

Panorama de l'immobilier et de la ville

# L'économie en 4 dimensions

Décembre 2019



En collaboration avec



# Les composantes du 4<sup>e</sup> Panorama de l'immobilier et de la ville

## Les fondateurs



## Les principaux ingrédients

~ 1 000

dirigeants interrogés  
de juillet à octobre 2019

~ 50

entretiens et ateliers de travail  
avec des dirigeants de la filière

~ 100

analyses, études  
et sources principales

## Les 32 fédérations et organisations professionnelles partenaires du panorama



## Sommaire

01

L'économie de l'industrie de l'immobilier et de la ville en 2019

p. 8

02

La dynamique économique des classes d'actifs et des secteurs

p. 13

03

Les défis des dirigeants en 4 dimensions

p. 20

# Pourquoi parler d'une véritable « industrie de la ville » et d'une « économie en 4 dimensions » ?



**Jean-Roch Varon**  
Partner  
EY & Associés

La richesse du document produit depuis maintenant quatre ans par EY, avec la Fondation Palladio et Business Immo, nous a incités à opérer un glissement sémantique. Il y a peu, on parlait encore de l'immobilier comme d'un secteur économique clairement identifiable. Puis, s'est imposé le terme d'industrie immobilière, qui fait référence à une diversité de métiers, à une organisation économique complexe et à une multitude d'enjeux, qu'ils soient économiques, sociaux, environnementaux ou financiers.

Aujourd'hui, la réalité impose un nouveau glissement sémantique, **l'industrie de la Ville se substituant à l'industrie immobilière**. Est-ce en raison du poids économique majeur de cette activité, qui représente 11% de la création de richesses en France, soit davantage que l'industrie manufacturière ou le tourisme ? Ou bien est-ce dû à l'émergence d'une réalité nouvelle, qui s'impose à nous ?



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

On peut en effet s'interroger sur la pertinence du rapprochement de ces deux mots - industrie et ville - qui se rattachent à des contextes et à des traditions bien différenciés. Le fait de les rapprocher atteste-t-il de l'émergence d'un fait économique majeur pour ces prochaines années ? Qu'est-ce en effet qu'une industrie, si ce n'est l'agrégation d'activités de production autour d'innovations technologiques ou financières mises en œuvre par des acteurs de taille, constituant alors un secteur décisif de l'économie ? Défini comme tel, le mot « industrie » est probablement le plus juste pour qualifier l'imbrication de métiers autrefois séparés et qui par nécessité ou sous la contrainte de phénomènes majeurs - la métropolisation, le numérique ou le changement climatique notamment - sont amenés à s'organiser de façon plus productive, plus pertinente et plus efficace. **Au fond, la grande industrie du XXI<sup>e</sup> siècle, c'est celle qui émerge sous nos yeux : celle de la ville.**



**Sandra Roumi**  
Présidente  
de Business Immo

Ce 4<sup>e</sup> panorama met en lumière le dynamisme de cette filière, qui réunit plus de 2,1 millions de personnes et a créé 43 000 nouveaux emplois en 2018. Il révèle que ses acteurs, qui doivent intégrer les modalités de plus en plus complexes de la conception et de la rénovation du tissu urbain, identifient leurs défis en 4 dimensions :

- **Le citoyen-client**, car les clients de la filière, qui sont habitants et usagers, sont de plus en plus exigeants envers leur environnement immobilier et urbain ;
- **Le climat**, car l'année 2019 a marqué un véritable passage à l'acte sur ces enjeux ;
- **La complexité des projets**, qui impose un décloisonnement continu entre les métiers de cette grande industrie ;
- **La compétitivité**, enfin, afin de continuer à capter les sources d'une croissance durable et d'investir pour l'avenir.

Du succès de cette « économie en 4 dimensions » dépendra en grande partie la réussite de nos villes à être plus accueillantes aux hommes, plus riches en développement économique et en emplois et plus à même de contribuer à l'équilibre du tissu social. Voilà bien la finalité même de cette étude.

Nous vous souhaitons une agréable lecture. ■

# Les 8 secteurs de la filière de l'immobilier et de la ville...



## Architecture, urbanisme et aménagement

... conçoit le bâtiment, de sa structure à son aménagement intérieur, ainsi que la spatialisation des projets sur les territoires.



## Gestion de l'immobilier

... assure l'entretien et la gestion du patrimoine, pour le compte de particuliers ou d'entreprises. Cela inclut les métiers du logement social et des directions immobilières.



## Construction des bâtiments

... regroupe toutes les étapes de la construction du bâtiment : structure gros œuvre, aménagements et finitions. Ce secteur représente un emploi sur deux dans la filière.



## Ingénierie et prestations techniques

... réalise les études, la conception des ouvrages et le contrôle de la construction.



## Commercialisation

... assure la mise en relation entre le propriétaire d'un bien immobilier et l'utilisateur, tant pour le logement que pour d'autres classes d'actifs.



## Investissement et financement de l'immobilier

... contribue à financer et à assurer les projets, et investit dans des actifs immobiliers en vue de les valoriser.



## Expertise et conseil

... fournit les expertises nécessaires au projet sur les plans stratégique, organisationnel, juridique, fiscal, financier, commercial...

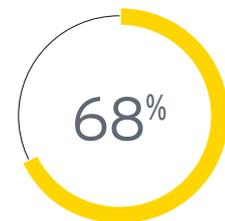


## Promotion immobilière

... se charge de la conception, de la prospection foncière, de la collecte des financements d'un projet puis du suivi de l'opération jusqu'à sa vente.

## ... et leurs interconnexions

- ▶ Les coopérations entre les secteurs de l'immobilier et de la ville sont nombreuses, leur objet final (le site, le bâtiment, l'immeuble, le quartier, le territoire) étant commun et partagé.
- ▶ Les frontières sont poreuses et le décloisonnement entre les différents secteurs et métiers se poursuit : en 3 ans, la part d'entreprises intervenant dans au moins deux secteurs d'activités de la filière a augmenté de 10 points.
- ▶ La filière « coproduit » la ville aux côtés d'autres secteurs économiques, qui fabriquent ou opèrent les infrastructures essentielles au fonctionnement de la ville : l'énergie et les réseaux, le numérique ou les mobilités. Par exemple, la présence d'infrastructures de transport favorise le développement de projets immobiliers et urbains, dans le Grand Paris et ailleurs.
- ▶ De nombreux défis sont communs à toutes ces filières. Ensemble, elles doivent accompagner la croissance démographique des villes tout en adaptant leurs activités et les espaces urbains au changement climatique et aux mutations technologiques et sociétales.



des entreprises de l'immobilier et de la ville **interviennent dans au moins deux secteurs d'activités de la filière** en 2019

Source : enquête EY auprès de 984 dirigeants de l'immobilier et de la ville, juillet - septembre 2019

# Une filière qui illustre la transformation profonde des entreprises et des territoires en France



**Marc Lhermitte**  
Partner  
Ernst & Young Advisory



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

Au-delà de son poids économique et de ses dynamiques de croissance, la filière de l'immobilier et de la ville se caractérise par son rôle majeur dans la transformation des entreprises, des métropoles et des villes moyennes.

Les projets de transformation, de développement ou de réorganisation des entreprises impliquent systématiquement les acteurs de l'immobilier et de la ville. L'immobilier constitue en effet un levier pour maîtriser et réduire les coûts, via une optimisation du parc, de sa gestion et de son entretien. Il participe également à renforcer l'attractivité des entreprises pour les talents ainsi qu'à favoriser la productivité de ces derniers.

Les projets immobiliers sont, enfin, toujours au rendez-vous des transformations digitales des entreprises via le BIM ou encore le suivi du patrimoine immobilier via des méthodes *big data et analytics*.

Le rôle des entreprises et acteurs publics de la filière est par ailleurs majeur pour nos territoires urbains et ruraux.

Pour les territoires denses, l'immobilier est source de transformation puisqu'il accompagne le phénomène de métropolisation. Alors que la population urbaine en France est passée de 76% en 2000 à 80% en 2018, le rôle des acteurs de la filière est majeur pour imaginer, accompagner et parfois réinventer les pratiques pour concevoir, construire, financer, commercialiser et gérer les bâtiments qui font la ville. À ce titre, la filière doit répondre aux défis de la société des urbains : produire des logements, des espaces de travail et de loisirs en adéquation avec les usages ; produire des bâtiments plus réversibles ; pallier la rareté du foncier via la densification.

Pour les villes moyennes et les territoires ruraux, la filière joue un rôle tout aussi majeur et central pour soutenir l'attractivité et le développement des territoires. Le plan *Action cœur de ville* lancé par le ministère de la Cohésion des territoires, qui vise à soutenir les projets immobiliers de 222 territoires, mobilise ainsi les entreprises de l'immobilier et de la ville via la réhabilitation-restructuration de l'habitat, le développement de projets commerciaux ou d'équipements publics attractifs. ■

Les travaux de cette 4<sup>e</sup> édition ont été menés en lien étroit avec **Bertrand de Feydeau, Thierry Deprost, Mathieu Garro et Lucie Bernard** de la Fondation Palladio, et **Sandra Roumi, Gaël Thomas et Anaïs Piot** de Business Immo. Ils ont été réalisés par EY, sous la supervision de **Marc Lhermitte**, avec la mobilisation de **Christophe Lasnier, Quentin Nam, Luc Chouzy, Jeanne Varaldi et Sandrine da Cunha**.

