



DIRECTIONS IMMOBILIÈRES

Le magazine de l'Association des
Directeurs Immobiliers



LE PALMARÈS DES TROPHÉES 2025 QUI SONT LES LAURÉATS ?

**LE RENDEZ-VOUS
ANNUEL DES
DIRECTEURS
IMMOBILIERS**
RETOUR EN IMAGES
DE LA SOIRÉE

**LE RECAP' DES
DÉBATS**
RETOUR SUR NOS
DERNIÈRES CONFÉRENCES

PUBLICATIONS

- BUREAUX, CE QUE VEULENT
LES DIRECTEURS
IMMOBILIERS
- 3E BAROMÈTRE DES
IMPLANTATIONS
TERTIAIRES

BUREAUX

ce que veulent (vraiment) les directeurs immobiliers

La performance
environnementale

Les aménagements
intérieurs

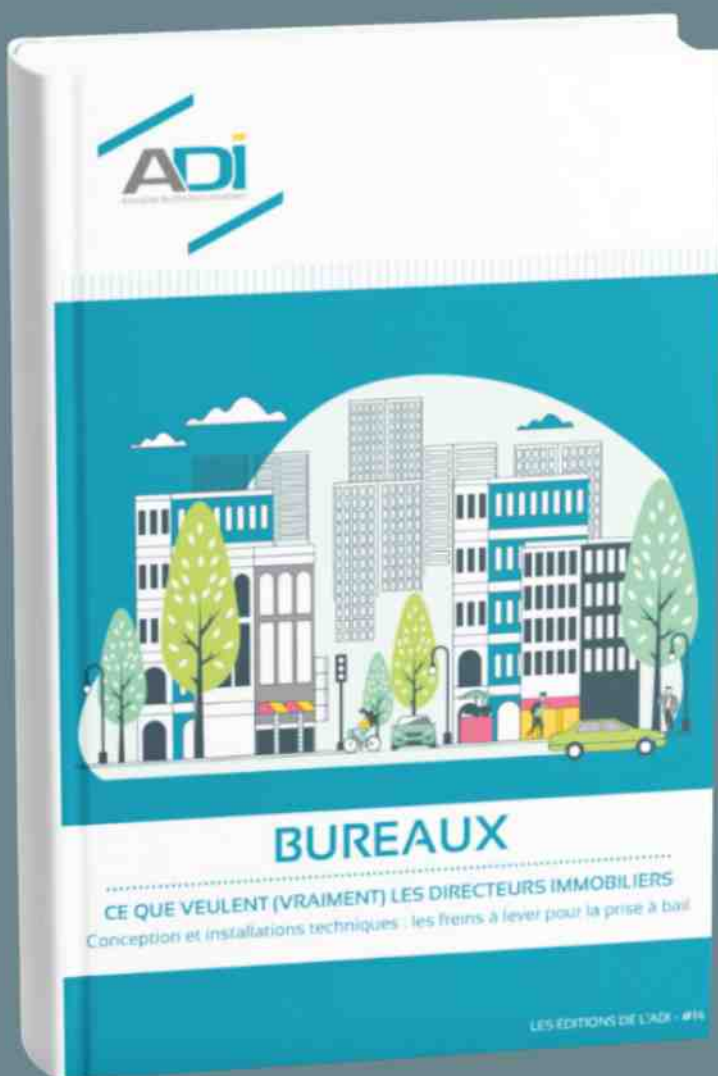
L'acoustique

Le système CVC

Les services

La connectivité et l'IOT

**Les freins à lever
pour la prise à bail**





Fragile (Brittle),
Anxieux,
Non linéaire,
Incompréhensible :
tel est l'acronyme

BANI, qui décrit l'environnement complexe dans lequel nous évoluons aujourd'hui. Quand tout semble instable, il devient essentiel de se raccrocher à l'essentiel : son objectif premier, ses équipes, son réseau... C'est l'un des messages clés délivrés par les experts lors de la conférence de haut niveau organisée dans le cadre du

Rendez-vous Annuel (RVA), le 4 juin dernier (lire p.xx). Cette soirée a également été l'occasion de remettre les trophées de l'ADI, devant plus de 300 participants. En tant que Directeur Immobilier de l'année, Alain Resplandy-Bernard incarnera notre profession pendant les douze prochains mois, embrassant ainsi tous ses grands enjeux : économiques, environnementaux, sociétaux, et de transformation. Un signal fort envoyé au gouvernement : il ne peut y avoir de performance durable

sans un immobilier optimisé et bien pensé.

Je renouvelle ici mes félicitations aux lauréats (lire p.xx), dont certains incarnent avec brio le « S » de la RSE. Enfin, le RVA fut aussi un moment privilégié pour accueillir nos nouveaux adhérents (lire p.xx).

Je leur souhaite la bienvenue et l'envie ardente de nouer des liens solides avec leurs pairs — une boussole précieuse pour garder le cap dans un monde BANI.

Prénom nom, président de l'ADI



4 En veille

5 Ils parlent de nous

6 Retour en images

Retour en images sur le Rendez-vous annuel des Directeurs Immobiliers

9 Le récap'... des petits déj

Quel lien entre télétravail et performance économique des entreprises ?

10 La voix est libre

Décarbonation immobilière : anticiper pour réussir

12 Lecture

Bureaux : le cahier des charges a changé

13 La voix est libre

Télétravail, performance et attractivité du bureau : état des lieux et nouveaux modèles

14 Le récap'... des petits déj

Bureaux : localisation, flexibilité et rôle social au cœur des stratégies d'implantation des entreprises

17 La voix est libre

L'agilité immobilière, un impératif à construire au-delà des murs

18 Les Trophées 2025

Les Trophées 2025 : un palmarès engagé et solidaire

20 Ils sont dans la place

Bureaux du cœur : Trophée RSE – La Good initiative

21 Ils sont dans la place

Trophée Innovation : renforcement de la biodiversité

22 Ils sont dans la place

23 Ils sont dans la place
Focus sur les nouveaux administrateurs de l'ADI

24 L'agenda

Directeur de la publication : Frédéric Goupil de Bouille

Directrice de la rédaction : Barbara Kiraly

Editeur : Association des Directeurs Immobiliers (ADI), 5 rue de l'Amiral Hamelin, 75116 Paris

Rédaction : Tiffany Bouhour, Daphné Gendron, Morgane Isella, Barbara Kiraly, Sophie Sanchez

Maquette : Jeannette B.

Iconographie : Association des Directeurs Immobiliers. Jean-Philippe Moulet

Périodicité : trimestrielle. ISSN : en cours



Industrie : 35 sites prêts à l'emploi

A l'occasion du Sommet pour l'action pour l'IA, organisé les 10 et 11 février au Grand Palais à Paris, le gouvernement a annoncé l'identification de 35 sites « prêts à l'emploi » pour y développer des projets de centres de données en France métropolitaine. Ces derniers présentent quelques particularités. Tous peuvent être raccordés au réseau pour une capacité électrique élevée dans un délai raisonnable (à partir de 2027). Ils se composent de surfaces allant de 18 à 150 hectares.

Par ailleurs, le gouvernement a annoncé la création d'une « task force » dédiée à l'accompagnement des implantations pour « surmonter d'éventuelles difficultés ».

Transformation de bureaux en logements

En mars dernier, la ministre en charge du Logement, Valérie Létard a annoncé la mise en place, en 2025, d'un plan d'accompagnement pour transformer les bureaux en logements. Ce dernier prévoit des expérimentations menées sur le terrain qui alimenteront les travaux de deux groupes de réflexion.

Le premier - piloté par Xavier Lépine (IEIF) et Nadia Bouyer (Action Logement) - est consacré à la simplification des procédures, le second - piloté par Laurent Girometti (EpaMane-EpaFrance), Roland Cubin (Groupama Immobilier) et Julien Antoine (Bouygues Construction) - aux modalités de financement.

En parallèle, la loi visant à faciliter la transformation des bureaux et autres bâtiments en logements a été publiée au Journal Officiel mi-juin. Dérogations aux PLU, permis de construire à destination multiples... font partie des mesures prévues par le texte.

Le ZAN pas si ZEN

Le Sénat a adopté la proposition de loi visant à instaurer une Trajectoire de réduction de l'artificialisation concertée avec les élus locaux (aussi appelée PPL Trace). La PPL abroge notamment l'objectif de réduction de 50% de l'artificialisation des sols fixé en 2031 et multiplie les exemptions, mais conserve l'objectif de zéro artificialisation nette à 2050.

De leur côté, les députés ont adopté, dans le cadre des débats sur le projet de loi de simplification de la vie économique (SVE), un article visant à déroger (jusqu'à 30%) aux objectifs d'artificialisation fixés par les régions dans le cadre du Sradet. Voire même, d'aller au-delà avec l'accord du préfet. Enfin, les députés auront peut-être à débattre de la "proposition de loi pour réussir la transition foncière" déposée en mai dernier.

Débats énergétiques à l'Assemblée nationale

Les députés ont finalement voté contre la proposition de loi (PPL) Gremillet dont un amendement proposait un moratoire sur les projets photovoltaïques et éoliens. L'adoption de cet amendement avait suscité de vives réactions de la part d'association de défense des ENR, mais également du ministre de l'Industrie Marc Ferracci. Rappelons ici que cette PPL devra inspirer le décret de programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE).

Réindustrialisation positive en 2024

En 2024, la dynamique de réindustrialisation est restée positive mais les résultats sont plus modérés : 89 ouvertures nettes, contre 176 ouvertures nettes en 2002 et 189 ouvertures nettes en 2023, selon la Direction générale des entreprises (DGE). La DGE élabore depuis 2023 le Baromètre industriel de l'État. Ce document mesure l'évolution de la réindustrialisation et évalue le nombre net de nouveaux sites industriels (nombre total d'ouvertures dont on soustrait celui des fermetures) et d'extensions significatives de sites.

