

Épisode n°1 : perspectives RH

# L'immobilier et la ville à la conquête des talents

Février 2023 - France

En collaboration avec



**EY**

Building a better  
working world



## Découvrez l'ensemble des épisodes de la 7<sup>e</sup> édition du Panorama de l'immobilier et de la ville

Depuis 7 ans, EY et la Fondation Palladio publient le Panorama de l'immobilier et de la ville, tour d'horizon unique de l'économie, des métiers et des enjeux de la 1<sup>re</sup> filière industrielle française.

Cette année, les enseignements de cette étude sont incroyablement riches et méritaient un découpage en **3 épisodes** :

Février 2023 **Perspectives RH**

*L'immobilier et la ville  
à la conquête des talents*

Mars 2023 **Perspectives économiques**

Juin 2023 **Perspectives environnementales**

Lors de la publication du 3<sup>e</sup> et dernier épisode, **l'étude complète paraîtra sous le même format que les années précédentes.**

Vous pourrez y retrouver l'ensemble des épisodes, qu'il s'agisse du premier sur les besoins en compétences, du deuxième sur la situation économique de la filière ou du troisième sur sa profonde et complexe transformation, dans le cadre notamment de la transition environnementale.

Voici donc le premier épisode de la série : bonne lecture !



Retrouvez la version complète de la 7<sup>e</sup> édition du Panorama de l'immobilier et de la ville en juin prochain.



## La seule étude à couvrir la diversité et la richesse de l'industrie de l'immobilier et de la ville en France

### Les 8 secteurs d'activité interconnectés composant l'industrie de l'immobilier et de la ville

- Architecture, Urbanisme et Aménagement ;
- Commercialisation ;
- Construction des bâtiments ;
- Expertise et conseil ;
- Gestion de l'immobilier ;
- Ingénierie et prestations techniques ;
- Investissement et financement ;
- Promotion immobilière.

### Les principaux ingrédients

**293**  
étudiants interrogés  
de décembre 2022  
à janvier 2023

**515**  
dirigeants interrogés  
de novembre 2022  
à janvier 2023

**37**  
entretiens approfondis  
avec des dirigeants et experts  
de l'immobilier et de la ville

**30**  
sources, études  
et analyses principales

### Les pilotes du Panorama de l'immobilier et de la ville



### Les 38 fédérations et organisations professionnelles partenaires du Panorama de l'immobilier et de la ville





## RÉSULTATS CLÉS

74 %

**des dirigeants interrogés prévoient de recruter dans les trois prochaines années**

Source : enquête auprès de 515 dirigeants de l'immobilier et de la ville (novembre 2022-janvier 2023)

Pour accélérer la transformation de l'immobilier et de la ville, les dirigeants ont besoin d'une quantité considérable de nouveaux talents

Alors que l'industrie de l'immobilier et de la ville a créé près de 90 000 emplois en 2021 et 2022, les entreprises continuent d'éprouver d'importants besoins en compétences, compte tenu de la difficulté à pourvoir les postes vacants et d'un fort *mercato* entre entreprises.

Si les futures embauches serviront donc à compenser les départs, elles devront également permettre aux entreprises de combler les besoins nés de leur transformation environnementale et technologique.

77 %

**des dirigeants interrogés déclarent rencontrer des difficultés de recrutement**

Source : enquête auprès de 515 dirigeants de l'immobilier et de la ville (novembre 2022-janvier 2023)

Les employeurs éprouvent des difficultés à trouver les bons profils, et en nombre suffisant

Au même titre que l'hôtellerie-restauration ou l'industrie, la filière de l'immobilier et de la ville est confrontée à de fortes difficultés de recrutement. Les dirigeants y voient avant tout le fait d'un manque de candidatures, en lien avec l'inadéquation entre les compétences recherchées et les profils des candidats.

Par ailleurs, les dirigeants font part d'une hausse importante des prétentions salariales des candidats, mais aussi des équipes en place. Ce mouvement vient faire pression sur le modèle économique des entreprises, déjà soumises au renchérissement des coûts des matières premières et de l'énergie.

64 %

**des étudiants interrogés affirment qu'ils trouveraient un sens à leur travail en contribuant à la réduction des consommations d'énergie et des émissions carbone du parc immobilier**

Source : enquête auprès de 293 étudiants de l'immobilier et de la ville (décembre 2022-janvier 2023)

Pour leur part, les étudiants privilégient rémunération, cadre de vie au travail et perspectives de carrière, mais la quête de sens et la sensibilité environnementale restent fortes

Si, pour leur premier emploi, les principales attentes des étudiants sont similaires à celles des précédentes années, notre enquête révèle que l'engagement environnemental et les preuves concrètes d'actions en matière de transition écologique s'imposent peu à peu comme un critère d'attractivité RH majeur.

Elle témoigne aussi de l'aspiration des jeunes candidats à rejoindre des projets porteurs de sens et s'inscrivant concrètement dans la transition écologique. S'ils valorisent le rôle clé de l'immobilier et de la ville dans la conception des lieux de vie et dans le dynamisme des territoires, c'est bien le rôle que joue la filière dans la transition écologique qui semble le plus susciter leur intérêt.

## Les entreprises de l'immobilier et de la ville continuent d'éprouver d'importants besoins en compétences

### Les intentions de recrutement au sein de l'industrie de l'immobilier et de la ville sont en baisse, mais demeurent élevées

Alors que les entreprises de la filière ont créé près de 90 000 emplois en 2021 et 2022, les perspectives à court-terme restent positives : 74% des dirigeants interrogés prévoient de recruter dans les trois prochaines années.

Ces recrutements doivent avant tout permettre aux entreprises de palier les départs (changements de poste, départs en retraite, etc.), compte tenu de la difficulté à pourvoir les postes vacants et d'un fort *mercato* entre entreprises.

### Certains secteurs se détachent par des besoins plus importants

C'est le cas de l'ingénierie et des prestations techniques, où 88% des dirigeants ont l'intention de recruter dans les trois prochaines années. Dans ce secteur, les besoins sont par ailleurs exacerbés par le niveau de technicité croissant des projets induit par les exigences environnementales.

Dans le logement social et la gestion, les recrutements devraient notamment porter sur les métiers dits de « terrain » (gardiens, managers de proximité, etc.).

Enfin, dans la construction, où plus de 25 000 postes étaient encore non pourvus au 3<sup>e</sup> trimestre 2022, les dirigeants chercheront à combler les manques dans certains corps de métiers, comme la plomberie et l'électricité.

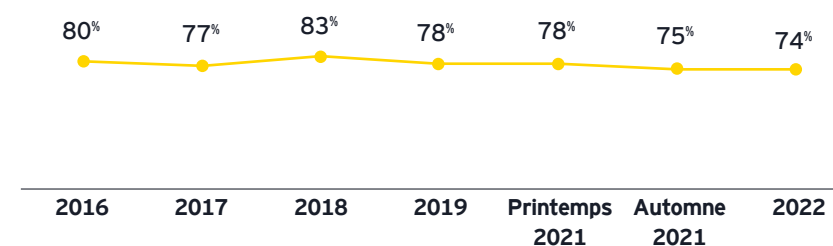
### Dans d'autres secteurs, les intentions de recrutement sont en retrait mais les dirigeants confirment qu'ils recruteront quand même pour compenser les départs

Face à l'incertitude portant sur les perspectives économiques, les dirigeants de la promotion et de la commercialisation disent étudier les nouveaux recrutements avec prudence. Néanmoins, il semble hors de question de cesser les embauches afin de remplacer les futurs départs et de préserver les forces vives des entreprises.

Dans l'architecture, les intentions de recrutement sont traditionnellement plus modérées qu'ailleurs du fait de la structure du secteur, avec beaucoup de petites agences.



