

N°6 / Novembre 2025



DIRECTIONS IMMOBILIÈRES

Le magazine de l'Association des
Directeurs Immobiliers



BAROMÈTRE DES IMPLANTATIONS TERTIAIRES : Sortie de la 3e édition

RENDEZ-VOUS ANNUEL

- COMMENT CRÉER DE LA VALEUR DANS UN MONDE B.A.N.I. ?
- RETOUR SUR LE TROPHÉE INNOVATION

LE RECAP' DES DÉBATS

FOCUS SUR LES
DERNIÈRES
CONFÉRENCES

NOUVELLE RUBRIQUE : FICHE PRATIQUE

ENTREPÔTS : LA NOUVELLE
CIBLE DES CONTRÔLEURS
FISCAUX

NOUVELLE PUBLICATION



3e édition

Octobre 2025

Pour en savoir plus, www.adi-france.fr



ADI / Jérôme Dominé

Chers lecteurs,

Pour ce premier édit en tant que président de l'ADI, j'ai le plaisir de vous inviter à redécouvrir le thème du très réussi Rendez-vous Annuel des Directeurs Immobiliers qui nous incite à nous questionner sur la manière dont nous devons adapter nos organisations.

Ce numéro est également l'occasion de faire la part-belle à l'innovation, et notamment aux quatre start-ups qui sont

arrivées en finale du Trophée Innovation (p.15). Sur 39 dossiers étudiés, ces jeunes pousses se sont démarquées par l'innovation qu'elles portent bien sûr, mais aussi par leur capacité à répondre à une problématique rencontrée par une Direction Immobilière.

C'est avec plaisir que nous accueillons régulièrement et à un rythme soutenu de nouveaux adhérents (découvrez-les en p.25). Ces derniers bénéficient de session d'accueil digitalisée,

avant d'être mis en relation avec un administrateur. Je sais que vous leur réserverez le meilleur accueil. Peut-être à l'occasion des grands salons qui rythment le secteur, tels que le Simi. Cette année encore, l'ADI sera présente Porte de Versailles et disposera d'un stand pour vous accueillir.

Frédéric Ciuntu,
président de l'ADI



4 Gouvernance

Frédéric Ciuntu, nouveau président de l'ADI

5 Ils parlent de nous

6 Le récap'... des petits déj

L'immobilier et la politique énergétique des actifs

8 En veille

9 La voix est libre

Quand l'hospitalité réinvente le bureau

10 La voix est libre

Comment maîtriser les coûts immobiliers sans sacrifier l'expérience collaborateur

11 On a visité pour vous

Upper Montparnasse : visite en avant-première du projet de réhabilitation

12 Retour sur... le Rendez-vous annuel

Conférence : Comment créer de la valeur dans un monde B.A.N.I. ?

14 Les Trophées 2025

Retour sur... le trophée Innovation de l'ADI : la RSE et l'optimisation financière au premier rang

15 Les Trophées 2025

Interview : « L'innovation soutient la transition du secteur et l'adaptation de la profession aux nouveaux défis »

16 Fiche pratique

Entrepôts : la nouvelle cible des contrôleurs fiscaux

17 Le Saviez-vous ?

Installations électriques dans les ERP : la réglementation applicable depuis 2025

18 Dossier spécial

Le baromètre des implantations tertiaires

20 Dossier spécial

Décarbonation : une priorité affirmée pour les Directeurs Immobiliers

22 Fiche pratique

Bureaux et commerces : la reconversion, un levier fiscal méconnu

23 Ça phosphore dans les commissions

24 La voix est libre

Bâtiment et énergie décarbonée

25 Ils sont dans la place

26 On a visité pour vous

Projet Materi'act : le réemploi à grande échelle

27 L'agenda

Directeur de la publication : Frédéric Ciuntu

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 : Manuel Braun; Jérôme Dominé/ADI; Jean-Philippe Moulet/ADI; Sur les toits

Périodicité : trimestrielle. ISSN : en cours



Frédéric Ciuntu, nouveau Président de l'Association des Directeurs Immobiliers

À l'issue du dernier Conseil d'administration (CA), qui s'est tenu le 15 octobre, les administrateurs de l'ADI ont élu, à l'unanimité, Frédéric Ciuntu à la présidence de l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI). Administrateur depuis 2015, Frédéric Ciuntu, portera un nouveau plan stratégique.

Frédéric Ciuntu, un Directeur Immobilier reconnu par ses pairs

Reconnu du secteur immobilier, Frédéric Ciuntu a construit son parcours professionnel à la croisée des mondes de la promotion, de la finance, du conseil et du droit. Diplômé en droit immobilier et avocat au barreau de Paris, il a débuté sa carrière chez Vinci en tant que maître d'ouvrage, avant de rejoindre le Crédit Lyonnais où il a notamment été en charge des financements immobiliers. Puis chez Arthur Andersen (devenu EY), Frédéric a développé l'activité de conseil immobilier pour les acteurs publics et privés. Il a été ensuite le fondateur de la banque immobilière du Groupe ING dont il a été Directeur général et mandataire social pendant 9 ans.

De 2015 à 2024, Frédéric est Directeur Immobilier du Groupe L'Oréal, où il a structuré la direction mondiale de l'immobilier, représentant un portefeuille de 4,5 millions de m² d'actifs diversifiés comme des bureaux, des boutiques, des usines, des laboratoires et des plateformes logistiques, dans 71 pays, avec des équipes réparties sur cinq continents. Frédéric met en place une organisation à la fois d'asset managers et de fonds d'investissement pour répondre à une feuille de route qui comprend un volet financier - payer le juste prix et valoriser la signature de L'Oréal - et décliner les grandes thématiques du Groupe dans l'immobilier - enjeux de RSE, de performance énergétique, de digitalisation et de qualité de vie au travail. Il mène des opérations emblématiques de construction, de restructuration et d'optimisation.



« Je suis fier d'avoir contribué à faire reconnaître la direction immobilière comme une direction stratégique, qui participe activement aux succès des entreprises. Le métier de Directeur Immobilier est, selon moi, le plus complet, le plus large et le plus impactant des métiers immobiliers : nous construisons, achetons, vendons, aménageons, et nous faisons vivre les bâtiments. »

Frédéric Ciuntu, Président de l'ADI

De nouvelles ambitions pour l'ADI

Dans la continuité des actions entreprises par ses prédécesseurs, Frédéric Ciuntu souhaite renforcer la légitimité, la visibilité et l'influence des Directeurs Immobiliers dans les organisations et positionner l'immobilier comme un levier de transformation des entreprises, capable de répondre aux mutations profondes de notre société.

Son mandat s'articulera autour de priorités stratégiques :

- Positionner l'ADI résolument vers l'avenir en adaptant son plan stratégique dans le cadre de la célébration des 30 ans de l'Association en 2026.
- Renforcer la Voix des Directeurs Immobiliers notamment grâce au travail des commissions de l'ADI qui reflètent les enjeux des adhérents et embrassent les grandes thématiques sociétales ;
- Poursuivre l'accompagnement et la formation de la nouvelle génération de Directeurs Immobiliers, notamment par la création prochaine d'un comité dédié aux plus jeunes adhérents.

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 bureau demeure un choix stratégique

4 juillet 2025 – Business Immo

Flex office, sobriété, durabilité : le bureau se réinvente. L'ADI, avec EY, Euroméditerranée et La Française REM, publie la 3e édition de son Baromètre des implantations tertiaires. Réalisée auprès de 282 dirigeants, l'étude révèle des arbitrages immobiliers plus structurés et stratégiques. À travers un entretien croisé, Barbara Kiraly (ADI) et Jean-Marie Célérier (La Française REM) décryptent ces nouvelles pratiques qui confirment le rôle central du bureau dans la transformation des entreprises.

Les Echos

Télétravail : ce discret tour de vis qui s'opère dans les entreprises

8 septembre 2025 – Les Echos

Le télétravail recule : de 1,5 à 1,3 jour par semaine en moyenne selon JLL. La Société Générale a créé l'événement en annonçant un retour à quatre jours de présence au bureau dès 2026. Une tendance qui traduit la volonté croissante des directions de « resserrer la vis » sur le travail à distance. Mais gare au revers : attractivité en berne et turnover accru, prévient l'Apec. Pour l'ADI, l'équilibre reste clé : deux jours de télétravail conjuguent satisfaction des salariés et réduction des coûts immobiliers.



Le pro de l'immo : immobilier d'entreprise et taux d'occupation

29 juillet 2025 – BFM Business

Le bureau n'est plus ce qu'il était. Avec le télétravail et la quête de sens des salariés, les entreprises repensent leurs espaces. Barbara Kiraly, déléguée générale de l'ADI, analyse la mutation en cours : surfaces réduites, critères RSE incontournables, attractivité et maîtrise des coûts. Au-delà des mètres carrés, l'immobilier devient un levier de culture d'entreprise et d'engagement. Les directions immobilières s'affirment comme stratèges d'une transformation durable et humaine.

LaProvence.

La région sud reste un territoire attractif pour les entreprises

12 septembre 2025 – La Provence

À La Coque (Marseille), l'ADI, l'EPA Euroméditerranée, EY et La Française REM ont présenté la 3e édition du Baromètre des implantations tertiaires. Réalisée auprès de 282 professionnels, l'étude analyse l'attractivité du territoire à travers 185 projets d'implantation et d'extension. Promoteurs, investisseurs, collectivités et architectes étaient réunis pour échanger sur l'avenir du tertiaire régional, confirmant l'intérêt porté à la dynamique économique et immobilière de la région Sud.



Côté Business : Barbara Kiraly, Déléguée générale - ADI / Florence Bertolacci, Senior Manager - EY

5 septembre 2025 – BiTV

« La RSE n'est plus une option, c'est un levier stratégique ». Sur BiTV, Barbara Kiraly (ADI) et Florence Bertolacci (EY) ont présenté l'acte 3 du Baromètre des implantations tertiaires, centré sur la transition écologique. Les résultats soulignent l'intégration croissante des enjeux de décarbonation dans les stratégies immobilières et les défis auxquels font face les directions pour adapter leurs actifs aux nouvelles normes, tout en conciliant performance, attractivité et durabilité.

Nouvel Obs

Tendance : l'immobilier de bureau en quête de sens

18 septembre 2025 – Le Nouvel Obs

Depuis la crise sanitaire, l'immobilier de bureau se réinvente : bien-être, solidarité et écologie sont au cœur de la RSE. Conciergerie, espaces de sport ou hébergement solidaire illustrent ce mouvement. Mais l'enjeu environnemental est majeur : « Éteindre la lumière, couper la ventilation, baisser le chauffage d'un degré... de simples gestes qui réduisent la facture énergétique de 20 à 30% », souligne Barbara Kiraly, déléguée générale de l'ADI.

Zoom sur... les membres du Bureau

La composition du Bureau, émanation du conseil d'administration et organe dirigeant de l'association, est la suivante :

Président : Frédéric Ciuntu – Groupe L'Oréal

Vice-présidents :

Xavier Fécamp – Directeur des actifs et développement d'Hermès

Frédéric Goupil de Bouillé – Senior Director de Colliers

Pauline Koch – CEO et fondatrice de Sitowie

Gaëlle Salaün – Directrice de l'Immobilier d'EDF

Secrétaire général : Jérôme Arnaud – Head of group Real Estate d'Alstom

Trésorier : Olivier Maignon – Global head of Real Estate and Workplace de Sanofi

Président d'honneur : Gilles Allard – Président de l'ADI de 2017 à 2022



L'immobilier et la politique énergétique des actifs

Au regard des enjeux de transitions climatiques, comment les bâtiments tertiaires peuvent-ils consommer moins et mieux ? À quelles obligations juridiques, et à quelles échéances, doivent-ils y répondre ? Quel équilibre économique trouver ?

Pendant des décennies, l'immobilier s'est développé sur un schéma linéaire où le neuf incarnait l'innovation. Aujourd'hui, la donne change. La pression liée aux émissions carbone, la hausse des prix de l'énergie et l'intensification des contraintes réglementaires : RE 2020, décret tertiaire, taxonomie verte et demain la RE 2028 imposent la logique de l'optimisation de l'existant.

La sobriété impose une gestion patrimoniale fine, orientée vers la performance énergétique réelle, le confort d'usage et la résilience climatique. Le mot d'ordre est de « consommer mieux », voire de produire la consommation du bâtiment. « Il est nécessaire sinon indispensable de trouver une ligne de crête entre les enjeux liés au carbone, à l'énergie et au coût », détaille Olivier Autret, Directeur technique et innovation, de Nexity Tertiaire.

Des exigences contradictoires

« À mesure que la transition énergétique devient une priorité politique, les objectifs fixés – réduction drastique des émissions, sobriété énergétique, performance environnementale – s'empilent sans toujours s'articuler. Résultat : une équation de plus en plus complexe à résoudre pour les opérateurs où le droit constitue l'une des solutions et non l'inconnue », admet Grégory Gutierrez, avocat associé de DS AVOCATS.

Dans certains cas, atteindre un objectif énergétique revient à fragiliser un autre paramètre réglementaire, comme l'équilibre patrimonial ou la continuité d'exploitation. « Installer 20 cm d'isolant en façade est positif pour la note énergétique, mais selon le matériau utilisé, le carbone incorporé de ce matériau peut excéder le carbone opérationnel économisé. Une rénovation énergétique peut donc améliorer la classe énergétique tout en dégradant le bilan carbone global de l'immeuble » illustre Kateryna Kuzmenko, Responsable conseil développement durable et ESG de Colliers. « Nous avons fait la partie facile du chemin, maintenant nous attaquons les enjeux les plus difficiles de la décarbonation », ajoute Franck Lirzin, Directeur stratégie et maîtrise d'ouvrage de SNCF Immobilier. En effet, désormais, le directeur immobilier doit produire une stratégie globale, adaptée à la réalité du terrain. Cette réalité priorise bien souvent l'énergie en raison de son coût.

