

N°7 / Février 2026



DIRECTIONS IMMOBILIÈRES

Le magazine de l'Association des
Directeurs Immobiliers



**TROPHÉES DE L'ADI:
QUI SERONT LES LAURÉATS 2026?**

TROPHÉES DE L'ADI

- LANCEMENT DE LA NOUVELLE CAMPAGNE 2026
- PRÉSENTATION DU JURY

LE RECAP' DES DÉBATS

FOCUS SUR LES
DERNIÈRES
CONFÉRENCES

NOUVELLE RUBRIQUE : FICHES PRATIQUES

- DÉCRET TERTIAIRE ET MODULATION
- BAISSÉ DES INDICES DES LOYERS COMMERCIAUX

NOUVELLE PUBLICATION



3e édition

Janvier 2026

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

ADI / Jérôme Dominé



Chers lecteurs, je profite de ces quelques lignes pour vous souhaiter à tous, une excellente année 2026. Qu'elle soit pleine de beaux projets, au moins aussi enthousiasmants que ceux portés par l'ADI, qui fête ses 30 ans en 2026.

À quelques semaines du Mipim, je vous donne rendez-vous pour un moment d'échange, le jeudi 12 mars à 9 h, à la gare maritime, face au Palais des Festivals. Ce sera l'occasion de faire le point sur le marché international et

l'impact de la géopolitique sur l'immobilier tertiaire.

Le tant attendu Rendez-vous annuel des Directeurs se tiendra le 9 juin prochain : réservez votre soirée ! Nous vous promettons un moment mémorable, pour célébrer les 30 printemps de votre association. La conférence de haut vol promet de vous interpeller (lire p.14). Nous découvrirons à cette occasions les talents célébrés en 2026, grâce à un jury des trophées de l'ADI qui se démarque par son implication et son professionnalisme.

Enfin, ce numéro est l'occasion de faire le point sur nos derniers grands débats (p.12). Un partage de connaissances toujours très riche, qui caractérise l'ADI. N'hésitez pas à découvrir le nom des nouveaux adhérents (p.22), je sais que vous leur réserverez le meilleur accueil, probablement à l'occasion de l'un des nombreux événements organisés par l'ADI (lire en p.23).

Frédéric Ciuntu,
président de l'ADI



4 En veille

5 Ils parlent de nous

6 Le récap' des petits déj
Immobilier et maintenance : le soin des choses au cœur de la stratégie

8 Fiche pratique
Dispositif Éco Energie Tertiaire : penser à la modulation !

9 Retour en images sur l'ADI'Event

10 Ça phosphore
Canicules, sécheresse et inondations : de nouveaux risques pour l'immobilier tertiaire

12 Le récap' des débats
Bureaux et GenZ : quand l'effet « waouh » ne suffit plus

14 Ça arrivera près de chez vous
La nouvelle campagne des trophées de l'ADI
Le programme du Rendez-vous annuel des Directeurs immobiliers

17 Bonnes feuilles
Digitalisation des Directions Immobilières : l'ADI publie un guide de référence

18 Fiche pratique
Baisse des indices des loyers commerciaux en 2025 : quelles conséquences juridiques sur les loyers en cours de bail ?

21 On a visité pour vous
Triangle : Quand Paris découvre sa future icône architecturale

22 Ils sont dans la place

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, Anne-Charlotte Navarro, Magali Saint-Donat Sophie Sanchez
Maquette : Jeannette B.
Iconographie : Jérôme Dominé, Jean-Philippe Moulet, Sur les toits
Périodicité : trimestrielle. ISSN : en cours



Industrie L'Ademe partage les bonnes pratiques

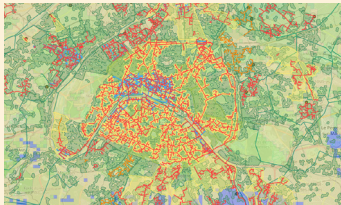
Dans un recueil intitulé « Sites pollués et friches : bilan des projets R&D (2013 - 2024) », l'Ademe a synthétisé les projets de recherche concernant la gestion des sites et sols pollués. Sous forme de fiches, l'ouvrage réunit plusieurs projets de recherche, « dont les résultats, acquis ou à venir, sont de nature à accompagner l'amélioration des pratiques de gestion des sites et sols pollués ».

Taxe Augmentation de la TCBCS

L'arrêté du 10 décembre 2026 publié au Journal officiel du 20 décembre 2026 a fixé pour l'année 2026 les tarifs au mètre carré de la taxe pour création de locaux à usage de bureaux, de locaux commerciaux et de locaux de stockage (TCBCS) en région Île-de-France. Ils s'affichent en hausse de 1,3 %, ce qui correspond à la prévision de l'indice des prix à la consommation, hors tabac, retenue dans le projet de loi de finances 2026.

Energies renouvelables Le Cerema cartographie les solutions d'EnR

Envie de connaître les solutions existantes en termes d'énergies renouvelables thermiques de chaque bâtiment ? Le Cerema a développé BatENR, un outil d'aide à la décision qui propose des cartographies à différentes échelles permettant d'identifier le potentiel de décarbonation et de développement des EnR thermiques. Cet outil s'adresse aussi bien aux bâtiments résidentiels que tertiaires.



Capture d'écran de la ville de Paris sur la plateforme BatENR)

Rappelons que la TCBCS est actualisée au 1^{er} janvier de chaque année. Elle est due à l'occasion de la construction, reconstruction ou de l'agrandissement des locaux à usage de bureaux, des locaux commerciaux et des locaux de stockage. Elle ne doit pas être confondue avec la taxe annuelle sur les bureaux en Île-de-France, qui elle, est versée chaque année.

GTB L'application du Décret BACS reporté

Un décret, publié entre Noël et le jour de l'an, reporte de trois ans l'obligation d'installer des systèmes d'automatisation et de contrôle (chauffage, climatisation) dans les bâtiments tertiaires existants d'une puissance comprise entre 70 et 290 kilowatts (kW). Auparavant, cette obligation était prévue pour le 1^{er} janvier 2027. Elle est donc repoussée au 1^{er} janvier 2030.

Ce report concerne également l'obligation d'équipements de régulation de la température (thermostats programmables ou équivalents) et l'isolation des réseaux de chaleur et de froid situés hors volumes chauffés ou refroidis.

Le Gouvernement a justifié cette décision par la volonté de laisser davantage de temps aux acteurs pour se conformer, tout en alignant le calendrier national sur les exigences européennes. D'ailleurs, selon les derniers résultats de l'Observatoire national du déploiement des BACS, seuls 16 % des bâtiments tertiaires sont équipés de systèmes de pilotage, loin de l'objectif de 100 % initialement prévu pour 2027.

ICPE Dossier électronique pour les exploitants

Dans les études de dangers, les exploitants d'une installation classée (ICPE) soumise à autorisation doivent fournir les cartographies délimitant les zones par type d'effets (agrégés par intensité) des accidents potentiels sous un format électronique géoréférencé.

Cette obligation est entrée en vigueur depuis le 1^{er} janvier dernier.

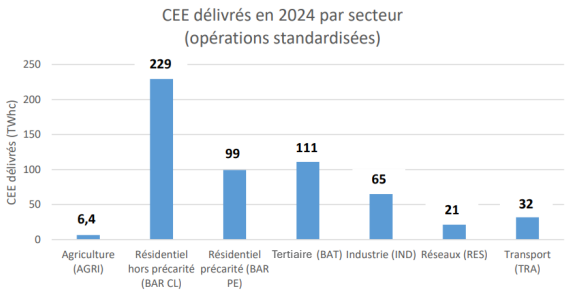
Changement climatique La Banque de France déploie l'ODACC

La Banque de France a annoncé la mise en ligne d'un nouvel outil, disponible gratuitement à partir du 15 décembre 2025 : l'outil de diagnostic pour l'adaptation au changement climatique (dit ODACC). Il représente la mesure 41 du Plan national d'adaptation au changement climatique (dit PNACC). Prenant en compte plusieurs aléas climatiques (chaleur, tempêtes, incendies...), les entreprises pourront visualiser les aléas auxquels elles sont (ou seront) exposées par le biais de plusieurs cartographies.

Cet outil répond à un besoin identifié par différents acteurs. En effet, les chefs d'entreprises pourront avoir accès à des informations sur toutes leurs entreprises, avec plusieurs données sur les aléas climatiques couverts ou des indices de criticité. L'ensemble des entreprises nationales y auront accès, tous secteurs confondus.

GES Maintenir les efforts !

Le baromètre prévisionnel du Centre interprofessionnel technique d'études de la pollution atmosphérique (Citepa) a été publié le 13 janvier 2026. Ainsi, en 2025, la baisse des émissions de gaz à effet de serre (GES) a été « très en deçà du rythme nécessaire pour atteindre les objectifs 2030 ». Sur l'ensemble de l'année 2025, tous secteurs confondus, les émissions de GES ont diminué de 1,6 % par rapport à 2024, alors que le rythme prévu par le projet de Stratégie nationale bas carbone 3 (SNBC 3) est de -4,6 %. La réduction des émissions des secteurs résidentiel et tertiaire est également « en deçà des attentes », de « nombreux efforts » étant encore nécessaires en raison du retard pris. Les émissions de GES générées par les bâtiments résidentiels et tertiaires ont reculé de 1,1 % sur un an, alors que leur baisse aurait dû être de 7 % pour rester dans les clous de la SNBC 3.



LE MONITEUR

Immobilier de bureaux : face à une crise qui dure, les promoteurs se réinventent

20 novembre 2025 – Le Moniteur

Face à une crise qui s'installe, les acteurs de l'immobilier tertiaire doivent se réinventer. Télétravail et contexte économique incitent les entreprises à optimiser leurs surfaces, via la renégociation des baux ou le regroupement de sites. Pour Barbara Kiraly, déléguée générale de l'Association des directeurs immobiliers, cette tendance est appelée à s'amplifier : selon le dernier baromètre de l'ADI, un dirigeant sur deux envisage de réduire ses surfaces d'ici 2030 grâce au télétravail et au flex-office. Un signal fort qui confirme la transformation durable des stratégies immobilières.

Nouvel Obs

L'immobilier de bureau au cœur des engagements RSE des entreprises

21 octobre 2025 – Le Nouvel Obs

Depuis la crise sanitaire, l'immobilier de bureau est en pleine transformation. En Île-de-France, plus de 5,2 millions de m² sont aujourd'hui vacants, révélant la nécessité de repenser le rôle du bureau. Pour Olivier Estève, directeur général délégué de Covivio, le bureau doit devenir une destination attractive, pensée comme un lieu d'expérience. Cette mutation passe aussi par l'exigence environnementale. Barbara Kiraly, déléguée générale de l'Association des directeurs immobiliers, rappelle que des gestes simples – éclairage, chauffage, ventilation – peuvent réduire la facture énergétique de 20 à 30 %. Plus qu'une surface, le bureau doit désormais être écologique, social et porteur de sens.

Le Parisien

Immobilier de bureaux : accessibilité, confort, services...

