

QUI FORMERA LES HOMMES DE L'IMMOBILIER ?

Aux nouveaux besoins de compétences des entreprises immobilières et à l'évolution des attentes des étudiants, les universités et les grandes écoles répondent, certes, par un large panel de formations et de diplômes. Mais cette offre est-elle bien adaptée ?

par Philippe Richard¹

Réflexions Immobilières a publié, naguère, un article intitulé « Qui formera les hommes de l'immobilier ? ». C'était en 1999². La conclusion de l'époque reposait sur l'idée selon laquelle, si des expériences étaient alors menées, il importait d'aller plus loin, d'avancer encore dans le rapprochement de l'université avec le monde professionnel, sans dogmatisme et en évitant la monoculture, afin de donner aux jeunes qui se destinent aux métiers de l'immobilier un cadre de formation adapté et performant. Dix ans se sont écoulés depuis, une durée suffisante pour dire où nous en sommes.

L'examen de trois questions peut permettre de mesurer le chemin parcouru et les marges de progrès à franchir : pour les entreprises, le terme « formation » veut-il dire la même chose qu'il y a dix ans ? Le profil de la « clientèle » étudiante a-t-il changé ? Les formations sont-elles désormais suffisantes et adaptées ? Une dernière question reste préoccupante – elle

fait l'objet d'une parution séparée – et, qu'on le veuille ou non, il faudra bien la régler un jour³ : l'université s'est-elle affranchie de son histoire pour se mettre à l'écoute des temps présents ?

Entreprises : nouveaux besoins de formation et de recherche

On ne se cache plus aujourd'hui pour dire que la crise immobilière des années 1990 est due, au moins en partie, au manque de professionnalisme des acteurs : c'est à cette époque que sont apparues les premières formations universitaires généralistes. Mais l'immobilier a acquis, en quinze ans, une maturité professionnelle au moins aussi développée que celle des marchés financiers en quarante ans. Pourquoi alors les métiers de l'immobilier sont-ils toujours aussi peu lisibles par les étudiants et le grand public ? Leur organisation sans doute trop segmentée et le rythme de leur mutation peuvent en être la cause. Il en résulte une grande difficulté de communiquer, en particulier pour susciter des vocations auprès des jeunes générations. Or « il faut que les étudiants viennent vers l'immobilier par envie et non plus par défaut⁴ ».

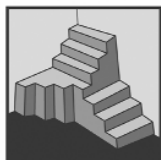
L'équation qui s'imposait au sein des entreprises était « diplôme = compétences ». Devant ce non-sens, les choses ont changé. Il y a dix ans, la « formation » s'entendait en son sens le plus strict, celui des cycles universitaires et de ceux des grandes écoles menant plus ou moins directement aux métiers de l'immobilier. Sa conception actuelle est certainement plus large. 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

Les Cahiers Palladio

La Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France, a pour objet d'assurer le rayonnement de l'industrie immobilière par le développement de la formation, le soutien à la recherche et l'octroi de bourses.

Réflexions Immobilières ouvre ses colonnes à la Fondation Palladio pour favoriser le dialogue avec tous ceux qui contribuent à l'élaboration de la Cité.

FONDATION
PALLADIO



POUR LA FORMATION, LA RECHERCHE ET LE
RAYONNEMENT DE L'INDUSTRIE IMMOBILIERE
SOUS L'EGIDE DE LA FONDATION DE FRANCE

1. Ancien professionnel de l'immobilier, aujourd'hui Délégué général de la Fondation Palladio et Professeur des universités associé, Paris X. Avec la collaboration de Mathieu Garro.

2. Philippe Richard, « Qui formera les hommes de l'immobilier ? », in *Réflexions Immobilières*, n° 24, janv. 1999.

3. Voir la communication faite par Jean-Robert Pitte, membre de l'Institut, à l'Académie des Sciences morales et politiques dans sa séance du 29 juin 2009 : « La loi de 2007 portant sur les libertés et les responsabilités des universités ».