Transition écologique : nouvelle plateforme de données

Quelques 5,3 mds€ ont été investis dans le secteur tertiaire sur la rénovation énergétique en 2022, contre 4,3 mds€ en 2019, une hausse de 24% selon les données dévoilées par BâtiZoom, l'Observatoire de la Transition Ecologique du Bâtiment de l'Ademe. Lancé en avril 2025, cet observatoire compile les données et des analyses fiables et précises sur la transition écologique.

A l'avenir, ce sont les bâtiments des entreprises qui devraient faire preuve

d'investissement plus important avec près de 3,4 mds€ selon les projections, contre 1,7 mds€ pour le patrimoine des collectivités territoriales et 396 M€ pour les immeubles de l'Etat.

Cette hausse ne concerne pas uniquement les rénovations performantes et pourrait, par conséquent, s'expliquer majoritairement par une augmentation des monogestes de travaux », prévient l'Ademe. L'Agence rappelle également que « l'atteinte d'un niveau de rénovation énergétique suffisant pour suivre la trajectoire de la Stratégie Nationale Bas Carbone 3 (en cours d'élaboration) nécessite des investissements annuels moyens de 16,8 mds€ par an sur la période 2024-2030 ».

Nos entrées de ville ont du talent

Les quelques 3 800 entrées de ville commerciales de l'Hexagone se déploient sur 80 000 hectares, nous indique la 1ère édition du baromètre des entrées de ville commerciales réalisé par Icade et la Scet et publiée au début du mois de juin.

Ces zones représentent un potentiel de 15 000 hectares de foncier économique à restructurer qui pourraient notamment être dédiés à de nouvelles activités économiques, voire de la réindustrialisation. En complément, 10 000 hectares pourraient être renaturés, ce qui représente la moitié de la surface artificialisée chaque année en France. Enfin, quelques 1,6 million de logements pourraient y être construits, soit l'équivalent du nombre de logements de Paris intra-muros dont 120 000.

Bureaux : parc en hausse

55,62 millions de mètres carrés, c'est la surface utile de bureaux en Ile-de-France à fin 2024, selon l'estimation publiée par l'Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise en Ile-de-France (Orie) en mai 2025. Après une légère baisse enregistrée en 2023 (une première depuis 10 ans), le parc francilien a connu en 2024 une progression modeste de 0,3%, soit environ 160 000 m² supplémentaires. La répartition des livraisons de bureaux est la suivante : environ 50% dans les Hauts-de-Seine, 25% à Paris, et 25% dans les autres départements.



Chaque mois, de nombreuses retombées presse sont publiées sur l'ADI. Vous pouvez les retrouver en ligne sur le site internet de l'association. Voici une sélection des derniers articles parus.

Le Point

Centralité, accessibilité, coworking : à Paris, l'immobilier de bureaux se métamorphose

11 mars 2025 – Le Point

Les nouveaux immeubles tertiaires qui fleurissent dans la capitale misent sur la proximité des gares, des commerces et des écoles et privilégient les espaces collaboratifs. L'avantage de la centralité géographique doit faire coup double avec celui d'une accessibilité rapide. « Le principal rival du bureau devient aujourd'hui le logement, d'où l'importance de la desserte en transports. À ce sujet, la boucle du Grand Paris Express devrait changer les centralités », note Frédéric Goupil de Bouillé, président de l'Association des directeurs immobiliers (ADI).

La Provence

Immobilier de bureaux : Marseille tire son épingle du jeu

3 février 2025 – La Provence

Alors que Paris et ses couronnes observent une suroffre de bureaux et de locaux professionnels, Marseille ne parvient pas à satisfaire toutes les demandes et affiche un faible taux de vacance à 4%. « On se rend compte aussi qu'en France nous n'avons jamais dépassé les 2,4 jours de télétravail, et que le collectif est important. Des bureaux ou des locaux, les entreprises en auront toujours besoin », pointe Frédéric Goupil de Bouillé, président de l'Association des directeurs de l'immobilier (ADI).

Les Echos

Implantations de bureaux : l'ouest de la France capte près de la moitié des projets

3 juin 2025 – Les Echos

L'Ouest de la France n'attire pas seulement les retraités ou les salariés en quête d'une meilleure qualité de vie. Il séduit aussi de plus en plus les entreprises. C'est ce que révèle le Baromètre des implantations tertiaires publié ce mardi par l'Association des directeurs immobiliers (ADI), en partenariat avec EY, l'EPA Euroméditerranée et La Française REM. Ceci sur la base d'une enquête réalisée auprès de 282 décideurs entre novembre 2024 et janvier 2025.

LA TRIBUNE

Porté par le bureau opéré, le marché du flex office est en plein boom

7 avril 2025 – La Tribune

Cinq ans après le premier confinement lié au Covid-19, les conséquences de la crise sanitaire se font encore sentir dans l'immobilier de bureaux. Frédéric Goupil de Bouillé, en tant que président de l'association des directeurs immobiliers. « Avant, les entreprises étaient propriétaires, puis locataires de leurs bureaux. Demain, nous irons vers une hybridation : un siège et des surfaces souples pour des besoins ponctuels. Nous n'aurons plus besoin de mettre des ressources propres pour gérer l'immeuble et les services qui vont avec. »

Le Parisien

Immobilier de bureaux : « Le locataire est désormais en position de force et ne lâche rien dans la négociation »

3 juin 2025 – Le Parisien

L'Association des directeurs immobiliers publie la 3^e édition de son baromètre des implantations tertiaires. « Le contexte de cette troisième étude est totalement différent des deux précédentes réalisées en 2019 puis 2022. Dans la première, on ne s'attendait pas au Covid, dans la seconde, on en sortait tout juste », pose Frédéric Goupil de Bouillé, le président de l'Association des directeurs immobiliers (ADI), qui publie la 3^e édition de son baromètre des implantations tertiaires.

BUSINESS IMMO

Et les lauréats des Trophées de l'ADI 2025 sont...

4 juin 2025 – Business Immo

A l'occasion du Rendez-vous annuel des directeurs immobiliers, réunissant plus de 300 décideurs au Jardin d'acclimatation, l'Association des directeurs immobiliers (ADI) a dévoilé les lauréats de ses Trophées 2025. Quatre distinctions qui incarnent la richesse et la diversité d'une profession en pleine mutation, au cœur des enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

La dernière édition du Rendez-vous annuel des Directeurs Immobiliers

Le 4 juin dernier, l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) a tenu son événement phare au Jardin d'Acclimatation, dans le 16^e arrondissement de Paris. Ce rendez-vous incontournable a une nouvelle fois rencontré un franc succès, réunissant près de 300 décideurs issus des secteurs privé et public de l'industrie immobilière.

Un événement en trois temps forts

1 Une conférence d'ouverture sur un thème stratégique

L'événement a débuté par une conférence consacrée à un sujet au cœur des préoccupations actuelles : la *création de valeur dans un monde BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible)*. Ce concept, qui décrit les incertitudes et les complexités du monde contemporain, a été exploré par des intervenants de haut niveau, réunis autour d'une table ronde :

- **Yann Krysinski**, Directeur général – SOLIDEO
- **Jean Magne**, Consultant en gestion de crise, ancien commandant de sous-marin – WAVESTONE
- **Jean-Paul Viguiet**, Architecte et fondateur – JEAN-PAUL VIGUIER ET ASSOCIÉS
- **Cécile Wendling**, Consultante en prospective – PAN-OR-AMIQUES



Leurs échanges ont permis d'éclairer les enjeux de résilience, d'innovation et d'adaptation dans le secteur immobilier.

2 La cérémonie des Trophées de l'ADI

Moment fort de la journée, la remise des Trophées de l'ADI a mis à l'honneur des femmes et des hommes visionnaires, ainsi que des projets porteurs d'innovation et d'impact sociétal.

Quatre distinctions ont été décernées, illustrant la richesse et la diversité d'une profession en pleine transformation, au cœur des enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

Chaque trophée a été présenté et remis par les membres du Jury 2025, présidé cette année par Yann Krysinski.



BeeOdiversity, lauréat du Trophée Innovation représenté par **Valérie Fobe** (au centre), entourée de **Jean-François Couëc**, Président du Groupe Kardham et de **Audrey Camus**, Directrice générale de la Foncière d'Icade.



Bureaux du Coeur représentés par **Delphine Picard** entre **Philippine de Montgolfier**, Responsable de la commercialisation de Covivio et **Yves Cadelano**, Directeur général de Nexity Entreprises.



(de gauche à droite) Frédéric Goupil de Bouillé, Président – ADI ; Barbara Kiraly, Déléguée générale – ADI ; Cécile Wendling, Consultante en prospective – PAN-OR-AMIQUES ; Yann Krysinski, Directeur général – SOLIDEO ; Jean-Paul Viguier, Architecte et fondateur – JEAN-PAUL VIGUIER ET ASSOCIÉS ; Jean Magne, Consultant en gestion de crise, ancien commandant de sous-marin – WAVESTONE



Caroline Jouandou (Macif), lauréate du Trophée Espoir entourée de Frédéric Goupil de Bouillé, Président de l'ADI, et de Caroline Ceccaldi, Directeur exécutif conseil utilisateur de CBRE conseil et transaction.



(de gauche à droite) Yann Krysinski, Président du jury des trophées 2025, Philippe Depoux, Président/ CEO La Française REM, Alain-Resplandy Bernard, Lauréat du Trophée du Directeur immobilier et Frédéric Goupil de Bouillé, Président de l'ADI.

► 3 Un cadre convivial propice aux échanges

Enfin, les participants ont pu profiter d'un cadre verdoyant et convivial pour prolonger les discussions, renforcer les liens professionnels et partager leurs expériences autour d'un cocktail déjeunatoire.



