


# Future of Work

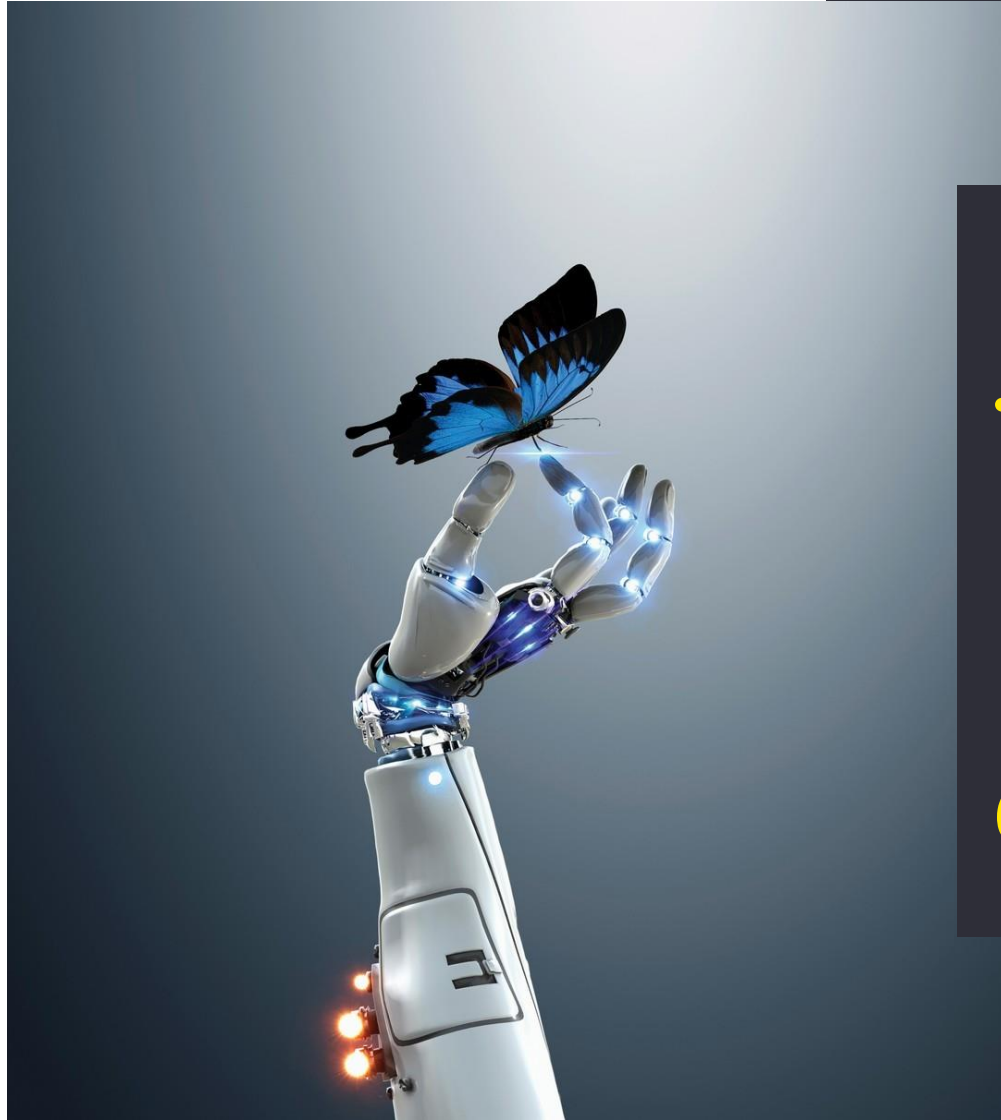
Le point de vue d'acteurs  
de l'industrie immobilière  
mondiale sur l'avenir du travail  
et son impact sur l'immobilier  
Octobre 2020



**EY**  
Building a better  
working world



**Urban Land  
Institute**



# Sommaire

Introduction	2
<hr/>	
Synthèse	5
<hr/>	
Résultats détaillés	9

# The Future of Work : la flexibilité est le maître mot - pour l'activité comme pour l'espace de travail



**Lisette van Doorn**  
P.-D.G., ULI Europe



**Vincent Raufast**  
Associate Partner,  
EY Consulting

**EY et ULI : *Future of Work - Le point de vue d'acteurs de l'industrie immobilière mondiale*** est le premier rapport mondial étudiant l'impact de la pandémie sur l'avenir du travail, de l'immobilier et des villes au cours des trois à cinq prochaines années. Ce rapport arrive à un moment critique, alors que le thème est largement débattu mais que les retombées futures demeurent incertaines. Toutes les parties prenantes, à savoir les investisseurs, les promoteurs, la main-d'œuvre, les entreprises et les gouvernements, doivent gérer du court terme - les mesures requises pour surmonter la pandémie -, tout en tâchant de déterminer comment ces changements pourraient s'opérer à plus long terme, par exemple en ce qui concerne le télétravail et l'intérêt accru pour la durabilité, la santé et le bien-être.

Ce rapport évalue les opinions et les projections de plus de 500 professionnels de premier plan interrogés dans le monde entier, en plus des points de vue exprimés par les leaders mondiaux de l'ULI à l'occasion de webinaires et de tables rondes. Il fournit des informations essentielles pour mieux comprendre comment les gens et les entreprises travailleront à long terme, quel sera le rôle du bureau physique et comment cela affectera les bâtiments, les lieux et les villes de manière plus générale, tout en abordant la question du coût et de la demande.

La flexibilité est le maître mot, tant pour les employés et les entreprises que pour l'activité, l'espace et le lieu de travail. Il s'ensuit un brouillage des frontières sectorielles encore plus marqué que celui qui se dessinait déjà avant la pandémie. En outre, nous constatons une attention accrue portée à la qualité de l'espace - non pas seulement les espaces de bureau, mais également les logements et les tiers lieux, des lieux autres que le domicile et le bureau, où les gens peuvent travailler ou se rencontrer. Comment concevoir au mieux cet écosystème de lieux pour promouvoir la santé, le bien-être et la productivité de façon à attirer et retenir les talents et exprimer la culture d'entreprise ?

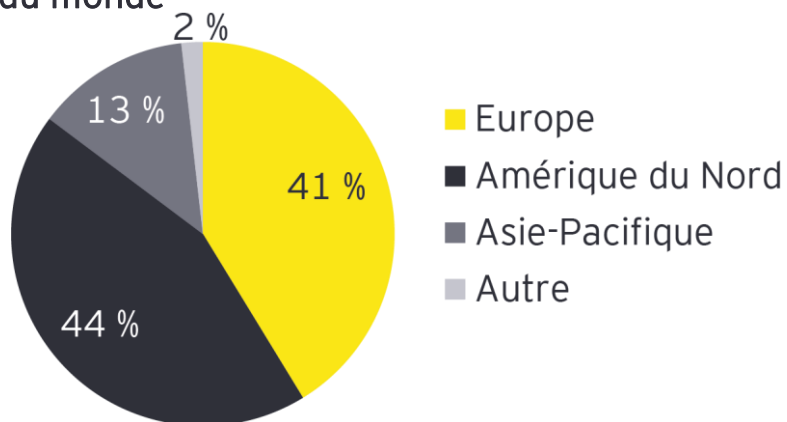
Pour les espaces de bureau, la qualité primera sur la quantité, sachant que, dans le meilleur des cas, la demande globale devrait rester stable ou, dans un scénario plus probable, se replier. Quoi qu'il en soit, il ne fait aucun doute que les bureaux physiques sont essentiels au travail et qu'ils continueront à fournir les espaces dont nous avons besoin pour les interactions physiques, la constitution d'équipes et la collaboration. Ainsi, pour conserver leur primauté, les bâtiments se doivent de promouvoir la santé, le bien-être et les commodités, ainsi que des espaces véritablement adaptables. Ces espaces doivent être conçus de manière à constituer des lieux sûrs et protégés pour mener des interactions physiques et renforcer l'innovation et la créativité. Les bâtiments qui ignorent cette nouvelle règle d'or risquent de devenir obsolètes, de connaître des taux de vacance plus élevés et de voir leur valeur décliner.

Tout cela exige de privilégier davantage la technologie et la cybersécurité, tant du point de vue de l'utilisateur que du propriétaire, ainsi que des modèles de location novateurs, flexibles et sur-mesure afin de faciliter la préférence de l'occupant pour la flexibilité tout en préservant une identité/culture d'entreprise forte.

