réflexions IMMOBILIÈRES

LA REVUE DE L'IEIF

N°85 - 3e TRIMESTRE 2018

Dossier

INVESTISSEURS ET AMÉNAGEMENT URBAIN : UN NOUVEAU CHAMP D'ACTION

avec

Nicolas Buchoud
Anne Démians
Olivier Ortega
Benoît Louis
Joachim Azan
Isabelle Baraud-Serfaty
Christophe Canu
Nicolas Gravit

Un « Lady boom » dans l'immobilier ?

par Magali Déroulède

Redonner du pouvoir d'achat aux seniors en « liquéfiant » leur patrimoine immobilier

par Jean-Hervé Lorenzi, Alain Villemeur et François-Xavier Albouy

Projet de loi ELAN : premiers commentaires avant le vote définitif

par Yves Laffoucrière

IEIF
INSTITUT DE L'ÉPARGNE IMMOBILIÈRE & FONCIÈRE

N° 85
3e TRIMESTRE 2018

INNOVATION

5 **Redonner du pouvoir d'achat aux seniors en « liquéfiant » leur patrimoine immobilier**
par Jean-Hervé Lorenzi, Alain Villemeur et François-Xavier Albouy

MÉTIERS

11 **Un « Lady boom » dans l'immobilier ?**
par Magali Déroulède avec trois questions à Karim Habra

DOSSIER INVESTISSEURS ET AMÉNAGEMENT URBAIN : UN NOUVEAU CHAMP D'ACTION

17 **Villes *versus* finance ? Incertitudes, tensions et opportunités à l'heure des Objectifs de Développement Durable**
par Nicolas Buchoud

18 **Concevoir des « immeubles agiles et de caractère »**
Interview d'Anne Démians

23 **Innovations urbaines : les nouvelles interactions public/privé**
par Olivier Ortega et Benoît Louis

29 **L'épargne au cœur de la transformation urbaine**
Interview de Joachim Azan

33 **Promoteurs et aménageurs au défi de l'immobilier « *as a service* »**
par Isabelle Baraud-Serfaty

39 **Les montages innovants dans les procédures d'aménagement en Ile-de-France**
par Christophe Canu

49 **Coproduction public/privé : retour d'expérience d'un aménageur urbain privé**
Interview de Nicolas Gravit

53

DROIT IMMOBILIER

57 **Projet de loi ELAN : premiers commentaires avant le vote définitif**
par Yves Laffoucrière

LOGEMENT

61 **Politique du logement et investissement locatif : les institutionnels doivent prendre le relais des particuliers**
par Laurent Escobar

67 **Le logement dans l'économie française : important mais fragile !**
par Christian Micheaud

IMMOBILIER D'ENTREPRISE

73 **Vacance structurelle : comment accélérer la reconversion d'actifs immobiliers ?**
par Christophe Canu, Christine Turquet de Beauregard et Florian Bessac

LES CAHIERS PALLADIO

77 **Les apports de l'architecture pour que les EHPAD entrent dans une « logique domiciliaire »**
par Fany Cerèse

83 **L'ACTUALITÉ BIBLIOGRAPHIQUE**

Pour vous abonner : www.ieif.fr
Pour proposer un article : contacter Soazig Dumont soazig.dumont@ieif.fr

UN « LADY BOOM » DANS L'IMMOBILIER ?

© Stéphane de Bourgies

par **Magali Déroulède** Directeur, Haussmann Executive Search

Le constat est aujourd'hui évident, les femmes sont de plus en plus nombreuses à occuper des postes de direction au sein des foncières, des sociétés de gestion ou des entreprises de promotion. Petit exercice d'analyse de cette féminisation significative du secteur immobilier.

Longtemps l'immobilier a été un secteur réservé aux hommes. Sur les chantiers, il fallait du muscle et de la testostérone. Et puis la crise que le secteur a traversée en 1992 a progressivement changé la donne. L'organisation traditionnelle du secteur, axée sur la promotion, la construction, l'expertise et l'administration de biens, s'est enrichie de nouvelles activités : l'investissement, la gestion d'actifs immobiliers, le financement, la prestation de services.

