisateurs (directions immobilières d'entreprises), acteurs du logement social, fonction publique d'Etat et fonction publique territoriale.

Quelques interlocuteurs pour aller plus loin

Association des Directeurs Immobiliers (ADI), Association des *Property Managers* (APROMA), Association des Directeurs et Responsables de l'Environnement de Travail (ARSEG), Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), Fédération Nationale de l'Immobilier (FNAIM), Union Sociale pour l'Habitat (USH), Afilog (association représentante de l'immobilier logistique).

Des secteurs interconnectés et unis par l'ambition de « fabriquer la ville »

L'interdépendance entre les secteurs se traduit par un effacement des frontières entre activités

Les 8 secteurs d'activité de la filière interviennent tout au long du cycle de vie de l'actif immobilier, sans être cantonnés à un seul « maillon » : les investisseurs interviennent en amont et au cours d'un projet de construction ; le promoteur suit l'ensemble des étapes de la production de l'actif ; les experts techniques sont mobilisés à tout moment... pour ne citer que ces exemples.

Les entreprises elles-mêmes contribuent à cet effacement des frontières entre les étapes, en affichant une polyvalence de plus en plus marquée : 58 % des acteurs de l'immobilier déclarent exercer plusieurs activités (parmi les 8 secteurs d'activités présentés). Aujourd'hui, une structure ne se limite plus à un champ d'action unique, mais dispose d'un large spectre d'intervention.

Ces liens forts entre les acteurs de la filière permettent à l'ensemble des secteurs de partager un « destin économique commun », aussi bien en matière de résilience que de fragilité de la filière.

L'articulation étroite des secteurs d'activité rend l'ensemble vulnérable aux performances et aux contre-performances des « poids lourds », en particulier de la construction des bâtiments (qui représente un tiers du volume d'activités). Par ailleurs, la filière est particulièrement sensible aux fluctuations de l'investissement, ce qui entraîne une forte cyclicité.

Les grands groupes sont au centre de la structure concurrentielle de la filière. Autour d'eux gravitent une multitude de PME, accentuant ainsi la dépendance de l'industrie de l'immobilier et de la ville aux commandes des grands donneurs d'ordre. Au sein des secteurs de la promotion immobilière et de la construction des bâtiments, respectivement 85 %¹⁹ et 95 %²⁰ des entreprises ont moins de 9 salariés.

Si la filière de l'immobilier et de la ville est un contributeur important à la croissance économique et à l'activité en France, sa vocation dépasse la création pure de richesses

Une partie non-négligeable de l'activité des différents acteurs a une vocation de service public ou contribue à une certaine ambition du développement de la société.

Cette affirmation constante et enthousiaste dans les entretiens menés auprès des dirigeants est corroborée par la réalité du tissu sectoriel et de ses grandes évolutions.

Les collectivités et l'Etat interviennent directement ou via des intermédiaires (sociétés publiques locales, établissements publics d'aménagement, etc.). Ils sont présents en amont du développement d'un projet, dans la définition et la mise en œuvre des règles urbanistiques et d'aménagement. Ces règles garantissent le respect des attentes des parties prenantes et permettent à un projet immobilier de s'inscrire dans une perspective de développement territorial plus large. Dans le secteur de l'urbanisme, de l'architecture

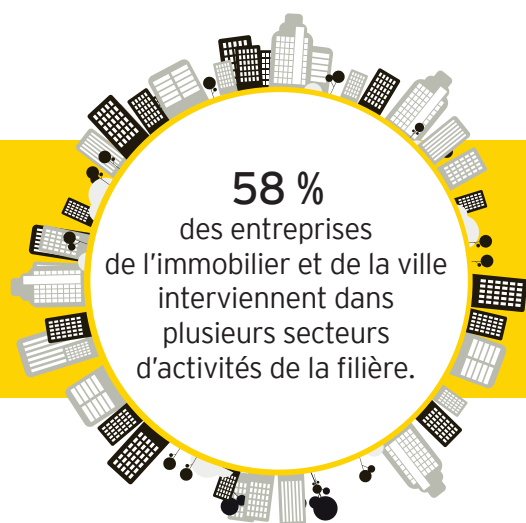
et de l'aménagement, plus de 11 000 personnes sont employées dans la fonction publique ou dans ses satellites.

Avec 742 organismes et 82 000 employés²¹ en France, le logement social est également un domaine clé de la filière de l'immobilier et de la ville. Les différents organismes de logement social (OPH, ESH et sociétés coopératives) recouvrent un champ large d'activités : la maîtrise d'ouvrage, la gestion locative et patrimoniale, la proximité, les activités fonctionnelles/supports, le management. Une finalité commune est partagée par l'ensemble de ces familles d'activités : fournir un logement de qualité à un prix abordable. Les organismes HLM logent ainsi plus de 10 millions de personnes. Le logement social requiert l'utilisation de fonctions spécifiques de financement, notamment prises en charge par la Caisse des Dépôts et Consignations.

¹⁹ Fédération des promoteurs immobiliers (FPI), 2015.

²⁰ Observatoire des métiers du BTP, 2015.

²¹ Source : Union sociale pour l'habitat (USH), 2015.



*La ville de demain reste à imaginer, à construire
et à gérer. Vous avez un rôle à jouer !"*

48 %

des entreprises de la
promotion immobilière
et 60 % des entreprises
de commercialisation
font aussi de la gestion
de l'immobilier.

50 %

des entreprises de
construction des bâtiments
font aussi de la promotion
immobilière et 75 %
mènent des activités
liées à l'ingénierie et
aux prestations
techniques.

50 %

des entreprises
du secteur de l'ingénierie
et des prestations
techniques ont également
des activités d'architecture,
d'urbanisme et
d'aménagement.

50 %

des établissements du
secteur de l'architecture,
aménagement et
urbanisme exercent aussi
des activités d'expertise
et de conseil.

Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre 2016)



An aerial photograph of a city skyline, featuring various skyscrapers and buildings. A large yellow rectangular overlay is positioned in the upper left quadrant, containing the title text. The sky is blue with scattered white clouds.

2. Les 100 métiers de l'immobilier et de la ville



- ▶ Variété des profils
- ▶ Cartographie des principaux métiers de l'immobilier et de la ville
- ▶ Variété territoriale

Variété des profils

La filière de l'immobilier et de la ville repose sur des compétences très variées. Cette diversité permet à cette industrie de couvrir un champ large de métiers - plus de 100 au total - et de profils.

La diversité des métiers de l'immobilier est favorisée par la diversité des actifs. Chaque savoir-faire se caractérise par les nuances et les spécialisations de son orientation. Il peut s'agir de la fonction résidentielle (logements individuels, logements

collectifs, résidences spécialisées, etc.), des fonctions productives (immobilier industriel et logistique, immeubles de bureaux, locaux d'activités, etc.), des équipements publics (établissements scolaires, établissements de santé, espaces culturels, etc.) ou des lieux de consommation (immobilier commercial, hôtels, espaces de loisirs, etc.). Cette diversité enrichit d'autant plus les connaissances des collaborateurs.

La diversité des profils RH

Niveaux de formation

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, etc.).

Cursus de formation

Les secteurs de l'immobilier recrutent des profils de formation technique spécifique à l'immobilier (droit immobilier, architecture, etc.) aussi bien que des personnels 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 : 5 300 professionnels de l'immobilier sont employés dans les directions immobilières ;
- ▶ au sein du secteur dit non-marchand, qui représente 5 % des emplois du secteur.

Parité homme/femme

Si certains secteurs, comme la promotion immobilière, comptent une proportion importante de collaboratrices (52 %), ce n'est pas le cas de tous. On relève par exemple des scores plus inégaux dans l'investissement et le financement de l'immobilier (33 % de femmes sur la conception et le conseil en opérations financières) et dans la construction des bâtiments, où il n'y a que 12 % de femmes.

Source : Real Estate and Urban Employment Monitor, EY, 2017.



Des métiers diversifiés et qui permettent d'être au contact d'un nombre d'acteurs très différents : des particuliers souhaitant acheter leur premier logement jusqu'à des entreprises cherchant leur nouveau siège social."

Cartographie des principaux métiers de l'immobilier et de la ville

(Source : Real Estate and Urban Employment Monitor, EY, 2017.)

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 ● Economiste 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) ● Economiste 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**

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 ● Urbaniste

**Urbanisme,
aménagement
et architecture**

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



Promotion immobilière

Développeur foncier ● Responsable de programmes ● Conseiller immobilier ● Responsable technique ● Conducteur travaux ● Assistant spécialisé ● Attaché de clientèle ● Juriste immobilier ● *Community Manager* ● *Data Manager* (dont *Building Information Modeling*) ● Comptable Promotion

Construction des bâtiments

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 immobiliers²³

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

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 et de services

Gestion de l'immobilier

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 social²⁴

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) ● Syndic HLM (gestion locative et patrimoniale) ● Technicien de patrimoine (gestion locative et patrimoniale)

²³ 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.

²⁴ 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 ».