18 novembre 2025 – Le Parisien

Pour Barbara Kiraly, déléguée générale de l'Association des directeurs immobiliers, le nouveau siège d'Arkema à La Défense illustre le regain d'attractivité du quartier d'affaires. Installé dans l'immeuble Lightwell, salué par l'INRS pour son engagement contre la sédentarité au travail, le site offre des espaces lumineux et des aménagements favorisant le mouvement. Malgré les critiques, La Défense séduit par ses loyers compétitifs et son accessibilité, un critère jugé essentiel tant par les dirigeants que par les salariés, selon les études de l'ADI.

Les Echos

La sobriété énergétique a pris racine dans les bureaux, mais des progrès restent à faire

10 octobre 2025 – Les Échos

À La Défense, la sobriété énergétique progresse concrètement. En deux ans, la part des immeubles éclairés la nuit est passée de plus de 55 % à 40 %, selon Paris-La Défense. Si certaines pratiques persistent, le mouvement est enclenché sur un territoire de 200 000 salariés. Cette évolution s'inscrit dans une réflexion plus large sur la gestion des immeubles tertiaires. Pour Frédéric Goupil de Bouillé, ancien président de l'Association des directeurs immobiliers, la crise a accéléré une gestion plus fine du chauffage et des équipements, faisant du pilotage énergétique un levier durable de performance et de responsabilité.

LA TRIBUNE

« Faites de vos bureaux des lieux de vie »

5 novembre 2025 – La Tribune

Les bureaux demeurent un puissant catalyseur de lien social et d'engagement. Pour l'Association des directeurs immobiliers, ils favorisent l'esprit d'équipe, la collaboration et le sentiment d'appartenance, portés par des espaces de convivialité, de restauration et de détente. Des constats partagés par Barbara Kiraly, qui rappelle que « les fonctions collaboratives doivent représenter entre 30 et 60 % des surfaces utiles ». Le bureau s'impose ainsi comme un mètre carré à haute valeur d'usage, au service des temps collectifs, formels comme informels, et du renforcement de la culture d'entreprise.



Les Experts de l'immo : Les territoires qui attirent les entreprises

1^{er} octobre 2025 – BFM BUSINESS

Barbara Kiraly, déléguée générale de l'Association des Directeurs Immobiliers, a présenté les enseignements du Baromètre 2025. Télétravail et flex-office conduisent désormais les entreprises à réduire de 20 à 30 % leurs surfaces, une tendance devenue structurelle. Le baromètre révèle aussi une fréquentation inégale des bureaux, concentrée les mardis et jeudis. Dans ce contexte, le rôle du bureau évolue : lieu de collaboration et de créativité, mais aussi centre de coûts à optimiser. Les directions immobilières sont ainsi appelées à concilier performance, flexibilité et maîtrise budgétaire.



Immobilier et maintenance : le soin des choses au cœur de la stratégie

Les enjeux de décarbonation et de sobriété énergétique, qui s’imposent à tous, sonnent-ils la fin du processus économique schumpétérien de « destruction créatrice » ? Si les limites sont atteintes, et qu’il faut être plus frugal, les propriétaires, que sont les directeurs immobiliers, doivent gérer le parc « en bon père de famille ». Mais concrètement, que recouvre cette notion : Maintenir ? Réparer ? Où s’arrête la frontière ? À quel prix ? Pour quelle performance ?

Longtemps considérée comme un sujet technique secondaire, la maintenance immobilière s’impose aujourd’hui comme un enjeu central de performance pour les acteurs de l’immobilier. Pourtant, malgré son importance manifeste — économique, écologique et opérationnelle — elle demeure un irritant persistant pour les utilisateurs et une activité structurellement dévalorisée dans les organisations.

La maintenance facteur de valorisation de l’immeuble

Il n’est pas débattu qu’un immeuble n’a de valeur que s’il est utilisé, attractif, performant et durable. Or, cet usage implique de maintenir l’immeuble. La maintenance et plus généralement les services aux environnements de travail jouent donc un rôle indispensable dans la valorisation de l’immeuble en offrant des services aux occupants et en garantissant sa valeur pour le bailleur.

Pourtant, si les métiers de services aux environnements de travail regroupent jusqu’à 2,4 millions de travailleurs, ces métiers sont enfermés dans des modèles économiques fragilisés par trente ans de politiques de réduction du coût du travail, de sous-traitance et par une concurrence fondée quasi exclusivement sur les prix.

Résultat : une difficulté à attirer et fidéliser les compétences, et un risque réel de « défection » de certains grands acteurs du FM, dont les marges sont devenues insuffisantes. Côté clients et utilisateurs, le manque de maintenance est cité comme un irritant

Maintenance et produits domestiques

Si le présent magazine s’intéresse aux enjeux de l’immobilier professionnel, les bonnes pratiques peuvent être déployées dans la sphère privée. Et, la maintenance pourrait même se faire une place dans les foyers.

- Le saviez-vous ?**
- 50 % à 70 % des pannes et/ou des demandes d’assistance sont causées par un manque d’entretien et/ou un défaut d’utilisation pendant la période de garantie (2 ans),
 - 107 € ont été consacrés en 2019 par les Français à la réparation contre 1296 € à l’achat de produits neufs,
 - 660 €, c’est l’économie générée par la prolongation de la durée d’usage d’un an de ses équipements (TV, ordinateur portable, smartphone, imprimante, lave-linge, sèche-linge, réfrigérateur, lave-vaisselle, four, aspirateur et micro-onde) permet d’économiser. Ce geste permet également d’éviter l’émission de 184kg Eq CO₂ équivalent à 1000 km en voiture.



Cette table ronde se composait de (de gauche à droite) : Thierry Molton, directeur général de La Française REM, Ousmane Mbaye, directeur général de Protertia FM, Pauline Koch, administratrice de l’ADI, co-présidente de la commission Digital, Xavier Baron, économiste et sociologue praticien, coordinateur du Consortium de Recherche CRDIA, chercheur intervenant spécialiste des services aux environnements de travail, PDG BCRH et Pierre Pichère, modérateur.

majeur par 25 % des utilisateurs insatisfaits dans le baromètre des implantations tertiaires publié en 2025 par l’ADI avec EY, Euroméditerranée et La Française REM.

La nécessaire implication du bailleur et du preneur

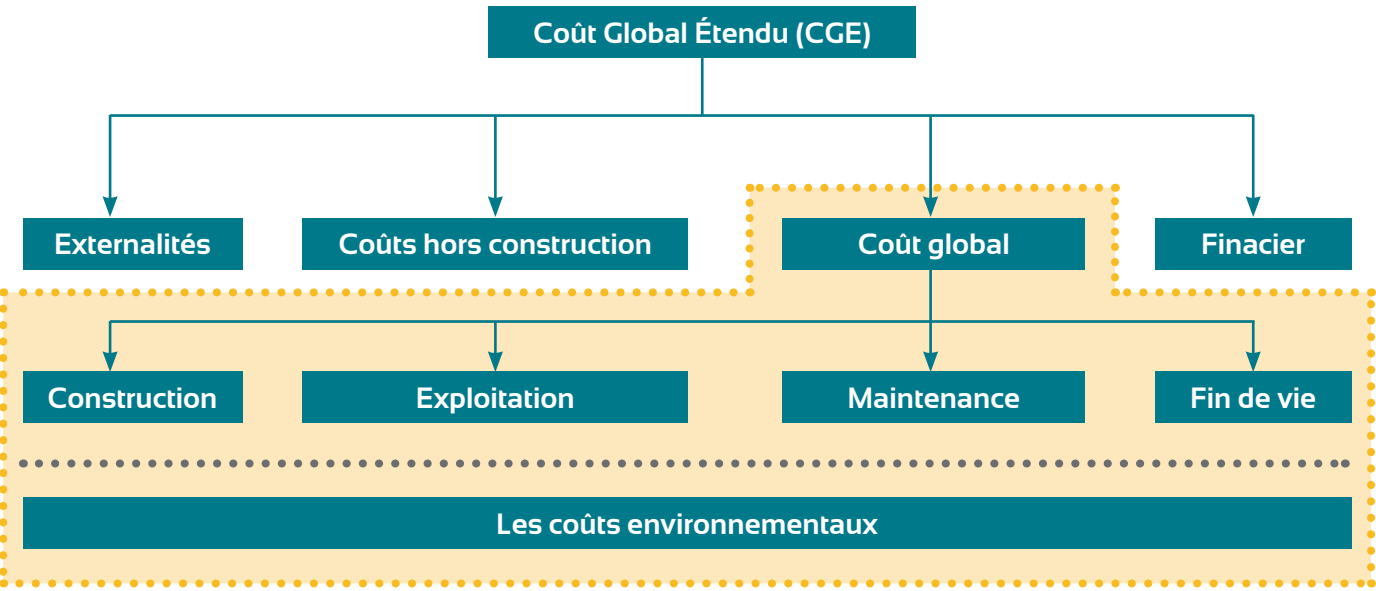
Pauline Koch, co-présidente de la commission Digital de l’ADI, constate que « 75 % du coût global d’un bâtiment relève de son exploitation. Cette réalité est encore peu intégrée par le marché. Or, ce coût, au-delà des injonctions légales, impose de repenser le cycle de vie des immeubles. Il faut réaliser que la valeur de l’immeuble ne se joue plus seulement dans la construction mais dans la capacité à l’exploiter durablement ». Ce changement de perspective conduit donc à penser la maintenance non comme un poste compressible mais un investissement.

Toutefois, ce changement implique d’aligner les intérêts divergents du bailleur et du preneur. Si les bailleurs perçoivent que l’absence de maintenance préventive génère des surcoûts

2,4 millions, le nombre de personnes qui travaillent en France dans le secteur de la maintenance.

La maintenance intégrée au coût global étendu

Faire la différence entre le coût global et le coût global étendu, c’est ce que propose le Cerema dans une note dédiée. « Dans sa définition stricte (zone orange dans le schéma ci-dessous), il s’agit des coûts de construction, d’exploitation, de maintenance, de fin de vie, ainsi que des coûts environnementaux. Dans l’approche étendue, il comprend en plus les coûts hors construction (foncier, par exemple), la dimension financière, ainsi que les externalités (au-delà des coûts environnementaux) », peut-on lire dans le document.



Source : Cerema – 2018

Lien pour télécharger :



massifs à long terme - jusqu’à 30 % de rénovations lourdes sont évitables selon l’ADEME - côté locataires, les dépenses d’entretien restent perçues comme des coûts immédiats sans bénéfice direct. Les premiers doivent convaincre les occupants de s’inscrire dans une logique partagée de performance.

« Cette incitation peut se faire par l’introduction dans le bail de clauses liées à la performance énergétique ou au OPEX, à la façon du mécanisme du dispositif éco-énergie tertiaire » précise Thierry Molton, Directeur général de La Française REM.

De son côté, EDF avec Protertia FM a développé un modèle où l’exploitant-locataire pilote les équipements techniques normalement du ressort du bailleur. « Cette approche intégrée illustre une solution possible au « dilemme de la valeur » : en alignant les objectifs, on préserve simultanément la qualité de service, la continuité d’exploitation et la valeur patrimoniale. C’est un modèle gagnant-gagnant, détaille Ousmane Mbaye, Directeur

général de Propertia FM. Cette offre implique de s’assurer que la maintenance soit correctement réalisée. Pour cela, il est mis en place des contrôles contradictoires réalisés par nos équipes pour suivre les opérations de nos prestataires ».