4. Stéphane Bureau, Directeur général Gestion d'actifs, Cushman & Wakefield ; membre du Comité de direction de la Fondation Palladio.

qu'elles veulent mener sur les évolutions de leurs métiers et la construction de la Cité.

À quoi servirait, en effet, un « système de formation » de qualité 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 métiers¹ et des outils, une gestion quotidienne de plus en plus lourde ainsi que l'apparition d'enjeux tels que le développement durable imposent d'embaucher de jeunes collaborateurs bien mieux 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.

Formation initiale

La « montée en gamme des compétences exigées pour un emploi dans l'immobilier² » 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 et les types de savoirs à inculquer aux étudiants et comment les transmettre ?

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. À 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'État, 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 écoles, 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 écoles d'ingénieurs, dont les diplômés s'engagent parfois, en fin de cycle et dans des proportions variables, dans des masters professionnels universitaires.

Formations généralistes ou spécialisées ? Les anciens DESS spécialisés, devenus masters, ont presque tous été créés avant le milieu des années 1990. En revanche, les rares DESS généralistes sont nés pendant ou juste après la dernière crise. Si l'enseignement de la finance est devenu incontournable, les autres volets des métiers ne peuvent être ignorés. Mais une question essentielle se pose : faut-il former des spécialistes ou au contraire des généralistes pointus dans telle ou telle discipline ? Il appartiendrait aux entreprises de le dire et, sans doute, aux cabinets de « chasse » s'ils devenaient les relais naturels entre l'entreprise et les formations. 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 métiers³ : « Ce doit être aux professionnels de définir des normes d'enseignement de base⁴ ». Les formations elles-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 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 écoles et écoles de commerce.

Formation continue

En dix ans, les besoins en matière de formation continue ont changé parce que les embauches se font désormais sur des profils bac + 5 : la mise à niveau des collaborateurs, nécessaire dans les années 1990, l'est certainement beaucoup moins aujourd'hui – ce qui pose la question de la place des autodidactes dans un processus de recrutement qui devient de plus en plus uniforme. En revanche, l'obsolescence de plus en plus

1. Voir Sophie Nicolas, mémoire de 3^e cycle, université Paris X, 2006, à paraître dans *Réflexions Immobilières*.

2. ORIE, « Les métiers de l'immobilier d'entreprise franciliens », colloque du 28 janvier 2008.

3. Laurent Batsch, président de l'université Paris Dauphine, « Université : l'avenir de l'immobilier » (« Les universitaires ne savent pas toujours parler aux professionnels, mais ils sont tous offreurs de diplômés et demandeurs de partenariats »), in *Réflexions Immobilières*, n° 47, déc. 2008.

4. Gilbert Emont, Senior Advisor, IEIF, co-responsable de la commission Formation-Recherche de la Fondation Palladio.

rapide des savoirs (marchés et environnements réglementaires, en particulier) rend quasiment obligatoire une mise à jour régulière des connaissances alors que la charge de travail, notamment dans les petites et moyennes entreprises, contraie singulièrement l'exercice.

Outil de management. La performance du collaborateur optimisant celle de l'entreprise passe donc par un effort de chacun. À l'entreprise de libérer du temps pour la formation de ses cadres. Au cadre de modifier ses réflexes en acceptant de consacrer une part de ses congés ou de ses RTT à sa formation. La formation professionnelle continue est devenue un outil de management, de cohésion des équipes et de mobilité, un moyen de déceler les potentiels, une composante possible de la politique de diversité que certaines entreprises internationales tentent de développer. Les outils de formation continue existent, encore faut-il en faire connaître les dispositifs aux entreprises.

Les masters généralistes ou spécialisés acceptent presque tous désormais des étudiants en formation continue. Ils sont l'outil de formation interentreprise nécessaire à la réorientation professionnelle et à la promotion interne. Mais l'organisation du master doit être assez souple pour s'adapter aux contraintes de l'entreprise, et le candidat ne doit pas ignorer que suivre ce type de formation lourde ne se décide qu'en plein accord avec son employeur.

