

# Real Estate & Urban Employment Monitor

Croissance et recrutements :  
optimisme ou vigilance ?

France | 3<sup>e</sup> Édition | 2019



En collaboration avec

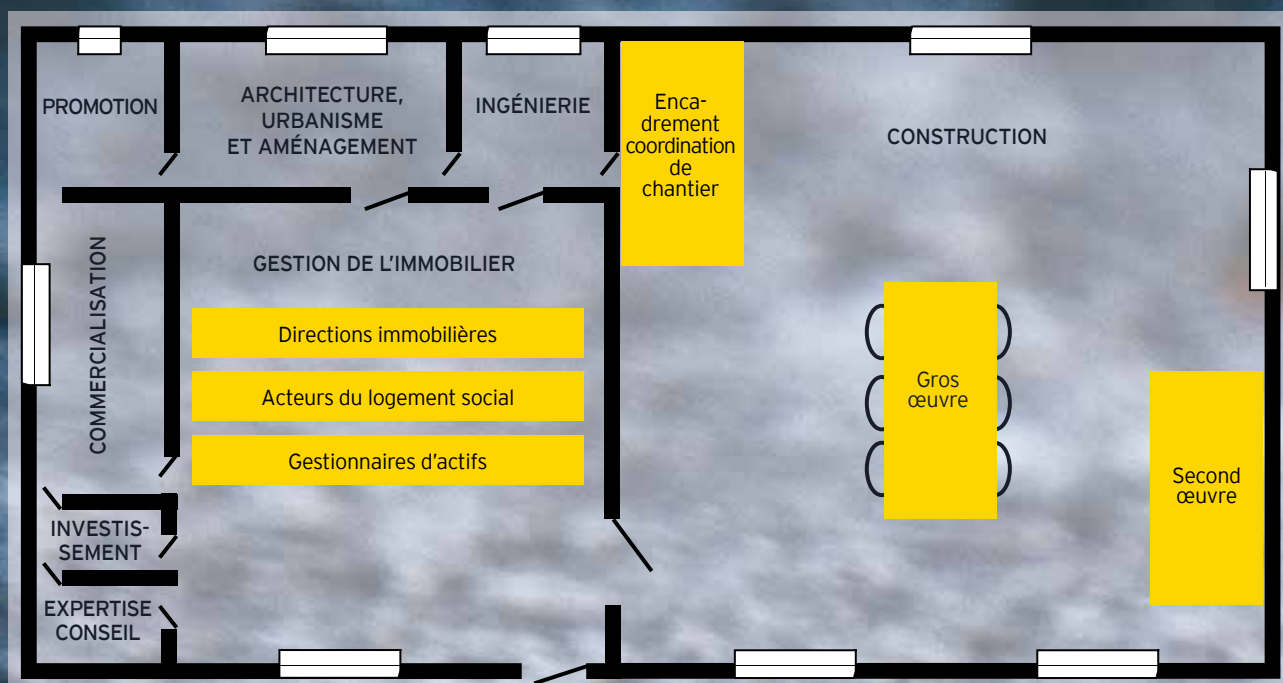


Building a better  
working world

# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Synthèse  | 4  |
| 1. L'état de l'économie de l'immobilier et de la ville en France          | 6  |
| 2. Dynamiques de croissance des 8 secteurs de l'immobilier et de la ville | 18 |
| 3. Six défis majeurs identifiés par les dirigeants interrogés             | 26 |
| 4. Méthodologie   | 38 |

**Le portrait d'une filière majeure de notre économie, mobilisant les 8 secteurs interconnectés qui fabriquent l'immobilier et la ville en France**



# Édito

La filière de l'immobilier et de la ville est incontournable dans l'économie française. Pourtant, beaucoup l'ignorent, notamment au sein du grand public.

Œuvrant pour la fabrique de la ville et de ses lieux de vie, regroupant huit secteurs et plus de 100 métiers, la filière représentait 10,8 % du PIB et employait 2,1 millions de personnes en 2017, année au cours de laquelle elle a généré 55 000 nouveaux postes, soit 20 % des emplois créés dans le secteur privé en France.

Lors de la réalisation de cette 3<sup>e</sup> édition du *Real Estate and Urban Employment Monitor*, les 1 000 dirigeants interrogés par EY ont identifié six défis pour la filière en France. C'est l'un des enseignements majeurs de cette nouvelle édition.

Le recrutement et l'attractivité des métiers sont en tête de leurs préoccupations pour 2019. Bien que 83 % des dirigeants interrogés envisagent de recruter dans les trois prochaines années, les trois quarts d'entre eux indiquent rencontrer des difficultés pour embaucher les profils idoines. Depuis 2017, la compétition s'accroît entre les différentes entreprises de la filière, mais aussi avec d'autres secteurs économiques, afin d'attirer des candidats de plus en plus rares.

Les autres défis mis en avant par les dirigeants sont la complexité croissante de la fabrication de la ville, la dynamique d'innovation, la transition écologique et l'évolution de leurs *business models* pour s'adapter aux nouveaux usages.

Dernier défi : s'ouvrir davantage à l'international. Si l'architecture et les grands projets d'infrastructure font parfois briller la France, l'ouverture à l'international de la filière reste aujourd'hui faible, sauf pour certains acteurs très spécifiques tels que les majors de la construction et de l'ingénierie ou certaines agences d'architectes.

Plus que jamais, la Fondation Palladio, Business Immo et EY sont heureux d'apporter leur contribution à une meilleure compréhension de l'économie et des métiers de l'immobilier et de la construction de la ville en France afin d'attirer les nombreux talents indispensables pour faire face aux besoins immobiliers et urbains des prochaines décennies.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.



**Jean-Roch Varon**  
Partner  
Ernst & Young et Associés



**Bertrand de Feydeau**  
Président  
de la Fondation Palladio



**Sandra Roumi**  
Présidente  
de Business Immo

## Un travail collectif mené en partenariat avec les organisations professionnelles et les dirigeants de la filière de l'immobilier et de la ville en France

30

féderations et organisations professionnelles mobilisées

1000

dirigeants interrogés de juillet à octobre 2018

300

étudiants consultés de septembre à novembre 2018

50

entretiens approfondis auprès de dirigeants de toute la filière

### Fédérations et organisations professionnelles membres du comité technique de l'étude



# Avant-propos

**L'équipe EY dédiée à l'aménagement, l'immobilier, le logement social et les grands projets urbains**

---



**Marc Lhermitte**  
Partner  
Ernst & Young Advisory



**Fabrice Reynaud**  
Associate Partner  
Ernst & Young Advisory



**Christophe Lasnier**  
Senior Manager  
Ernst & Young Advisory

Après deux exercices 2016 et 2017 particulièrement toniques, la clôture de l'année 2018 et les perspectives 2019 sont plus contrastées pour les dirigeants de la filière de l'immobilier et de la ville.

Si les décideurs interrogés restent optimistes, ils se montrent prudents en raison de la baisse des permis de construire de logements (-6,5 % entre 2017 et 2018 sur le logement individuel, -7,5 % sur le logement collectif), des incertitudes sur l'évolution des taux d'intérêt au niveau mondial et des conséquences encore inconnues de certaines dispositions législatives récentes, notamment en matière de logement. Quant aux élections municipales de 2020, elles pourraient influencer le rythme d'une activité fortement dépendante d'aléas économiques, financiers ou même géopolitiques, tout ceci dans un contexte social volatile sur fond de réformes économiques et d'un agenda gouvernemental marqué par le grand débat.

Néanmoins, du point de vue des dirigeants, la tendance de croissance devrait se poursuivre sur le long terme en raison du dynamisme intact du marché de l'immobilier d'entreprise, notamment en Ile-de-France et dans les grandes métropoles. Au vu de ces signaux, l'augmentation des surfaces autorisées de bureaux entre 2017 et 2018 (+9,5 %) est encourageante.

Stimulé par les grands appels à projets urbains ou les perspectives des Jeux Olympiques de Paris 2024, le niveau de l'activité est également encourageant. Dans les régions, nombreuses sont les collectivités ayant décidé de repenser leur urbanisation et de s'adapter - vraiment - aux transitions écologique, numérique et démographique.

Alors que les intentions de recrutement sont au plus haut, les trois quarts des dirigeants indiquent rencontrer des difficultés à pourvoir les postes offerts. Dans un contexte de guerre des talents, le recrutement et l'attractivité des métiers occupent donc la première place de leurs préoccupations pour 2019. Les autres défis majeurs mis en exergue - innovation, transition écologique, développement des collaborations entre les différents métiers de la filière, évolution des *business models* et ouverture à l'international - détermineront en grande partie l'avenir de la filière.

C'est en y répondant que ces acteurs pourront collectivement améliorer leur image, mais aussi attirer les talents nécessaires pour construire, ensemble, la ville de demain.

# Synthèse

## du Real Estate & Urban Employment Monitor 2019

### Les chiffres clés de la filière en 2017

**2,1 millions**  
d'emplois



**1 emploi sur 5**  
créé en France,  
soit 55 000 emplois

**10,8 %**  
du PIB



**+3,3 %**  
de croissance

### Des dirigeants optimistes pour l'avenir..

- ▶ Des conditions économiques encourageantes et une attractivité en redressement, dans le contexte du Brexit
- ▶ La perspective de grands projets urbains (Grand Paris, JO 2024, métropoles...)
- ▶ Une demande plus soutenue sur le tertiaire et la logistique

**92 %**

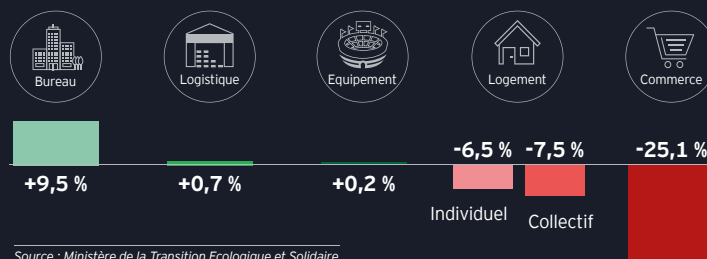
Des dirigeants interrogés  
recommanderaient à leurs  
proches de travailler dans la  
filière de l'immobilier et de la ville

Source : enquête dirigeants EY (2018)

### ... mais aussi prudents à court terme

- ▶ Des inflexions constatées sur le logement et le commerce
- ▶ Des doutes sur l'évolution des taux d'intérêt
- ▶ Les évolutions législatives récentes (loi Elan notamment)
- ▶ L'échéance des municipales de 2020

### Évolution des permis de construire entre 2017 et 2018 (en m<sup>2</sup>, sauf logement en unité)



### Les intentions de recrutement restent fortes



**83 %**

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

**87 %**

d'intentions de  
**recrutement en CDI**

Des recrutements d'une **grande**  
**variété professionnelle** et de  
cursus de formation parmi les

**100** métiers de la filière

Source : enquête dirigeants EY (2018)

## Regards croisés des dirigeants et étudiants

# 43 %

des dirigeants interrogés ont mis en place des initiatives et actions proactives en faveur de l'**égalité hommes-femmes**

# 2

**aptitudes recherchées en priorité par les recruteurs**

1. La capacité à travailler en équipe
2. Le sens du service client

# 3

**attentes prioritaires des étudiants de l'immobilier et de la ville lors de leur recherche d'emploi**

1. Le sens donné à son travail
2. Le niveau de rémunération
3. La possibilité de travailler sur des projets concrets

Source : enquêtes EY dirigeants et étudiants (2018)

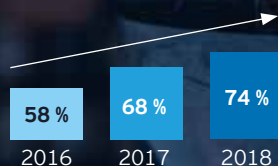
## Dans une filière en pleine transformation, **6 défis identifiés** par les 1 000 dirigeants consultés\*

### 1 Recrutement

Les dirigeants rencontrent de plus en plus de difficultés à recruter. Selon eux, pour gagner la guerre des talents, il est crucial de renforcer la marque employeur et de réconcilier l'image intérieure et extérieure de la filière

#### Difficultés de recrutement

Part des dirigeants rencontrant des difficultés de recrutement



### 2 Fabrication de la ville

La grande majorité des dirigeants estiment que leur métier sert « l'intérêt général ». Selon eux, pour relever la complexité croissante des projets urbains et immobiliers, il est nécessaire de promouvoir une filière plus intégrée et de développer des modes de travail toujours plus transversaux et collaboratifs

des dirigeants estiment que leur métier sert l'intérêt général en 2018

# 93 %

### 3 Innovation

Pour les dirigeants, la capacité d'innovation de la filière reste mitigée même si les lignes commencent à bouger avec moins de communication et plus d'exécution

# 55 %

#### Degré d'innovation de la filière

des dirigeants interrogés en 2018 considèrent que la filière est innovante contre 52 % en 2017

### 4 Transition écologique

Une priorité unanimement partagée par les dirigeants interrogés même si la réhabilitation du parc existant et l'économie circulaire restent insuffisamment adressées à l'heure actuelle

# 86 %

du parc immobilier français est peu performant énergétiquement (classes énergétiques D et suivantes)

### 5 Nouveaux usages

*Real Estate as a service* : les dirigeants doivent innover au quotidien pour réussir la transformation de leurs *business models* en fonction de celle des usages