Nécessité de sortir d’une vision industrialisée du service

La maintenance est à la fois indispensable et insuffisamment valorisée, créatrice de valeur à long terme mais perçue comme un coût à court terme, hautement stratégique mais gérée avec des outils inadéquats. La sortie de cette impasse passe par trois évolutions : la revalorisation des métiers, l’intégration de la maintenance dans la logique de performance globale des bâtiments, et l’émergence de modèles collaboratifs où bailleurs, exploitants et usagers poursuivent des objectifs communs.

En définitive, la maintenance n’est pas un simple volet technique de la gestion immobilière : elle en constitue le ciment invisible, sans lequel ni attractivité, ni durabilité, ni performance économique ne peuvent tenir. Elle appelle à un changement de culture plus qu’à un changement de procédures pour redonner sens, visibilité et valeur à des métiers. Pour cela, il faut accepter de sortir des rapports contractuels de court terme pour aller vers la coproduction du service. « Il faut replacer le soin des choses au cœur de la stratégie », conclut Xavier Baron, économiste et sociologue praticien, coordinateur du Consortium de Recherche CRDIA.

« En alignant les objectifs, on préserve simultanément la qualité de service, la continuité d’exploitation et la valeur patrimoniale. C’est un modèle gagnant-gagnant. »
Ousmane Mbaye, Directeur général de Propertia FM



Dispositif Éco Énergie Tertiaire : penser à la modulation !

L'administration a prévu de pouvoir moduler les obligations prévues par le Dispositif Éco Énergie Tertiaire (DEET). Zoom sur la marche à suivre.

Dans le cadre du Dispositif Éco Énergie Tertiaire (DEET), dit Décret Tertiaire, si les cibles de performance énergétiques 2030 fixées en valeurs absolues ou en valeur relatives ne sont pas atteignables pour une EFA (entité fonctionnelle assujettie) donnée, il est possible de soumettre un dossier technique de modulation. Cette disposition est prévue par l'arrêté d'application du 10 avril 2020 dit «arrêté méthode», modifié 6 fois et dont la dernière modification a été publiée le 6 septembre 2025.

Deux motifs de modulation prévus par l'administration

Ce dossier peut être soumis pour différents motifs : disproportion économique ou impossibilité technique, architecturale ou patrimoniale.

1. Le cas de la disproportion économique peut être appliqué à condition que le temps de retour sur investissement soit supérieur à :

- 30 ans pour les actions sur l'enveloppe du bâti,
- 15 ans pour les actions portant sur les équipements énergétiques des bâtiments,
- et 10 ans pour les actions portant sur les systèmes d'optimisation et d'exploitation des systèmes et équipements des bâtiments.

Le dossier, qui peut être modifié à tout moment, doit être produit au plus tard 5 ans après la première échéance de remontée de consommations de la décennie, soit le 30 septembre 2027, étant donné le report de l'échéance initiale pour la décennie 2020-2030. Pour rappel, l'administration a accordé une tolérance jusqu'au 31 décembre 2022 pour effectuer les premières remontées de données de consommation 2020 et 2021 sur OPERAT et pour déclarer l'année de référence.

2. Le cas d'impossibilité technique, architecturale ou patrimoniale, qui contraignent les rénovations possibles. Dans ce cas, le dossier peut être produit à tout moment, sans échéance particulière, il est également modifiable à tout moment.

Constitution des dossiers techniques : modes d'emploi

Le contenu des dossiers techniques et les compétences requises pour les constituer sont explicités dans le chapitre 2 de l'arrêté d'application du 10 avril 2020, au fil des articles 6 à 11, du texte. Les dossiers produits ne sont pas à soumettre à qui que ce soit, mais doivent pouvoir être fournis sur simple demande de l'administration sous 15 jours.

Par contre les éléments essentiels devront être repris et renseignés sur OPERAT (5 nouvelles pages), l'onglet ad hoc est disponible depuis le début du mois de décembre 2025. Le renseignement de cet onglet vaut validation du dossier.

Étant donné le travail que cela représente, il peut être pertinent de l'intégrer à la mission du Bureau d'Étude qui constitue le ou les dossiers techniques.

Liens importants à avoir en tête

Foires aux Questions de la plateforme Operat : [plateforme OPERAT – ADEME](#)

L'arrêté dit « méthode » qui fixe les conditions pour remplir le dossier de modulation : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000041842389/2026-01-05>

Rappel Les sanctions encourues

L'administration rappelle que le non-respect de la mise en œuvre du DETT peut entraîner des sanctions administratives reposant notamment sur le principe du «*Name & Shame*», après mise en demeure. Il peut être complété par une amende administrative (jusqu'à 1500 € pour les personnes physiques et 7500 € pour les personnes morales), notamment en cas d'absence de déclaration sur la plateforme (à compter de septembre 2022), de non atteinte des objectifs et de non-respect du programme d'actions.

L'ADI'EVENT, retour en images sur la soirée des vœux

Il est devenu le rendez-vous incontournable de début d'année. L'ADI'Event a réuni plus de 180 personnes, adhérents et partenaires le 20 janvier dernier.

Première soirée des vœux à la tête de l'ADI, Frédéric Ciuntu a posé les jalons de son mandat. Frédéric Ciuntu a d'abord remercié le conseil d'administration pour la confiance accordée et a tenu à s'inscrire dans la continuité de ses prédécesseurs. Devant des adhérents nombreux, il a affirmé trois priorités pour 2026 : renforcer la voix de l'ADI, notamment en impliquant davantage le conseil d'administration ; valoriser la fonction de directeur immobilier grâce au travail des sept commissions ; et accompagner la nouvelle génération avec le lancement d'un comité dédié aux jeunes professionnels.

Le Président a également salué l'engagement des partenaires, des membres du bureau, des présidents de commissions et de l'équipe permanente qui anime l'association au quotidien.



Barbara Kiraly, Déléguée générale de l'ADI, a présenté un programme 2026 ambitieux : près de 50 événements, dont une conférence en partenariat avec la Chaire économie de la transition écologique urbaine, créée par Ingrid Nappi, économiste et administratrice de l'ADI, en partenariat académique avec l'École Nationale des Ponts et Chaussées et l'École nationale supérieure d'Architecture de Paris-Malaquais. S'en suivront : trois petits-déjeuners débats, les fameux dîners des Directeurs Immobiliers et les visites qui font désormais la marque de l'ADI.

L'année sera aussi marquée par un temps fort : les 30 ans de l'association, célébrés le 9 juin prochain, lors du Rendez-vous annuel des Directeurs Immobiliers. Côté contenus, plusieurs nouvelles publications viendront enrichir la connaissance métier, dont un premier ouvrage consacré à la digitalisation des directions immobilières et un autre dédié à la Durabilité des Immeubles.

La soirée s'est conclue dans une ambiance chaleureuse, propice aux rencontres entre adhérents.



Canicules, sécheresse et inondations : de nouveaux risques pour l'immobilier tertiaire

Le changement climatique s'accélère et, avec lui, les impacts sur l'exploitation et l'intégrité des bâtiments. Certains aménagements peuvent être négociés pour améliorer le confort et prévenir les risques.

L'été 2025 a été le troisième plus chaud en France. Le seuil des 40°C a souvent été atteint ou dépassé. Et ce n'est qu'un début. À l'avenir, les vagues de chaleur seront plus fréquentes et plus intenses. Or le parc immobilier tertiaire n'est pas adapté à ces nouvelles conditions. « Surfaces vitrées obsolètes, isolation

médiocre, environnement trop minéral : certains bâtiments se transforment en bouilloires thermiques aux beaux jours », déplore Pierre Evrard, directeur associé de Synergiec, AMO dédié à la rénovation.

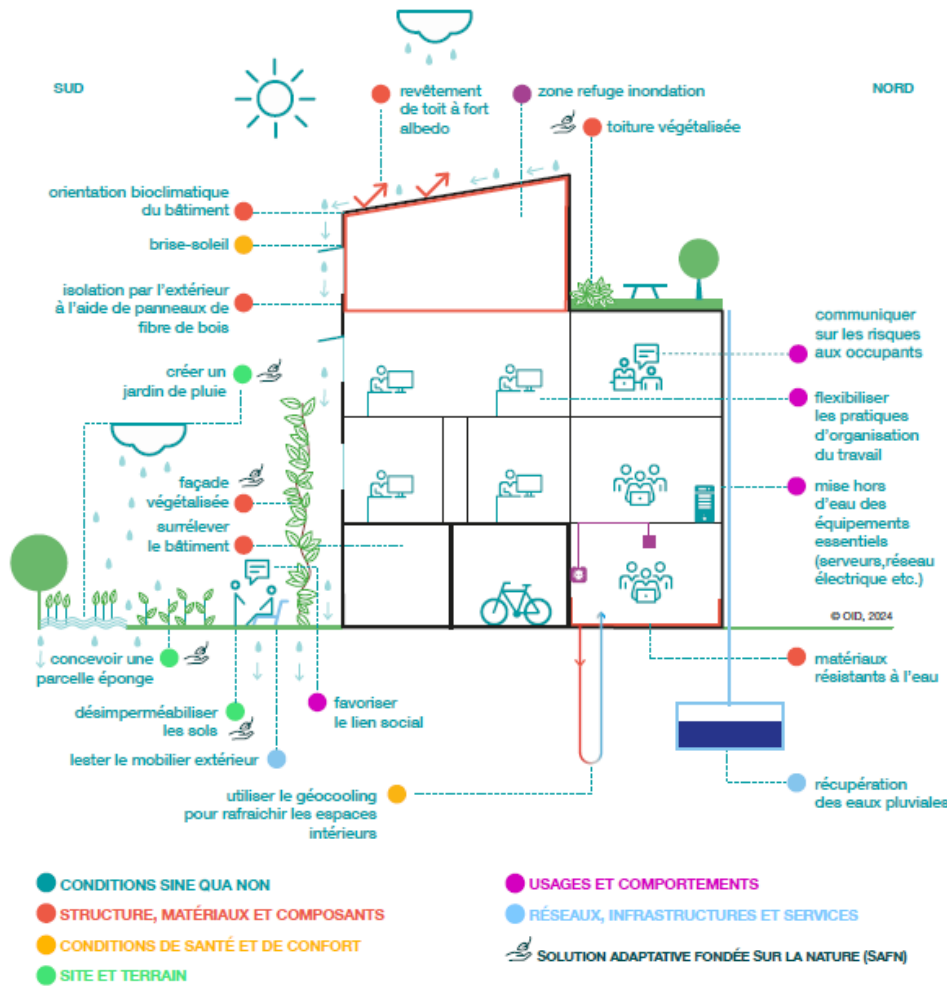
Les immeubles construits entre 1970 et 1990, avant toute réglementation thermique,

sont les plus vulnérables. D'après l'Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise en Île-de-France, près de 50 % du parc francilien a plus de 30 ans. Ainsi « certaines tours à La Défense cumulent forte exposition solaire, vitrages simples et climatisation surdimensionnée », détaille Kevin Lecerf, responsable solutions de développement durable chez CBRE.

