



VENDREDI 05 FEVRIER 2010

*Philippe RICHARD - Délégué
général de la Fondation Palladio
- Professeur des Universités
Associé*

L'OFFRE DE FORMATION D'AUJOURD'HUI EST-ELLE ADAPTÉE AUX ATTENTES DE L'INDUSTRIE IMMOBILIÈRE ?

Les entreprises immobilières ont pris conscience du poids de plus en plus important qu'elles représentent dans l'économie nationale et de la nécessité de le faire savoir. Elles ont besoin, en même temps, de collaborateurs bien formés et à jour de leurs connaissances, d'espaces dédiés à la recherche, d'aires de liberté pour la réflexion qu'elles veulent mener sur les évolutions de leurs métiers et la construction de la Cité.

A quoi servirait en effet un « système de formation » de qualité, pris en son sens large, s'il n'était pas en harmonie avec ce que sont les métiers et ce qu'ils seront demain ? Parvenir à cette harmonie demande du temps et une interaction forte entre le monde professionnel et celui de l'Enseignement supérieur.

Les besoins de formation sont le fruit d'une double prise de conscience de la part des entreprises et de leurs collaborateurs. Pour les entreprises, une complexification croissante des métiers et des outils, une gestion quotidienne de plus en plus lourde, l'apparition d'enjeux tels que le développement durable, imposent d'embaucher de jeunes collaborateurs bien formés à l'issue de leurs cursus de formation initiale. Les entreprises et leurs collaborateurs se rejoignent pour considérer que l'obsolescence de plus en plus rapide des savoirs exige une mise à jour régulière des connaissances. C'est là qu'intervient la formation professionnelle continue.

La « montée en gamme des compétences exigées pour un emploi dans l'immobilier » est aujourd'hui une évidence, comme elle l'est pour les autres secteurs de la vie économique. Quels sont les besoins des métiers en termes de profils ?

Deux grands types de profils sont attendus : d'un côté des diplômés de niveau Bac + 2 ou Bac + 3 (DUT, BTS, Licences professionnelles) essentiellement pour des postes de back office. De l'autre, des niveaux Bac + 5 (Masters 2) pour des postes d'encadrement et de front office, viviers de jeunes compétences pour le futur management. A chacun de ces niveaux correspondent deux types de formation : le cycle long spécialisé qui commence à Bac + 1 et le cycle court qui commence à Bac + 4 ou 5. Ils sont en majorité spécialisés en droit, finance, gestion, ingénierie et technique, urbanisme, les formations généralistes restant minoritaires. Jusqu'à présent, les établissements ont apporté à ce débat sur les profils des réponses hétérogènes, chacune étant le fruit soit d'opportunités soit d'une histoire.

Trois types de cycles correspondent à ces profils:

- les cycles universitaires de type licences professionnelles (Bac + 3) qui viennent poursuivre un BTS ou compléter un IUT par exemple.

- Les cycles des écoles professionnelles privées, reconnues ou non par l'Etat, qui mettent en œuvre des cycles complets pour aboutir soit à des Bac + 3 soit à des 4^e ou 5^e années, en général spécialisées.
- Les cycles des Universités et des Grandes Ecoles qui n'envisagent de spécialisation qu'au niveau de l'entrée en Master. Elles considèrent en effet que plus les promotions sont « polyculturelles » plus elles sont riches. Une exception à ce schéma : les Ecoles d'Ingénieurs dont les diplômés s'engagent parfois, en fin de cycle et dans des proportions variables, dans des Masters professionnels universitaires.

TROIS CONSTATS :

- les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur doivent se rencontrer plus qu'ils ne le font pour traduire dans les projets pédagogiques les besoins actuels et futurs des métiers: « Ce doit être aux professionnels de définir des normes d'enseignement de base ». Les formations elle-mêmes doivent s'adapter à ces changements.
- Le futur collaborateur a besoin d'apprendre des savoir-faire et un savoir-être. Les cycles spécialisés et les cycles généralistes sont utiles, les uns comme les autres, tout comme les cycles courts et les cycles longs. Le jeune diplômé doit être rapidement opérationnel : c'est le rôle de l'alternance comme accélérateur de formation. Il ne faut pas sans confondre les savoirs à inculquer et les compétences à développer.
- Les formations doivent être ouvertes sur l'international, en premier lieu par l'apprentissage des langues – grande faiblesse de l'Université par rapport aux Grandes Ecoles et Ecoles de commerce.

UNE OFFRE SUFFISANTE ?

Une étude de l'ORIE affirme que « l'émergence d'une multitude de formations spécialisées [est] un signe de maturité de la branche ». Elle constate que les formations françaises sont spécialisées (droit, économie, investissement, management) alors que les formations anglaises et américaines mettent en avant leurs caractères à la fois théorique et pratique ainsi que généraliste même si deux dominantes existent, l'une orientée vers la finance et les marchés ; l'autre sur l'aménagement et la « planification » spécifiquement anglo-saxonne.