Variété territoriale

La répartition des métiers et des acteurs de l'industrie immobilière et de la ville sur le territoire varie selon chaque secteur :

- Les métiers de l'ingénierie ou de l'architecture sont fortement concentrés en Île-de-France (à 43 %) ²⁵.
- Les métiers de la gestion de l'immobilier sont répartis équitablement sur le territoire : 72 % des emplois sont situés en régions (proche de la moyenne nationale de répartition des emplois salariés entre l'Île-de-France et les régions, d'un ratio de 26-74 %) ²⁶.
- Les métiers de la construction des bâtiments sont quant à eux principalement situés en régions, à 85 % ²⁷.

Ces statistiques montrent que les métiers de l'immobilier ne sont pas concentrés dans les grands sièges et centres de décisions franciliens, mais irriguent bien l'ensemble du territoire français.

L'industrie de l'immobilier de la ville se caractérise ainsi par une forte présence dans les territoires, avec un nombre important d'acteurs locaux intervenant sur un champ d'intervention restreint : 37 % des entreprises interrogées interviennent ainsi à l'échelle régionale uniquement.

Plusieurs facteurs expliquent cette relation de proximité avec les territoires :

- La construction et la gestion d'un actif immobilier imposent une présence forte sur le terrain, nécessaire à l'ensemble des opérations techniques d'aménagement, construction, gestion, maintenance... Dans le secteur du logement social par exemple, les activités de proximité (gestion de site, entretien, gardiennage, etc.) représentent 35,7 % des emplois ²⁸.
- Plus de 9 000 emplois ²⁹ de l'urbanisme et de l'aménagement sont exercés au sein de la fonction publique territoriale (communes, établissements publics de coopération intercommunale, départements, régions, etc.).

Les métiers de l'immobilier restent peu délocalisables du fait de leur nécessaire proximité avec les usagers. Ils constituent donc un moteur de développement économique local en tant qu'« industrie » (construction, aménagement, etc.), mais aussi en tant que « service » (commercialisation, gestion). Ils peuvent également venir soutenir l'attractivité des territoires, via le développement de l'économie résidentielle et présente.

²⁵ Eurostat, 2015 ; Real Estate and Urban Employment Monitor, EY, 2017.

²⁶ Eurostat, 2015 ; Real Estate and Urban Employment Monitor, EY, 2017.

²⁷ Observatoire des métiers du BTP, 2015.

²⁸ Union sociale pour l'habitat, 2015.

²⁹ Emplois dits « Urbanisme et aménagement », Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), 2012.

“

Par rapport à d'autres produits, l'immobilier a un côté magique : un produit où l'on vit, dans lequel on travaille, que chacun s'approprie...”

“

Beaucoup de diversité, de responsabilité, du grand air sur les chantiers, un vrai rôle sociétal... et des opportunités en France comme à l'étranger ”



Secteurs géographiques d'intervention des entreprises de l'immobilier et de la ville



37 %

interviennent au niveau régional uniquement (très forte représentation du secteur de l'architecture, de l'urbanisme et de l'aménagement).



36 %

interviennent à l'échelle nationale (principalement les entreprises de l'investissement et du financement de l'immobilier).



27 %

interviennent également au niveau international (majoritairement les entreprises de l'ingénierie et des prestations techniques, ainsi que celles de l'expertise et du conseil).

Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (Septembre 2016).

An aerial photograph of a city skyline, featuring various skyscrapers and buildings. A large yellow rectangular box is overlaid on the left side of the image, containing the title text. The background is a clear blue sky with some white clouds.

3. Perspectives 2017-2020 des emplois et des compétences



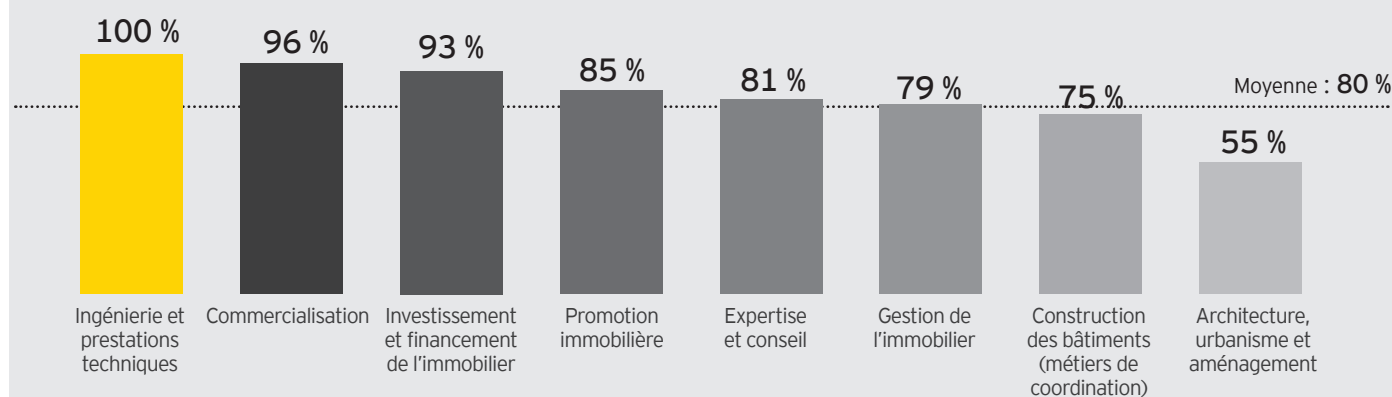
- ▶ Les secteurs de l'immobilier et de la ville recrutent pour les 3 prochaines années
- ▶ Les métiers recherchés
- ▶ Enjeux et difficultés de recrutement selon les dirigeants
- ▶ Professionnalisme, ouverture d'esprit et pluridisciplinarité

Les secteurs de l'immobilier et de la ville recrutent au cours des 3 prochaines années

Au sein d'un environnement économique peu dynamique, la filière immobilière détonne : **80 % des décideurs et recruteurs de la filière envisagent des recrutements au cours des 3 prochaines années.**

Ces perspectives de recrutement positives cachent des disparités entre les secteurs : quand les entreprises de l'ingénierie et des prestations techniques et celles de la commercialisation sont plus de 95 % à afficher des perspectives de recrutement, seule une faible majorité d'acteurs (55 %) crée des emplois dans l'architecture, l'aménagement et l'urbanisme.

Dirigeants, par secteur, envisageant de recruter dans les 3 prochaines années



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre 2016).

Cette moyenne de 80 % des dirigeants prêts à recruter sur les 3 prochaines années place le secteur de l'immobilier dans une perspective très positive et plus dynamique que les autres.

En effet, tous secteurs confondus 58 % des entreprises en France se disaient prêtes en 2015 à recruter de nouveaux collaborateurs pour l'année 2016. Elles étaient 81 % à avoir recruté l'année précédente ³⁰.

L'immobilier « traditionnel », tel qu'existant aujourd'hui, va ainsi rester un contributeur de croissance économique.

A noter que les perspectives d'emploi diffèrent également selon le type de poste au sein des secteurs : de manière globale, la croissance des créations nettes d'emplois concerne plutôt les métiers les plus qualifiés (en moyenne +1,2 % chaque année contre 0,7 % sur les métiers non cadres) ³¹.

³⁰ Enquête Hays, 2015.

³¹ France Stratégie, Dares, « Les Métiers en 2022 », 2015.

“

Le marché de l'immobilier existe depuis toujours et existera toujours. Il accompagne les évolutions culturelles sociétales et techniques.”

Les métiers recherchés

Les acteurs de l'immobilier interrogés ont pu s'exprimer sur les métiers qu'ils souhaitent recruter pour les trois prochaines années.

Les métiers recherchés dans les différents secteurs varient bien sûr en fonction de nombreux paramètres :

- Les métiers de l'architecture et de l'*asset management* sont particulièrement attractifs auprès des étudiants et jeunes diplômés, mais ils sont aujourd'hui peu recherchés par les entreprises.

- Les métiers de la gestion de l'immobilier comme le *property* ou le *facility management* sont ceux que les entreprises cherchent à pourvoir, mais elles rencontrent des difficultés de recrutement.

Ces besoins futurs en recrutement des acteurs de l'immobilier et de la ville se traduisent également par une diversité d'offres de postes à pouvoir. Une large part d'entre eux est accessible en début de carrière.

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

Secteurs	Métier recherché n° 1	Métier recherché n° 2	Métier recherché n° 3
Architecture, urbanisme et aménagement	▸ Architecte maitre d'œuvre de conception et d'exécution	▸ Dessinateur projeteur	▸ Urbaniste
Ingénierie et prestations techniques	▸ Ingénieur d'étude	▸ Maitre d'œuvre d'exécution	▸ Chefs de projets
Expertise et conseil (dont juridique)	▸ Expert en évaluation immobilière	▸ Consultant études/stratégiques	▸ Consultant organisation - <i>management</i>
Investissement et financement de l'immobilier	▸ <i>Investment manager</i>	▸ Analyste chargé d'étude	▸ <i>Asset manager</i>
Promotion immobilière	▸ Responsable de programmes	▸ Développeur foncier	▸ Assistant spécialisé
Construction des bâtiments (métiers de coordination)	▸ Conducteur/Ingénieur travaux	▸ Commercial	▸ Ingénieur
Commercialisation	▸ Consultant en immobilier d'entreprise	▸ Agent immobilier	▸ <i>Database manager</i>
Gestion de l'immobilier	▸ <i>Property manager</i> et gestion immobilière	▸ Comptable immobilier	▸ Responsable technique

Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre 2016).