Autant de nouveaux métiers que les femmes ont investis depuis trente ans, leur permettant de trouver leur place dans ce vaste secteur consommateur de compétences diversifiées. Comment s'est opérée cette tendance, sur la base de quels leviers et ralentie par quels freins ? Ces femmes qui ont su briser le plafond de verre ont-elles apporté des qualités spécifiquement féminines au secteur ? Le débat est délicat car « genrer » les qualités professionnelles peut déranger...

DES TENDANCES GÉNÉRALES LIÉES À L'ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ...

Avant de reposer sur des spécificités liées au secteur, cette percée des femmes au sein de l'immobilier trouve bien sûr sa source dans l'évolution générale de la société et dans la place grandissante des femmes dans l'économie. Aujourd'hui, il est impensable pour un employeur d'être soupçonné de misogynie dans la composition de son management. Au contraire, les exigences de parité sont affichées et constituent un des piliers de la « marque employeur ». Que ce soit pour garantir un bon équilibre de la mixité des équipes ou pour répondre à la politique RSE des grands groupes, de nombreuses entreprises réclament explicitement des profils féminins dans les *short-lists* des missions de recrutement.

Certes, le poids de la charge familiale, qui pèse aujourd'hui encore davantage sur les épaules des femmes que sur celles des hommes, peut empêcher les mères de consacrer autant d'heures à la vie professionnelle que les pères. Cependant, le rapport au travail est en constante réévaluation. La culture du présentéisme, préjudiciable pour les femmes, est battue en brèche : ce sont les résultats qui comptent et non le temps passé.

Vers un meilleur équilibre de vie. De plus en plus, la recherche de l'équilibre vie familiale/vie professionnelle est aujourd'hui autant poursuivie par les hommes que par les femmes. Grâce aux outils de travail à distance, à l'extension du télétravail, chacun peut contribuer à cet équilibre. Chez Covivio, par exemple, 62 % des collaborateurs télétravaillent. C'est une révolution car les hommes et les femmes sont égaux face au développement de cette « flexitude », contrairement au temps partiel de 80 %, très connoté « pour les femmes » et pénalisant ces dernières dans leur progression professionnelle.

Le critère « mère-*friendly* » ou mieux « parent-*friendly* » n'est pas encore intégré dans les baromètres qui labellisent les entreprises pour leur qualité de vie au travail. Cependant, beaucoup d'entre elles prennent des initiatives en ce sens : pas de réunion après 18 heures, entretien de retour de grossesse, etc. Des initiatives qui accompagnent une tendance lourde : les femmes ont appris à se déculpabiliser sur la gestion d'une carrière avec enfants, à ne pas sacrifier l'un pour l'autre, et *vice versa*.

...QUI SE CONJUGUENT À DES RAISONS PROPRES AU SECTEUR DE L'IMMOBILIER

Tout commence par la formation. Le secteur immobilier n'embauche plus exclusivement des profils techniques, traditionnellement plus souvent masculins. Depuis une vingtaine d'années, il a ouvert ses portes à des cursus plus variés. En parallèle, les promotions de l'ESTP[1], école qui délivre un diplôme de référence pour s'orienter vers les métiers de l'immobilier, se sont largement féminisées[2]. L'association « ESTP au Féminin » sensibilise étudiants et managers au thème de la mixité.

On a assisté également à un phénomène « démographique ». L'apparition de l'immobilier dans les formations a coïncidé avec un moment où un renouvellement générationnel devait se faire au sein des équipes. L'immobilier avait besoin de nouveaux professionnels, bien formés et passionnés. Sur les bancs de Dauphine, la Sorbonne, l'ESSEC, l'ESTP ou l'ESPI[3], filles et garçons se sont côtoyés, ont fait des stages ensemble et, naturellement, ces liens se sont poursuivis ensuite sur le marché du travail. Ces jeunes femmes qui ont maintenant entre quinze et vingt années d'expérience sont aujourd'hui très visibles à des postes clés.