#### Les dirigeants font évoluer leur structure

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

# 79 %

### 6 International

Si l'architecture et les grands projets d'infrastructure font parfois briller la France, l'ouverture à l'international de la filière reste faible sauf pour certains acteurs spécifiques

#### L'ouverture à l'international

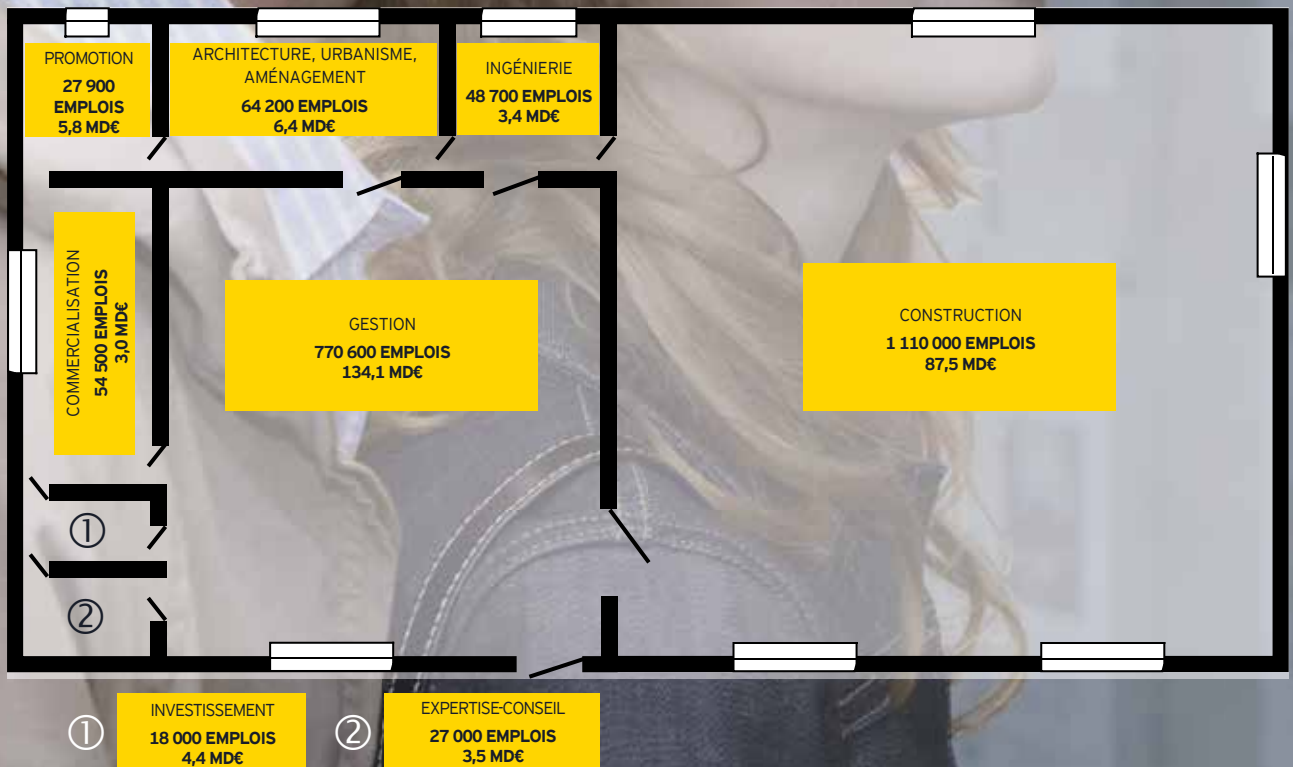
des dirigeants interrogés placent l'ouverture à l'international comme importante ou stratégique pour leur organisation

# 39 %

\*Sources : enquêtes dirigeants EY (2018 et 2017)

# 1

La filière de l'immobilier et la ville en France représente une valeur ajoutée de 248 milliards d'€ (10,8 % du PIB) et 2,1 millions d'emplois (8 % de la population active)



Sources : analyses EY (chiffres 2017)



# L'état de l'économie de l'immobilier et de la ville en France

## 8 Dynamisme

*L'année 2017 avait confirmé la croissance de l'immobilier et de la ville en France"*

## 9 Optimisme et vigilance

*En 2018 et 2019, les perspectives sont plus contrastées"*

## 13 Emplois

*En 2017, la croissance de la filière avait permis de créer 1 emploi sur 5 en France"*

## 14 Recrutement

*Les intentions de recrutement à 3 ans des dirigeants demeurent à un niveau élevé"*

## 16 Compétences

*Collectif et sens du service client : les aptitudes les plus recherchées par les recruteurs"*

## 17 Égalité hommes-femmes

*43 % des dirigeants interrogés ont mis en place des initiatives et actions proactives"*

# 1

## L'année 2017 avait confirmé la croissance de l'immobilier et de la ville en France

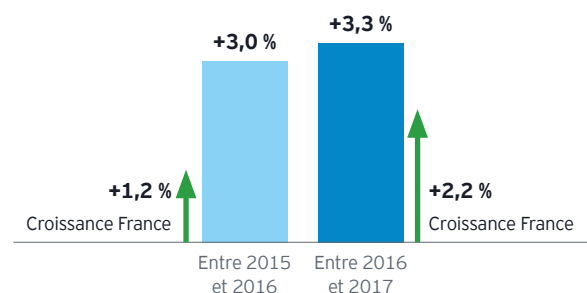
Les 8 secteurs de la filière ont été dynamiques en 2017, sur l'ensemble des classes d'actifs : près de 420 000 logements ont été mis en chantier (un record depuis 10 ans), la demande placée sur le marché de bureaux a augmenté de 8 % en Ile-de-France et 7 % en régions, et plus de 3,5 millions de m<sup>2</sup> ont été commercialisés en logistique (là encore un record depuis les années 2000<sup>1</sup>).

Les dirigeants interrogés expliquent cette croissance par :

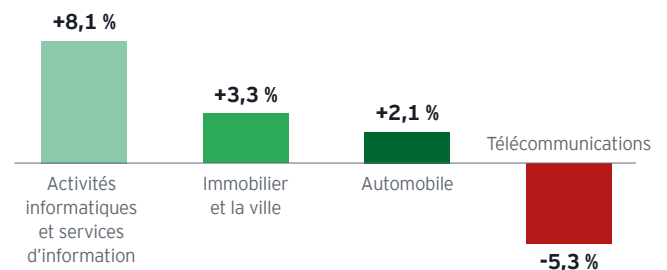
- ▶ Le contexte économique mondial (niveau des taux d'intérêt, épargne mondiale disponible...);
- ▶ L'amélioration de l'attractivité de la France en 2017 aux yeux des investisseurs français et étrangers ;
- ▶ La période de mi-mandat municipal, stratégique pour lancer des projets et les terminer avant les élections de 2020.

<sup>1</sup> Sources : BNP PRE, CBRE, JLL

### Croissance de l'immobilier et de la ville comparée à l'ensemble de l'économie



### Croissance de l'immobilier et de la ville entre 2016 et 2017 comparée à d'autres secteurs



Sources : analyses EY, INSEE et retraitements EY



## En 2018 et 2019, les perspectives sont plus contrastées

La dynamique de croissance semble confirmée sur l'immobilier non résidentiel :

- ▶ Le volume de transactions est croissant et le rythme des mises en chantier reste positif, excepté sur le commerce ;
- ▶ Malgré un certain ralentissement économique au dernier trimestre 2018, le climat des affaires reste favorable à l'immobilier de bureaux et logistique.

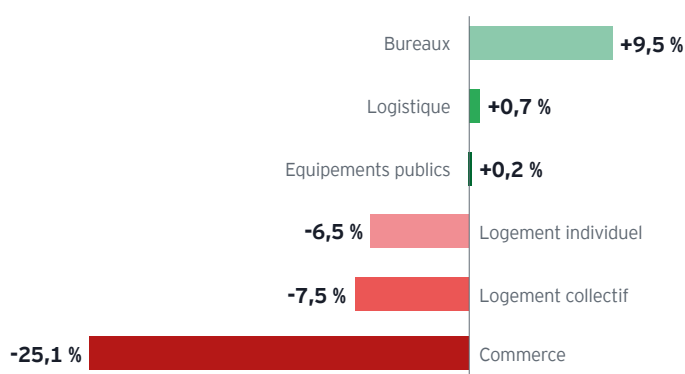
Le marché du logement connaît quant à lui une nette inflexion par rapport à 2017 :

- ▶ Des inquiétudes sont apparues dès la fin 2017, notamment sur le segment du logement neuf. Malgré des mises en chantier au plus haut, les permis de construire sont en nette baisse ;
- ▶ Cette inflexion s'inscrit dans un contexte de ralentissement économique global (1,5 % de croissance prévue pour 2018 contre 2,2 % en 2017<sup>1</sup>).

Le marché du commerce accuse un net recul des surfaces autorisées, en particulier sur le segment des centres commerciaux, dont le marché semble arriver à maturité en France<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Source : INSEE,  
<sup>2</sup> Source : Cushman & Wakefield

### Variation des locaux autorisés (permis de construire attribués) entre 2017 et 2018



Sources : Stat Info, Ministère de la Transition écologique et solidaire  
Unité logements : logement autorisé  
Unité autres classes d'actifs : m<sup>2</sup> autorisé

Les dirigeants demeurent optimistes à moyen-long terme grâce à :

- ▶ La perspective des projets du Grand Paris et des JO 2024 ;
- ▶ Des projets toujours plus complexes, que ce soit du fait des nouveaux usages, d'un bâti de plus en plus technique, des normes environnementales et de la rareté du foncier.

Toutefois, ils apparaissent également prudents et vigilants à court terme compte-tenu :

- ▶ Des doutes sur l'évolution des taux d'intérêt ;
- ▶ Des évolutions législatives récentes aux effets encore inconnus, notamment concernant le logement social ;
- ▶ Des conséquences du climat social et du rythme de poursuite des réformes ;
- ▶ De l'échéance des élections municipales de 2020, qui rend certains maires réticents à engager de nouveaux projets immobiliers en 2019-2020.



## Perspectives 2019 par classe d'actifs



### Bureaux

**+9,5 %**  
de surfaces autorisées  
entre 2017 et 2018

Le marché de bureaux connaît une période de forte dynamique, observée à la fois en Ile-de-France et dans les métropoles de régions, quels que soient les segments de surfaces. Dans la région parisienne, 2018 a été synonyme de record sur le marché de l'investissement.

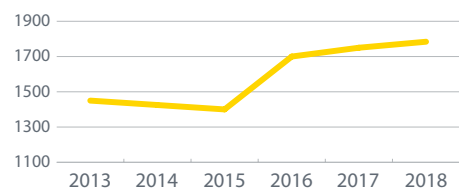
Selon les dirigeants, ce dynamisme est porté par un climat des affaires qui reste solide sur le long terme ainsi que par une volonté des utilisateurs de développer les nouveaux usages au travail.

D'après les commercialisateurs, la trajectoire devrait se confirmer en 2019 malgré un contexte économique plus incertain.

### Taux de vacance tertiaire en IDF



### Demande placée\* en régions (10<sup>3</sup> m<sup>2</sup>)



\* Demande placée en 12 mois, donnée 2018 au 1<sup>er</sup> semestre  
Sources : JLL, BNP Real Estate



### Commerce

**-25,1 %**  
de surfaces autorisées  
entre 2017 et 2018

La situation est nettement plus contrastée pour les actifs *retail*. Si le marché de l'investissement reste dynamique, notamment grâce à quelques grandes transactions localisées, le marché locatif apparaît plus contraint, du fait d'un recul du chiffre d'affaires des enseignes, dans les centres villes comme dans les périphéries.

Selon les professionnels interrogés, cette situation contrastée devrait perdurer : avec une course exacerbée aux meilleurs emplacements, dans un contexte de mutation des centres commerciaux et de forte concurrence du commerce traditionnel par l'e-commerce.

Les investisseurs interrogés mettent enfin en garde les acteurs du secteur contre les tentations de *retail bashing* : cette classe d'actifs traverse une période de crise mais est surtout confrontée au défi du renouvellement des expériences d'achat.

**+9,6 %**

volumes investis en 2018  
(évolution par rapport à 2017)

**-3,3 %**

chiffre d'affaires de la classe  
d'actif « commerce » en France  
sur l'année 2018 (comparaison  
par rapport à 2017)

Sources : BNP Paribas Real Estate, PROCOS



**+0,7 %**

de surfaces autorisées  
entre 2017 et 2018

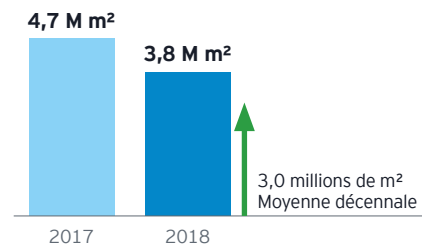
## Logistique

Malgré un recul de la demande placée après une année 2017 exceptionnelle, les résultats de la logistique semblent toujours soutenus pour 2018, surtout dans l'existant. On note également un record des montants investis en logistique depuis 2007, notamment 1,7 milliard d'€ sur les 3 premiers trimestres de 2018, contre 1,9 milliard d'€ sur l'ensemble de l'année 2017.