“

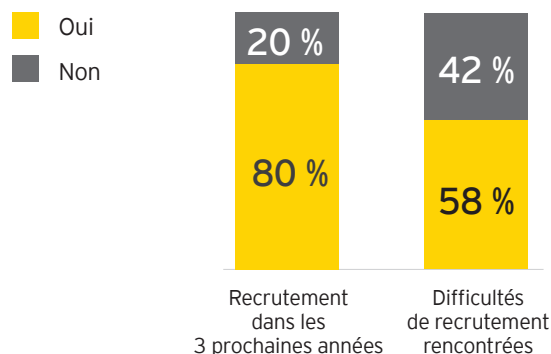
L'image des métiers est positive notamment par la réussite des grands ouvrages français de la ville... Mais il y a malgré tout un véritable déficit d'image sur toute une partie de la chaîne des métiers de l'immobilier et la ville.”

Enjeux et difficultés de recrutement selon les dirigeants

Si les perspectives de recrutement sont favorables, il n'y a pas d'équilibre entre l'offre et la demande d'emplois : 58 % des acteurs de la filière déclarent rencontrer des difficultés de recrutement.

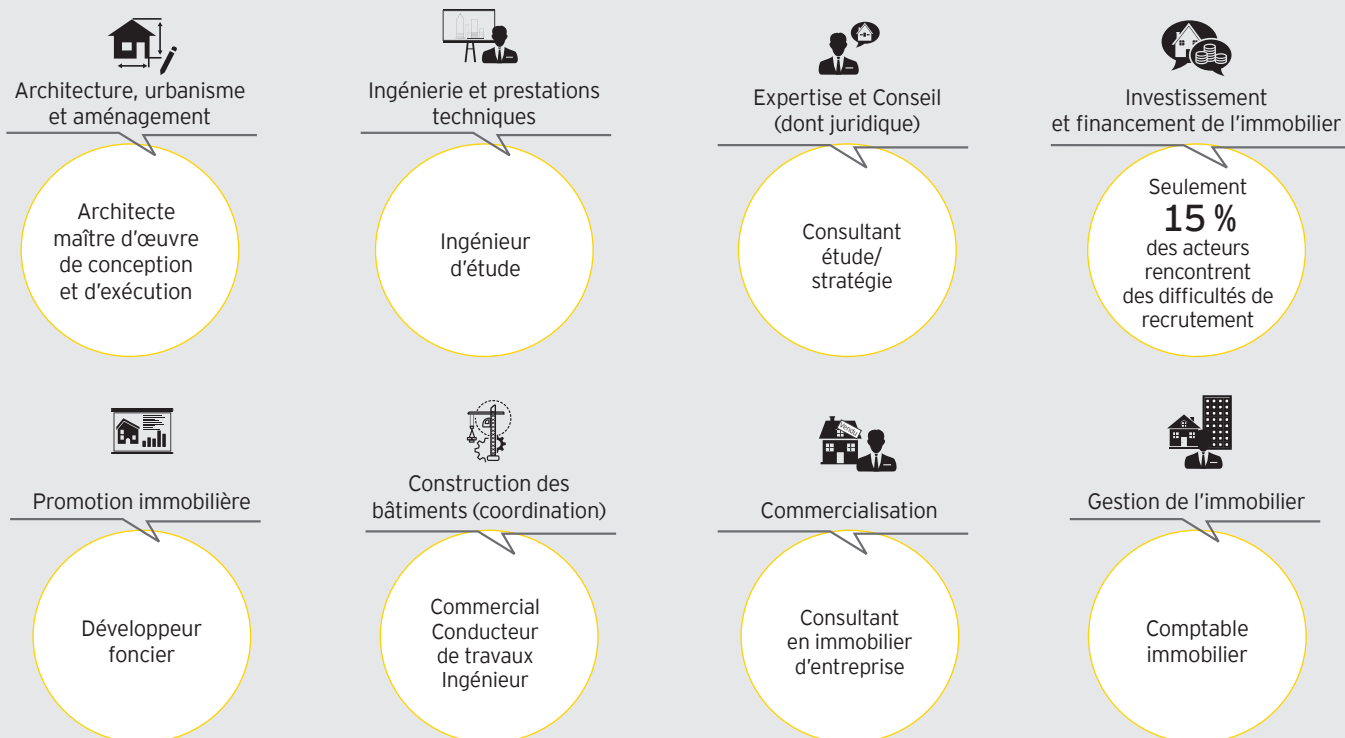
Au-delà des difficultés de recrutement, pouvant être justifiées par un manque d'attractivité de certains métiers ou d'absence de postes à pourvoir, la question de la fidélisation des profils se pose également. Par exemple, le secteur de la gestion de l'immobilier rencontre des difficultés à fidéliser les employés du *property management* après une première expérience de 3 à 4 ans.

Comparaison perspectives/difficultés de recrutements



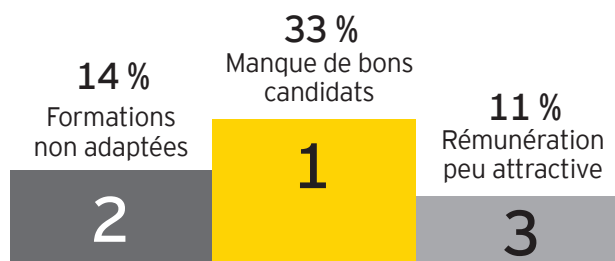
Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre 2016).

Principaux métiers concernés par des difficultés de recrutement dans les 8 secteurs de l'immobilier et de la ville



Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre 2016).

Principales raisons expliquant les difficultés de recrutement



Puis : manque de polyvalence des profils, déficit d'image du secteur, profils peu spécialisés, évolution des compétences, complexification des métiers, marché concurrencé (entre secteurs et entre les structures d'un même secteur).

Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre 2016).

Professionnalisme, ouverture d'esprit et pluridisciplinarité

La filière de l'immobilier et de la ville vit un important mouvement de complexification et de professionnalisation. Hausse des exigences des usagers et des clients finaux, évolution des performances des bâtiments (énergétiques, services, mixité des usages, etc.), renouvellement urbain, évolutions juridiques et modèles économiques... Tous ces facteurs renforcent la mobilisation, au sein des métiers de l'immobilier et de la ville, de savoir-faire solides.

L'enquête EY menée auprès des dirigeants de la filière montre que l'« agilité », la « polyvalence » et la « transversalité » sont des qualités fondamentales. Elles sont détenues par des professionnels possédant une excellente expertise technique sur leur cœur de métier. Le défi est de recruter et développer le potentiel de ces personnes.

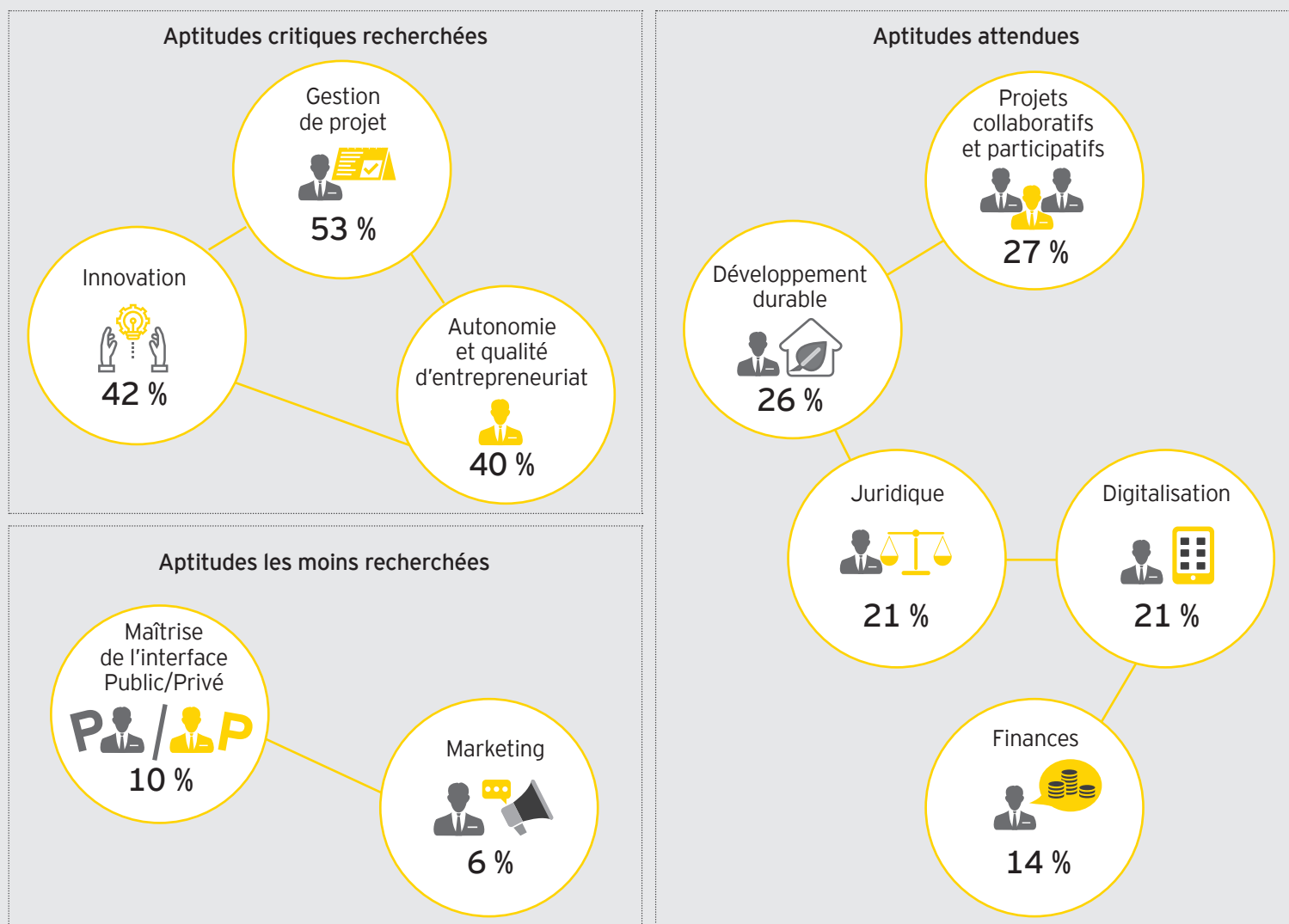
Cette orientation vers davantage de spécialisation et la recherche d'expertises techniques s'observe dans les tendances et les prévisions de recrutement ; elle concerne l'ensemble des secteurs étudiés.