L'immobilier financier. Au cours de cette même période, la financiarisation de l'immobilier a structuré le secteur et fait émerger un panel de nouveaux métiers. La gestion d'actifs, en générant des besoins en compétences d'analyse, a attiré les femmes vers ce secteur d'activité, qui auparavant se résumait aux promoteurs, aux marchands de biens et aux investisseurs Institutionnels. L'avènement des OPCI a permis à des femmes diplômées d'accéder à des postes pointus. Les *asset managers* femmes se sont intéressées à toutes les classes d'actifs, *retail* et logistique inclus. Dans les années 1990, les premières ont fait office de pionnières. Puis le marché s'est organisé et s'est habitué à écouter des femmes qui parlaient d'immobilier. Les femmes sont ainsi entrées dans l'immobilier par la porte de la finance et ont progressivement investi tous les métiers, même les plus techniques.

L'immobilier « serviciel ». Autre vecteur important de la féminisation du secteur : après être devenu financier, l'immobilier est devenu « serviciel ». On attend des bâtiments qu'ils satisfassent les attentes des locataires et leur fournissent une expérience « utilisateur » personnalisée. Ce développement des services a suscité l'émergence de métiers nouveaux. Doté d'espaces partagés, flexibles, collaboratifs, l'immeuble devient un lieu de vie qui conjugue qualité de travail et art de vivre, sujets qui plaisent aux femmes. De plus en plus connecté, l'immobilier se découvre de nouveaux outils. Qu'il s'agisse d'analyser les données issues des immeubles connectés, de surveiller le pilotage énergétique d'un bâtiment, les femmes se taillent une place de choix au sein des start-up et des *proptechs*. Rompues aux techniques de modélisation, d'analyse de données, les femmes *data scientists* ou *BIM*[4] *managers* ont fortement impacté la mixité du paysage immobilier.

FREINS, AUTO-FREINS ET LEVIERS

Quelle femme n'a jamais vécu en réunion la rageante expérience d'émettre une idée, d'une voix claire et parfaitement audible, suivie d'aucune réaction des participants – adhésion, contradiction ou commentaire – et de constater que la même suggestion reprise quelques minutes plus tard par UN collaborateur est accueillie avec intérêt et validée par tous ? On parle peu de tous ces freins invisibles. Et pourtant, le secteur immobilier est encore hélas souvent le théâtre de cette misogynie ordinaire...

Anodine en apparence, la *boys' club attitude*, comme la qualifient les Anglo-Saxons, est une réelle source de discrimination quotidienne. Avec différents degrés, allant de la remarque à l'occasion de l'annonce d'un troisième enfant – « Vous voulez vraiment le garder, le *timing* ne nous arrange pas » *(sic !)* – à la blague potache, instrument de complicité masculine instaurant un climat sexiste forcément excluant pour les femmes.

Ce sont aussi ce même genre de « détails » dans lesquels la collaboratrice peut elle-même s'enfermer, en sous-estimant parfois ses qualités. En minimisant, par exemple, son niveau d'anglais par souci d'exigence, alors que tel candidat va se déclarer bilingue avec le même niveau. En refusant une promotion, qui survient en même temps qu'un retour de maternité (« Ai-je vraiment envie de ce job ? »), par peur de ne pas réussir à tout conjuguer. En n'osant pas passer en force à un moment où cela pourrait être utile. Freinées par leurs doutes, les femmes ont davantage besoin d'être mises en confiance par leur environnement, au bureau et à la maison.