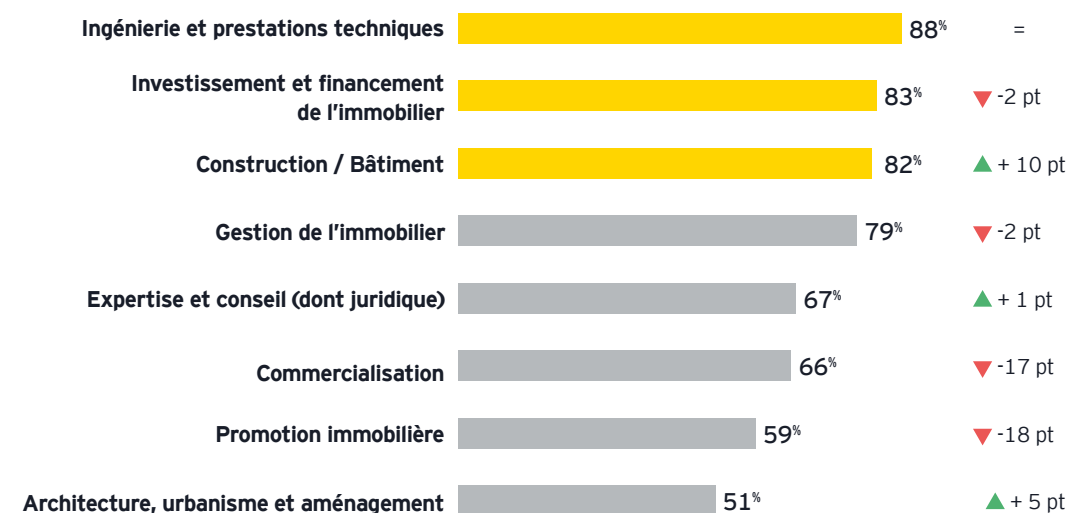
Évolution des intentions de recrutement à 3 ans dans l'immobilier et la ville\*



Source : enquête auprès de 515 dirigeants de l'immobilier et de la ville (novembre 2022-janvier 2023)

\* La question n'a pas été posée à l'automne 2020.

Intentions de recrutement à 3 ans par secteur dans l'immobilier et la ville (évolution vs. 2021)



Source : enquête auprès de 515 dirigeants de l'immobilier et de la ville (novembre 2022-janvier 2023)



## Ces recrutements doivent accompagner la transformation technologique et environnementale de la filière

**Les futurs recrutements doivent permettre aux entreprises de combler les besoins nés de leur transformation environnementale et technologique.**

Pour mener à bien la profonde et complexe transformation de l'immobilier et de la ville, les dirigeants affirment qu'ils devront doter l'entreprise de nouvelles compétences.

C'est le cas dans l'investissement, où les dirigeants désirent renforcer leurs équipes en misant sur des profils aux compétences hybrides. Ils ne semblent plus uniquement rechercher des spécialistes de la modélisation financière, mais des collaborateurs capables de comprendre dans leur globalité les différents enjeux auxquels sont confrontés les différents actifs (réduction des consommations d'énergie, meilleure maîtrise de la donnée, etc.).

Dans la gestion, plusieurs entreprises ont fait du recrutement de codeurs et de *data scientists* l'une de leurs priorités. Il s'agit, pour elles, de réfléchir à l'ERP de demain afin de gagner en efficacité et en efficience dans l'administration des biens.

Enfin, dans la construction, certains dirigeants affirment rechercher de plus en plus de collaborateurs maîtrisant les enjeux de la construction en bois et capables de travailler multi-matériaux.

**Afin de gagner en expertise, les dirigeants estiment qu'il est grand temps de recruter davantage de collaborateurs issus d'autres secteurs d'activité.**

Sur les sujets digitaux, par exemple, l'e-commerce, les médias et les télécommunications sont cités comme de potentielles sources de recrutement pour diversifier les compétences des entreprises. Ces secteurs sont, en effet, plus matures et possèdent une maîtrise plus avancée des enjeux de la donnée ou de l'investissement technologique.

# 42 %

**des dirigeants affirment rechercher, sur des sujets digitaux, des collaborateurs dans le secteur des télécommunications et des médias**

Source : 5<sup>e</sup> édition du Panorama de l'immobilier et de la ville (volet métiers), EY/Fondation Palladio/Business Immo (2021)

### VERBATIM

**Dirigeant de l'immobilier et de la ville**

“

La filière est en retard sur les enjeux digitaux. Pour gagner en compétences, les entreprises vont aller chercher des ressources humaines qui, actuellement, ne travaillent pas dans l'immobilier.



## Les employeurs éprouvent des difficultés à trouver les bons profils, et en nombre suffisant

### Au même titre que l'hôtellerie-restauration ou l'industrie, la filière de l'immobilier et de la ville est confrontée à de fortes difficultés de recrutement

Selon notre enquête, les trois quarts des entreprises et organisations, toutes catégories confondues, ne parviennent pas à recruter autant qu'elles le souhaiteraient ou à trouver les bons profils. Cette proportion tend d'ailleurs à s'amplifier au fil des ans.

Les dirigeants expliquent avant tout cette situation par un manque de candidatures, en lien notamment avec l'inadéquation entre les compétences recherchées et les profils des candidats. Ce constat persiste depuis plusieurs années, les entreprises de la filière recherchant souvent des compétences rares et précises. Sur les enjeux environnementaux et climatiques, par exemple, seuls 36% des dirigeants déclarent parvenir à recruter les compétences spécifiques souhaitées.

### Les dirigeants font part d'une hausse importante des prétentions salariales des candidats, mais aussi des équipes en place

Ce mouvement intervient dans un contexte marqué par une inflation galopante et une intense concurrence entre entreprises de la filière, faisant pression sur le modèle économique de ces dernières, déjà sous tension financière avec la hausse des taux, le ralentissement des dépenses des ménages et des entreprises et un renchérissement considérable des coûts de l'énergie et des matières premières.

Dans certains secteurs d'activité, la moindre compétitivité des recruteurs en matière de rémunération est régulièrement citée comme un frein aux recrutements. C'est le cas notamment dans l'ingénierie et les prestations techniques (44%), le logement social (38%) ou la construction (33%).

### L'image des métiers de l'immobilier et de la ville reste confuse mais semble s'être améliorée ces dernières années

Même si les dirigeants de la construction (42%), de la commercialisation (30%) et du logement social (30%) sont encore nombreux à évoquer un déficit d'image de leurs métiers, seuls 20% des dirigeants mettent aujourd'hui en avant cette raison pour expliquer leurs difficultés de recrutement.

À titre de comparaison, il y a trois ans, près d'un dirigeant sur deux considérait que le grand public avait un regard négatif sur l'immobilier et la ville.