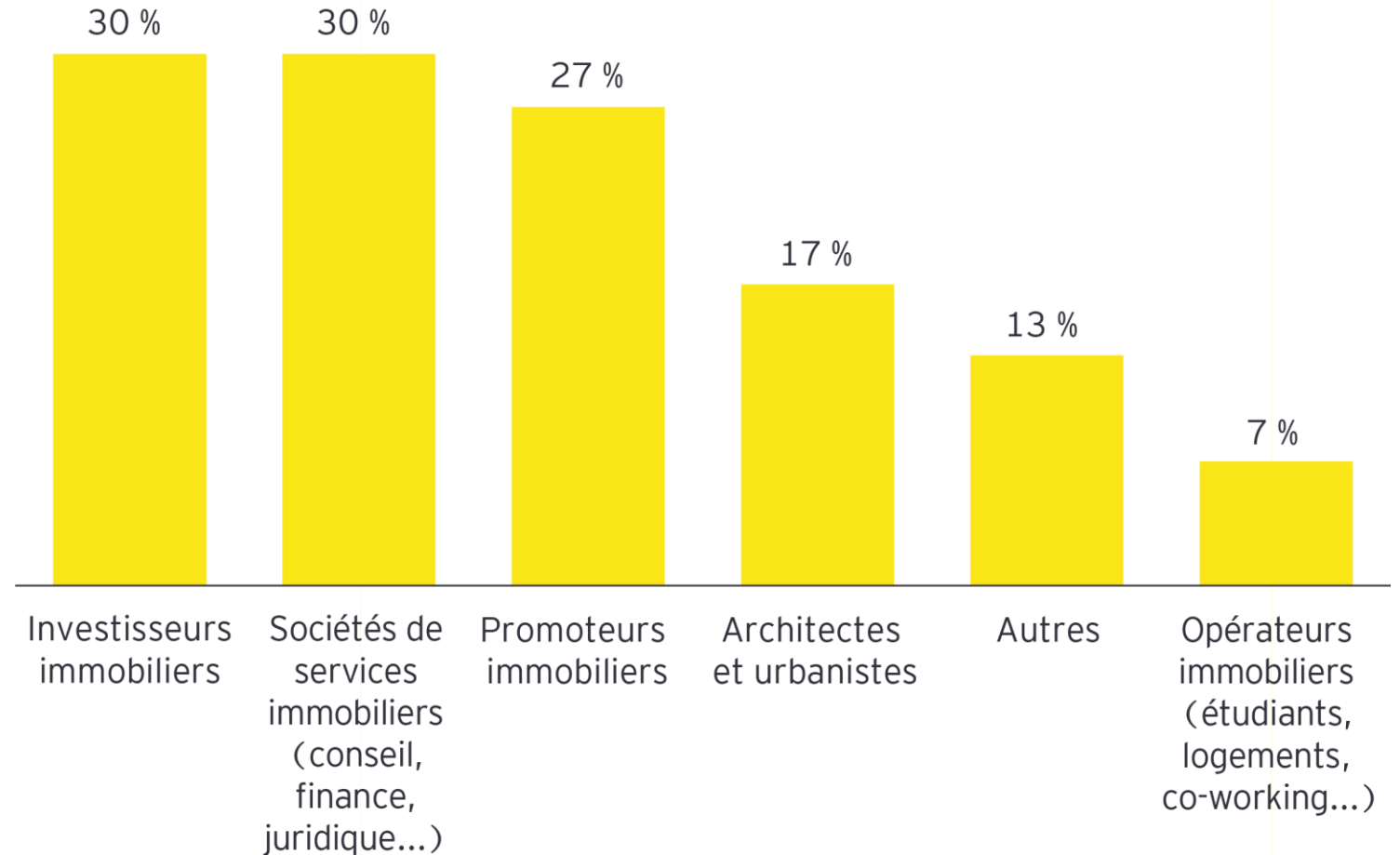
# EY et ULI se sont associés pour lancer la première enquête mondiale sur l'avenir du travail et son impact sur l'immobilier

Échantillon total  
**555**  
répondants  
(Enquête mondiale réalisée sur Internet entre le 4 août et le 15 septembre 2020)

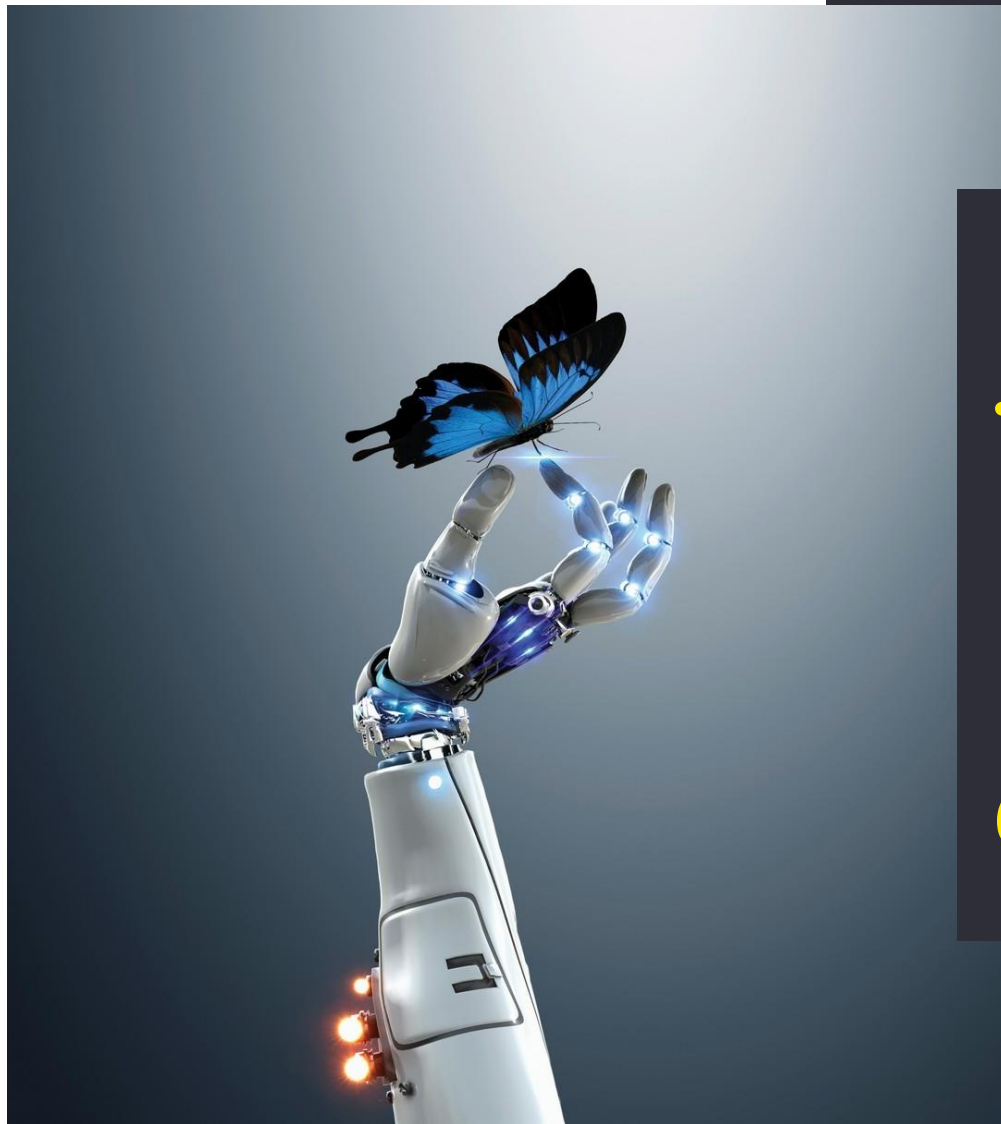
Ventilation des répondants par région du monde



Ventilation des répondants par activité\*



\* Un répondant peut choisir plus d'une activité ; par conséquent, le total est > 100 %.



# Sommaire

Introduction	2
<hr/>	
<b>Synthèse</b>	<b>5</b>
<hr/>	
Résultats détaillés	9

# The Future of Work : la flexibilité et le rapport qualité-prix sont essentiels

---

Le travail sera à l'avenir plus distanciel, plus numérique et plus flexible

- ▶ Les acteurs de l'industrie immobilière considèrent que le travail sera à l'avenir plus **distanciel** (96%), **numérique** (85 %), **à la demande** (72 %) et **indépendant** (69 %).
- ▶ En outre, 85 % s'attendent à ce que l'intelligence artificielle et l'automatisation se développent et rendent le travail davantage numérique.
- ▶ En particulier, le télétravail transformera entièrement l'exécution du travail : les tâches d'**exécution** seront probablement effectuées **à distance** (78 %), tandis que la **gestion stratégique et le management des talents** (76 %), le développement commercial (69 %) et la créativité (65 %) devraient rester **in situ**.
- ▶ Le **télétravail devrait gagner de l'ampleur** : si, aujourd'hui, 20 % des salariés ont la possibilité de faire 20 % de télétravail, à l'avenir ce sont 60 % des salariés qui passeront plus de 40 % de leur temps en télétravail.

Des changements massifs dans le modèle économique de l'immobilier de bureau

- ▶ **Agilité** : les grandes entreprises rechercheront des bureaux plus adaptés et plus flexibles (96 %).
- ▶ **Technologie** : les répondants anticipent une hausse des coûts informatiques (80 %) parallèlement à la réduction des coûts globaux.
- ▶ **Flexibilité** : 66 % des répondants pensent que les contrats de location flexibles vont devenir la nouvelle norme.
- ▶ **Espace** : 53 % des acteurs immobiliers prévoient une réduction des surfaces de bureaux du fait de l'évolution des modes de travail.

# Bien que l'immobilier de bureau soit actuellement en proie à une énorme pression, il pourrait prouver sa valeur RH sur le long terme

À court terme, les acteurs immobiliers s'attendent à plus d'incertitude et de flexibilité et à une réduction de l'espace de bureau

- ▶ Utilisation moins fréquente de l'espace de bureau par employé.
- ▶ Les citoyens sont de plus en plus nombreux à vouloir quitter la ville, ce qui entraîne un changement d'orientation vers les bureaux de banlieue et/ou les bureaux satellites.
- ▶ Des décisions immobilières moins nombreuses ou ultra-flexibles tant que les impacts du télétravail, de la récession économique et des changements de comportement à plus long terme ne se dessinent pas plus clairement.
- ▶ Une demande d'investissement au point mort tant que nous ne savons pas comment l'évolution du comportement des employés et le télétravail s'équilibrent et affectent la demande de bureaux.

À plus long terme, les acteurs immobiliers s'attendent à ce que les bureaux et les centres-villes jouent un nouveau rôle et prouvent leur valeur RH

- ▶ Un certain degré de nouveaux investissements dans l'immobilier tant que cela affecte la capacité à attirer et à retenir les talents, la culture et l'identité de l'entreprise, l'innovation et la créativité.
- ▶ Davantage d'espaces et de commodités pour la collaboration et la détente.
- ▶ Plus d'espace par employé.
- ▶ Une nouvelle demande pour des emplacements urbains ou en quartiers d'affaires de centre-ville, où les employeurs et les talents profitent des avantages d'un usage mixte, d'une vie urbaine et de services.
- ▶ Une sorte de « renaissance urbaine » et la régénération des noyaux urbains.