Les formations intraentreprises, telles que celles de Pont-Formation-Édition, filiale de l'École nationale des ponts et chaussées, répondent à des besoins propres à une entreprise. Elles deviennent des outils de management interne forts si, de surcroît, elles sont diplômantes.

La simple mise à jour des connaissances peut, de plus en plus, être assurée par des formations courtes que de nombreux organismes proposent, tels que PFE-ENPC, l'IEIF ou Business Immo. Dispensées par des professionnels, elles correspondent à un besoin ponctuel, issu souvent de l'actualité.

Le DIF, droit individuel à la formation, mis en place par la loi du 4 mai 2004, bénéficie à tout salarié disposant d'au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise, qu'il soit titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée ou non. Ce droit correspond à une durée cumulable de vingt heures de formation par an.

La VAE et la VAP¹ sont des outils complémentaires encore méconnus et administrativement lourds à gérer. Néanmoins, ils peuvent répondre à une partie des besoins qui sont exprimés lors d'une réorientation professionnelle.

Les plans de formation, contrats de professionnalisation, périodes de professionnalisation sont autant de cadres disponibles.

Recherche et plates-formes doctorales

Dans tout ce qui vient d'être décrit, un facteur essentiel est cruellement absent : la réflexion et la prospective. C'est l'un des rôles de la recherche qui a longtemps été le domaine réservé d'un certain pan de l'université. Elle a seule, hors HEC, le privilège de mener au doctorat. C'est l'une des raisons de cette multitude de partenariats qui existent entre les grandes écoles et les universités au sein des écoles doctorales et des centres de recherche. La volonté politique affichée depuis la réforme « L-M-D² » est d'adosser les formations professionnalisantes à la recherche. C'en est fait, sur le papier en tout cas, de cette séparation réductrice entre la noblesse académique des DEA et l'opportunisme mercantile des DESS³ : les voies s'élargissent et les passerelles s'installent, au grand dam, parfois, de tel ou tel universitaire.

Produire et diffuser de la connaissance. En même temps, l'industrie immobilière s'interroge sur le rôle que la recherche doit tenir. Encore trop peu développée aujourd'hui, elle présente au moins deux avantages : d'une part, donner les moyens à des spécialistes de réfléchir, pour le compte des institutions, organisations professionnelles et entreprises, aux enjeux d'un secteur de plus en plus important de l'économie et à son évolution. D'autre part, former des jeunes thésards qui viendront, s'ils le désirent, compléter le moment venu un corps enseignant composé majoritairement de professionnels vacataires : « En tant que contributeur à la formation supérieure, l'industrie immobilière ne peut rester en marge de l'action de recherche dans laquelle tout enseignant du supérieur est censé s'investir et qui prolonge la réflexion de ses meilleurs éléments sur des sujets qu'elle souhaite encourager⁴. »

Il faut bien se rendre compte que la recherche, dont l'objectif est de produire de la connaissance et de la diffuser, devient aussi un moyen d'ouvrir des cursus sur l'international, de fédérer les milieux professionnels et académiques, de fournir aux entreprises et aux organisations professionnelles du temps pour réfléchir : c'est devenu une des denrées les plus rares et précieuses.

Étudiants : nouvelle forme de demande

La demande de l'étudiant a évolué elle aussi. En devenant un consommateur de moins en moins autonome mais de plus en plus individualiste, ayant besoin d'un environnement de plus en plus structuré mais réticent aux contraintes, qu'attend-il d'un master immobilier, généraliste ou spécialisé ?

1. La VAE, validation des acquis de l'expérience, mesure les acquis d'un individu par rapport au contenu d'un diplôme de l'enseignement supérieur en vue de son obtention avec validation totale ou partielle des unités d'enseignement. La VAP, validation des acquis professionnels, dispense un individu des prérequis pour reprendre des études supérieures et s'inscrire à un diplôme. Voir la loi de modernisation sociale de 2002.