Quel lien entre télétravail et performance économique des entreprises ?

Depuis la crise sanitaire environ un tiers des salariés en France travaille à distance au moins une fois par semaine. Les accords de télétravail négociés au plus fort de la crise Covid arrivent à échéance. Leur renégociation est une opportunité pour ajuster le cadre et se poser la question du lien entre télétravail, performance de l'entreprise et des actifs immobiliers.

Certains managers ont l'impression que le télétravail met à mal la performance de l'équipe mais les études sont rares voire inexistantes. A l'international, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) qui se targue de réunir 100 000 adhérents, semble avoir réalisé une enquête d'envergure. Elle indique avoir constaté que la moitié des répondants n'ont constaté aucun changement quant à la productivité des salariés, 9 % l'ont même vue augmenter. Mais un tiers a observé une baisse de productivité.

S'il contribue à l'attractivité et à la rétention des talents, ce mode d'organisation interroge : les managers constatent la nécessité d'adapter le processus de traitement des dossiers et le CSE alerte sur le besoin de maintenir la cohésion d'équipe. « L'enjeu auquel nous devons répondre aujourd'hui est de conserver cette intelligence collective qui nous permet de trouver ensemble des solutions aux problèmes juridiques qui se posent dans les dossiers », détaille Céline Delahaye, DRH de l'Étude notariale Cheuvreux, dans le cadre d'un petit-déjeuner débat organisé par l'ADI en février dernier. Au-delà de la productivité, les répondants à l'étude de la FCEI estiment pour 36 % d'entre eux que le télétravail rend les communications entre collaborateurs plus complexes et 53 % des sondés considèrent qu'il y a une diminution de la cohésion de l'équipe.

Aller au-delà de la performance économique

Dans ce contexte, le premier réflexe d'un manager est d'inciter voire contraindre au retour sur le lieu de travail. Mais désormais, les participantes à la table ronde sont unanimes : nous sommes dans un conflit de valeurs, comme pour les 35h. « Comme il y a des réponses à la question du télétravail, aujourd'hui analyser la performance d'une entreprise im-

plique de ne pas se borner au prisme économique uniquement. Il faut aller au-delà des indicateurs classiques : nombre de dossiers, respect des délais, des budgets. Une entreprise doit analyser sa performance au regard de sa capacité à développer le plein potentiel des collaborateurs, à les retenir, à attirer les meilleurs talents. Les entreprises doivent porter un regard holistique sur le sujet », détaille Lise Level, Directrice Workplace Strategy et Change Management de JLL.

Concilier retour au bureau, efficacité surfacique et performance

Mais comment trouver un bon équilibre entre retour au bureau, efficacité surfacique et performance de l'entreprise ? « Nous avons constaté que les 15 directions immobilières qui ont pris part à l'étude réalisée par la commission tertiaire de l'ADI ont globalement, les mêmes attentes mais que le marché n'y répond pas toujours » détaille Sabine Brunel, co-présidente de la commission tertiaire de l'ADI et directeur de l'immobilier d'Axa France. La commission tertiaire a d'ailleurs publié un ouvrage sur ce sujet (lire p.12). « Depuis le Covid le cahier des charges a évolué. Désormais le bureau est le lieu de la collaboration, ce qui nécessite plus d'espaces collaboratifs et remet en cause les prestations techniques proposées traditionnellement sur un immeuble. Les espaces sont mutualisés et donc plus utilisés. Une démarche processée de l'entretien des espaces de travail doit être mise en place pour assurer que le poste choisi par le collaborateur soit en état de fonctionnement », ajoute-t-elle.

« Avant cette demande de services, le premier critère est la localisation et l'environnement de l'immeuble. Faire revenir les collaborateurs implique un bureau accessible et un lieu agréable connecté à la ville, constate Audrey Camus, directrice générale de la foncière Icade. Le service numéro un est la restauration mais au-delà, nos locataires nous sollicitent pour des services comme des cours de sport, une conciergerie, une crèche. »

Prendre en compte le terrain sur lequel les batailles vont se mener

Les lieux ne sont pas neutres : ils traduisent l'identité de l'entreprise. Ils laissent percevoir le management, les valeurs de l'entreprise et la considération portée aux collaborateurs.

« Inciter les collaborateurs à revenir travailler en présentiel implique de créer des communautés d'intérêts. Dans un monde de plus en plus digitalisé, le partage de la raison d'être de l'entreprise ainsi que ses valeurs sont à expérimenter sur le terrain. Par essence les humains ont besoin de se regrouper », considère Stéphanie Gelbart, coach de dirigeants et Experte fengshui de l'entreprise Chema. D'autant plus que le turn over et la pyramide des âges laissent penser que sans ces rapports humains, les entreprises risquent de perdre une partie de leurs savoirs immatériels. »



Lors du débat du 5 février, sont intervenues : Sabine Brunel, directrice de l'immobilier d'Axa, co-présidente de la commission tertiaire, Audrey Camus, directrice générale de la foncière Icade, Céline Delahaye, DRH de l'étude Cheuvreux, Stephanie Gelbar, coach de dirigeants et Experte feng shui de Chema et Lise Level, directrice Workplace strategy et change management de JLL.



Décarbonation immobilière : anticiper pour réussir

Face à l'urgence climatique et aux exigences réglementaires croissantes, les directions immobilières doivent accélérer la décarbonation de leur parc immobilier. Les 5 années à venir constituent une période charnière pour déployer les stratégies adéquates et atteindre les objectifs environnementaux avec un ratio investissement/impact optimal. Découvrons comment une approche proactive et méthodique peut permettre de lever les barrières à la mise en œuvre, et transformer les contraintes en opportunités

Rédigé en partenariat avec JLL

Le compte à rebours est enclenché. Prises entre les engagements volontaires de leur entreprise et un cadre réglementaire toujours plus exigeant, les organisations doivent accélérer leur transition. Pourtant, de nombreuses organisations peinent encore à basculer en mise en œuvre.

Prioriser pour maximiser l'impact

Dans un contexte macroéconomique tendu où la maîtrise des coûts est primordiale, le défi s'avère considérable. Cependant, chaque décision immobilière – renouvellement de bail, investissement dans un actif existant ou relocalisation – constitue une opportunité de transformer le portefeuille en un parc plus sobre en carbone et plus résilient face aux changements climatiques.

La pierre angulaire d'une stratégie réussie réside dans la capacité à prioriser les efforts et à prendre des décisions éclairées à l'aune des engagements pris par l'entreprise. Cette approche doit intégrer tant l'im-

pact sur la trajectoire carbone avec la bonne rigueur méthodologique que les dimensions économiques : surcoûts d'investissement liés à la décarbonation, économies d'exploitation anticipées et évolution de la valeur patrimoniale.

« Une modélisation technique et financière rigoureuse du portefeuille, couplée à une analyse des dynamiques de marché et co-investissement possible avec les propriétaires, permet de planifier stratégiquement la décarbonation et de réduire significativement les coûts associés, parfois de plusieurs dizaines de points », souligne Juliette Medana, directrice conseil en immobilier durable JLL EMEA.

2025-2030 : une fenêtre d'opportunité des renouvellements de baux

La période quinquennale qui s'ouvre revêt une importance particulière avec l'échéance de nombreux baux de bureaux. Cette vague de renouvellements représente la dernière grande opportunité avant 2030 – année cru-

ciale marquant l'échéance moyenne de nombreux engagements volontaires tels que la SBTi et de plusieurs obligations réglementaires.

Ce contexte offre une opportunité idéale pour engager un dialogue constructif et co-investir avec les propriétaires sur la performance environnementale des bâtiments. Juliette Medana prévient : « Le ratio offre-demande d'espaces bas carbone est très déséquilibré dans le monde. À l'heure actuelle, pour 3m² de demande d'espaces à faible émission, seul 1m² est en développement. Nos analyses anticipent un déficit de 63% d'actifs bas carbone sur le marché parisien à l'horizon 2030. En Europe, 80% de la demande future est liée aux engagements carbone des principaux occupants de bureaux, suivis par 70% dans les Amériques et 63% en Asie-Pacifique. Les occupants qui n'anticipent pas cette tension risquent d'être confrontés à un dilemme : supporter des surcoûts considérables de mise à niveau, avoir recours à de l'achat récurrent d'énergie verte ou de la compensation carbone et s'exposer à un risque réputationnel. »

JLL accompagne Barclays vers la décarbonation immobilière

JLL s'est associé à Barclays pour décarboner son portefeuille immobilier mondial de plus de 800 actifs, un partenariat remarquable qui a été distingué lors des prix GRI Europe 2024. Cette reconnaissance souligne la collaboration exemplaire avec Barclays, l'une des premières banques internationales à fixer un objectif 'Net Zero' d'ici 2050, avec des jalons intermédiaires particulièrement exigeants, notamment sur l'intensité énergétique de ses bureaux à horizon 2035.

Grâce à ses équipes de conseil et sa solution innovante Carbon Pathfinder, JLL a transformé cette ambition pionnière en feuille de route opérationnelle concrète, permettant une optimisation financière significative des investissements. Le projet a abouti à une stratégie de collaboration occupant-propriétaire inédite, intégrant la durabilité au cœur des décisions immobilières. Les résultats sont déjà visibles avec des impacts sur des projets concrets en Europe, en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique, démontrant l'engagement tangible de Barclays vers ses ambitieux objectifs climatiques.