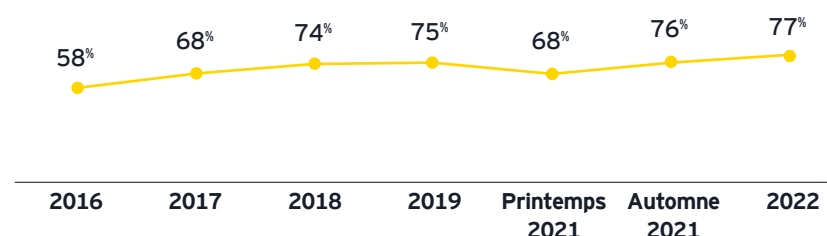
#### VERBATIM

Dirigeant de l'immobilier et de la ville

“

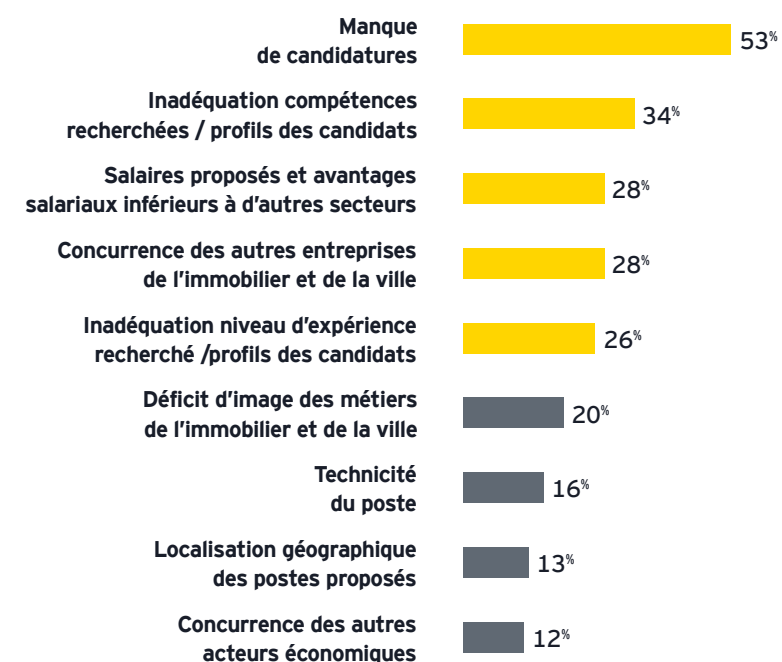
Nous avons encore beaucoup de postes vacants. Cela nous oblige à activer tous les leviers possibles pour recruter. Nous essayons d'innover et d'améliorer nos offres, mais il faut aussi savoir être raisonnable, car la pression salariale des candidats est énorme.

Part des dirigeants rencontrant des difficultés de recrutement



Source : enquête auprès de 515 dirigeants de l'immobilier et de la ville (novembre 2022-janvier 2023)

Intentions de recrutement à 3 ans par secteur dans l'immobilier et la ville



Source : enquête auprès de 515 dirigeants de l'immobilier et de la ville (novembre 2022-janvier 2023)

Pour leur part, les étudiants privilégient rémunération, cadre de travail et perspectives de carrière

**En dépit des incertitudes sur les perspectives économiques dans la filière, 94% des étudiants interrogés se disent optimistes pour leur avenir**

Les étudiants ne semblent pas craindre leur arrivée sur le marché de l'emploi et demeurent confiants quant au maintien de l'activité dans l'immobilier et la ville et à la poursuite des recrutements.

**Les étudiants interrogés identifient trois attentes particulièrement déterminantes pour le choix de leur premier emploi : le niveau de rémunération, le cadre de vie au travail et la possibilité de connaître des évolutions rapides de carrière**

Ces critères figuraient déjà dans le top 5 des attentes des étudiants les années précédentes. Ils restent, pour autant, relativement peu mis en avant par les dirigeants au moment des recrutements.

Si ces critères ne sont pas inédits, ils ont malgré tout gagné en importance auprès des futurs diplômés ces dernières années, ce qui peut s'expliquer par le fort climat d'incertitudes auquel cette génération a été confrontée (remise en cause des contrats de stage ou d'embauche lors de la crise sanitaire, études à distance du fait des restrictions sanitaires, etc.).

**Enfin, sans surprise, les étudiants plébiscitent le CDI**

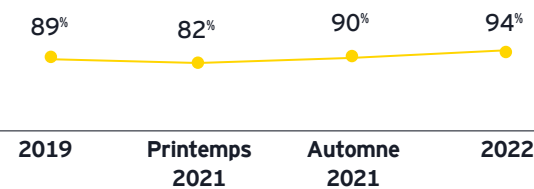
97% d'entre eux souhaiteraient être embauchés sur une durée indéterminée lors de leur premier emploi. Cette tendance - stable dans le temps - s'explique par la stabilité professionnelle que ce contrat induit, et révèle le souhait des étudiants de bénéficier de davantage de sécurité dans l'emploi.

94%

**des étudiants sont optimistes pour leur avenir**

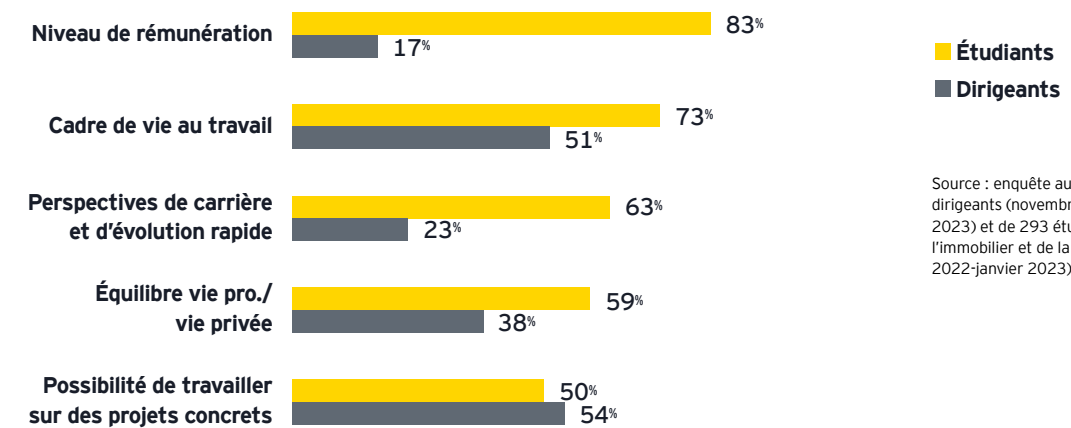
Source : enquête auprès de 293 étudiants de l'immobilier et de la ville (décembre 2022-janvier 2023)

*Part des étudiants se déclarant optimistes pour leur avenir\**



Source : enquête auprès de 293 étudiants de l'immobilier et de la ville (décembre 2022-janvier 2023)  
\* La question n'a pas été posée à l'automne 2020.

*Top 5 des critères regardés en priorité par les étudiants lorsqu'ils cherchent un emploi (en comparaison avec ceux mis en avant par les dirigeants dans une offre d'emploi)*



Source : enquête auprès de 515 dirigeants (novembre 2022-janvier 2023) et de 293 étudiants de l'immobilier et de la ville (décembre 2022-janvier 2023)



## Par ailleurs, la quête de sens et la sensibilité environnementale deviennent des critères importants pour la guerre des talents

**Notre enquête révèle que l'engagement environnemental et les preuves concrètes d'actions en matière de transition écologique s'imposent peu à peu comme un critère d'attractivité RH majeur**

74% des étudiants interrogés affirment, en effet, que les questions environnementales seront déterminantes dans leur recherche d'emploi.

57% d'entre eux se disent même prêts à refuser une offre d'un recruteur si les actions déployées par l'entreprise pour lutter contre le changement climatique ne sont pas suffisantes au regard de leurs convictions personnelles.

**Elle témoigne aussi de l'aspiration des jeunes candidats à rejoindre des projets porteurs de sens et s'inscrivant concrètement dans la transition écologique**

78% des étudiants interrogés nous disent vouloir s'impliquer, au sein de leur future entreprise, dans le déploiement d'actions environnementales. La plupart d'entre eux (69%) s'estiment d'ailleurs suffisamment formés, avec un minimum de compétences et de connaissances, pour être rapidement opérationnels sur les enjeux climatiques et environnementaux.

Par ailleurs, s'ils valorisent le rôle clé de l'immobilier et de la ville dans la conception des lieux de vie et dans le dynamisme des territoires, c'est bien le rôle que joue la filière dans la transition écologique qui semble le plus susciter leur intérêt.

64% d'entre eux affirment qu'ils trouveraient un sens à leur travail en contribuant à la réduction des consommations d'énergie et des émissions carbone du parc immobilier.