2. LMD : licence, master, doctorat.

3. Avant la réforme « L-M-D », le DEA était un diplôme d'études approfondies, seul passage possible vers la recherche et le doctorat, et le DESS, un diplôme d'études supérieures spécialisées, dit « formation professionnalisante ».

4. Gilbert Emont, voir note 4, p. 50.

Le marché de l'« étudiant-consommateur » candidat à un master est difficile à identifier et à quantifier. La « clientèle » potentielle est assaillie d'informations sur la bonne ou la moins bonne santé du secteur. Elle dispose d'informations plus ou moins fiables, provenant le plus souvent d'Internet. En dix ans, le consommateur qu'est devenu le candidat-étudiant ne décide plus de s'inscrire à un master sur le seul critère pédagogique. Il en attend d'autres : label, image de la formation et prestige de l'établissement qui délivre le diplôme, ancienneté du diplôme, qualité du corps enseignant, coût de la formation, organisation, débouchés et insertion professionnels.

Une formation immobilière ne doit plus être bonne ou excellente, mais avoir la capacité de s'adapter en permanence à l'évolution de la demande afin de ne pas tromper l'étudiant sur les réalités qui l'attendent. Les spécificités des formations sont le fruit d'une histoire, d'un parcours, qu'il faut respecter et valoriser pour qu'elles deviennent des partenaires avant d'être des concurrents. Aujourd'hui, un candidat est devenu un consommateur peut-être avisé, certainement exigeant, qui a étudié son « marché », même si les informations qu'il détient sont partielles, voire partiales. Mais deux handicaps particulièrement lourds sont à lever :

- ▶ la communication inexistante de l'industrie immobilière sur ses métiers auprès du public des bac + 4 : seules des démarches collectives seront fructueuses grâce à la mutualisation des efforts et au poids qu'elles représenteront ;
- ▶ la communication encore très insuffisante, et parfois tronquée, des formations elles-mêmes. La trop faible présence des masters au SIMI¹ est significative du manque d'intérêt apparent d'une partie de la sphère académique pour la réalité professionnelle.

La pédagogie : le terme « pédagogie » est à utiliser avec beaucoup de prudence. Sous couvert de ce mot – la pédagogie serait même devenue une science –, les abus de langage, les constructions aléatoires, les schémas dogmatiques sont légion². Deux questions se posent : devons-nous ou non former des individus à l'autonomie ou à l'hétéronomie ? À quel degré structurer l'environnement de l'étudiant ?

Un étudiant de 2009 ne réagit plus comme un étudiant d'il y a dix ans. Le changement est inéluctable : l'étudiant « moyen » devient de plus en plus passif, de moins en moins autonome³. Or l'hétéronomie serait, selon des universitaires canadiens, la

cause profonde du manque d'intérêt pour la connaissance. Ces mêmes universitaires constatent qu'il faudra bientôt choisir entre, d'un côté, l'éducation humaniste et « la » compétence proprement humaine qui y est liée – le savoir-être – et, d'un autre côté, le transhumanisme – le savoir-faire – et « les » compétences qu'il implique.

Cette question de l'autonomie et de l'hétéronomie n'est pas théorique⁴. Elle concerne directement les modes d'enseignement, voire le management en entreprise. La complexité des métiers pousse à l'hétéronomie : faut-il alors former les étudiants pour qu'ils soient le plus autonomes possible et acquièrent « la » compétence à l'immobilier ou, au contraire, « les » multiples compétences de tel ou tel métier ? Sans réponse claire, la vigilance est de rigueur sur la contradiction à résoudre dans les prochaines années : continuer d'inculquer aux étudiants le sens de l'autonomie, de l'ouverture d'esprit tout en admettant qu'ils deviennent de plus en plus hétéronomes parce que les métiers l'exigent.

Quel est alors l'enseignement le mieux adapté, l'enseignement généraliste ou l'enseignement spécialisé ? S'il est probable que la vérité se situe à mi-chemin, il reste certain que les formations doivent contribuer à structurer les étudiants par des modes de fonctionnement et d'organisation qui se rapprochent le plus possible de ceux qu'ils rencontreront en entreprise.