De plus en plus d'alternatives aux réseaux classiques

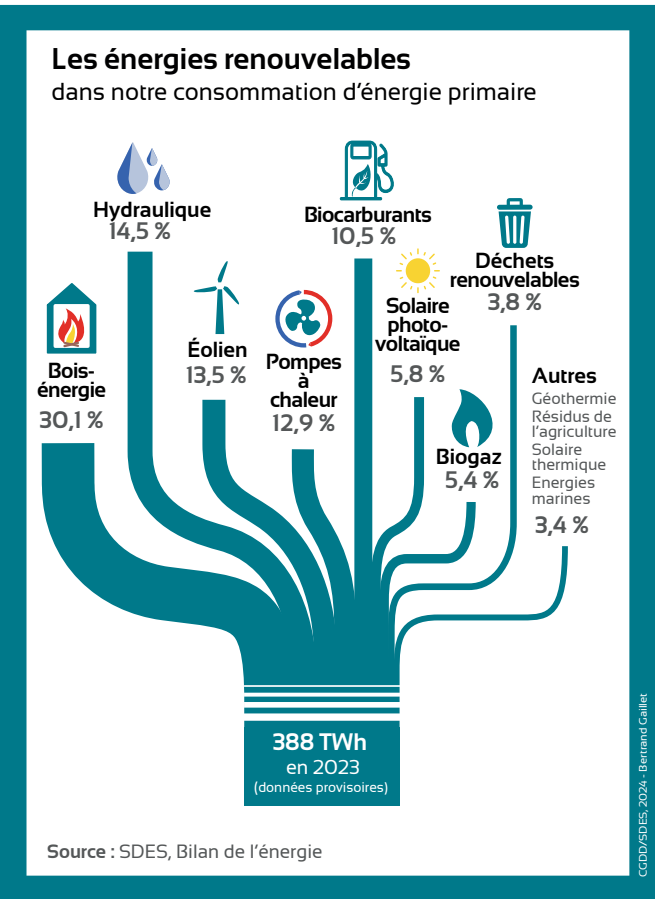
Biomasse, pompes à chaleur, géothermie, autoconsommation ou encore réseaux de chaleur remplacent de plus en plus les alternatives classiques. Si les deux premiers doivent encore se développer dans le secteur de l'immobilier d'entreprise, et face aux coûts de la géothermie, les réseaux de chaleur, comme l'autoconsommation, apparaissent comme des solutions cohérentes avec une stratégie de massification d'économies.

Toutefois, « en matière d'autoconsommation collective d'électricité renouvelable, il y a la nécessité de mettre en place une personne morale en charge de l'organisation et de la gestion du collectif. Elle est aussi en charge de la relation avec ENEDIS pour l'usage du réseau et l'éventuelle revente des électrons. Cette organisation n'est pas spontanée », constate Olivier Autret.

Connaître le parc, diversifier l'énergie, impliquer les usagers

Dans ce contexte SNCF Immobilier et La Poste Immobilier adoptent des stratégies convergentes mais aux modalités différentes. SNCF Immobilier s'engage sur une trajectoire ambitieuse de réduction carbone visant à atteindre un objectif de 9,2 kg de CO₂ par mètre carré de son patrimoine d'ici à 2030.

« Nous avons engagé la sortie du fioul au profit de solutions bas carbone comme les pompes à chaleur et les réseaux de chaleur quand ils sont disponibles. Nous développons également massivement le photovoltaïque pour renforcer notre autoconsommation locale, détaille Franck Lirzin. En parallèle, la généralisation des GTB permet un pilotage intelligent du chauffage, de la ventilation ou de l'éclairage en fonction de l'occupation réelle, des conditions extérieures et des tarifs horaires. Le bâtiment devient ainsi un véritable acteur du système énergétique. »



Le petit-déjeuner débat de juin a réuni une centaine de participants, en plein cœur de Paris. **Sont intervenus (par ordre alphabétique) :** Olivier Autret, Directeur technique et innovation de Nexity Tertiaire, Grégory Gutierrez, Avocat associé chez DS Avocats, Kateryna Kuzmenko, Responsable conseil développement durable et ESG de Colliers, Franck Lirzin, Directeur stratégie et maîtrise d'ouvrage de SNCF Immobilier et Badr Rharbi, Directeur technique et immobilier durable de La Poste Immobilier.

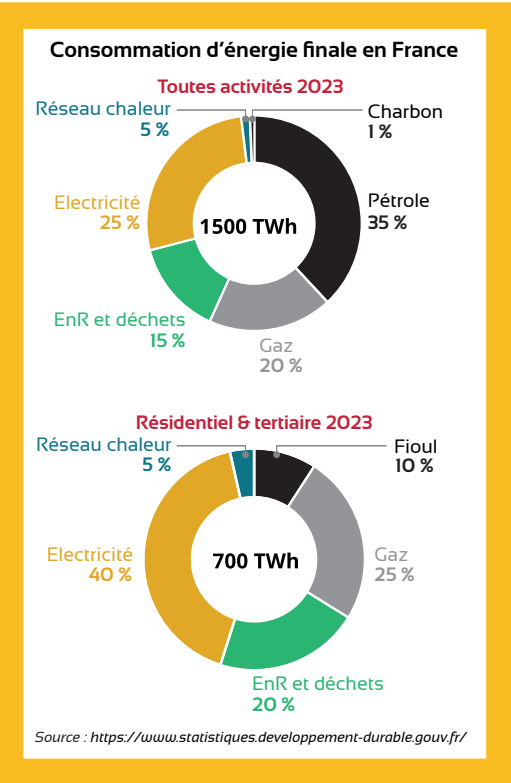
Cibler les sites les plus énergivores

De son côté, la Poste Immobilier privilégie une approche centrée entre autres, sur le pilotage multisite et l'optimisation comportementale. « Nous avons engagé un plan d'investissement de 400 millions d'euros jusqu'en 2030 dédié à la performance énergétique et environnementale. Ce budget cible quatre axes : matériaux, énergie, carbone et logistique, avec une attention particulière portée à la résilience climatique en l'intégrant notamment comme critère de résilience dans la programmation technique », explique Badr Rharbi, directeur technique et immobilier durable de La Poste Immobilier. En pratique, à partir d'une connaissance fine des consommations du parc, « 400 sites les plus énergivores ont été ciblés pour un suivi renforcé, qui inclut à la fois l'analyse des usages,

« Il est nécessaire sinon indispensable de trouver une ligne de crête entre les enjeux liés au carbone, à l'énergie et le coût »

l'occupation réelle et la performance des équipements, précise Badr Rharbi. Ce travail s'accompagne d'outils de sensibilisation destinés aux occupants : affichage, formation sur l'usage des outils de GTB, communication sur les bonnes pratiques, voire mise en place de challenges autour de la sobriété comme le concours Cube. Cet engagement des collaborateurs nous a permis de réduire de 20 % notre consommation sur la période 2022-2023. »

Gérer en bon père de famille, aujourd'hui, signifie donc concilier rigueur budgétaire, responsabilité environnementale et performance d'usage. L'actif immobilier n'est plus une simple boîte à louer ou à valoriser : il devient un outil de production énergétique, un poste de coûts maîtrisable et une vitrine d'engagement.





Le coût de l'inaction face au changement climatique mesuré en France

300 milliards d'euros, c'est selon l'estimation des grands réassureurs mondiaux, «le coût des dérèglements environnementaux», peut-on lire dans le rapport de la Cour des Comptes, publié en septembre dernier, relatif à la transition écologique. Ce coût est «en progression constante depuis 2015». Le coût de l'inaction serait bien plus élevé, peut-on lire dans le document. En France, «un scénario de statu quo des politiques menées face au dérèglement climatique entraînerait une perte de 11,4 points de PIB à l'horizon 2050», estiment les magistrats.

La Défense sur Grand Écran

Le 5 novembre, sortira en salle le film «L'inconnu de la Grande Arche» réalisé par Stéphane Demoustier avec Xavier Dolan (Mommy, Palme d'or 2014), Claes Bang (The Square, Palme d'or 2017) et Swann Arlaud (l'Anatomie d'une Chute, Palme d'or 2023). Un film qui relate la construction de la Grand Arche de La Défense, en faisant le lien entre l'acte de construire et la politique.

Investissement commercial en hausse

Avec 1,7 milliard d'euros investis sur les six premiers mois de l'année (+60% par rapport au 1^{er} semestre 2024), le marché du commerce «semble retrouver un certain souffle», estime CBRE, dans un communiqué de presse daté de juillet 2025. Avant de rajouter que «la performance du deuxième trimestre reste en net retrait par rapport à la moyenne quinquennale (- 60%)». En

outre, «les chiffres du premier semestre manquent de granularité. Ils sont artificiellement élevés du fait des deals Kering et Forum des Halles au premier trimestre, et l'acquisition par Mercialis du centre commercial Saint-Genis 2 au deuxième trimestre».

Logistique et la lutte contre les anglicismes

N'écrivez plus «city hub» ou encore «fulfillment center» mais optez plutôt pour «espace logistique urbain». Cette proposition fait partie d'une liste bien plus longue, intitulée «Liste relative au vocabulaire de la logistique urbaine». Publiée au Journal Officiel à la fin du mois d'août par la Commission d'enrichissement de la langue française, elle propose des alternatives aux anglicismes et même, des définitions. Bien que cette save ne concerne que la logistique urbaine, régulièrement, la Commission d'enrichissement de la langue française fait le ménage. Si bien, qu'en 2024, son réseau de près de 400 experts a produit et diffusé 228 termes et définitions. De quoi enrichir ensuite la base de données FranceTerme, qui en compte plus de 9500 ! Par le passé, elle a, par exemple, publié au JO une liste sur l'IA (en septembre 2024), et en juin dernier, une autre sur les énergies.

Bureaux, demande en berne au 1^{er} semestre

La demande placée des locaux d'activités en Île-de-France (volume des transactions locatives et ventes à utilisateurs) s'est élevée à 373 600 m² au 1^{er} semestre 2025 (- 32% par rapport au 1^{er} semestre 2024), selon le groupement Immostat. Les transactions

supérieures à 1 000 m² ont représenté 68% de la demande. Dans le détail, l'activité du 2^e trimestre a permis d'enregistrer 162 800 m² placés (- 41% par rapport à la même période, en 2024).

Industrie au rapport

Le député Charles Rodwell (EPR, Yvelines) et le député Alexandre Loubet (RN Moselle), respectivement président et rapporteur de la Commission d'enquête visant à établir les freins à la réindustrialisation de la France, n'ont pas réussi à s'accorder sur les conclusions à apporter à leurs travaux. Ils ont donc tous deux publiés cet été leur propre rapport, fruit de 54 auditions, 147 personnes auditionnées et de très nombreuses contributions écrites.

Décret tertiaire et valeur absolue

Un arrêté du 1^{er} août 2025, publié au Journal officiel le 6 septembre dernier, vient préciser les objectifs exprimés en valeur absolue pour les activités du tertiaire, qui étaient attendus dans le cadre du décret tertiaire. Sont visées : les activités de commerce, du cinéma, des services funéraires, des banques, et des sous-catégories.

Des friches pour l'industrie

Dans une publication intitulée «Inventaire national des friches : état des lieux et enjeux» et publiée en septembre 2025, le Cerema estime que les friches représentent un gisement encore peu exploité et un véritable potentiel de développement pour les années à venir. Selon l'organisme, les 15 000 friches recensées représentent 60 000 ha cumulés (sur 80 000 à 140 000 ha de friches en France estimées, mais non recensées). Enfin, 50% des friches seraient potentiellement mobilisables pour l'industrie et 33% pour le logement.

Alerte sur les ascenseurs en 2G-3G

La fin à venir du réseau 2G et 3G fait des victimes collatérales. Selon la fédération des ascenseurs, 50% du parc est équipé de systèmes communicants 2G-3G, afin de permettre aux utilisateurs d'appeler de l'aide en cas de panne. Toujours selon la fédération, ce sont quelques 232 000 systèmes communicants 2G qui devront être remplacés d'ici la fin de l'année 2026 et 58 000 systèmes 3G d'ici 2028-2029. Face à l'afflux de demande d'interventions à venir, la fédération professionnelle redoute l'effet «goulot d'étranglement».

Quand l'hospitalité réinvente le bureau

S'il a été malmené dernièrement, le bureau est loin d'avoir dit son dernier mot. On observe aujourd'hui un mouvement de retour au bureau et de contraction du télétravail. Une preuve s'il en fallait de l'utilité du bureau. Lui qui n'a pas peur de s'inspirer des codes de l'hôtellerie pour réinterpréter l'hospitalité à sa manière.

Miroir d'une société en pleine transformation

44%* des entreprises européennes ont aujourd'hui adopté le travail hybride : une nouvelle donne qui implique de devoir désormais donner envie d'aller au bureau. «Les transformations profondes comme la digitalisation étaient déjà à l'œuvre pré-pandémie mais la crise sanitaire les a clairement accélérées», précise Céline Leonardi, directrice marketing et customer experience chez Covivio. Un changement de paradigme à mettre en parallèle avec celui subi par le retail quelques années plus tôt : comment donner envie de venir en magasin ? Dans les deux cas, une même réponse : l'expérience.