# Synthèse et chiffres clés

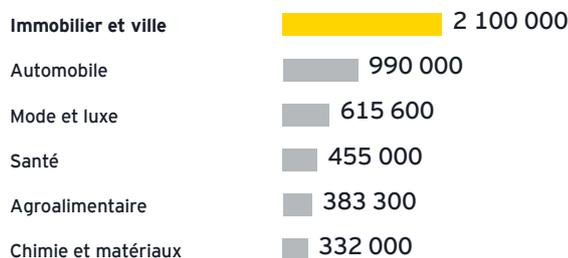
## Panorama de l'immobilier et de la ville - 2020

### 1 L'industrie de l'immobilier et de la ville s'affirme comme la 1<sup>re</sup> filière industrielle de l'économie française

La filière de l'immobilier et de la ville emploie **2,1 millions de personnes**, soit deux fois plus que l'industrie automobile, et s'affirme comme la 1<sup>re</sup> filière industrielle en France.

#### Nombre d'emplois de filières industrielles en France en 2018

Source : Conseil National de l'Industrie, analyses EY (2019)



La filière de l'immobilier et de la ville représente 257 Md€ de valeur ajoutée en 2018, soit **11% du PIB** national. Ainsi, elle dépasse l'industrie manufacturière (10%) ou la consommation touristique (7%), grandes composantes de la création de valeur en France.

#### Valeur ajoutée de l'immobilier et de la ville en France en 2018

Source : ministère de l'Économie et des Finances, analyses EY (2019)

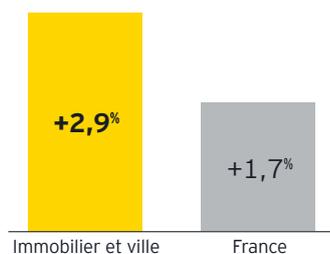


### 2 L'activité se maintient à un niveau élevé et les dirigeants de la filière sont globalement optimistes pour l'avenir

Avec près de **3% de croissance et plus de 43 000 emplois créés en 2018**, la filière maintient un niveau d'activité robuste tiré par une conjoncture économique favorable et un fort volume d'investissements.

#### Croissance de la valeur ajoutée de la filière de l'immobilier et de la ville et croissance du PIB (2018 par rapport à 2017)

Source : analyses EY, INSEE (2019)



**84% des dirigeants se déclarent confiants** pour l'avenir immédiat de la filière, malgré quelques zones de risque, notamment les élections municipales et la hausse des coûts de construction.



**78% des dirigeants envisagent de recruter d'ici 3 ans**, mais ces intentions sont en recul de 5 points par rapport à 2018 face aux difficultés à trouver les profils adéquats et aux incertitudes sur le moyen terme.

Source : enquête EY auprès de 984 dirigeants de l'immobilier et de la ville, juillet - septembre 2019

3

## Au cœur de la vie de tous les Français, les projets et activités de la filière connaissent des dynamiques contrastées



### IMMOBILIER RÉSIDENTIEL

Malgré une demande soutenue, le nombre de logements mis en chantier recule de **4,1%** entre 2018 et 2019.



### ÉQUIPEMENTS PUBLICS

Le nombre de projets autorisés diminue de **2%** entre 2018 et 2019, du fait de l'anticipation des élections municipales et d'un contexte budgétaire contraint pour les collectivités.



### IMMOBILIER D'ENTREPRISE

► Le marché de bureaux est en croissance (**+3,6%** de surfaces autorisées en 2019), porté par la transformation des usages

au travail.

► La logistique et l'immobilier commercial connaissent des évolutions croisées, sous l'effet de la montée du e-commerce.



### FONCIER

► En zone dense, la rareté du foncier produit une augmentation des prix des biens.

► Dans le même temps, les acteurs de la filière doivent limiter l'artificialisation nette des sols et optimiser qualitativement et quantitativement les projets dans les espaces disponibles.

Source : ministère de la Transition écologique et solidaire et ministère de la Cohésion des territoires, FPI France - chiffres 3<sup>e</sup> trimestre 2019

4

## Cette année, les dirigeants expriment leurs défis en 4 dimensions



### CITOYEN-CLIENT

Les « clients » de la filière - salariés, investisseurs, citoyens, consommateurs - sont de plus en plus exigeants à l'égard des projets immobiliers et urbains. Ces attentes concernent notamment la responsabilité sociale et environnementale. Par exemple, **63% des Français** tiennent compte de ce critère lors de leurs décisions de placement immobilier.



### COMPÉTITIVITÉ

Les dirigeants soulignent la nécessité pour la filière de renforcer ensemble les investissements dans l'innovation, afin de capter de nouvelles sources de croissance plus durables. En 2016, les dépenses de R&D de la construction et de la promotion ne représentaient que **0,1% de la valeur ajoutée des entreprises**, contre 2,4% pour le reste de l'économie.



### COMPLEXITÉ

La complexité des projets immobiliers et urbains impose le décloisonnement des acteurs de la filière.

À ce titre, **65% des dirigeants** estiment que les coopérations entre les 8 secteurs de la filière se sont renforcées ces dernières années.



### CLIMAT

L'année 2019 marque un véritable tournant dans la perception des enjeux climat/énergie/carbone par les dirigeants interrogés, qui confient qu'un chemin important reste à parcourir sur ces sujets. Seuls **29% des dirigeants** considèrent que la filière s'est « beaucoup » adaptée à ces enjeux.

Source : IFOP pour Vigeo Eiris et le Forum pour l'investissement responsable (2018), enquête EY auprès de 984 dirigeants de l'immobilier et de la ville (juillet - septembre 2019), ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2018)



# 01

---

## L'économie de l'industrie de l'immobilier et de la ville en 2019

- ▶ Activité et croissance
- ▶ Perspectives des dirigeants
- ▶ Emplois et recrutement

# L'immobilier et la ville est la 1<sup>re</sup> filière industrielle de l'économie française et pèse 11% du PIB national

## Chiffres clés de la filière en 2018

Source : analyses EY (2019)

**257 Md€**  
de valeur ajoutée

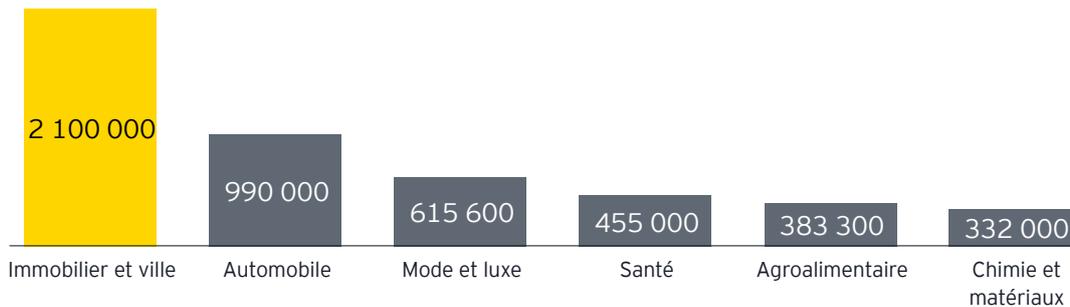
**+2,9%**  
de croissance

**2,1 millions**  
d'emplois

- La filière de l'immobilier et de la ville est la première filière industrielle française en termes de valeur ajoutée et d'emploi.
- Elle représente 11% du PIB national, avec 257,3 milliards d'euros de valeur ajoutée en 2018. Sur le périmètre des 8 secteurs étudiés, la filière est la première contributrice à l'économie française, devant des filières industrielles comme la santé et le luxe, la chimie, l'agroalimentaire ou encore l'automobile.
- C'est également la première filière pourvoyeuse d'emplois, avec plus de 2,1 millions de femmes et d'hommes qui œuvrent à construire la ville et les lieux de vie en France.

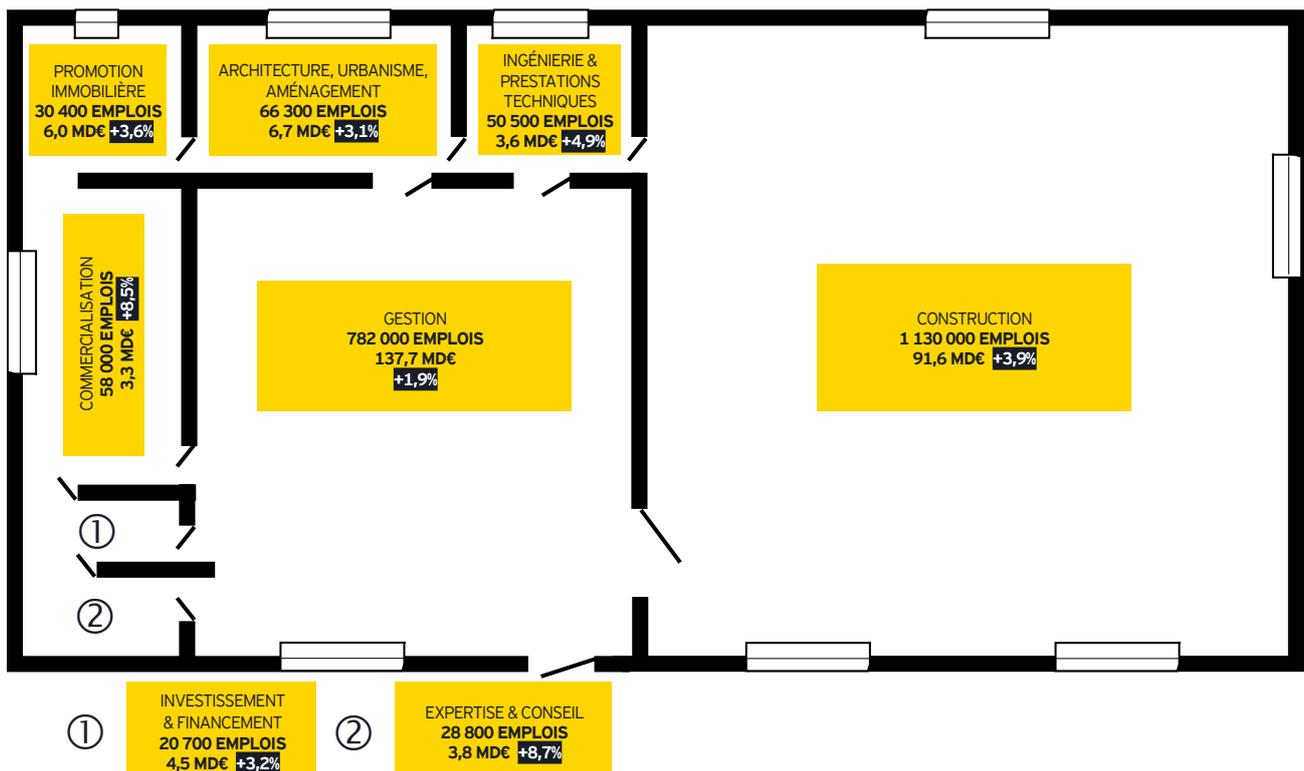
## Volume d'emploi des filières industrielles en France (2018)