Structuration de l'environnement. Ce qui était nécessaire hier devient aujourd'hui un impératif : l'étudiant a besoin, tout au long de son cycle supérieur, d'une « structure » dans le triple sens du terme : formation structurée, environnement structurant, label comme disposition faïtière. Les étudiants en formation initiale – n'oublions jamais qu'ils ne sont pas tous encore des adultes, loin s'en faut – sont d'origines et de formations très différentes. Un ingénieur issu d'une grande école, un Sup de Co, ou le titulaire d'un master 1 auront des seuils de maturité très différents, des réflexes différents, une autonomie différente. Leur approche du monde professionnel varie le plus fréquemment de 5 à 12 sur une échelle de 20. C'est une richesse. C'est aussi une contrainte, *a fortiori* s'ils sont sur les mêmes bancs que des étudiants en formation continue. L'année de master doit leur donner les moyens de se construire. Un environnement structurant implique de créer des points de repère pédagogique et de vie, un « point fixe » et une identité qui incitent les élèves à se responsabiliser. Enfin, pour cette clientèle étudiante, une formation a besoin d'un label qui valide

1. SIMI : Salon de l'immobilier d'entreprise.

2. Sur ce thème du dogmatisme, des incompréhensions, des théories pédagogiques farfelues, voir par exemple Alain Finkielkraut, Marc Baconnet & Mireille Grange, *Enseigner les lettres aujourd'hui*, Éditions du Tricorne, Genève, 2003 et George Steiner & Cécile Ladjali, *Éloge de la transmission, le maître et l'élève*, Albin Michel, Paris, 2003.

3. Autonomie : faculté de se déterminer par soi-même, de choisir, d'agir librement. Liberté, indépendance morale ou intellectuelle. Hétéronomie : dépendance. Fait d'être influencé par des facteurs extérieurs, d'être soumis à des lois ou des règles dépendant d'une entité extérieure.

4. Alain Viala, président de la Commission des programmes en lettres au ministère de l'Éducation nationale de 1992 à 2002, déclare : « L'enseignement a un objectif central : l'autonomie [...] cela signifie que le lycéen qui termine son parcours aura à sa disposition un certain nombre de capacités qu'il pourra exercer ailleurs que dans l'espace scolaire. [...] Donner de l'autonomie dans le débat d'opinions, c'est notre mission dans un lycée démocratique », cité par Alain Finkielkraut, *op. cit.*. Est-ce à dire que le lycée est défaillant ?

un standard de connaissances et de déontologie – c'est le faitage de l'édifice – que ce soit du fait de l'université de laquelle elle dépend, d'une organisation ou d'un milieu professionnel.

En somme, cette nouvelle forme de la demande implique de renforcer à la fois l'environnement professionnel des formations parce qu'il structure les étudiants ; l'accompagnement ou le tutorat des étudiants parce que les niveaux de maturité sont très disparates ; l'ouverture des formations à tous types de profils et de personnalités parce que c'est de cela dont ont besoin les métiers de l'immobilier ; une implication plus forte de l'industrie immobilière pour aboutir à la définition et à l'octroi d'une labellisation.

l'offre de formation supérieure aux métiers de l'immobilier

Disons-le brutalement, la tradition universitaire est de concevoir des formations sans se soucier de les faire correspondre à un besoin. Certains universitaires, plus attentifs que d'autres aux phénomènes de déperdition du nombre d'étudiants dans certaines disciplines, au profit notamment des écoles de commerce et des grandes écoles¹, se sont attachés jadis à trouver des moyens pour les retenir en créant des cycles « dans le souci de diversifier les possibilités de spécialisation offertes² », l'immobilier étant alors un domaine comme un autre.

D'autres universitaires ont eu une démarche différente : demander à des entreprises ou des institutions de concevoir et d'animer des DESS puis des masters. Ainsi sont nés des partenariats étroits et efficaces comme celui de l'AFSMI³ avec l'université de Marne-la-Vallée dès 1994 puis avec Paris X Nanterre depuis 2005.