Pour la première fois, cinq générations cohabitent au travail, des "boomers" aux alphas qui influencent déjà leurs aînés par leur façon d'être. Rapport à la hiérarchie, à l'espace, à l'outil, ces générations représentent un spectre des besoins d'une



L'Atelier, Paris

largeur telle qu'il faut imaginer des bureaux comme on imagine des quartiers : un faisceau de vies non pas parallèles mais qui s'imbriquent pour former une communauté.

Opération séduction

«Post Covid, la valeur d'usage s'est déplacée sur les services et l'humain, sur ces connexions que l'espace partagé permet de créer», expose Céline Leonardi. «Pour faire un bureau désirable, le design ne suffit pas : il faut réfléchir à la manière de faire vivre le lieu, et c'est là que la notion d'hospitalité est riche d'enseignements.»

Venue de l'hôtellerie, l'hospitalité, c'est une expérience qui forme un tout cohérent. Personnalisation de l'accueil, parfum du lobby, design des lettrines, l'information se fait émotion, et vous vous sentez privilégié. «Le bureau doit tendre à cet émotionnel et devenir un environnement technique et émotionnel sur-mesure qui traduit en expérience l'identité d'une entreprise et que les collaborateurs viennent vivre au quotidien», explique Céline Leonardi.

C'est notamment ce qui a incité L'Oréal Italia à implanter son nouveau siège au sein de The Sign, un projet développé par Covivio au cœur du quartier Romolo à Milan : «Nous cherchions un lieu qui incarne nos valeurs, avec des espaces et des services pensés pour la durabilité, la communauté et la qualité de vie au travail», témoigne Piero Gambino, directeur des opérations de L'Oréal Italia. «Ce Beauty Hub est un lieu où se crée

la beauté : un écrin capable d'éclairer et inspirer tous les talents, les stimuler et les partager. Un lieu de beauté avec une touche italienne inimitable.»

Faire vivre, le nouveau défi de la conception des bureaux

Habité plutôt qu'occupé, le bureau est le lieu de la socialisation. «On a tendance à penser le bureau comme espace de travail, mais il est tout aussi essentiel de penser la pause, la respiration», commente Anouk Legendre, architecte et cofondatrice de l'agence XTU. «C'est dans les espaces intermédiaires, où l'on permet la sérénipité, que la création et le lien se font.» Ainsi les cloisons tombent, les lobbys s'agrandissent, les terrasses et les toits s'animent, l'hospitalité fleurit dans des espaces non plus conçus pour la seule productivité mais pour la rencontre.

S'il est bien plus qu'un ensemble de murs, le bureau s'inscrit tout de même dans un bâti au caractère propre : «L'ancrage patrimonial et l'attachement à l'histoire du bâtiment donnent un sens nouveau à l'immobilier de bureau. Que ce soit sur nos immeubles tels que Beige à Paris, Alexanderplatz à Berlin ou Corte Italia à Milan, l'identité pré-existante du lieu est scénarisée et sublimée. On ne cherche plus à standardiser. Comme pour l'hôtellerie, on aspire à vivre une expérience unique, densifiée par l'histoire, colorée par l'ancrage local», conclut Céline Leonardi.

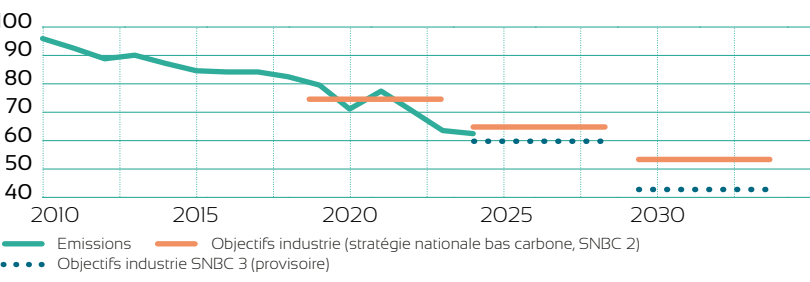
* Living and Working in the EU, rapport Eurofound, 8 mai 2025.

L'industrie se décarbone trop lentement

Dans un rapport publié le 22 septembre, les associations Réseau Action Climat et France Nature Environnement ont étudié la dynamique de décarbonation des 50 sites industriels les plus émetteurs de CO₂ sur le territoire français. Une baisse des émissions existe, mais n'est pas suffisante au regard des objectifs nationaux et européens. Les deux associations déplorent notamment le manque de transparence dans l'attribution des aides publiques. Elles préconisent, entre autres, la création d'un registre national public pour recenser l'ensemble de ces aides.

Evolution des émissions de CO₂ du secteur de l'industrie manufacturière et de la construction en France

Source : CITEPA (2025)





Comment maîtriser les coûts immobiliers sans sacrifier l’expérience collaborateur

Dans un marché immobilier en pleine mutation et dans un contexte économique incertain, renégocier son bail représente une opportunité stratégique pour les entreprises. Au-delà des aspects économiques traditionnels, cette démarche doit désormais intégrer les nouvelles contraintes environnementales et réglementaires. Selon JLL France, cette échéance contractuelle peut être transformée en avantage stratégique.

Rédigé en partenariat avec JLL France et Marie Martins, Directrice Conseil Utilisateurs

Un contexte favorable aux locataires dans certains secteurs

Le marché immobilier actuel présente une situation contrastée qui peut être exploitée à votre avantage: « Nous observons aujourd’hui un marché dual en Région Parisienne, explique Marie Martins, Directrice Conseil Utilisateurs de JLL France. À Paris, le marché reste tendu avec peu d’offres et des loyers qui continuent d’augmenter. En revanche, en périphérie, la vacance progresse et continuera de s’accroître au rythme des livraisons programmées. » Cette situation offre des opportunités de renégociation attractives pour les entreprises implantées en première couronne dont le bail arrive bientôt à échéance. « Pour les entreprises implantées en périphérie, des économies significatives sont possibles grâce à la correction des valeurs locatives et l’augmentation des mesures d’accompagnement accordées par les bailleurs », précise Marie Martins.

L’audit technique: un préalable indispensable

Avant toute renégociation, l’analyse technique du bâtiment est fondamentale. « On peut bien négocier ce qu’on connaît », souligne Marie Martins. Cette étape permet d’identifier l’état des installations, les coûts cachés à anticiper et les investissements nécessaires pour être conforme aux nouvelles réglementations.



Le Décret Tertiaire impose une réduction des consommations énergétiques de 40% d’ici 2031, ce qui représente un investissement moyen de 350€/m². Parallèlement, le Décret BACS exige l’installation d’un système de pilotage énergétique avant 2025 ou 2027 selon la puissance des équipements.

« Il est aujourd’hui indispensable de réaliser systématiquement un audit technique avant une prise à bail pour identifier les coûts potentiels liés aux Décrets Tertiaire et BACS, car cela peut représenter des investissements considérables qui n’avaient pas été anticipés lors de la signature », avertit Marie Martins.

Négocier au-delà du loyer

La négociation ne doit pas se limiter au loyer, mais doit inclure d’autres aspects tout aussi importants :

- la répartition des coûts de mise aux normes environnementales
- les bénéfices liés aux certificats d’économies d’énergie
- les clauses résolutoires et les pénalités réciproques
- les conditions d’occupation des locaux
- les clauses de cession et de sous-location
- les assurances

« Il est aujourd’hui indispensable de réaliser systématiquement un audit technique avant une prise à bail pour identifier les coûts potentiels liés aux Décrets Tertiaire et BACS, car cela peut représenter des investissements considérables qui n’avaient pas été anticipés lors de la signature. »

Marie Martins, Directrice Conseil Utilisateurs de JLL France

« Deux jours par semaine de télétravail permettent de réduire les surfaces de 30% en moyenne, rappelle Marie Martins. Mais il est essentiel de réallouer une partie des espaces économisés à des zones collaboratives ou servicielles pour préserver l’expérience collaborateur. »

Penser à l’échelle du portefeuille

Une approche globale à l’échelle du portefeuille permet d’optimiser durablement les coûts immobiliers. Cette vision d’ensemble offre l’opportunité de mutualiser les ressources et de mettre en place des solutions innovantes.

« Les directeurs immobiliers font face à des injonctions contradictoires: optimiser les coûts, offrir un environnement de travail attractif et réduire l’empreinte carbone. Une approche à l’échelle du portefeuille permet de répondre à ce triple défi », observe Marie Martins.

Une stratégie immobilière efficace combine partenariats avec les bailleurs, articulation entre baux longs et solutions flexibles, et introduction d’espaces de coworking. « L’anticipation est essentielle pour transformer la renégociation en opportunité d’optimisation, de partenariat constructif et de réinvention des espaces comme leviers de performance », conclut Marie Martins.

Upper Montparnasse : visite en avant-première du projet de réhabilitation

Les adhérents de l’ADI ont visité en juin dernier le chantier d’Upper, un projet de réhabilitation de 55 000 m² de surface au dessus de la gare Montparnasse, porté par Altarea Entreprise et La Caisse de Dépôts Investissement Immobilier.

C’est l’un des plus importants projets immobiliers qui animent le quartier Montparnasse à Paris. Ce jeudi 19 juin, une vingtaine de membres de l’Association des Directeurs Immobiliers a eu le privilège de découvrir en avant-première le chantier d’Upper, un projet de réhabilitation d’envergure porté par Altarea Entreprise et La Caisse de Dépôts Investissement Immobilier. Situé au-dessus de la gare Montparnasse, à la jonction des 6^e, 14^e et 15^e arrondissements, cet ensemble tertiaire repensé ambitionne de répondre aux nouveaux défis du bureau en alliant durabilité, flexibilité et qualité d’usage.

Des espaces pensés pour l’évolution des usages

Signée par l’agence américaine d’architecture et design multidisciplinaire Diller Scofidio + Renfro – pour la première fois en France – l’opération se distingue notamment par sa façade bioclimatique de 13 000 m². Conçue pour allier performance énergétique et confort des usagers, cette façade bioclimatique optimisera la captation et la diffusion de la lumière naturelle, tout en assurant un confort thermique inégalé à chaque étage. Grâce à cette conception bioclimatique, Upper consommera 50% d’énergie primaire de moins qu’un immeuble neuf standard.

Avec ses 55 000 m² de surface, des plateaux de 2 800 m² en moyenne et une lumière naturelle disponible sur 95% des espaces, Upper a été pensé pour accompagner les transformations du travail. Les espaces sont modulables, ouverts, et conçus pour s’adapter aux différents rythmes des entreprises et de leurs collaborateurs.



Une attention portée aux services et au cadre de vie

Le bâtiment proposera 3 700 m² d’espaces extérieurs, dont un jardin potager avec une vue à 360° et des terrasses orientées plein sud à chaque niveau. Cette offre est complétée par 10 000 m² de services intégrés: restauration, bien-être, sport, conciergerie... Une offre complète destinée à enrichir l’expérience au bureau et à favoriser les synergies au sein de l’immeuble.

La visite a été menée par Oubay Churbaji, Directeur général grand comptes, et Lamia Teffahi, Directrice adjointe marketing et commercialisation de Altarea Entreprise. Tous deux ont partagé avec les vingt participants de l’ADI les grandes orientations techniques, environnementales et programmatiques de cette réhabilitation ambitieuse.

Ce moment d’échange a permis de nourrir la réflexion collective sur la transformation du parc tertiaire et de valoriser des initiatives concrètes portées par les acteurs du secteur.



Des certifications multiples pour un bâtiment engagé

Upper vise un large éventail de certifications, témoignant de son ambition environnementale et servicielle: HQE Excellent, BREEAM Excellent, BBKA Rénovation, WiredScore Platinum, R2S, OsmoZ, BiodiverCity, ainsi qu’un classement ERP de 1^{re} catégorie.

Upper en chiffres	95% des surfaces couvertes par la lumière naturelle	560 places vélos avec vestiaires et douches
55 000 m² de surface	500 places de stationnement voitures	Une connexion directe aux transports publics (métro, bus, TGV)
13 000 m² de façade bioclimatique		



Comment créer de la valeur dans un monde B.A.N.I. ?

Changement climatique, ruptures technologiques, géopolitiques et démographiques : l'écosystème social et économique est devenu chaotique. Pour maintenir le cap tout en créant de la valeur, anticiper et gérer ses risques, penser « *out of the box* » et « *se préparer à l'impossible* » tout en capitalisant en interne sur ce qui est solide et stable sont autant de solutions, comme en ont témoigné les quatre personnalités réunies à l'occasion du rendez-vous annuel des directeurs immobiliers le 4 juin dernier. Pas de magie, mais beaucoup d'humain !

Vous connaissez l'acronyme VUCA, qui décrit la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté des situations auxquelles doivent faire face les managers. Vu l'instabilité qui caractérise notre écosystème social et économique, c'est désormais l'acronyme BANI qui le décrit le mieux. B pour brittle/fragile, A pour anxious/anxiogène, N pour non linear/non linéaire et I pour incompréhensible en raison du trop-plein de données et des « fake-news » qui circulent.

De fait, nous faisons face à une série de ruptures profondes, analyse Cécile Wendling, directrice de la société de conseil en prospective Panoramiques : changement climatique, ruptures technologiques avec le déploiement de l'IA mais aussi l'avènement des biotechnologies, ruptures géopolitiques avec « la déglobalisation et la montée des conflictualités » sans oublier les ruptures démographiques avec le vieillissement des populations.

En outre, les crises se sont enchaînées depuis 2020 avec la pandémie de Covid et la guerre en Ukraine, entraînant l'envolée des prix de l'énergie et la perturbation des chaînes d'approvisionnement, rappelle Yann Krysinski, directeur général de la Société de livraison des ouvrages olympiques (Solidéo).