Source : Conseil National de l'Industrie, analyses EY (2019)



## Emploi, valeur ajoutée et croissance dans les 8 secteurs de la filière (2018 par rapport à 2017)

Source : analyses EY (2019)



# Avec près de 3% de croissance en 2018 et plus de 43 000 nouveaux d'emplois, la filière maintient un niveau d'activité élevé

**En 2018, la filière de l'immobilier et de la ville a connu un niveau de croissance plus élevé (+2,9%) que celui du PIB national (+1,7%).**

Les acteurs de la filière ont bénéficié d'un contexte économique favorable à leur activité avec des sous-jacents économiques toujours bien orientés (taux d'intérêt, épargne mondiale disponible...) et des facteurs porteurs tels que la confiance retrouvée des investisseurs dans la capacité de la France à se transformer et accueillir des activités économiques.

Le volume des investissements est élevé, particulièrement pour l'immobilier d'entreprise, avec 23,8 Md€ investis pour les 9 premiers mois de 2019, en hausse de 21% par rapport à la même période l'année précédente.

**Avec 43 000 nouveaux emplois en 2018, la filière continue d'être l'une des réponses principales au problème de l'emploi en France.**

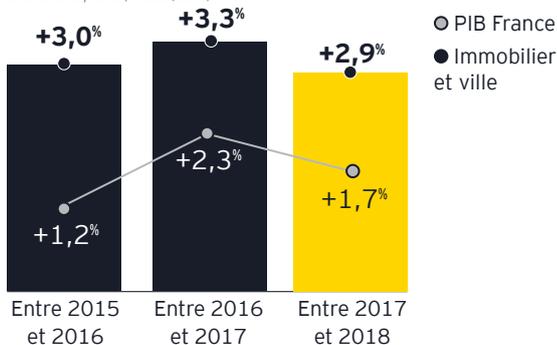
Cette progression est portée par la réalisation des projets en cours et programmés, comme le montre la création de 20 000 emplois dans le secteur de la construction. Elle est également alimentée par des besoins de recrutement ciblés sur certains postes liés par exemple à la transformation digitale, ou pour certains types de profils prisés par l'ensemble des acteurs de la filière, comme les ingénieurs.

**2018 a néanmoins présenté quelques signes de ralentissement, avec une croissance en baisse de 0,4 point par rapport à celle enregistrée en 2017.**

De premiers signes de contraction sont apparus dans l'immobilier résidentiel qui a marqué le pas, sur fond d'anticipation des élections municipales par les élus. Les difficultés liées à l'immobilier commercial se sont poursuivies, avec des investissements en chute de 4% par rapport à l'année précédente. Malgré une performance toujours élevée, un léger recul de la logistique peut être signalé, en comparaison aux niveaux exceptionnels enregistrés en 2017.

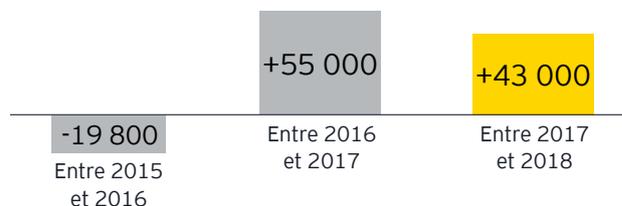
## Croissances comparées de l'immobilier et de la ville et de l'économie française

Source : analyses EY, INSEE (2019)



## Emplois créés au sein de la filière chaque année

Source : analyses EY (2019)



## +21% Croissance du marché de l'investissement en immobilier d'entreprise

Source : BNPPRE Investissement (2019) - croissance sur les 9 premiers mois de 2019 par rapport à 2018





## Les dirigeants sont confiants pour l'avenir immédiat de la filière, malgré quelques zones de risque

### Les dirigeants interrogés restent assez largement optimistes pour 2019 et 2020 et soulignent :

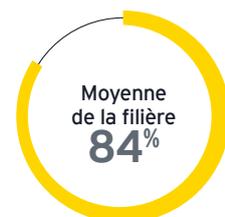
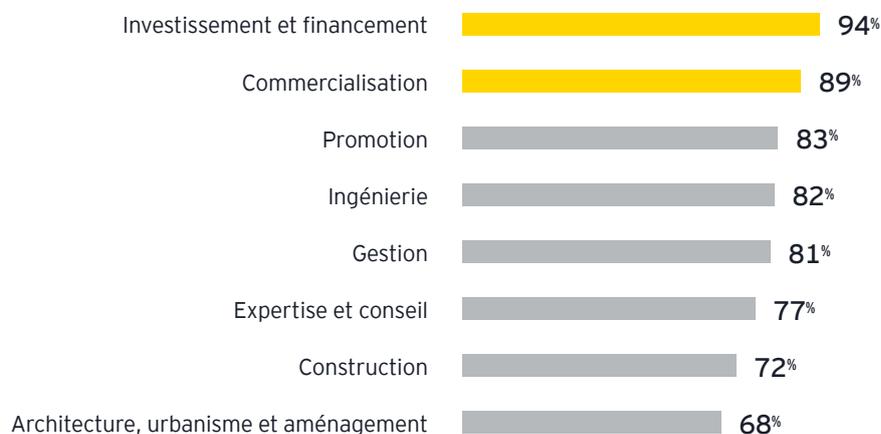
- La perspective de nouveaux projets dans l'immobilier d'entreprise, en particulier pour le bureau et la logistique ;
- La dynamique des projets urbains et de transport du Grand Paris et, par anticipation, ceux liés à Paris 2024 et au Grand Paris Express ;
- Une dynamique toujours forte des grandes métropoles régionales, offrant une profondeur de marché prometteuse ;
- Des projets plus complexes qui appellent au développement de nouvelles offres et produits du fait des nouveaux usages, des normes environnementales, des objectifs de mixité fonctionnelle, etc.

### Ils mettent en avant quelques facteurs de risque, parmi lesquels :

- L'échéance des municipales de 2020, qui freine l'engagement de nouveaux projets immobiliers ;
- Les doutes sur l'évolution des taux d'intérêt dans un contexte de ralentissement économique global avec une prévision de 1,3% de croissance entre 2018 et 2019 ;
- Les incertitudes liées aux facteurs géopolitiques tels que le Brexit ou les relations commerciales internationales ;
- La hausse des coûts de construction, en lien notamment avec les contraintes réglementaires et environnementales des projets ;
- Les difficultés de certaines classes d'actifs tels que le commerce qui poursuit sa mutation face à la montée en puissance du e-commerce.

### Part des dirigeants de la filière se déclarant optimistes sur les perspectives économiques 2020

Source : enquête EY auprès de 984 dirigeants de l'immobilier et de la ville, juillet - septembre 2019



# Les intentions de recrutement restent élevées, malgré un léger recul après deux années exceptionnelles

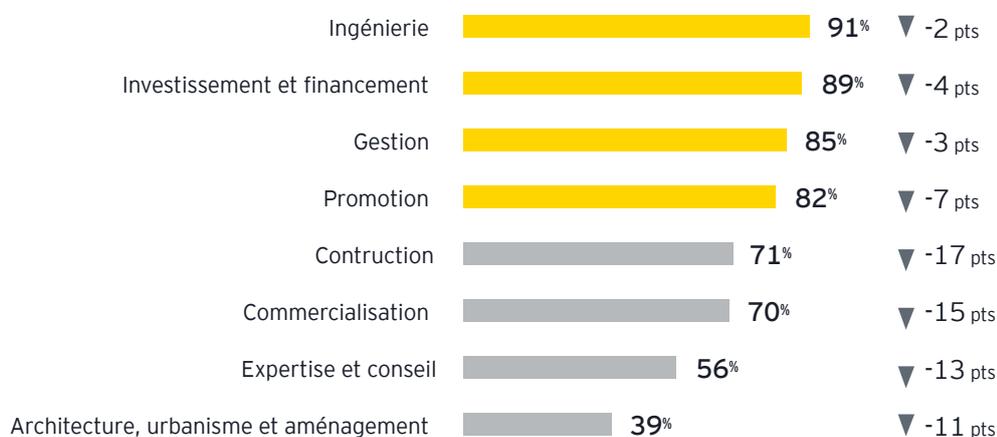
**Les intentions de recrutement demeurent à un niveau élevé puisque huit dirigeants sur dix ont l'intention de recruter au cours des trois prochaines années.**

Cependant, pour la première fois depuis la réalisation de notre enquête, les intentions de recrutement sont en recul par rapport à l'année précédente dans les huit secteurs de la filière.

