



3^e édition

BAROMÈTRE DES IMPLANTATIONS TERTIAIRES

Le nouveau cahier des charges des directeurs immobiliers

L'immobilier tertiaire traverse un bouleversement sans précédent : à la hausse brutale des taux d'intérêt, s'ajoute la nécessaire remise aux normes énergétiques et écologiques des actifs, le tout dans un monde post-covid, où la refonte de nos modes de travail a eu pour conséquence de réduire les mètres carrés pris à bail.

Dans ce contexte, il est temps de **revenir à l'essentiel : l'usage de l'actif**. À l'ADI, nous sommes convaincus qu'un immeuble ne vaut que s'il est utilisé. C'est le principe même de la valeur d'usage, qui s'impose aujourd'hui comme un critère central.

Le Baromètre des Implantations Tertiaires s'inscrit dans cette dynamique. Il constitue un outil précieux pour l'ensemble de la chaîne de valeur de l'immobilier et détaille, chiffres à l'appui, le nouveau cahier des charges des directeurs immobiliers, ceux-là même qui gèrent le patrimoine des grandes entreprises et prendront à bail les immeubles de bureaux de demain.

Cette troisième édition est précieuse parce qu'elle réunit, autour de l'ADI, des expertises incontournables. Le sérieux des équipes d'EY assure au lecteur une étude fouillée. Je remercie ici Marc Lhermitte et Florence Bertolacci, ainsi que leur équipe, pour ce travail de longue haleine. Deux nouveaux partenaires nous rejoignent également cette année, et je les remercie chaleureusement : **Euro-méditerranée**, incarné par l'expertise d'Aurélie Cousi et de Corinne Orsoni, et **La Française REM**, avec l'expertise de Philippe Depoux et Jean-Marie Célérier.

Leurs éclairages sont précieux, notamment au regard de la typologie des projets observés : 73% des implantations tertiaires ont eu lieu hors Île-de-France ces trois dernières années. Et les résultats de notre enquête le confirment : plus de 70% des répondants sont locataires de leurs bureaux.

Bonne lecture.

*Jérôme Arnaud,
Secrétaire général de l'ADI*

Le périmètre de l'étude

Ce baromètre est focalisé sur les implantations des activités de services corporate, dont les logiques de localisation sont complexes et traversées par de profondes mutations.

Le secteur tertiaire représente près de 80% du PIB en France. Constitué de plusieurs catégories d'activités, il est le principal élément de notre économie et son principal créateur d'emplois. Il est cependant très divers et regroupe plusieurs types d'activités, dont les activités de services corporate, objet de ce baromètre.

Ce baromètre étudie l'actualité et les transformations des implantations des fonctions tertiaires corporate, regroupées au sein de quatre grandes catégories.

- **Les centres de décision**, qui se caractérisent par la portée des décisions stratégiques qui y sont prises, engageant tout ou une partie de l'entreprise. Ils comprennent les sièges mondiaux, nationaux ou régionaux de groupes, PME et start-up.
- **Les centres de recherche, d'ingénierie et d'innovation**, dont les activités se caractérisent par leur dimension innovante et sont généralement à forte intensité technologique. Ils comprennent les centres de R&D industriels, les plateformes de développement de logiciels, les bureaux d'études et d'ingénierie, de conception, ou de design.
- **Les bureaux commerciaux**, à savoir les implantations qui assurent le relais direct entre l'entreprise et ses partenaires ou clients sur un territoire de proximité.
- **Les plateformes tertiaires**, dont les implantations regroupent spécifiquement les fonctions de back-office. Elles comprennent les centres de services partagés, les centres d'excellence, et les centres d'appels, par exemple.



La composante non marchande pèse environ 20 % du PIB en 2024, principalement autour de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé humaine ou de l'action sociale. Ces activités sont, par nature, assez peu mobiles et obéissent à des logiques d'implantations particulières, notamment d'accessibilité du service public.



Tertiaire non marchand

(administrations publiques, santé, enseignement, action sociale, etc.)

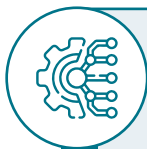


Les services logistiques et le commerce regroupent une grande diversité d'activités : points de vente, restauration, entrepôts, etc. Ils procèdent d'une très grande variété de stratégies et de logiques d'organisation. Spécifiquement pour les activités liées au commerce, à la restauration ou à la logistique, elles sont principalement dépendantes de la nature des bassins de consommation ou des supply chains industrielles.



Tertiaire logistique et commercial

(entrepôts, transports, commerce, restauration, etc.)



Le périmètre de l'étude

Les services corporate – appelés fonctions tertiaires dans la suite de l'étude – incluent plusieurs fonctions tertiaires d'entreprises, telles que les centres de décision, les plateformes de back-office ou de relation client, les centres de R&D et agences commerciales. **Leur principal lieu d'activité est traditionnellement le bureau** et elles sont aujourd'hui traversées par de profondes mutations économiques que la crise sanitaire a catalysées. Cette nouvelle édition du baromètre a vocation à les mettre en lumière et les décrypter.