**Pour l'heure, les étudiants considèrent cette industrie à mi-chemin sur les enjeux climatiques et environnementaux**

Si 70% d'entre eux estiment que les acteurs de l'immobilier et de la ville ont pris conscience de l'urgence climatique, mettant en œuvre des plans opérationnels pour y répondre, seuls 21% jugent les actions jusqu'à présent déployées à la hauteur de l'exigence.

Les étudiants perçoivent la filière comme en pleine transformation. Rejoindre l'industrie de l'immobilier et de la ville apparaît donc comme un beau terrain de jeu, un levier majeur pour s'engager contre le réchauffement climatique.

### VERBATIM

Dirigeant de l'immobilier et de la ville

“

Nous sommes attractifs auprès des jeunes générations, car notre impact est assez fort. On œuvre à la rénovation énergétique des bâtiments et on contribue fortement à la zéro artificialisation nette des sols.



### Actions considérées par les étudiants comme les plus porteuses de sens

64%



Contribuer à la réduction des consommations d'énergie et des émissions carbone du parc immobilier

59%



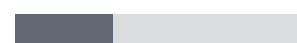
L'adaptation des villes et du bâti aux conséquences du changement climatique

38%



Revitaliser les centres-villes des villes moyennes

34%



Favoriser l'adaptation des immeubles de bureaux et de logements aux nouveaux usages et aux nouvelles aspirations des citoyens

29%



Produire davantage de logements dans les parcs privés et sociaux pour répondre à la demande de la population

24%



Améliorer l'offre d'équipements publics pour répondre à la demande des citoyens

17%



Construire des infrastructures d'hébergement pour les personnes âgées et dépendantes afin d'accompagner le vieillissement de la population

14%



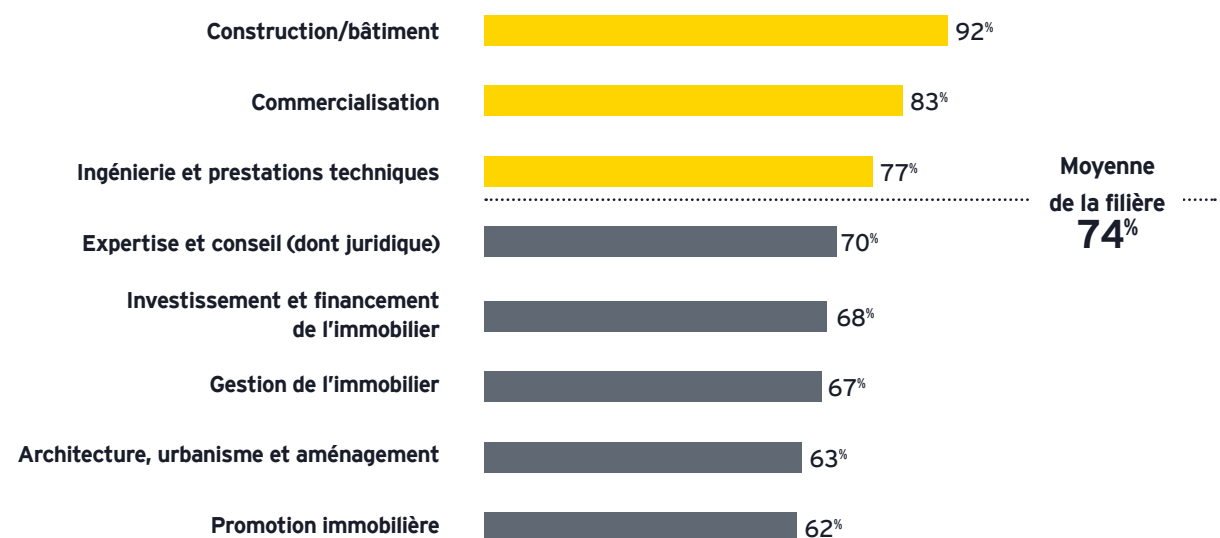
Construire des locaux à destination des entreprises pour soutenir le développement économique des territoires



## L'ensemble des étudiants peuvent rejoindre l'industrie de l'immobilier et de la ville : les dirigeants interrogés recherchent tous les types de profils

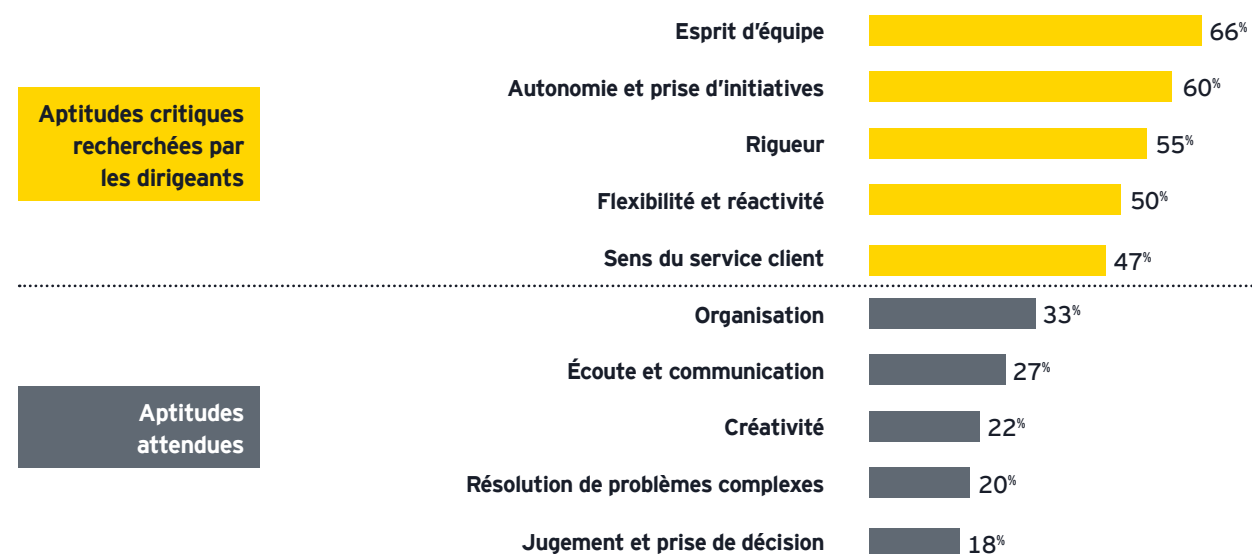


Part des dirigeants déclarant recruter en priorité des profils post-études ou débutants (par secteur d'activité)



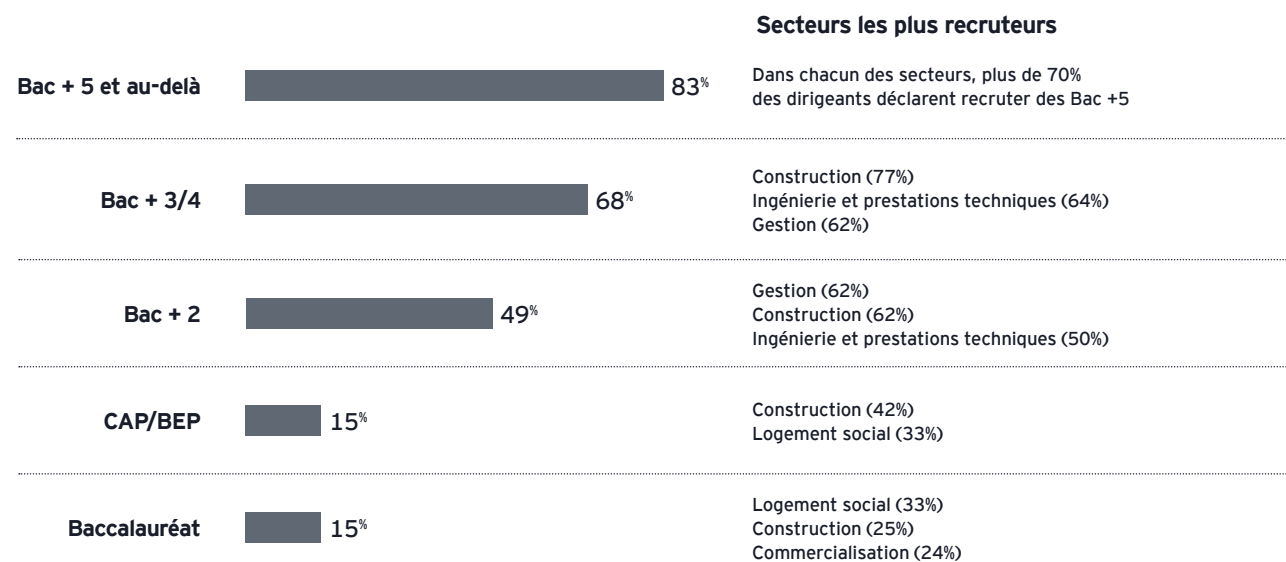
Source : enquête auprès de 515 dirigeants de l'immobilier et de la ville (novembre 2022-janvier 2023)