Le marché est porté par l'e-commerce, qui a crû de 14 % entre juin 2017 et juin 2018 et par des projets de restructuration de la *supply chain* des grands distributeurs.

L'attractivité pour les investisseurs dans ce domaine devrait se confirmer à court terme. De nombreux projets d'envergure sont attendus en 2019, dans un contexte plus large de renouvellement du parc existant.

### Demande placée annuelle > 5 000 m<sup>2</sup> en France



Sources : JLL, CBRE, Baromètre EY de l'attractivité de la France 2018



**+0,2 %**

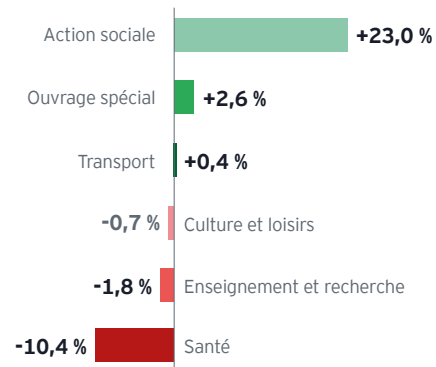
de surfaces autorisées  
entre 2017 et 2018

## Equipements publics

Selon les décideurs, le segment des équipements publics bénéficie d'une dynamique expliquée en partie par le marché du logement ces deux dernières années. Ce dernier aurait en effet entraîné un besoin en équipements, tels que des écoles.

L'approche des élections municipales pourrait ralentir temporairement la dynamique sur ce segment. Sur le long terme, les besoins en équipements liés aux projets urbains en cours et à venir en Ile-de-France et dans les régions ne devraient néanmoins pas faiblir, notamment à l'approche des Jeux Olympiques de 2024.

### Variation des surfaces autorisées d'équipements publics entre 2017 et 2018



Sources : Stat Info, Ministère de la Transition écologique et solidaire



**-6,5 %**

de logements  
individuels autorisés  
entre 2017 et 2018

**-7,5 %**

de logements  
collectifs autorisés  
entre 2017 et 2018

## Logement

La construction de logements semble avoir atteint un « plateau haut », selon les dirigeants interrogés.

Ces derniers l'expliquent par le ralentissement de l'économie et par les incertitudes liées à l'évolution de certains dispositifs législatifs ou fiscaux (loi ELAN, IFI, évolution du PTZ...).

Les dirigeants soulignent également le regain d'intérêt marqué des investisseurs pour les actifs résidentiels qui apparaissent plus rentables que par le passé et ne sont pas soumis à la même volatilité que l'immobilier d'entreprise. Même si ce regain d'intérêt peut être assimilé à un effet de rattrapage, tant les institutionnels français semblaient avoir délaissé cette classe d'actifs ces dernières années, il est intéressant de noter que l'attractivité grandissante du résidentiel est également perceptible dans le reste de l'Europe et en Amérique du Nord, particulièrement en cœur de ville.

**398 100**

**logements mis en  
chantier en 2018**

(soit -7,0 % en un an)

Contre 400 000 / an au cours  
des dix dernières années

**-7,1 %**

autorisations de mise en chantier  
en 2018, par rapport à 2017

Sources : Stat Info, ministère de la Transition énergétique et solidaire



## En 2017, la croissance de la filière avait permis de créer 1 emploi sur 5 en France

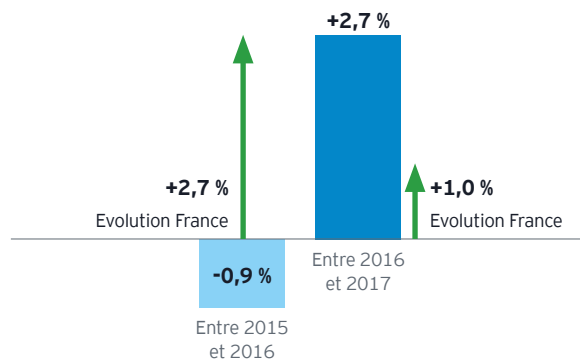
Contrairement à 2016, la dynamique de croissance de la filière s'était traduite en 2017 par plus de 55 000 créations nettes d'emplois.

Cela s'expliquait notamment par un retournement de situation dans la construction de bâtiments, où 18 000 emplois salariés ont été créés en 2017, contre 28 000 emplois supprimés en 2016. Bien que ces créations d'emploi se soient manifestées à tous les niveaux (employés, agents de maîtrise, cadres), celles-ci se sont surtout concentrées en Ile-de-France et dans les grandes métropoles.

Les sept autres secteurs de la filière ont également été fortement créateurs d'emplois : ils ont généré 37 000 nouveaux emplois en 2017, contre 8 200 en 2016. Certains secteurs, tels que l'investissement et la promotion ont dû recourir à l'embauche pour soutenir la dynamique de croissance. Dans d'autres secteurs, des métiers se sont diversifiés et ont présenté des besoins en ressources humaines structurellement croissants (*facility management*, *property management*, conseil en stratégie immobilière, conseil en aménagement des lieux de travail, etc.).

La filière de l'immobilier et la ville a largement contribué à la hausse de l'emploi au niveau national en 2017 : sa dynamique de croissance des effectifs fut près de trois fois plus forte que celle de l'ensemble de l'économie en 2017 (2,7 % vs 1,0 %). D'autre part, sa contribution à la hausse de l'emploi fut deux fois plus importante que la contribution de la filière au PIB (sur les 269 000 emplois créés en France en 2017, plus de 20 % l'ont été dans l'immobilier et la ville).

### Evolution de l'emploi<sup>1</sup> dans l'immobilier et la ville, comparée à l'ensemble de l'économie



### L'immobilier et la ville, c'est...

**20,5 %** des créations d'emplois en France entre 2016 et 2017

**10,8 %** du PIB en France

**100** métiers

<sup>1</sup> Actifs ayant un emploi  
Sources : analyses EY, INSEE et retraitements EY



# 1

## Les intentions de recrutement à 3 ans restent élevées

Les projections de recrutement à trois ans traduisent l'optimisme des dirigeants.

Recruter apparaît comme une nécessité pour soutenir l'activité, notamment dans l'investissement et la promotion, mais aussi pour assurer les missions de plus en plus exigeantes dans certains secteurs. Cette question du recrutement implique particulièrement l'intégration de nouveaux profils.

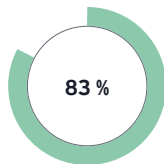
Le développement de nouveaux métiers prend corps dans les huit secteurs (*energy manager, community manager, data manager, etc.*).

83 % des dirigeants de l'immobilier et de la ville envisagent de recruter d'ici à trois ans, quand 71 % des dirigeants d'entreprises françaises annonçaient des intentions de recrutement en 2018.

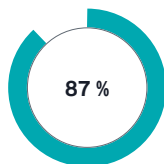
La quasi-totalité des étudiants souhaitent signer un CDI à la fin de leurs études. Sur ce point, les recruteurs de la filière - tous secteurs confondus - répondent parfaitement à la demande, puisqu'ils sont toujours nombreux à privilégier le CDI lors des embauches (87 %).

Ces perspectives de stabilité sont nettement supérieures à l'ensemble de l'économie puisqu'en 2017, 87 % des embauches totales s'effectuaient en CDD.

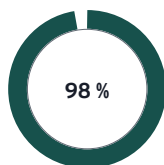
### Intentions de recrutements à trois ans dans la filière (en moyenne pondérée)



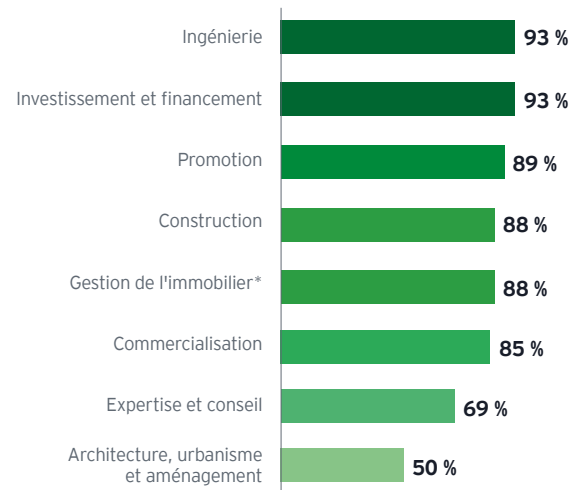
### Intentions de recrutement en CDI



### Etudiants souhaitant signer un CDI lors de leur premier emploi



### Détail des intentions de recrutement par secteur



\* Y compris logement social et directions immobilières des entreprises (« utilisateurs »)  
Sources : enquêtes dirigeants et étudiants EY (1 000 et 300 répondants, 2018)



# Quels sont les métiers les plus recherchés par secteur ?

Signe de la constance des besoins des entreprises de la filière, le Top 3 des métiers les plus recherchés par secteur a peu évolué entre 2017 et 2018 : sur les 24 métiers recensés, seuls six sont nouveaux et 18 restent inchangés.

Comme les années précédentes, les dirigeants interrogés par EY mettent en évidence deux grandes natures de métiers dans le cadre de leurs perspectives de recrutement :

- ▶ Les métiers du collectif et de la gestion de projet : leur importance est croissante du fait de la complexité et de la transversalité des opérations immobilières et urbaines et renvoie au défi de faire davantage travailler les différents acteurs de la filière ensemble ;
- ▶ Les métiers techniques et spécialisés : les savoir-faire techniques et fondamentaux sont essentiels au sein de chacun des secteurs et sont tout particulièrement sollicités en période de reprise.



## Architecture, urbanisme et aménagement

- ▶ Architecte - Maître d'œuvre de conception et d'exécution
- ▶ **Dessinateur projeteur**
- ▶ **Chef de projets**



## Construction des bâtiments

- ▶ Conducteur de travaux / Ingénieur Travaux
- ▶ **Responsable des programmes immobiliers**
- ▶ Commercial



## Gestion de l'immobilier

- ▶ **Gestionnaire locatif**
- ▶ **Responsable de maintenance technique / Gestionnaire technique**
- ▶ Comptable immobilier



## Investissement et financement de l'immobilier

- ▶ Asset manager
- ▶ Analyste chargé d'études
- ▶ Investment manager



## Commercialisation

- ▶ Consultant en immobilier d'entreprise
- ▶ Agent immobilier
- ▶ **Database manager**



## Expertise et conseil

- ▶ Consultant études et stratégie
- ▶ Expert en évaluation immobilière
- ▶ Consultant organisation et Management



## Ingénierie et prestation techniques

- ▶ Chef ou directeur de projets
- ▶ Ingénieur d'études
- ▶ Maître d'œuvre d'exécution



## Promotion immobilière

- ▶ Développeur foncier
- ▶ Responsable de programme
- ▶ Directeur de programme

En violet : métier faisant son apparition dans le top 3 cette année

Sources : enquête EY auprès de 1 000 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2018)

# 1

## Collectif et sens du service client : les aptitudes les plus recherchées par les recruteurs

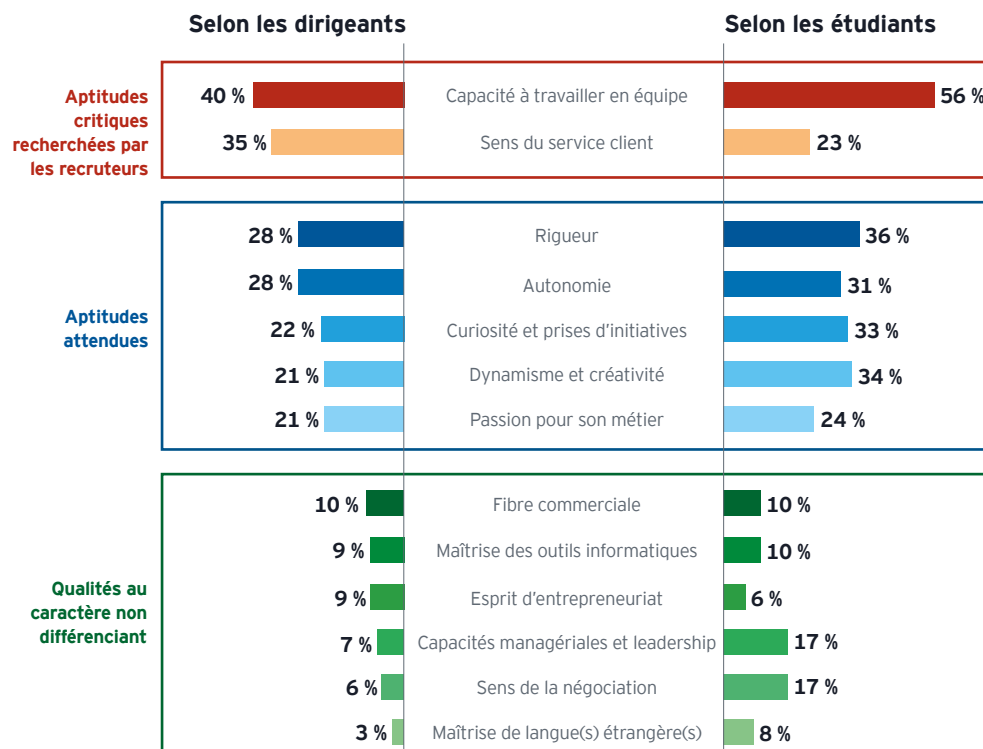
Les dirigeants identifient deux aptitudes critiques, déterminantes chez les candidats : la capacité à travailler en équipe (aptitude recherchée n°1) est essentielle dans une filière où les collaborations entre secteurs et entre métiers se font chaque jour plus nombreuses ; le sens du service client (n°2) renvoie aux mutations sociétales et place l'usager au centre de toutes les attentions et de plus en plus tôt sur la chaîne de valeur.