Les compétences critiques pour la filière : polyvalence et agilité

En parallèle à la spécialisation croissante des métiers, on remarque un mouvement de recherche de profils transversaux, capables de **parler toutes les langues de l'immobilier et de la ville**.

Le top 10 des aptitudes issues de l'enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière montre la forte appétence des recruteurs pour des **profils hybrides**, permettant à la fois de jouer le rôle de chef d'orchestre des fonctions hyperspécialisées et d'assurer une relation client privilégiée.

Le "Top 10" des compétences et aptitudes recherchées



Cette agilité permet de mettre fin à l'organisation en « silos » de la filière, et de mieux répondre aux attentes des clients. Les métiers mettant ces compétences en avant sont portés par le souci de

L'agilité recherchée est à la fois un facteur explicatif, mais également une conséquence de la mobilité observée dans les parcours professionnels des acteurs de l'immobilier (aussi bien entre les différentes typologies d'actifs qu'entre les différents secteurs de la filière).

Par ailleurs, la révolution numérique transforme les compétences de la filière, à l'image du *Building Information Model* (BIM). Il devient un outil central de l'architecture et l'ingénierie, grâce à sa capacité à coordonner l'ensemble des acteurs autour d'une maquette numérique. Utilisé par 20 % des agences d'architectures en 2015, elles sont 35 % à l'avoir adopté en 2016 ³³.

- ▶ L'effacement des frontières entre le public et le privé : les grands projets d'aménagement et la fabrique de la ville passent par une collaboration et une coordination intelligentes entre les différents secteurs et acteurs du privé et du public.

- ³³ *Plan de Transition Numérique dans le Bâtiment, juillet 2016.*
Sondage « BIM : le ressenti des architectes », Conseil national de l'ordre des architectes, 2016.

Les métiers de l'immobilier sont au cœur de la vie de la cité. Leur contenu est extrêmement diversifié et fait appel à un spectre de compétences générales large. Ils recèlent une forte coloration opérationnelle et génèrent des résultats tangibles qui sont sources de satisfaction."

An aerial, high-angle photograph of a dense urban skyline, likely New York City, showing numerous skyscrapers and buildings. The image is tilted slightly to the right. A large, bright yellow rectangular overlay is positioned in the upper left quadrant, containing the title text. The background is a clear blue sky with a few wispy white clouds.

4. Révolutions de l'immobilier et de la ville



- ▶ Révolutions mondiales
- ▶ Révolutions des données
- ▶ Révolution des usages
- ▶ Révolution entrepreneuriale

Les 8 secteurs de l'immobilier et de la ville, à l'instar de l'ensemble des filières économiques, sont frappés par de profondes tendances démographiques, sociales, environnementales, technologiques et économiques ³⁴. Elles transforment leurs modèles, les attentes des clients et des parties prenantes, et redéfinissent les règles du jeu établies.

Si toutes les industries sont confrontées à des forces disruptives, les spécificités de l'immobilier et de la ville rendent le défi

de la perturbation particulièrement délicat. La création, la réalisation et la gestion des actifs immobiliers et urbains exigent en effet une vision à long terme, qu'il est de plus en plus difficile d'avoir dans un monde en évolution si rapide. La filière de l'immobilier et de la ville est ainsi dans une situation qui exige de ses dirigeants une meilleure anticipation de l'avenir et la recherche constante de nouvelles idées. Le succès de la filière repose donc sur la capacité des femmes et des hommes de la filière à façonner la ville et les formes immobilières de manière proactive et adaptée à un monde en mutations permanentes.

Révolutions mondiales

Les transformations issues des technologies, de la démographie et de la mondialisation ne sont pas nouvelles. Elles nous portent depuis plusieurs décennies et évoluent par ondes successives qui interagissent entre elles. Elles créent des sources de perturbations mais aussi des opportunités ouvertes sur le monde, où les compétences venant de France sont particulièrement appréciées.

Technologie et numérique

La technologie continue d'avoir un impact considérable sur l'immobilier et la ville. Le commerce électronique a ralenti la croissance du commerce de détail, causant de nombreuses fermetures de points de vente. En même temps, de nouvelles technologies telles que la réalité virtuelle transforment les magasins physiques en « showrooms expérientiels », ce qui induit un constant besoin de réinvestissement de la part des acteurs de la distribution et de leurs partenaires immobiliers.

L'explosion des achats en ligne implique en parallèle un besoin croissant de distribution locale et de nouvelles organisations logistiques. En ville notamment, les enjeux de la logistique du dernier kilomètre se sont imposés comme des sujets à part entière des politiques d'aménagement, de mobilité et d'immobilier d'entreprise.

L'économie du partage, permise par les technologies numériques, est un autre vecteur de disruption du secteur : Airbnb est devenu un acteur majeur du secteur sans posséder d'actif immobilier. Cela impose un réexamen complet des modèles économiques et opérationnels de l'industrie hôtelière.

Démographie et évolution des usages

Les mutations démographiques et l'évolution des usages sont une seconde tendance de fond. L'un des effets les plus profonds de la croissance démographique est l'urbanisation rapide des territoires, avec la perspective des 2,5 milliards ³⁵ de personnes qui viendront s'ajouter à la population des villes d'ici 2050.

90 % de cette croissance se produit en Asie et en Afrique. Cela déclenchera une demande massive de construction dans ces régions du monde au cours des prochaines décennies. Dans le même temps, le changement climatique et d'autres pressions sur notre environnement créent des opportunités de changement dans le secteur, et militent pour un nouveau type de villes et de constructions plus intelligentes, vertes et résilientes.

De nombreuses régions du monde, en particulier l'Europe et les États-Unis, mais aussi le Japon et la Chine, sont confrontées à un vieillissement rapide des populations. Les modes d'utilisation et de consommation de l'immobilier se modifient profondément. La croissance des populations seniors stimule le développement de communautés et de nouvelles formes urbaines, ainsi que d'établissements spécialisés.

De leur côté, les jeunes générations privilégient l'ultra-flexibilité qui caractérise de plus en plus leur mode de vie et de travail. Ces nouveaux besoins, ces nouveaux modes de vivre et de travailler, incitent les entreprises à modifier la nature et la taille de leurs implantations tertiaires en explorant également de nouveaux espaces de travail plus flexibles, plus connectés, plus partagés.

³⁴ *The Upside of Disruption, Megatrends shaping 2016 and beyond, EY.*

³⁵ *Projection 2050 de l'Organisation des Nations Unies (ONU), 2014.*

Mondialisation et dynamiques internationales d'investissement

Les capitaux sont de plus en plus mobiles et l'investissement international a atteint des niveaux record ces dernières années. Le centre de gravité de la croissance mondiale poursuit son déplacement vers l'Est et le Sud, dessinant une carte économique mondiale multipolaire et de nouveaux flux d'échanges et d'investissements. La prochaine décennie verra les marchés émergents continuer à combler leur retard sur les économies matures : alors que ces dernières devront s'habituer à une croissance faible, génératrice de difficultés dans la création d'emplois et de valeur, les pays à croissance rapide seront boostés par la consommation domestique de leurs propres classes moyennes.

Deux forces s'opposent : dans un sens, l'intégration mondiale toujours plus grande et l'interdépendance des flux humains, commerciaux, financiers et transactionnels. À contre-courant, la tentation du repli sur les intérêts nationaux, s'exerçant sous forme de protectionnisme économique ou de guerre monétaire, avec pour conséquence des tensions régionales accrues sur l'échiquier géopolitique et religieux.