Aptitudes les plus recherchées chez les collaborateurs par les dirigeants de l'immobilier et de la ville



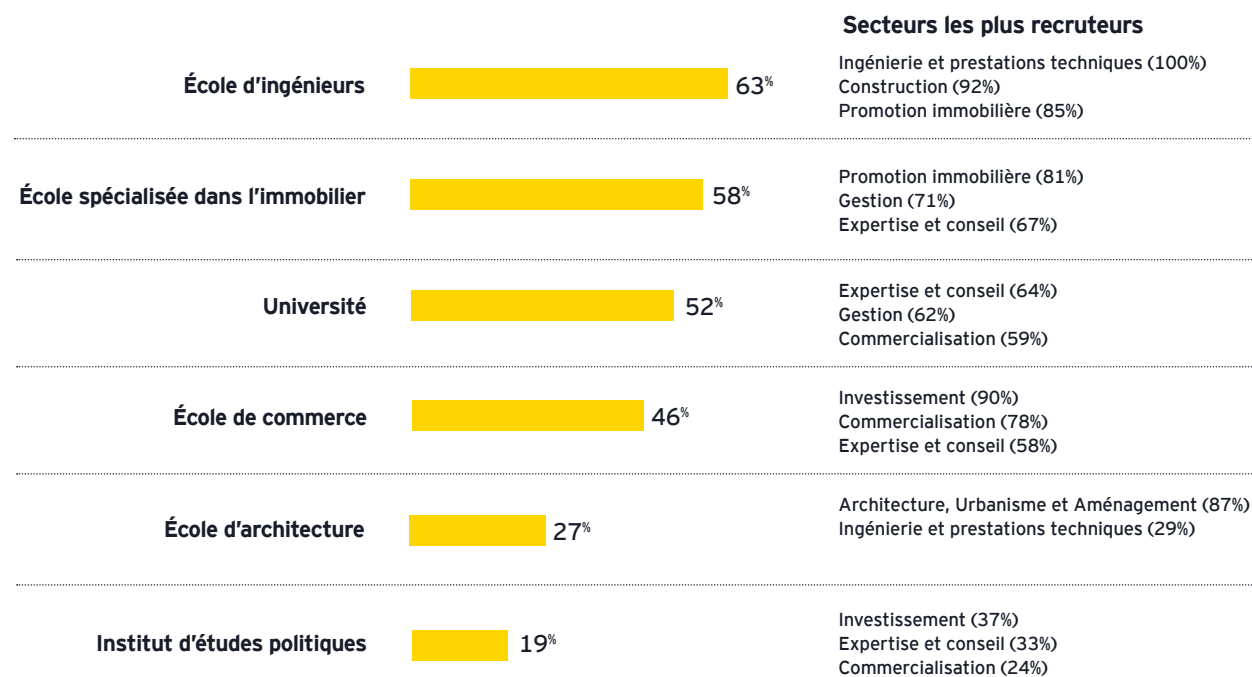
Source : enquête auprès de 515 dirigeants de l'immobilier et de la ville (novembre 2022-janvier 2023)

Part des dirigeants déclarant recruter en priorité les profils suivants (par niveau de diplôme)



Source : enquête auprès de 515 dirigeants de l'immobilier et de la ville (novembre 2022-janvier 2023)

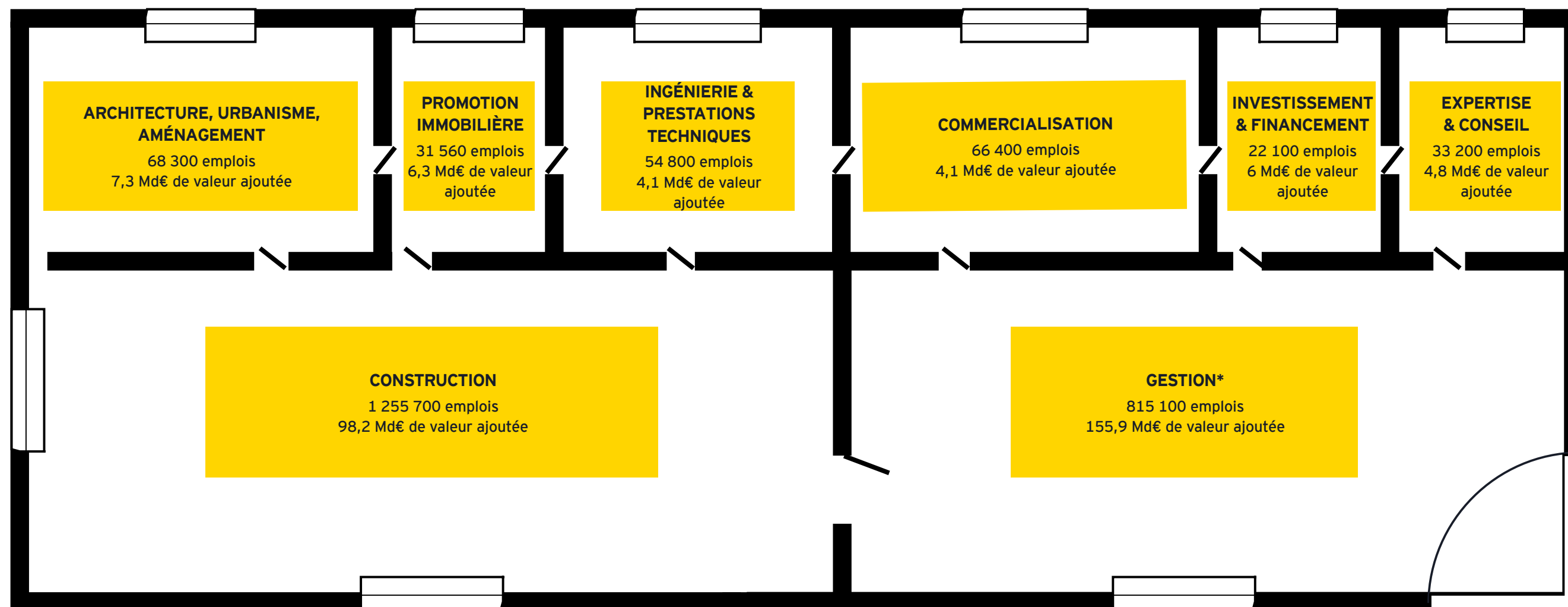
Part des dirigeants déclarant recruter en priorité les profils suivants (par niveau de diplôme)



Source : enquête auprès de 515 dirigeants de l'immobilier et de la ville (novembre 2022-janvier 2023)



En France, l'industrie de l'immobilier et de la ville emploie 2,3 millions de femmes et d'hommes dans 8 secteurs d'activité interconnectés



\* Le secteur de la gestion comprend également le logement social et les directions immobilières.