Gestes écologiques

Face à ces situations, les directeurs immobiliers peuvent négocier avec leurs bailleurs la réalisation de travaux. « Des actions simples peuvent améliorer sensiblement l'environnement de travail sans nécessiter une rénovation d'ampleur », indique Pierre Evrard.

Adaptation du bâtiment aux aléas climatiques



Source : Guide des actions adaptatives au changement climatique - Observatoire de l'immobilier durable, janvier 2024.

« La nécessité d'adapter l'immobilier aux nouvelles conditions climatiques ne fait plus débat. Vagues de chaleur, sécheresse, inondations ou érosion côtière ont déjà ou auront un impact sur l'exploitation et l'intégrité des bâtiments. »

Baisse de productivité et risques pour la santé

« La nécessité d'adapter l'immobilier aux nouvelles conditions climatiques ne fait plus débat. Vagues de chaleur, sécheresse, inondations ou érosion côtière ont déjà ou auront un impact sur l'exploitation et l'intégrité des bâtiments », prévient l'étude sur les risques climatiques de JLL Recherche. À cela s'ajoutent « des risques indirects [comme la] hausse des coûts de l'énergie ou la baisse de productivité [qui] pourraient fortement dégrader la rentabilité des entreprises ou leur capacité à retenir les meilleurs talents ».

Les projets de construction ou de rénovation sont nombreux mais centrés sur les enjeux de performance énergétique et de décarbonation. « On sent toutefois un début de prise de conscience de l'importance de l'adaptation au changement climatique, se félicite Pauline Vilain, cheffe de projet senior à l'Observatoire de l'immobilier durable (OID). Propriétaires et investisseurs commencent à se rendre compte qu'il vaut mieux agir dès à présent pour limiter les risques et les coûts à l'avenir ».

Mais dans le neuf, l'éco-conception est encore loin d'être la règle : orientations mal pensées, couleurs sombres inadaptées, matériaux qui n'empêchent pas assez la transmission de la chaleur ... En outre, les

opérations sont fondées sur « un référentiel de températures moyennées de 2008 à 2018, sans intégration dynamique » alors que le réchauffement s'accélère, souligne Astrid Weill, directrice de Groupama Immobilier.

La réglementation ne semble pas à la hauteur des enjeux. « La RE 2020 inclut la prise en compte du confort d'été en introduisant une nouvelle exigence sur les degrés-heures d'inconfort. Mais elle ne s'applique qu'aux bâtiments neufs, qui représentent une part très faible du stock total », précise Jean-Philippe Buti, directeur de la performance environnementale chez JLL Ingénierie.

Côté rénovation, le décret BACS vise à améliorer la performance énergétique dans le tertiaire. Mais « si le bâti est

fondamentalement inadapté, la GTB ne fera que gérer plus efficacement un système défaillant », avertit Kevin Lecerf.

Ainsi, l'OID recommande la mise en place de brise-soleil et la végétalisation des patios intérieurs et des abords des bâtiments pour faire face aux canicules. « Les îlots de fraîcheur nécessitent l'accord du bailleur mais transforment l'expérience. La végétalisation de cours et l'installation de fontaines créent des espaces refuges », souligne Astrid Weill.

D'autres solutions techniques peuvent être envisagées comme l'isolation thermique par l'extérieur mais représentent des investissements lourds difficiles à négocier. « Leur prise en charge dépend de chaque bail et de la répartition des charges entre utilisateur et propriétaire », précise à cet égard Badr Rharbi, directeur technique et

immobilier durable de La Poste Immobilier.

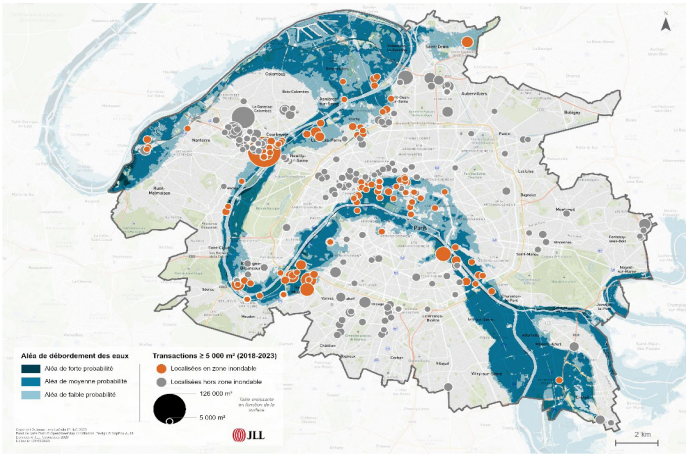
« Un utilisateur peut rencontrer des difficultés à obtenir une rénovation réellement performante si celle-ci implique des coûts élevés pour le propriétaire », prévient Chayma Oueslati, directrice Développement durable chez Cushman & Wakefield. « Dans ce contexte, un occupant peut choisir de quitter les lieux en faisant jouer la possibilité de résilier un bail 3/6/9 tous les trois ans et se repositionner dans un immeuble mieux conçu — offrant, à loyer comparable, un environnement plus agréable et mieux aligné avec ses objectifs ESG. »

« Faire évoluer les usages est aussi une solution », insiste Pauline Vilain. « Lors des vagues de chaleur, moduler les horaires de travail et assouplir les codes vestimentaires est une démarche d'adaptation pertinente ».

Évaluer l'aléa inondation

Avec le bouleversement du climat, le risque d'inondation devient beaucoup plus prégnant. « Dans les grands marchés tertiaires, une crue centennale pourrait fortement affecter les quartiers de bureaux », préviennent les analystes de JLL. Or, « si les immeubles récents sont censés respecter certaines prescriptions techniques, de nombreux actifs n'offrent qu'une résilience limitée face aux inondations ».

Face à ces aléas, « nous accompagnons nos clients utilisateurs pour les aider à identifier leurs risques et en mesurer la fréquence potentielle », détaille Jean-Philippe Buti. « Pour protéger un bâtiment, poursuit-il, il est possible de négocier des aménagements. Au sud de Paris, dans le cadre d'une rénovation, les locaux techniques d'un site de 7 000 m² ont été renforcés en y réalisant des cuvelages et en y installant des portes étanches. Pour un autre actif parisien, les bassins de rétention des eaux pluviales ont été surdimensionnés. La désimpermeabilisation des sols est également très efficace pour la gestion de l'eau ».



Aléa de débordement des eaux en Île-de-France. À Paris, les grands marchés tertiaires se situent dans des secteurs à risque : le QCA, le 15^e arrondissement, la gare de Lyon et Paris-Rive-Gauche, Issy-les-Moulineaux, Boulogne ou encore Neuilly et Levallois.

Source : « Risques climatiques, résilience et adaptation, une nouvelle ère pour l'immobilier », JLL – Recherche, France, 2024

« Nous avons cartographié l'ensemble du patrimoine immobilier du groupe La Poste »

Conformément à la feuille de route du groupe La Poste qui vise le net zéro carbone dès 2040, La Poste Immobilier - qui compte près de 9 000 bâtiments et 6 M de m² dont la moitié en location, a mené un travail approfondi sur les enjeux d'atténuation du changement climatique : « sur le patrimonial, nous prévoyons d'investir 400 M€ d'ici 2030 pour accélérer la décarbonation de notre parc avec l'ambition de réduire de 20 % la consommation énergétique et de 35 % les émissions de CO₂ à cette date, détaille Badr Rharbi, directeur technique et immobilier durable. Nous avons également évalué les risques liés à l'adaptation en cartographiant l'ensemble de notre patrimoine et avons réalisé une première estimation des travaux nécessaires ».

Mise en place de stores, limitation des surfaces vitrées, « cool roofing » sont autant de solutions susceptibles d'améliorer le confort d'été. Cuvelages, réalisation de bassins de rétention des eaux pluviales ou encore surélévation du local chaufferie peuvent réduire l'aléa inondations. Mais, « il est très compliqué de faire financer ces ménagements par les propriétaires immobiliers lorsque nous sommes locataires », constate Badr Rharbi.

Le phénomène de retrait-gonflement des argiles (RGA) est encore plus complexe à traiter or 80 % des bâtiments postaux y sont exposés : « si le risque est limité pour les immeubles de bureaux classiques dotés de fondations profondes, il est bien réel pour les bâtiments dotés de fondations superficielles et situés dans des zones moins rtificialisées », précise Nadia Ait Amar, chef de projet immobilier durable.



Bureaux et GenZ : quand l'effet « waouh » ne suffit plus

Souvent invoquée pour justifier de nouveaux aménagements au sein du bureau, la GenZ agit surtout comme un révélateur : celui du décalage entre les promesses portées par les entreprises et leurs bureaux par rapport à l'expérience réelle du travail. Au SIMI, l'ADI a réuni chercheurs et praticiens pour confronter idées reçues, choix d'aménagement et réalités opérationnelles.

Et si nous nous trompions sur la GenZ ? À force d'en faire des salariés à part, de projeter sur eux des attentes spécifiques, « on risque surtout de creuser des fossés entre les générations, alors que l'enjeu est de les faire travailler ensemble dans l'entreprise », alerte Suzy Canivenc, enseignante-chercheuse en Communication et Management. Car contrairement à ce que l'on pourrait croire, la GenZ a envers le bureau des attentes relativement similaires à celles des autres salariés : qualité de vie au travail, équilibre entre vie professionnelle et personnelle, perspectives d'apprentissage et de reconnaissance figurent en tête de classement, « bien avant des marqueurs générationnels souvent surinterprétés. »

Dans ce contexte, l'immobilier peut donc constituer un levier d'attractivité, à condition de l'envisager dans sa conception la plus large. « Déjà, avant le bureau en lui-même, la localisation reste fondamentale, avec ses enjeux d'accessibilité, de fluidité des parcours et d'aménités disponibles dans le quartier », précise Nicolas Cochard, directeur de la recherche de Kardham. Ce qui ne l'empêche pas d'insister sur l'hétérogénéité des jeunes regroupés sous l'appellation de GenZ. « Attention à l'élitisme sur ce sujet : beaucoup d'entre eux n'ont pas la possibilité de choisir leur emploi en fonction de l'adresse ou du design des bureaux. »

En clair, si de beaux bureaux peuvent contribuer à l'attractivité, il ne faudrait pas pour autant survendre cet effet. Il n'existe pas de concept spatial propre à une génération, abondent les deux experts. En revanche, l'espace envoie des signaux, qu'il appartient à l'entreprise et au management de rendre crédibles.

Le bureau pour traduire un projet d'entreprise

Cet impératif de cohérence a structuré les réflexions de LCL, quand il a fallu repenser les bureaux, notamment au sein du siège. « On peut faire les meilleurs bureaux du monde, si la culture d'entreprise et la marque employeur ne suivent pas, cela ne fonctionne pas », insiste Julie Chevalier, Directrice Stratégie et Transformation Immobilier chez LCL - Le crédit Lyonnais. Les lignes structurantes du projet reposent ainsi sur les flux de personnes, la création d'espaces visibles et animés et une diversité de typologies d'espaces. « Ce que nous disent les jeunes, ce n'est pas qu'ils veulent du baby-foot, mais plutôt être sûrs, quand ils viennent, d'avoir un espace adapté à ce qu'ils ont à faire ». À l'entreprise, ensuite, de s'assurer que la promesse offerte par le lieu ne soit pas décevante.