Ce recul traduit les réserves exprimées par les dirigeants sur les perspectives économiques des douze à dix-huit prochains mois. Il traduit également un effet de correction après des niveaux de recrutement très élevés en 2017 et 2018 et l'anticipation d'un potentiel ralentissement de l'activité à venir, dans un contexte d'élections locales.

## Intentions de recrutement à 3 ans par secteur et comparaison par rapport à 2018

Source : enquête EY auprès de 984 dirigeants de l'immobilier et de la ville, juillet - septembre 2019

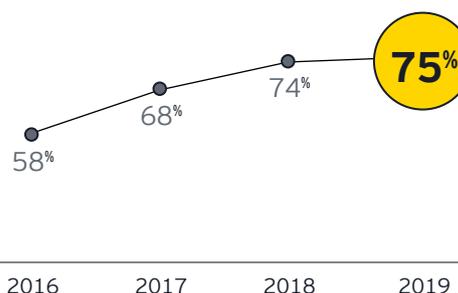


**Cette situation est paradoxale puisque les difficultés de recrutement sont quant à elles en progression, 75% des dirigeants interrogés affirmant y être confrontés.**

C'est le plus haut niveau observé depuis la réalisation de l'étude, alors que la mobilisation de talents toujours plus diversifiés est souvent perçue comme une condition nécessaire à la réussite des projets toujours plus complexes de la filière.

## Part des dirigeants rencontrant des difficultés de recrutement

Source : enquête EY auprès de 984 dirigeants de l'immobilier et de la ville, juillet - septembre 2019





# 02

---

## La dynamique économique des classes d'actifs et des secteurs

- ▶ Logement, commerce, bureau, logistique, équipement public, foncier
- ▶ Architecture, urbanisme & aménagement, Commercialisation, Construction, Expertise & conseil, Gestion, Ingénierie, Investissement & financement, Promotion

# Les 3 grandes classes d'actifs au cœur de la vie de tous les Français...



## L'immobilier résidentiel

- ▶ **Le marché du logement est en tension dans les zones denses**, où existe le plus fort décalage entre niveau de production et demande des habitants.
- ▶ Le maintien d'un haut niveau de demande s'explique notamment par des conditions économiques favorables à l'emprunt et l'investissement, tandis que la rareté du foncier et le ralentissement des projets font pression sur l'offre.
- ▶ Malgré cette demande soutenue, les perspectives sur le marché du logement neuf sont plutôt défavorables. La construction de logements est en recul en 2019 alors que les ventes dans l'ancien progressent et que les prix augmentent.

**35,4 millions de logements en France**  
au 1<sup>er</sup> janvier 2018

Source : INSEE (2019)



**-4,1%** de logements mis en chantier  
entre 2018 et 2019 soit ~410 700

Source : ministère de la Transition écologique et solidaire, évolution entre le 3<sup>e</sup> trimestre 2018 et le 3<sup>e</sup> trimestre 2019



## Les équipements publics

- ▶ **Les équipements publics recouvrent une variété de biens immobiliers destinés à l'enseignement, la santé, l'administration publique, la culture et les sports.** Ils incluent également les bâtiments dédiés aux transports (gares, aéroports, etc.).
- ▶ Ce marché est en léger repli en 2019 et semble indiquer une limitation des projets longs et coûteux et le démarrage de plus petits projets pour une livraison rapide avant les élections municipales de mars 2020.
- ▶ Pour les professionnels interrogés, ce ralentissement pourrait se prolonger sur l'année 2020, pendant que se mettent en place les nouvelles mandatures dans un contexte de ressources budgétaires contraintes.

**260 000 équipements sportifs en France** (salles de sports, piscines, etc.)

Source : ministère des Sports, les chiffres clés du sport (2017)

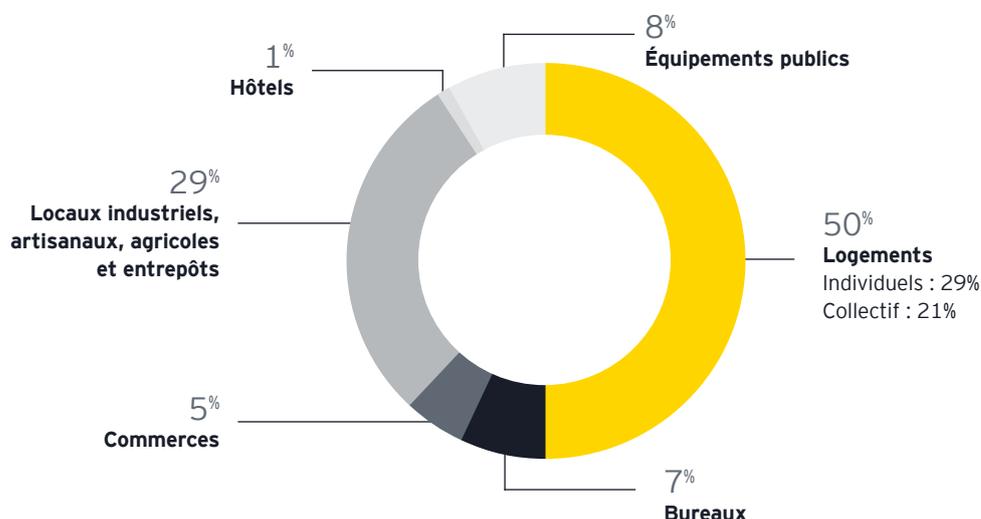


**-2,0%** de surfaces autorisées  
entre 2018 et 2019

Source : ministère de la Transition écologique et solidaire, évolution entre le 3<sup>e</sup> trimestre 2018 et le 3<sup>e</sup> trimestre 2019

## Répartition des constructions neuves commencées en 2019

Source : ministère de la Transition écologique et solidaire (2019)



# ... connaissent des dynamiques contrastées face aux échéances électorales, à la transformation des usages et à la complexité des projets urbains



## L'immobilier d'entreprise

### Bureaux

- ▶ **Le marché de l'immobilier de bureaux est en croissance en Île-de-France et dans les grandes métropoles.** Il profite d'une demande accrue et renouvelée qui exige un enrichissement de l'offre de services ainsi que davantage de flexibilité, en écho au déploiement des nouveaux usages au travail.
- ▶ Le marché présente un fort potentiel de développement, qui pourrait toutefois être limité par les incertitudes liées au modèle économique du coworking ainsi qu'à un éventuel effet plafond sur les prix dans la plupart des marchés.

 **+3,6%**

**de surfaces autorisées**  
entre 2018 et 2019

Source : ministère de la Transition écologique et solidaire, évolution entre le 3<sup>e</sup> trimestre 2018 et le 3<sup>e</sup> trimestre 2019

### Commerces

- ▶ **Sous l'effet de la révolution digitale et de la montée du e-commerce, le secteur de la distribution et son immobilier dédié est en profonde mutation.**
- ▶ Avec près de 800 centres commerciaux en France et des cœurs de ville en transformation, cet actif est structurant pour les territoires mais doit se renouveler pour continuer à améliorer l'expérience client et contribuer à la revitalisation des villes moyennes.

 **-7,0%**

**de surfaces autorisées**  
entre 2018 et 2019

Source : ministère de la Transition écologique et solidaire, évolution entre le 3<sup>e</sup> trimestre 2018 et le 3<sup>e</sup> trimestre 2019

### Logistique

- ▶ **Le marché de la logistique est en plein essor, en écho aux transformations du commerce et de la distribution.**
- ▶ Pour les dirigeants interrogés, ce marché pourra continuer à croître et monter en gamme via le développement de projets de logistique urbaine, qualitatifs et bien intégrés à leur environnement.

 **+25,2%**

**de surfaces autorisées**  
entre 2018 et 2019

Source : ministère de la Transition écologique et solidaire, évolution entre le 3<sup>e</sup> trimestre 2018 et le 3<sup>e</sup> trimestre 2019



## Le foncier, ressource rare au cœur des multiples défis de la filière

- ▶ Géré par les opérateurs publics ou privés, l'aménagement et la gestion du foncier impactent l'ensemble de la filière.
- ▶ En zone dense, la rareté produit une augmentation du prix des biens et limite l'ampleur de la construction neuve, ce qui conduit aujourd'hui les responsables publics à envisager des mesures de limitation du prix des terrains.
- ▶ Dans le même temps, les aménageurs et gestionnaires de foncier sont soumis à de nouvelles contraintes et réglementations. Par exemple, dans le cadre du plan national pour la biodiversité 2018, le gouvernement a fixé un objectif de zéro artificialisation nette à l'horizon 2025.
- ▶ Entre marché tendu et gestion d'une urbanisation harmonieuse, les acteurs sont appelés à optimiser quantitativement et qualitativement les projets dans les espaces disponibles.