Source : analyses EY (au 03/02/2023)



**MÉTHODOLOGIE**

# L'industrie de l'immobilier et de la ville propose 100 métiers présents dans tous les territoires

**De l'architecte-urbaniste au développeur foncier, en passant par le chef de chantier, le property manager, le promoteur, le syndic ou l'agent immobilier, l'univers des métiers est large, vaste et ouvert à une variété de profils, de niveau de diplômes et d'expériences professionnelles.**

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 des métiers de l'immobilier et de la ville est favorisée par la diversité des actifs sur lesquels interviennent les entreprises de la filière.

Analyste - chargé d'étude / Analyste risque / Asset manager / Chargé de clientèle entreprise / Chargé de gestion back office clients SCPI / Chef de projet IT / Commercialisateur Patrimoine / Communication - Marketing / Comptable / Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers / Contrôleur de gestion / Data Manager / Data Scientist / Fiscaliste / Fund manager immobilier / Investment manager / ISR Sustainable Manager / Juriste immobilier / Portfolio manager immobilier / Responsable Middle Office Clients / Risk manager

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

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

**Architecture**

Architecte - Maître d'œuvre de conception et d'exécution / Architecte - Paysagiste / Architecte - Urbaniste / Chef de projets / Conseil auprès de la maîtrise d'ouvrage / Data Manager (dont Building Information Modeling) / Designer

**Urbanisme et aménagement**

Assistant à maîtrise d'ouvrage / Chargé de l'élaboration de documents réglementaires d'urbanisme / Chargé d'étude et chef de projet en développement territorial / Chargé d'opérations - chargé d'études / Chargé de projet concertation / 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

**Investissement et financement de l'immobilier**

**Expertise et conseil**

**Ingénierie et prestations techniques**

**Architecture, urbanisme et aménagement**

**Promotion immobilière**

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

**Construction des bâtiments**  
(hors métiers du gros œuvre et du second œuvre)

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

**Commercialisation**

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

**Gestion de l'immobilier**

**Les principaux métiers du property et du facility management**

Building manager / Gestionnaire de site / Gérant d'immeuble / Responsable de site / Chargé d'opérations, de travaux / Ingénieur projets études travaux / Comptable immobilier / Data Manager (dont Building Information Modeling) / Data scientist / Gestionnaire locatif / Chargé(e) de gestion locative / 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 / Employé(e) d'immeuble / Technicien de maintenance spécialisé / Technicien de services / Property manager / Responsable d'agence / Green manager / Energy manager / Project manager / Hospitality manager / Responsable sécurité et incendie / Responsable de mission sécurité

**Les métiers du logement social**

Agent de médiation / Assistant / Chargé(e) d'accueil / Chargé(e) d'attribution / Chargé(e) de clientèle (gestion locative et patrimoniale) / Chargé(e) de gestion locative (gestion locative et patrimoniale) / Chargé(e) de mission sécurité / Chargé(e) de recouvrement / Chargé(e) du relogement / Commercial(e) / Conducteur de travaux / Conseiller(e) en économie sociale et familiale / Développeur, développeuse foncier(e) / Directeur, directrice général(e) d'organisme / Employé(e) d'immeuble / Gardien(ne) / Gestionnaire de copropriétés / Gestionnaire des charges / Qualité de service / Responsable d'aménagement urbain / Responsable de la commercialisation / Responsable du développement durable / RSE / Responsable de la gestion locative / Responsable de la maîtrise d'ouvrage / Responsable de sites / Responsable de programmes-chargé(e) d'opérations / Responsable achats / Responsable territorial / Responsable technique / Communication, marketing / Finance, comptabilité, audit / Stratégie, innovation, prospective / Informatique et systèmes d'informations / Affaires juridiques / Ressources humaines / Services et moyens généraux

**Les métiers chez les utilisateurs et les directions immobilières**

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



**MÉTHODOLOGIE**

## Comment a été élaborée la 7<sup>e</sup> édition du Panorama de l'immobilier et de la ville ?

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

EY et la Fondation Palladio ont retenu le même périmètre de l'industrie immobilière et de la ville que lors des six premières éditions, en la définissant comme le rassemblement 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. 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.

La filière est divisée en 8 secteurs. Chaque secteur rassemble l'ensemble des entreprises et acteurs publics selon leur activité principale et ce, même si elle déploie des activités au sein d'autres secteurs. L'ensemble des emplois d'une entreprise est inclus dans le secteur correspondant à son activité principale afin d'éviter les doublons.

### Deux enquêtes auprès de 515 dirigeants de l'immobilier et de la ville et de 293 étudiants se destinant aux métiers de la filière

Une enquête destinée aux dirigeants de la filière a été conduite en ligne auprès de 515 décideurs représentant les 8 secteurs de la filière entre le 9 novembre 2022 et le 30 janvier 2023. Celle-ci a permis de collecter des données concernant l'activité des entreprises en 2023, les anticipations et priorités des dirigeants pour les mois et années à venir et leur point de vue quant aux transformations que connaît la filière. 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.

Enfin, une seconde enquête a été menée en ligne auprès de 293 étudiants inscrits dans les cursus préparant aux métiers de l'immobilier et de la ville (écoles d'ingénieurs, de commerce, instituts d'études politiques, écoles d'architecture, écoles immobilières, etc.). Les réponses ont été enregistrées entre le 1er décembre 2022 et le 30 janvier 2023. Cette enquête a permis de collecter les attentes des étudiants à l'égard de leur futur métier.

### Évaluer les emplois dans l'industrie de l'immobilier et de la ville

Les estimations relatives à l'emploi ont mobilisé une variété importante de sources compte tenu de la diversité des acteurs de la filière : données consolidées INSEE et Eurostat ; données issues des rapports de branches et des fédérations représentant les 8 secteurs de la filière ; études Xerfi relatives à la filière ; 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. Les données sont actualisées avec les sources disponibles à la date du 30 janvier 2023.

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.

### Des entretiens et ateliers de travail avec les dirigeants et experts de l'immobilier et de la ville

En complément des enquêtes, 37 dirigeants de l'ensemble de la filière ont été interrogés lors d'entretiens individuels et d'ateliers de travail approfondis, menés par EY de septembre 2022 à janvier 2023. Ils ont partagé leur vision des dynamiques économiques et RH, des défis affectant la filière ainsi que leurs perspectives pour les années à venir.

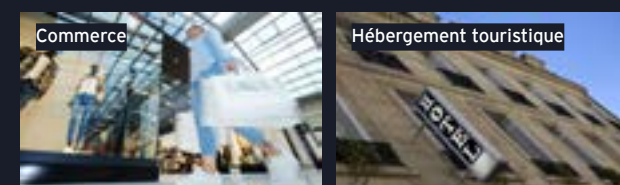
La tenue de 3 comités techniques avec les fédérations et organisations professionnelles partenaires de l'étude a également permis d'enrichir ces analyses.