“

*Au fur et à mesure que les occupants s'adaptent à l'impact de la Covid-19 sur leurs activités et réduisent, retardent ou même abandonnent certains besoins en bureaux, nous nous attendons à ce que la baisse des loyers observée lors de la crise financière mondiale se répète. Elle pourrait même être exacerbée davantage dans l'éventualité où une partie importante de l'espace occupé par les locataires serait remise sur le marché locatif tandis que les entreprises adoptent de nouvelles pratiques de travail à long terme. Par conséquent, l'incertitude risque d'être considérable dans les mois à venir, avec une hausse du chômage, une baisse de la demande d'espace et une probable chute des loyers dans le secteur des bureaux.*

# L'avenir du bureau : le télétravail rend le rôle de l'immobilier encore plus critique

## La qualité de l'immobilier sera encore plus critique

- ▶ Parmi les défis, les répondants mentionnent la **perte de culture d'entreprise** (78 %), une gestion des talents moins efficace (68 %), une rotation du personnel plus importante (56 %) et une perte de créativité et d'innovation (55 %).
- ▶ L' **espace de bureau physique** doit satisfaire de nouvelles exigences, notamment des commodités propices à la **santé** (94 %) et davantage d'espace conçues pour le travail **collaboratif** (81 %).
- ▶ La **qualité de l'espace de bureau** jouera un rôle clé dans la création de la culture d'entreprise (96 %) et dans la capacité à attirer et à fidéliser les employés (93 %).

## Le travail sera pleinement intégré dans l'immobilier et dans nos villes

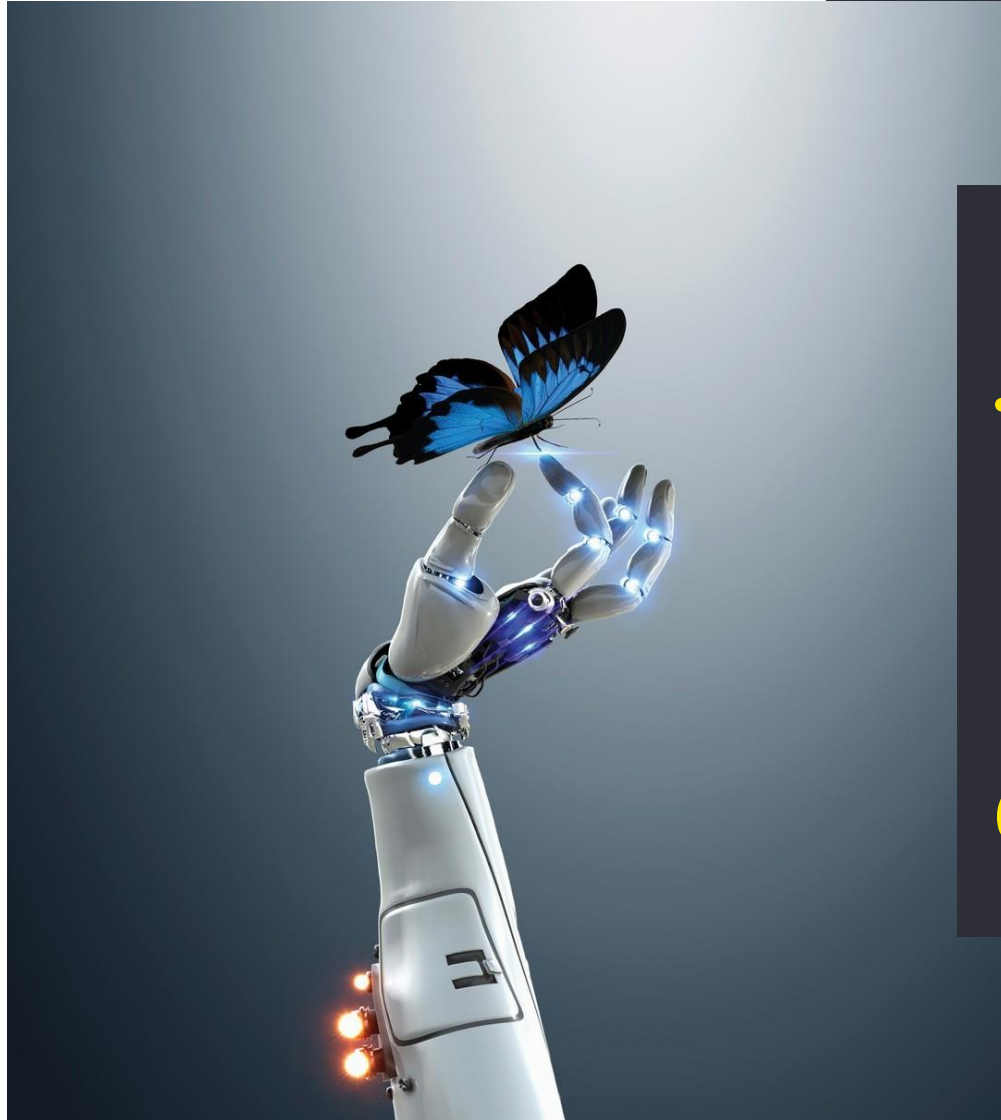
- ▶ À l'avenir, le travail nécessitera un **écosystème complet de lieux**, englobant le domicile, les espaces de travail satellites/flexibles en périphérie des villes, les tiers lieux et un rôle clé pour les lieux centraux et les sièges sociaux.
- ▶ Il **influencera l'ensemble des secteurs immobiliers**, notamment le logement, le co-working, les tiers lieux et l'hôtellerie.
- ▶ Il devrait également **affecter nos villes**, avec un accès accru aux services publics en ligne (93 %), la nécessité de développer des chaînes d'approvisionnement locales plus efficaces (92 %) et, naturellement, une réduction des déplacements domicile-bureau (91 %).
- ▶ Le travail du futur aura probablement des **conséquences sur l'environnement** (réduction des déplacements domicile-bureau et des voyages d'affaires internationaux, mais nécessité accrue de systèmes informatiques efficaces) et sur **l'impact (ESG)**, l'inclusivité, la santé et le bien-être.

“  
Comme les occupants s'adaptent à de multiples niveaux, l'hôtellerie et les bureaux se côtoient depuis un certain temps déjà. Il y a là une tendance significative qui, sans aucun doute, va en s'accroissant, notamment parce que les occupants veulent pouvoir disposer d'un accès dynamique à des espaces qu'ils ne louent pas sur de longues périodes. D'où la question de la flexibilité : le rapprochement avec l'hôtellerie fait sens. La question plus large de l'usage mixte, qui me paraît plus intéressante, concerne l'effacement des frontières entre le travail, la vie et l'apprentissage. [...]. La planification sera donc soumise à une pression accrue pour favoriser les développements à usage mixte – Consultant immobilier

”

Source : enquête EY-ULI, webinaires et ateliers (avril-septembre 2020).



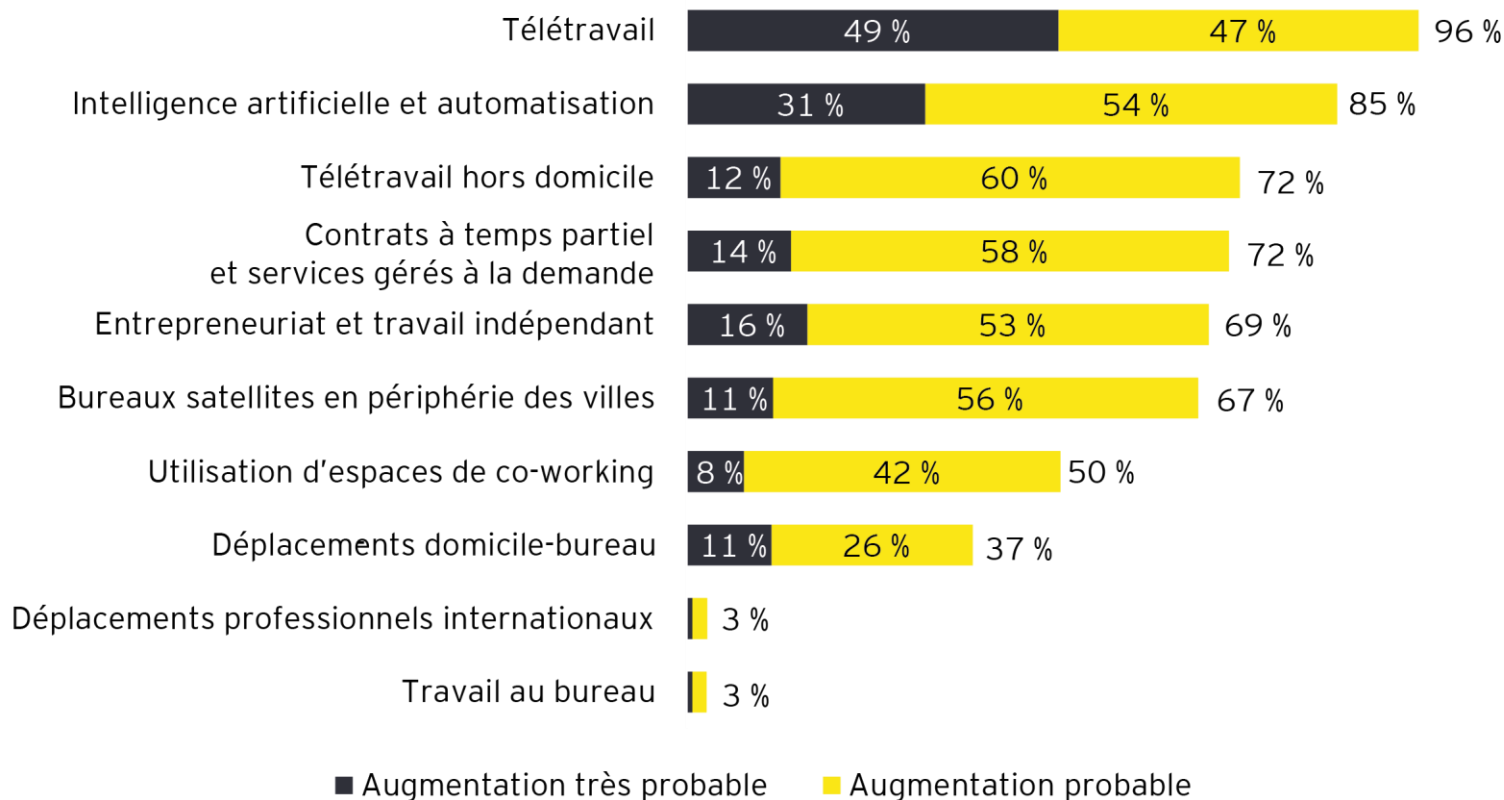


# Sommaire

Introduction	2
<hr/>	
Synthèse	5
<hr/>	
Résultats détaillés	9

# À l'avenir, le travail sera plus distanciel, numérique, à la demande et indépendant

À quoi ressemblera le travail dans les trois à cinq prochaines années, par rapport à ce qu'il était avant la Covid-19 ?  
(pourcentage de « augmentation très probable » et « augmentation probable »)