« On peut faire les meilleurs bureaux du monde, si la culture d'entreprise et la marque employeur ne suivent pas, cela ne fonctionne pas. »

Julie Chevalier, Directrice Stratégie et Transformation Immobilier chez LCL - Le crédit Lyonnais



De gauche à droite, Ingrid Labuzan, modératrice, Suzy Canivenc, Enseignante-chercheuse en Communication et Management, Stéphanie Vondière, Directrice de l'immobilier et des moyens généraux de l'ESSCA, Julie Chevalier, Directrice stratégie et transformation Immobilier de LCL et Nicolas Cochard, Directeur de recherche de KARDHAM.

Attentes professionnelles : un contraste entre générations



Qualité de vie au travail

95 % de la GenZ placent la qualité de vie au travail comme critère n°1 contre 74 % chez l'ensemble des salariés avec une priorité pour la flexibilité et le temps pour soi. Une ambition deux fois plus importante que pour l'ensemble des salariés.



Développement professionnel et personnel

Le développement professionnel et personnel arrive en 2^e priorité chez la GenZ (91 % contre 63 % chez le reste des salariés). Les jeunes citent, en priorité, le sens, la vision et l'accomplissement à 51 %, contre 14 % chez les salariés. La Gen Z est 3 fois plus en quête de sens que les salariés.



Reconnaissance et soutien

La Gen Z attend moins de reconnaissance que les salariés. Ce critère occupe la 3^e place (59 % pour les salariés mais seulement 11 % pour les jeunes).

Canivenc Suzy, Cahier Marie-Laure - Numérique collaboratif et organisation du travail : au-delà des promesses 2023

Stéphanie Vondière, directrice de l'immobilier et des moyens généraux de l'ESSCA, tire des enseignements similaires auprès des jeunes étudiants. « Nous pensons nos nouveaux campus comme des lieux de vie complets, proposant ce que les logements étudiants ne permettent pas : travail collectif, restauration, sport, espaces culturels. » Une diversité d'espaces et d'usages, comme en entreprise. Sans oublier, toujours comme en entreprise, l'importance de créer une identité commune entre les sites. « Nous avons construit une charte d'aménagement pour que chaque campus donne le même sentiment d'appartenance », explique Stéphanie Vondière, sans pour autant nier certaines difficultés.

L'importance de tenir ses promesses

Finalement, plus que les choix d'organisation de l'espace, c'est bien la cohérence entre le discours et le vécu qui va compter aux yeux de la GenZ. « Le risque de déception est très fort quand l'espace promet quelque chose que le management ou l'organisation ne tient pas », appuie Nicolas Cochard. Il insiste sur l'importance de satisfaire les besoins individuels des jeunes, qui viennent au bureau pour apprendre, échanger et progresser

dans leur carrière. Gare aux discours qui se contenteraient de vanter un retour en présentiel pour la seule création de lien social. « Le présentiel n'est d'ailleurs pas la garantie d'un tel lien qui, en réalité, repose d'abord sur des objectifs communs, des habitudes de travail compatibles et des échanges de qualité », complète Suzy Canivenc. C'est donc la proposition de valeur réelle de l'entreprise que les bureaux doivent refléter, sous peine d'alimenter une déception silencieuse – chez les jeunes comme chez les autres collaborateurs.

« Nous pensons nos nouveaux campus comme des lieux de vie complets, proposant ce que les logements étudiants ne permettent pas : travail collectif, restauration, sport, espaces culturels. »

Stéphanie Vondière, directrice de l'immobilier et des moyens généraux de l'ESSCA



Présidé par Frédéric CIUNTU,
président de l'ADI,
le jury réunit :

Trophées de l'ADI : une nouvelle campagne pour célébrer l'innovation et les talents de l'immobilier

Depuis plus de vingt ans, les Trophées de l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) distinguent celles et ceux qui font avancer la profession. La nouvelle campagne, tout juste lancée, s'inscrit dans la continuité de cette ambition : mettre en lumière les initiatives visionnaires, les pratiques innovantes et les femmes et hommes qui incarnent l'évolution des directions immobilières.

Cette année encore, l'ADI rappelle l'objectif fondateur de ce palmarès : valoriser la capacité des directions immobilières à proposer des idées neuves et à porter un immobilier plus résilient, plus innovant, et aligné avec les grandes transformations sociétales.

Une campagne ouverte et participative

L'appel à candidatures est désormais ouvert et le restera jusqu'au 3 avril. Il permet à l'ensemble de l'écosystème immobilier — entreprises, professionnels, partenaires — de proposer des projets, des personnalités ou des initiatives remarquables.

Quatre prix seront remis cette année :

- **Trophée du Directeur Immobilier**, qui salue une personnalité incarnant la fonction avec vision et impact ;
- **Trophée Espoir**, destiné à un talent émergent déjà engagé sur des projets significatifs ;
- **Trophée Innovation**, récompensant une solution ou un dispositif porteur de progrès pour les directions immobilières ;
- **Trophée RSE – La Good Initiative**, valorisant une action à impact positif qui dépasse la seule dimension économique de l'immobilier. Ce dernier prix illustre l'évolution de la fonction immobilière, désormais intrinsèquement liée aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Un temps fort attendu : le palmarès dévoilé le 9 juin

Le palmarès sera annoncé le 9 juin, à l'occasion du rendez-vous annuel des directeurs immobiliers qui réunit chaque année plusieurs centaines de professionnels. Cet événement constitue un moment clé pour l'association : il permet de célébrer les lauréats, mais aussi de donner de la visibilité aux projets qui façonnent les directions immobilières de demain.



« Au sein de l'entreprise, le titre de directeur immobilier de l'année renforce la crédibilité même si je pense que, après 25 ans dans l'entreprise, celle-ci est déjà bien inscrite. C'est également un satisfecit pour l'équipe resserrée en charge de l'immobilier au sein du Groupe Danone. »

Philippe Amiotte, directeur immobilier de l'année en 2021 (Danone)



« Cette distinction décernée par l'ADI a été l'occasion de voir Hermès, qui est connue et réputée pour l'excellence de ses produits, distinguée pour la qualité de ses réalisations immobilières, la performance de son équipe et son approche singulière et exemplaire du métier. »

Charlotte Ameglio-Brion, directeur immobilier de l'année en 2023 (Hermès)

Comment participer ?

Le processus est simple et ouvert : chacun peut proposer, désigner ou soutenir un candidat ou un projet jusqu'au 3 avril. Rendez-vous sur le site internet de l'association www.adi-france.fr

Un jury d'excellence, représentatif de toute l'industrie

Pour cette nouvelle édition, l'ADI s'appuie sur un jury d'une grande qualité, paritaire et représentatif de la diversité des métiers de l'immobilier.



Gilles ALLARD
ADI

Président d'honneur



Jérôme ARNAUD
RENAULT

Directeur immobilier



Laurent BROQUA
FORVIA

Global real estate manager



Sabine BRUNEL
AXA FRANCE

Directrice de l'immobilier



Thierry CAHIERRE
NEXITY ENTREPRISES

Directeur général du Pôle
« Nouvelles offres urbaines »



Caroline CECCALDI
CBRE FRANCE

Executive Director, Head of
Leasing & Occupier Accounts
& Consulting



Jean-Marie CÉLERIER
LA FRANÇAISE REM

Directeur Transformations
Immobilières



Oubay CHURBAJI
ALTAREA ENTREPRISE

Directeur général adjoint
relations utilisateurs et
développement tertiaire régions



Jean-François COUËC
KARDHAM

Président



Ludovic DELAISSE
COLLIERS

Président



Xavier FÉCAMP
HERMES

Directeur des actifs
et du développement



Arnaud FOTINAR
FIVES

Responsable immobilier



Éric HOUVIEZ
ORANGE

Directeur de l'immobilier



Sabine JACOB
RATP

Directrice de l'immobilier



Arnaud LUNEL
SNCF IMMOBILIER

Directeur Île-de-France



Olivier MAIGRON
SANOFI

Global head of Real Estate
and Workplace



Marie MARTINS
JLL

Directrice Tenant
Representation



Flora MÉGRET
SCHNEIDER ELECTRIC

Real estate director Europe



Arnaud MÉNARD
IMPULSE PARTNERS

Directeur général



Véronique MERCIER
ICADE MANAGEMENT

Directrice de la communication
et des relations institutionnelles



Gaëlle SALAÜN
EDF

Directrice Immobilier



Rendez-vous annuel des Directeurs immobiliers : par ici le programme

Le 9 juin prochain, l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) organisera la 13^e édition de son Rendez-vous annuel. Cette nouvelle édition s'annonce d'ores et déjà comme un cru exceptionnel, réunissant plus de 300 dirigeants privés et publics au Jardin d'Acclimatation, dans un cadre propice au dialogue de haut niveau et à la réflexion collective.



Une conférence hautement prospective : imaginer l'entreprise en 2050

«Alors que les tensions géopolitiques s'exacerbent, les échanges économiques entre nations s'inscrivent de plus en plus dans une logique de blocs. On observe ainsi une réorganisation des échanges entre groupes de pays alignés géopolitiquement, autrement dit, une fragmentation géopolitique des échanges», peut-on lire dans le dernier «Trésor-Eco», de la direction générale du Trésor publiée en novembre 2025. Ainsi, à l'occasion des 30 ans de l'ADI, la conférence qui sera proposée fera le pari d'un exercice de projection ambitieux : «Enjeux économiques, géopolitiques, écologiques : quelle entreprise en 2050 ?». Loin d'être une simple analyse de tendances, cette conférence réunira des intervenants de tout premier plan, reconnus pour la vision qu'ils apportent à la transformation des organisations.

Face aux mutations géopolitiques, économiques et écologiques, l'entreprise de demain se joue dès aujourd'hui.

Face à l'intensification des tensions politiques, à l'évolution des rapports de force géopolitiques, à l'accélération des transitions écologique et technologique, la question centrale sera d'identifier les nouveaux cadres de gouvernance, les responsabilités élargies des entreprises et les modèles organisationnels capables de résister — et de s'adapter — à un monde en profonde recomposition. Un sujet puissant, exigeant et éminemment stratégique pour les directions immobilières, qui seront en première ligne dans ces mutations.

Un rendez-vous où expertise, inspiration et rencontres tracent la voie de l'immobilier de demain.

Un temps fort pour récompenser l'excellence du secteur

Moment attendu du Rendez-vous annuel, la cérémonie des Trophées de l'ADI constitue bien plus qu'une simple remise de prix : elle représente un véritable baromètre de l'évolution du métier et des transformations à l'œuvre dans les directions immobilières. Chaque année, ces distinctions mettent en lumière des professionnels dont l'action, la vision ou la capacité d'innovation contribuent à faire progresser l'ensemble de la filière.