Les produits et services développés par l'industrie de l'immobilier et de la ville sont au cœur du quotidien et des préoccupations des Français, des entreprises et des acteurs publics

#### Équipements publics



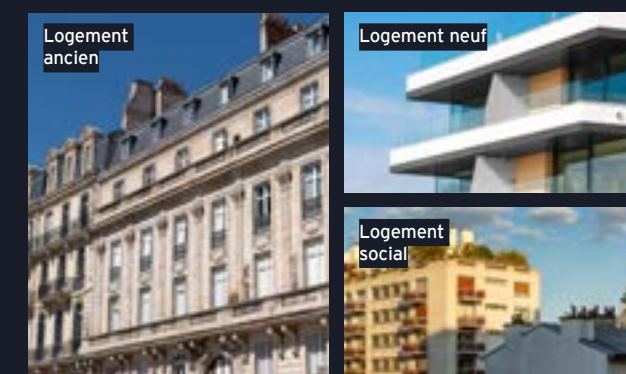
#### Commerce & loisirs



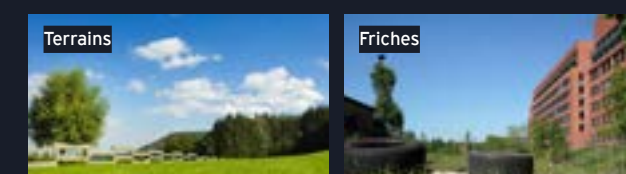
#### Immobilier d'entreprise



#### Logement



#### Foncier





## MÉTHODOLOGIE

Merci aux dirigeants et experts qui ont partagé leurs analyses et leurs perspectives pour l'immobilier et la ville

**Fabien ACERBIS**

Directeur général, Immo France

**Fabrice ALLOUCHE**

Président, CBRE France

**Christophe BARTHET**

Associé, EY

**Jean-Claude BASSIEN**

Directeur général délégué, Nexity

**Laurence BATLLE**

Présidente, Foncia ADB

**Anthony BECHU**

Architecte Dirigeant, Agence Bechu & Associés

**Virginia BERNOUX**

Présidente du directoire, OGIC

**Pascal BERTEAUD**

Directeur général, CEREMA

**Pascal BOULANGER**

Président, Fédération des Promoteurs Immobiliers

**Nadia BOUYER**

Directrice générale, Action Logement

**Maud CAUBET**

Architecte Fondatrice, Maud Caubet Architectes

**Sébastien CHEMOUNY**

Head of France, Allianz Real Estate

**Benoît CLOCHERET**

Président exécutif, Artelia

**Eric COSSERAT**

Président directeur général, Perial

**Eric COSTA**

Président, Citynove - Groupe Galeries Lafayette

**Myriam DARRIBERE**

Directrice du patrimoine immobilier, Immo Mousquetaires

**Stéphane DAUPHIN**

Directeur général, Seqens

**Pierre-André DE CHALENDAR**

Président, Saint-Gobain

**Emmanuel DE LANVERSIN**

Adjoint au directeur, Direction de l'habitat de l'urbanisme et des paysages

**Pierre DUCRET**

Directeur, Institut Palladio

**François DUTILLEUL**

Président, Rabot Dutilleul

**Christophe GIRAL**

Directeur de l'immobilier, Real Estate Development by Eurodisney

**Eric HOUVIEZ**

Directeur de l'immobilier, Orange

**Christine LECONTE**

Présidente, Conseil national de l'ordre des architectes

**Nicolas LEDOUX**

Président directeur général, Arcadis France

**Eric LEFIOT**

Président, Sypemi

**Gilles MAHUT**

Président, CBRE France Property Management

**Didier MIGNERY**

Président, UpFactor

**Bernard MOUNIER**

Président, Bouygues Immobilier

**Matthias NAVARRO**

Fondateur et co-président directeur général, Redman

**Axel NEVERS**

Directeur, Université de la Ville de Demain

**Agnès PEREZ**

Directrice générale, Citivia

**Jean-Marc PETER**

Directeur général, Sofidy

**Michel PLATERO**

Président, FNAIM du Grand Paris

**Olivier POUMEYROL**

Co-Fondateur, VayanData

**Michèle RAUNET**

Notaire associée, Cheuvreux Notaires

**Frédéric VIET**

Président, Groupe Rougnon



Merci aux membres du comité technique et à leurs organisations professionnelles pour leur implication dans ce projet collectif

**Iswann ALI BENALI**

Responsable observatoire de l'Urban Lab, Paris&Co

**Sandrine AULIAC**

Adjointe à la directrice du Pôle juridique, Chambre FNAIM du Grand Paris

**Eric BAZARD**

Président, Club Ville Aménagement

**Christian BERTRAND**

Secrétaire, Association des Property Managers (APROMA)

**Mélanie CHARPENTIER**

Directrice générale, Urban Land Institute France (ULI)

**Thomas CLOCHON**

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

**Coralie COUVRET**

Membre de l'IFEI, ancienne présidente

**Csongor CSUKAS**

Président, Association des Property Managers (APROMA)

**Godefroy d'HARCOURT**

Chargé de mission affaires publiques, Fédération CINOVA

**Christian de KERANGAL**

Directeur général, Institut d'épargne immobilière et foncière (IEIF)

**Charles-Henri de MARNIGNAN**

Analyste Senior, Institut d'épargne immobilière et foncière (IEIF)

**Eric DAVY**

Délégué général, API FIDJI

**Géraud DELVOLLE**

Délégué général, Union des syndicats de l'immobilier (UNIS)

**Véronique DONNADIEU**

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

**Vaya DRATSIDIS**

Responsable du développement RH et de l'action professionnelle, Union sociale pour l'habitat (USH)

**Martin DUPLANTIER**

Président, Association architecture et maîtres d'ouvrage (AMO)

**Ghislain ESCHASSERIAUX**

Délégué général, Fédération des Services Energie Environnement (FEDENE)

**Claude GALPIN**

Président, Association Française des sociétés d'Expertise Immobilière (AFREXIM)

**Laure-Reine GAPP**

Déléguée générale, Association des directeurs immobiliers (ADI)

**Stella GASS**

Directrice, Fédération Nationale des SCoT

**Baptiste GAUTIER**

Chargé de mission, Fédération Nationale des SCoT

**Hélène GENIN**

Déléguée Générale, Association pour le développement du Bâtiment Bas Carbone (BBCA)

**Fabien GUÉGAN**

Responsable adjoint du pôle immobilier et développement économique, Fédération des Entreprises publiques locales

**Véronique GUILLEMIN**

Présidente, Club des développeurs immobiliers et fonciers (CDIF)

**Emmanuel HEYRAUD**

Directeur cohésion sociale et développement urbain, France urbaine

**Michel JOUVENT**

Délégué général, Institut de la Performance et de l'Innovation dans l'Immobilier (IP2I)

**Eric LEFIOT**

Président, Syndicat des Professionnels du Facility Management (SYPEMI)

**Edwin MARVEAUX**

Analyste junior, Association française des sociétés de placement de l'immobilier (ASPIM)

**Julien MAUFFREY**

Directeur des études, Association française des sociétés de placement de l'immobilier (ASPIM)

**Julien MESTRE**

Directeur des relations sociales et de la formation, Fédération des entreprises sociales pour l'habitat (ESH)

**Antoine MORIN**

Coordinateur général, The French PropTech

**Loïc MOULAS**

Directeur général de l'Observatoire de l'Immobilier Durable (OID)

**Gérard PINOT**

Administrateur, Fédération CINOVA

**Camille PROUVOST**

Chargée de communication, Conseil national de l'Ordre des architectes

**Emmanuelle REY**

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

**Christophe RODRIGUEZ**

Directeur général, Institut Français pour la performance du bâtiment (IFPEB)

**Catherine SABBAH**

Déléguée générale, Institut des Hautes Etudes pour l'Action dans le Logement (IDHEAL)

**Stéphanie SCHWARTZ**

Adjointe au directeur du pôle RH, Fédération des Offices Publics de l'Habitat

**Claude SAMSON**

Président, AFILOG

**Julie TOROSSIAN**

Secrétaire générale, Fédération des Entreprises Immobilières (FEI)

**Émilie TOUCHARD**

Chef du projet, Réseau national des aménageurs, ministère de la Transition écologique