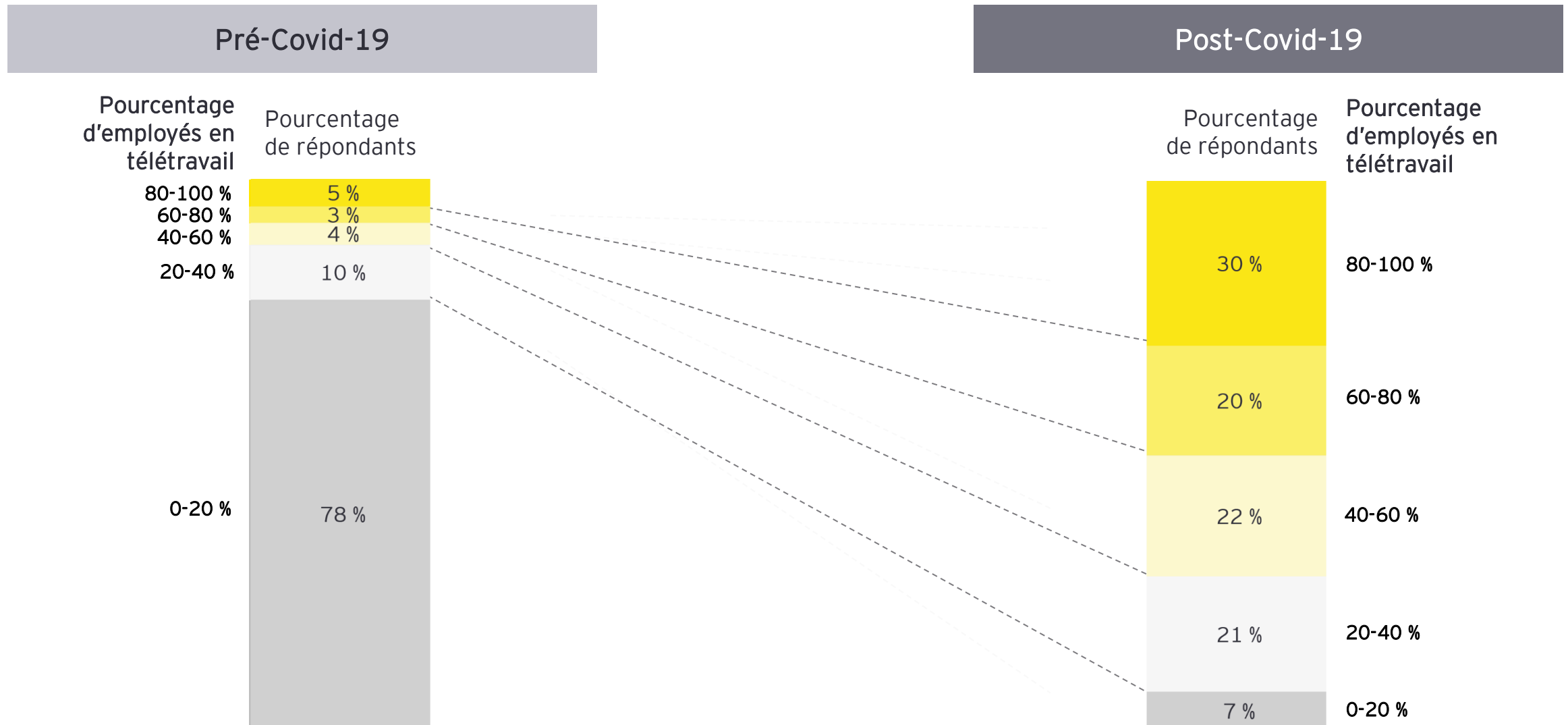


“

*La clientèle est là pour les espaces de travail partagés. Je pense que le co-working est là pour durer. Je pense que la question est de savoir qui sera là pour répondre à cette demande une fois la Covid-19 derrière nous. Et je pense qu'il y aura beaucoup de consolidation. [...] Mais je pense que cela va émerger, que ce sera un vrai business, et qu'il y aura des acteurs qui vont prospérer après la fin de la crise.*

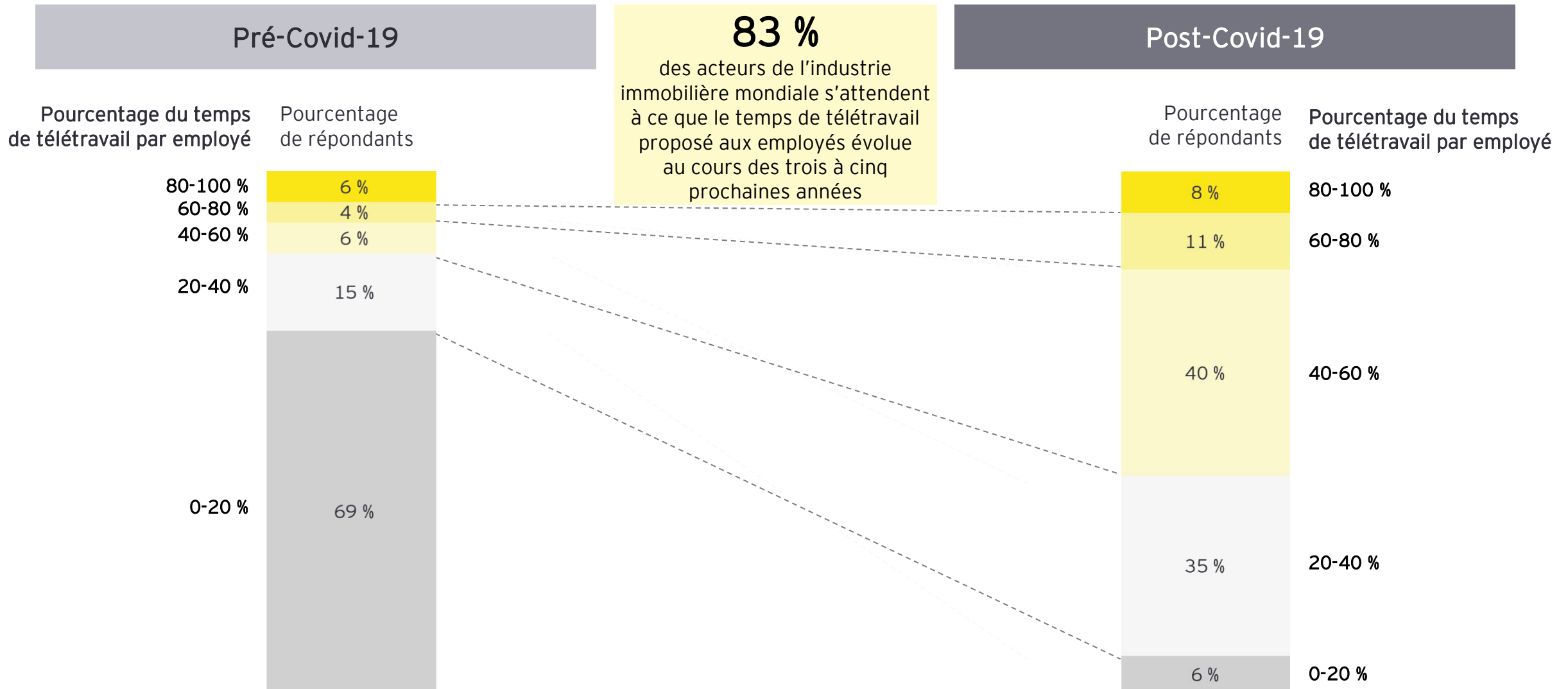
P.-D.G. d'une société de placement immobilier de bureaux cotée en bourse

# 50 % des répondants estiment que plus de 60 % des employés seront en télétravail après la Covid-19



Source : enquête EY-ULI, 555 répondants, août-septembre 2020.