Les dirigeants mettent ensuite en avant un ensemble de cinq aptitudes requises, au cœur des attentes des futurs collaborateurs : d'abord la rigueur (aptitude recherchée n°3) et l'autonomie (n°4) ; la curiosité et la prise d'initiatives (n°5), le dynamisme et la créativité (n°6) renvoient au besoin d'innovation constante au sein de la filière.

Les étudiants et les dirigeants sont plutôt convergents sur les compétences attendues. La capacité à travailler en équipe arrive largement en tête dans les deux enquêtes réalisées par EY auprès des candidats et des recruteurs. L'exigence de travailler en mode projet et la co-construction semblent donc déjà parfaitement intégrées par les futurs professionnels de la filière.

La seule exception, notable, porte sur l'importance à accorder au sens du service client, qui n'arrive qu'en 7<sup>e</sup> position selon les étudiants (2<sup>e</sup> position chez les recruteurs). Ce résultat confirme le rôle de formation des dirigeants, qui auront à transmettre leurs convictions et leur expérience professionnelle, dans une filière où le client est de plus en plus central, voire acteur, des projets immobiliers et urbains.

### Compétences les plus recherchées chez le collaborateur de demain selon les dirigeants et selon les étudiants (3 compétences demandées par répondant)



Sources : enquêtes EY auprès de 1 000 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2018) et auprès de 300 étudiants se destinant aux métiers de la filière (novembre 2018)

# Egalité hommes / femmes : 43 % des dirigeants interrogés ont mis en place des initiatives et actions proactives

43 % des dirigeants interrogés déclarent que leur structure a mis en place des actions ou des initiatives en faveur de l'égalité femmes / hommes.

Ce résultat varie fortement selon les métiers et secteurs de la filière. Dans l'architecture, l'urbanisme et l'aménagement, la structuration du secteur - composé majoritairement de petites structures - explique que seul un dirigeant sur quatre a mis en place des actions ou initiatives en faveur de l'égalité femmes / hommes.

Plus d'un dirigeant sur deux estime que la part de femmes parmi les collaborateurs de son entreprise a augmenté en cinq ans ; un peu moins d'un sur deux a fait le même constat s'agissant des cadres dirigeants.

Dans la construction des bâtiments, la part de femmes parmi les collaborateurs est passée de 11,1 % en 2010 à 12,0 % en 2016<sup>1</sup>.

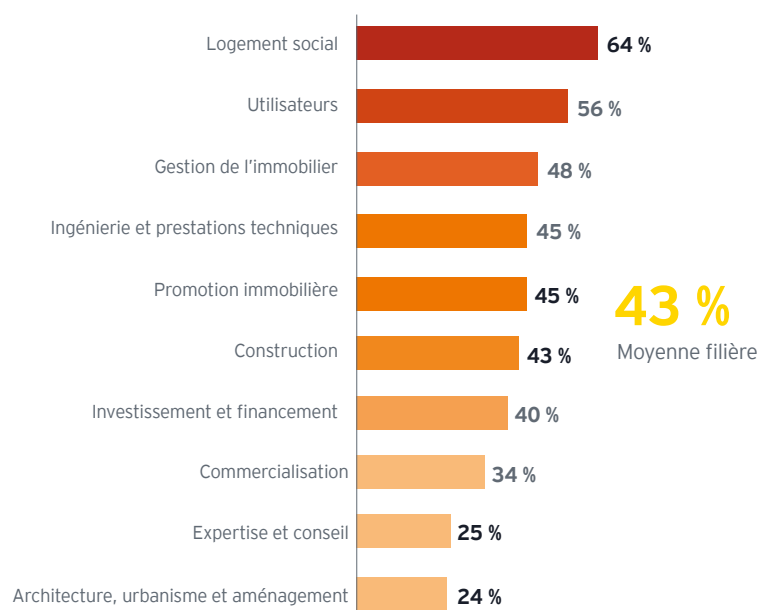
En 2000, les femmes cadres représentaient 8% des effectifs féminins de ce secteur. En 2016, cette part était passée à près de 13 %.

<sup>1</sup> Source : FFB

## Illustrations d'actions mises en place

- ▶ Accords d'entreprise relatifs à l'égalité professionnelle
- ▶ Analyse des écarts salariaux et harmonisation des rémunérations
- ▶ Suivi attentif des équilibres hommes-femmes lors des processus de recrutement
- ▶ Mise en place de campagnes internes pour lutter contre les préjugés et discriminations
- ▶ Développement de parcours de formation spécifiques

## Mise en place d'actions ou d'initiatives en faveur de l'égalité femmes-hommes (% oui)



## Depuis 5 ans...

**54 %** des répondants constatent une augmentation de la part de femmes parmi les collaborateurs de leur entreprise

**46 %** des répondants constatent une augmentation de la part de femmes parmi les cadres dirigeants de leur entreprise

Sources : enquête EY auprès de 1 000 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2018)



# 2



# Dynamiques de croissance des 8 secteurs de l'immobilier et de la ville

Présentation de la **valeur ajoutée** et du **nombre d'emplois** de chaque secteur en 2017, et évolution de ces indicateurs entre 2016 et 2017

## Architecture, urbanisme et aménagement



6,4 milliards d'€ : **↑6,5 %**  
64 200 emplois : **↑7,0 %**

## Construction des bâtiments



87,5 milliards d'€ : **↑2,9 %**  
1 110 000 emplois : **↑1,6 %**

## Commercialisation



3,0 milliards d'€ : **↑4,6 %**  
54 500 emplois : **↑2,2 %**

## Expertise et conseil



3,5 milliards d'€ : **↑3,8 %**  
27 000 emplois : **↑5,1 %**

## Gestion de l'immobilier



134,1 milliards d'€ : **↑3,0 %**  
770 600 emplois : **↑3,6 %**

## Investissement et financement de l'immobilier



4,4 milliards d'€ : **↑7,3 %**  
18 000 emplois : **↑2,1 %**

## Ingénierie et prestations techniques



3,4 milliards d'€ : **↑3,0 %**  
48 700 emplois : **↑3,1 %**

## Promotion immobilière



5,8 milliards d'€ : **↑8,2 %**  
27 900 emplois : **↑5,6 %**



## Construction

### Entre carnet de commandes étoffé et contraintes sur l'appareil de production

Le secteur de la construction est caractérisé par un important volume de la demande sur 2017 et 2018. Toutes les classes d'actifs sont concernées. Cette situation est le fruit d'un niveau élevé de mises en chantier suite aux bons résultats de la promotion immobilière en 2016 et 2017, mais aussi par un nécessaire rattrapage après dix années de croissance limitée.

Néanmoins, la croissance du secteur plafonne à 2,9 % en 2017 - contre 5,9 % pour les autres secteurs hors gestion - du fait de fortes contraintes sur l'appareil de production :

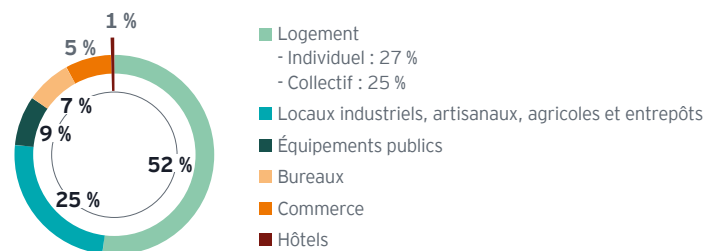
- ▶ Des difficultés à recruter depuis le retour à la croissance ;
- ▶ Un déficit notable de ressources de 5 à 10 ans d'expérience, du fait d'embauches moins nombreuses pendant la crise ;
- ▶ Un « effet ciseaux » qui, selon les dirigeants interrogés, menace la stabilité financière des entreprises avec une croissance des prix de sortie moindre que celle des coûts de production (main d'œuvre, matières premières, foncier).

Les dirigeants de la construction apparaissent optimistes à moyen et long terme. L'horizon est éclairci par des catalyseurs de projets (Grand Paris et JO 2024) mais aussi par le besoin soutenu de logements et de nouveaux lieux de travail et de vie dans les métropoles régionales les plus dynamiques (par exemple, les métropoles lyonnaise et nantaise ont gagné respectivement 15 000 et 9 000 nouveaux habitants par an sur les cinq dernières années<sup>1</sup>).

Certaines contraintes devraient toutefois perdurer à court terme : alors que les difficultés de recrutement semblent s'aggraver, le secteur s'inquiète du recul des permis de construire de logements surtout dans les territoires les moins dynamiques, où se concentrent les entreprises les plus fragiles.

<sup>1</sup> Source : INSEE

### Répartition des constructions neuves commencées en 2018 par type de locaux en surface de plancher



### La construction de bâtiments, c'est :

**54 %** de l'emploi total de la filière en 2017

**33 %** des créations d'emplois dans la filière en 2017

Sources : analyses EY, Sitadel2, Ministère de la Transition écologique et solidaire





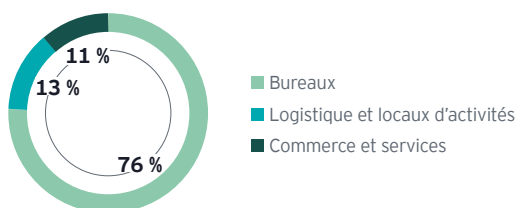
# Gestion de l'immobilier

## En marche vers l'immobilier serviciel

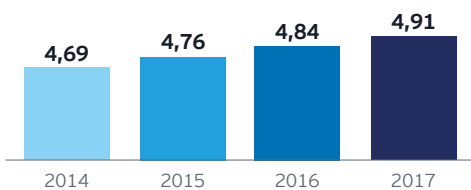
La gestion, à l'instar de la construction, présente une dynamique de croissance contenue. Les dirigeants l'expliquent par les caractéristiques structurelles du secteur, très présent sur le stock des actifs immobiliers et par conséquent moins sensible aux cycles économiques. La gestion est également marquée par une échelle de temps plus longue que celle de la conception, de la construction et de la commercialisation d'un immeuble.

La reprise économique a déclenché des effets vertueux dans le *facility management* et le *property management*. Les dirigeants interrogés constatent par exemple une volonté des investisseurs immobiliers de déléguer certaines tâches, telles que la gestion des loyers, afin de mieux se concentrer sur leur cœur de métier.

### Répartition des honoraires des *property managers* spécialisés en immobilier d'entreprise en 2016 selon la typologie d'actifs



### Nombre de logements sociaux en France (en millions)



**14 %** du parc de logements en France en 2017

Les dirigeants interrogés ont également fait part de leur optimisme pour les années à venir. À court terme, le niveau élevé des mises en chantier des dernières années et la poursuite de la dynamique côté immobilier de bureaux généreront de forts besoins de gestion. À plus long terme, la gestion paraît promise à une situation de croissance structurelle, qui s'explique par certaines innovations dans l'immobilier et la ville (réglementations de plus en plus pointues, arrivée de nouveaux métiers comme les *energy managers*, développement de l'immobilier serviciel) et par l'externalisation croissante de l'immobilier d'entreprise.

Les dirigeants du logement social restent mesurés et prudents compte tenu des dernières évolutions législatives impactant la structuration du secteur.

Sources : APROMA/IEIF - USH

# 2



## Promotion immobilière et investissement-financement

### Croissance et incertitudes à moyen terme

La promotion immobilière se trouve toujours dans un cycle favorable, malgré un net ralentissement de l'activité en 2018. Si le marché reste dynamique en volume, un fléchissement des ventes de logements neufs est observé, surtout du côté des ventes en bloc et des ventes aux investisseurs. Selon les dirigeants interrogés, ce coup de frein peut partiellement s'expliquer par une certaine forme d'attentisme des promoteurs jusqu'à l'adoption de la loi ELAN en octobre.

La croissance de certains coûts de production (augmentation du prix du foncier et des niveaux de rémunération des collaborateurs) et la proximité des élections municipales sont également soulignées comme des facteurs d'inquiétude pour une partie des dirigeants pour les deux à trois prochaines années.

Le secteur de l'investissement se caractérise par des fondamentaux du marché (taux d'occupation, taux d'intérêt, niveaux de loyers) encore satisfaisants même si la fin de la dynamique de compression des taux est envisagée par nombre d'investisseurs.

Malgré les incertitudes liées au Brexit, les marchés immobiliers britannique et londonien demeurent globalement résilients, et les conséquences bénéfiques de la sortie de l'UE pour les investisseurs franciliens tardent à émerger.

Les transformations liées au Grand Paris créent de véritables opportunités pour les investisseurs, même si le dérapage calendaire du projet Grand Paris Express et la modification de son tracé sont une source d'inquiétude.