**Awa TRAORÉ**

Responsable relations sociales et formation, Coop'HLM

**Céline VENERONI**

Directrice générale, Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation Professionnelle de l'Immobilier

**Delphine VESSILIER**

Chef du service enquêtes et études statistiques, Fédération française du bâtiment (FFB)



## MÉTHODOLOGIE

## Principales sources

- ▶ ADEME, Transition(s) 2050, novembre 2021
- ▶ Banque des Territoires, Perspectives : l'étude sur le logement social, 2022
- ▶ CBRE, Analyse de marché sur l'immobilier commercial (France Figures Commerce Paris T4 2022), janvier 2023
- ▶ Conseil National de l'Ordre des Architectes, Archigraphie 2022, Observatoire de la profession d'architecte, décembre 2022
- ▶ Fédération Française du Bâtiment, Notes de conjoncture, 2022
- ▶ Fédération des Promoteurs Immobiliers, Notes de conjoncture, 2022
- ▶ Fédération des Promoteurs Immobiliers, Présidentielles 2022 - Le logement : l'enjeu de société, mars 2022
- ▶ Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière, Le tableau de bord trimestriel de l'immobilier en France, (du 2e au 4e trimestre), 2022
- ▶ Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière, Locaux d'activités en Europe : une classe d'actifs attractive et qui se transforme, novembre 2022
- ▶ Institut Montaigne, Logement : rebâtir nos ambitions, Février 2022
- ▶ Knight Frank, Le marché immobilier des commerces en France, septembre 2022
- ▶ Knight Frank, Le marché de l'immobilier résidentiel, novembre 2022
- ▶ Observatoire de l'Immobilier Durable, Baromètre de l'immobilier responsable, 2022
- ▶ Observatoire de l'Immobilier Durable / ASPIM, Etude sur les fonds immobiliers : les pratiques ESG face aux évolutions réglementaires, octobre 2022
- ▶ PWC / Urban Land Institute, Emerging Trends in real estate, décembre 2022
- ▶ Terra Nova, Logement : les priorités pour 2022-2027, Janvier 2022
- ▶ Xerfi, L'activité des architectes, février 2022
- ▶ Xerfi, L'activité des professions juridiques, décembre 2022
- ▶ Xerfi, La conjoncture du bâtiment, septembre 2022
- ▶ Xerfi, La promotion immobilière de logements, septembre 2022
- ▶ Xerfi, Les analyses, essais et inspections techniques, septembre 2022
- ▶ Xerfi, Les services d'ingénierie, d'études et de conseils techniques, octobre 2022



Les travaux de cette 7<sup>e</sup> édition ont été menés en lien étroit avec Lucie Cuenin, Bertrand de Feydeau, Mathieu Garro et Marie-Pauline Perrier de la Fondation Palladio. Ils ont été réalisés par EY, sous la supervision de Marc Lhermitte, avec la mobilisation de Quentin Nam et Clément Visbecq, ainsi que Sandrine da Cunha, Blandine Fourdrinier et Pierre Gugenheim.



La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY, présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur [ey.com / privacy](https://ey.com/privacy). Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent.

Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site [ey.com](https://ey.com).

© 2023 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2301BMC013.

SCORE France N°2023-019.

ED None.

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

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

[ey.com/fr](https://ey.com/fr)

## Contacts

### Marc Lhermitte

Associé - Ernst & Young Advisory

+ 33 1 46 93 72 76

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

### Quentin Nam

Manager - Ernst & Young Advisory

+ 33 6 60 62 92 89

[quentin.nam@fr.ey.com](mailto:quentin.nam@fr.ey.com)

## Fondation Palladio

### À propos de la 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 et des lieux de vie. Apolitique et avec sa mission d'intérêt général, elle est un lieu de rencontres, d'échanges, de débats et de réflexion qui se distingue d'un think tank, d'un club, d'une fédération professionnelle, d'un institut de formation ou encore d'un centre de recherche. Elle mobilise et rassemble tous secteurs et métiers concernés par la problématique immobilière et urbaine (aménagement, architecture, assurance, banque, construction, énergie, environnement, 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, durable, inclusive et créatrice de valeurs, la Fondation intervient directement auprès des acteurs qui font ou feront la ville, en créant les outils d'accompagnement nécessaires à la préparation des relais (Pôle Avenir Palladio), à la prise de recul (Institut Palladio), à l'action collective (Université de la Ville de Demain), à l'observation (Vigie Palladio) et à l'anticipation (Connecteur innovation-recherche Palladio). Par le croisement des regards entre décideurs économiques et politiques, dirigeants et experts, étudiants et professionnels, chercheurs universitaires et chercheurs en entreprises, chaque action de la Fondation contribue à nourrir un processus de remise en question, d'ouverture d'esprit et d'enrichissement mutuel. La Fondation veut créer les conditions pour que chaque acteur de l'immobilier et de la ville soit toujours plus en mesure de répondre aux grands défis actuels et à venir, qu'ils soient économiques, environnementaux, sociaux ou sociétaux.

### Fondateurs et Mécènes de la Fondation Palladio

**Fondateurs :** ALTAREA, BNP PARIBAS REAL ESTATE, BOUYGUES IMMOBILIER, COVIVIO, EY, GECINA, ICADE, KAUFMAN & BROAD, KLEPIERRE, SOCOTEC, UNIBAIL-RODAMCO WESTFIELD.

**Mécènes :** ADI / Association des Directeurs Immobiliers, GROUPE ADP / Aéroports de Paris, AE 75, AFILOG, AGENCE D'ARCHITECTURE BECHU & ASSOCIÉS, AIRE NOUVELLE - EQUANS, ALILA, ALLIANZ REAL ESTATE, AMO / Association Architecture et Maîtres d'Ouvrage, AMUNDI IMMOBILIER, ARDIAN, AREP, ARTELIA, AXA IM ALTS, BATIPART, BOUYGUES BÂTIMENT IDF, BUSINESS IMMO, CBRE, CDC HABITAT, CDIF / Club des développeurs immobiliers et fonciers, CELCIUS ENERGY, CHEUVREUX, CITYNOVE-GROUPE GALERIES LAFAYETTE, COSY HOME, EGIS, EIFFAGE IMMOBILIER, EMERIGE, ENIA ARCHITECTES, EPF Île-de-France, FEI, FFB / Fédération Française du Bâtiment, FPI / Fédération Promoteurs Immobiliers, FINESTATE, FRAÎCHEUR DE PARIS, FREO, FREY, GA SMART BUILDING, GENERALI REAL ESTATE FRENCH BRANCH, GRAND PARIS AMÉNAGEMENT, GRDF, GROUPAMA IMMOBILIER, HAUSSMANN EXECUTIVE SEARCH, HINES, IMMOBEL FRANCE, IMMO MOUSQUETAIRES, INGÉROP, INTERCONSTRUCTION, KARDHAM, KORIAN, LA FRANÇAISE, LA POSTE IMMOBILIER, LEFT BANK, MARIIGNAN, MAUD CAUBET ARCHITECTES, OFI INVEST REAL ESTATE, OGIC, ORANGE, PCA-STREAM / Philippe Chiambaretta Architecte, PERIAL, PWC FRANCE, QUARTUS, RDAI, REDMAN, RRED, GROUPE ROUGNON, RTE, S2T, SAGUEZ & PARTNERS, SAINT-GOBAIN, SAPHYR, SCAU, SCREEB, SEFRI-CIME, SFL / Société Foncière Lyonnaise, SNCF IMMOBILIER, SOCIÉTÉ DE LA TOUR EIFFEL, SOGARIS, SOGELYM DIXENCE, SPIE BATIGNOLLES, TELAMON, VEOLIA, VINCI CONSTRUCTION FRANCE, VINCI IMMOBILIER, WO2.

[fondationpalladio.fr](https://fondationpalladio.fr)