Brittle (fragile)
Anxious (anxiogène)
Non linear (non linéaire)
Incompréhensible

Jean-Paul Viguié, fondateur de l'agence d'architecture éponyme, constate pour sa part une montée de l'anxiété et de la suspicion. Il raconte comment les riverains de l'ancienne tour de l'Insee à Malakoff (Hauts-de-Seine) qui contestaient sa démolition, n'ont pas hésité à « envoyer » des tomates au maire de la ville et à l'équipe en charge du projet pour exprimer leur réprobation et leur souhait de préserver ce patrimoine, pourtant obsolète et ultra-amianté.

Identifier ce qui est stable, solide, rassurant

Pour arriver à maintenir le cap dans un univers aussi mouvant, Jean Magne, ancien commandant de sous-marin devenu consultant en gestion de crise, explique qu'il faut justement identifier et capitaliser sur ce qui dans l'organisation est stable, solide, rassurant.

Il appelle aussi à s'appuyer sur l'intelligence des équipes – certains étant capables de voir ou d'interpréter ce que d'autres ne perçoivent pas -, et souligne l'importance de la confiance. Identifier les collaborateurs qui savent mettre de l'huile dans les rouages est précieux. Pour autant, le rôle du manager qui « fait faire mais ne doit pas pour autant laisser faire », reste majeur.



De gauche à droite : Gilane Barret, journaliste, BFM Business, modérateur des débats ; Céline Wendling, consultante en prospective, PAN-OR-AMIQUES ; Yann Krysinski, Directeur Général, SOLIDEO ; Jean-Paul Viguié, fondateur et principal architecte, JEAN-PAUL VIGUIER ET ASSOCIES ; Jean Magne, Consultant en gestion de crise, ancien commandant sous-marin, WAVESTONE.



« La solution vient des échanges », renchérit Jean-Paul Viguié, louant la « sérendipité », autrement dit la capacité de l'être humain à réaliser des trouvailles heureuses – comme le fit le médecin britannique Alexander Fleming, qui identifia par un heureux hasard les propriétés de la pénicilline.

Penser « out of the box »

Face aux points de rupture, les dirigeants ont également tout intérêt, détaille Cécile Wendling, à combiner prévisions et prospective pour identifier les signaux faibles et ce qui demain peut faire rupture et à penser ce qui semble impossible, afin de mieux anticiper. Ainsi l'Armée française n'hésite pas à faire appel à la science-fiction pour imaginer des scénarios « out of the box ». En revanche, chercher à prédire l'avenir est impossible et déresponsabilise.

Le réchauffement climatique est plus rapide que prévu. Pour y faire face, poursuit-elle, il faut s'inscrire dans la durée, ce qui requiert de penser atténuation mais aussi adaptation et de trouver les équilibres financiers nécessaires pour anticiper les deux phénomènes et travailler à la fois sur la réversibilité et la flexibilité des ouvrages. Elle invite aussi à bousculer les conventions et d'investir de nouveaux espaces comme les souterrains déjà mis à profit au Canada ou en Australie pour leur fraîcheur l'été (et leur douceur l'hiver).

De fait, la transformation permet d'apporter la plus grande plus-value. Les équipes de Jean-Paul Viguié ont métamorphosé, pour le compte de Gecina, l'ancienne école Mines-Télécoms (Paris 14^e), un « vieux bâtiment de bureau » devenu un immeuble de logements moderne et écologique, et expérimenté ainsi la

Histoire de la sérendipité

Le terme sérendipité a été inventé par l'auteur anglais Horace Walpole, dans une lettre du 28 janvier 1754. Il a formé le mot à partir d'un vieux nom sri lankais, Serendip, tiré d'un conte de fées intitulé Les Trois Princes de Serendip. Trois seigneurs partis faire fortune sur la route de la soie, vers une île appelée Serendip ne cessent de faire des découvertes inattendues et repartiront finalement avec d'autres richesses que celles qu'ils étaient venus chercher.

« Nous faisons face à une série de ruptures profondes : changement climatique, ruptures technologiques avec le déploiement de l'IA mais aussi l'avènement des biotechnologies, ruptures géopolitiques avec la déglobalisation et la montée des conflictualités... »

mixité des ouvrages, encore rare dans les pays latins. Pour un autre projet, une tour mixte bois béton à Bordeaux (Gironde), elles ont travaillé sur la mixité des matériaux : le béton pour les fondations, l'acier pour renforcer les jonctions et le bois pour apporter une ambiance chaleureuse.

S'approprier les nouvelles technologies aide également à gérer la complexité des projets et des sites : des algorithmes conçus par IA permettent d'analyser au mieux l'ensoleillement ou l'acoustique.

Anticiper et gérer les risques

Toutefois, les équations peuvent parfois sembler insolubles avec des plannings et des budgets très contraints et des programmes complexes. Pour les résoudre, le pilotage des risques est un atout majeur, développe Yann Krysinski, qui a mené « une mission très complexe, la réalisation de 4 milliards d'euros de travaux en seulement 4 ans ». « Moins de 1% des projets de construction menés aujourd'hui dans le monde respectent à la fois les délais, les budgets et les ambitions initialement fixées », constate-t-il. Afin d'avoir l'assurance de livrer les ouvrages dans les temps – un impératif catégorique dans le cadre de Paris 2024, la Solidéo a « pour chaque projet financé les études de plans B, voire des plans C. » Yann Krysinski cite l'exemple très concret d'une ligne à haute tension devait être enterrée, et tout retard du tunnelier aurait affecté d'autres projets. C'est pourquoi, en parallèle, des études détaillées ont été réalisées sur une autre méthode de dévoisement - et finalement arrêtées lorsque le tunnelier est sorti de terre.

« Nous avons [mené notre mission] sans magie mais avec beaucoup d'humain ! », souligne Yann Krysinski qui tient à livrer « un message d'espoir ». Il invite à cet égard les directeurs immobiliers « à ne rien lâcher et à viser des ambitions environnementales et sociales fortes », en précisant que les PME, TPE ou entreprises de l'ESS mandatées par la Solidéo ont, elles aussi, mobilisé toutes leurs compétences pour relever le défi.

BANI, le nouveau VUCA

C'est l'US Army War College qui a trouvé l'acronyme VUCA suite à l'effondrement de l'URSS. VUCA pour :

Volatilité,
Uncertainty (incertitude),
Complexity (complexité) et
Ambiguity (ambiguïté).

Au regard de l'instabilité qui caractérise notre environnement, **VUCA** a laissé place à **BANI**.



Retour sur... le trophée Innovation de l’ADI : la RSE et l’optimisation financière au premier rang

Qu’il s’agisse de solutions portant sur la résilience climatique, la prise en compte croissante des données environnementales et de la biodiversité, l’optimisation financière ou encore, la sobriété dans l’usage des ressources... Décryptage des solutions et des tendances observées.

Finaliste Myre



La solution

MYRE est une plateforme SaaS modulaire permettant de gérer l’ensemble des données financières d’un actif ou d’un portefeuille immobilier. Les fonctionnalités disponibles incluent notamment : gestion des baux, des charges, du financement, des travaux, du cashflow et de la documentation. L’outil permet un accès partagé à l’information avec des droits différenciés, en fonction des profils utilisateurs.

Les enjeux associés

- Rationaliser et optimiser la gestion immobilière dans un contexte budgétaire contraint,
- Structurer, centraliser et améliorer la traçabilité des données financières et techniques liées à la gestion immobilière (cashflow, baux, charges, travaux).

Finaliste The Climate Company



La solution

The Climate Company propose une solution de projection climatique à l’échelle du bâtiment en milieu urbain, s’appuyant sur des données satellitaires, des algorithmes d’intelligence artificielle et une expertise climatique. Leur outil permet de générer un indicateur de risque (Urban Climate Index – UCIX) en moins de 24h à partir d’une adresse, avec une analyse des risques sur un horizon de 20 ans. Cette information peut être mobilisée dans le cadre d’une stratégie d’adaptation ou d’une mise en conformité réglementaire.

Les enjeux associés

- Evaluer l’exposition aux risques climatiques futurs, les centraliser et les analyser,
- Anticiper les impacts des aléas climatiques pour intégrer la résilience climatique dans les stratégies de conception, d’exploitation et de rénovation d’actifs,
- Améliorer la mise en conformité des projets immobiliers avec les réglementations environnementales et répondre aux attentes de reporting des parties prenantes.

Lauréat BeeOdiversity



La solution

Le BeeOmonitoring repose sur l’analyse du pollen collecté par les abeilles, contenant à la fois l’ADN des espèces végétales et des résidus de polluants agricoles et industriels. Ce dispositif permet d’obtenir des données environnementales sur de larges périmètres (jusqu’à 700 hectares). Il peut être utilisé comme outil de reporting environnemental et d’aide à la décision.

Les enjeux associés

- Appuyer les demandes de permis ou d’autorisations environnementales et la mise en conformité des actifs,
- Intégrer le volet environnemental dans le pilotage de sites immobiliers : indicateurs de biodiversité, de pollution, données sur la qualité écologique etc. Et répondre aux exigences de reporting extra-financier (CSRD, taxonomie, labels environnementaux),
- Permettre aux directions immobilières de s’outiller et de gagner en maturité sur l’enjeu de la biodiversité.

Pour en savoir plus sur cette solution, lire le numéro de juillet 2025.

Finaliste Tetris Re-Use



La solution

Tétris Re-Use propose un accompagnement autour du réemploi, structuré autour de plusieurs étapes : diagnostic des ressources, gestion de la dépose, identification des gisements, plateforme de réemploi, reconditionnement ou dons via partenaires. La solution intègre une marketplace interne dédiée à la traçabilité et à la gestion des flux, et s’inscrit dans une approche de réduction des déchets.

Les enjeux associés

- Intégrer une logique de circularité dans la gestion des équipements et matériaux pour minimiser l’impact carbone de l’entreprise,
- S’outiller pour généraliser le réemploi en réponse aux exigences réglementaires liées au réemploi (loi AGECE, taxonomie).

« L’innovation soutient la transition du secteur et l’adaptation de la profession aux nouveaux défis »

Organisé en partenariat avec Impulse Partners, le trophée innovation fait partie des quatre trophées de l’ADI remis lors du rendez-vous annuel. L’interview d’Arnaud Ménard, Directeur Général d’Impulse Partners, fait le point sur les enjeux actuels liés à l’innovation, dans un contexte économique challengeant...

Interview **d’Arnaud Ménard**, Directeur Général - Partner d’Impulse Partners.

Pour l’édition 2025 du Trophée Innovation de l’ADI, 39 candidats potentiels ont été identifiés et un seul lauréat a été retenu : BeeOdiversity. Que disent les finalistes 2025 de l’immobilier tertiaire aujourd’hui ? Et de l’immobilier de demain ?

Les quatre finalistes de l’édition 2025 incarnent chacun des préoccupations majeures des directions immobilières : résilience climatique, mesure de la biodiversité et stratégies associées, optimisation financière et sobriété dans l’usage des ressources.

Cela montre l’intérêt de la profession pour ces sujets et le besoin de se doter d’outils, d’expertises et d’accompagnement pour répondre à la fois aux exigences réglementaires et aux contraintes économiques actuelles.

Les finalistes illustrent également la place centrale de la donnée dans l’avenir de la profession et des enjeux à la collecter, la fiabiliser, la centraliser et l’exploiter. Elle est notamment clé dans une démarche environnementale ambitieuse : elle sert l’anticipation des aléas climatiques pour les actifs (The Climate Company), permet de quantifier et qualifier la biodiversité et de modéliser des plans d’actions (BeeOdiversity) et d’appuyer le recensement d’équipements dans une démarche de réemploi (Tetris Re Use).

Pour la cinquième année consécutive, vous accompagnez le Trophée Innovation de l’ADI (soit depuis 2021). Quelles évolutions avez-vous observées depuis ?

Il y a tout d’abord des attentes croissantes pour concilier efficacité opérationnelle et responsabilité environnementale. Nous constatons aussi une prise de conscience du rôle à jouer pour les directions immobilières, en tant qu’actrices principales des transitions et de l’adaptation de leur secteur.

En effet, les directions immobilières ont cela de singulier et de stratégique qu’elles incarnent l’ancrage territorial d’une entreprise (et de ses salariés) et qu’elles ont en responsabilité à traiter de



l’impact et du rapport de l’entreprise à son environnement d’implantation. Ce rôle est clé car elles gèrent des objets immobiliers dans le temps long alors même que les modes de travail évoluent très vite et que les enjeux territoriaux se multiplient. Dans ce contexte, innover pour anticiper, adapter le volet immobilier est un impératif qui contribue à la bonne gestion et à la résilience de l’activité et peut même devenir un levier stratégique de marque employeur et de performance.

Comment l’innovation permet justement de répondre à ces nouveaux enjeux ? Dans un contexte où les contraintes sont nombreuses : budget restreint, nécessité de diminuer la prise de risques dans la collaboration avec les start-up...

Justement l’innovation nous semble clé dans ce « momentum ». Elle ne doit pas être perçue comme un poste de coût. Des solutions comme Myre, finaliste de cette édition, nous montre que de nouveaux outils peuvent être sources d’économies en automatisant les tâches, en centralisant la donnée financière liée aux actifs immobiliers et donc en optimisant la gestion immobilière.

Enfin, nous nous sommes souvent questionnés sur la manière de s’assurer de la solidité d’une jeune structure innovante. Quelles garanties techniques, financières démontrer lorsque l’on collabore avec une start-up ? Il n’existe pas de recette miracle. En revanche, Impulse accompagne la qualification de ces solutions et leur déploiement au sein d’entreprises et d’institutionnels avec l’enjeu de « dé-risquer » la collaboration et le passage à l’échelle (par exemple en proposant un cadre propice aux discussions entre pairs, aux retours d’expériences).