Objectif zéro  
artificialisation  
nette

**dans le cadre du plan biodiversité  
du ministère de la Transition  
écologique et solidaire  
(4 juillet 2018)**

# Les 8 secteurs de l'immobilier et de la ville agissent dans des univers interconnectés...

## Architecture, urbanisme et aménagement

**+3,1%** | **+ 2 000**  
valeur ajoutée | création d'emplois

 **55%** des architectes interrogés dans le cadre de l'étude CNOA-CREDOC envisagent de se former ou d'améliorer leurs connaissances **en matière de BIM**

Source : CNOA-CREDOC (2018)

- ▶ Le rythme de croissance du secteur a été divisé par deux en 2018 par rapport à 2017. Alors que le niveau élevé des transactions dans l'ancien a dynamisé les besoins en travaux de rénovation, la conjoncture a été moins favorable pour l'architecture, avec un recul des mises en chantier de logements neufs.
- ▶ Les dirigeants du secteur semblent être les moins optimistes de la filière. Processus de construction plus complexes, pression sur les prix, forte intensité concurrentielle, poids de la réglementation, sont autant de défis complexifiant l'activité des professionnels.
- ▶ Pour les années à venir, les dirigeants identifient la densification de la ville et la mixité des fonctions urbaines comme les deux injonctions majeures pour leur activité.

## Commercialisation

**+8,5%** | **+ 3 500**  
valeur ajoutée | création d'emplois

 **> 1 million** de ventes de logements anciens à fin juin 2019

Source : CGEDD d'après bases notariales et DGFiP (MEDOC) (2019)

- ▶ Les acteurs du B to C ont vu leur activité dopée par un nombre record de transactions dans l'ancien, qui a bénéficié d'une série de facteurs favorables aux accédants comme aux investisseurs, sur fond de confiance des ménages en hausse, de conditions d'accès au crédit à l'habitat dynamisées par des taux toujours faibles et d'un moindre attrait pour d'autres typologies de placements financiers (produits d'épargne par exemple).
- ▶ Les dirigeants interrogés reconnaissent que la digitalisation des usages des particuliers en matière d'immobilier (recherche/consultation, prise de contact avec le vendeur/propriétaire, acquisition) aura un impact croissant sur la transformation de leur métier et de leur offre (simulateur d'investissement, webchat, visite virtuelle...).

# ... mais ont des vitesses d'adaptation différentes, au plan commercial, technologique ou organisationnel

## Construction

**+3,9%** | **+ 20 000**  
valeur ajoutée | création d'emplois

 **1<sup>er</sup> secteur**  
**de la filière** rencontrant le plus  
de difficultés de recrutement

Source : enquête EY auprès de 984 dirigeants de l'immobilier  
et de la ville, juillet - septembre 2019

- ▶ Malgré des carnets de commandes solides, les dirigeants de la construction constatent des effets de correction du marché, liés à la baisse des mises en chantier de logements neufs, sur fond d'élections municipales, et à un essoufflement de la commande publique.
- ▶ Les dirigeants demeurent optimistes pour 2020 avec un carnet de commandes des majors en partie assuré par la stratégie soutenue des promoteurs sur les grandes métropoles et une activité portée en Île-de-France par les projets urbains liés au Grand Paris.
- ▶ L'enjeu de production des commandes existantes est identifié comme le défi majeur à relever alors même que les opérations deviennent plus complexes et que la pénurie de conducteurs de travaux s'accroît.

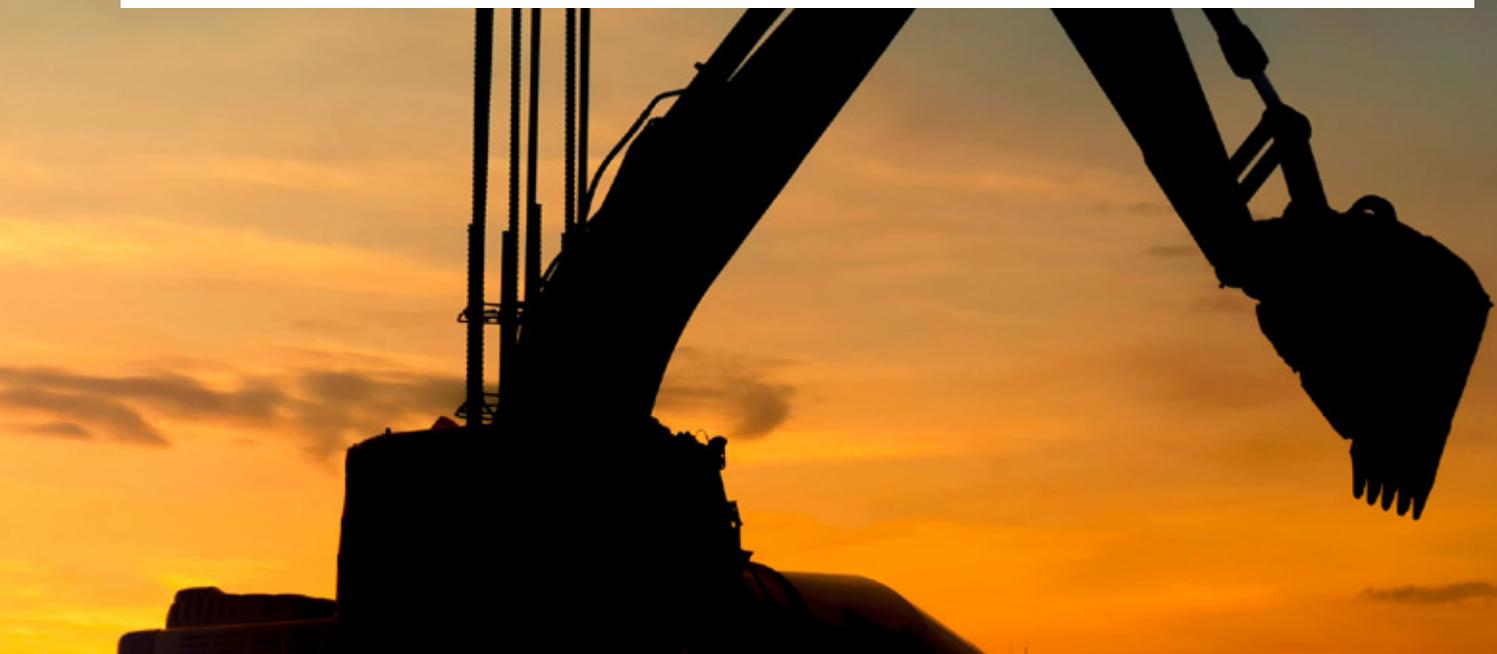
## Expertise & Conseil

**+8,7%** | **+ 1 800**  
valeur ajoutée | création d'emplois

 **3X**  
**la croissance moyenne** de la filière  
de l'immobilier et de la ville

Source : Analyses EY (2019)

- ▶ Le secteur enregistre le taux de croissance le plus élevé de la filière en 2018. Sa très bonne performance tient autant à la diversité de ses missions qu'au dynamisme de ses marchés cibles, avec des missions d'expertise récurrentes liées à la réglementation (par exemple, des évaluations réglementaires auprès de foncières cotées, de SPCI ou d'OPCI) et des missions de conseil (*due diligences* immobilières et financières, études de marché, analyses de portefeuille...) dont la demande a été dynamisée par la conjoncture de l'investissement immobilier.
- ▶ Plus des trois quarts des dirigeants du secteur sont optimistes pour 2020, et souhaitent profiter de la conjoncture favorable pour amplifier l'évolution de leur offre vers l'intégration des nouveaux usages ou investir dans les outils d'analyse de la data.



## Gestion de l'immobilier

**+1,9%** | **+ 11 400**  
valeur ajoutée | création d'emplois

  
**-1,3 Md€**  
Montant estimé de la **baisse annuelle des recettes des bailleurs sociaux** liée à la mise en place de la réforme du logement social entre 2020 et 2022

Source : Banque des Territoires (2019)

- ▶ Les bonnes performances du marché de l'investissement, et en particulier des grandes opérations (> 100 M€) ont contribué à doper les besoins en gestion des actifs immobiliers. Les professionnels du secteur, notamment ceux du *property management*, poursuivent leurs efforts de transformation pour une meilleure prise en compte des attentes environnementales de leurs clients (performance énergétique des bâtiments) et accélèrent leur transformation digitale (plateformes de gestion de site, digitalisation des espaces de travail...).
- ▶ Les dirigeants du logement social enregistrent une baisse d'activité, avec pour toile de fond la réorganisation à l'œuvre chez les bailleurs sociaux, l'affaiblissement de leurs ressources ou encore les élections municipales de 2020.

## Ingénierie et prestations techniques

**+ 4,9%** | **+ 1 800**  
valeur ajoutée | création d'emplois

  
**83%** des dirigeants du secteur rencontrent des **difficultés de recrutement**.  
Pour 50% des dirigeants, ces difficultés sont croissantes depuis 3 ans.

Source : enquête EY auprès de 984 dirigeants de l'immobilier et de la ville, juillet - septembre 2019

- ▶ Avec 4,9% de croissance, le secteur a su tirer parti, en 2018, de la dynamique encore positive et de la diversité de ses marchés cibles (promotion immobilière, construction, foncières et collectivités publiques). Une série de facteurs favorables soutient l'activité du secteur, comme l'entrée en vigueur de nouvelles réglementations techniques, la reprise espérée de certains travaux publics, ou encore le dynamisme de la construction neuve tertiaire.
- ▶ Les dirigeants interrogés estiment que les défis de la transition écologique et de la rupture numérique seront sources d'opportunités pour les années à venir. Ils misent en particulier sur la digitalisation de leurs outils et de leur processus (maquette numérique, automatisation de certains diagnostics...), pour se repositionner vers une posture de conseil.