À l'heure actuelle, pour 3 m² de demande d'espaces à faible émission, seul 1 m² est en développement. Nos analyses anticipent un déficit de 63% d'actifs bas carbone sur le marché parisien à l'horizon 2030.



crédit Getty Image

Une méthodologie en 3 temps

Pour optimiser la transition bas carbone, JLL recommande une approche structurée :

1. diagnostic du portefeuille :

évaluation des performances actuelles et modélisation du potentiel technique de décarbonation, intégrant l'électrification des usages du bâtiment et des infrastructures de mobilité. L'analyse financière distingue clairement les investissements habituels sur le parc des surcoûts spécifiques à la décarbonation, évitant ainsi d'attribuer aux enjeux climatiques des coûts qui surviendraient de toute façon. Différents modèles économiques peuvent être envisagés pour financer cette transition, avec une attention particulière portée aux enjeux associés aux futurs coûts d'accès à l'énergie.

2. planification stratégique :

étude de la disponibilité d'actifs bas carbone comme alternatives dans les zones d'implantation, cartographie des propriétaires selon leurs engagements en développement durable et analyse de la pression réglementaire qui pèse sur eux pour évaluer leur capacité de co-investissement. Élaboration d'une feuille de route opérationnelle, avec une stratégie ajustée de localisation, des investissements optimisés et une approche structurée d'engagement avec les propriétaires.

3. Intégration dans les processus décisionnels :

incorporation systématique des enjeux de décarbonation dans l'ensemble des processus immobiliers - plans d'investissement, décisions « stay or go », sélection de sites, négociations des baux.

La réussite repose sur une vision claire pour chaque actif de son potentiel d'amélioration, des investissements nécessaires, des économies anticipées et de la valeur créée, permettant ainsi d'aborder les négociations avec les propriétaires sur la base de données tangibles et convaincantes.

Des outils décisionnels innovants

Si la qualité des données constitue encore un défi majeur, l'urgence de la situation exige d'agir dès maintenant tout en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue des données énergétiques et environnementales.

Dans cette optique, JLL a développé plusieurs solutions spécialisées : « Carbon Pathfinder » pour modéliser différents scénarios au niveau d'un actif et du portefeuille (optimisation d'un actif, rénovation lourde, sélection d'un nouveau site) tant du point de vue de la décarbonation que des impacts financiers; « Legislation Radar » pour anticiper les

évolutions réglementaires aux échelles mondiale, nationale et locale; et « JLL Green Leasing Agent » qui facilite l'évaluation de la performance environnementale des bâtiments lors des transactions immobilières, tout en guidant la négociation de clauses vertes ciblées pour s'aligner avec les exigences réglementaires et les priorités environnementales des entreprises.

Juliette Medana précise : « Ces solutions ne sont pas destinées au reporting. Elles peuvent s'intégrer aux écosystèmes technologiques existants de nos clients et ont été conçues avant tout pour guider les prises de décision et faciliter la collaboration avec leurs partenaires immobiliers. »



Bureaux : le cahier des charges a changé

Alors que le taux de vacances des bureaux en Ile-de-France a passé la barre des 10% selon le groupement d'intérêt économique Immostat, l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) a publié un guide pratique intitulé « Bureaux : Ce que veulent (vraiment) les Directeurs Immobiliers ». L'ouvrage explique pourquoi certains immeubles ne correspondent plus aux besoins des entreprises et la manière d'y remédier.

Alors qu'un peu plus de 10% des surfaces de bureaux sont vacantes en Ile-de-France, il y a urgence à remettre les immeubles tertiaires aux normes actuelles : celles qui permettent de répondre à la modularité recherchée par les entreprises, avec notamment, le déploiement du flex-office. Rappelons que selon le groupement d'intérêt économique (GIE) Immostat, 5,8 millions de m² vacants au premier trimestre 2025, sur 55,47 millions de m² de surface utile selon l'Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise (ORIE).



« L'incertitude économique et géopolitique persistante continue sur ce trimestre d'affecter le comportement des entreprises, allongeant les délais de prise de décisions, analyse Alexandre Fontaine, Executive Director Bureaux IDF, dans un communiqué de presse envoyé au début du mois d'avril. Nous enregistrons de bons niveaux de demande exprimée et de visites mais qui ne se reflètent toutefois pas dans le volume des transactions. »

CVC, acoustique, performance énergétique, aménagements intérieurs...

C'est dans cet esprit que l'Association des Directeurs Immobiliers publie un guide pratique, intitulé « Bureaux : ce

que veulent (vraiment) les Directeurs Immobiliers » qui pointe les lots techniques des immeubles – CVC, Acoustique, mais aussi Performance environnementale, Aménagements intérieurs... - qui, mal appréhendés, entravent la prise à bail.

« Ce guide, que nous avons volontairement conçu pour être facile à prendre en main, est destiné à tous : aux directeurs et responsables de l'immobilier des entreprises privées et entités publiques en quête de bonnes pratiques, mais aussi aux investisseurs, promoteurs, architectes, constructeurs, ingénieristes... qui interviennent dans le cycle de construction ou de restructuration d'un actif », pose Juliette Borie, directrice de l'immobilier du Groupe Renault, et co-présidente de la commission Tertiaire de l'ADI.

Les mêmes attentes dans toutes les entreprises

« Réunis en commission, les 15 adhérents, dont les équipes gèrent près de 12 millions de m² en France, ont constaté qu'ils avaient globalement tous les mêmes attentes, sans pour autant que le marché y réponde toujours, rappelle Sabine Brunel, directrice de l'immobilier d'Axa France et co-présidente de la commission tertiaire de l'ADI. La série de préconisations techniques, architecturales et servicielles permet donc de prendre en compte les besoins des clients finaux »

« Ces préconisations relèvent, sinon d'une stratégie écologique et bas carbone, d'une certaine logique économique. Certaines sont de bon sens, d'autres impliquent des éléments techniques plus pointus. Ce guide permettra aux propriétaires ouverts aux réflexions sur leurs immeubles de mieux anticiper les évolutions futures », conclut Frédéric Goupil de Bouillé, président de l'ADI.

Bureaux : ce que veulent (vraiment) les directeurs immobiliers »

52 pages

Publié en janvier 2025

Disponible sur le site internet de l'ADI



Télétravail, performance et attractivité du bureau : état des lieux et nouveaux modèles

Le travail à distance concerne aujourd'hui plus d'un salarié du secteur privé sur cinq. Largement plébiscité, mais également source d'inquiétudes, le télétravail semble à la fois en voie de stabilisation et en quête de nouveaux modèles. Si certaines entreprises misent sur le « retour au bureau », l'un des défis majeurs ne consiste-t-il pas à rendre les lieux de travail plus attractifs ?

Rédigé en partenariat avec Colliers, Audrey Abitan, Manager R&D | Études & Recherche et Han Paemen, Directrice Conseil People & Change

Inflexion légère ou tendance de fond ?

Les chiffres témoignent d'une stabilisation : la part de télétravailleurs est passée de 9% en 2019 à 31% en 2021 puis a reculé à 26% en 2023. Plusieurs entreprises ont médiatisé leurs injonctions de « retour au bureau » : Amazon, Tesla ou Google aux USA ; Ubisoft en France, avec l'exigence de trois jours par semaine à passer sur site pour ses 19 000 salariés. Une analyse récente de la Dares révèle également une « volonté de certaines organisations de privilégier un rythme plus modéré » en matière de télétravail. Derrière ces évolutions se cache une préoccupation centrale : l'impact du télétravail sur la performance des entreprises. Le télétravail constitue-t-il un frein à l'efficacité individuelle et collective ?

Performance et télétravail : un bilan contrasté

L'enquête menée par le Forum mondial de l'OCDE sur la productivité auprès de dirigeants et d'employés de 25 pays apporte des éléments de réponse nuancés. D'un côté, 60% des dirigeants estiment que la productivité de leurs employés s'est améliorée grâce au télétravail. De l'autre, les inquiétudes persistent : plus de 75% des dirigeants redoutent qu'un niveau excessif de télétravail nuise à la collaboration et compromette à terme la productivité de l'entreprise. Une part de présence sur site reste donc incontournable. Dans un contexte où près d'un cadre sur deux envisagerait de démissionner si son entreprise remettait en cause le travail à distance, quels facteurs peuvent motiver une venue volontaire au bureau ?

Trois leviers pour favoriser la venue au bureau

L'enquête menée par Colliers France auprès de 402 actifs français éclaire les déterminants de la venue sur site. Premier constat : les répondants souhaitent télétravailler davantage et réduire leur présence au bureau de 3,5 jours par semaine en moyenne à 2,9 jours.

L'étude identifie trois leviers d'attractivité majeurs. Avant tout, facilité d'accès et localisation des bureaux conditionnent la fréquence de présence. Deuxièmement, la dynamique managériale et collective joue à plein : la présence des collègues, et la capacité du manager à créer un sentiment d'appartenance contribuent significativement à la venue au bureau.

« L'enquête révèle d'ailleurs un paradoxe : plus on travaille seul, plus on vient au bureau. »

Troisièmement, un environnement de travail conçu pour favoriser les échanges spontanés et s'adapter aux différentes tâches tant collectives qu'individuelles est un facteur important d'attractivité. L'enquête révèle d'ailleurs un paradoxe : plus on travaille seul, plus on vient au bureau ! En effet, les profils « individuels » sont 52% à être présents quotidiennement au bureau, contre seulement 9% des profils collaboratifs ».

De nouveaux modèles en développement

Gageons que la maturation sur ces sujets générera de nouveaux modèles d'environnement de travail... A titre d'exemple, le Crédit Agricole Ile-et-Vilaine base son approche sur des sites de proximité incarnant l'esprit et l'identité de l'entreprise, pour « télétravailler au pied de chez soi » jusqu'à 4 jours par semaine en compagnie de collègues voisins. Aujourd'hui, 87% des utilisateurs du modèle apprécient son impact sur leur équilibre de vie pro-perso, et 67% estiment que leur performance s'est améliorée... une inspiration à suivre, parmi d'autres recherches de nouvelles solutions ?