Dans cet environnement incertain et marqué par la persistance des taux bas et le spectre de la stagflation, la filière de l'immobilier et de la ville continue d'offrir des primes de risque relativement attractives et atteint des records d'investissements. Contrairement aux actifs d'autres secteurs de l'économie traditionnelle, la filière bénéficie en effet d'un *cash-flow* prévisionnel qui lui confère actuellement le statut de valeur refuge.

“

La data va permettre de mieux comprendre les usages : par exemple, des expérimentations existent sur la fréquentation des places publiques et les chemins utilisés en vue de leur réaménagement.”



Révolution des données

La ville ou le bâtiment intelligent et, plus largement, l'environnement numérique et l'explosion de la donnée, font appel à des compétences et méthodes déjà partiellement intégrées dans la conception et la réalisation de l'immobilier et de la ville aujourd'hui.

Encore réservée à une part réduite de l'immobilier, l'innovation par les données est aujourd'hui en forte accélération. Si les données concernant les principales caractéristiques des actifs, les valeurs immobilières ou les performances énergétiques des bâtiments existent déjà et font l'objet de traitements par les acteurs de l'immobilier, l'enjeu pour demain est de changer d'échelle pour analyser ces données et les valoriser en de nouveaux services et de nouvelles ressources financières.

Les secteurs de la commercialisation et de la gestion de l'immobilier pourront saisir cette opportunité pour évoluer vers une meilleure connaissance des patrimoines immobiliers, optimiser la gestion (consommation énergétique, optimisation spatiale et financière des parkings, etc.) et développer des interfaces nouvelles au service de l'utilisateur final et du citoyen, qu'il soit habitant ou salarié.

L'immobilier commercial est également concerné par ces mutations. À l'heure où la concurrence d'Internet et des sites marchands est exacerbée, l'exploitation des données

comportementales, transactionnelles ou de géolocalisation apparaît comme une opportunité considérable. À ce jour, elle est encore insuffisamment exploitée par les centres commerciaux.

Cette manne de *data* devrait se révéler précieuse pour les acteurs de la filière. Elle leur permettrait d'optimiser leur modèle opérationnel, de commercialiser de nouveaux services et de développer de nouvelles pistes de revenus. On imagine par exemple la commercialisation des données à des tiers en vue d'actions de marketing direct, ou encore l'exploitation et l'analyse des données pour optimiser les baux, mieux gérer les coûts d'exploitation ou améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments...

Le développement du *big data* au service de l'immobilier apporte enfin un élément nouveau pour la filière : l'apparition de nouveaux acteurs, nombreux et extérieurs au secteur. Les *start-up* se multiplient, et les géants du numérique se positionnent comme de nouveaux intermédiaires. Avec eux, l'offre de plateformes externes de collecte, partage et traitement des données fait irruption sur le marché.

Ces nouveaux acteurs impactent directement toutes les intermédiations immobilières en posant des défis à ceux qui étaient encore souvent seuls utilisateurs ou agrégateurs.

Exemples de métiers qui devront fortement évoluer

- Tous les métiers de l'intermédiation (agents immobiliers, gestionnaires locatifs, gestionnaires de site, etc.)
- Architectes - urbanistes
- Dessinateurs projeteur et cartographes
- Ingénieurs études
- *Data managers* et développeurs web
- *Community marketing - digital marketing manager*

Exemples de nouvelles fonctions et services attendus

- Modélisation 3D des plans d'aménagement, architecturaux et de la programmation immobilière
- Modélisation technique du bâtiment
- Meilleure compréhension des attentes des usagers pour le gestionnaire et meilleur ciblage des recherches
- Maîtrise des outils de géolocalisation
- Développement de nouveaux modèles économiques basés sur le numérique

Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre 2016).

Révolution des usages

La révolution des usages et la multiplication des enjeux transversaux tels que l'efficacité énergétique, les *smart grids*, la gestion des flux, la mobilité urbaine, l'évolution des normes, la logistique du dernier kilomètre ou encore les attentes des citoyens et des clients, sont de puissantes tendances de fond. Elles nécessitent une plus grande perméabilité des acteurs et des métiers de l'immobilier.

L'évolution des usages et l'implication grandissante des citoyens (concertation, habitat participatif, *crowdfunding*, etc.) transforment également le rapport de chacun avec la ville et les lieux de vie. On doit ainsi imaginer des biens immobiliers de plus en plus flexibles dans leurs usages futurs pour pouvoir répondre à des besoins en évolution constante. 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, autour d'une offre de biens redéfinie et surtout d'une offre de services à forte valeur ajoutée.

La filière de l'immobilier et de la ville doit se réorganiser autour de la notion d'usager actif et exigeant, qui souhaite être partie prenante du design du bien qu'il cherche à se procurer. La prise en compte des exigences et des attentes de l'usager final est ainsi de plus en plus marquée.

Le décroisement des métiers va de fait devenir une nécessité toujours plus forte pour améliorer la performance opérationnelle et être en capacité de saisir les mutations en cours, de répondre aux attentes des clients et de prendre en compte la complexité des projets immobiliers.

Les métiers de l'immobilier et de la ville deviennent ainsi vitrine et traduction des tendances sociétales à la fois. Une évolution de fond est en cours. On passe d'une approche morphologique de la ville (par les infrastructures, par la planification, etc.) à une approche métabolique (pensée par les flux, les relations entre les usagers, le lien social, la mobilité, etc.).

L'épuisement des ressources naturelles et les enjeux d'efficacité énergétique poussent également la filière à innover en matière de gestion intelligente des actifs existants pour faire face à l'urgence climatique et accélérer la transition énergétique. Réduction de l'empreinte carbone ; transformation des modèles de production (grâce à la prise en compte d'autres parties du cycle de vie des bâtiments que la consommation énergétique) ; économie circulaire ; mixité des opérations et restructurations des fonciers et bâtis existants : autant de nouveaux enjeux et défis stratégiques, financiers et opérationnels pour les acteurs de l'immobilier et de la ville.

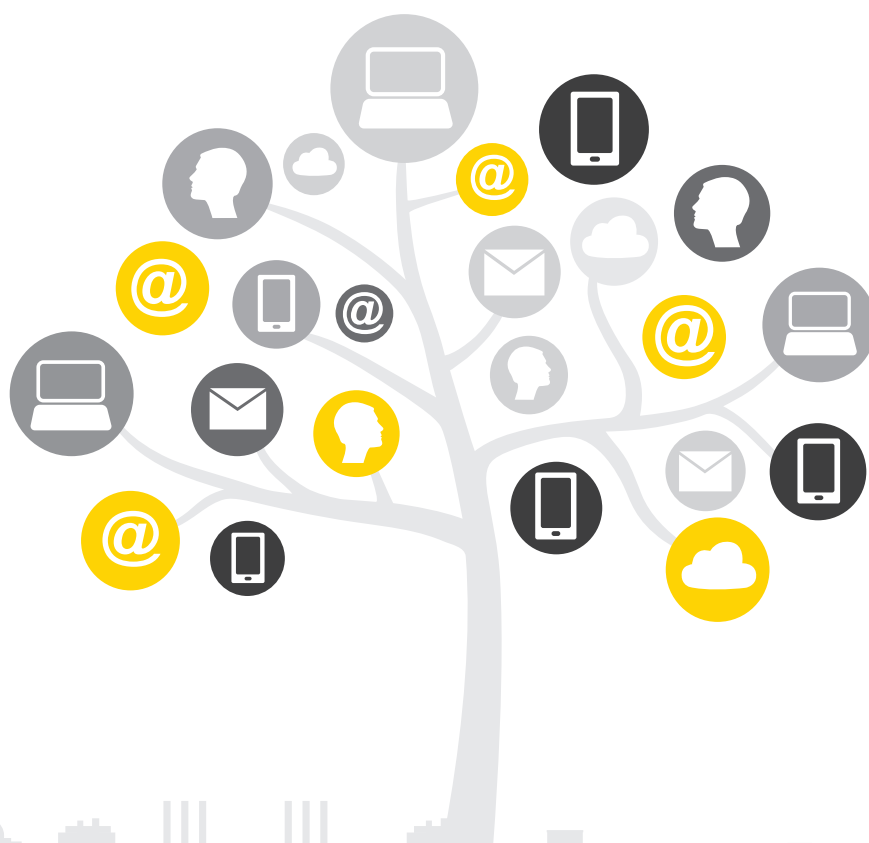
Exemples de métiers qui devront fortement évoluer

- Ensemble des métiers de l'urbanisme, de l'aménagement et de l'architecture
- Chargés de clientèle
- Directeurs immobiliers
- Directeurs de l'environnement de travail
- Expert en évaluation immobilière
- *Community managers*
- Consultants étude/stratégie

Exemples de nouvelles fonctions et services attendus

- Meilleure compréhension des attentes des usagers pour mettre à disposition les actifs les plus adaptés
- Conception des biens immobiliers répondant aux évolutions des usages et les anticipant, avec une certaine réversibilité des fonctions
- Personnalisation des offres
- Services à forte valeur ajoutée pour les usagers d'un immeuble de logement ou professionnel (conciergerie d'entreprise, espaces de *coworking*, tiers-lieux, etc.)
- Meilleure connectivité, réversibilité et adaptabilité des biens immobiliers
- Design d'expérience client
- Meilleure prise en compte des problématiques environnementales
- *Smart city*

Source : Enquête EY auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre 2016).