Le développement de nouvelles offres de services susceptibles d'accompagner l'évolution des usages constitue un fort vecteur de création de valeur pour les investisseurs et peut leur permettre d'atteindre des niveaux de rendement supérieurs.

**1<sup>ers</sup>** secteurs de la filière présentant les plus fortes croissances entre 2016 et 2017

**+58 %**

**Volumes investis sur le marché français**  
au 1<sup>er</sup> semestre 2018 (par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2017)

**-5,2 %**

**Ventes de logements neufs** sur 12 mois glissants  
au 3<sup>e</sup> trimestre 2018 (par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre 2017)

Sources : analyses EY, Observatoire de la FPI, JLL





# Conseil, expertise et commercialisation



## Des compétences de plus en plus pointues pour accompagner les mutations sociétales

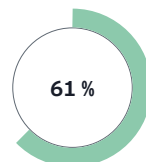
Le conseil, l'expertise et la commercialisation sont entrés dans un cycle plus favorable, qui a bénéficié d'une forte activité sur le marché des bureaux, en Ile-de-France comme en région. Ils profitent également d'une croissance soutenue de la logistique, notamment autour des principaux ports et aéroports, en Hauts-de-France et dans le couloir rhodanien.

Les dirigeants expliquent ce dynamisme par la transformation des formes et des environnements de travail chez les utilisateurs (*flex office*, *coworking*, espaces collaboratifs...). L'amélioration de l'attractivité de la France, tant pour les utilisateurs que les investisseurs, français et étrangers, n'y est pas non plus étrangère. Enfin, ces secteurs vivent sans doute un léger « effet Brexit », via la réalisation de missions d'études préalables à d'éventuelles relocalisations d'activités sur le continent.



Pour les dirigeants, l'optimisme est de mise grâce à une demande qui reste soutenue fin 2018 et à la complexité croissante des besoins des clients qui nécessite le recours à des expertises pluridisciplinaires et pointues.

Les missions sont en forte évolution, par exemple via une dimension conseil de plus en plus présente dans l'aménagement intérieur des bureaux (notamment sur le volet confort des collaborateurs) ou compte-tenu de la complexité croissante des locaux logistiques.



61 %

des entreprises souhaitent **accroître la flexibilité et l'agilité pour améliorer l'expérience de travail**

### Part d'espaces de travail en *flex office* en France



Sources : « Flex office, collaborateurs désespérés ou libérés » (JLL, 2018)



## Ingénierie et prestations techniques

### Forte tension sur les talents engendrant une augmentation des salaires

D'importantes difficultés de recrutement impactent la capacité du secteur à traiter l'ensemble de la demande :

- ▶ Les prestations techniques et d'ingénierie sont fortement sollicitées du fait du dynamisme de la promotion immobilière. Les besoins se manifestent notamment en maîtrise d'œuvre d'exécution et de conception.
- ▶ La complexité et la pluridisciplinarité croissantes des projets renforcent la nécessité de faire appel à des prestations de plus en plus pointues.
- ▶ Les salaires sont en augmentation pour tenter de fidéliser ses talents.

A court terme, les dirigeants interrogés tablent sur une stabilité de l'activité économique en 2019.

A moyen et long terme, l'optimisme est de mise chez les dirigeants : les projets de plus en plus complexes et les exigences croissantes des clients et du législateur (bâti toujours plus technique, certifications HQE, BREAM, LEED, utilisation du BIM imposée par les cahiers des charges...) vont nécessiter toujours plus de besoins d'ingénierie et de prestations techniques.

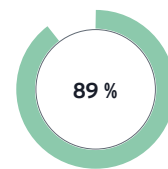
Seul point de difficulté... et non des moindres : le secteur vit une pression à la baisse sur les prix de ses prestations. Cette tension sur le prix renforce les exigences de productivité et la charge de travail pour les salariés des entreprises de ce secteur.



## +21 %

**d'offres d'emplois en 2017**  
en bureaux d'études et en entreprise  
générale BTP

**Dirigeants rencontrant des difficultés  
de recrutement en 2018...**



**2<sup>e</sup> secteur de la filière**  
rencontrant le plus de difficultés  
de recrutement (après le secteur  
de la construction)

Sources : Robert Walters (16<sup>ème</sup> édition du Baromètre européen de l'emploi) - enquête dirigeants EY (1000 répondants, 2018)



# Architecture, urbanisme et aménagement

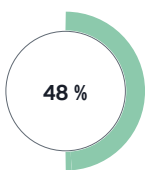
## Un dynamisme économique retrouvé après plusieurs années consécutives de repli

Les métiers de l'urbanisme et de l'aménagement ont été marqués ces dernières années par une forte dynamique, surtout en Ile-de-France et dans les grandes métropoles. La période de mi-mandat municipal, en 2017-2018, a été un moment pivot pour lancer les grands projets urbains et immobiliers du mandat.

Après plusieurs années consécutives de repli, les métiers de l'architecture enregistrent une croissance depuis 2016 : +5,7 % de croissance du chiffre d'affaires entre 2016 et 2017, faisant suite à une croissance de +1,2 % entre 2015 et 2016. A court et moyen terme, les dirigeants expriment des inquiétudes liées à certaines dispositions de la loi ELAN notamment l'élargissement des marchés de conception-réalisation. Les besoins de recrutement restent toujours limités en raison notamment de la structure économique du secteur, dominée par des petites entreprises avec 50 % d'agences unipersonnelles.

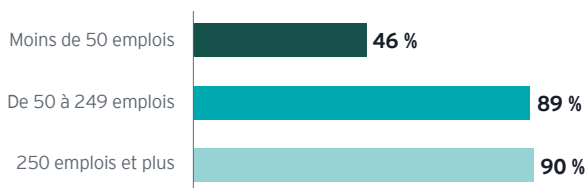
Comparativement aux autres secteurs de l'immobilier et de la ville, les métiers de l'architecture, aménagement et urbanisme ne rencontrent pas de difficulté majeure de recrutement : une image positive, de nombreux parcours académiques et des étudiants arrivant nombreux sur le marché de l'emploi expliquent cette attractivité des métiers.

### Dirigeants du secteur rencontrant des difficultés de recrutement...



**Secteur de la filière**  
rencontrant le moins de  
difficultés de recrutement

### Intentions de recrutement sur les trois prochaines années par taille de structure



Source : enquête dirigeants EY (1000 répondants, 2018)



# 3



# Six défis identifiés par les dirigeants de la filière

## 1 Recrutement

*Pour gagner la guerre des talents, il est crucial de renforcer la marque employeur et de réconcilier l'image intérieure et extérieure de la filière*

## 2 Fabrication de la ville

*Pour relever la complexité croissante des projets urbains et immobiliers, il est nécessaire de promouvoir une filière plus intégrée et de développer des modes de travail toujours plus transversaux et collaboratifs*

## 3 Innovation

*La capacité d'innovation de la filière n'est pas assez visible... même si les lignes commencent à bouger avec moins de communication et plus d'exécution*

## 4 Transition écologique

*Une priorité unanimement partagée par les dirigeants interrogés même si... la réhabilitation du parc existant et l'économie circulaire restent insuffisamment adressées à l'heure actuelle*

## 5 Nouveaux usages

*Les dirigeants doivent innover au quotidien pour réussir la transformation des business models en fonction des nouveaux usages*

## 6 International

*Si l'architecture et les grands projets d'infrastructure font parfois briller la France, l'ouverture à l'international de la filière reste faible sauf pour certains acteurs*

## Défi 1 : Recrutement

### Gagner la guerre des talents en renforçant la marque employeur de la filière

La filière rencontre d'importantes difficultés à recruter et qui s'accroissent :

- ▶ L'ensemble de la filière est concernée (excepté le secteur de l'architecture, de l'urbanisme et de l'aménagement) surtout sur les profils seniors avec 5 à 10 ans d'expérience ;
- ▶ Certaines entreprises se trouvent dans l'incapacité de satisfaire la totalité de la demande, notamment dans la construction, tandis que d'autres décident de recruter avant même d'en avoir besoin, par crainte de ne plus réussir à recruter par la suite ;
- ▶ Cette situation doit toutefois être nuancée selon les territoires : quand 80 % des dirigeants envisagent de recruter en Ile-de-France et 65 % dans les métropoles régionales, seuls 35 % l'envisagent dans les villes moyennes et les territoires ruraux.

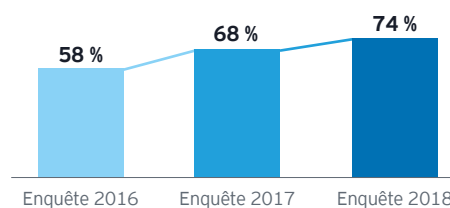
Selon les dirigeants, trois facteurs expliquent cette tension :

- ▶ Le vivier de candidats est plutôt faible, du fait d'un manque d'attractivité de la filière et d'un déficit d'image de certains secteurs ;
- ▶ Une forte concurrence interne à la filière : les entreprises notent de fréquents débauchages, ce qui induit une augmentation des salaires. Dans la promotion immobilière, on estime que les salaires ont augmenté de plus de 4 % entre 2015 et 2017<sup>1</sup>.
- ▶ La concurrence est aussi externe à la filière : certains profils a priori formés à des métiers de l'immobilier et de la ville choisissent de se réorienter vers d'autres filières perçues comme plus attractives ou plus rémunératrices.

Il est donc nécessaire de réconcilier l'image perçue par les personnes extérieures à la filière et l'image qu'en ont les dirigeants (92 % des dirigeants recommanderaient à leurs proches de travailler dans cette filière). Il s'agit là d'un enjeu de communication majeur qui doit être travaillé à l'échelle de la filière.

<sup>1</sup> Source : FPI

#### Part de dirigeants rencontrant des difficultés de recrutement...

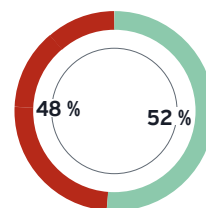


**40 %** des dirigeants se disent confrontés à des **difficultés de recrutement plus importantes que les trois dernières années**

#### Image externe

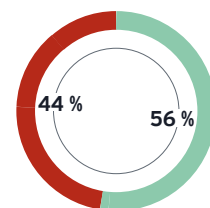
##### L'image des métiers de la filière auprès du grand public...

###### Selon les dirigeants



■ Bonne ou très bonne

###### Selon les étudiants



■ Mauvaise ou très mauvaise

#### Image interne

**92 %** des dirigeants interrogés **recommanderaient à leurs proches de travailler dans la filière de l'immobilier et de la ville**

Sources : enquêtes dirigeants et étudiants EY (1000 et 300 répondants, 2018)

## Quels arguments mieux valoriser lors du recrutement de nouveaux talents ?

Preuve de leur sélectivité, les étudiants sont attentifs à de nombreux critères lors de leur recherche d'emploi. Sur les 11 critères proposés dans le cadre de l'enquête en ligne, 9 sont en effet qualifiés « d'importants » par plus de 80 % d'étudiants.

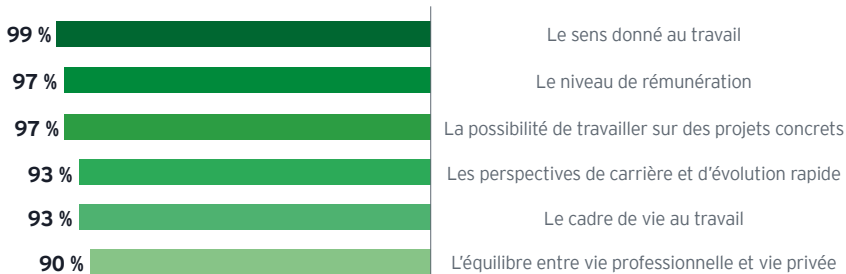
3 éléments retiennent particulièrement leur attention. L'intérêt du poste (et notamment la recherche de sens dans son travail - critère n°1) est très lié à la possibilité de travailler sur des projets concrets (n°3). Le fait que ces critères soient tous les deux présents dans le top 3 est sans doute dû à l'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché de l'emploi. Toutefois, le niveau de rémunération (n°2) reste un facteur déterminant pour attirer les talents, notamment dans un contexte de forte concurrence.

Enfin, aux possibilités de mobilités géographiques en France, les étudiants préfèrent les perspectives de carrière à l'international.

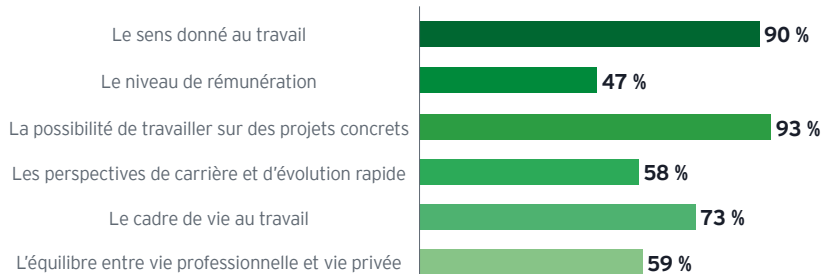
Les principaux arguments mis en avant par les recruteurs rejoignent globalement les attentes des étudiants : la possibilité de travailler sur des projets concrets constitue l'argument n°1 des recruteurs (attente n°3 des étudiants) et le sens donné au travail est n°2 (attente n°1 des étudiants).