41 Masters et 2 DU Cette étude de l'ORIE identifie 26 « formations de 3^e cycle en immobilier (liste non limitative) », compte non tenu d'un certain nombre de formations en urbanisme et aménagement. S'y ajoutent 17 autres Masters qui n'ont pas été retenus par l'ORIE. C'est donc d'un total de 43 Masters qu'il s'agirait. Trois observations sur ces 43 formations :

- Situation géographique :
 - Paris et Région Parisienne : 24 (56 %).
 - Province : 19 (44 %).
- Type d'établissement :
 - Universités : 29 (67 %) dont 12 (28 %) en Ile de France.
 - Grandes Ecoles : 6 (14 %) – Ecole Centrale Paris, ESSEC, ESTP et Sciences Po.
 - Ecoles privées reconnues ou non par l'Etat : 7 (16 %).
 - Institut : 1 (2 %) – ICH.
- Spécificités :
 - généralistes : 8 (19 %) dont 7 universitaires (on en comptait 3 en 1999).

- Spécialisées : 33 (77 %) dont droit : 15 (36 %) soit 44 % des Masters spécialisés.
- Recherche : 2 (4 %).

... **dont 15 nouveaux.** Pour mémoire, 44 formations supérieures menant aux métiers de l'immobilier étaient déjà dénombrées en 1999 : « La nomenclature des cycles universitaires consacrés au droit immobilier et de la construction, à l'urbanisme et à l'environnement, fait apparaître, compte non tenu des cycles ESSEC, Sciences Po., ICH, 44 troisièmes cycles universitaires, 19 soit 43 %, sont à dominante juridique, [...] 15 soit 34 %, sont à dominante urbanisme – aménagement, 7 soit 16 %, sont à dominante environnement ». Trois seulement étaient généralistes. Si l'on déduit les 17 diplômes à dominante environnement et urbanisme mentionnés en 1999 qui n'apparaissent pas dans la liste ci-dessous, cela signifie qu'une quinzaine de Masters aurait été créée au cours de ces dix dernières années soit un peu moins de 8 par campagne ministérielle d'habilitation pour la France entière. Le score est élevé ; il serait à analyser précisément avec le Ministère.

Plus d'un millier d'étudiants par an. A raison d'une moyenne de 25 étudiants par Master, c'est donc un peu plus d'un millier d'étudiants qui accèdent chaque année aux métiers de l'immobilier. Cela sans compter ceux qui suivent des cursus plus légers de type Bac + 3 pour s'orienter davantage vers les métiers de back office ou techniques. Si les chiffres annoncés par un cabinet de chasse restent exacts, les besoins annuels des entreprises immobilières varient de 1.100 à 1.500 postes (départs en retraite et création de postes confondus). Quantitativement, l'offre correspond donc aujourd'hui, peu ou prou, aux besoins. A quelques exceptions près qui répondraient à une demande clairement identifiée et quantifiée, il ne faudrait pas que le rythme de création de Masters reste aussi soutenu dans les années qui viennent si l'on veut maintenir un taux d'insertion professionnelle satisfaisant.

UNE OFFRE ADAPTÉE ?

Pour l'étudiant, l'analyse est simple : une formation adaptée est celle qui permet de trouver « un job à la sortie » et, accessoirement, dont la notoriété puisse être un élément valorisant de son CV. Il est évident que l'alternance est un facteur déterminant pour optimiser l'insertion professionnelle tant attendue. Mais elle n'est pas le seul : l'implication des entreprises, celle des enseignants, le tutorat qui peut être exercé, sont autant d'éléments favorables dont les candidats tiendront compte. Il est frappant de voir à quel point ce « tutorat à l'anglo-saxonne » recueille l'adhésion sans réserve des étudiants mais a du mal à convaincre les responsables des Masters, souvent trop occupés à d'autres tâches qu'à la direction pleine et entière de leur formation. Les problèmes de l'organisation universitaire ne sont pas étrangers à cette situation.

Qu'en est-il du côté des entreprises ? L'étude de l'ORIE déjà citée rapporte une « enquête sur les attentes des professionnels des métiers de l'immobilier d'entreprise en Ile-de-France ». Qu'y lit-on ? Que « l'inadaptation des formations et le manque de reconnaissance des métiers » sont les deux faiblesses les plus citées. N'est-ce pas un paradoxe ? D'un côté on affirme que l'émergence d'une « multitude de formations » aux métiers de l'immobilier est un signe de « maturité de la branche ». D'un autre côté les entreprises se plaignent de l'inadaptation de ces formations aux métiers qu'elles exercent.