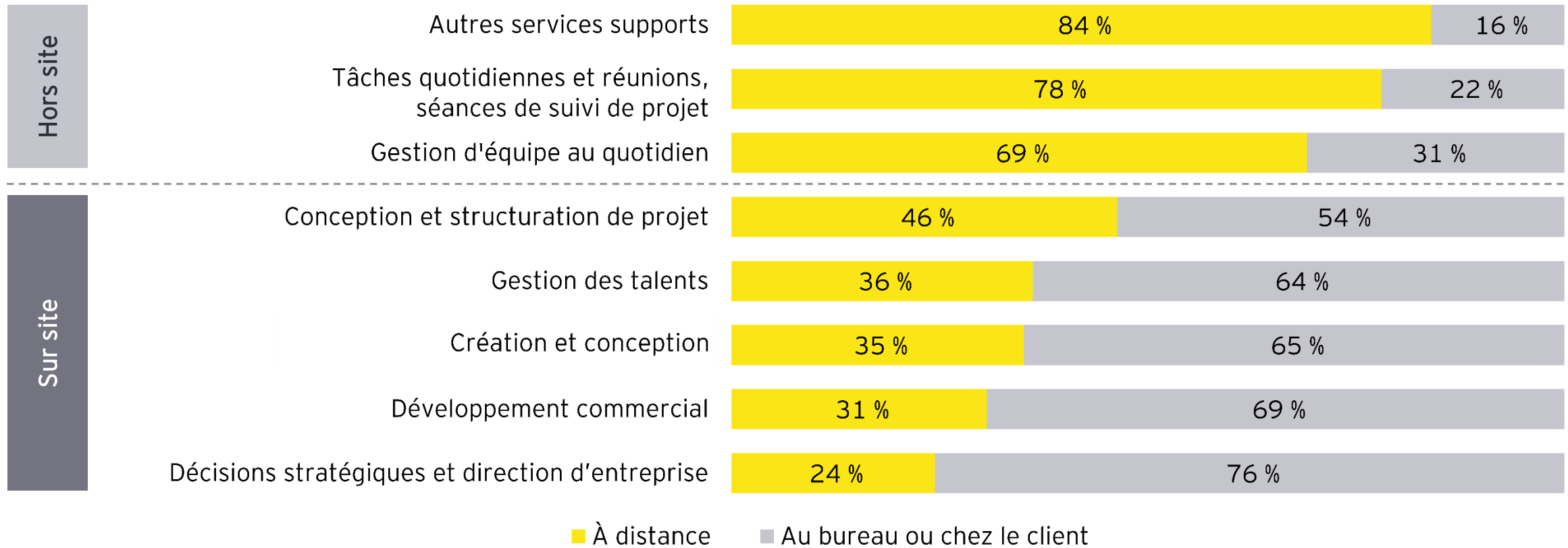
# Après la Covid-19, les employés pourraient télétravailler entre 1 et 3 jours par semaine, selon plus de 75 % des répondants



Source : enquête EY-ULI, 555 répondants, août-septembre 2020.

# Les activités stratégiques, le travail d'équipe et les tâches créatives resteront en présentiel, tandis que la gestion et l'exécution quotidiennes se feront en distanciel

Quelles tâches et responsabilités seront le plus probablement effectuées à distance au cours des trois à cinq prochaines années ?

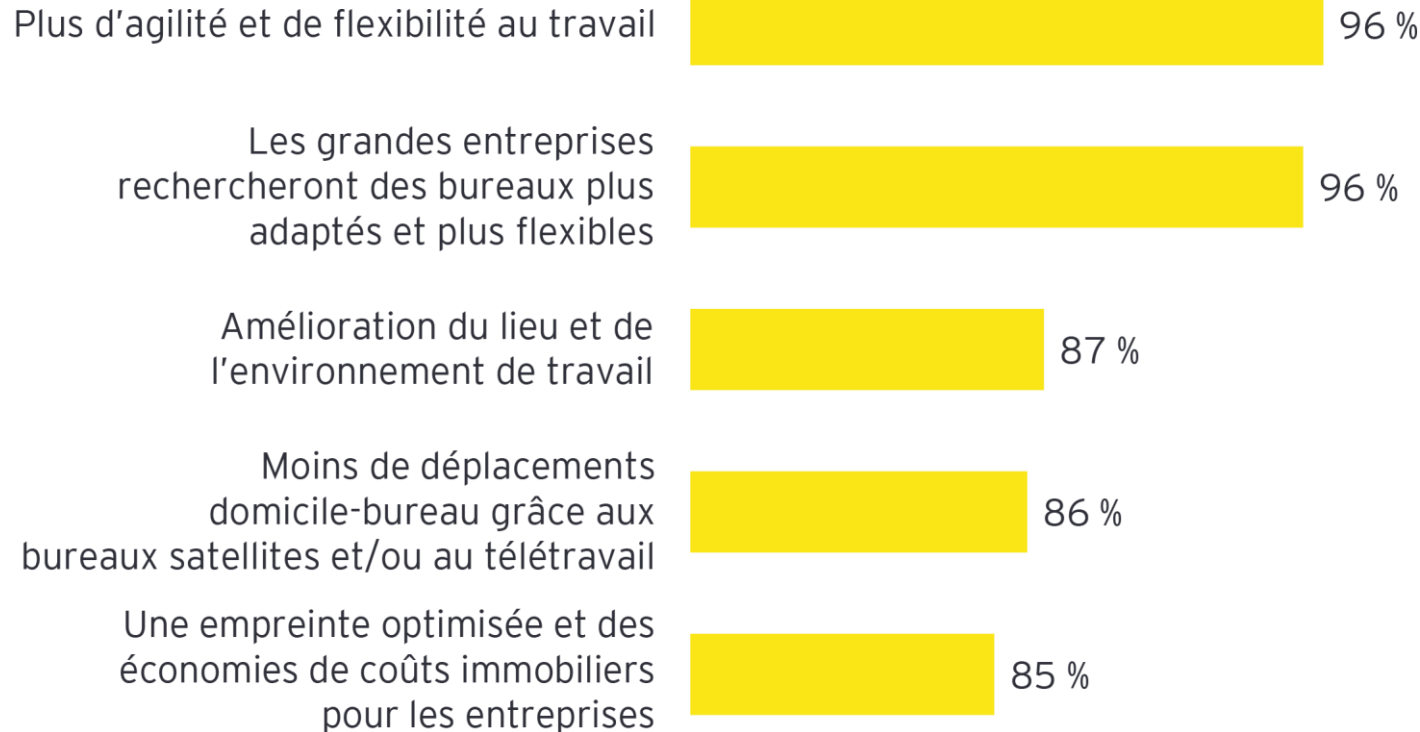


Source : enquête EY-ULI, 555 répondants, août-septembre 2020.

# Le Future of Work offre plus d'agilité et de flexibilité immobilière

Quels sont les avantages potentiels du Future of Work ?

(Top 5 des réponses les plus « probables », pourcentage de réponses « probable »)



“

*Les grandes entreprises de la tech, en particulier, ont été les premières à proposer davantage de télétravail. La demande de nouveaux espaces a pas mal diminué. Réorganiser et réaménager leur espace pour le rendre plus collaboratif et travailler ensemble.*

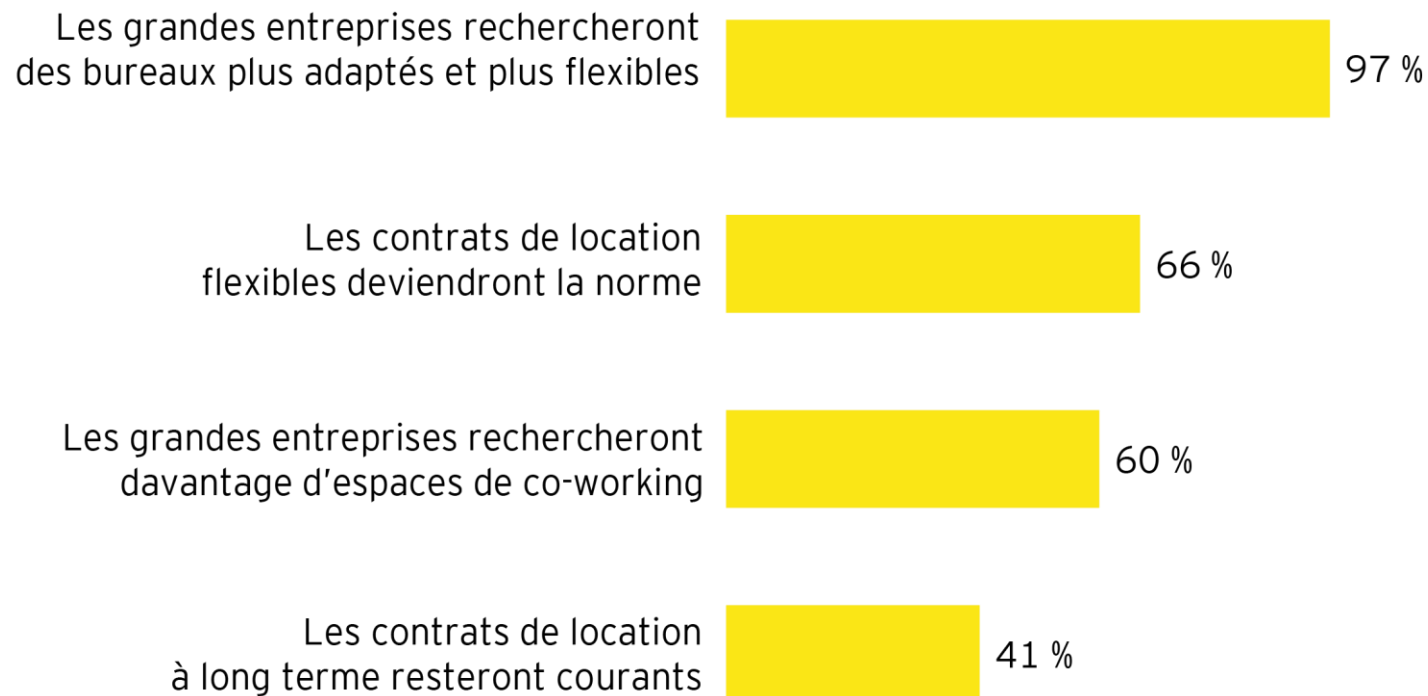
“

*Les espaces flexibles deviendront partie intégrante de l'écosystème du bâtiment, permettant aux propriétaires de proposer des espaces à leurs locataires plutôt que de les confier à un fournisseur d'espace tiers. Les bureaux pourraient ressembler davantage à des hôtels, avec des espaces de marque et davantage de services pour les rendre attrayants.*

Source : enquête EY-ULI, 555 répondants, août-septembre 2020.