Usages, numérique et marché du logement

Chez les citoyens, le souci de l'usage gagne du terrain sur le désir de possession : 50 % des personnes déclaraient ne pas être hostiles à l'idée de « louer une chambre de leur logement pour avoir un complément de revenu » en 2015.

90 % des projets immobiliers concrétisés ont débuté sur internet : les particuliers deviennent acteurs et demandeurs d'informations en ligne.

Les clients sont aujourd'hui de mieux en mieux informés sur l'état du marché, le niveau des prix et des loyers. Les professionnels ne peuvent plus compter sur une rente informationnelle. Aussi, les clients attendent davantage de réactivité et de proactivité de la part des professionnels.

Source : France Stratégie, Novembre 2016, *La révolution numérique et le marché du logement, Nouveaux usages, nouveaux acteurs, nouveaux enjeux.*

“

Les métiers de l'immobilier sont en pleine mutation, ils ont besoin d'innovation, de nouvelles technologies, de nouveaux modes de pensées, de jeunesse... Les formes de communications changent, les exigences de nos clients évoluent, de nouvelles réglementations apparaissent...”

Révolution entrepreneuriale

Economie digitale, économie du partage, innovations de rupture, *cloud*, *big data*, réseaux sociaux, objets connectés, environnement économique et financier en plein bouleversement... Ces dernières années ont été témoins de l'entrée tonitruante et incontournable de l'entrepreneuriat et des *start-up* dans notre quotidien, et donc dans celui des métiers de l'immobilier et de la ville.

Les métiers de l'immobilier et de la ville suivent cette tendance, évoluent et se renouvellent pour proposer de nouveaux services aux usagers (acquisitions collaboratives, visites virtuelles d'appartement, etc.).

L'immobilier tertiaire suit particulièrement cette tendance : *Bring Your Own Device*, télétravail, *coworking* ou espaces de travail partagés font voler en éclat les cloisons traditionnelles des bureaux, sous l'impulsion de *start-up* et de nouveaux entrants sur le marché. Ces entreprises de la nouvelle économie

renouvellent le *management* et le rapport à l'espace : plus que de simples propriétaires ou foncières, elles sont avant tout des gestionnaires, des « ambassadeurs » de bureaux, des créateurs et des animateurs de communautés.

Pour réagir à ces mutations, les acteurs publics et privés de l'immobilier et de la ville multiplient les projets et les initiatives pour renforcer leurs savoir-faire « *smart* », leur agilité, leur potentiel d'entrepreneuriat et leur flexibilité.

L'explosion du nombre d'incubateurs, d'espaces de *coworking*, de démarches d'essaimage et d'intrapreneuriat, d'appels à projets innovants, appels à idées, d'innovation labs, sont autant d'initiatives qui cherchent à saisir cette tendance de fond et à en faire un atout pour le développement de la filière.

Exemples de *start-up* qui illustrent les transformations du secteur

HappyRenting

Créée en 2015, cette *start-up* permet aux particuliers intéressés par un appartement d'accéder aux avis des précédents locataires du bien dans les principales villes françaises (Paris, Lyon, Lille, Bordeaux et Toulouse). Cette initiative, tout à fait dans la tendance de l'*empowerment* des usagers, a déjà permis d'évaluer 775 appartements en France.

Lymo.fr

Créée en 2013, il s'agit d'une plateforme de financement participatif spécialisée dans l'investissement immobilier à destination des particuliers. Profitant du boom du financement participatif, la *start-up* compte aujourd'hui plus de 12 000 membres et a levé 4,6 millions depuis sa création. Même si son concept est novateur, Lymo.fr reste en lien avec les acteurs classiques de l'immobilier. Il s'agit en effet d'une filiale du groupe Lymo, qui possède une activité de promotion immobilière. Le groupe Bouygues Immobilier est entré à son capital en 2015.

Homself.com

Cette agence immobilière 2.0 permet à ses clients de visiter virtuellement n'importe quel bien à la vente ou à la location depuis son site internet ou directement en agence en utilisant la technologie de la réalité virtuelle. Grâce à sa VisitBox, le client a accès à tous les renseignements relatifs au bien et à son plan en 3D ; il lui est aussi possible de se balader virtuellement dans le quartier. À l'origine du projet, on trouve deux jeunes aux profils complémentaires : Romain est issu d'une formation aux professions immobilières alors que Simon a suivi une formation d'ingénieur d'affaires.

Evident-Housing

Créée en 2013, cette plateforme de l'habitat collaboratif permet à ses usagers, particuliers comme professionnels, d'acquérir un bien à plusieurs et d'en partager l'usage. La société est aujourd'hui active dans l'Ouest de la France (Bretagne et Pays de la Loire).

C'est pour aujourd'hui ou pour demain ?

Saurez-vous relier ces nouveaux métiers à leur définition ?

(Entretiens, groupes de travail, les propulseurs.com « dix métiers de la ville de demain »)

A BIM MANAGER	☐	☐ Gardien du collectif, du travail et du bien commun	1
B DRONEUR	☐	☐ L'informateur 3D	2
C DISTRIPLICATEUR	☐	☐ Le facilitateur et l'oreille professionnelle des projets de co-construction	3
D HOME STAGER	☐	☐ Un relais de la culture d'entreprise	4
E CLAPOTISEUR	☐	☐ Un créateur de solutions permettant de diminuer la cacophonie informationnelle causée par le numérique	5
F CHARGÉ DE CONCERTATION	☐	☐ Le cross-fertilisateur et animateur de toutes les communautés	6
G MURATEUR	☐	☐ L'intermédiaire pour la réalisation de travaux	7
H DESIGNER DE SERVICE	☐	☐ Le gourou de l'algorithme	8
I COMMUNITY MANAGER	☐	☐ L'expert en reconversion de sites abandonnés	9
J FOULENCEUR	☐	☐ Le promoteur d'espaces de déconnexion	10
K FABLABEUR	☐	☐ Le professionnel de la dépollution virtuelle	11
L DIGITAL BRAND MANAGER	☐	☐ Le scénariste de l'immobilier et des nouveaux usages	12
M HOME HUNTER	☐	☐ Le metteur en scène de la marque ou un <i>storyteller</i> tout-terrain	13
N DÉCONNECTEUR	☐	☐ Le concepteur de services basés sur l'identification des ressources publiques et privées disponibles	14
O ANIMATEUR DE TIERS LIEUX	☐	☐ Le contrôleur de l'aérien urbain	15
P CHIEF HAPPINESS OFFICER	☐	☐ L'animateur d'espaces publics de fabrication d'objets	16
Q DÉCOMMISSIONNEUR INDUSTRIEL	☐	☐ Le spécialiste de la finance participative publique	17
R DATA SCIENTIST	☐	☐ Le nouveau chasseur en immobilier	18
S COURTIER EN TRAVAUX	☐	☐ Le décorateur express de la vente	19
T DÉPOLINFOTEUR	☐	☐ Le spécialiste du développement de la marche dans la ville	20
U MARCHOPULSEUR	☐	☐ Un curateur spécialisé dans l'art de rue	21
V TOITAGINIER	☐	☐ Le jardinier spécialisé dans les plantations sur les toits des immeubles	22

Solution :

A2 - B15 - C14 - D19 - E5 - F3 - G21 - H12 - I6 - J17 - K16
L13 - M18 - N10 - O1 - P4 - Q9 - R8 - S7 - T11 - U20 - V22

An aerial photograph of a city skyline, featuring various skyscrapers and buildings. A large yellow banner is positioned diagonally across the upper left portion of the image, containing the title text. The background is a clear blue sky with scattered white clouds.

Real Estate & Urban Employment Monitor : mode d'emploi



- ▶ Définir la filière de l'immobilier et de la ville
- ▶ Evaluer et décrire la valeur économique et les emplois créés par la filière
- ▶ Recueillir et actualiser le socle de connaissances
- ▶ Travailler en équipe, au cœur des professions de l'immobilier et de la ville

Cette étude ne constitue qu'une première étape dans l'analyse, la compréhension et la promotion de la galaxie des métiers de l'immobilier et de la ville. La première édition constitue le socle nécessaire et indispensable à ce voyage en proposant :

- une définition et un découpage de la filière en secteurs d'activité qualifiés et quantifiés de manière homogène et comparable ;
- une cartographie des métiers qui font vivre la filière, et des compétences associées ;
- un exercice de prospective sur la transformation des métiers et des besoins de recrutement de la filière.

Définir la filière de l'immobilier et de la ville

Exercice inédit, la construction de la 1^{ère} édition du *Real Estate & Urban Employment Monitor* a imposé de clarifier le périmètre de l'industrie immobilière et de la ville, dont les définitions et les frontières sont multiples et régulièrement débattues par les professionnels.

EY, la Fondation Palladio et Business Immo ont cherché à appréhender cette filière dans sa globalité, en la définissant comme le rassemblement de l'ensemble des activités économiques qui partagent un « objet commun » : l'actif immobilier 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. Pour cette première édition, cela n'inclut pas les infrastructures et les travaux publics ³⁶. 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.

