

**Magali Déroulède**

*Hausmann Executive Search*



## Recrutement : l'immobilier en quête de profils agiles et adaptables

L'année 2017 a été riche en évolutions : hybridation des espaces, extension des zones géographiques pour investir, diversification des natures d'actifs, multiplication des services accompagnant la prestation locative... Dans ce contexte, les métiers de l'immobilier évoluent et les profils recherchés tout autant. Magali Déroulède, directeur au sein du cabinet de recrutement Hausmann Executive Search, dresse un tour d'horizon des principales tendances qui marqueront le recrutement sur le marché de l'immobilier en 2017/2018.

### Des tendances de marché...

Le contexte de faible inflation continue d'alimenter l'afflux des liquidités vers l'immobilier et se conjugue avec une pénurie de produits "core". Les investisseurs se tournent ainsi vers des actifs à restructurer. Cette pression qui s'exerce sur les classes d'actifs classiques se traduit également par la recherche d'une diversification à la fois géographique et stratégique en terme de nature d'actifs : c'est une compagnie d'assurances qui réalise des opérations de développement sur des actifs "value added", ce sont les gérants de SCPI qui achètent des immeubles en Allemagne – une tendance de fond aujourd'hui – et s'intéressent à l'Europe du Sud, ce sont des Sociétés de gestion qui développent un portefeuille d'hôtellerie ou de résidences gérées...

Dans une économie aujourd'hui plus collaborative, où il est question d'usage et d'expérience plus que de propriété, de nombreux acteurs immobiliers se positionnent sur le marché des services. Ils réinventent l'exploitation d'un immeuble comme un service, comme une source de revenus et non plus de dépenses. Au-delà des espaces de co-working qui se multiplient, ce principe de location de postes à la demande pourrait se diffuser sur une partie plus étendue des patrimoines : bureaux,

résidentiel, commerces. Cette nouvelle offre entraîne une palette de services annexes pour fournir une expérience "utilisateur" personnalisée. Les bâtiments sont conçus pour satisfaire les attentes des locataires : l'immobilier est devenu "serviciel".

### ... qui se répercutent sur les profils recherchés

Opérations de restructuration, changements de destination, optimisations techniques de l'exploitation d'un immeuble, cet accent sur la création de valeur a un impact direct

sur les compétences recherchées par les employeurs du secteur immobilier. C'est une approche nouvelle qui floute la limite entre l'investissement et l'exploitation et rend obsolète la dissociation entre profils immobiliers et profils financiers. "Hybridation des compétences" égale "professionnalisation des profils" égale "exigence de niveau accru de formation initiale". Les formations d'écoles d'ingénieurs et de commerce, complétées par un master spécialisé, tiennent le haut du pavé.

*"Opérations de restructuration, changements de destination, optimisations techniques de l'exploitation d'un immeuble, cet accent sur la création de valeur a un impact direct sur les compétences recherchées par les employeurs du secteur immobilier."...*



### Invest, Asset, Fund : 3 métiers phares en quête de profils

Investment managers, asset managers, fund managers, acteurs essentiels de la valorisation d'un actif et de la performance d'un fonds, trois fonctions qui depuis quelques années font l'objet de nombreuses embauches.

L'abondance de liquidités en provenance de la collecte soutenue des SCPI/OPCI et des levées de fonds institutionnels a mécaniquement entraîné un renforcement des équipes d'investissement, avec des compétences diversifiées en matière d'actifs (Vefa, "value added", classes d'actifs alternatives) et étendues aux marchés européens.

Conséquence directe de l'augmentation du nombre des restructurations d'actifs, l'asset manager doit aujourd'hui travailler encore plus étroitement avec les équipes techniques, internes ou externes, pour le pilotage de travaux lourds. Le métier est devenu protéiforme. L'asset manager peut intervenir dès l'acquisition pour élaborer les hypothèses de rentabilisation. Les profils les plus recherchés seront également de bons commercialisateurs sachant appréhender les nouveaux modes de travail, positionner un actif sur son marché et connaissant bien les brokers.