# Les contrats de location flexibles et sur-mesure devraient devenir la norme

Quels principaux changements dans la demande des occupants de bureaux anticipez-vous ?  
(pourcentage de réponses « probable »)



“

*Pour les acteurs immobiliers, il ne s'agit plus seulement de vendre des « bureaux », mais des « espaces de travail ». Les promoteurs et les propriétaires devront proposer des solutions flexibles et évolutives pour attirer les locataires. Le traçage de données sur le mode d'utilisation des espaces devrait gagner en popularité, permettant aux organisations de déterminer la combinaison idéale d'espaces de bureaux à long terme et d'espaces flexibles qu'il leur faudra.*

“

*Le défi actuel est que les investisseurs exigent des rendements sûrs et prévisibles à long terme, alors que les occupants veulent avoir de la flexibilité sans s'engager sur le long terme.*

“

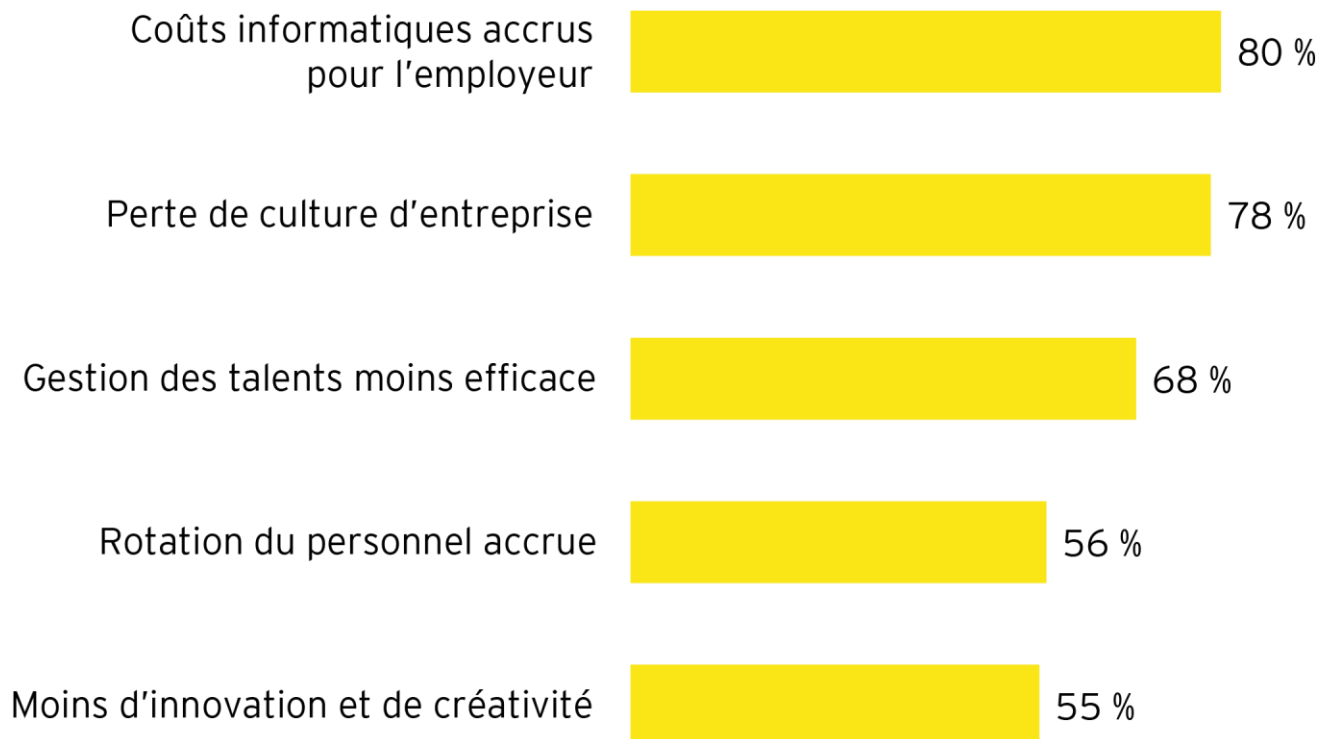
*Les entreprises signeront des baux standard du marché pour une certaine quantité d'espace dont elles sont sûres d'avoir besoin pour leur cœur de métier, puis elles ajouteront une quantité d'espace flexible.*

Source : enquête EY-ULI, 555 répondants, août-septembre 2020.

## En premier lieu, le travail du futur se traduira par une hausse des coûts informatiques, mais aussi des préoccupations concernant la perte de la culture d'entreprise et une gestion moins efficace des RH

Quels sont les défis potentiels liés au Future of Work ?

(5 premières réponses « probable », pourcentage de réponses « probable »)



“

*Nous devrions parvenir à un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, avec un peu plus d'intelligence et d'empathie. Les employeurs ont le devoir de prendre soin de leur personnel. Cela ne s'arrête pas au bureau : cela va jusqu'à la maison, ce qui est plus compliqué. Cela demande plus de réflexion et plus d'efforts pour s'assurer que les employés sont toujours bien pris en charge.*

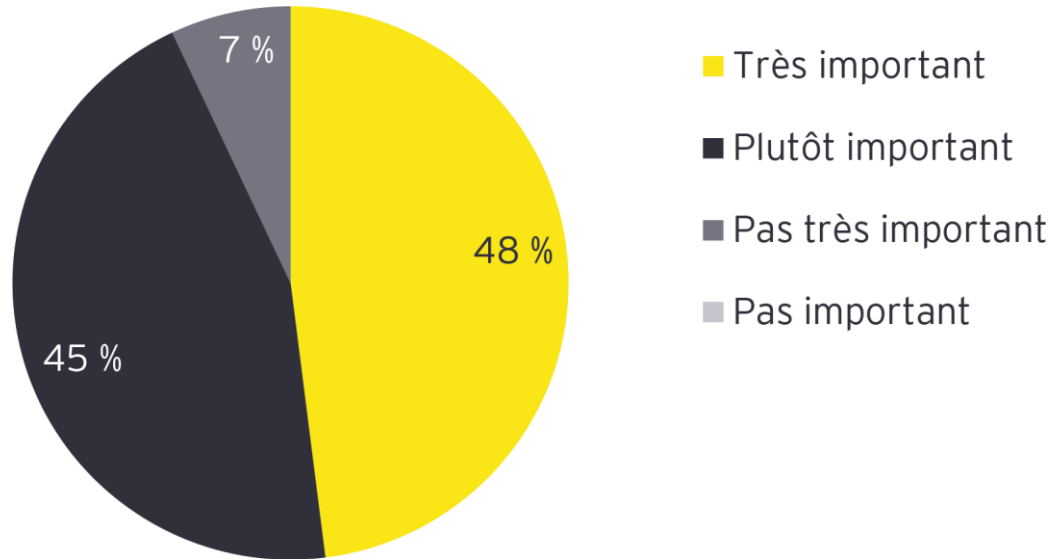
“

*Le bâtiment, l'une des choses les plus importantes qu'il permet, c'est de préserver la culture d'entreprise. Il faut que tout le monde reste soudé, sinon vous êtes un groupe de personnes distinctes, vous n'êtes pas l'entité et vous devez conserver cela.*



# Cependant, la valeur RH du bureau devrait progresser

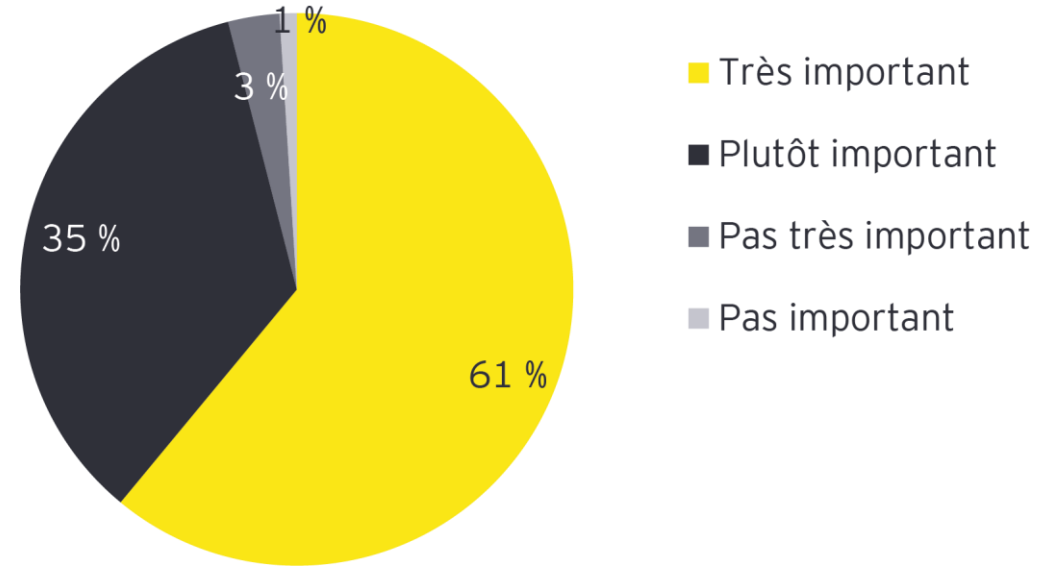
Quelle est l'importance du bureau pour attirer et retenir les employés dans un environnement post-Covid-19 ?



“

*Les dirigeants et les cadres supérieurs voudront venir en réunion pour collaborer, créer et innover. Il ne fait aucun doute que les villes seront toujours attrayantes et qu'elles continueront à proposer les emplois les plus recherchés et les plus collaboratifs.*

Quelle est l'importance du bureau pour créer une solide culture d'entreprise dans l'environnement post-Covid-19 ?



“

*L'espace de bureau est important pour attirer et retenir les employés ainsi que pour la connectivité sociale. La jeune génération sera celle qui investira le plus les bureaux pour échapper aux environnements de travail déprimants à domicile et se divertir ensuite dans les centres-villes.*

Source : enquête EY-ULI, 555 répondants, août-septembre 2020.