L'approche retenue du bien immobilier inclut par ailleurs l'ensemble de la typologie d'actifs entrant dans la définition de biens immobiliers, c'est-à-dire : l'immobilier résidentiel, tertiaire, commercial, industriel, logistique, etc.

Chaque secteur rassemble l'ensemble des entreprises et acteurs publics selon leur activité principale. A titre d'illustration, une entreprise dont l'activité principale est la promotion immobilière sera 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 sera incluse dans le secteur correspondant à son activité principale afin d'éviter les doublons.

Les 8 secteurs d'activités de l'Immobilier et de la Ville



1. Architecture, urbanisme et aménagement



2. Ingénierie et prestations techniques



3. Expertise et conseil



4. Investissement et financement de l'immobilier



5. Promotion Immobilière



6. Construction des bâtiments



7. Commercialisation



8. Gestion de l'immobilier

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

³⁶ Cette approche correspond à la distinction faite au sein du secteur de la construction : entre le bâtiment et les travaux publics. Source : Fédération française du bâtiment (FFB).

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

La valeur économique correspond à la somme des valeurs ajoutées ³⁷ 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 sont recensés (incluant donc les fonctions support et annexes liées à l'activité dite immobilière). Pour le secteur public (administration d'Etat 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 plus restreint pour cette première édition.

La cartographie des métiers et des compétences de cette première édition se focalise sur les métiers de coordination et de gestion qui sont ceux recherchés par les étudiants et professionnels participant au forum des métiers de l'immobilier. 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 et les compétences ont été collectées via **une large enquête en ligne** adressée aux dirigeants du secteur. De plus, de nombreux professionnels - consultés dans le cadre d'entretiens individuels ou groupes de travail - ont partagé leur perception de l'attractivité du secteur, leurs perspectives de recrutement mais aussi les compétences recherchées auprès des futurs candidats.

L'enquête EY menée auprès de 900 dirigeants de la filière (septembre 2016)

Afin d'obtenir une vision des métiers de l'immobilier et de la ville la plus proche de la réalité, une enquête en ligne a été menée directement auprès des professionnels de la filière : plus de 900 acteurs ont répondu à cette enquête menée entre juin et septembre 2016.

Grâce à la participation de professionnels de divers horizons et aux fonctions variées (plus de 50 % à la direction/présidence d'entreprises, mais aussi au sein de directions immobilières, directions des ressources humaines, directions commerciales, etc.), cette enquête a permis de dresser un portrait réaliste des métiers de l'immobilier et de la ville et de leurs évolutions futures.

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.

³⁷ Selon l'INSEE, la valeur ajoutée correspond à la valeur de la production vendue diminuée des consommations intermédiaires.

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

La réalisation de la 1^{ère} édition du *Real Estate & Urban Employment Monitor* n'aurait pas été possible sans un travail d'équipe.

EY, la Fondation Palladio et Business Immo tiennent ainsi à remercier chaleureusement l'ensemble des partenaires qui se sont impliqués et ont permis à cette étude de voir le jour.

Les travaux ont été suivis par un comité technique composé des fédérations et associations professionnelles suivantes :

- ▶ **ADI** (association des directeurs immobiliers)
- ▶ **Afilog** (association de référence pour construire la logistique de demain)
- ▶ **AMO** (architecture et maîtres d'ouvrage)
- ▶ **APROMA** (association des *property managers*)
- ▶ **ARSEG** (association des directeurs et responsables de l'environnement de travail)
- ▶ **ASPIM** (association française de société de placement de l'immobilier)
- ▶ **CDIF** (club des développeurs immobiliers et fonciers)
- ▶ **CEFI** (commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation professionnelle de l'immobilier)
- ▶ **Club Ville Aménagement**
- ▶ **CNFPT** (centre national de la fonction public territoriale)
- ▶ **Conseil national de l'ordre des architectes**
- ▶ **FEPL** (fédération des entreprises publiques locales)
- ▶ **FFB** (fédération française du bâtiment)
- ▶ **FNAIM** (fédération nationale de l'immobilier)
- ▶ **FNAIM Entreprise** (fédération nationale de l'immobilier entreprises)
- ▶ **FNAU** (fédération nationale des agences d'urbanisme)
- ▶ **FPI** (fédération des promoteurs immobiliers)
- ▶ **FSIF** (fédération des sociétés immobilières et foncières)
- ▶ **IEIF** (institut d'épargne immobilière et foncière)
- ▶ **IFEI** (institut français de l'expertise immobilière)
- ▶ **Observatoire des métiers de la banque**
- ▶ **Syntec Ingénierie** (fédération des professionnels de l'ingénierie)
- ▶ **USH** (union sociale pour l'habitat)

Ce comité technique a aidé à nourrir les travaux. Il a été notre relais auprès des professionnels, et a permis d'interpeller et de mettre en discussion les réflexions tout au long de la démarche. Ce comité technique s'est réuni à plusieurs reprises tout au long de l'année 2016 et nous tenons ici à remercier l'ensemble des participants pour leur implication.

De nombreux professionnels et personnalités ont par ailleurs apporté leur soutien à la démarche et leur regard affuté des enjeux de l'immobilier et de la ville. Si la concision imposée par l'exercice ne nous permet malheureusement pas de les remercier individuellement, l'ensemble des contributeurs est présenté en page suivante.

Les travaux de cette 1^{ère} édition ont été menés en lien étroit avec **Bertrand de Feydeau, Philippe Richard, 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 **Jean-Baptiste Schoutteten, Christophe Lasnier, Hugo Alvarez, Coraline Hernandez, Claire Monfront, Blandine Fourdrinier** et **Sylvie Ferrier**.

Merci à tous les participants, acteurs et observateurs du 1^{er} *Real Estate & Urban Employment Monitor* - France

Thibaut ANCELY,

Directeur Exécutifs Investissements et Arbitrages de Gecina

Jérôme ARNAUD,

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

Sandrine AULIAC,

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

Jacques BAGGE,

Ancien Président de la FNAIM Entreprises, ancien Directeur Investors Business Development de JLL France

Xavier BARON,

Chercheur en ressources humaines, management et organisation, espaces de travail signataire et coordinateur du consortium de recherche de l'Ile Adam sur le Facility Management

Quentin BEAUMONT,

Head of International Compensation and Benefits de BNP Paribas Real Estate

Christel BENARD,

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

Hélène BENGORINE,

Directrice du Développement RH de Foncia

Gilbert BLAISE,

Président, Association des Directeurs et Responsables de l'Environnement de Travail (ARSEG)

Sébastien BOTIN,

Directeur des Ressources Humaines de Socotec

Pierre BOUCHET,

Directeur général de Génie des lieux

Philippe BOYER NARDON,

Club des Développeurs Immobiliers et Fonciers (CDIF), professionnel associé à l'Université de Paris Est Marne-La-Vallée

Sébastien BUEE,

Responsable Administratif et Ressources Humaines, ARSEG

Brigitte CACHON,

Directrice Exécutive Marketing & Innovation de Gecina

Patrice CAILLY,

Directeur général, Association des Property Managers (APROMA)

Elsa CANETTI,

Directrice des ressources humaines de Foncières des Régions

Marie-Flor CARTON,

Directrice du développement commercial de Balas

Emmanuel CAZIER,

Managing Partner chez Hausmann Executive Search

Christian CLERET,

Président de l'ADI et ancien directeur général de Poste Immo

Thomas CLOCHON,

Délégué aux affaires sociales et à la formation, Syntec ingénierie

Bernard COLOOS,

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

Coralie COUVRET,

Membre du Comité Directeur, Institut Français de l'Expertise Immobilière (IFEI)

Marie-Claude DALIBARD,

Secrétaire générale, Club Ville et Aménagement

Anne DIGARD,

DGA de CBRE Valuation France, Présidente de l'Institut Français de l'Expertise Immobilière (IFEI)

Vaya DRATSIDIS,

Experte emploi-métier-formation au sein de la Direction des Ressources Humaines de l'USH

Bertrand de FEYDEAU,

Président de la Fondation Palladio

Christian de KERANGAL,

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

Sébastien de LAFOND,

Président cofondateur de MeilleursAgents.com

Charles-Henri de MARIGNAN,

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

Arnaud DEWACHTER,

Délégué général de l'Association française des Sociétés de Placement de l'Immobilier (ASPIM)

Marie-Thérèse DIMASI,

Directrice Juridique et Ressources Humaines de Klépierre

Patrick DUCHÂTEAU,

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

Nicolas FERRAND,

Président du Club Ville Aménagement, Directeur général de l'EPA Marne

Florence GALL-SORRENTINO,

Déléguée adjointe, Fédération Nationales des Agences d'Urbanisme (FNAU)

Laure-Reine GAPP,

Déléguée générale, Association des Directeurs Immobiliers (ADI)

Philippe GENDILLOU,

Directeur des affaires sociales de l'Observatoire des métiers de la banque

Olivier GERARD,

Président de la FNAIM Entreprise, Président de Cushman & Wakefield France

Caroline GERBER,

Coach-urbaniste

Olivier GICQUEL des TOUCHES,

Responsable Etudes & Prospectives de l'Association des Directeurs de l'Environnement de Travail (ARSEG)