Quant au fund manager, il a un rôle central. Sorte de "key account" manager transversal, auprès de ses collègues de l'asset, de l'investissement, de la structuration et du juridique, il assure parfois de surcroît, selon l'organisation des sociétés de gestion, une responsabilité commerciale auprès des investisseurs, B to B ou B to C.

La forte demande sur ces trois fonctions a entraîné un déséquilibre accru entre l'offre

et la demande au cours des douze derniers mois. Phénomène plus récent, la "pénurie" de candidats sur ces métiers phares s'étend graduellement et touche aussi les fonctions supports, avec des tensions sur les métiers juridiques, techniques et du contrôle financier.

### La maîtrise d'ouvrage et l'innovation très impactées

Le Grand Paris, l'appel à projets innovants tels que "Réinventer Paris" ou "Inventons la métropole" ont mobilisé les promoteurs. Il s'agit de faire émerger de véritables projets urbains accueillant des fonctionnalités multiples, logements et activités économiques.

Dans ce contexte d'appels d'offres nombreux et de concurrence vive, les promoteurs ne peuvent plus proposer des projets mono-produit aux collectivités. Cette émulation a alimenté une surenchère de créativité et la plupart des promoteurs ont renforcé ou constitué des équipes "Grands projets mixtes".

Là encore, mêmes causes – la multiplication du nombre de projets –, mêmes effets : tension sur les métiers du Développement (en immobilier tertiaire, résidentiel, logistique...), course à l'innovation, élévation des niveaux de formation recherchés (ingénieur + mastère en gestion financière), surenchère sur les salaires pour les profils très sollicités...

On assiste parallèlement à l'entrée sur le marché de nouvelles sociétés à forte valeur ajoutée, satellites complémentaires des grands acteurs, positionnées sur un maillon "niche" de la chaîne de valeur : pour exploiter la lumière du soleil, pour traiter des déchets, pour dépolluer les sols... Et parfois la

chaîne se rallonge : l'acteur qui dépollue peut décider de conserver le foncier qu'il a dépollué et construire une équipe pour développer ses propres programmes.

### A la recherche de candidats agiles et adaptables, aux compétences spécialisées

Tout s'accélère et le marché du recrutement aussi est de plus en plus pressé. Pas de période d'observation, dès l'intégration dans l'entreprise, il faut être à la fois spécialisé, pour faire face à des problématiques de plus en plus sophistiquées, et être opérationnel tout de suite. Vive le "plug and play" ! Il s'agit de limiter le risque, sans oublier d'enrichir l'entreprise avec des profils à potentiel en terme de mobilité fonctionnelle.

C'est un paradoxe en effet, cette prime à la spécialisation va de pair avec une prime... à la transversalité. Spécialiste certes, mais avec suffisamment d'ouverture d'esprit pour évoluer. Adaptabilité, agilité, mobilité intellectuelle sont les aptitudes les plus attendues par les entreprises qui recrutent. Et au-delà de la technicité immobilière et financière, les qualités personnelles feront toujours la différence, et ce quelle que soit la fonction : rayonnement, intelligence relationnelle et impact commercial.

### Déclaration de "guerre des talents" !

La compétition est forte entre les recruteurs pour attirer les bons candidats. On observe, depuis plus d'un an, de fortes tensions sur les ressources, particulièrement exacerbées sur le segment des 2 à 10 ans d'expérience qui font l'objet d'une sur-sollicitation sur le marché. Il n'est pas rare qu'un candidat soit en process sur plusieurs pistes de mobilité externe en parallèle, ou que son entreprise, consciente de la difficulté de recruter, le rattrape au moment de la remise de démission, à grands renforts d'avantages variés (positionnement, management, rémunération, formation...).

Avec à la clé une plus grande volatilité des candidats et une conséquence pour chacune des trois parties : pour les candidats, une légère surenchère salariale ; pour les entreprises, attractivité et réactivité au cours du process de recrutement s'imposent plus que jamais comme des atouts concurrentiels indispensables ; pour les cabinets de chasse, des missions qui s'allongent et des coûts de production plus élevés.