### Arguments auxquels les étudiants sont sensibles dans une offre d'emploi



### Arguments mis en avant par les dirigeants lors de leurs campagnes de recrutement



Sources : enquêtes EY auprès de 1 000 dirigeants de la filière (septembre-octobre 2018) et auprès de 300 étudiants se destinant aux métiers de la filière (novembre 2018)

## Défi 2 : Fabrication de la ville

### Promouvoir une filière plus intégrée et développer des modes de travail plus collaboratifs

Les dirigeants interrogés sont convaincus de l'intérêt général et du sens de leur métier : 93 % d'entre eux estiment que leur métier sert l'intérêt général et pour recruter, ils mettent d'abord en avant l'opportunité d'évoluer sur des projets concrets et le sens donné au travail. Les dirigeants soulignent ainsi la responsabilité collective de la filière : fournir à la population grandissante en ville de quoi se loger, travailler, se divertir, vieillir ou se soigner.

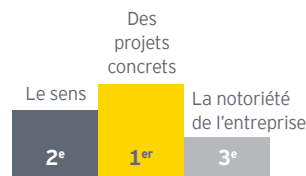
Les décideurs relèvent également la complexité croissante des projets urbains et immobiliers et du nombre d'acteurs intervenant dans la fabrication de la ville. Cette complexité nécessite que la filière se réorganise et devienne plus globale et intégrée.

Faire travailler des équipes pluridisciplinaires en mode-projet apparaît comme un défi opérationnel quotidien largement souligné par les dirigeants interrogés :

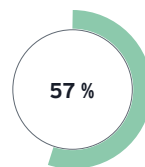
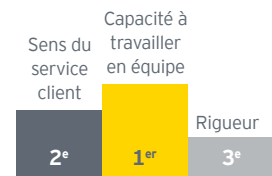
- ▶ Les frontières entre les secteurs de la filière sont de plus en plus ténues, avec l'émergence d'acteurs plus intégrés, l'arrivée de nouveaux entrants comme les start-up, souvent inclassables dans la nomenclature actuelle.
- ▶ La mixité des usages s'est imposée comme la norme dans les opérations urbaines.
- ▶ Les relations de travail entre public et privé sont en profondes mutations.
- ▶ C'est pourquoi la capacité à travailler en équipe et le sens du service client sont les premières aptitudes recherchées chez les candidats par les dirigeants.

**93 %** Une filière d'intérêt général  
des dirigeants estiment que leur métier sert l'intérêt général en 2018

#### Top 3 des arguments utilisés pour recruter



#### Top 3 des compétences recherchées



**La part de dirigeants dont l'entreprise est active dans au moins 2 secteurs de l'immobilier et de la ville**

Source : enquête dirigeants EY (1 000 répondants, 2018)

“ Notre environnement est un système complexe, multi-acteurs, nous sommes à l'interface de tout dans le quotidien de la population. ”



## Défi 3 : Innovation

### La capacité d'innovation de la filière n'est pas assez visible

Depuis quelques années, les acteurs de l'immobilier et de la ville sont au cœur d'une effervescence constante sur les enjeux d'innovation, impulsée notamment par les appels à projets urbains innovants.

Toutefois, les points de vue sur le niveau de maturité de l'innovation dans la filière demeurent contrastés : si 55 % des dirigeants interrogés en 2018 considèrent que la filière est innovante contre 52 % en 2017, seuls 18 % d'entre eux estiment que la dynamique d'innovation est plus forte et plus rapide en 2018 que lors des cinq dernières années.

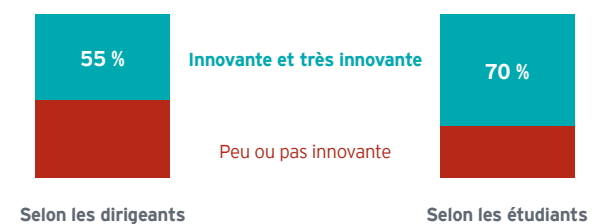
Ces résultats s'expliquent notamment par les caractéristiques intrinsèques de la filière - le temps long et le prototypage de chaque projet - qui justifient une innovation plus incrémentale et donc moins rapide que dans d'autres filières.

Ils traduisent également le retard - en cours de rattrapage - pris par la filière pour se saisir des ruptures technologiques et sociétales.

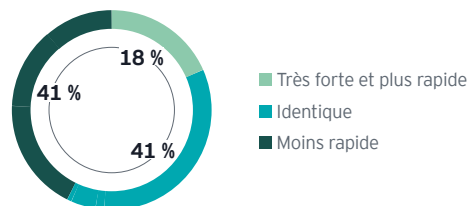
L'année 2018 marque une prise de recul des dirigeants interrogés quant à la notion d'innovation : désormais, ils font volontiers une distinction entre les innovations réelles et celles relevant davantage de démarches de communication. On note aussi un mouvement sur la question des *business models* de l'innovation, des retours sur investissement et de l'entrée au capital de start-up.

“ *Un bouillonnement frénétique, mais... faisons le tri entre l'innovation et la communication.* ”

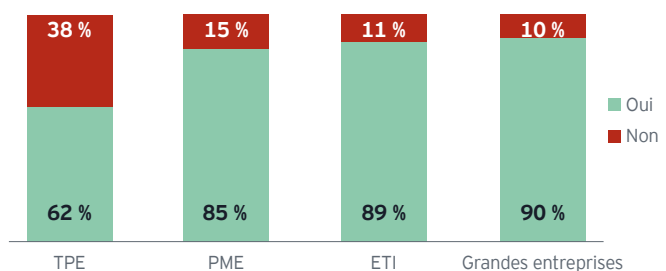
#### Degré d'innovation de la filière selon les dirigeants...



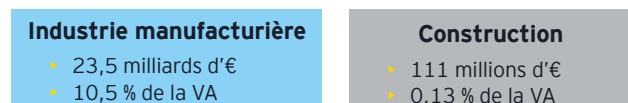
#### La dynamique d'innovation au cours des 5 dernières années



#### Mise en œuvre d'une innovation dans les 12 derniers mois (produit, process, service...)



#### Dépense intérieure de R&D des entreprises en 2016



Sources : enquête dirigeants EY 2018, MESR (DIRDE 2016)

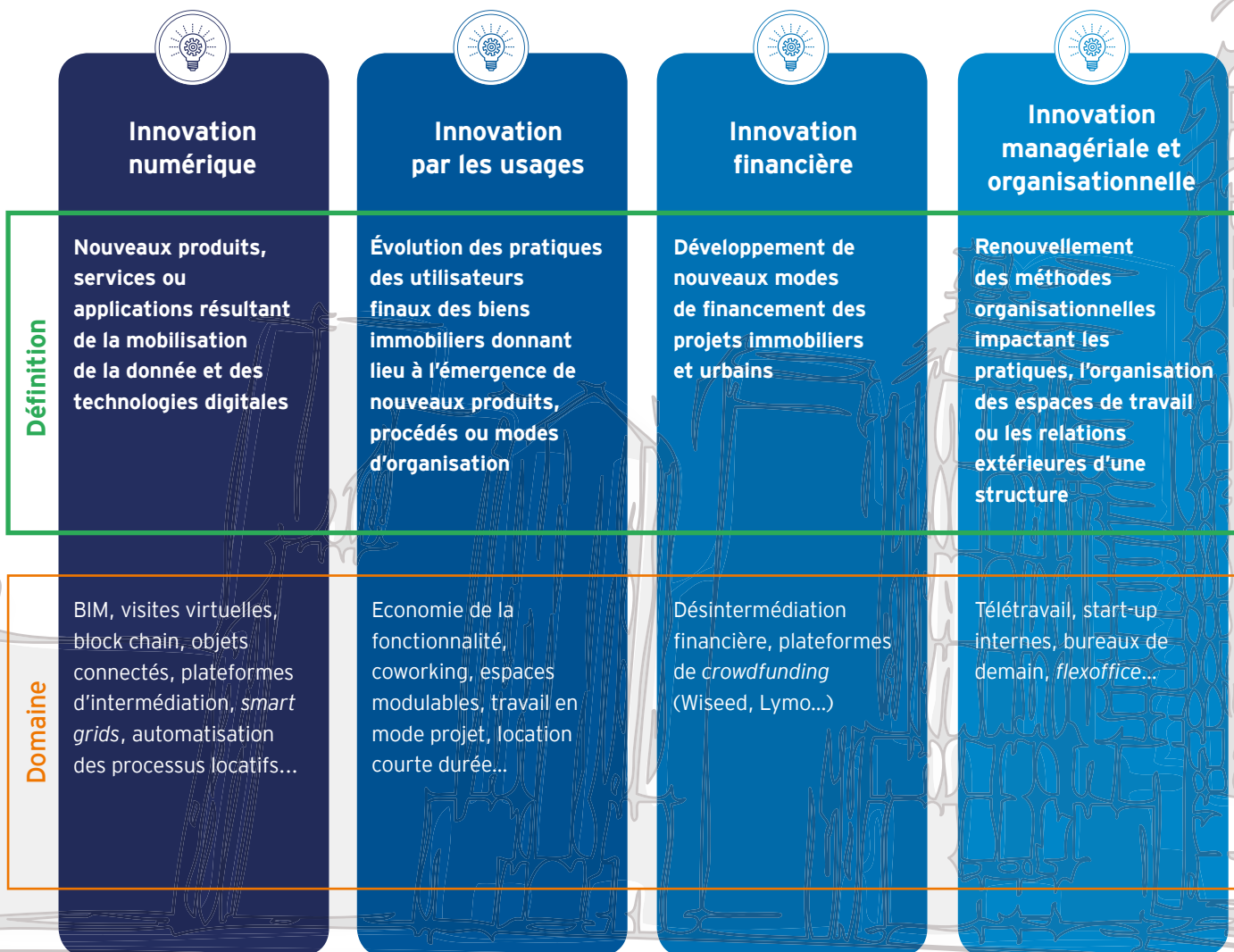
# 3

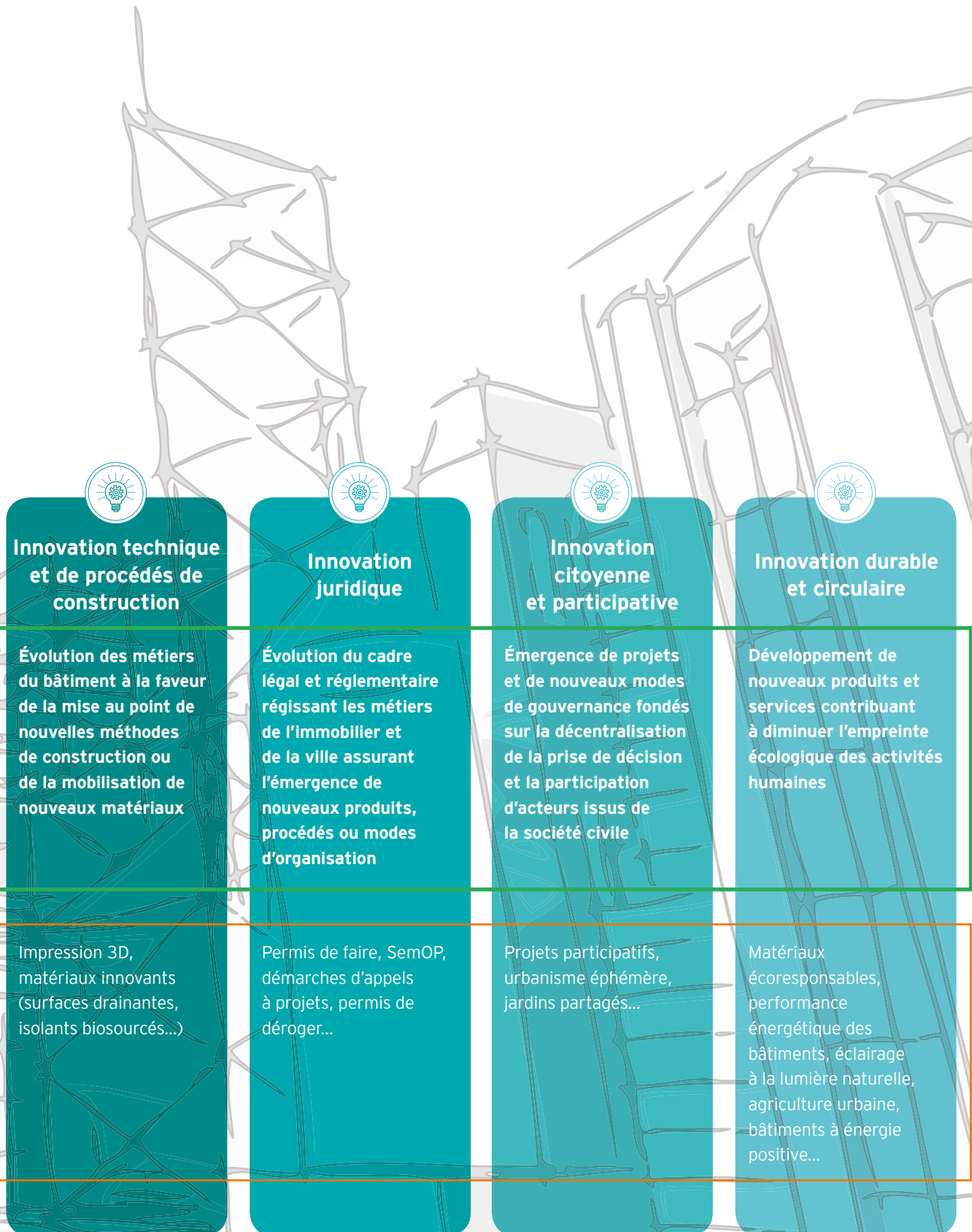
## Défi 3 : Innovation

### L'innovation dans l'immobilier et de la ville, de quoi parle-t-on ?

Les démarches d'innovation des acteurs de la filière de l'immobilier et de la ville sont multiples et d'une grande diversité. Mais elles sont méconnues des étudiants, du grand public et très souvent des professionnels eux-mêmes. Pour apporter plus de lisibilité et de visibilité, l'édition 2019 du *Real Estate & Urban Employment Monitor* propose une grille de lecture partagée de l'innovation autour de 8 grandes catégories.