Naturel et authenticité. À l'instar des freins, les leviers pour promouvoir les femmes sont à la fois intérieurs et extérieurs. Ainsi, les femmes ont appris à se faire leur place, à ne pas s'excuser à tout crin, à se défendre quand c'est nécessaire, à ne pas ruminer une injustice, à se débarrasser de leurs croyances auto-limitantes, à avancer en gardant le cap qu'elles souhaitent pour leur carrière. Elles

1. École supérieure des travaux publics.
2. 35 % dans les rangs de la promo 2019, source ESTP.
3. École supérieure des professions immobilières.
4. *Building Information Modelling*.

Le Cercle des Femmes de l'Immobilier a 21 ans

Le CFI a été créé en 1997, à l'initiative de cinq femmes emblématiques, à une époque où la rareté des femmes de l'immobilier était criante.

▶ **Joëlle Chauvin,** sa fondatrice, en rappelle la vocation : « Nous nous sommes attachées à mettre en valeur l'altérité et la richesse que peuvent apporter les femmes, également passionnées par la promotion, l'architecture et l'urbanisme. Notre démarche a toujours veillé à inclure les hommes, ils nous ont découvertes, respectées, regardées comme enviables. Du côté des femmes, nous avons œuvré pour les rassurer sur la compatibilité de mener de front carrière et maternité, sans culpabilité. Nous avons veillé à créer un réseau d'entraide, pour que chacune des membres puisse être soutenue dans les périodes critiques et pour échanger sans complexes sur les difficultés ordinaires ».

C'est ce même état d'esprit qui perdure au Cercle après 21 ans d'existence, un cercle acteur important de la mise en lumière des potentiels féminins et qui s'est ouvert aux professionnelles plus jeunes, avec la création du Cercle Complice, pépinière du Cercle.

▶ **Isabelle Rossignol,** présidente du Cercle des Femmes de l'Immobilier depuis un an, a souhaité instaurer une passerelle entre les deux réseaux : « Chaque professionnelle du Cercle Complice est "mentorée" par une femme du Cercle des Femmes. Cette entraide directe, riche pour les deux parties, permet de donner toute la confiance en elles nécessaire aux futures dirigeantes de l'immobilier, pour construire leur carrière. » ■

Dynamisme et professionnalisme des échanges au sein du Cercle des Femmes de l'Immobilier.

savent transformer à leur avantage une situation, en désarçonnant un auditoire par des interventions de fond, alors qu'on pensait qu'elles n'étaient là qu'en tant qu'assistantes d'un projet. Elles profitent sans état d'âme d'avoir été invitées à parler dans une conférence en tant que caution féminine, pour s'exposer et s'exprimer.

Elles osent expliquer qu'une femme qui pleure n'est pas une personne fragile mais une personne en colère. Car il est un domaine qui sert avantageusement leur carrière et dans lequel les femmes excellent : être elles-mêmes. Leur capacité à parler sans tabou de leur ambition, de leur organisation personnelle, de leurs complexes est très moderne. Elles n'aiment pas faire semblant. Or enfiler un masque dans l'arène professionnelle ne répond pas à la quête de sens qui prédomine aujourd'hui. Cette honnêteté des femmes est une forme de générosité qui rompt avec l'image du manager « sphinx émotionnel », qui n'a plus bonne presse.

Transcender la mixité. Autre puissant levier pour conforter la légitimité des femmes : les hommes ! À titre privé d'une part, avec des conjoints encourageants et présents, et au sein des entreprises d'autre part. De nombreuses femmes de l'immobilier ont toutes spontanément en tête un N + 1 ou un pair qui leur a donné de la place et de l'assurance. Pour l'une, ce levier s'est par exemple concrétisé par sa nomination d'autorité, au sein du comité de direction, sans qu'elle l'ait expressément sollicitée. Pour d'autres, par une considération naturelle de leur savoir-faire qui transcende la mixité : un regard, une posture, une écoute en réunion ou en face à face, une reconnaissance, un niveau d'échange.