- **Le Trophée du Directeur Immobilier**, saluant une personnalité dont l'action inspire et transforme ;
- **Le Trophée Espoir**, qui met en lumière un talent émergent ;
- **Le Trophée Innovation**, récompensant un projet porteur de progrès et d'efficacité pour les directions immobilières ;
- **Le Trophée RSE – La Good Initiative**, valorisant les initiatives à fort impact sociétal ou environnemental.

En devenant un repère dans l'écosystème immobilier, les Trophées de l'ADI témoignent du dynamisme de la profession et de sa capacité à se renouveler. Ils reflètent également la diversité des expertises – techniques, stratégiques, humaines – qui façonnent les métiers de l'immobilier d'entreprise. Chaque lauréat, par son parcours ou son projet, apporte une pierre à l'édifice collectif, renforçant l'influence et la visibilité de la fonction immobilière dans les organisations.

Plus de 300 leaders réunis pour penser ensemble les transformations qui redéfiniront nos organisations.

Un lieu et un format pensés pour la rencontre

Au-delà de la conférence et des Trophées, le Rendez-vous annuel est également reconnu pour être l'un des moments de networking les plus fédérateurs du secteur. Le cocktail d'initiateur crée un environnement chaleureux et fluide où les professionnels peuvent se retrouver, partager leurs retours d'expérience, confronter leurs visions et tisser de nouvelles synergies.

Cette atmosphère à la fois conviviale et stimulante est l'une des signatures du Rendez-vous annuel. Elle contribue à faire de chaque édition non seulement un temps fort intellectuel, mais aussi un espace privilégié de mise en relation, où se renforce l'esprit de communauté qui caractérise l'ADI depuis sa création. Les échanges qui s'y tiennent participent à construire les coopérations, les innovations et les orientations stratégiques qui façonneront l'immobilier d'entreprise dans les années à venir.

Digitalisation des Directions Immobilières : l'ADI publie un guide de référence pour piloter, transformer et créer de la valeur

Alors que près de 80% des dirigeants d'entreprise* estiment que la digitalisation a un bénéfice réel pour l'entreprise, l'ADI publie un guide essentiel pour accompagner les directeurs immobiliers dans le pilotage numérique de leur patrimoine. Cet ouvrage, fruit de la réflexion des membres de la commission Digital, fournit un véritable mode d'emploi pour bâtir une stratégie digitale solide, hiérarchiser les besoins métiers, structurer une gouvernance de la donnée efficace et accompagner les équipes dans le déploiement progressif des solutions adaptées.

Un métier en profonde transformation

Sur tous les fronts, le directeur immobilier doit maîtriser parfaitement les contours de son patrimoine, ses usages, ses performances énergétiques et sa valorisation tout en répondant aux réglementations en vigueur (BACS, DEET, CSRD...) qui nécessitent une donnée consolidée, fiable et disponible. C'est lui qui a en charge le pilotage des décisions stratégiques fondées sur la donnée : optimisation des mètres carrés et déploiement du flex-office, qualité de vie au travail, sobriété énergétique, investissements, résilience climatique.

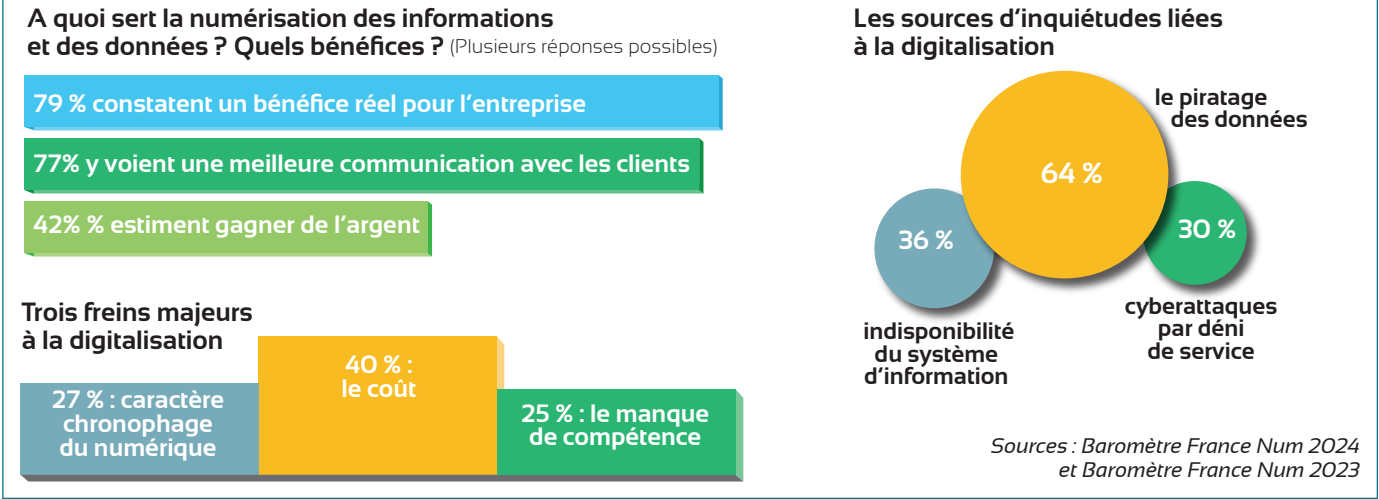
«La transformation digitale ne représente plus seulement une opportunité, mais une nécessité pour répondre à des objectifs de performance, de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité de vie au travail ou encore de respect des normes et réglementations», estime Barbara Kiraly, Déléguée générale de l'ADI.

De la maîtrise des données à la performance globale

Pour accompagner les directions immobilières, cet ouvrage, pensé comme un guide pratique qui accompagne pas à pas son lecteur, propose un mode d'emploi pour construire une stratégie digitale robuste, prioriser les besoins métiers, instaurer une gouvernance de la donnée efficace, accompagner les équipes et déployer pas à pas les solutions adaptées.

«Le processus de digitalisation est nécessairement graduel, complexe et multifacettes, souligne Pauline Koch, vice-présidente de l'ADI et coprésidente de la commission Digital. Que vous soyez en phase de conception (Design and build), de développement/ déploiement (Deploy) ou en mode exploitation (Run), il existe des bonnes pratiques à suivre et des erreurs courantes à éviter pour maximiser les chances de succès.» Le guide met en avant quatre besoins clés : une donnée unique et fiable, des outils de pilotage adaptés aux usages, une gouvernance robuste pour sécuriser les projets et une conduite du changement structurée pour assurer l'adoption des solutions digitales.

* Baromètre France Num 2024 et Baromètre France Num 2023





DIGITALISATION DES DIRECTIONS IMMOBILIÈRES - MODE D'EMPLOI

Consultez le dossier pour mieux piloter vos actifs immobiliers

Zoom sur... les rédacteurs de cet ouvrage

Douze adhérents de l'association se sont réunis durant 18 mois à raison d'une réunion par mois pour concevoir, partager leur expertise et rédiger cet ouvrage. Nous les en remercions chaleureusement.

- Yannis Baconnet, Orange
- Laure Beaufort, Renault
- Christophe Borde, SNCF Immobilier
- Baptiste Broughton, Worklib
- Laurent Cavagna, Airbus
- Nathalie Cherre-Catalan, Société générale

- Benoit Grigaut, Equans Digital
- Barbara Kiraly, ADI
- Pauline Koch, Sitowie
- Frédérique Le Moigne, Technip Energies
- Pierre Lusteau, Aremis Group
- Loïc Verdier, SNCF Immobilier



Baisse des indices des loyers commerciaux en 2025 : quelles conséquences juridiques sur les loyers en cours de bail ?

Après plusieurs années de hausse continue, l'année 2025 a marqué un tournant inédit en matière d'indices de référence des loyers commerciaux. Pour l'ADI, Arken Avocats décrypte la marche à suivre pour en tirer tous les bénéfices.

Article rédigé par Michaël Moussault, avocat associé, et Mehdi Mounir, avocat à la Cour

D'un signal isolé à une tendance générale

Si la baisse de l'indice du coût de la construction (ICC), observée dès le deuxième trimestre 2025 (-5,40 % en glissement annuel), avait initialement attiré l'attention en raison du caractère historiquement haussier de cet indice, les publications du troisième trimestre 2025 confirment un mouvement plus large.

Au troisième trimestre 2025, l'ensemble des indices de référence des loyers commerciaux enregistrent une variation annuelle négative, selon les données publiées par l'INSEE :

- l'indice du coût de la construction (ICC) s'établit à 2 056, en baisse de 4,06 % sur un an ;
- l'indice des loyers commerciaux (ILC) ressort à 137,09, en recul de 0,45 % sur un an ;
- l'indice des loyers des activités tertiaires (ILAT) atteint 137,07, enregistrant une baisse de 0,04 % sur un an.

Cette baisse généralisée, rarement constatée de manière concomitante sur l'ensemble des indices, interroge directement les baux commerciaux en cours, et plus particulièrement les mécanismes juridiques de révision et d'indexation des loyers.

Une baisse généralisée des indices... sans effet automatique sur les loyers ?

La baisse simultanée de l'ICC, de l'ILC et de l'ILAT constitue un fait économique marquant, mais elle ne saurait produire, à elle seule, d'effet juridique direct sur les loyers. En droit des baux commerciaux, une distinction fondamentale doit être rappelée :

- le loyer initial est librement fixé par les parties lors de la conclusion du bail ;

- le loyer en cours de bail ne peut évoluer que selon les mécanismes prévus par le Code de commerce, lesquels peuvent être mis en œuvre ou complétés par des stipulations contractuelles conformes à ces dispositions.

La variation des indices, qu'elle soit haussière ou baissière, ne déclenche jamais automatiquement une modification du loyer, sauf à ce que le bail le prévoie expressément ou qu'une partie engage une démarche conforme aux textes applicables.

La révision du loyer en cours de bail : deux mécanismes juridiques distincts et non exclusifs

Le Code de commerce organise deux mécanismes autonomes de variation du loyer en cours de bail, lesquels peuvent conduire, selon l'évolution de l'indice de référence, à une hausse comme à une baisse du loyer.

1. La révision triennale légale

Aux termes de l'article L.145-37 du Code de commerce, les loyers des baux commerciaux peuvent être révisés à la demande de l'une ou l'autre des parties. La révision triennale constitue ainsi un droit légal, **mais non automatique**. La demande ne peut être formée qu'à l'issue d'un délai minimal de trois ans, courant :

- à compter de la date d'entrée en jouissance du locataire,
- ou du point de départ du bail renouvelé (**art. L.145-38 C.com**).

Une fois ce délai expiré, la demande peut être présentée à tout moment, sans exigence de date anniversaire.

La demande doit par ailleurs être notifiée soit par acte extrajudiciaire, soit par lettre recommandée avec demande d'avis de réception (**art. R.145-20 du Code de commerce / Civ. 3^e, 1^{er} juill. 2015, no 14-13.056**).

À peine de nullité, elle doit mentionner le montant du loyer demandé ou offert, exigence destinée à favoriser un accord amiable préalable (**Civ. 3^e, 12 oct. 1976, no 74-13.864**).