Cette grille de lecture a été élaborée de manière collective avec les organisations professionnelles membres du comité technique, des experts EY et les professionnels interrogés dans le cadre de l'édition 2019.





## Défi 4 : Transition écologique

### La réhabilitation du parc existant et l'économie circulaire restent insuffisamment adressées à l'heure actuelle

Les dirigeants interrogés par EY témoignent d'une réelle prise de conscience du défi mondial constitué par la transition écologique dans les métiers de l'immobilier et la ville.

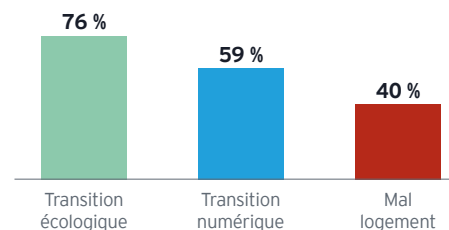
Si le bâtiment reste le premier poste de dépense en énergie finale (45 %) et représente plus d'un quart des émissions de CO<sub>2</sub> (27 %) en France, des objectifs ambitieux ont été assignés à la filière d'ici une dizaine d'années :

- ▶ -54 % des émissions GES à atteindre d'ici 2028 dans le domaine du bâtiment par rapport à 2013 (stratégie Nationale Bas Carbone) ;
- ▶ -20 % de consommation énergétique en 2030 par rapport à 2012 dans la Loi de Transition Energétique pour la Croissance Verte de 2015 ;
- ▶ +40 % à +50 % de déchets du bâtiment à recycler d'ici 2030 (soit 15 % de matériaux non recyclables à remplacer) dans la mesure 2015 de la Commission Européenne.

Malgré une réelle prise de conscience et des performances environnementales en forte progression sur les programmes neufs, les dirigeants notent que deux sujets sont insuffisamment adressés à l'heure actuelle :

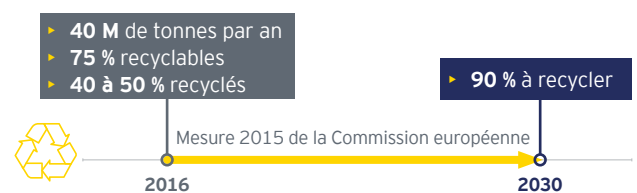
- ▶ La réhabilitation du parc existant reste balbutiante notamment parce que les conditions ne sont pas encore réunies pour s'attaquer en profondeur à ce marché qui est pourtant un enjeu majeur d'un point de vue économique, social et environnemental ;
- ▶ L'économie circulaire dans la filière témoigne d'une trop faible maturité des concepts et réalisations concrètes à ce jour : certains nouveaux métiers en charge de la gestion des matériaux sur le cycle de vie du bâtiment comme le *circular manager* sont toujours marginaux en 2018.

#### Top 3 des défis mondiaux auxquels l'innovation dans la filière doit répondre dans les 5 prochaines années



**83 %** du parc immobilier français est peu performant énergétiquement (classes énergétiques D et suivantes, constructions avant l'an 2000)

#### Les déchets du bâtiment



Sources : enquête dirigeants EY 2017, ADEME observatoire-diagnostic-performance-énergétique (octobre 2018) et analyse EY, FFB



## Défi 5 : Nouveaux usages

### **Real Estate as a service : les dirigeants doivent innover au quotidien pour réussir la transformation de leurs entreprises sur le long terme**

Besoins, technologies, usages : au sein de la filière de l'immobilier et de la ville, les transformations sont multiples et de plus en plus rapides.

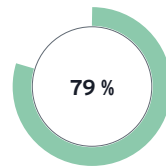
Pour rester performante et répondre aux besoins, la filière doit suivre ces évolutions alors que les temps de conception et construction sont longs.

Au-delà de l'anticipation, la capacité d'adaptation est fondamentale dans un monde imprédictible en termes de technologies et d'usages.

C'est pourquoi les entreprises innovent : 79 % des dirigeants interrogés disent avoir mis en place une innovation ces douze derniers mois.

Les dirigeants envisagent plusieurs transformations fortes pour parvenir à cette agilité :

- ▶ Être plus intégré, à la fois au contact de l'utilisateur final et à l'origine de la conception ;
- ▶ Travailler ensemble tout au long de la vie des projets ;
- ▶ Miser sur l'innovation en structurant la R&D et en la rendant stratégique pour les structures.



#### **Les dirigeants font évoluer leur structure**

des dirigeants ont mis en œuvre une innovation au cours des 12 derniers mois (produit ou process innovant, nouveau service, nouvelle façon de travailler...)

## Illustrations d'évolutions des business models



### **Logistique**

Confrontée à une obsolescence technique et technologique de plus en plus rapide, la logistique s'adapte en changeant ses implantations, ses équipements, ses services... (IA, robotisation, gestion du dernier kilomètre, drones...)



### **Bureau**

Face à la concurrence, le marché se modernise et fait émerger de nouveaux concepts basés sur les services, le bien-être, la flexibilité, les nouveaux modes de travail... questionnant les modèles économiques traditionnels et les baux 3/6/9



### **Commerce**

Les *business models* font peu neuve pour s'adapter au e-commerce en misant sur l'expérience client, le contact humain, l'adaptation des surfaces et services aux nouveaux besoins des enseignes... questionnant les modèles économiques basés sur un loyer fixe accompagné d'un variable indexé sur le chiffre d'affaires



### **Logement**

Face à l'incapacité d'un grand nombre de ménages à accéder à la propriété, le coût de l'immobilier doit se travailler différemment : préfabrication, achat hors foncier ou co-living sont des exemples de réflexion soulignés par les dirigeants.



### **Equipements publics**

Le privé prend le relais sur le financement et l'exploitation des équipements et équilibre son *business model* avec des programmes mixtes, de la flexibilité dans les usages et toujours plus de services

## Défi 6 : International

### L'ouverture à l'international de la filière reste faible

43 % des dirigeants estiment que la filière contribue plus que les autres secteurs de l'économie au rayonnement de la France à l'étranger.

Pour eux, trois grands atouts de la filière font rayonner la France :

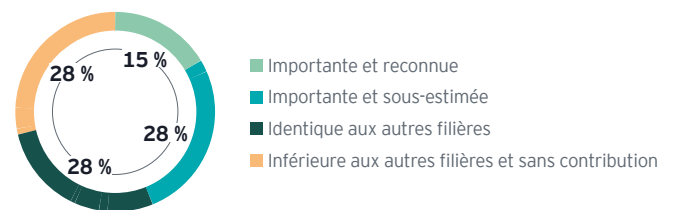
- ▶ La ville à la française (architecture, patrimoine et paysage) ;
- ▶ L'image des grands groupes et acteurs français ;
- ▶ Les savoir-faire de la filière, les compétences et la qualité des formations.

L'activité internationale reste donc faible et majoritairement cantonnée aux grandes structures.

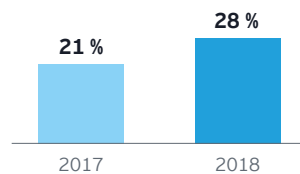
Bien que la filière de l'immobilier soit structurellement active sur un marché principalement domestique, ses acteurs exportent peu en comparaison des nouveaux *world players* (notamment la Chine), et seuls les grands groupes suffisamment solides financièrement semblent prendre le risque.

“ *Un savoir-faire reconnu, des entreprises leaders à l'international mais nous ne savons pas nous vendre* ”

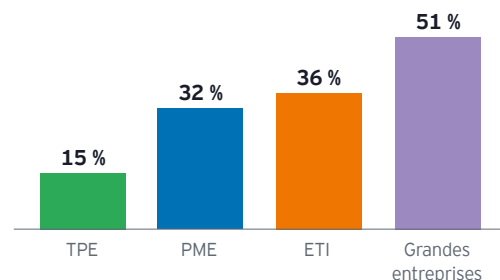
### Quelle contribution de la filière au rayonnement et à l'attractivité ?



### Intentions de recrutement à l'international



### L'ouverture à l'international est importante voire stratégique



Source : enquête dirigeants EY (1 000 répondants, 2018)



# 4 Méthodologie

## Mode d'emploi *Real Estate and Urban Employment Monitor*, 3<sup>e</sup> édition

### Définir la filière de l'immobilier et de la ville

EY, la Fondation Palladio et Business Immo ont retenu le même périmètre de l'industrie immobilière et de la ville que lors des deux premières éditions, 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. Cela n'inclut pas les infrastructures et les travaux publics. Le périmètre de cette étude regroupe donc les secteurs concourant à la construction des bâtiments (hors travaux publics), au financement, au développement, à la gestion et à l'utilisation des biens immobiliers.

#### Les 8 secteurs d'activités de la filière :

- ▶ Architecture, urbanisme et aménagement
- ▶ Ingénierie et prestations techniques
- ▶ Expertise et conseil

- ▶ Investissement et financement de l'immobilier
- ▶ Promotion immobilière
- ▶ Construction des bâtiments
- ▶ Commercialisation
- ▶ Gestion de l'immobilier

Chaque secteur rassemble l'ensemble des entreprises et acteurs publics selon leur activité principale. À titre d'illustration, une entreprise dont l'activité principale est la promotion immobilière est comptabilisée dans le secteur de la promotion immobilière, et ce même si elle déploie par ailleurs des activités de commercialisation.

L'ensemble des emplois et de la valeur ajoutée de cette entreprise est inclus dans le secteur correspondant à son activité principale afin d'éviter les doublons.

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

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

Le nombre d'emplois de la filière est celui établi par le Bureau International du Travail et regroupe

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

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

L'analyse des métiers, des besoins en recrutement, et des compétences recherchées chez les professionnels a été réalisée sur un périmètre plus restreint, comme pour les deux premières éditions.

La cartographie des métiers et des compétences 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 et de la ville, coorganisé par la Fondation Palladio et Business Immo. 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 :

- ▶ 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 des secteurs (FPI, FFB, APROMA, etc.)
- ▶ Les études Xerfi relatives à la filière
- ▶ Les référentiels du CNFPT et projets de loi de finances.

Lorsque les données brutes n'étaient pas disponibles, des estimations ont été réalisées 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, ainsi que sur la perception de la notion

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

## L'enquête menée auprès de 1000 dirigeants de la filière

Plus de 1000 décideurs ont répondu à l'enquête en ligne menée entre juillet et octobre 2018 directement auprès des professionnels de la filière.

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

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

En complément de l'enquête, 50 dirigeants de l'ensemble de la filière ont été interrogés lors d'entretiens individuels approfondis, menés par EY de septembre à novembre 2018.

## L'enquête menée auprès de 300 étudiants de la filière

Pour compléter l'enquête auprès des décideurs, une enquête a été lancée auprès d'étudiants se destinant aux métiers de l'immobilier et de la ville. Environ 300 étudiants y ont répondu au cours des mois d'octobre et novembre 2018.

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

Les travaux de cette 3<sup>e</sup> édition ont été menés en lien étroit avec Bertrand de Feydeau, Thierry Deprost et Mathieu Garro de la Fondation Palladio, et Jean-François Grazi, Gaël Thomas et Anaïs Piot de Business Immo.

Ils ont été réalisés par EY, sous la supervision de Jean-Roch Varon et Marc Lhermitte, avec la mobilisation de Fabrice Reynaud, Christophe Lasnier, Quentin Nam, Ludivine de la Broïse, Blandine Fourdrinier, Sylvie Sancho, Jean-Baptiste Schouffeten, Grégory Morin-Martin, Dalhia Chekaoui, Marc Jouan, Matthieu Philip, Cécile Gabarrou, Marine Bonnard, Karim Lamaazi, Anne-Cécile Carfantan et Arisoa Ramaherijaona.