La bonne santé des marchés et des entreprises depuis la fin des années 1990, le sens de l'observation de certaines universités, la volonté de quelques chefs d'entreprise ont favorisé la création de nouveaux masters : quelle est la nomenclature de cette offre aujourd'hui ? Est-elle adaptée aux attentes des étudiants et des métiers ?

Offre suffisante

Une étude de l'ORIE⁴ 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.

42 masters... Cette étude de l'ORIE identifie 26 formations de 3^e cycle en immobilier (liste non limitative)⁴, compte non tenu des formations en urbanisme et aménagement. S'y ajoutent 16 autres masters⁵ qui n'ont pas été retenus par l'ORIE. C'est donc d'un total d'environ 42 masters qu'il s'agit. Trois observations sur ceux-ci :

- ▶ situation géographique : Paris et région parisienne 23 (55 %) ; province 19 (45 %) ;
- ▶ type d'établissement : universités 29 (69 %) dont 12 (29 %) en Île-de-France ; grandes écoles 5 (12 %), ESSEC, ESTP et Sciences-Po ; écoles privées reconnues ou non par l'État 7 (17 %) ; Institut 1 (2 %), ICH ;
- ▶ spécificités : généralistes 8 (19 %) dont 7 universitaires (on en comptait 3 en 1999) ; spécialisées 34 (81 %), 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 3^e cycles universitaires, 19 soit 43 % sont à dominante juridique, [...] 15 soit 34 % sont à dominante urbanisme-aménagement, 7 soit 16 % sont à dominante environnement⁶. » 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-après (voir tableau), 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. À 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,

1. Le phénomène n'est pas récent. Voir les articles de Marie-Estelle Pech & Natacha Polony, « De plus en plus d'étudiants en prépa pour fuir la fac », in *Le Figaro*, 8 sept. 2009 et de Maxime Amiot, « De plus en plus de candidats aux écoles de management », in *Les Échos*, 10 sept. 2009.

2. Jean-Jacques Granelle, professeur des universités.

3. AFSMI : Association pour la formation supérieure aux métiers de l'immobilier.

4. ORIE, *op. cit.*

5. Source : www.letudiant.com

6. Il y a dix ans déjà l'environnement était présent dans les formations, Philippe Richard, *op.cit.*

Universités ou écoles	Formations
Universités d'Île-de-France	
Paris I Sorbonne	Master Droit immobilier
Paris I Sorbonne*	Master GESIIC
Paris I Sorbonne	DESU Immobilier d'entreprise
Paris I Sorbonne** (R)	Master Patrimoine immobilier
Paris II Assas	Master Droit immobilier et de la construction
Paris II Assas	DU Droit et économie immobiliers
Paris Dauphine*	Master 246 Management de l'immobilier
Paris X Nanterre*	Master Ingénierie immobilière devenu en 2009 Master Sciences de l'immobilier
Paris XII*	Master Ingénierie immobilière
Paris Est-Marne-la-Vallée*	Master Ingénierie de l'immobilier
Paris Est-Marne-la-Vallée	Master Services généraux
Université Versailles Saint-Quentin	Master Droit immobilier public
Autres universités	
Aix Marseille III**	Master Droit et métiers de l'urbanisme et de l'immobilier
Aix Marseille III** (R)	Master Droit immobilier privé et public
Angers**	Master Maintenance et exploitation des patrimoines immobiliers
Bordeaux IV	Master Droit de l'urbanisme, de la construction et de l'immobilier
Brest**	Master Droit immobilier
Lille II**	Master Professions immobilières, construction et urbanisme
Lyon III-IDIAB**	Master Droit immobilier
Montpellier I**	Master Droit immobilier, construction et urbanisme
Nantes**	Master Droit des opérations immobilières
Narbonne**	Master Droit de l'urbanisme et de l'immobilier
Nice* **	Master Métiers de l'immobilier et de l'urbanisme
Poitiers* **	Master Management immobilier
Rennes II**	Master Maîtrise d'ouvrage urbaine et immobilier
Strasbourg	Master Droit immobilier
Toulouse	Master Droit immobilier, urbanisme et construction
Valenciennes**	Master Droit et fiscalité de l'immobilier
Valenciennes**	Master Ingénierie des projets immobiliers
Grandes écoles	
École centrale Paris**	Master ACD - Aménagement et construction durables
ESSEC*	Master Management immobilier
ESSEC	Master Management urbain, environnement et services
ESTP	Master <i>Facilities Management</i>
ESTP	Master Maîtrise d'ouvrage et gestion immobilière
Sciences-Po	Master Urbanisme et aménagement
Institut	
ICH-CNAM	Diplôme de l'ICH
Écoles privées	
ESG-Paris	MBA Gestion des patrimoines, option immobilier
ESPI-Paris	Master aménagement, construction, promotion
ESPI-Paris	Master Audit, expertise, conseil
IMSI	Master Management des services immobiliers
INSEEC**	Master Management immobilier et ingénierie patrimoniale
Bordeaux-École de Management	Master Gestion de patrimoine et immobilier
Lyon-EFAB	Management des activités immobilières