## Investissement - Financement

**+3,2%**  
valeur ajoutée

**+ 300**  
création d'emplois



**+6,4 points**  
Évolution de la part relative  
des **investisseurs asiatiques**  
dans le volume total des  
investissements en France

Source : CBRE (2019) - variations 2<sup>e</sup> trim. 2019 / 2<sup>e</sup> trim. 2018

- ▶ Avec 12,7 Md€ d'engagements au 1<sup>er</sup> semestre 2019, l'année s'annonce sous les meilleurs auspices avec un volume d'investissement toujours élevé. Offre vacante en recul, prix des actifs et niveaux de loyers satisfaisants, compression des taux de rendement *prime* dans un contexte de forte demande... Les indicateurs sont toujours au vert et laissent les dirigeants du secteur particulièrement optimistes.
- ▶ Les grandes transactions et l'accélération des investissements internationaux, en provenance d'Asie et de Corée du Sud en particulier, ont été portés par des fondamentaux solides : attractivité croissante de la France (notamment de la place parisienne et des grandes métropoles), forte baisse des rendements obligataires ou encore dynamisme propre à l'immobilier logistique.

## Promotion immobilière

**+3,6%**  
valeur ajoutée

**+ 2 500**  
création d'emplois



**- 9,4%**  
**Permis de construire** pour les  
logements collectifs en 2019

Source : ministère de la Transition écologique et ministère de la Cohésion des territoires (2019)

- ▶ Bien que l'activité des promoteurs demeure élevée par rapport à la moyenne décennale, les mises en vente de nouveaux programmes immobiliers marquent un recul certain (-14% au 3<sup>e</sup> trimestre 2019 par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre 2018).
- ▶ Les fondamentaux de l'activité demeurent cependant favorables : bonnes conditions d'emprunts, stabilité des incitations fiscales en zones tendues qui incitent à l'accession à la propriété ou à l'investissement locatif (APL Accession, PTZ+, dispositif Pinel), moral des ménages à nouveau en hausse...
- ▶ Les professionnels restent toutefois vigilants pour 2020 du fait d'incertitudes persistantes : difficultés d'obtention des permis de construire, raréfaction du foncier, concurrence accrue...

Source : FPI (2019)



# 03

---

## Les défis des dirigeants en 4 dimensions

- ▶ Citoyen-client
- ▶ Climat
- ▶ Complexité
- ▶ Compétitivité

## Les citoyens sont aussi des clients, exigeants et changeants

**Les dirigeants interrogés dans le cadre de l'étude soulignent la forte, parfois indéchiffrable, transformation de leurs « clients », qui sont aussi habitants, utilisateurs et citoyens des territoires de projets.**

Ils indiquent à tout le moins le passage d'une économie de l'offre à une économie de la demande, ce qui leur impose d'être en permanence à l'écoute de la voix des clients, quels que soient les projets et les secteurs, de la conception des projets urbains et immobiliers jusqu'à l'exploitation et la maintenance, mais aussi la transformation des usages (commerce, bureau, équipements publics).

Ce mouvement de fond se manifeste de multiples façons, notamment par la nécessité d'intégrer en direct les nouveaux usages qui transforment le rapport de chacun avec la ville, l'immobilier et les lieux de vie mais également de proposer une expérience client digitale et une

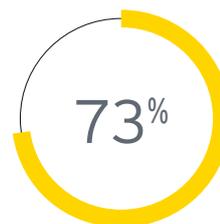
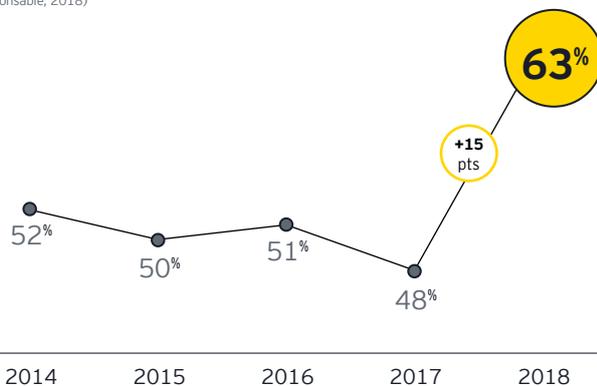
personnalisation ultrafine des produits et des services.

Le poids accru des clients (salariés, citoyens et consommateurs) se traduit aussi sur le champ de la responsabilité sociale et environnementale de la filière avec des attentes qui se précisent et s'intensifient pour des projets responsables en matière d'impact climatique, carbone et énergétique.

Pour les entreprises comme pour les acteurs publics, ces évolutions nécessitent de transformer les organisations pour comprendre, anticiper et répondre à cette volatilité et cette exigence du citoyen « consomm'acteur » : réorganisation complète de la filière marketing, renforcement de cellules dédiées à l'innovation, partenariats avec des plateformes digitales ou à l'analyse des data, développement d'actions de veille, de projets de R&D collaborative ou encore réalisation d'expérimentations et de démonstrateurs mis en avant par les professionnels de la filière.

### Part des Français accordant une place « importante » aux impacts environnementaux et sociétaux dans leurs décisions de placements

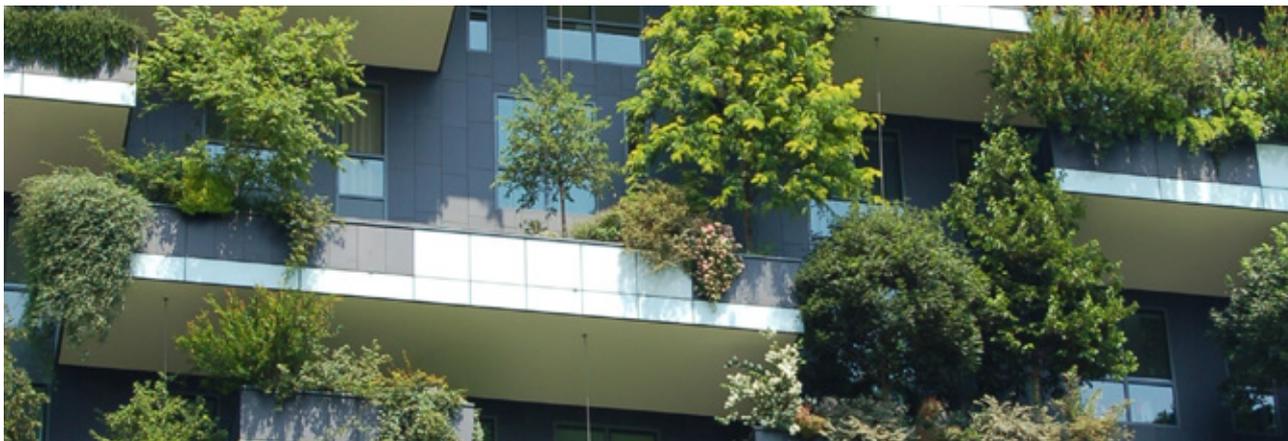
Source : "Les Français et la finance responsable" (IFOP pour Vigeo Eiris et le forum pour l'investissement responsable, 2018)



des grands groupes qui **collaborent avec des startups** ont pour objectif l'amélioration de l'expérience utilisateur

Source : Baromètre 2019 de la relation jeunes pousses et grands groupes par Le Village by CA





## L'année de la priorité climatique... enfin ?

**L'année 2019 marque un véritable tournant dans la perception des enjeux climat/énergie/carbone par les dirigeants interrogés.**

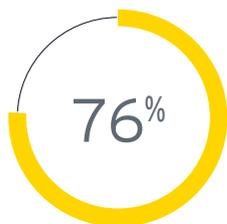
Si cet enjeu est bien sûr présent depuis de nombreuses années dans le quotidien des professionnels de la filière pour des raisons stratégiques, opérationnelles et réglementaires, l'enjeu énergie-climat a été systématiquement cité cette année comme le défi n°1 pour les entreprises et acteurs publics de la filière. Le résultat des élections européennes, les épisodes répétés de canicule ou encore les incendies de la forêt amazonienne font partie des éléments marquants participant à la généralisation de la prise de conscience.

Au-delà des exigences réglementaires qui vont se renforcer dans les années à venir, la plupart des entreprises leaders dans les huit secteurs d'activité de la filière ont posé la question climat-énergie au cœur de leur stratégie de développement et multiplient les initiatives, outils et innovations : des expérimentations sont menées en matière de *smart building* ; des projets exemplaires sont développés et font l'objet de démarches de labellisation ; les outils de

pilotage de la performance énergétique des bâtiments se diffusent ; des indicateurs d'évaluation-suivi des projets dans leurs dimensions environnementales se mettent en place (reporting extra-financier, indice bas carbone).

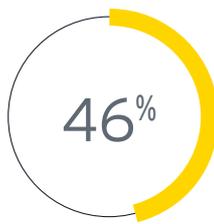
**Les dirigeants interrogés confient cependant qu'un chemin important reste à parcourir pour relever le défi dans toute sa complexité.** Seuls 29% d'entre eux considèrent par exemple que la filière dans son ensemble s'est adaptée significativement aux enjeux climatiques.