Ces hommes « promoteurs de plus de mixité » privilégient le travail en équipe, sont attachés à la compétence, à l'ouverture multiculturelle souvent, avec une approche holistique de l'individu. Ils sont généralement animés par la seule envie de faire avancer les projets. Seul cet état d'esprit permettra de véritablement féminiser les conseils d'administration des foncières et le top management des entreprises immobilières. Seuls des accords d'égalité de traitement salarial menés avec détermination mettront fin à des disparités de salaires trop ancrées. Bien au-delà des campagnes pour la parité ou des politiques de promotion de la diversité, qui ont le mérite de mettre le sujet sur la place publique mais qui ne constituent pas un véritable levier pour la féminisation des effectifs.

Dans notre pratique de chasse de têtes spécialisée en immobilier, certains clients soumis aux politiques sociales de leur Groupe demandent expressément d'intégrer des profils féminins dans la recherche, au même titre que des seniors, dans une optique d'ouverture aux « minorités ». Sauf exception, ce souci d'affichage politiquement correct ne repose pas sur une réelle volonté de promotion des femmes.

Importance des réseaux. Pour mettre la lumière sur leurs compétences, les femmes ont également appris à « réseauter ». Le Cercle des Femmes de l'Immobilier (CFI) a 21 ans (voir encadré p. 13). C'est au cours de ces deux décennies que les femmes ont su exprimer leur identité et affirmer leur présence au cœur de ce secteur. Ce réseau professionnel y a ardemment contribué. Le monde de l'immobilier reste un « petit » écosystème, un monde de contacts, au sein duquel les *deals* se concrétisent de gré à gré, d'homme à homme. Pour y évoluer, il faut savoir créer du lien, nouer des amitiés, se faire connaître.

- Le CFI a appris aux femmes à jouer sur ce terrain. Investisseurs, promoteurs, architectes, notaires, banquières, *asset managers*, les femmes de tous les métiers de l'immobilier sont représentées. Avec des ambitions précises : accès aux hautes fonctions, intégration dans les conseils d'administration, expression des talents et des différences, conjugaison efficace des responsabilités professionnelles et familiales.

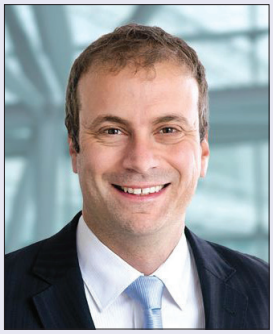
- Le CFI a permis aux femmes de s'unir pour être plus fortes, de créer un réseau pour s'entraider et échanger, de faire entendre leurs voix au sein des groupes de travail et des associations qui font avancer les sujets phares : Grenelle de l'environnement, ORIE, FSIF, RICS, ADI, etc.

Cette alchimie de la confiance en elles que les femmes ont acquise, avec la légitimité que leur confèrent à la fois leur entourage professionnel et le poids des réseaux féminins, a permis une visibilité croissante des femmes à tous les niveaux des postes du secteur immobilier.

DES QUALITÉS SPÉCIFIQUEMENT FÉMININES AU SERVICE DE L'IMMOBILIER ?

En évitant de trop tomber dans les stéréotypes, on reconnaît aux femmes de conjuguer sens du collectif, dose de modestie, finesse de sensibilité, aptitude à l'empathie et intelligence relationnelle. Cinq valeurs en phase avec l'évolution de la définition d'un management efficace.

Les femmes de l'immobilier ont autant d'ambition que leurs collègues masculins. Ambition qui se mesure moins en termes de quête de pouvoir et de bonus élevés mais davantage en quête de reconnaissance de leurs compétences et de leur capacité à concrétiser des actions qui font bouger les lignes. Leur moteur n'est pas la recherche de signes extérieurs de pouvoir, leur ambition n'est pas qu'au service d'elles-mêmes mais sert la réussite du projet qu'elles portent. Une façon d'aborder les choses qui se révèle précieuse dans le cadre de *deals* complexes.



Trois questions à UN dirigeant de l'immobilier :

Karim Habra,

Head of Europe, Ivanhoé Cambridge

Votre constat sur le degré de mixité dans le management du secteur immobilier ?