* Masters généralistes.

** Masters non répertoriés par l'ORIE.

(R) Masters Recherche (ex-DEA).

peu ou prou, aux besoins. À 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.

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 situation¹.

Qu'en est-il du côté des entreprises ? L'étude de l'ORIE déjà citée publie une *Enquête sur les attentes des professionnels des métiers de l'immobilier d'entreprise en Île-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 immédiate 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 plates-formes 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.

Pour mieux avancer², renforcer encore le partenariat formation-métiers

Tzvetan Todorov³ évoque le triple pacte passé par le diable avec l'homme : le pacte du pouvoir, le pacte du savoir et le pacte, ignoré de l'homme moderne, du vouloir comme condition de sa liberté. La démonstration de Todorov repose sur le fait que « comprendre la pensée d'hier permet de changer la pensée d'aujourd'hui, qui à son tour influence les actes à venir. [...] Éclairer le jugement [des hommes] est un moyen d'agir sur leur volonté, et c'est là que l'histoire peut aider⁴ ». En dix ans, l'industrie immobilière a pris conscience qu'assumer elle-même certains sujets aussi vitaux pour son avenir que celui de la formation, c'est contribuer à « éclairer le jugement des hommes » et améliorer ainsi la prise de décision. En dix ans, la formation supérieure immobilière a fait des progrès significatifs, mais des efforts non moins significatifs restent à développer au mieux des intérêts des étudiants, des collaborateurs et des métiers.

« Les moments de crise provoquent un redoublement de vie chez les hommes⁵. » La crise des années 1990 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'hui⁶ 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.

1. « Alors que, pourtant, il fait partie d'équipes d'enseignants et de chercheurs, le professeur d'université passe sa vie seul, sans aide, sans assistance », dit en substance Alain Renaut dans son livre *Quel avenir pour nos universités ? Essai de politique universitaire*, Timée-éditions, Paris, 2008.

2. Saint Augustin, « Celui qui est arrivé au terme ne fait que commencer. »

3. Tzvetan Todorov, *Le Jardin imparfait. La pensée humaniste en France*, Grasset, Paris, 1998.

4. Tzvetan Todorov, *op. cit.*

5. Chateaubriand, cité par Abdou Diouf, Secrétaire général de la francophonie, ancien président du Sénégal.

6. Voir l'interview de Michel Serres, de l'Académie française, dans *Le Figaro*, 25 septembre 2009, pour son livre *Temps des crises*, Le Pommier, Paris, 2009.

À 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. 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'inaadaptation 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 lisibilité des formations. Il appartient aux responsables des masters avec les universités et les grandes écoles, 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 Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France, peut être ce lieu. À chacun de se l'approprier pour relever collectivement les défis qui, en termes 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 petit¹. » Il en va de l'équilibre de l'homme dans la Cité.

1. Nicolas Tenzer, *Quand la France disparaît du monde*, Grasset, 2008.