Toutefois, une telle demande ne rend pas le loyer proposé immédiatement exigible : seul l'accord des parties ou la fixation judiciaire produit effet (**Cour de cassation, 3^e Chambre Civile, 12 avril 1995, n°93-12.849**).

Le loyer révisé est dû à compter de la date de la demande en révision (**art. R.145-20 C.com**). Il importe par ailleurs de préciser qu'en l'absence de modification matérielle des facteurs locaux de commercialité, la révision est plafonnée à la variation de l'indice applicable depuis la dernière fixation amiable ou judiciaire du loyer (**art. L.145-38, al. 3 C.com**).

La loi impose à cet égard une méthode précise pour calculer le loyer révisé (choix des indices de référence), qui ne peut pas être modifiée par les parties (**CA Paris, 31 oct. 2012, n°11/01173**). Enfin, il convient de préciser que la variation du loyer résultant de la révision triennale est plafonnée à la variation de l'indice applicable depuis la dernière fixation amiable ou judiciaire du loyer.

Ce n'est qu'à titre dérogatoire, lorsqu'est rapportée la preuve d'une modification matérielle des facteurs locaux de commercialité ayant entraîné par elle-même une variation de

plus de 10 % de la valeur locative, que le plafonnement indiciaire peut être écarté, la révision s'opérant alors par référence à la valeur locative, sous réserve du lissage légal de 10 % par an (**art. L.145-38 C. com.**).

2. La clause d'échelle mobile : une indexation automatique sous contrôle judiciaire

De nombreux baux commerciaux prévoient une clause d'échelle mobile, organisant une indexation automatique du loyer en fonction d'un indice (ICC, ILC ou ILAT).

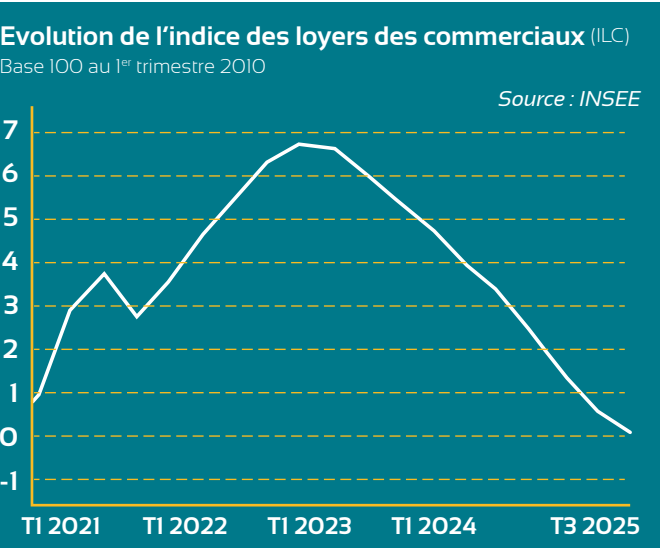
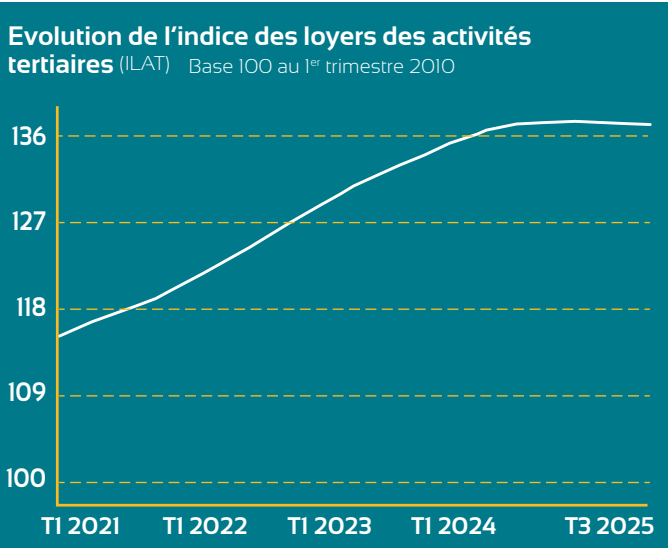
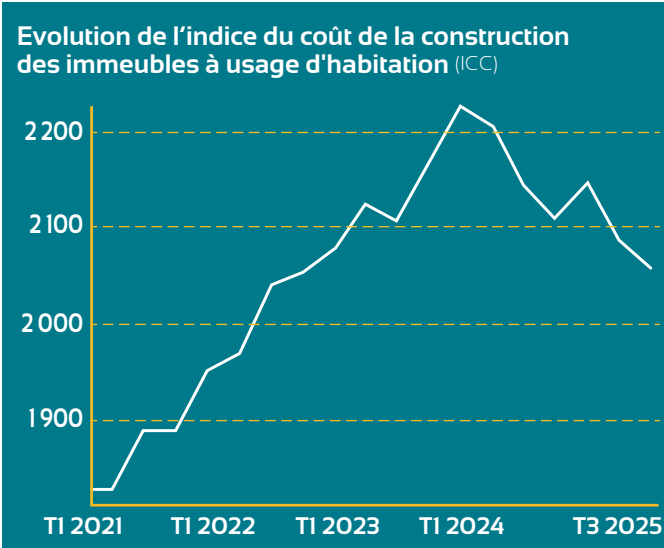
La clause d'échelle mobile se caractérise par :

- une automaticité,
- une périodicité librement fixée par les parties,
- la référence à un indice déterminé.

À chaque échéance contractuelle, le loyer est modifié de plein droit, sans demande préalable ni formalisme particulier. Le fait que le bailleur n'ait pas immédiatement réclamé l'augmentation issue de l'indexation n'emporte pas, en principe, renonciation à s'en prévaloir (**Cour de cassation, troisième chambre civile, 1991-04-17, n° 89-19.951**).

Afin d'éviter que l'évolution purement économique de l'indice ne conduise à un loyer sans rapport avec la valeur locative, l'article L.145-39 du Code de commerce prévoit un régime spécial de révision judiciaire.

Lorsque, par le jeu de la clause d'échelle mobile, le loyer se trouve augmenté ou diminué de plus d'un quart (25%) par rapport au prix précédemment fixé contractuellement ou judiciairement, l'une ou l'autre des parties peut demander à tout moment la fixation judiciaire du loyer à la valeur locative. ►





Quels baux sont concernés par la baisse généralisée des indices ?

La baisse constatée en 2025 concerne tous les baux indexés, sous réserve du respect du cadre légal applicable à l'indice retenu. Depuis la loi du 18 juin 2014, l'ICC ne peut plus être utilisé comme indice de référence pour les baux commerciaux conclus ou renouvelés à compter du 1er septembre 2014 (**art. L.112-2 du Code monétaire et financier**).

Dans ces hypothèses :

- l'ILC s'applique aux activités commerciales et artisanales,
- l'ILAT aux activités tertiaires autres que commerciales, notamment aux activités de bureaux, aux professions libérales et à certaines activités industrielles ne relevant pas d'une activité commerciale.

L'ICC demeure toutefois applicable aux baux conclus avant cette date, non encore renouvelés et comportant une clause d'indexation le visant expressément. Une vigilance particulière doit être portée sur les clauses :

- prévoyant une indexation exclusivement à la hausse,
- instaurant un plancher,
- ou neutralisant toute baisse de l'indice.

Ces stipulations étant susceptibles d'être réputées non écrites sur le fondement de l'article L.145-15 du Code de commerce (**Tribunal judiciaire de Lille, 1^{re} Chambre, 13 janvier 2025, n°22/06673 ; Tribunal judiciaire de Paris, 18^e Chambre Section 3, 9 juillet 2025, n°21/10681 Civ. 3, 14 janvier 2016, pourvoi n°14-24681; Civ. 3, 15 février 2018, pourvois n°17-40069 à n°17-40075; Civ. 3, 10 septembre 2020, pourvoi n°19-17139; Civ. 3, 30 juin 2021, pourvoi n°19-23038; Civ. 3, 1^{er} juin 2022, pourvoi n°20-17691**).

Méthode de calcul du loyer révisé ou indexé

La variation du loyer, qu'elle résulte d'une révision triennale légale ou de l'application d'une clause d'indexation, obéit à une méthode de calcul strictement encadrée par les textes et la jurisprudence.

Le loyer révisé ou indexé est obtenu par application de la formule suivante :

Loyer révisé = Loyer de référence × (Nouvel indice / Indice de référence)

À titre d'exemple :

1. Révision triennale légale (ILC)

Un bail commercial a pris effet le 1er juin 2021 pour un loyer annuel initial de 50 000 €, indexé sur l'indice des loyers commerciaux (ILC).

Conformément aux articles L.145-37 et L.145-38 du Code de commerce, la première demande de révision triennale peut être formée à compter du 2 juin 2024, soit à l'issue du délai minimal de trois ans.

Pour procéder au calcul du loyer révisé, il convient :

- de retenir, comme indice de référence, l'ILC du trimestre correspondant à la prise d'effet du bail, soit l'ILC du 2^e trimestre 2021, fixé à 118,41 ;
- et, comme nouvel indice, l'ILC du trimestre en cours au moment de la notification de la demande de révision, soit l'ILC du 2^e trimestre 2024, fixé à 136,72.

Le loyer révisé est alors déterminé selon la formule légale suivante :

- Loyer révisé = 50 000 × (136,72 / 118,41)
- Loyer révisé = 57 732 €

Le nouveau loyer ainsi calculé est dû à compter de la date de la demande de révision, conformément à l'article R.145-20 du Code de commerce.

2. Indexation annuelle prévue au bail (ILC)

Dans un second exemple, un bail commercial prévoit une indexation annuelle automatique du loyer par le jeu d'une clause d'échelle mobile, fondée sur l'indice des loyers commerciaux (ILC).

Le loyer annuel en vigueur est de 40 000 € à la date de l'échéance contractuelle.

La clause d'indexation prévoit que la variation du loyer s'effectue par comparaison :

- entre l'ILC du 3^e trimestre 2024, servant d'indice de référence, soit 137,71 ;
- et l'ILC du 3^e trimestre 2025, applicable à la date d'indexation, soit 137,09.

La baisse de l'indice sur un an entraîne mécaniquement une diminution du loyer, selon la formule contractuelle :

- Loyer indexé = 40 000 × (137,09 / 137,71)
- Loyer indexé ≈ 39 820 €

Dans cet exemple, la clause d'échelle mobile produit un effet à la baisse, l'indice de référence ayant diminué en glissement annuel.

Cette variation s'opère de plein droit à la date d'échéance prévue au bail, sans qu'il soit nécessaire de formuler une demande préalable.

Cette méthode de calcul est transposable, selon les stipulations contractuelles, à une indexation fondée sur l'ILAT ou, pour les baux anciens non renouvelés, sur l'ICC, sous réserve de la validité de la clause d'indexation.

Triangle : quand Paris découvre sa future icône architecturale

Mercredi 10 décembre, à l'occasion du SIMI, les adhérents de l'ADI ont participé à une visite exclusive de Triangle, proposée par CBRE.

Cette découverte en avant-première a permis d'appréhender un projet architectural majeur, appelé à redessiner la skyline parisienne et à incarner une nouvelle vision de la ville contemporaine. Conçue par les architectes de renommée internationale Herzog & de Meuron, Triangle culminera à 180 mètres de hauteur sur 42 étages, s'imposant comme l'un des rares gratte-ciels réalisés dans Paris intra-muros depuis près de cinquante ans.