Les chantiers pour l'avenir sont multiples : passer de l'intention aux réalisations concrètes, dépasser les expérimentations sur quelques réalisations emblématiques pour passer à une phase d'industrialisation des innovations, réussir la densification et la lutte contre l'étalement urbain, lutter contre les îlots de chaleur, réussir le développement d'une économie circulaire et le recyclage des déchets de chantier, réussir le pilotage de la performance énergétique des bâtiments... Mais aussi contribuer à l'évolution des comportements des usagers, citoyens, consommateurs pour qu'ils adoptent des comportements vertueux.



des investisseurs institutionnels ont un **indicateur de suivi carbone**

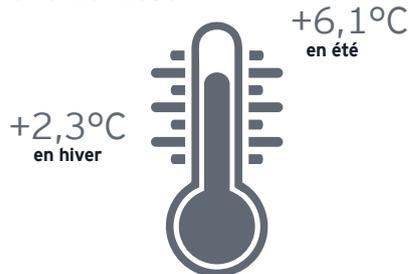
Source : OID, penser l'immobilier responsable - 2018



des futurs diplômés jugent qu'ils choisiront leur entreprise avant tout en fonction de **sa politique et de son image RSE**

Source : OID, penser l'immobilier responsable - 2018

**Évolution des températures à Paris à horizon 2050**



Source : Understanding climate change from a global analysis of city analogues, PLOS ONE, ETH-Zurich, 2019



Les salariés travaillant dans une organisation qui promeut **un sens et des valeurs** sont **1,4 X plus engagés** et ont **3 X plus de chances de rester** sur le long terme.

Source : EY, The Future of Work (2019)

## La complexité des projets immobiliers et urbains impose le décroisement

**Face à la complexité croissante des projets urbains et immobiliers, au poids de la réglementation et à l'augmentation du nombre de parties-prenantes impliquées dans la fabrique de la ville, les dirigeants soulignent la nécessité de poursuivre les efforts d'ouverture et les stratégies de décroisement.**

Ce décroisement prend la forme de partenariats et de coopérations avec les acteurs qui interviennent sur d'autres maillons de la chaîne de valeur de l'immobilier et de la ville, avec d'autres filières économiques impliquées dans la fabrique de la ville (telles que les réseaux, les mobilités et les acteurs du numérique), entre acteurs privés et acteurs publics (en particulier les élus qui sont souvent à l'origine des grands projets immobiliers et urbains) ou encore entre grands groupes et startups pour capter le potentiel d'innovation et de transformation de la filière.

Les dirigeants soulignent également que la poursuite du décroisement des acteurs de la filière permet d'enrichir le contenu, le sens et le caractère concret des métiers de l'immobilier et de la ville qui sont autant d'éléments clés pour attirer et retenir des compétences et des talents.

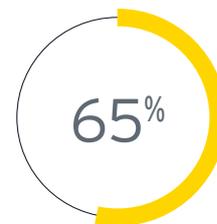
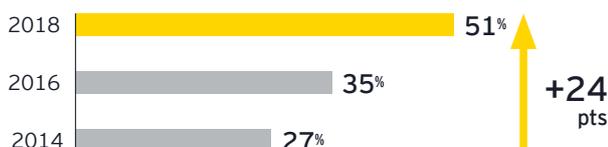
L'utilisation des outils numériques est bien sûr un levier permettant de faciliter la gestion de projets collaboratifs complexes.

Répondre à la complexité croissante des projets urbains et immobiliers reste cependant un défi quotidien pour des raisons multiples et cumulatives :

- ▶ Les difficultés de recrutement et le turnover élevé qui nécessitent de former en permanence les équipes et les collaborateurs ;
- ▶ Le caractère souvent chronophage des démarches collaboratives (les appels à projets par exemple) ;
- ▶ Le poids des contraintes législatives et réglementaires dans la réalisation des projets immobiliers ;
- ▶ ... ou encore les coûts supplémentaires induits par l'amélioration de l'offre de services et de la responsabilité environnementale et sociale des projets immobiliers.

### Part de professionnels de la filière utilisant les outils numériques (dont BIM) dans le cadre de projets de construction

Source : Observatoire de la construction tech, Xerfi pour Batimat / Gimélec (2019)



des dirigeants estiment que les **collaborations entre les huit secteurs de la filière** se sont renforcées au cours des dernières années

Source : enquête EY auprès de 984 dirigeants de l'immobilier et de la ville, juillet - septembre 2019

# Investir, collaborer et innover pour renforcer la compétitivité des entreprises et des organisations

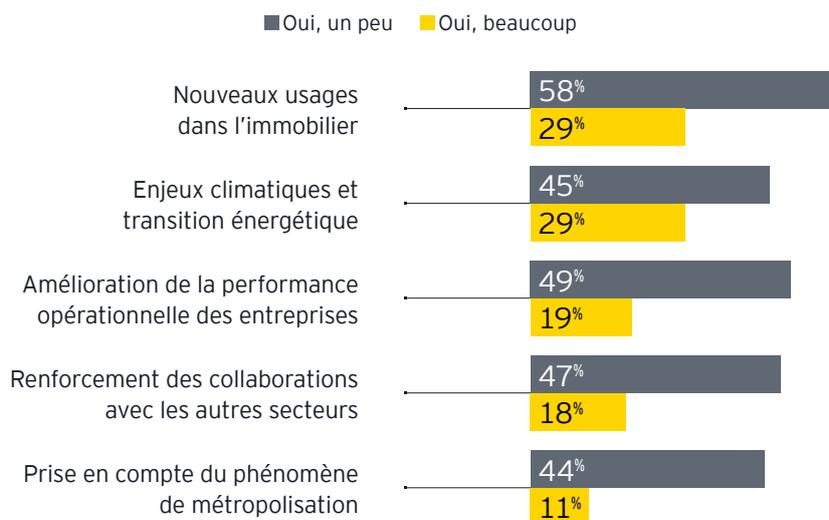
Nouveaux usages, applications numériques, intégration des innovations, nouveaux entrants dans la chaîne de valeur de l'immobilier, difficultés de recrutement des collaborateurs, prise en compte du défi climatique, augmentation des coûts de construction, poursuite de l'envolée des prix du foncier, taux d'intérêt historiquement bas, stratégie de partenariats et projets collaboratifs... Les dirigeants insistent sur la nécessité de poursuivre les efforts de compétitivité pour continuer à investir et offrir davantage de conseil et de valeur ajoutée à leurs clients. Les dirigeants soulignent également la nécessité de mener des projets en commun afin de rester compétitifs dans un univers concurrentiel et en profonde transformation.

Parmi les défis auxquels il se sont adaptés - ensemble ou séparément - ils citent le décodage des nouveaux usages, les impératifs climatiques et énergétiques, mais aussi la performance des projets, les collaborations avec les autres secteurs et l'accompagnement de grands projets urbains.

**En transversal, le renforcement des capacités de R&D est mis en avant par les dirigeants pour capter de nouvelles sources de croissance plus durables** et développer l'avantage compétitif de leur entreprise pour innover encore plus et surtout plus vite, à l'heure où les dynamiques d'innovation sont disparates selon les secteurs (les secteurs les moins proches des utilisateurs innoveront moins que les autres) et où les dépenses de R&D de la filière sont inférieures aux autres secteurs majeurs de l'économie.

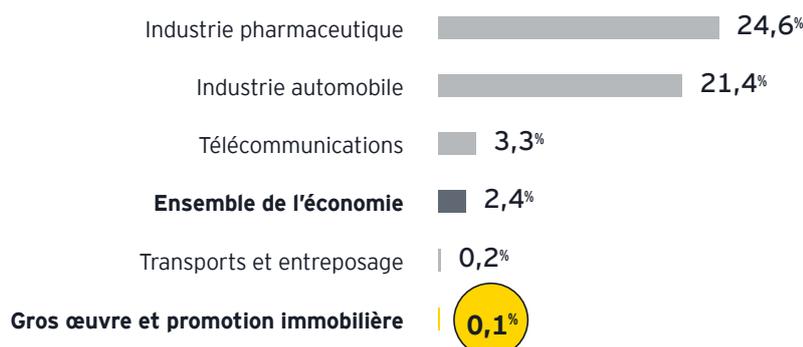
## À quels défis la filière s'est-elle adaptée, selon ses dirigeants ?

Source : enquête EY auprès de 984 dirigeants de l'immobilier et de la ville, juillet - septembre 2019



## Dépenses de R&D des entreprises de construction et de promotion immobilière rapportées à la valeur ajoutée en 2016

Source : retraitements EY de données INSEE et MESR (2019)



# Comment a été élaboré le Panorama de l'Immobilier et de la Ville ?

## 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 trois 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 et de la valeur ajoutée d'une entreprise est inclus dans le secteur correspondant à son activité principale afin d'éviter les doublons.

## Une enquête en ligne auprès de 984 dirigeants de la filière

Des données sur les métiers et les compétences, ainsi que sur la perception de la notion d'innovation et des défis de la filière ont été collectées via une enquête en ligne destinée aux dirigeants de la filière. 984 décideurs, représentant les 8 secteurs de la filière, y ont participé entre juillet et octobre 2019.

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.

## Évaluer 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.

Les estimations quantitatives 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 des 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.

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.

## Des entretiens et ateliers avec les dirigeants et experts de la filière

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. Ils ont partagé leur vision des dynamiques économiques, de l'innovation dans la filière et de ses grands défis.