DES AMÉLIORATIONS À APPORTER :

L'offre de formation serait donc suffisante mais pas encore assez adaptée aux métiers. Que faudrait-il alors pour qu'elle le devienne ? Même s'il appartient aux entreprises d'y répondre, quelques critères peuvent être d'ores et déjà retenus :

- le caractère transversal et pragmatique de l'enseignement et le constant aller-retour entre la théorie et la pratique.
- Une « ligne éditoriale » de chaque Master clairement définie, mise à jour en permanence pour accompagner l'évolution des métiers.
- Une organisation qui met l'étudiant en situation de vie en entreprise – c'est-à-dire en situation de succès, de valorisation et d'application immédiates des savoirs acquis – notamment grâce aux stages et à l'alternance.
- Une ouverture sur l'international par un renforcement des langues et des programmes Erasmus et Erasmus Mundus.
- L'intégration de la formation à un ensemble plus vaste comprenant la recherche, des plateformes doctorales et la formation professionnelle continue.
- Le développement par les Universités des « référentiels de compétences » visant à une meilleure adéquation entre le contenu des formations et les métiers auxquels elles destinent. Les expériences menées ici ou là rencontrent souvent de fermes oppositions internes.

La crise des années 90 a contraint les acteurs à se pencher sur leurs modes de fonctionnement, faisant apparaître les premières organisations dédiées à l'analyse des marchés et à la performance des actifs, unanimement reconnues comme fondamentales pour la transparence du secteur. La crise que nous connaissons aujourd'hui est une expression parmi d'autres de la révolution que traversent nos civilisations, révolution probablement aussi profonde que celle du néolithique il y a 10.000 ans – mais nous ne le saurons vraiment que dans quelques siècles, voire dans quelques millénaires. A fortiori dans ce contexte difficile, où la croissance urbaine va devenir une question vitale, où les prévisions de chômage sont vertigineuses, chacun doit prendre la mesure des enjeux, exprimer ses idées et pouvoir en débattre sereinement.

A condition qu'ils pratiquent le jeu de la plus complète transparence, l'Industrie Immobilière et l'Enseignement supérieur n'ont d'autre choix, maintenant, que d'amplifier leur rapprochement, de renforcer leur réflexion sur la détermination d'objectifs communs et de définir ensemble des modes opératoires pour les atteindre.

QUATRE OBJECTIFS SIMPLES EN GUISE DE CONCLUSION :

Une fois ces constats faits, ne peut-on considérer que le moment serait venu d'entamer ensemble une démarche forte en faveur de la formation supérieure aux métiers de l'immobilier ? Pour mieux avancer et être plus efficaces encore, ne devrions-nous pas commencer par poser quelques principes et fixer quelques objectifs simples ? Quatre thèmes pourraient constituer un début de réflexion collective :

- une meilleure adéquation entre l'enseignement et les besoins des métiers. Les formations existent. Elles sont, chacune avec ses spécificités, reconnues et respectées. Mais, en même temps, les entreprises affirment que leurs enseignements ne sont pas adaptés. N'y aurait-il pas lieu de mesurer la distance réelle qui sépare l'inadaptation incriminée des besoins réels des métiers ? La démarche permettrait certainement de favoriser la compréhension et le

rapprochement des milieux universitaire et professionnel puis de partager entre les Masters les résultats obtenus pour le profit de chacun.

- L'insertion professionnelle : c'est la responsabilité d'accompagnement qu'ont ensemble les équipes de direction des formations, les entreprises, les associations d'anciens élèves, les corps d'enseignants, les DRH et les cabinets de « chasse ». Il s'agit de définir quelques règles simples d'échange d'informations, d'établir une communication plus efficace entre les DRH et les formations, de renforcer encore les réseaux d'anciens élèves et de les responsabiliser.
- La visibilité nationale des formations : hormis les sites Internet, soit une communication « passive », rien n'est fait aujourd'hui pour optimiser la visibilité des formations. Il appartient aux responsables des Masters avec les Universités et les Grandes Ecoles, avec les organisations professionnelles et les entreprises, de concevoir une communication adaptée afin de drainer les jeunes générations vers les formations puis les métiers, de susciter le goût puis les vocations.
- La visibilité internationale des formations : la marge de progrès est considérable. Elle dépend évidemment de la place que l'Enseignement supérieur parviendra à reconquérir dans l'environnement mondial mais aussi, modestement mais efficacement, des partenariats qui pourraient être créés avec des universités étrangères à l'initiative des organisations professionnelles.

Pour mener tout cela à bien, il faut des institutions qui ont du temps devant elles, qui sont des lieux de réflexion et d'action, libres et neutres par nature.

La première « Rentrée Universitaire 2009-2010 » des Masters Immobiliers, organisée par la Fondation Palladio à la Cité de l'Architecture et du Patrimoine du Palais de Chaillot le 9 novembre 2009, démontre avec force l'intérêt que trouvent les formations et leur satisfaction d'avoir un lieu de rencontre où se mêlent les mondes académique et professionnel.

La Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France, peut être ce lieu. A chacun de se l'approprier pour relever collectivement les défis qui, en terme de formation, s'imposent dès aujourd'hui à l'industrie immobilière : « Nous sommes placés devant une responsabilité historique. Nous n'avons pas le droit de voir petit ». Il en va de l'équilibre de l'Homme dans la Cité.

Philippe RICHARD

Délégué général de la [Fondation Palladio](#)

Professeur des Universités Associé

*NB : l'intégralité de l'article a été publiée par l'IEIF dans *Réflexions Immobilières* (n° 51 de janvier 2010).*