# 4

## **Merci** aux dirigeants et experts de l'immobilier et de la ville qui ont partagé leurs analyses et leurs regards sur les enjeux de la filière en France

### **Patrick ALBRAND**

Président, Hines

### **Benoist APPARU**

Président du Directoire, in'li, Groupe Action Logement

### **Catherine BALDASSARRE**

Sous-directrice des Ressources Humaines, Artelia

### **Christian BERTRAND**

Directeur Général Délégué en charge du développement, Perial Property Management

### **Guillaume BIGOT**

Responsable du Développement, S2T Ingénierie

### **Sébastien BOTIN**

Directeur des Ressources Humaines, Socotec

### **Pierre BOUCHET**

Président Cofondateur, Génie des Lieux

### **Meka BRUNEL**

Administratrice, Directrice Générale, Gecina

### **Nathalie CHARLES**

Responsable du développement et des équipes européennes, AXA Investment Managers

### **José-Michaël CHENU**

Directeur Marketing Stratégique et Développement Urbain, Groupe Vinci

### **Christian CLERET**

Président du Conseil de surveillance, Novaxia

### **Jean-Marc COLY**

Directeur Général, Amundi Immobilier

### **Didier CORNUEL**

Professeur émérite d'économie, Université de Lille

### **Eric COSTA**

Président, Citynove Asset Management

Directeur Immobilier, Groupe Galeries Lafayette

### **Stephan de FAÏ**

Directeur Général, EPA Bordeaux Euratlantique

### **Martial DESRUELLES**

Directeur Général, Linkcity Ile-de-France

### **Sigrid DUHAMEL**

Présidente, BNP Paribas REIM France

### **François DUTILLEUL**

Président du Directoire, Rabot-Dutilleul

### **David ERNEST**

Directeur Innovation & Énergie, Vinci Facilities

### **Marc FASIOLO**

Président Directeur Général, S2T Ingénierie

### **Caroline FORTIER**

Directeur Général, Sogeprom

### **Antoine FREY**

Président Directeur Général, Frey

### **Christophe GAROT**

Directeur Général, Bopro

### **Jacques GODRON**

Président, Club des Entreprises du Grand Paris

**Annabelle GRANDJEAN**

Directrice de la communication, SMA  
BTP

**Nordine HACHEMI**

Président Directeur Général,  
Kaufman & Broad

**Sophie HENLEY-PRICE**

Directrice Générale, STUDIOS  
Architecture

**Mickaël JACQUEMIN**

Directeur Exécutif RH, CBRE France

**Etienne JOUAN**

Co-fondateur, Airworkie

**Thierry LAJOIE**

Directeur Général, Grand Paris  
Aménagement

**Thierry LASSALLE**

Directeur des Ressources Humaines,  
Artelia

**Emmanuel LAUNIAU**

Président du Directoire, OGIC

**Marc LE BLANC**

Directeur des Ressources Humaines,  
Icade

**Tristan LEGENDRE**

Directeur Général, Artelia Bâtiment  
& Industrie

**Xavier LEPINE**

Président du Directoire, La Française

**Patrick LEVENT**

Directeur du Développement  
Immobilier d'Entreprise, Sogeprom

**Bruno LUCAS**

Président, Immobilière 3F  
Président, Groupe Lucas

**Yves METZ**

Président, Ingerop

**Bernard MOUNIER**

Directeur général délégué, Bouygues  
Construction, en charge de Bouygues  
Bâtiment France et Europe

**Charlotte PAJAUD-BLANCHARD**

Responsable du Pôle Communication,  
Icade

**Hervé PARIENTE**

Secrétaire général, GCC Construction

**Paul-André PELLOUX**

Président, Groupe Pelloux

**Brice PIECHACZYK**

Architecte Associé, Enia Architectes

**Benoît QUIGNON**

Directeur Général, SNCF Immobilier

**Didier RIDORET**

Président, SMA BTP

**Thomas ROCHEFORT**

Directeur Général, Mercatena

**Alain TARAVELLA**

Président fondateur, Altarea Cogedim

**Fabienne TIERCELIN**

Directrice Relations Extérieures  
et Marketing, SMA BTP

**Caroline VAUBOURGOIN**

Directrice Générale Adjointe, LinkCity  
Ile-de-France

**Eric WIRTH**

Vice-Président, Conseil National  
de l'Ordre des Architectes (CNOA)

**Patrick ZULIAN**

Président construction et énergie,  
Spie Batignolles

# 4

## **Merci** aux membres du comité technique et à leurs organisations professionnelles pour leur implication dans la réalisation de la 3<sup>e</sup> édition du *Real Estate and Urban Employment Monitor*

### **Sandrine AULIAC**

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

### **Nicolas BONNET-GRAVOIS**

Responsable des études économiques et statistiques, Fédération Promoteurs Immobiliers (FPI)

### **Aude CARPENTIER**

Déléguée générale, Association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (AMO)

### **Loïc CHAPEAUX**

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

### **Mélanie CHARPENTIER**

Directrice générale, ULI France

### **Thomas CLOCHON**

Délégué aux Affaires sociales et à la Formation, Syntec-Ingénierie

### **Coralie COUVRET**

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

### **Marie-Claude DALIBARD**

Secrétaire générale, Club Ville Aménagement

### **Tom DARMON**

Membre du bureau, Association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (AMO)

### **Christian de KERANGAL**

Directeur Général, Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière (IEIF)

### **Charles-Henri de MARIGNAN**

Analyste Senior, Institut d'Épargne Immobilière et Foncière (IEIF)

### **Géraud DELVOLVE**

Délégué général, Union des Syndicats de l'Immobilier (UNIS)

### **Frédérique DEMOLY**

Secrétaire Générale, SYPEMI

### **Diana DIZIAIN**

Directeur délégué, Afilog

### **Véronique DONNADIEU**

Déléguée générale, Association française des sociétés de placement de l'immobilier (ASPIM)

### **Vaya DRATSIDIS**

Experte emploi-métier-formation, Union Sociale pour l'Habitat (USH)

### **Martin DUPLANTIER**

Président, Association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (AMO)

### **Alexandra EMERY**

Country Manager, RICS France

### **David ERNEST**

Vice-Président, Syndicat professionnel des entreprises de multiservice immobilier (SYPEMI)

### **Laure-Reine GAPP**

Déléguée générale, Association des directeurs Immobiliers (ADI)

### **Willy GIRARD**

Directeur du Pôle RH

Fédération nationale des Offices Publics de l'Habitat (OPH)

### **Barbara GRIZELJ**

Présidente du Club RH, Apogée

### **Fabien GUEGAN**

Responsable Adjoint du Département Immobilier & Développement économique, Fédération des Epl

### **Sophie GUERDIN**

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

**Véronique GUILLEMIN**

Présidente, Club des développeurs immobiliers et fonciers (CDIF)  
Co-fondatrice, Label'Ville

**Emmanuel HEYRAUD**

Directeur cohésion sociale et développement urbain, France urbaine

**Morgane ISELLA**

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

**Michel JOUVENT**

Délégué général, Apogée

**Christophe KACY**

Directeur marketing et communication, Association française des sociétés de placement de l'immobilier (ASPIM)

**Françoise LEROY**

Secrétaire Générale, Association des Property Managers (APROMA)

**Aude MARTIN**

Directrice des Affaires Publiques, Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF)

**Julien MESTRE**

Directeur des Relations Sociales et de la Formation, Fédération des Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH)

**Olivier MONAT**

Agitateur, Club Innovation & Immobilier

**Isabelle MOREAU**

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

**Gérard PINOT**

Président, SYPAA, Fédération CINOV

**Camille PROUVOST**

Chargée de communication, Conseil national de l'Ordre des architectes (CNOA)

**Emmanuelle REY**

Responsable Dialogue social et Développement RH, Fédération Promoteurs Immobiliers (FPI)

**Félix SOUMARMON**

Membre du bureau, Club des développeurs immobiliers et fonciers

**Emilie TOUCHARD**

Chef du projet Réseau national des aménageurs, ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales

**Céline VENERONI**

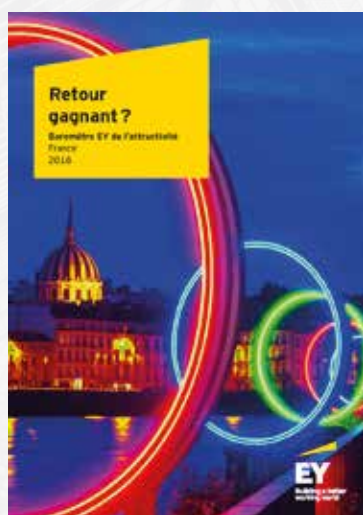
Chargée de mission, Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation Professionnelle de l'Immobilier (CEFI)

## Bibliographie (principales sources)

- ▶ APROMA/IEIF, 2018, L'activité des Property Managers spécialisés en Immobilier d'Entreprise
- ▶ Association Française de la Gestion Financière, 2017, Rapport d'activité 2017
- ▶ APEC, 2018, Etude de rémunération des cadres
- ▶ BNP Paribas Real Estate, Etudes de marchés 2018
- ▶ Caisse des dépôts, 2017, Bilan social 2017
- ▶ CBRE, 2018, Real Estate Market Outlook France
- ▶ Direction générale des collectivités locales (DGCL), 2018, Les collectivités locales en chiffres 2018
- ▶ Eurostat, 2018, Real estate activity statistics 2016 - NACE Rev.2
- ▶ EY, 2018, Baromètre de l'attractivité de la France
- ▶ EY / Fondation Palladio / Business Immo, Real Estate & Urban Employment Monitor, 2017 et 2018
- ▶ Fédération des entreprises publiques locales, 2017, Epl Scope 2017
- ▶ Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI), 2018, Rapport de branche de l'année 2017
- ▶ Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI), 2018, « Observatoire de la FPI : les chiffres du 3<sup>e</sup> trimestre 2018 »
- ▶ Fédération Bancaire Française (FBF), 2018, Faits & Chiffres 2018
- ▶ Fédération e-commerce et de la vente à distance, 2018, Les chiffres clés 2017
- ▶ Fédération Française de l'Assurance, données 2017
- ▶ Fédération Française du Bâtiment (FFB), données 2018
- ▶ Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU)
- ▶ Fédération pour la promotion du commerce spécialisé (PROCOS), 2018, Communiqué de presse du 3<sup>e</sup> trimestre 2018
- ▶ Hays, 2018, Etude de rémunération nationale
- ▶ Insee, données 2018
- ▶ JLL, Etudes de marchés 2018
- ▶ JLL, 2018, « Flex office, collaborateurs désespérés ou libérés »
- ▶ Le Moniteur, 2018, « Les salaires des cadres du BTP vont bondir de 6 à 10 % cette année »
- ▶ Les Notaires de France, données 2018
- ▶ Michael Page, 2018, Etude de rémunération 2019
- ▶ Ministère de l'Action et des Comptes publics, 2018, Politique immobilière de l'Etat
- ▶ Robert Walters, 2017, 16<sup>e</sup> édition du Baromètre européen de l'emploi
- ▶ Sitadel2 - ministère de la Transition énergétique et solidaire, données 2017
- ▶ Syndicat Professionnel des Entreprises de Multiservice Immobilier (SYPEMI), 2018
- ▶ Union Sociale pour l'Habitat (USH), 2018, Chiffres clés du logement social
- ▶ Xerfi, 2018, « Les analyses, essais, inspections techniques »
- ▶ Xerfi, 2018, « L'activité des architectes »
- ▶ Xerfi, 2018, « L'activité des géomètres »
- ▶ Xerfi, 2018, « Les services d'ingénierie, d'études et de conseils techniques »
- ▶ Xerfi, 2018, « La promotion de bâtiments non résidentiels »
- ▶ Xerfi, 2018, « La promotion immobilière de logements »

# Retrouvez les autres publications d'EY sur les dynamiques de transformation de l'immobilier et de la ville en France et dans le monde

Baromètre de l'Attractivité de la France 2018



Baromètre d'attractivité des quartiers d'affaires mondiaux



Panorama du marché de l'investissement immobilier



La transformation digitale au sein des organisations



Panorama start-up 2018



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](http://www.ey.com).

© 2019 Ernst & Young Advisory

Tous droits réservés.

Studio BMC - 1812BMC073

SCORE France N° 2019-009

Crédits photo : Shutterstock.com ; Unsplash.com

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](http://ey.com/fr)

## Contacts

### Marc Lhermitte

Associé - Ernst & Young Advisory

Tél. : +33 1 46 93 72 76

[marc.lhermitte@fr.ey.com](mailto:marc.lhermitte@fr.ey.com)

### Jean-Roch Varon

Associé - Ernst & Young et Associés

Tél. : +33 1 46 93 63 89

[jean-roch.varon@fr.ey.com](mailto:jean-roch.varon@fr.ey.com)

### Fabrice Reynaud

Associate Partner - Ernst & Young Advisory

Tél. : +33 4 78 63 19 45

[fabrice.reynaud@fr.ey.com](mailto:fabrice.reynaud@fr.ey.com)

### Christophe Lasnier

Senior Manager - Ernst & Young Advisory

Tél. : +33 1 46 93 46 20

[christophe.lasnier@fr.ey.com](mailto:christophe.lasnier@fr.ey.com)

## Fondation Palladio

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

Fondateurs : ALTAREA COGEDIM, BNP PARIBAS REAL ESTATE, BOUYGUES BATIMENT ILE-DE-FRANCE, COPI, COVIVIO, EY, GECINA, ICADE, KLEPIERRE, LA FRANÇAISE, UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

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

[fondationpalladio.fr](http://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](http://businessimmo.com)