Nous avons évalué les candidatures aux Trophées, justement avec l’idée de minimiser les risques, en s’assurant de leur pertinence mais aussi de leur capacité à se déployer au sein de directions immobilières. Cependant, la notion de risques peut être vue par un autre prisme : l’absence d’innovation représente elle aussi un risque, celui de ne plus garder la maîtrise des différentes composantes des métiers, qui évoluent souvent très vite !

État des lieux des levées de fonds en France

314 levées de fonds au 1^{er} semestre 2025, soit 2,8 mds€ (- 35 % sur un an). L’an passé sur la même période, 413 opérations ont été enregistrées pour un montant total de 4,26 mds€.

Sur le plan sectoriel, le secteur des logiciels arrive en tête des montants levés (891 M€), devançant la Ggreentech (515 M€, 2^e position) et la fintech (487 M€, 3^e place).

La France arrive à la 3^e place au niveau de l’Union européenne, nettement devancée par l’Allemagne (3,57 mds€), tandis que le Royaume-Uni reste loin devant, en tête du classement (7,42 mds€)



Entrepôts : la nouvelle cible des contrôleurs fiscaux

Les entrepôts, longtemps considérés comme des locaux « ordinaires », sont aujourd’hui dans le viseur de l’administration fiscale. Requalifications, jurisprudences mouvantes et hausses brutales d’imposition : les propriétaires doivent rester vigilants.

Rédigé en partenariat avec Ayming

Un contexte fiscal mouvant

Depuis plusieurs années, les entrepôts sont au centre d’une bataille silencieuse entre propriétaires et Administration fiscale. La question est simple en apparence : un entrepôt doit-il être qualifié de local commercial ordinaire ou d’établissement industriel ? Derrière ce choix se cache un impact majeur sur l’assiette de calcul de la taxe foncière et de la cotisation foncière des entreprises (CFE).

Historiquement, la requalification en établissement industriel permettait aux collectivités locales de percevoir davantage. Mais les réformes successives – division par deux des valeurs locatives industrielles, abattement de 30 % sur la CFE – ont réduit l’intérêt de cette stratégie pour l’Administration.

Le seuil des 500 000 € : une clarification législative

- Pour sécuriser le traitement des entrepôts, la loi de finances 2020 a introduit un garde-fou :
- si la valeur des installations techniques, matériels et outillages est **inférieure à 500 K€**, l’entrepôt reste considéré comme un local commercial ordinaire ;
 - au-delà, il peut être assimilé à un établissement industriel.

La même loi a instauré une progressivité des hausses ou baisses d’imposition, étalée sur six ans, afin d’amortir les effets des changements de qualification.

La nouvelle tendance des contrôleurs : revaloriser les surfaces

Ces dernières années, une autre pratique a vu le jour. L’Administration ne se limite plus à requalifier les entrepôts mais cherche à **revaloriser leur valeur locative** en modifiant le classement des surfaces. Concrètement, certaines annexes extérieures – aires de chargement, voies de roulement, quais – sont désormais assimilées à des **parties principales**. Résultat : leur poids dans la valeur locative grimpe de **80 %**.

Tableau comparatif des régimes fiscaux applicables aux entrepôts

	Entrepôt "ordinaire"	Etablissement industriel
Méthode d'évaluation de la valeur locative	• Méthode tarifaire	• Méthode comptable (coût des immobilisations)
Seuil installations techniques, matériels et outillages	• < 500 K€ d'installations	• ≥ 500 K€ d'installations
Impact sur la taxe foncière (TF)	• Taxe foncière plus prévisible	• Peut entraîner une forte variation selon les immobilisations
Impact sur la CFE	• CFE : basée sur les tarifs	• Abattement de 30 % de la base industrielle
Risque principal en cas de contrôle	• Requalification des surfaces	• Contestation sur la part foncier / non foncier

Même logique pour les aires de stockage extérieures : requalifiées en surfaces principales, elles sont traitées comme si elles avaient les mêmes fonctions que des locaux clos et couverts. Conséquence directe : des rehaussements parfois massifs de taxe foncière et de CFE pour les propriétaires et exploitants d’entrepôts.

Une bataille juridique en cours

Cette approche jugée « extrémiste » par de nombreux experts ne fait pas consensus. Plusieurs tribunaux administratifs ont suivi l’Administration, mais les contre-arguments sont solides. Les experts d’Ayming, aux côtés des entreprises concernées, défendent régulièrement ces positions devant le juge, et notamment devant le **Conseil d’État**, dont une clarification sur le classement des surfaces est attendue avec impatience.

Quels enjeux pour les propriétaires ?

Les conséquences sont doubles :

Financières, avec une augmentation brutale des impôts locaux qui fragilise les modèles économiques des exploitants.

Juridico-stratégiques, car les décisions jurisprudentielles à venir pourraient redéfinir durablement la doctrine fiscale applicable aux entrepôts.

Dans ce contexte, il est crucial pour les propriétaires et gestionnaires d’entrepôts de **sécuriser leurs déclarations** et de se préparer à d’éventuels contrôles.

Bon à savoir

La valeur locative cadastrale est le pivot du calcul de la taxe foncière et de la CFE. En cas de requalification des surfaces, l’impact peut être considérable : +80 % sur certaines annexes extérieures. Un suivi attentif de vos déclarations, associé à une défense experte en cas de contrôle, est essentiel pour éviter une surimposition injustifiée.

Sources : d’après Ayming et Légifrance.gouv.fr



Installations électriques dans les ERP : la réglementation applicable depuis 2025

Depuis 2025, deux réglementations importantes, et qui ont été révisées en 2024, s’appliquent aux installations électriques dans les ERP. D’un côté, la norme NFC 15-100 a été révisée pour mieux prévenir les risques d’incidents. D’un autre côté, l’arrêté du 17 mai 2024 participe au renforcement de cette sécurité en imposant l’utilisation de câbles électriques plus sécurisés.

Norme NFC 15-100

La norme NF C 15-100 régit la conception, la réalisation et la maintenance des installations électriques basse tension en France. Régulièrement mise à jour pour prendre en compte les évolutions technologiques et les besoins de la société actuelle, une nouvelle version a été publiée en août 2024. Depuis le 1er septembre 2025, la version de 2024 remplace celle de 2002, et devient la seule applicable.

La norme NF C 15-100 regroupe un ensemble de spécifications techniques qui garantissent la sécurité des personnes et des biens dans les bâtiments. Elle concerne tous les types de bâtiments, notamment les Établissements Recevant du Public (ERP). Elle s’applique pour toutes les installations électriques, intérieures ou extérieures. N’étant pas rétroactive, elle s’applique aux bâtiments neufs et aux installations neuves dans les bâtiments existants, ainsi qu’aux rénovations et aux travaux.

Prévenir les risques

La norme permet de prévenir les risques d’incendie, d’électrisation, et d’autres accidents. À titre d’exemple, elle permet d’assurer la compatibilité des équipements électriques ou encore d’optimiser la performance énergétique.

Les changements apportés par la version 2024 visent à renforcer la sécurité des installations et à les adapter à de nouvelles technologies et à de nouveaux usages. À titre d’exemple, l’utilisation quotidienne de voitures électriques fait partie de ces nouveaux usages. Ainsi ont été créées les Infrastructures de Recharge de Véhicule Électrique.

Les changements sont nombreux. À titre d’exemple, la norme vise à mieux prévenir les risques d’origine électrique en renforçant les règles relatives à la sécurité incendie. Ainsi, le choix et la pose des câbles électriques doivent répondre à certaines exigences.

Le non-respect de la norme NF C 15-100 engage la responsabilité du maître d’ouvrage. Sa responsabilité civile et pénale peut être engagée si un accident survient. Il peut être tenu de procéder aux travaux de mise en conformité à ses frais.

* Arrêté du 17 mai 2024 modifiant diverses dispositions des règlements de sécurité contre les risques d’incendie et de panique dans les établissements recevant du public, et pour la construction des immeubles de grande hauteur pris respectivement par l’arrêté du 25 juin 1980 et l’arrêté du 30 décembre 2011

** Arrêté du 25 juin 1980 portant approbation des dispositions générales du règlement de sécurité contre les risques d’incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP)

*** Question écrite n° 5878, 15 avril 2025, Mme Caroline Colombier ; Question écrite n° 6226, 29 avril 2025, Mme Nathalie Da Conceição Carvalho ; Question écrite n° 04450, 01 mai 2025, M. Jean-Raymond Hugonet

Arrêté du 17 mai 2024

L’arrêté du 17 mai 2024*, qui met en conformité le droit français avec le droit européen (par rapport à la réglementation « Construction Products Regulation », dite CPR), est entré en vigueur le 23 mai 2025. Il modifie notamment l’arrêté du 25 juin 1980**, principalement au sujet du comportement des câbles d’alimentation et des conducteurs en cas d’incendie dans les ERP.

Les câbles d’alimentation et les conducteurs visés par l’arrêté du 17 mai 2024 doivent rentrer dans la classification Cca-s2, d2, a2. Ils sont censés avoir un meilleur comportement lorsqu’un incendie se déclare dans un ERP. En d’autres termes, ils ne favorisent pas la propagation des flammes et n’émettent pas de fumées (opaques ou toxiques) qui ralentiraient l’intervention des secours et l’évacuation des personnes. Ces équipements à performance améliorée permettent un véritable saut qualitatif dans la sécurité des câbles utilisés.

Pas de report, malgré les demandes des députés

Plusieurs députés ont soulevé un problème de temporalité***. En effet, l’arrêté du 17 mai 2024 devait entrer en vigueur en mai 2025. Or, les députés soulignaient que les câbles et conducteurs électriques imposés par l’arrêté n’étaient pas encore disponibles sur le marché. Les députés demandaient ainsi le report de l’entrée en vigueur de l’arrêté de 2024.

Le ministre de l’Intérieur et le ministre de l’Économie ont expliqué que les câbles étaient régis par une norme harmonisée depuis le 1^{er} juillet 2017. Par conséquent, ils ont estimé que des câbles permettant de répondre aux exigences de l’arrêté du 17 mai 2024 étaient disponibles sur le marché depuis 2017. L’entrée en vigueur du texte n’a donc pas été reportée.

Exemple concret : l’interdiction de certains câbles dans les ERP

Le câble R2V ne peut plus être utilisé dans les ERP, car les câbles imposés par l’arrêté du 17 mai 2024 et la NF C 15-100 doivent avoir une meilleure réaction en termes de gaz et de fumées générés lorsqu’un incendie se déclare. Les ERP doivent se préparer à une augmentation des coûts globaux dans leur installation.



Max Bender



Implantations tertiaires et attractivité territoriale : les clés du succès

Quels sont les critères qui font qu'un territoire attire les entreprises et génère des implantations tertiaires ? Quelles métropoles renforcent leur attractivité et quelles sont les challengers des cinq prochaines années ? Le Baromètre des Implantations tertiaires donne les clés d'analyse.

Dans un contexte de «Retour au Bureau» à la française, c'est-à-dire, avec 2 jours télétravaillés selon les sondés, l'accessibilité du territoire arrive en tête des critères d'implantation pour les entreprises (plusieurs réponses étaient possibles pour les sondés). L'accessibilité s'entend par la desserte d'un actif par les transports en commun, le réseau routier... Ce critère est suivi de près par le coût de l'immobilier : toujours maîtrisé, il est piloté avec rigueur par les directeurs immobiliers qui veillent à mesurer

la contribution réelle de l'immobilier à la création de valeur pour leur entreprise. Enfin, la crise sanitaire et la généralisation du télétravail ont laissé entrevoir aux régions l'opportunité d'une déconcentration des implantations tertiaires en France. Le déménagement des talents et de leurs familles vers les métropoles, notamment le long du littoral, pourrait en effet encourager les entreprises à y implanter de grandes antennes régionales...

Cinq critères clés pour les implantations tertiaires d'ici à 2030

- 1

Accessibilité du territoire (64%) : La proximité des transports (métro, tramway, gare) est le critère dominant, reflet des attentes des collaborateurs pour des trajets facilités.
- 2

Coût de l'immobilier (57%) : Incertitudes économiques, ralentissement de la croissance, guerre commerciale internationale... poussent les directions immobilières à optimiser l'efficacité des surfaces tertiaires.
- 3

Qualité du cadre de vie (37%) : les entreprises recherchent des environnements attractifs pour leurs salariés, gage de bien-être en dehors des heures de présence sur site.
- 4

Disponibilité des compétences (31%) : L'accès à une main-d'œuvre qualifiée est crucial surtout lorsqu'elle réside à proximité.
- 5

Disponibilité et qualité de l'offre immobilière sur le territoire (22%) : Avoir le choix de son implantation pour répondre aux besoins de l'entreprise et des collaborateurs tout en optimisant le coût de l'immobilier.

Relever les défis pour maintenir son attractivité

Pour maintenir leur dynamisme, les métropoles devront relever plusieurs défis identifiés par les dirigeants comme des risques majeurs pour leur attractivité. Ces risques, avérés ou non, doivent être pris en compte par les élus et leurs équipes en termes de programmation territoriale.

- Saturation des infrastructures de transports (43%) : la région investit dans des solutions de mobilité douce et décarbonée pour fluidifier les déplacements.
- Manque et coût du logement (40%) : des initiatives locales visent à développer une offre de logements abordables pour accompagner la croissance démographique.
- Difficultés de recrutement (37%) : les partenariats entre universités, entreprises et collectivités renforcent l'attractivité pour les talents.
- Offre immobilière inadaptée (31%) : 56% des dirigeants jugent les bureaux régionaux vieillissants et nécessitant des rénovations pour répondre aux exigences actuelles, 36% déplorent un manque de flexibilité.