Sources : Insee (2025), DARES (2024), Forum mondial de l'OCDE sur la productivité (2023), Apec (2024), Colliers France (2025)

Résultats complets de notre enquête sur l'attractivité des lieux de travail : quels sont les facteurs qui donnent réellement envie aux collaborateurs de venir au bureau ? : https://go.colliers.com/Enquete_attractivite_du_bureau_subscription.html



Siège de JDE Peet's 79 boulevard Saint-Germain Paris 6^e / Crédit photo : Colliers



Bureaux : localisation, flexibilité et rôle social au cœur des stratégies d'implantation des entreprises

En avril dernier, l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI), a dévoilé la 3e édition de son Baromètre des implantations tertiaires, réalisée en partenariat avec EY, l'EPA Euroméditerranée et La Française REM. Cette enquête, menée auprès de 282 dirigeants d'entreprise, révèle des mutations profondes dans les stratégies d'implantation des entreprises en France. Les résultats montrent une quête accrue de flexibilité, un recentrage sur l'accessibilité, et un repositionnement du bureau comme levier de cohésion sociale et d'intégration.

Entre 2015 et 2024, 14 107 implantations et extensions d'immeubles tertiaires ont été dénombrées. Ces extensions ont créé 451 811 emplois. Dans le détail, en 2022, le nombre de projets a progressé de +10% par rapport à 2021 (1 521 projets dénombrés contre 1 387 en 2021), prolongeant le rebond post-Covid amorcé l'année précédente. Cette hausse s'explique en partie par le rattrapage de projets mis en pause durant la crise sanitaire.

L'inflation, la hausse des taux d'intérêt, le ralentissement de la croissance, l'avènement du télétravail et le déploiement du flex-office ont entraîné un ralentissement du nombre de projets d'implantations et d'extensions, qui reste néanmoins dynamique. En 2023, 1 287 implantations et extensions d'immeubles tertiaires ont été comptabilisées, et 1 203 en 2024.

Poursuite de la réduction des surfaces

« Depuis cinq ans, les entreprises optimisent l'espace et rationalisent les implantations, en réaction au développement du télétravail et au déploiement du flex-office. L'enjeu aujourd'hui n'est plus d'avoir moins de bureaux, mais d'avoir de meilleurs bureaux, qui offrent une expérience enrichie aux collaborateurs », commente Frédéric Goupil de Bouillé, président de l'ADI.

La moitié des entreprises anticipent une baisse de leurs besoins en surface immobilière au cours des 5 prochaines années. Dans le détail, 39% des sondés estiment que les surfaces diminueront légèrement (jusqu'à 20%) et 11% considérablement (plus de 20%). Pour 26% des répondants, les besoins en surfaces tertiaires resteront stables. Toutefois, 21% des sondés pensent augmenter leurs surfaces.

Déploiement du flex-office et renouvellement des baux

Près de 70% des sondés indiquent avoir déployé le flex-office. En conséquence, au cours des trois dernières années, des décisions structurantes ont été prises[1] : 69% des répondants ont réaménagé l'intérieur des bureaux ; 56%

[1] Plusieurs réponses possibles

« 14 107 implantations et extensions d'immeubles tertiaires ont été dénombrées. Ces extensions ont créé 451 811 emplois. »

« Depuis cinq ans, les entreprises optimisent l'espace et rationalisent les implantations, en réaction au développement du télétravail et au déploiement du flex-office. L'enjeu aujourd'hui n'est plus d'avoir moins de bureaux, mais d'avoir de meilleurs bureaux, qui offrent une expérience enrichie aux collaborateurs. »

Frédéric Goupil de Bouille, président de l'ADI

« Les tensions économiques actuelles, l'accélération technologique, l'évolution des usages des collaborateurs et la nouvelle géographie des bureaux propulsent le Directeur Immobilier au cœur de défis stratégiques. Face à ces transformations rapides, il devient un partenaire incontournable, bien au-delà d'un simple exécutant, pour garantir l'efficacité économique, la responsabilité sociale et l'attractivité RH de son entreprise. »

Marc Lhermitte, Partner d'EY Consulting

« Les résultats du baromètre sont, une nouvelle fois, intéressants et confirment les tendances observées depuis la fin de la crise sanitaire avec une montée des critères de choix liés aux enjeux RH et RSE, même si les enjeux économiques sont toujours présents. Il convient désormais de confronter certains de ces résultats à la situation dans les grandes métropoles de façon à ne pas prendre de mauvaises décisions en matière de programmation. »

Corinne Orsoni, Directrice du développement économique Euroméditerranée



« Le mouvement de rationalisation post-covid n'est pas terminé : la moitié des entreprises anticipent une baisse de leurs besoins en surface immobilière au cours des 5 prochaines années. »

des entreprises ont renouvelé leurs baux tertiaires, dans la grande majorité des cas (91%) pour renégocier les conditions financières. Un tiers des répondants n'a pas renouvelé les baux immobiliers (33%) ou les a résiliés de manière anticipée (29%) afin de réduire l'empreinte immobilière (91% des cas), déménager vers des bureaux de meilleure qualité (78% des cas) et regrouper les espaces tertiaires (54%).

« Les tensions économiques actuelles, l'accélération technologique, l'évolution des usages des collaborateurs et la nouvelle géographie des bureaux propulsent le Directeur Immobilier au cœur de défis stratégiques, juge Marc Lhermitte, Partner chez EY Consulting. Face à ces transformations rapides, il devient un partenaire incontournable, bien au-delà d'un simple exécutant, pour garantir l'efficacité économique, la responsabilité sociale et l'attractivité RH de son entreprise. »

Moins d'implantations, moins de mètres carrés, mais plus de qualité

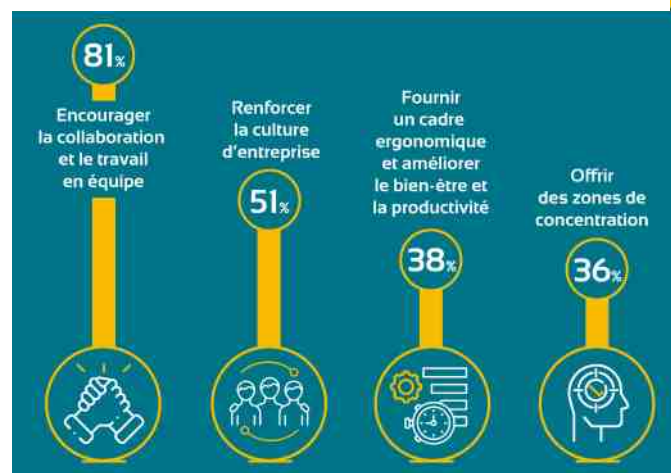
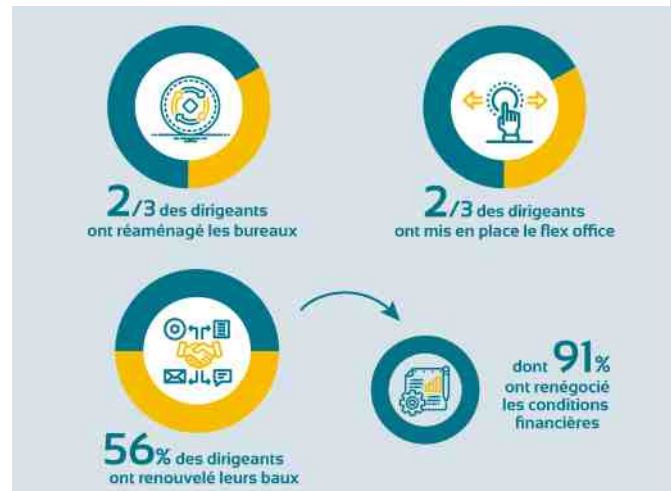
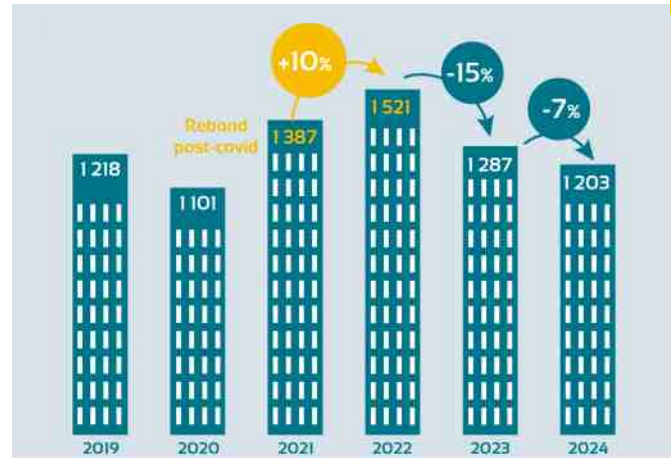
Parmi les trois principaux critères de sélection de leur bureau, la proximité des infrastructures de transport arrive en tête des critères, suivi par le coût au m² par collaborateur et la qualité environnementale du bâtiment.

Dans le détail, encore plus qu'hier, le bureau doit être accessible et central. La localisation sur le territoire et l'accessibilité constituent des enjeux essentiels pour les entreprises (82% des répondants). La proximité des infrastructures de transport (métro, tramway, etc.) est l'un des critères les plus importants dans leurs choix d'acquiescer ou de louer des espaces tertiaires, quelle que soit la typologie des entreprises.

Des entreprises satisfaites de leurs bailleurs

Si la stratégie d'implantation des entreprises évolue, la relation aux bailleurs aussi. Bien que 76% des répondants soient satisfaits de la relation qu'ils entretiennent avec leur bailleur, 60% des dirigeants interrogés attendent de leurs propriétaires qu'ils accroissent la flexibilité des conditions de location, par exemple, en permettant notamment le recours à des zones « tampons », en ajustant les loyers aux surfaces louées ou en proposant des baux à court terme. Par ailleurs, plus de la moitié des entreprises se disent prêtes à payer un supplément de loyer moyen de 10% pour bénéficier d'un loyer plus flexible.