Services corporate

(centres de décision, plateformes tertiaires, centres de R&D, agences commerciales)



Les ingrédients de l'étude

La 3^e édition du baromètre des implantations tertiaires est une initiative conjointe entre l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) et EY, réalisée avec les contributions de l'EPA Euroméditerranée et de La Française REM, et le soutien de plusieurs grands réseaux professionnels, dont l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) et l'Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG).

Pour analyser la réalité des implantations et extensions tertiaires, mais aussi décrypter l'opinion des décideurs de l'immobilier, l'étude s'appuie sur :

- **les réponses de 282 dirigeants** « utilisateurs », professionnels de l'immobilier et acteurs publics, interrogés en ligne entre décembre 2024 et janvier 2025 ;
- **20 entretiens approfondis** avec des directeurs immobiliers, des acteurs territoriaux et experts de la filière de l'immobilier et de la ville ;
- **l'analyse de plus de 6 000 implantations et extensions d'activités** en France entre 2019 et 2024, recensées par le cabinet Trendeo.
- **Les projets d'implantation** désignent l'installation de nouvelles activités tertiaires par une entreprise sur un territoire dans lequel elle n'était pas encore présente. Ces projets s'accompagnent de créations d'emplois et entraînent une demande nouvelle en surfaces tertiaires.
- **les projets d'extension**, quant à eux, sont induits par le recrutement de nouveaux collaborateurs sur un territoire déjà occupé par l'entreprise. Ils impliquent souvent une augmentation des surfaces prises à bail ou une réorganisation de l'empreinte immobilière existante, afin de répondre à la croissance des effectifs.
- **la mobilisation d'une trentaine de sources externes** (voir *bibliographie p. 72*), comprenant des données de marché et des analyses de conjoncture publiées par les principaux brokers.

Préface.....	3
Les enseignements clés de l'étude	4
Préambule	12



18

2019-2024 : LES DIRECTEURS IMMOBILIERS FACE À LA NOUVELLE GÉOGRAPHIE DU BUREAU

Faible impact du ralentissement de l'économie sur l'activité tertiaire.....19

Quel volume d'implantations
et d'extensions tertiaires ? 19

Quelle dynamique ? 20

Quelle typologie d'entreprise
tire les projets ? Qui créé le
plus d'emplois ? 21

Nouveaux équilibres, nouvelle géographie des bureaux en Île-de-France 23

Paris « surnage », boostée
par la recherche de centralité..... 23

L'accessibilité et les coûts moins
élevés profitent à La Défense..... 24

La 1^{re} couronne interroge
et la 2^e couronne décroche.
Définitivement ? 26

Les grandes métropoles gagnent du terrain, les agglomérations et villes moyennes résistent 28

L'excellente image des grandes
métropoles régionales 28

Des risques à évacuer pour
maintenir l'attractivité 32

Les agglomérations et villes
moyennes résistent..... 35

36



LES CRITÈRES D'IMPLANTATION : LE LEITMOTIV DES DIRECTEURS IMMOBILIERS

L'accessibilité et la centralité, critères n° 1 des entreprises pour l'implantation de leurs bureaux 37

« Localisation », « localisation »,
« localisation » 37

Centralité et aménités au cœur
des stratégies de localisation 39

La pression croissante sur les coûts conduit souvent à réduire les surfaces occupées... 40

Prise en compte croissante de la performance environnementale dans les décisions d'implantation..... 43

Un facteur différenciant
dans les choix d'implantation 43

Une transformation structurelle
du marché 44

Des efforts engagés...
et des attentes fortes
envers les bailleurs 45

Directeur immobilier, un métier au cœur de tous les enjeux..... 47

48



ET DEMAIN : LES DIRECTEURS IMMOBILIERS, ARCHITECTES DE LA TRANSFORMATION DES BUREAUX ET DES ACTIVITÉS DE SERVICES

S'adapter à la « nouvelle réalité » du travail hybride 49

Le télétravail, élément structurel
de l'organisation des entreprises..... 49

Lisser les taux
d'occupation sur cinq jours..... 51

Répondre aux enjeux RH..... 53

En 2022, « un momentum » RH..... 53

À quoi servent les bureaux
en 2025 ? Qu'attendent
les collaborateurs ? 54

Répondre au besoin de flexibilité..... 57

Une logique de flux,
au-delà des mètres carrés..... 57

Modularité et design « à la carte »..... 57

Le flex-office, nouvelle norme..... 58

Repenser la relation avec les bailleurs..... 61

Accélérer le déploiement du digital et de l'IA..... 66

Annexes 68

Méthodologie..... 70

Remerciements..... 73

Bibliographie..... 74

Contributeurs 76

Auteurs 80