Ces métropoles qui tirent leur épingle du jeu

Entre 2022 et 2024, 60% des projets se sont concentrés dans les 21 métropoles régionales. Dans le détail, la métropole de Lyon, avec 246 projets (14% des projets nationaux dans les métropoles régionales), consolide son statut de locomotive devant les villes de Nantes (211 projets) et Rennes (193 projets).

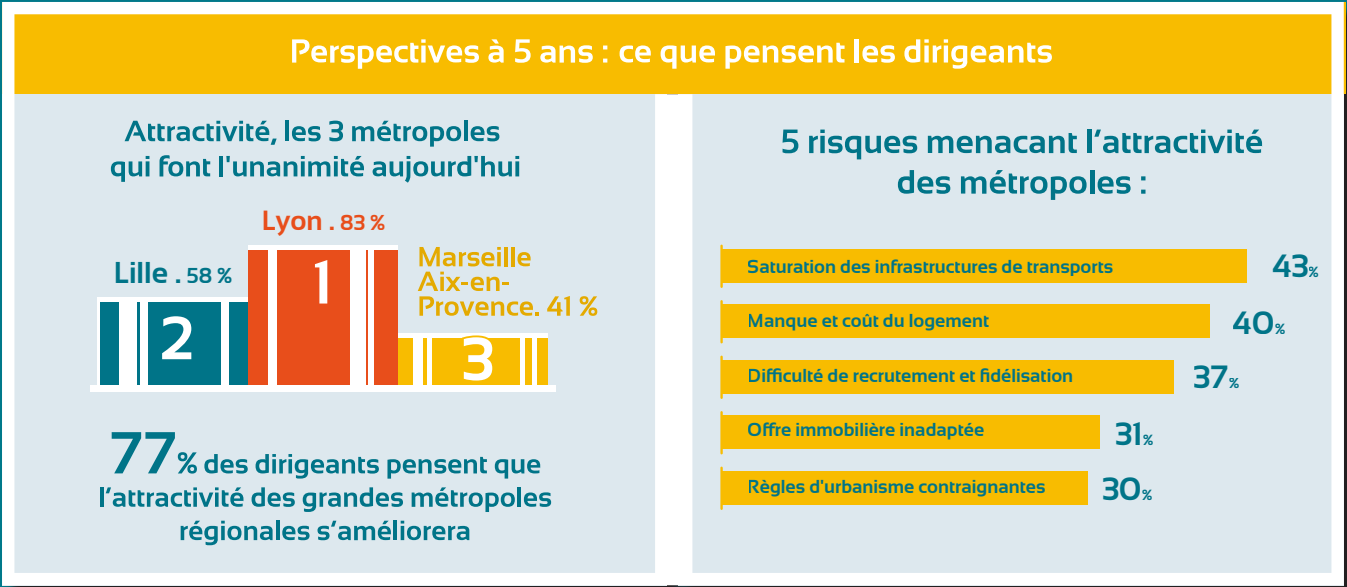
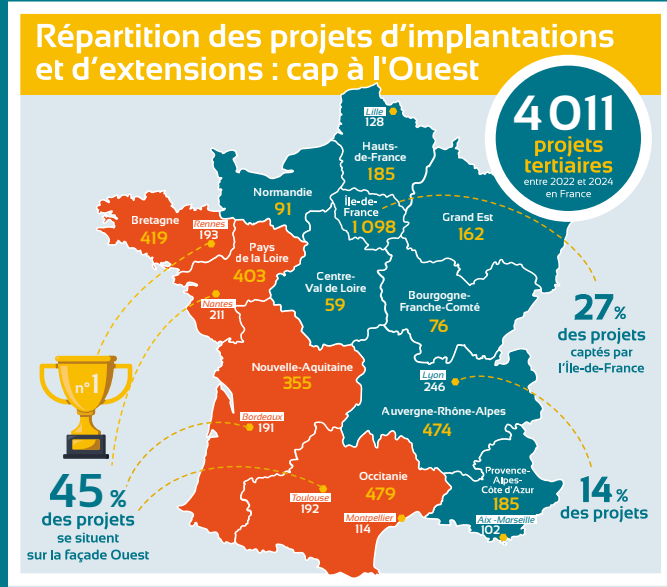
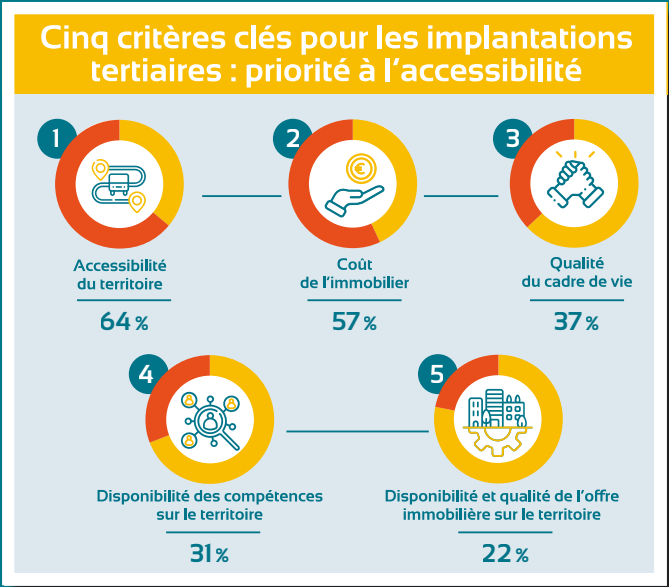
De son côté, la métropole de Bordeaux, avec 191 projets (11% des projets nationaux dans les métropoles régionales), se hisse au 5e rang national, derrière Lyon (246), Nantes (211), Rennes (193) et Toulouse (192), mais devant Lille (128) et Montpellier (114).

Enfin, la région du Sud Est a capté sur la période, 185 projets d'implantation et d'extension tertiaires. Le territoire est largement boosté par l'attractivité de la Métropole Aix-Marseille-Provence qui dénombre 102 projets. Aix-Marseille-Provence n'a pas dit son dernier mot, puisque ce territoire arrive en troisième position en termes d'attractivité à horizon 5 ans, juste derrière Lyon et Lille. Mais devant Bordeaux et de toutes les autres métropoles de la façade Ouest.

Focus Île-de-France ! Retour aux fondamentaux

64% des sondés estiment que l'attractivité de Paris s'améliorera considérablement alors qu'ils étaient 19% à le penser, lors de la précédente publication du Baromètre des implantations tertiaires, poste crise sanitaire (2022). Avec 38% d'avis favorables (contre 25%), la 1^{re} couronne se défend, grâce à une offre structurée qui peut répondre aux exigences des entreprises, avec 38% d'avis favorables. Ce territoire, extrêmement varié, est aux centres des attentions. De son côté, la 2^e couronne paraît trop éloignée et ne réunit pas tous les critères de choix d'implantation. En 2022, 25% estimaient qu'elle était attractive, ils ne sont plus que 14% aujourd'hui.

La surprise porte sur le quartier de La Défense, premier quartier d'affaires de France. Si on pensait que la crise sanitaire l'avait remise en question, elle reste un choix stratégique pour les entreprises qui la considèrent comme un hub. En 2022, 7% jugeaient La Défense comme un territoire attractif, 3 ans plus tard, ils sont 6 fois plus nombreux (41%) ! La Défense gagne en attrait grâce à son accessibilité, à la transformation de son offre et aux aménités qu'elle propose. Elle attire particulièrement les entreprises adoptant une stratégie opportuniste.





Décarbonation : une priorité affirmée pour les Directeurs Immobiliers

Un dirigeant sur deux estime que le renforcement des engagements RSE reconfigurera profondément les stratégies d'implantation des entreprises, selon le baromètre des implantations tertiaires. Mais concrètement, comment conjuguent-ils RSE et immobilier aujourd'hui ?

Quelques 81% des dirigeants interrogés considèrent la décarbonation des bureaux comme une priorité pour leur entreprise. Ce chiffre atteint 70% dans les entreprises de moins de 500 salariés, et grimpe à 86% dans celles de plus de 500 salariés.

Pour répondre à ces enjeux, les sondés, qui se disent locataires de leurs bureaux à hauteur de 70%, déploient ces premières actions :

- aménagements pour la mobilité durable (76%),
- sensibilisation des collaborateurs (75%),
- optimisation de la gestion des déchets (74%),
- mise en place d'un système de pilotage/gestion énergétique (55%),
- travaux de rénovation énergétique (51%),
- modernisation des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation (50%),
- mise en place de solutions de réemploi ou de recyclage du mobilier (49%),
- installation de systèmes d'énergie renouvelable (48%).

Actions en ligne avec les préconisations de l'ADI

Des actions en ligne avec les préconisations de l'ADI. D'abord, la mobilisation des occupants peut générer des gains énergétiques importants. À titre d'exemple, la réduction ou l'arrêt des systèmes de chauffage, climatisation et ventilation lorsque les locaux sont inoccupés peut générer jusqu'à 30% d'économies*. Autre exemple : chaque degré de chauffage en moins permet un gain d'environ 7%* de la facture énergétique.

Ensuite, le déploiement d'investissements et de travaux plus engageants sont évidemment des solutions gagnantes. La réalisation de travaux tels que l'isolation des bâtiments et des réseaux, la rénovation, la reconstruction ou le remplacement des équipements lourds représente le levier le plus structurant. Bien que complexe et long à mettre en œuvre, il offre un potentiel de réduction durable de la consommation énergétique estimé entre 20% et 40%**.

La relation bailleur-locataire, au cœur de la transition

Les sondés attendent un engagement fort de la part de leurs bailleurs : 68% souhaitent qu'ils financent l'amélioration du confort thermique et de l'efficacité énergétique. Cette attente est encore plus marquée en dehors de Paris : 75% en Île-de-France hors Paris, et jusqu'à 84% dans les régions hors métropoles.

Ce besoin d'engagement s'inscrit dans un contexte où les attentes des entreprises en matière de confort et de performance énergétique se heurtent à une offre parfois inadaptée. Parmi les sondés les plus exigeants, 40% des dirigeants estiment, en effet, que l'offre actuelle de bureaux dans les grandes métropoles régionales ne répond pas à leurs besoins, pointant notamment un manque de flexibilité, de performance environnementale et de modernité. Parmi ces 40%, plus de la moitié (56%) considèrent que l'offre nécessite des rénovations pour répondre aux exigences réglementaires actuelles.

Et comme l'équilibre économique de la remise en état des actifs n'est pas encore trouvée, plus de la moitié des entreprises se disent prêtes à payer un loyer plus élevé pour des bureaux à meilleure performance environnementale, avec un surloyer moyen de 7,7%.

*Décret tertiaire : comment mobiliser les occupants _ Édition de l'ADI 2022

** Décret tertiaire : stratégie de travaux et d'investissements - Édition de l'ADI 2023

Plus de 80% des dirigeants considèrent que les enjeux de décarbonation constituent une priorité de leur entreprise. Néanmoins, l'offre immobilière, notamment en région, ne correspond pas toujours à leurs ambitions. Et ils attendent que leurs bailleurs prennent davantage en charge les coûts d'adaptation des bâtiments, notamment en matière d'efficacité énergétique.

Marc Lhermitte, Associé d'EY

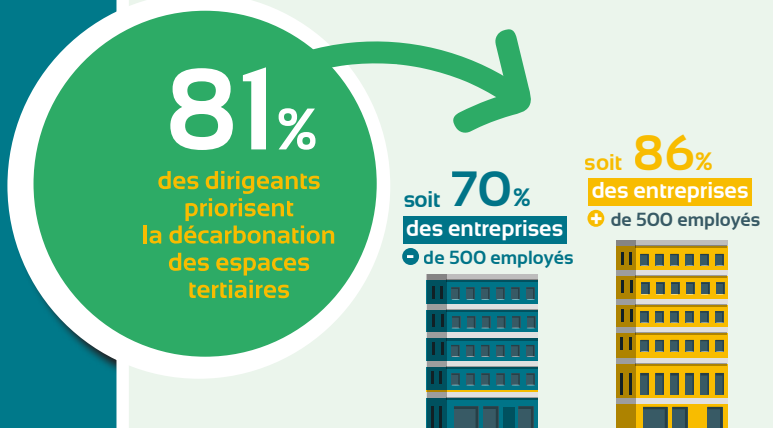
Le baromètre des implantations tertiaires ouvre un débat essentiel : comment concilier performance environnementale, contraintes économiques et attentes des collaborateurs ? La performance RSE devient un critère structurant dans les décisions d'implantation tertiaire. Aujourd'hui, les directeurs immobiliers attendent clairement plus qu'un simple bail : ils attendent un partenariat avec leur bailleur. Le bureau doit évoluer en tenant compte des besoins des utilisateurs, notamment en matière de confort thermique et de performance énergétique.

Barbara Kiraly, Déléguée générale de l'ADI

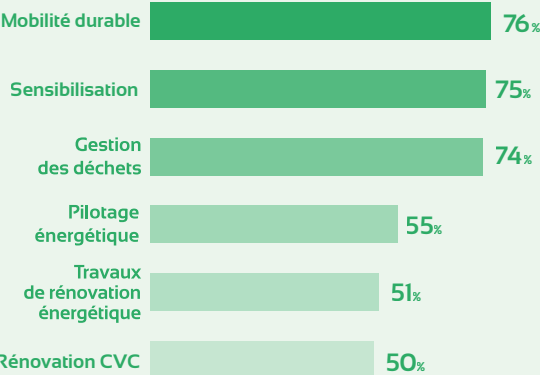
Les sujets ESG ne sont plus réservés aux experts, ils sont désormais au cœur des discussions entre propriétaires et locataires. L'écoute attentive des enjeux environnementaux des utilisateurs - qui ne peuvent être déconnectés de leurs besoins de confort et de bien-être au travail - permet aux propriétaires de créer une dynamique collective avec les locataires pour réduire les émissions carbone des immeubles. C'est en dialoguant, en coconstruisant une feuille de route, en explorant des solutions de financements innovantes et en partageant les retours d'expérience, que nous pourrions réellement accélérer la transition.