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)

Gérard GOMES-LEAL,

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

Françoise GOVARE CHAFEY,

Directrice marketing et communication d'AE75

Romain HARLÉ,

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

Juliette HAMELIN,

Responsable Emploi Formation, Fédération Promoteurs Immobiliers (FPI)

Mickaël JACQUEMIN,

Directeur des Ressources Humaines de CBRE France

Christophe KACY,

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

Dorian KELBERG,

Délégué général, Fédération des Sociétés Immobilières et foncières (FSIF) et Président de la Commission paritaire nationale pour l'Emploi et la Formation professionnelle de l'Immobilier (CEFI)

Michel KORSAKOFF,

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

Thierry LASSALLE,

Directeur des Ressources Humaines Groupe d'Artelia

Anoko LAWSON,

Directrice du développement RH de Gecina

Béatrice LAYAN,

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

Christophe LEPAGE,

Responsable de l'observatoire, Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)

Karine LEVERGER,

Délégue générale du Syntec Ingénierie

Jean-Philippe MANGEOT,

Délégué général, Fédération des Entreprises Publiques Locales (FEPL)

Yves MARQUE,

Secrétaire général de Foncière des Régions

Pascal MAURY,

Directeur général adjoint des ressources humaines stratégie et innovation de BNP Paribas Real Estate

Olivier MONAT,

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

Isabelle MOREAU,

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

Vincent MOULARD,

Directeur de l'Asset Management de Gecina

Paul-André PELLOUX,

Vice-président, Association des Property Managers (APROMA), Président du Groupe Pelloux

Florence PERONNAU,

Vice-Présidente de l'Association des Directeurs Immobiliers, Ancien Directeur immobilier du Groupe Sanofi

Brice PIECHACZYK,

Architecte associé d'ENIA Architectes

Dominique PODESTA,

DGA Ressources Humaines de Kaufman & Broad

Benoît QUIGNON,

Directeur général de SNCF Immobilier

Eric QUINTON,

Service des études économique de la fédération française du bâtiment (FFB)

Didier RIVIERE,

Vice-président de la Commission paritaire nationale pour l'Emploi et la Formation professionnelle de l'Immobilier (CEFI)

Bernard ROTH,

Président d'honneur, Association AMO, Architecture et Maîtres d'Ouvrage

Fabrice RUCHAUD,

Directeur des Systèmes d'Information de Gecina

Claude SAMSON, Président, Afilog**Michel TERRIOUX,**

Délégué général de la FNAIM du Grand Paris

Céline VENERONI,

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

Bibliographie

- ▶ Agefos PME, 2015, *Portrait économique du secteur des activités immobilières*
- ▶ Anaxo, Novembre 2016, *Baromètre du crowdfunding immobilier en France 2014-2015*
- ▶ APEC, 2013, *Référentiel des métiers cadres du secteur de l'immobilier*
- ▶ Business Immo, 2015, Hors-séries : *Le Baromètre des carrières dans l'immobilier, Un passeport pour l'emploi, L'expertise en évaluation immobilière, Madame où sont les femmes ?*
- ▶ C.K. Prahalad et G. Hamel, 1990, *The Core Competence of a Corporation*
- ▶ Caisse des Dépôts et Consignations, 2014, *Rapport d'activité*
- ▶ Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), septembre 2015, *Panorama des métiers*
- ▶ Conseil national de l'ordre des architectes et Ordre des architectes, 2015, *ArchiGraphie*
- ▶ Conseil National des Barreaux, 2014
- ▶ Edgar Morin, Revue Internationale de Systémique, 1995, *La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité*
- ▶ Eurostat, 2014, *Real estate activity statistics - NACE Rev.2*
- ▶ EY, 2016 : *Baromètre du Grand Paris 2016 - Plus vite, plus loin, ensemble ; The Upside of Disruption, Megatrends shaping 2016 and beyond; Panorama EY du marché de l'investissement immobilier*
- ▶ EY - LinkedIn, 2014, *La Révolution des Métiers : nouveaux métiers, nouvelles compétences, quels enjeux pour l'entreprise ?*
- ▶ Fédération des Entreprises Publiques Locales (EPL), juin 2015, *Eplscope 2015 Fédération des ESH et OPH, 2015 et 2014, rapports de branche*
- ▶ Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI), Octobre 2015, *Rapport de branche*
- ▶ Fédération des Sociétés immobilières et Foncières et Business Immo, 2010, *Les sociétés d'investissement immobilier cotées : une réussite française*
- ▶ Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU), 2012, *Les agences d'urbanisme, une ingénierie en réseau pour les politiques territoriales*
- ▶ France Stratégie - DARES, avril 2015, *Les métiers en 2022*
- ▶ France Stratégie, Novembre 2016, *La révolution numérique et le marché du logement, Nouveaux usages, nouveaux acteurs, nouveaux enjeux - Rapport à la ministre du Logement et de l'Habitat durable et au ministre de l'Économie et des Finances*
- ▶ Frenchweb.fr, mai 2016, *Les start-up françaises qui réinventent l'achat et la vente de biens immobiliers ; les start-up qui font passer l'immobilier à l'heure du collaboratif*
- ▶ Hays, 2016, *Etude de rémunération nationale*
- ▶ Insee, données 2014
- ▶ Institut d'Epargne Immobilière et Foncière (IEIF), 2016, *Réflexions immobilières ; Le marché immobilier français*
- ▶ Jeremy Rifkin, 2012, *La Troisième Révolution Industrielle*
- ▶ L'Etudiant, 2016, *Les métiers de l'immobilier, 11^{ème} édition*
- ▶ Le Figaro Immobilier, 2016
- ▶ Le Moniteur, 2015
- ▶ Les Echos, secteur immobilier et BTP
- ▶ Ministère de l'Economie et des Finances, 2014, *Politique immobilière de l'Etat,*
- ▶ Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, et de la banque, données 2014
- ▶ Observatoire des métiers du BTP, 2015
- ▶ PageGroup, 2016, *Etude de rémunérations 2017*
- ▶ Palladio, 2010, *Qui formera les hommes de l'immobilier de demain ?*
- ▶ Plan de Transition Numérique dans le Bâtiment, juillet 2016, *Rapport BIM et maquette numérique - Guide de recommandations à la maîtrise d'ouvrage*
- ▶ Réseau national des aménageurs, 2015, *Coproduire l'aménagement*
- ▶ Symepi, Syndicat Professionnel des Entreprises de Multiservice Immobilier, janvier 2016, *Le facilities management à la croisée des chemins*
- ▶ Syntec Ingénierie, 2015, *Rapport de branche*
- ▶ Unions Sociale pour l'Habitat (USH), 2015 : *Chiffres clés du logement social ; Guide sur les métiers du logement social*
- ▶ Xerfi, juillet 2016, *De l'agence au digital : la révolution de la vente d'immobilier*

Notes



A series of horizontal dotted lines for writing notes.



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.

© 2017 Ernst & Young Advisory
Tous droits réservés.
Studio EY France - 1611SG343

SCORE No. 2017-006
Crédit photos : Fotolia, Shutterstock

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

Contacts

EY

Jean-Roch Varon,
Ernst & Young et Associés
Associé - responsable du département Real Estate, Hospitality, Construction
Mail : jean-roch.varon@fr.ey.com
Tél. : (+33) 1 46 93 63 89

Marc Lhermitte,
Ernst & Young Advisory
Associé - Global lead Attractiveness & competitiveness
Mail : marc.lhermitte@fr.ey.com
Tél. : (+33) 1 46 93 72 76

La Fondation Palladio

La Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France, a été créée en 2008 par des acteurs de l'industrie immobilière soucieux d'intégrer dans leurs métiers les évolutions économiques, technologiques, environnementales, démographiques et anthropologiques qui touchent la construction de la ville, grand enjeu du 21^{ème} siècle. Elle est le lieu où les décideurs politiques porteurs de la Cité, les penseurs, les investisseurs, les réalisateurs se retrouvent pour inventer ensemble la ville de demain. Elle réunit aujourd'hui tous les métiers de l'industrie immobilière (aménagement-urbanisme, maîtrise d'ouvrage-investissement, maîtrise d'œuvre, architecture, ingénierie, promotion, entreprise de bâtiment, valorisation et gestion d'actifs, expertise, commercialisation, avocat, conseil...), d'autres secteurs concernés par la problématique urbaine (énergie, environnement, numérique, transport...), ainsi que les pouvoirs publics, le monde associatif, les chercheurs et les médias.

Outil original de mobilisation, de recherche et de réflexion sur le long terme et dans l'intérêt général, la Fondation Palladio intervient directement auprès des acteurs qui ont ou auront la responsabilité de construire la ville, en créant les outils d'accompagnement nécessaires 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, 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, ARTELIA, GROUPE BALAS, BOUYGUES IMMOBILIER, BPD MARIGNAN, CAPITAL & CONTINENTAL, CBRE, CDIF / Club des développeurs immobiliers et fonciers, CEGEREAL, CITYNOVE, CLESTRA HAUSERMAN, CLIMESPACE, COSY HOME, CREDIT AGRICOLE IMMOBILIER, 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, KAUFMAN & BROAD, MACIFIMO, MOBILITIS, 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