Cinq ans d'activité intense





- ▶ 45% des dirigeants interrogés considèrent le coût au m² par collaborateur comme le deuxième critère. Face aux incertitudes économiques, au ralentissement de la croissance et à la pression accrue sur les coûts, les directions immobilières sont invitées à optimiser l'efficacité et l'efficacité des surfaces tertiaires.

Enfin, la qualité environnementale du bâtiment arrive en 3^e position (36% des répondants). Bien que ce chiffre puisse surprendre, beaucoup considèrent désormais les préoccupations environnementales (qualité du bâtiment, performance environnementale, résilience face au dérèglement climatique, etc.) comme acquises. Ce n'est plus un critère d'implantation pour de nombreuses entreprises mais une composante essentielle des infrastructures d'un bâtiment.

« Les résultats du baromètre sont, une nouvelle fois, intéressants et confirment les tendances observées depuis la fin de la crise sanitaire avec une montée des critères de choix liés aux enjeux RH et RSE, même si les enjeux économiques sont toujours présents. Il convient désormais de confronter certains de ces résultats à la situation dans les grandes métropoles de façon à ne pas prendre de mauvaises décisions en matière de programmation. C'est tout l'objet de la prochaine étape de cette étude, avec l'organisation d'un roadshow dès le mois de juin à Paris, Lyon, Bordeaux et Marseille, qui permettra de mesurer l'impact territorial de l'évolution des critères de choix des entreprises en matière d'implantations tertiaires », indique Corinne Orsoni, Directrice du développement économique d'Euroméditerranée.

« La qualité environnementale des immeubles n'est plus un critère d'implantation : c'est une composante acquise, essentielle des infrastructures d'un bâtiment. »

Point sur la méthodologie

Une enquête auprès de 282 dirigeants d'entreprises, directeurs immobiliers, DRH, directeurs financiers, acteurs publics et aux directeurs d'agences d'attractivité entre les mois de novembre 2024 et janvier 2025. En complément, 20 entretiens individuels ont été menés par EY de décembre 2024 à février 2025.

Les tendances à connaître pour les cinq ans prochaines années





L'agilité immobilière, un impératif à construire au-delà des murs

Face à la complexité croissante du monde tertiaire, les directions immobilières réinventent leurs marges de manœuvre. La Française REM accompagne ce mouvement avec pragmatisme, pour conjuguer performance, agilité et confiance sur la durée.

Rédigé en partenariat avec La Française REM

Dans un environnement où l'incertitude devient la norme, les directions immobilières doivent composer avec des cycles plus courts, des réorganisations plus fréquentes, des usages moins prévisibles. Or, l'immobilier reste par essence rigide : un immeuble ne se déplace pas, ne s'agrandit pas à volonté, et les conditions de marché s'imposent à tous. Ce paradoxe rend la quête d'agilité d'autant plus stratégique. La flexibilité doit donc être recherchée au-delà du seul bâti : dans les usages, les durées et les régimes de responsabilité partagée entre bailleurs et preneurs.

Face à cette tension, les directions immobilières innovent. Le flex office, aujourd'hui largement déployé, est un levier parmi d'autres. Plus récentes, des pratiques de mutualisation se déploient : sous-location, ouverture à des utilisateurs tiers, voire chronotopie. L'intensification d'usage est devenue une stratégie. L'aménagement, en facilitant ces logiques hybrides, devient à son tour un levier clé. Mais ces métamorphoses ne peuvent réussir qu'avec un « bailleur partenaire ».

Le Bail Agile, une exclusivité La Française REM

Justement, le 3^e Baromètre des implantations tertiaires montre que 60% des entreprises attendent des bailleurs davantage de flexibilité contractuelle. Cela peut être par exemple via un nouveau bail, le Bail Agile, exclusivité La Française REM : un bail commercial à préavis glissant, permettant d'adapter son engagement en fonction de carnets de commande. Au-delà de l'innovation contractuelle, il s'agit aussi et surtout d'adopter une posture économiquement pragmatique et co-responsable. Car c'est bien ce que cherchent nos interlocuteurs : une relation fluide, équilibrée, alignée sur leurs cycles opérationnels.

Ce dialogue s'inscrit aussi dans le temps long. En témoigne notre engagement



Philippe Depoux,
Président / CEO.

LFREM, filiale du Groupe La Française (Crédit Mutuel Alliance Fédérale), gère 27 milliards d'euros d'actifs immobiliers en France et en Europe répartis (1 900 immeubles, 200 collaborateurs). Pionnière de l'immobilier responsable et serviciel, elle innove avec des solutions locatives agiles adaptées aux nouveaux usages.

RSE, abordé lors du dîner des Directeurs Immobiliers du 20 mai : nous croyons en une convergence possible entre performance énergétique, engagements sociétaux et création de valeur partagée. Des « deals vertueux » où les efforts conjoints bailleur/preneur permettent d'accélérer les trajectoires de décarbonation tout en générant des économies tangibles qui participent au financement global.

Bailleurs et utilisateurs sont les 2 faces d'une même transformation

Mais la clef de voûte reste l'opérationnel. Le bon usage d'un immeuble dépend de la qualité de sa maintenance, de sa gestion technique, de sa réactivité aux aléas. C'est ici que l'ancrage local et la permanence d'un bailleur comme La Française REM, filiale du Crédit Mutuel Alliance Fédérale, font la différence. Nos équipes sont stables, notre feuille de route claire. Nous avons initié en 2024 une réflexion de fond sur la performance d'usage des immeubles, croisée avec nos ambitions ESG et notre capacité d'investissement.

Car l'enjeu dépasse l'immobilier. Il touche à l'évolution des organisations, aux pratiques managériales, à la transformation des rôles. Bailleurs et utilisateurs sont les deux faces d'une même transformation : plus que des gestionnaires, ils deviennent pilotes du changement, animateurs d'écosystèmes complexes. C'est dans ce cadre que nous sommes fiers que l'ADI soit partenaire du Guide Pratique du Bureau, un outil pour diffuser les meilleures pratiques, y compris au bénéfice des structures non dotées de direction immobilière.

À l'heure où les frontières entre travail et vie personnelle s'estompent, entre locataire et bailleur se renégocient, entre usage et exploitation se brouillent, notre conviction est claire : la confiance, l'ancrage et la qualité d'exécution sont les boussoles d'un immobilier tertiaire résilient.



Les Trophées 2025 : un palmarès engagé et solidaire

Le 4 juin dernier, l'ADI a dévoilé les lauréats de ses Trophées 2025, qui distinguent des femmes et des hommes visionnaires, des projets innovants et des actions à fort impact sociétal. Chaque année, ces prix incarnent la richesse et la diversité d'une profession en pleine mutation, au cœur des enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

Plus de 20 ans après la première édition, les trophées de l'ADI surprennent toujours ! Ils permettent d'ailleurs de mettre en lumière toute la chaîne de valeur immobilière et d'affirmer une vision d'un immobilier ouvert, résilient et engagé.

Rappelons-le, cette année et pour la première fois, l'ADI a confié la présidence de son jury des

Trophées à Yann Krysiniski, Directeur général de la SOLIDÉO – Société de livraison des ouvrages olympiques (retrouvez son portrait dans le magazine de février 2025). Personnalité clé dans la construction et l'héritage des infrastructures des Jeux Olympiques de Paris 2024, il était accompagné d'un jury paritaire et représentatif de la filière immobilière (à retrouver également dans le magazine de février 2025).

Trophée du Directeur Immobilier Alain Resplandy-Bernard Directeur de l'Immobilier de l'État

Alain Resplandy-Bernard est depuis plus de cinq ans à la tête de la Direction de l'immobilier de l'État, dont il a pris la direction en février 2020.

Diplômé d'HEC et de l'ENA, il considère ses missions comme plurielles. Acteur engagé de la transformation de l'action publique, il veille à ce que la mise à disposition d'un outil immobilier performant, adapté aux besoins des administrations, reste soutenable pour les finances publiques. Il impulse un immobilier de l'État plus sobre, plus durable, plus attractif, et pleinement aligné avec les défis environnementaux, budgétaires et sociaux.

Compte-tenu de l'ampleur et de l'implantation sur tout le territoire du parc immobilier de l'État – environ 195 000 bâtiments pour 97 millions de m² occupés, il joue un rôle clé dans la transformation urbaine et la transition écologique du pays :

- 4,4 Mds€ ont été investis depuis six ans par l'État, pour économiser 1,3 TWh d'énergie par an (soit la consommation annuelle des ménages d'une ville de 300 000 habitants) ;
- et éviter 375 000 t_{eq}CO₂ d'émissions de gaz à effet de serre (soit 43 000 fois le tour de la Terre en voiture thermique).

Magistrat à la Cour des comptes depuis sa sortie de l'École nationale d'administration en 1998, Alain Resplandy-Bernard a également occupé, pendant trois ans, les fonctions de commissaire aux comptes de l'ONU et de l'UNICEF à New-York. A son retour en France, il est nommé conseiller du Premier ministre, en charge des sports, du tourisme et du logement. Il exerce ensuite les fonctions de directeur général délégué du CNRS. Il y pilote les finances, les ressources humaines, les systèmes d'information, l'immobilier et les achats.

Également ancien directeur général de la Fédération Française de Football et vice-président Audit, Finance et Evaluations de la conformité et des risques de Thalès, Alain Resplandy-Bernard a été directeur général délégué puis PDG par intérim du Pari mutuel urbain (PMU) de 2015 à 2018. Il est directeur de l'immobilier de l'État depuis février 2020.