Virginie Wallut, Responsable d'activité ISR, LFREM

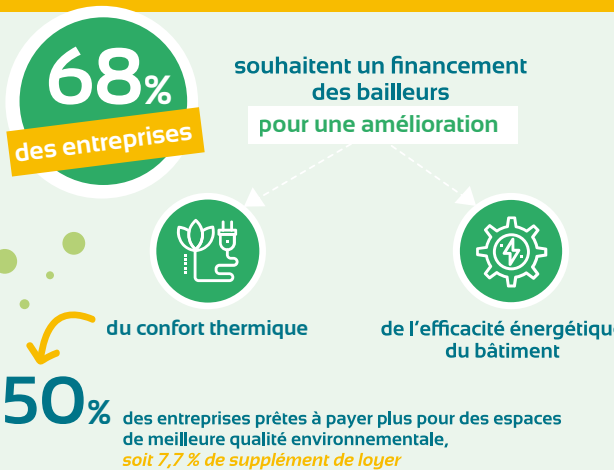
Décarbonation des bureaux : une priorité affirmée



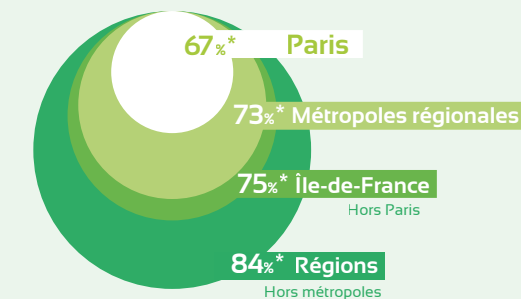
Mobilisation et investissements parmi les premières actions menées



La relation bailleur-locataire, au cœur de la transition écologique



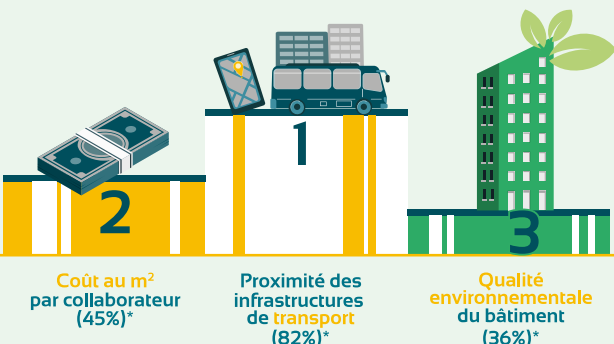
Les attentes vis-à-vis des bailleurs plus importantes en région qu'à Paris



* Part des répondants qui se tournent vers leurs bailleurs pour le financement des actions RSE

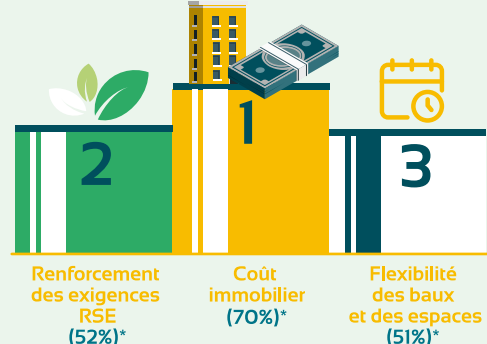
Perspectives à 5 ans : ce que pensent les dirigeants

Les 3 critères d'implantations tertiaires



*Plusieurs réponses possibles

Les 3 critères qui bouleverseront le marché





Bureaux et commerces : la reconversion, un levier fiscal méconnu

Vacance en hausse, surfaces inutilisées : la reconversion de bureaux et commerces en locaux à usage d’activité particulière offre une seconde vie à ces espaces. Et un avantage non négligeable : des économies significatives de taxe foncière et, pour ceux situés en Île-de-France ou en région PACA, de taxe sur les bureaux.

Rédigé en partenariat avec Ayming

Moins de mètres carrés, plus de vacance

Télétravail, digitalisation des achats, évolution des modes de consommation... Autant de facteurs qui ont entraîné une baisse structurelle de la demande en surfaces de bureaux et en locaux commerciaux. Conséquence directe : des taux de vacance en forte hausse, avec des espaces laissés vides, coûteux à entretenir et lourdement taxés.

Reconversion : une opportunité fiscale

Face à cette situation, une stratégie émerge : la **reconversion**. Transformer des bureaux ou commerces en locaux à usage particulier permet non seulement de donner une nouvelle vie au patrimoine immobilier, mais aussi de réduire la pression fiscale. En effet, au 1er janvier de l’année d’imposition, si le bien est utilisé pour une activité différente de sa destination initiale, l’administration doit tenir compte de ce changement – à condition qu’il ait été déclaré (ou demandé via réclamation).

Des usages alternatifs avantageux

Les cas favorables sont nombreux :

- ouverture d’un espace de loisirs ou sportif (SPE) dans un centre commercial,
- transformation de bureaux en établissement d’enseignement ou de formation (ENS),
- création d’ateliers d’artistes ou d’artisans (ATE),
- implantation d’une crèche (CLI).

Comparatif des niveaux de taxation selon l’usage du local

Bureaux	Commerces	Usages particuliers
• Catégorie fiscale : BUR • Exemple : Open space, immeuble de bureaux • Niveau de taxation : élevé	• Catégorie fiscale : MAG • Exemple : Open space, immeuble de bureaux • Niveau de taxation : élevé à très élevé selon la sous catégorie	• Catégorie fiscale : SPE / ENS / ATE / CLI • Exemple : Salle de sport, école, atelier, crèche • Niveau de taxation : plus faible

Sources : Ayming, d’après barèmes fiscaux locaux

Ces catégories sont généralement associées à des **tarifs plus bas** que ceux des bureaux (BUR) ou magasins (MAG), avec à la clé une réduction de taxe foncière.

Un impact aussi sur la taxe sur les bureaux

En Île-de-France et en région PACA, la **taxe sur les bureaux (TSB)** vient s’ajouter à la fiscalité locale. Là encore, certaines reconversions permettent de réduire la base imposable. Les locaux spécialement aménagés pour des activités sanitaires, sociales, éducatives ou culturelles peuvent être exclus de la surface taxable, allégeant sensiblement la facture.

Ces transformations répondent donc à une double logique :

- **optimiser l’utilisation du patrimoine immobilier**, en l’adaptant à de nouveaux besoins sociaux et économiques.
- **réduire durablement la charge fiscale**, en exploitant les différences de tarifs entre catégories de locaux.

Dans un marché en pleine mutation, la reconversion devient ainsi un levier stratégique pour les propriétaires et exploitants.

Bon à savoir

La valeur locative cadastrale est le pivot du calcul de la taxe foncière et de la CFE. En cas de requalification des surfaces, l’impact peut être considérable : +80 % sur certaines annexes extérieures. Un suivi attentif de vos déclarations, associé à une défense experte en cas de contrôle, est essentiel pour éviter une surimposition injustifiée.



Commission Relation Utilisateurs Investisseurs

Lors de l’édition 2024 du Salon de l’Immobilier Bas Carbone (SIBCA), l’Association des Directeurs Immobiliers (ADI) a initié en partenariat avec l’IEIF (Institut de l’Épargne Immobilière et Foncière) et l’IFPImm (Institut du Financement des Professionnels de l’Immobilier) le premier Sommet des Investisseurs – Financeurs – Utilisateurs. Son objectif est clair : faire émerger des solutions concrètes et transversales pour accélérer la décarbonation du secteur immobilier.

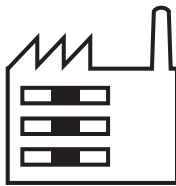
Chacune des trois structures s’est engagée à porter un groupe de travail thématique. A cette fin, l’ADI a donné le coup d’envoi de ce nouveau cycle de réflexion stratégique avec la première réunion du groupe de travail « Optimisation des process de l’industrie immobilière » présidé par Jérôme Arnaud (Alstom), Xavier Fécamp (Hermès) et Eric Houvriez (Orange).

Cette rencontre, organisée chaque mois au siège de l’ADI, marque le début d’une démarche collaborative ambitieuse, animée par l’entreprise de conseils BearingPoint.

Lors de cette première séance, les membres ont posé les bases du travail à venir autour de cinq thématiques clés :

- Exploitation des immeubles
- Décret Éco Énergie Tertiaire
- Émergence du réemploi
- Évolutions du bail
- Intensification des usages

Ces sujets, au cœur des enjeux de transformation du secteur, seront explorés en profondeur lors des prochaines réunions mensuelles, prévues à partir de septembre.



Commission Industrie

Après avoir rédigé et publié le « Manifeste pour la réindustrialisation », la commission Industrie de l’ADI a été relancée en fin d’année 2024. Elle se compose d’une dizaine de directeurs immobiliers.

Réunie le 9 juillet, la Commission Industrie présidée par Arnaud Fotinar (Groupe Fives) poursuit ses travaux autour des grands défis de l’immobilier industriel. À mi-parcours, les échanges révèlent une volonté commune : penser l’outil industriel plus performant, durable et mieux intégré dans son territoire.

La commission a choisi une approche thématique et poursuit ses réflexions sur les tendances du futur notamment l’évolution des actifs industriels sous l’effet des nouvelles réglementations environnementales et des impacts du changement climatique. Elle s’interroge également sur le rôle de l’innovation, en explorant les opportunités offertes par la digitalisation et l’intelligence artificielle (IA).

Les défis sont nombreux : difficultés de financement des opérations de déménagement et de reconstruction des actifs industriels, manque de flexibilité des baux, notamment sur la durée, et complexité des travaux à réaliser dans le cadre réglementaire... Ce sont autant de freins à la réindustrialisation. À cela s’ajoutent la rareté du foncier industriel disponible et les coûts élevés liés à la transformation des friches.

Pourtant concernant les activités d’industrie légère, des solutions existent sur des classements environnementaux « en blanc » pour les zones industrielles ou sur la standardisation de certains actifs industriels. La commission prône l’émergence d’un marché « investisseur » et explore des pistes sur le bail industriel, la liquidité du marché ou les prérequis d’aménagement des zones industriels pour gagner en souplesse et en agilité.

Prochaines étapes : réunions les 17 novembre et 15 décembre 2025.



Bâtiment et énergie décarbonée

Premier poste énergétique de France, le bâtiment subit la hausse des coûts et un durcissement réglementaire constant. Grâce à l’électricité décarbonée à 99,5 % et à l’essor des EnR locales, les directions immobilières disposent d’un levier stratégique pour décarboner leur parc, réduire leurs charges et sécuriser la valeur verte de leurs actifs.

Rédigé en partenariat avec Colliers, Kateryna Kuzmenko, Responsable Conseil ESG et Développement Durables.

Énergie et carbone : un nouvel équilibre à trouver

L’arrivée de la RE2020 a profondément modifié notre manière d’évaluer la performance des bâtiments. Longtemps limitée à la seule consommation énergétique, l’analyse intègre désormais leur empreinte carbone (et pas que) sur l’ensemble du cycle de vie. Dans le contexte français, cette évolution prend une dimension particulière : avec un mix électrique déjà décarboné à plus de 99 %, la part de l’énergie réglementaire dans l’empreinte carbone d’un bâtiment neuf est souvent minoritaire.

Cette situation conduit à des compromis parfois complexes. Certains travaux conçus pour économiser l’énergie – comme une isolation extérieure parfois très carbonée à produire – peuvent générer plus d’émissions qu’ils n’en évitent à l’usage. Il en va de même pour certains équipements ou matériaux dont l’empreinte initiale dépasse les gains attendus.

Pour répondre à ces dilemmes, la filière a développé de nouveaux outils, notamment le « temps de retour carbone », inspiré du taux de retour sur investissement (TRI). Cet indicateur mesure le délai nécessaire pour compenser le « coût carbone » d’une solution par les économies d’émissions qu’elle permet ensuite. Cet indicateur prend tout son sens dans un contexte de pression réglementaire accrue – décret tertiaire, décret BACS, loi APER – qui impose des réductions des consommations énergétiques ainsi que l’installation des technologies EnR et celles du pilotage automatique. Il offre ainsi aux directeurs immobiliers soucieux de leur empreinte carbone un outil pour maîtriser le coût carbone global de leurs investissements et permet d’avoir une vision claire et long terme de sa trajectoire de décarbonation.