# Les surfaces de bureau devraient diminuer

“

*Il y a une certaine divergence d'opinion concernant la demande d'espace de bureau ; à court terme, nous prévoyons une diminution, mais le long terme est moins certain. Nous notons également de nouvelles constructions et des transactions qui montrent l'appétit du marché. L'emplacement est un facteur.*

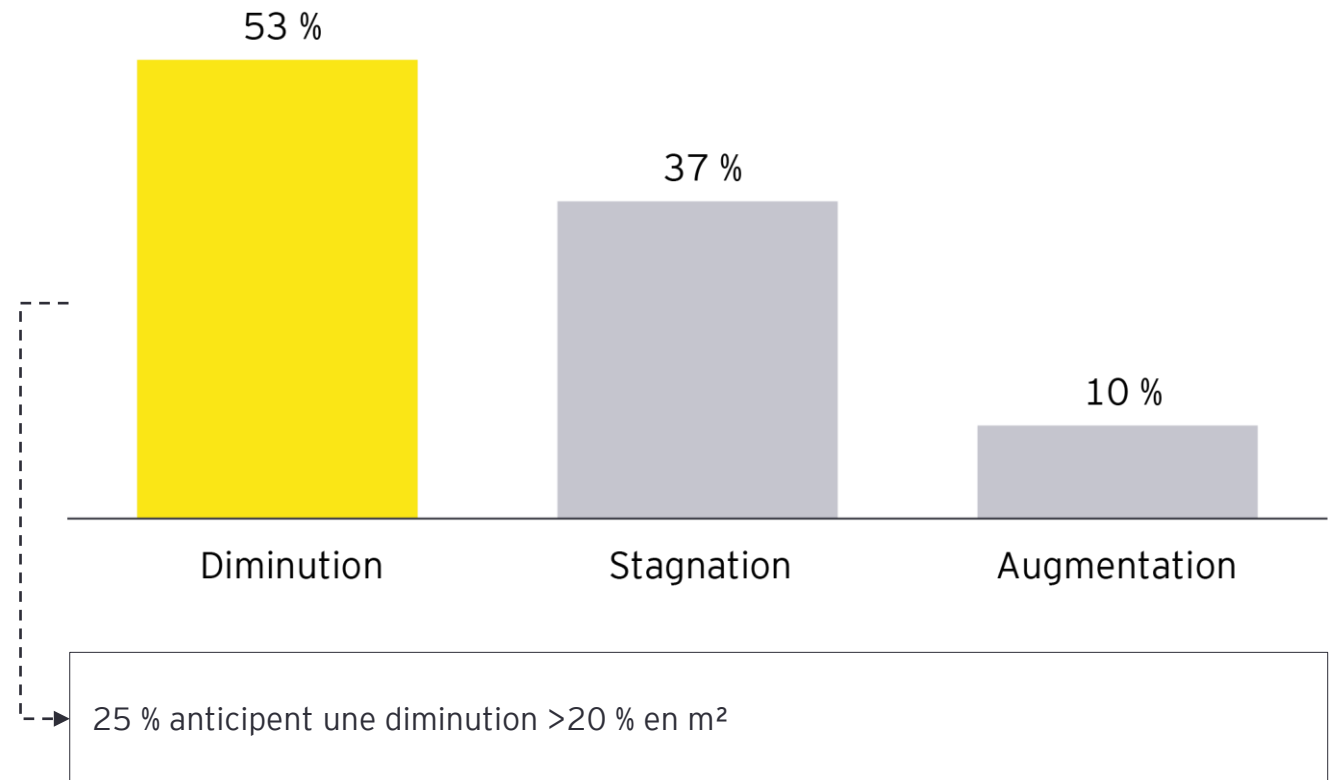
“

*Au final, c'est la gestion des coûts à court terme qui aura le plus grand impact. Les grands occupants chercheront à réduire les coûts d'occupation ; c'est une tendance à long terme qui va perdurer.*

“

*Les locataires ayant besoin de moins d'espaces de bureau, certains bâtiments seront condamnés à l'obsolescence. Qu'est-ce que cela signifie pour nos acteurs immobiliers ? Les propriétaires et les promoteurs seront contraints d'adapter et de réaffecter les immeubles de bureaux obsolètes, qui pourraient être transformés en immeubles à usage mixte, en logements collectifs et en habitations.*

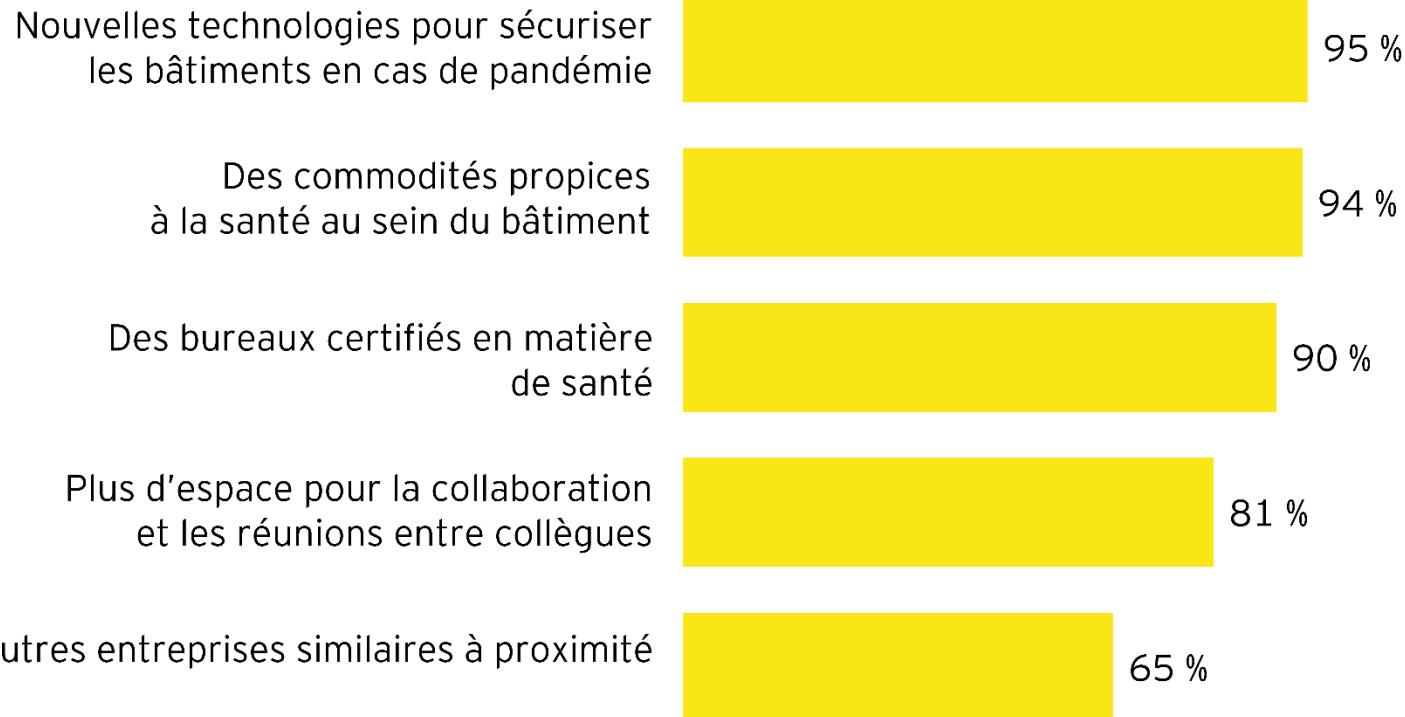
En raison de nouveaux modes de travail au cours des trois à cinq prochaines années, anticipez-vous un changement dans vles surfaces de bureau que vous occupez ?



Source : enquête EY-ULI, 555 répondants, août-septembre 2020.

# Les bâtiments seront plus sûrs et plus sains, avec davantage d'espaces collaboratifs, de commodités et de services

Comment pensez-vous que l'espace de travail va évoluer au cours des trois à cinq prochaines années ?  
(5 premières réponses, pourcentage de « probable »)



“

*Les sociétés immobilières ne chercheront plus à fournir des bureaux pour maximiser le taux d'occupation, mais se concentreront plutôt sur les services présents dans les espaces de bureau. Cela pourrait passer par un meilleur accès aux services de restauration, par la mise à disposition d'espaces de détente, ou encore des services de conciergerie...*

“

*Les bâtiments doivent être conçus de manière à offrir plus que la simple possibilité de déplacer les meubles, ils doivent pouvoir réagir, créer et invoquer le confort, la sécurité et un environnement sur-mesure pour permettre au personnel de travailler comme il le souhaite.*