C'est vrai que ce secteur a longtemps connu une prédominance masculine. Pourtant, aujourd'hui, après une phase de prise de conscience, on assiste à un vrai rééquilibrage, lent mais sûr. L'immobilier a changé, la féminisation est encouragée, les femmes postulent à tous les postes, en construction, en promotion, en finance. La relève est assurée. Il faut encore un peu de temps mais le renouvellement des générations s'accompagne d'une vague de profils féminins qui atteindra les postes de dirigeants dans les années à venir.

Avez-vous identifié des spécificités que les femmes peuvent apporter aux métiers de l'immobilier ?

Il a été prouvé que la diversité des genres est un gage de succès, avec un impact sur la performance des entreprises. C'est cette complémentarité des points de vue que je préfère souligner plutôt que des qualités spécifiquement féminines.

Quelles sont les actions qui vous semblent efficaces pour continuer à faire progresser la place des femmes au sein du top management ?

La première action consiste à rechercher la parité des candidatures. Au moment de l'embauche, nous souhaitons avoir la possibilité d'étudier autant de candidatures féminines que masculines, ce qui se fait de plus en plus naturellement avec les nouvelles générations. Ensuite, nous choisissons le profil le plus adapté, sans faire de différence. Autant les quotas ont été nécessaires au départ pour favoriser une prise de conscience et rattraper un retard trop marqué, autant aujourd'hui, l'objectif est plutôt de laisser opérer la complémentarité des talents et la richesse de la diversité.

Deuxième action : célébrer à l'interne et à l'externe les femmes qui réussissent. Ce qui renforce la confiance en soi est un bon moteur pour progresser.

Enfin, développer tous les outils efficaces pour un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle (télétravail, flexibilité des horaires, congés paternité et maternité...), équilibre auquel les hommes sont d'ailleurs également très attachés. Et le tout saupoudré d'un solide soupçon de vigilance ! Les Anglo-Saxons ont une longueur d'avance sur ce sujet. Chez Ivanhoé Cambridge, la parité des candidatures, des embauches et des évolutions fait partie de la culture d'entreprise. Nos chiffres, plus favorables que la moyenne du secteur, en témoignent : 55 % de femmes dans l'effectif total, 43 % parmi les cadres intermédiaires et 30 % au sein de la haute direction. Encore du chemin à parcourir certes, mais déjà une implication dans la féminisation de la gouvernance reconnue, avec la récente attribution au Canada, de la Certification Parité*, aux côtés d'autres grandes entreprises canadiennes.

Aux femmes maintenant de privilégier, pour postuler, ces entreprises de plus en plus nombreuses, soucieuses de créer un environnement de travail égalitaire... ■

* Certification décernée au Canada par la Gouvernance au féminin, OBNL (organisme à but non lucratif) fondé en 2010 qui a pour objectif d'aider les entreprises canadiennes à accroître la représentation des femmes dans les postes de haute direction. Cette année, 31 entreprises ont reçu cette certification, dont Air Canada, RBC Banque Royale, Ubisoft....

Dans les transactions à fort enjeu, ce souci de rechercher une solution, de décortiquer la psychologie autour du *deal*, d'apaiser la tension, cette évacuation de l'égo et cette souplesse dans la négociation évitent le *deal break*. Avec leur intelligence émotionnelle, les femmes sont des vecteurs de solutions.
Elles savent créer du lien sans tomber dans l'affectif. Sincérité, naturel, spontanéité, authenticité, bienveillance ont le vent en poupe.

Empathie, pédagogie, harmonie. Les entreprises s'affranchissent de la dimension de performance dépourvue d'affect et ne veulent plus de managers rigides incapables d'exprimer un doute. Des études scientifiques[1] ont mis au jour le rôle joué par la génétique dans l'empathie et révélé que les filles étaient plus empathiques que les garçons. Au-delà des vertus de cette qualité en termes de management, ce souci d'écoute et d'harmonie a des impacts souvent peu mesurables mais utiles dans les organisations : prendre le temps d'accompagner les autres, de coacher les plus jeunes, de faire preuve de pédagogie.