« Dans le secteur public comme dans le privé, les directeurs immobiliers font face à des défis convergents : accompagner, voire promouvoir les nouvelles formes d'organisation du travail, optimiser les coûts de la fonction immobilière, piloter la transition environnementale, ou encore intégrer les impacts du numérique. Ils sont devenus des acteurs clés des grandes orientations stratégiques de leur organisation. La sphère étatique n'échappe pas à cette évolution. Depuis plus de cinq ans, j'ai pu vivre et même conduire cette montée en puissance de la fonction immobilière au cœur de la transformation de l'État. »

Alain Resplandy-Bernard,
Directeur de l'Immobilier de l'État
Trophée du Directeur Immobilier

En 4 ans et demi, la DIE a lancé plus de 4 200 projets de rénovation thermique, notifiant près de 17 000 marchés de travaux en un an !

Il est à la tête d'un patrimoine exceptionnel : 195 000 bâtiments pour 97 millions de m² occupés avec des préfectures, ambassades, palais ministériels, monuments historiques

Il pilote une équipe centrale qui rassemble 130 collaborateurs. Et ce sont 13 000 personnes qui travaillent sur les sujets immobiliers au sein de l'État.

La DIE a lancé le chantier de l'adaptation des bâtiments au réchauffement climatique pour assurer la continuité des services publics dans un monde à +4°C en métropole (le scénario central du GIEEC).



Crédit : J.P.Mouliet / ADI

Trophée Espoir Caroline Jouandou Responsable pôle projets tertiaires - MACIF

Caroline Jouandou incarne une nouvelle génération de professionnels engagés et inspirants. Le jury a été séduit par un parcours international remarquable, une capacité à conduire le changement, une vision à 360° mêlant stratégie et opérationnel, et une attention sincère portée aux équipes.

Parmi ses réalisations, Caroline a participé au projet Ambition Campus : démarré fin 2022, ce programme couvre 3 objectifs ambitieux : moderniser le lieu de travail, regrouper les équipes par métier et créer un sentiment d'appartenance au Campus de

la Macif situé à Niort (79). Ce projet, qu'elle a structuré en 4 volets, couvre 30 bâtiments, soit 85 000 m², qui hébergent 4 500 occupants. Les bâtiments sont répartis à travers la ville en 6 quartiers déployés 4km².

Caroline a aussi participé à la stratégie et à l'image de marque immobilière de l'entreprise. A ce titre, Elle a dirigé la création et la mise à jour du guide d'aménagement, en s'appuyant sur les retours d'expérience. Elle a également travaillé sur l'identité de la marque pour harmoniser les projets à l'échelle nationale.

Parcours professionnel

Depuis avril 2020 : Chef de projets immobiliers tertiaires puis responsable pôle projets tertiaires depuis 2023 – MACIF Direction Immobilier et Environnement de Travail

2016/2020 : Chef de projets puis responsable du département - Arcadis département Business Advisory

2012 / 2016 : Consultante en stratégie immobilière Parella

Formation

ESSEC Business School – Paris/Singapour

Mastère Spécialisé - Strategy and Management of International Business (2011-2012)

ESTP – Ecole Spéciale des Travaux Publics - Paris

Ingénieur ESTP - (2008-2011)

Bureaux du cœur : Trophée RSE – La Good initiative

Les bureaux ne sont utilisés que 30 % du temps. En France, 350 000 personnes sont sans domicile fixe. C'est de ces deux constats qu'est née, il y a cinq ans, l'association Les Bureaux du Cœur.

« L'idée est simple » rappelle Mahaut de Fougères, Responsable développement Nord, « permettre à des gens de dormir dans les locaux restés vacants le soir et le week-end ». Ces « invités », comme ils sont appelés, doivent répondre à plusieurs critères : être seul, en situation régulière ou en passe de le

devenir, ne présenter aucune addiction et être engagé dans une démarche de réinsertion. Des profils soigneusement sélectionnés par des associations partenaires. Et c'est ainsi qu'actuellement trois cents entreprises ouvrent leurs portes quotidiennement.

« Vol et vandalisme sont les principales craintes », affirme Charlotte Le Marre, approvisionneuse chez Actemium Marine Lorient, avant de concéder : « Mais c'est vite balayé par l'idée que l'aventure s'arrête au moindre écart.

Des propriétaires et des assureurs faciles à convaincre

Entre temps, un membre des Bureaux du Cœur visite les locaux afin d'identifier les espaces possiblement aménageables en chambre provisoire : une salle de réunion facilement transformable, un bureau ou une salle de sport inutilisés... Il vérifie également s'il y a tout le nécessaire -frigo, micro-ondes ou plaques de cuisson, toilettes, cana-

pé ou matelas, une douche mais qui ne revêt pas de caractère obligatoire.

Puis une première rencontre a lieu entre l'hôte, l'invité, l'association et les Bureaux du Cœur. « L'entreprise peut alors si elle le souhaite refuser d'accueillir la personne qui lui est présentée et l'invité peut également choisir de ne pas s'y installer » précise-t-on du côté des Bureaux du Cœur. Ensuite, il faudra peut-être convaincre son propriétaire mais pour cela Sabine Brunel, directrice Immobilier chez Axa France a trouvé la parade : « il faut simplement dire que ce n'est pas une zone d'habitation, qu'on ne transforme pas les lieux en créant une cuisine ou une salle de bains par exemple et que c'est temporaire ». Et enfin se rapprocher de son assureur « Cela peut prendre du temps » convient Damien Cros de chez Khardam « mais comme les bureaux du Cœur ont déjà rédigé un article additif au contrat avec Axa, c'est assez facile ». Allianz, La Maif et Generali l'ont elles aussi ajouté. Une fois l'accueil débuté, qui peut durer de trois à six mois, un point mensuel est prévu entre l'hôte, l'invité, les Bureaux du Cœur et l'association partenaire. Et ça marche. Après un premier accueil 95 % des entreprises retentent l'aventure.



Crédit : J.P.Mouliet / ADI

Delphine Picard a reçu, au nom de Bureaux du Cœur, le trophée RSE-La Good Initiative.

Trophée Innovation : renforcement de la biodiversité

Alors que plus de 80% des habitats européens sont en mauvais état, BeeOdiversity propose une solution inédite : utiliser les abeilles comme capteurs naturels pour évaluer la biodiversité locale avec une précision de 10 mètres. Une innovation enthousiasmante, au service des directions immobilières en quête de solutions concrètes pour mesurer l'état des sols afin de déployer des mesures correctives d'amélioration. Trois questions à Chamaï Winograd, directeur marketing du bureau d'études belge BeeOdiversity.

Quelles sont les innovations apportées par BeeOdiversity ?

L'un de nos co-fondateurs, Dr Bach Kim Nguyen, est un expert international de la problématique de la mortalité des abeilles. En analysant leur pollen, il a développé un protocole pour évaluer l'environnement et donner aux acteurs publics et économiques les moyens de contribuer à la préservation du vivant. Une de nos solutions, le BeeOmonitoring, permet de reconstituer la palette végétale existante sur un site et d'identifier et mesurer les polluants présents. Des apiculteurs partenaires installent des ruches puis récupèrent une petite partie du pollen qui est ensuite analysé. Des milliards d'échantillons sont ainsi collectés par les abeilles chaque année, une colonie d'abeilles domestiques couvrant 700 ha, soit 1,5 km autour de la ruche.

En quoi la biodiversité s'améliore grâce à vos services ?

Côté biodiversité, nous observons des augmentations jusqu'à 400%. Par exemple, à Berlin, suite à la réhabilitation d'une friche industrielle du groupe Siemens et nos recommandations sur la gestion des espèces invasives et la plantation d'espèces natives adaptées au site, nous avons constaté une amélioration de la qualité de la flore, avec davantage de plantes sauvages et un meilleur apport nutritionnel.

Notre solution permet aussi de repérer les pollutions agricoles ou industrielles : pesticides, nitrates, dioxine,

métaux lourds, HAP ou PFAS (1). Ainsi nous avons identifié une pollution aux métaux lourds dans un port en Belgique. Notre intervention aux côtés de la municipalité et l'action des autorités portuaires a permis de la réduire significativement. Beaucoup de nos clients choisissent de partager ces données avec leurs parties prenantes (des pouvoirs publics aux agriculteurs, en passant par les associations) pour apporter des réponses collectives aux problèmes identifiés. Nous intervenons alors pour co-construire des solutions adaptées à la réalité des territoires.

Votre solution n'est-elle pas toxique pour les abeilles ?

Le BeeOmonitoring est non intrusif. En outre, les abeilles domestiques sont moins sensibles aux polluants que les abeilles sauvages et s'adaptent très bien aux milieux urbains.

Pourquoi votre solution peut être utile pour les directeurs immobiliers ?

En favorisant la biodiversité sur leurs sites, nos solutions permettent aux promoteurs et aux gestionnaires de conjuguer valeur environnementale, sociétale et économique. L'obtention des permis est plus facile pour les acteurs qui s'appuient sur des démarches certificatives comme BREEAM, LEED ou la labellisation BiodiverCity. Ces certifications renforcent d'ailleurs la valeur intrinsèque



Crédit: J.P. Moutier / ADI

Valérie Fobe, BeeOdeveloper Commercial & France a reçu le trophée Innovation de l'ADI le 4 juin dernier pour représenter cette entreprise Belge.

des biens et leur attractivité pour les acheteurs et les occupants.

Quelles sont vos perspectives d'évolution ?

En 2024, nous avons mené plus de 100 projets de BeeOmonitoring dans 23 pays. Notre laboratoire a lancé plus de 2 000 analyses, identifiant les polluants et plus de 16 000 espèces végétales, y compris des espèces exotiques envahissantes sur 43% des sites étudiés. Nous poursuivons notre développement à l'international et menons depuis début 2025 des projets dans trois nouveaux pays (Canada, Mexique, Côte d'Ivoire). Nous venons également d'obtenir la labellisation GreenTech Innovation portée par le Commissariat général au développement durable en France.