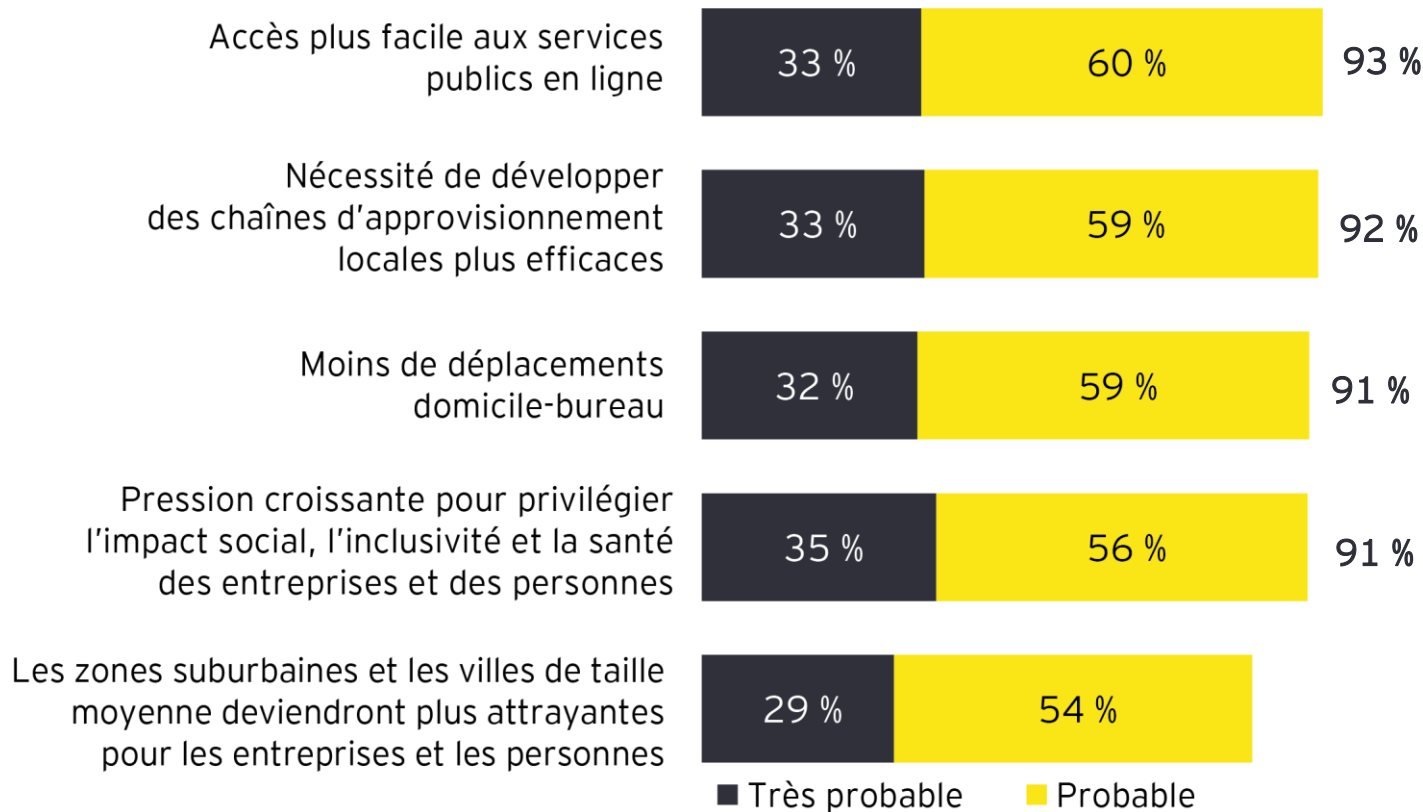
“

*Les bâtiments plus intelligents et plus sains sont considérés comme des « gagnants », avec mise en avant du bien-être comme argument de vente essentiel aux yeux des occupants. La technologie nous aidera à revenir au bureau et fera fonction d'activateur de santé et de bien-être.*

Source : enquête EY-ULI, 555 répondants, août-septembre 2020.

# Le Future of Work exerce de nouvelles pressions sur les villes et les communautés, notamment en matière d'infrastructures et de développement urbain

Quels sont les principaux changements initiés ou accélérés par la crise de la Covid-19 sur la « société » ?  
(5 premières réponses, pourcentage de « très probable » et « probable »)



“

*Si les banlieues peuvent certes devenir de nouveaux quartiers d'affaires, elles ne remplaceront toutefois pas les grands quartiers d'affaires centraux qui attirent de nombreux talents, et qui resteront attrayants pour les organisations en tant qu'environnements de « work, live, play », 24h sur 24h, 7 jours sur 7.*

“

*L'emplacement ne constitue donc plus un véritable moteur pour les personnes qui décident où elles vont travailler. Le style de vie et l'accessibilité financière importent plus à cet égard que la proximité de l'employeur. Ainsi, certaines des tendances que nous avons observées au cours des cinq dernières années, où les grandes entreprises commençaient à se décentraliser dans diverses villes de second rang au Royaume-Uni, en Europe de l'Est et aux États-Unis, s'accroissent indéniablement aujourd'hui.*

Source : enquête EY-ULI, 555 répondants, août-septembre 2020.

# À l'avenir, le travail aura probablement un impact sur l'ESG

## 2 exemples d'impacts

### Environnemental

- ▶ 68 % des répondants pensent que, à l'avenir, le travail aura moins d'impact sur l'environnement et le climat. Cependant, il aura probablement des conséquences dans les deux sens :
  - Diminution des déplacements domicile-bureau et des voyages d'affaires internationaux, ce qui pourrait entraîner une baisse des émissions de CO<sub>2</sub>.
  - Besoin accru de systèmes informatiques et de communications efficaces, ce qui pourrait conduire à une hausse de la consommation d'énergie.

### Social

- ▶ 91 % des répondants estiment que, à l'avenir, le travail va accroître l'attention portée à l'impact social, à l'inclusivité et à la santé des entreprises et des personnes :
  - Plus d'agilité et de flexibilité dans le travail, moins de temps perdu dans les déplacements, meilleur environnement de travail.
  - Les frontières entre vie professionnelle et vie privée s'estompent, les logements ne sont pas adaptés pour fournir des espaces de travail adéquats.

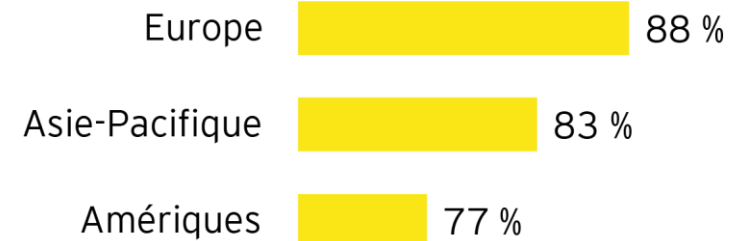
Source : enquête EY-ULI, 555 répondants, août-septembre 2020.

# Biais culturel : les répondants européens semblent anticiper les plus grands changements concernant l'avenir du travail

## Future of Work

- ▶ Préoccupations limitées concernant la baisse de la productivité des employés en Europe : 40 %, contre 51 % pour les Amériques et 58 % pour l'Asie-Pacifique.
- ▶ Il est peu probable que les contrats de location à long terme restent la norme pour 66 % des répondants européens, contre 58 % des répondants d'Asie-Pacifique et 53 % des répondants américains.

Pensez-vous que le temps de télétravail offert aux employés va évoluer au cours des trois à cinq prochaines années ? (pourcentage de réponses « oui »)



## L'avenir du bureau

- ▶ **Les répondants européens prévoient plus d'espaces dédiés à la collaboration et à la détente :**
  - 89 % des répondants européens prévoient plus d'espaces dédiés à la collaboration et aux réunions entre collègues (contre 79 % en Asie-Pacifique et 72 % dans les Amériques).
  - 71 % des Européens anticipent davantage d'espaces de détente et de services (contre 58 % en Asie-Pacifique et 45 % dans les Amériques).
- ▶ **Les répondants européens prévoient une utilisation accrue des espaces de co-working :**
  - 63 % des Européens estiment que les gens utiliseront davantage d'espaces de co-working, contre 48 % en Asie-Pacifique et 35 % dans les Amériques.
  - 72 % des Européens pensent que les grandes entreprises rechercheront davantage d'espaces de co-working, contre seulement 58 % en Asie-Pacifique et 48 % dans les Amériques.

Source : enquête EY-ULI, 555 répondants, août-septembre 2020.

Les points de vue de tierces parties présentés dans ce document ne sont pas nécessairement ceux d'EY ou d'une de ses entreprises membres.

Ce support a été élaboré à des fins d'information générale uniquement et nul ne saurait s'y fier pour y trouver des conseils comptables, fiscaux, juridiques ou autres conseils professionnels. Veuillez consulter vos conseillers pour obtenir des conseils spécifiques.

Ni EY ni aucune de ses entreprises membres n'assument une quelconque responsabilité quant au contenu, à l'exactitude ou à la sécurité des sites Web de tiers qui sont liés (par un lien hypertexte ou autre) ou mentionnés dans cette présentation.

**La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.**

**Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY, présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.**

**Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.**

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez-vous rendre sur notre site [ey.com](https://ey.com).

© 2021 Ernst & Young Advisory.  
Tous droits réservés.

ED None

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, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez-vous adresser à vos conseillers.

[ey.com/fr](https://ey.com/fr)

## Contact

Vincent Raufast

Associate Partner, Ernst & Young Advisory

Tél. : +33 6 72 75 93 41 E-mail : [vincent.raufast@fr.ey.com](mailto:vincent.raufast@fr.ey.com)

## À propos de IULI

Le Urban Land Institute est une organisation mondiale dirigée par ses membres, comptant plus de 45 000 professionnels de l'immobilier et du développement urbain qui se sont donné pour mission d'assurer un leadership dans l'utilisation responsable des terres et de créer et soutenir des communautés prospères dans le monde entier.

La composition interdisciplinaire de ULI représente tous les aspects de l'industrie immobilière : promoteurs, propriétaires, investisseurs, architectes, urbanistes, fonctionnaires, courtiers immobiliers, experts, avocats, ingénieurs, financiers et universitaires. Fondé en 1936, l'Institut est présent en Amérique, en Europe et en Asie-Pacifique, avec des membres répartis dans 81 pays.

L'impact extraordinaire de ULI sur la prise de décision en matière d'aménagement du territoire repose sur le partage par ses membres d'une expertise et de bonnes pratiques sur une variété de facteurs affectant l'environnement bâti, notamment l'urbanisation, les changements démographiques, les nouveaux moteurs économiques, les avancées technologiques et les préoccupations environnementales. L'apprentissage entre pairs se fait grâce aux connaissances partagées par les membres à l'occasion de milliers de réunions organisées chaque année, qui renforcent la position de ULI en tant qu'autorité mondiale en matière d'aménagement du territoire et d'immobilier. Rien qu'en 2019, ce ne sont pas moins de 2 400 événements qui ont été organisés dans 330 villes du monde entier.

## Contact

Lisette Van Doorn

Chief Executive Officer, ULI Europe

Tél. : +44 20 7487 9580 E-mail : [lisette.vandoorn@uli.org](mailto:lisette.vandoorn@uli.org)