Un poids énergétique et économique considérable, mais un retard préoccupant

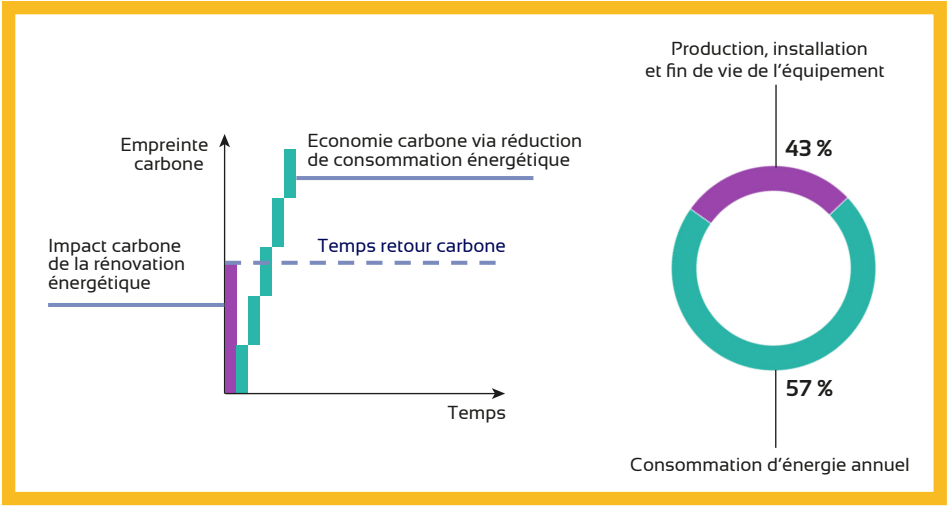
Malgré un mix électrique français déjà largement décarboné, la consommation du parc tertiaire continue de croître. Depuis 2000, elle augmente en moyenne de +2 % par an, portée par le

chauffage, la climatisation, l’éclairage et surtout l’explosion des usages numériques. Résultat : le bâtiment concentre à lui seul 43 % de la consommation énergétique nationale, soit davantage que les transports ou l’industrie, confirmant son rôle de premier poste énergétique de France. Le parc tertiaire représente près de la moitié de cette consommation.

Cette intensité énergétique pèse directement sur les coûts d’exploitation. En dix ans, le prix de l’électricité a doublé, et il a encore bondi de 40 % au cours des cinq dernières années. Face à cette réalité, investir dans l’efficacité énergétique et l’autoproduction décarbonée – via le photovoltaïque, la géothermie ou les réseaux de chaleur renouvelables – n’est plus seulement une démarche environnementale. C’est devenu un impératif de résilience économique et climatique, permettant de sécuriser à la fois les charges d’exploitation et la valeur patrimoniale des actifs.

Pourtant, la marche reste haute : moins de 15 % du parc tertiaire existant est aujourd’hui conforme aux standards environnementaux en vigueur. Malgré un cadre réglementaire de plus en plus exigeant (décret tertiaire, décret BACS, loi APER), la mise en conformité avance lentement, freinée par l’inertie des processus décisionnels, la complexité technique et le poids des investissements à engager.

Pour accompagner cette transition, de nombreux outils et modèles économiques innovants se sont développés dans le secteur. Au-delà du TRI favorable de certaines technologies de production d’énergie décarbonée, des démarches comme le tiers-investissement ou les certificats d’économie d’énergie (CEE) permettent de réduire l’effort financier initial et de sécuriser la rentabilité des projets. Ces mécanismes offrent aux directeurs immobiliers des solutions concrètes pour accélérer la décarbonation de leur parc tout en maîtrisant le coût global. Couplés à des indicateurs comme le temps de retour carbone, ils permettent de définir une véritable stratégie de transition, en hiérarchisant les actions à mener et les investissements à engager selon des horizons court, moyen et long terme.



Colliers, partenaire de votre stratégie ESG

La transition énergétique et carbone s’impose désormais comme un enjeu majeur pour l’immobilier tertiaire. Chez Colliers, nous aidons à structurer et déployer leurs stratégies de décarbonation pour permettre aux directions immobilières de sécuriser la valeur de leurs actifs, de réduire leurs charges d’exploitation et de renforcer leur attractivité sur un marché en pleine mutation.

Ils sont professionnels de l’immobilier et viennent d’intégrer l’ADI. Vous allez bientôt les rencontrer. Souhaitons leur la bienvenue !

Omar BENGELLOUN
Directeur commercial grands comptes
GA

Nadia BENHAMOU
Asset manager
AÉROPORTS DE PARIS

Jérôme BERRUÉ
Directeur du schéma directeur immobilier
CRÉDIT AGRICOLE IMMOBILIER CORPORATE ET PROMOTION

Laurent BREDY
Directeur du développement
PRYSMO

Frédéric CHAZALY
Directeur immobilier
PRODIGEO ASSURANCES

Jorge DA SILVA
Directeur immobilier
BOUYGUES CONSTRUCTION

Stéphanie DARDEL
Adjointe au directeur immobilier
ARTELIA HOLDING

Valérie FOBE
BeeOdeveloper
BEEODIVERSITY

Laetitia GEORGE
Directrice de l’immobilier
AÉROPORTS DE PARIS

Hanane HALOUT
Project manager & property manager
LEGRAND SNC

Franck LE GUILLOU
Directeur immobilier
COLAS SA

Ludovick LECAT
Real estate asset manager
AÉROPORTS DE PARIS

Catherine LELEU
Directrice de projets et de développement de programmes immobiliers
INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE EN INFORMATIQUE ET EN AUTOMATIQUE

Davy LERSTEAU
Responsable activité immobilière
CONFÉDÉRATION NATIONALE CRÉDIT MUTUEL

Franck LIRZIN
Directeur de la stratégie, des clients et de la maîtrise d’ouvrage
SNCF

Eric LOU YUS
Portfolio manager
AÉROPORTS DE PARIS

Anne MAIKOVSKY
Directrice adjointe en charge du développement France
AÉROPORTS DE PARIS

Maylis MOUTON
Responsable de programme
AÉROPORTS DE PARIS

Olga PIMKINA
Directrice immobilière
AIR LIQUIDE SA

Augustin PION
Directeur immobilier groupe
SAUR

Guillaume SAVARD
Associé
UPSIDE CONSEIL & TRANSACTIONS

Rodolphe SONNOIS
Directeur corporate real estate services France, Maroc & Tunisie
CAPGEMINI TECHNOLOGY SERVICES

Jean-Christophe TRASTOUR
Directeur du développement
JLL

Matthias VALLE
Directeur projets immobiliers et environnement du travail des activités mode
CHANEL SAS

Nicolas VIDAL
Directeur du patrimoine
DÉPARTEMENT DE LA GIRONDE

Yasmina YAHIAOUI
Chargée d’études en immobilier
FRANCE TRAVAIL



Projet Materi'act : le réemploi à grande échelle

Le saviez-vous ? L'ADI dispose de deux délégations régionales. L'occasion d'y réunir nos adhérents pour découvrir et partager ls meilleures pratiques. En avril dernier, les adhérents de l'ADI ont visité un immeuble à Villeurbanne (Rhône) qui fait la part belle au réemploi. Une quinzaine de professionnels ont répondu présents.

Le jeudi 10 avril, l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI), en partenariat avec Colliers, a organisé une visite exclusive du siège de Materi'Act, situé à Villeurbanne. Ce centre de Recherche et Développement, filiale de Forvia, est dédié à la création de matériaux durables et à faible empreinte carbone, notamment pour l'industrie automobile. Une quinzaine de professionnels ont répondu présent pour découvrir ce projet innovant au cœur de la transition énergétique.

Décarbonation des matériaux

Créé en novembre 2022, Materi'Act vise à développer des matériaux recyclés et biosourcés afin de répondre aux besoins croissants de l'industrie tout en contribuant à la neutralité carbone. L'objectif est de réduire de 85 % les émissions de CO₂ des matériaux développés pour le secteur de l'industrie automobile d'ici 2030.

Réemploi et upcycling à grande échelle

Lors de cette visite, les membres de l'ADI ont pu échanger avec les acteurs clés du projet : Bertrand Figueras, Directeur de Materi'Act Lyon, Mathilde Véron, Directrice du projet chez Colliers, et Matthieu Viguié, représentant Relyens, le propriétaire du bâtiment. Ce fut l'occasion de découvrir les choix architecturaux, environnementaux et fonctionnels qui ont guidé la conception du site.

La visite a révélé la démarche environnementale du site, qui repose sur deux piliers fondamentaux : réemploi et upcycling. Le bâtiment comme les aménagements intérieurs ont été pensés avant tout pour revaloriser l'existant (démarche éviter-réduire)



puis pour maximiser l'utilisation de matériaux recyclés, avec des bureaux modulables et un environnement de travail qui respecte les principes d'économie circulaire. En effet, le mobilier a été reconditionné et réutilisé, les cloisons sont 100 % réutilisées, les agencements sont réalisés à partir de plastiques et bois recyclés, minimisant ainsi l'empreinte environnementale de l'entreprise.

Stockage, transport et valorisation de matériaux

Le projet Materi'Act démontre que l'upcycling et le réemploi ne sont pas seulement des choix écologiques, mais sont économiquement viables. Mathilde Véron a précisé que, contrairement aux idées reçues, « une opération de réemploi n'est pas nécessairement plus coûteuse qu'une opération classique, à condition de bien préparer le projet : éviter en premier lieu le surplus de matière, sourcer local, panacher entre matériaux de réemploi et matériaux upcyclés. Le véritable défi réside dans l'organisation et la logistique car le transport et le stockage des matériaux récupérés peuvent entraîner des surcoûts. Le planning à deux vitesses (temps de préparation long, délais de décisions très courts pour sécuriser le gisement) est également un défi et nécessite une gouvernance de projet agile. »

Materi'Act, en chiffres

- 3 000 m² de bureaux aménagés
- 1 000 m² de zone sociale et de restauration
- 1 000 m² d'atelier pilote
- 500 m² de laboratoire
- 85 % d'émissions de CO₂ en moins pour les matériaux de l'industrie automobile d'ici 2030

17 novembre 2025
Webinaire – Teams
Anticiper, comprendre, agir... Quelles dynamiques pour les marchés immobiliers internationaux en 2025/2026 ?
Dans un contexte mondial marqué par les tensions géopolitiques et les mutations économiques, CBRE propose aux décideurs de l'ADI une analyse stratégique des grandes tendances qui transforment l'immobilier en 2025. À partir de ses études internationales, CBRE décrypte signaux faibles et ruptures pour anticiper les évolutions du marché et inspirer de nouveaux leviers d'action pour la fonction immobilière.

18 novembre 2025
Dîner – Paris
La sous-location comme levier stratégique pour optimiser vos bureaux
La généralisation des nouveaux modes de travail a révélé une vacance structurelle dans l'immobilier tertiaire. Hiptown (filiale de Nexity) analyse ce phénomène à travers OXO, un modèle de repositionnement temporaire ou pérenne des actifs vacants.

26 novembre 2025
Visite – Paris
Grands Boulevards : un immeuble ouvert sur la ville
Symbole du patrimoine industriel parisien du début du XX^e siècle, l'immeuble Grands Boulevards de Covivio fait l'objet d'une réhabilitation alliant modernité et mémoire architecturale. Il a été lauréat du Prix SIMI 2024 « Héritage et Renaissance ».

1^{er} décembre 2025
Webinaire – Teams
Motiver en temps de turbulence : retours d'expérience de DRH
IMT Partners propose un webinaire dédié aux leviers de motivation en période de crise. À travers les témoignages de DRH, découvrez comment maintenir l'engagement des équipes, fédérer dans l'incertitude et transformer l'adversité en moteur collectif.

2 décembre 2025
Dîner – Paris
Le logement dans tous ses états
Le logement est un secteur en crise. Demathieu Bard Immobilier propose de faire le point – économique, réglementaire et législatif - du paysage global du logement en France. Un programme riche adressé grâce à l'expertise de Jean-François Léopold (Demathieu Bard) et Xavier Lépine (IEIF).

4 décembre 2025
Visite – The Circle
Plongez au cœur d'une restructuration durable
The Circle, projet de restructuration mené par Tishman Speyer, illustre une approche architecturale et environnementale innovante. Conçu autour d'engagements durables, il redéfinit les standards de l'éco-responsabilité et propose une refonte des espaces de services adaptée aux nouveaux usages.

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. Le 9 décembre, à 14 heures, L'ADI y organise une conférence, intitulée « Bureaux et GenZ : attention à l'effet gueule de bois ». L'occasion de réfléchir à la manière dont la place des jeunes actifs questionne les modèles traditionnels du travail et le rôle des bureaux.

10 décembre 2025
Visite – Paris
Découverte exclusive de Triangle : une nouvelle destination parisienne
Conçu par Herzog & de Meuron, Triangle s'impose comme un futur repère architectural de la skyline parisienne. Ce projet mixte réunira bureaux, hôtel, commerces, espaces culturels et services de proximité. Engagé dans la transition environnementale, il mise sur la sobriété énergétique et les mobilités décarbonées.

2026

20 janvier 2026
Adi'Event – Paris
Soirée de rentrée, networking et cocktail
La soirée de rentrée de l'ADI : un moment d'échange, de networking et de présentation des temps forts 2026.

27 janvier 2026
Dîner – Paris
Thématique en cours de sélection
Organisé en collaboration avec Sitowie. Événement réservé aux adhérents utilisateurs en activité.

29 janvier 2026
Visite – Paris
L'ancienne gare des Gobelins se réinvente en hôtel logistique urbain
Au cœur du 13^e arrondissement, le quartier des Olympiades accueillera un site logistique innovant, durable et parfaitement intégré à la ville. Avec 75 000 m² de surfaces modulables (de 700 à 14 000 m²), ce projet incarne une nouvelle vision de la logistique urbaine au service des habitants et des entreprises.

9 – 13 mars 2026
Salon - Cannes
MIPIM - The Global Urban Festival
Avec Destination France by MIPIM, l'ensemble des acteurs publics et privés français présents se rassembleront dès MIPIM 2026 sous une bannière nationale pour offrir une présence puissante, visible et coordonnée au MIPIM — et maximiser la visibilité de la France auprès des investisseurs et décideurs internationaux. L'ADI organise le 12 mars, à 9 heures, un petit déjeuner. Invitation à venir

9 juin 2026
Rendez-vous annuel des Directeurs Immobiliers - Paris
Un événement, 3 temps forts
Le Rendez-vous annuel des Directeurs Immobiliers est structuré autour d'une conférence sur un thème-majeur, d'une cérémonie de remise des Trophées de l'ADI et d'une soirée dédiée au networking.

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**