Sur le plan de nos offres, nous lançons une plateforme biodiversité qui combine nos solutions de biosurveillance fondées sur la nature aux technologies avancées d'IA et d'imagerie satellitaire pour aider les organisations à prioriser leurs sites, centraliser leurs données et proposer des actions adaptées.

(1) *Substances chimiques per- et poly-fluoroalkylées*

Les trois autres finalistes

- **The Climate Company** : L'IA & les données satellitaires pour anticiper les risques climatiques et déployer des solutions d'adaptation.
- **Tetris Re-Use** : Une marketplace pour le réemploi de mobilier et des équipements, lors d'un déménagement ou de projets de rénovation.
- **Myre** : Une plateforme de gestion des données financières immobilières pour les bailleurs et les grands utilisateurs.



William ALBERT
Directeur immobilier groupe
SAVENCIA FROMAGE & DAIRY
FOODSERVICE

Clément BAZIN
Consultant
BAZIN ENTREPRISES

Véronique BOUET-GÉRARD
Directrice Workplace
BPCE

Dominique BREDIN
Real Estate & Property Director
LABORATOIRES SERVIER

Olivia DAIGNIÈRES
Projects Lead, Real Estate & Workplace Global, Sanofi
SANOFI

Mahaut DE FOUGIÈRES
Responsable développement Nord Hauts-de-France, Normandie, Île-de-France, Centre-Val de Loire
BUREAUX DU CŒUR

Mehdi DE SOUZA
Responsable de gestion immobilière
ARTELIA HOLDING

Constance d'HALLUIN
Responsable commerciale et développement Ile-de-France
GA PROMOTION

Anne DUBOST
Directrice juridique immobilier Groupe
GROUPE L'ORÉAL

Alban FOHANNO
Directeur Achats/Logistique & Immobilier d'exploitation
GIE AG2R

Christine FOUCART
Directrice de l'immobilier, de la logistique et des transports
PARIS-DIRECTION DE L'IMMOBILIER DE LA LOGISTIQUE ET DES TRANSPORTS

Cyriaque FOURNIER
Directeur immobilier
GLD SERVICES

Florence HAUVETTE-SCHAETZLE
Directrice régionale Alsace
LA POSTE IMMOBILIER

Jean-Christophe HOUBERT
Directeur immobilier EMEA
STMICROELECTRONICS FRANCE

Benjamin HUET
Head of Capital Deployment
PROLOGIS MANAGEMENT SERVICES

Matthieu JEULAND
Responsable immobilier
H MARKET

Caroline JOUANDOU
Responsable immobilier tertiaire
MACIF (SGAM AÉMA GROUPE)

David LABEYLIE
Directeur du développement environnement de travail
BOUYGUES CONSTRUCTION

Mickael Le MENN
Directeur immobiliers & de la performance achats
IDEMIA

Stéphan LETT
Directeur des nouveaux services
NHOOD SERVICES FRANCE

Elsa MARCOT
Directrice de l'asset management de la foncière
ICADE MANAGEMENT

Régis MARTIN
Directeur - Head of Corporate Solutions
COLLIERS INTERNATIONAL FRANCE

Nathanaël MATHIEU
Head of Partnerships & Research
WORKLIB

Diane MÉRAND
Directrice des relations institutionnelles
DEMATHIEU BARD IMMOBILIER

Camille PELISSARD
Directrice immobilier & technique
AUCHAN

Séverine PESIC
Directrice commerciale et expérience client, Icade, Foncière
ICADE MANAGEMENT

Christophe PIETTE
Directeur de l'immobilier
BORDEAUX METROPOLE

Anaïs RASPAIL
Directeur immobilier Groupe
LABORATOIRES SERVIER

Arthur RODRIGUEZ
Directeur équipe logistique France
BNP PARIBAS REAL ESTATE TRANSACTION FRANCE

Camille TAINURIER
Directrice Immobilier
AIR LIQUIDE SA

Sylvain VAN RECHEM
Architecte associé - Direction du développement
ARTE CHARPENTIER ARCHITECTES

Gérald YVEN
Directeur immobilier Groupe
L-ACOUSTICS GROUP

Jérôme ZATTI
Président
MULTIBURO-STARTWAY



Focus sur les nouveaux administrateurs de l'ADI

Suite à l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai dernier et aux votes des adhérents, le conseil d'administration de l'ADI a été renouvelé.



Ce nouveau conseil a reconduit Frédéric Goupil de Bouillé comme président, fonction qu'il occupe depuis 2022. Gilles Allard, en tant que Président d'honneur de l'ADI, sera invité aux Conseils d'Administration de l'ADI. Frédéric Goupil de Bouillé, dans la lignée de ses prédécesseurs, lui a demandé de maintenir son implication au sein du Bureau.

La composition du Bureau, organe dirigeant de l'association, est donc la suivante :

Président : Frédéric Goupil de Bouillé
Président d'honneur : Gilles Allard
Secrétaire général : Jérôme Arnaud
Trésorier : Olivier Maigron
Vice-présidents : Xavier Fécamp, Pauline Koch et Gaëlle Salaün

« La confiance des administrateurs de l'ADI, qui m'ont reconduit à la présidence de notre association, m'honore. Les membres du Bureau sont également reconduits à l'identique. Ainsi mobilisés, nous pourrions travailler à la préparation des 30 ans de l'ADI, fêtés en 2026. J'y vois l'occasion de renforcer l'ADI comme la Voix de l'immobilier, pose Frédéric Goupil de Bouillé, président de l'ADI. Une ambition rendue possible par la forte mobilisation de tous les administrateurs. J'en profite pour saluer, l'arrivée de trois nouveaux administrateurs, signe du dynamisme et de l'attractivité de l'ADI. »



3 au 5 septembre 2025 SIBCA - Paris

Placé sous le haut patronage du Président de la République

Toutes les solutions bas carbone pour concevoir, construire, rénover et exploiter les grands projets urbains et les bâtiments de demain. Le 4 septembre, rendez-vous au Sibca pour l'événement « Parlons vrai - saison 2 : échange entre directeurs immobiliers, investisseurs et financeurs », organisé par le Sibca avec l'ADI, l'EIF et l'IFPIIm.

9 septembre 2025 Salon - Nantes

EnerJ Meeting Nantes

1 000 professionnels du bâtiment réunis autour de la transition énergétique, du bas carbone et de l'économie circulaire. Entrée gratuite avec le code PTNADI2025N.

12 septembre 2025 Conférence - Marseille

Conférence baromètre des implantations tertiaires – Marseille

Quels territoires attirent les entreprises en 2025 ? Après les données macroéconomiques, nouveau focus sur les résultats du 3^e baromètre des implantations tertiaires : les territoires ! Entre 2022 et 2024 : 4 011 projets d'implantation et d'extension tertiaire recensés en France : quels sont les critères clés ? Quels sont les territoires les plus dynamiques ? Quels sont les défis pour rester attractifs ? Quelles sont les particularités du territoire Aix-Marseille ?

16 septembre 2025 Dîner de l'ADI - Paris

Comment adapter les immeubles et les villes au réchauffement climatique

Organisé en collaboration avec Icade. Plus d'informations à venir. Événement réservé aux adhérents utilisateurs en activité.

18 septembre 2025 Visite - Paris

The Circle

Découvrez The Circle, un immeuble emblématique du 15^e arrondissement de Paris, offrant 28 étages de bureaux modernes et écoresponsables, labellisés WELL et HQE. Une visite qui permettra de voir les nouveaux codes du bien-être au travail.

25 septembre 2025 Petit déjeuner débat - Paris

Implantation locale, réflexion globale : financer la maintenance des immeubles

Jusqu'à présent, la maintenance a été le parent pauvre des budgets. Dans un contexte de nécessaire montée en puissance de la rénovation des immeubles existants, à quelles conditions peut-on changer de logiciel et penser en "coût global".

30 septembre 2025 Masterclass - Paris

Le point sur les Certificats d'Economie d'énergie (CEE)

Comment les CEE peuvent financer les travaux dans le tertiaire ? Au programme de cette masterclass : point réglementaire et d'actualité, cas concrets et retours d'expérience. Organisé en collaboration avec le groupe ACT.

7 octobre 2025 Dîner de l'ADI - Paris

Thématique en cours de sélection

Organisé en collaboration avec JLL. Événement réservé aux adhérents utilisateurs en activité.

9 octobre 2025 Visite - Paris

Siège COLAS

Garantir les charges locatives et la performance énergétique : quand ce qui paraît démesuré devient le fonctionnement quotidien, la preuve par l'exemple avec le siège de Colas.

10 octobre 2025 Rencontres de l'ADI et du Cercle 30 - Paris

Rencontres avec Alexandre Brugère, préfet des Hauts-de-Seine (92)

A quelques mois des élections municipales de 2026 et de l'élection présidentielle (2027), l'ADI lance, en collaboration avec le Cercle 30, un cycle de rencontres de personnalités politiques. Événement réservé aux adhérents utilisateurs en activité.

13 octobre 2025 Webinaire - Teams

Thématique en cours de définition

Organisé en collaboration avec Colliers.

2 décembre 2025 Dîner de l'ADI - Paris

Thématique en cours de définition

Organisé en collaboration avec Demathieu Bard Immobilier. Événement réservé aux adhérents utilisateurs en activité.

9-11 décembre 2025 Simi - Paris, Porte de Versailles

Le salon de référence des acteurs de l'industrie immobilière

Plus qu'un salon, c'est votre rendez-vous annuel de networking. Il met en avant l'innovation, les opportunités et l'expertise des acteurs du marché pour répondre aux grands enjeux de l'immobilier.