Les capacités analytiques des femmes sont par ailleurs très appréciées, notamment dans la gestion de fonds où elles ont de bons résultats en gestion de la performance. Face à des investisseurs *risk averse*, la technicité, l'analyse carrée des gérantes ne laisse passer aucune hypothèse dans l'établissement d'un *business plan* ou le calcul d'un *cash-flow.*

S'éloignant d'un modèle en silo, l'immobilier a changé. Services techniques, *asset management*, département juridique, *fund management*, tous ces départements travaillent en mode transverse. En raison de la pluralité de leurs compétences, de leur talent de communicantes, le mode projet qui prévaut dans bon nombre d'entreprises du secteur valorise les femmes.

EN FINIR AVEC LE PLAFOND DE VERRE

20 % : c'est la proportion de participantes au dernier Mipim[2], qui illustre bien à la fois le poids réel mais encore relatif des femmes dans l'immobilier. Financiarisation et innovation riment avec féminisation. Les femmes sont devenues bien visibles dans le management et les comités de direction de toutes les entreprises du secteur immobilier. Depuis plus de vingt ans, elles se sont construit un *track record* qui assoit incontestablement leur légitimité.

C'est une lame de fond, lente, mais sans retour en arrière. Cette mixité passe aussi par l'éradication de la misogynie passive, par le fait au quotidien que personne ne doit pudiquement couvrir des agissements, paroles ou inégalités salariales sexistes, sous couvert que leurs auteurs sont simplement *old school*.

Dernier bastion cependant, le tout premier cercle, le cœur du pouvoir, reste encore assez masculin dans l'immobilier. Mais l'histoire va continuer. Les jeunes futurs managers revendiquent aujourd'hui, au sein des entreprises, un rapport différent au travail, du sens, des missions riches en contenu, de la responsabilisation, de la confiance, de la flexibilité, de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Autant d'intérêts alignés avec ceux des femmes, avec à la clé (peut-être ?), un environnement de travail débarrassé de ce qui les a freinées et empêchées de fissurer le plafond de verre.

Remerciements pour leur parole libre et généreuse à :

- **Elsa Canetti, DRH de Covivio**
- **Joëlle Chauvin, Directeur général d'OFI Pierre**
- **Sigrid Duhamel, Président de BNP Paribas Reim France**
- **Stéphanie Galiègue, Directrice de la recherche et des études de l'IEIF**
- **Béatrice Guedj, Directrice de la recherche et de l'innovation chez SwissLife Reim**
- **Isabelle Rossignol, Directeur général délégué d'AEW Ciloger**
- **Christel Zordan, Directrice générale France de TH Real Estate**

Ainsi qu'à toutes les candidates, professionnelles de l'immobilier, avec lesquelles j'échange chaque jour.

1. Étude sur l'empathie en mars 2018, menée par des chercheurs de l'Université de Cambridge/Institut Pasteur/CNRS.
2. Chiffre à fin mars 2018, source Reed Midem.

ISSN 1244-0442
Au numéro 55 € TTC
Abonnement (4 nos) 190 € TTC

réflexions IMMOBILIÈRES

LA REVUE DE L'IEIF

N°85 - 3e TRIMESTRE 2018

À PROPOS DE L'IEIF

L'IEIF, centre de recherche indépendant, est le lieu privilégié d'échanges et de réflexions pour les professionnels de l'immobilier et de l'investissement.

Sa mission est de fournir de l'information, des analyses et des prévisions, et d'être un incubateur d'idées.

www.ieif.fr

INSTITUT DE L'ÉPARGNE IMMOBILIÈRE & FONCIÈRE

23, bd Poissonnière - 75002 Paris
Tél. : 01 44 82 63 63
Fax : 01 44 82 63 64
info@ieif.fr