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

# 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

**Fabrice ALLOUCHE**  
Président, CBRE France

**Jack ARTHAUD**  
Directeur Général, EPA Saint Etienne

**Joachim AZAN**  
Président Fondateur, Novaxia

**Eric BAZARD**  
Directeur Général SPL Deux-Rives,  
Président, Club Ville et Aménagement

**Anthony BÉCHU**  
Architecte Dirigeant, Agence d'architecture  
Bechu + Associés

**Clémence BÉCHU**  
Directrice du Développement, Associée,  
Agence d'architecture Bechu + Associés

**Véronique BÉDAGUE-HAMILIUS**  
Directrice Générale Déléguée, Groupe  
Nexity

**Jean-Philippe BOURGADE**  
Président, Marignan

**Marion BOYER**  
Directrice de la marque, de la RSE, des  
actions institutionnelles et de solidarité,  
Ogic

**Christian BREUZA**  
Directeur Général, ELEGIA

**Jean-Philippe CARMARANS**  
Président Directeur Général,  
Cushman & Wakefield

**Franck CARO**  
Directeur Général Adjoint à l'aménagement,  
EPA Saclay

**Philippe CHIAMBARETTA**  
Architecte Fondateur, PCA-STREAM

**Benoit CLOCHERET**  
Président exécutif, Artelia

**Jean-François COUËC**  
Président, Groupe Kardham

**Coralie COUVRET**  
Directrice du pôle immobilier, Expertises  
Galtier et Présidente de l'Institut Français de  
l'Expertise Immobilière (IFEI)

**Christophe CUVILLIER**  
Président du directoire, Unibail-Rodamco-  
Westfield

**Stéphane DAUPHIN**  
Directeur Général, Paris Habitat

**Olivier de la ROUSSIÈRE**  
Président, Vinci Immobilier

**Luc DELAMAIN**  
Architecte Associé, Agence SCAU  
architecture

**Anne DIGARD**  
Présidente Directrice Générale, CBRE  
Valuation

**Thierry DORISON**  
Président, Yxime

**Jean-François DROUETS**  
Président, Catella Valuation

**Frédéric DUROUSSEAU**  
Directeur immobilier et développement  
Groupe, KORIAN

**François DUTILLEUL**  
Président du Directoire, Rabot Dutilleul

**Thomas GEORGEON**  
Directeur Général, Société de la Tour Eiffel

**Pierre HAUSSWALT**  
Directeur groupe de la communication  
et des relations institutionnelles, Unibail-  
Rodamco-Westfield

**Nicolas JACHIE**  
Président Directeur Général, Egis

**Eric JUHE**  
Président, Telmma

**Guillemette KARPELÈS**  
Directrice Générale, RATP Real Estate

**Cécile LAMON**  
Directrice stratégie et développement  
métier, Vinci Construction France - ADIM

**Thierry LAROUÉ-PONT**  
Président du Directoire, BNP Paribas Real  
Estate

**Eric LEFIOT**  
Directeur Général Adjoint, ATALIAN

**Marianne LOUIS**  
Directrice Générale, USH

**Valérie MANCRET TAYLOR**  
Directrice Générale, ANAH

**Gabrielle MENDES**  
Directrice communication et marketing  
Groupe, Socotec

**Yves METZ**  
Président, Ingérop

**Hervé MONTJOTIN**  
Président Exécutif, Socotec

**Vincent MOREAU**  
Directeur immobilier du groupe Capgemini

**Bernard MOUNIER**  
Directeur Général Délégué, Bouygues  
Construction

**Jeremie NAHUM**  
Directeur Administratif et Financier, RATP  
Real Estate

**Pablo NAKHLÉ-CERRUTI**  
Directeur Général, Viparis

**Agnès PEREZ**  
Directrice commerciale et marketing, EPA  
Saint Etienne

**Philippe PINOT**  
Président, Freo France

**Philippe PLAZA**  
Directeur Général, Eiffage Immobilier

**François PRADILLON**  
Directeur des Relations Institutionnelles,  
AREP

**Dominique RICHARD**  
Président, Groupe Saphyr

**Cyriaque RIOS**  
Président, Resolving

**Christian ROBINET**  
Directeur opérationnel, CBRE Valuation

**Georges ROCCHIETTA**  
Président et Co-fondateur, Atland

**Jonathan SEBBANE**  
Directeur Général, Sogaris

**Beverley SHADBOLT**  
Présidente / Country Manager France,  
LaSalle Investment Management

**Frédéric VIET**  
Président, Groupe Rougnon

**Astrid WEILL**  
Directrice du Développement et des Grands  
Projets, Groupama Immobilier

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

## **Sandrine AULIAC**

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

## **Christian BERTRAND**

Responsable commission "Etudes et Statistiques" APROMA, Directeur du Développement de Perial

## **Nicolas BONNET-GRAVOIS**

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

## **Aude CARPENTIER**

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

## **Oriane CÉBILE**

Responsable des projets et coordinatrice, Observatoire de l'immobilier durable (OID)

## **Loïc CHAPEAUX**

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

## **Delphine CHARLES-PERONNE**

Déléguée générale, Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF)

## **Thomas CLOCHON**

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

## **Tom DARMON**

Membre du bureau, Association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (AMO), Architecte fondateur de Tom Darmon Architecture

## **Christian de KERANGAL**

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

## **Charles-Henri de MARIGNAN**

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

## **Géraud DEVOLVÉ**

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

## **Diana DIZIAN**

Déléguée générale, 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), Architecte fondateur de Martin Duplantier Architectes

## **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)

## **Barbara GRIZELJ**

Présidente du club RH, APOGEE

## **Fabien GUÉGAN**

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 de Label'Ville

## **Emmanuel HEYRAUD**

Directeur cohésion sociale et développement urbain, France urbaine

## **Morgane ISELLA**

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

## **Christophe KACY**

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

## **Pierre LEROY**

Président, French PropTech

## **Stanislas MAHÉ**

Secrétaire général, Club Ville et Aménagement

## **Aude MARTIN**

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

## **Olivier MONAT**

Animateur, Club Innovation & Immobilier

## **Isabelle MOREAU**

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

## **Loïs MOULAS**

Directeur Général, Observatoire de l'immobilier durable (OID)

## **Paul-André PELLOUX**

Président APROMA, Président du groupe Pelloux

## **Gérard PINOT**

Administrateur de la fédération CINOV, Associé fondateur de Génie des Lieux

## **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)

## **Thierry SANIEZ**

Délégué général, fédération CINOV

## **Émilie TOUCHARD**

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

## **Awa TRAORE**

Responsable relations sociales et formation, Coop'HLM

## **Céline VENERONI**

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

## **Sarah WERTHEIMER**

Membre du bureau, Association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (AMO), Directrice grands projets de Vinci Immobilier

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 France - 1911BMC442.

© Photos : EY, Shutterstock, © Adobe Stock - rh2010.

ED None.

Score n° 2019-078.

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)

## 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 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 (Connecteur innovation-recherche Palladio).

Fondateurs : ALTAREA COGEDIM, BNP PARIBAS REAL ESTATE, BOUYGUES BATIMENT IDF, COVIVIO, EY, GECINA, ICADE, KAUFMAN & BROAD, KLEPIERRE, LA FRANÇAISE, UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD.

Mécènes : ADI / Association des Directeurs Immobiliers, GROUPE ADP / Aéroports de Paris, AE75, AFILOG, AGENCE D'ARCHITECTURE BECHU & ASSOCIES, ALILA, AMO / Architecture et Maîtres d'Ouvrage, AMUNDI IMMOBILIER, ARDIAN, AREP, ARTELIA, BATIPART, BOUYGUES IMMOBILIER, BUSINESS IMMO, CBRE, CDIF / Club des développeurs immobiliers et fonciers, CITYNOVE-GROUPE GALERIES LAFAYETTE, CLIMESPACE-GROUPE ENGIE, COSY HOME, CREDIT AGRICOLE IMMOBILIER, EGIS, EIFFAGE IMMOBILIER, EMERIGE, ENGIE INEO, ENIA ARCHITECTES, FFB / Fédération Française du Bâtiment, FPI / Fédération Promoteurs Immobiliers, FREQ, FREY, GA SMART BUILDING, GENERALI REAL ESTATE FRENCH BRANCH, GENIE DES LIEUX, GRAND PARIS AMENAGEMENT, GROUPAMA IMMOBILIER, INGEROP, INTERCONSTRUCTION, KARDHAM, MACIFIMO, MARIGNAN, OGIC, ORANGE, GROUPE PANHARD, PCA-STREAM / Philippe Chiambaretta Architecte, PERIAL, POSTE IMMO, PWC SOCIETE D'AVOCATS, RESOLVING, GROUPE ROUGNON, S2T, SAPHYR, SCAU, SEFRI-CIME, SERVICES+CLOISON, SFL / Société Foncière Lyonnaise, SMABTP, SOCIETE DE LA TOUR EIFFEL, SOCOTEC, SOGARIS, SOGELYM DIXENCE, SOGEPROM, SPIE BATIGNOLLES, TECILI CONSEIL, 2EI 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)

## Contacts

---

### Marc Lhermitte

Associé - Ernst & Young Advisory  
+ 33 1 46 93 72 76  
[marc.lhermitte@fr.ey.com](mailto:marc.lhermitte@fr.ey.com)

### Jean-Roch Varon

Associé - EY & Associés  
+ 33 1 46 93 63 89  
[jean-roch.varon@fr.ey.com](mailto:jean-roch.varon@fr.ey.com)

### Christophe Lasnier

Senior Manager - Ernst & Young Advisory  
+ 33 1 46 93 46 20  
[christophe.lasnier@fr.ey.com](mailto:christophe.lasnier@fr.ey.com)