Un projet mixte, urbain et durable

Située au cœur du Parc des Expositions de la Porte de Versailles, Triangle est conçue comme une destination vivante et plurielle. Elle réunit au sein d'un même ensemble :

- Des bureaux et espaces de travail partagés,
- Un hôtel de standing,
- Des commerces de proximité,
- Un centre culturel,
- Une crèche,
- Un centre de santé,
- Des espaces d'accueil et de rencontre accessibles au public.

Ce programme mixte fait de Triangle bien plus qu'un simple immeuble de bureaux : une ville dans la ville, pensée pour répondre aux nouveaux modes de travail, de vie sociale et d'échange.



Réconcilier confort, collectif et performance

Cette visite immersive a permis aux participants de découvrir l'univers du chantier et des ambitions du projet, en mettant en lumière les choix architecturaux et fonctionnels qui font de Triangle un bâtiment singulier. Son design unique cherche à concilier la qualité de l'expérience utilisateur (entre confort, lumière naturelle et convivialité) et l'efficacité collective des espaces, favorisant ainsi une expérience de travail innovante qui mêle le confort du chez-soi à l'énergie du collectif.

Une contribution forte à la transition environnementale

Triangle s'inscrit pleinement dans les enjeux environnementaux actuels. Elle a été pensée pour atteindre des performances élevées en matière d'efficacité énergétique et pour répondre aux standards de certifications internationales telles que HQE et BREEAM, intégrant des matériaux à faible empreinte carbone.

Parmi ses engagements :

- Sobriété énergétique,
- Recours significatif aux énergies renouvelables,
- Priorité aux mobilités décarbonées,
- Création d'un environnement favorable à la réduction de l'impact global sur le climat.





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

Laurent BARRIERE
**Associate, business
developer – large accounts**
KNIGHT FRANK

Jean-Philippe BERTI
Development projec manager
AÉROPORTS DE PARIS

Sylviane BOURGUET
**Directrice de l'immobilier
de l'État**
DIRECTION DE L'IMMOBILIER
DE L'ÉTAT

Brice BOYER
Asset manager
SIEMENS FRANCE

**Agnieszka
BULAJEW-CHADZEL**
**Directrice des services
immobiliers**
ORANGE

Thierry CAHIERRE
**Directeur général du pôle
« nouvelles offres urbaines »**
NEXITY ENTREPRISES

Christine CAMBONE
**Directrice des acquisitions
et valorisations immobilières**
SOCIETE IMMOSTEF

Marine CATELAS
**Responsable adjointe
immobilier asset
management**
SOPRA STERIA

Lucas COLOMBIES
Associé
IMPULSE PARTNERS

Laurent DARROUZET
Secrétaire général
CONSEIL DE L'IMMOBILIER DE L'ÉTAT

Aurore DAVEAUX
Real transaction manager
SERVIER

Jean-Luc DELSERAY
Directeur général
MAJORELLE

Martial DROUILLET
VP real estate & facilities group
DASSAULT SYSTEMES

Sonia ESSADDAM
Head of the international unit
SUEZ

Jean-François EYNAUDI
Directeur service immobilier
ORTEC INDUSTRIE

Olivier GARROCQ
**Directeur immeubles, logistique
et espèces**
BANQUE POPULAIRE RIVES DE PARIS

Thierry GRAU
Directeur immobilier
CARREFOUR

Yves GRIMAUD
**Directeur achat, immobilier,
environnement de travail**
PWC AUDIT

Emmanuel LAGRANGE
**Directeur des programmes
immobiliers**
ORANGE

Violaine LAPOUBLE
**Direction exploitation immeuble
(DEXI)**
GROUPAMA

Sophie MOAL
Directrice générale
ARP ASTRANCE

Sophie OSTERTAG
Head of real estate
CONSOLIS

Clélia SCHMIDHUBER
**Head of department RE&F and
indirect procurement**
GTT (GAZTRANSPORT ET TECHNIGAZ)

Kevin SORIEUL
Directeur immobilier
FORVIS MAZARS

Gérard TOUATI
Directeur immobilier groupe
SOPRA STERIA

Christophe ZURAWSKI
**Directeur de la maitrise
d'ouvrage**
ORANGE

11 février 2026
Conférence – Paris
*Les entreprises et la transition
écologique des territoires quels impacts
immobiliers et territoriaux ?*

L'ADI organise au Collège de France
une conférence, en partenariat avec
la Chaire Économie de la Transition
Écologique Urbaine. Deux tables rondes
pour interroger le rôle de l'immobilier
des entreprises dans la transition
des territoires. Au programme :
planification énergétique, adaptation
climatique, intensification des usages
et nouvelles attentes des salariés.

17 février 2026
Dîner de l'ADI – Paris

*Rénover ensemble : Investisseurs,
propriétaires et locataires face au défi
du site occupé*

Un dîner d'échanges avec les experts JLL
autour des bonnes pratiques pour
assurer la continuité de l'activité en
minimisant les perturbations, répondre
aux attentes des collaborateurs mais
aussi optimiser vos coûts d'exploitation
et surtout, transformer cette rénovation
en opportunité de renégociation.

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 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.

12 mars 2026
Salon – Cannes

Petit déjeuner de l'ADI au MIPIM
Rendez-vous incontournable du MIPIM
2026, le petit-déjeuner networking
de l'ADI rassemblera les directeurs
immobiliers à la Gare Maritime
de Cannes. Un format exclusif, réservé
aux adhérents de l'ADI dotés
d'un pass Mipim, pour allier échanges
et expertise au cœur du MIPIM.

24 mars 2026
Dîner de l'ADI – Paris

*Comment sécuriser, rendre attractifs,
durables et résilients les sites industriels
?*

Risques cyber, attractivité des talents
et du territoire, résilience des sites
et durabilité des ouvrages... sont autant
d'enjeux que le directeur immobilier
doit intégrer dans ses arbitrages.
À travers de nombreux retours
d'expérience, ce dîner a pour but
de challenger les solutions qui ont
démontré leur efficacité.

26 mars 2026
Visite – Paris

*Beige : un immeuble de caractère
au cœur de la plaine monceau*

Immeuble rénové par Covivio,
au caractère patrimonial affirmé
et au design intérieur signé Maison
Sarah Lavoine. Une approche
inspirée de l'hôtellerie, avec
des espaces de convivialité et
de services : lobby, restauration,
bien-être, espaces événementiels
et rooftop avec vues sur Paris.

2 avril 2026

Bail : vers la fin des durées fermes ?
Masterclass – Paris

Les contrats ajustables offrent
aujourd'hui de nouvelles
possibilités d'évolution en cours de
bail, certaines étant particulièrement
plébiscitées selon le Baromètre
des Implantations tertiaires.
Ces pratiques s'inscrivent dans un
modèle où les bailleurs privilégient
souvent des engagements longs.
Un retour d'expérience de la
Française REM sur le Bail Agile avec
la découverte du Bail Agile V2.

9 avril 2026
Visite – Paris

Les Arches (ex Carreau de Neuilly)

Gecina organise la visite de
ce projet de restructuration
emblématique de l'avenue Charles
de Gaulle à Neuilly-sur-Seine,
autour d'une architecture repensée
par Brenac & Gonzalez et de vastes
espaces extérieurs végétalisés.
Une occasion d'explorer les grandes
ambitions du lieu et ses services
diversifiés, ainsi que les nouvelles
modalités d'usage en contexte
hybride de travail.

9 avril 2026
**Déjeuner gastronomique –
Nanterre-La-Défense**

*En présence du Chef Yannick
Alléno*

Un déjeuner gastronomique
réservé aux directeurs immobiliers
au sein du campus Arboretum,
imaginé autour d'un menu signé
Yannick Alléno qui sera présent
pour expliquer comment les menus
signatures au sein des immeubles
de bureaux sont créés et proposés
au quotidien aux utilisateurs.
Les échanges porteront
sur les retours d'expérience
d'utilisateurs et l'évolution
des attentes dans les immeubles
tertiaires. WO2, apportera
un éclairage sur la géothermie
et ses enjeux pour la performance
énergétique et l'exploitation
des actifs.

14 avril 2026
Dîner de l'ADI – Paris

*Thématique en cours
de construction*

Organisé en collaboration avec
Colliers, un format confidentiel
et exclusif réunissant un speaker
emblématique et un cercle restreint
de directeurs et responsables
immobiliers.

20 mai 2026
Petit déjeuner débat – Paris

Data et IA : big enjeux en vue !

La donnée immobilière peut être
mise au service de la réduction
de la consommation du parc,
d'une gestion efficiente des actifs,
de l'optimisation des occupations...
à condition qu'elle soit correctement
agglomérée. Quels résultats
en attendre concrètement ?
Enfin, quels sont les réels potentiels
de l'IA ?

9 juin 2026
**Rendez-vous annuel
des Directeurs
Immobiliers – Paris**

Un événement, 3 temps forts

Le Rendez-vous annuel est structuré
autour d'une conférence sur
un thème-majeur, la fameuse
cérémonie des trophées de l'ADI et
une soirée de networking, réunissant
plus de 300 professionnels.

16 juin 2026
Dîner de l'ADI – Paris

*Thématique en cours de
construction*

Organisé en collaboration avec
Nexity Entreprise, un format
confidentiel et exclusif réunissant
un speaker emblématique
et un cercle restreint de directeurs
et responsables immobiliers.

23 juin 2026
Masterclass – Paris

*Thématique en cours de
construction*

Événement organisé en
collaboration avec NX PARK.

25 juin 2026
Visite – Paris

Mirabeau

Visite de la tour Mirabeau,
emblématique bâtiment du Front
de Seine réinventé avec une façade
repensée, rooftop et espaces
extérieurs partagés, et visant
de hautes performances
environnementales et certifications
durables. Un temps pour découvrir
les choix de réhabilitation,
les liaisons avec le quartier et
les solutions d'usage modernisées.

Zoom sur... Sylviane Bourguet, nouvelle Directrice de l'Immobilier de l'Etat



Sylviane Bourguet est ingénieure en chef
des ponts, des eaux et des forêts, diplômée
de l'École des Ponts-ParisTech et
AgroParisTech de l'École Nationale des
Travaux Publics de l'État et de l'Institut
d'urbanisme de Lyon. Passée, entre autres,
par l'Agence nationale de l'habitat,
l'Établissement public d'aménagement
universitaire de la Région Île-de-France
et le ministère des Armées, Sylviane
Bourguet a rejoint le 24 novembre 2025
la Direction de l'Immobilier de l'Etat.
«Rejoindre l'ADI est une opportunité

de croiser les expertises et de nourrir
une réflexion collective sur l'évolution des
politiques immobilières. En tant que directrice
de l'immobilier de l'État, confrontée
à des enjeux majeurs de transformation,
de performance et d'adaptation du parc
immobilier au changement climatique, le
dialogue entre acteurs publics et privés et
l'échange avec d'autres directeurs immobiliers
constituent des leviers essentiels, notamment
pour faire émerger des solutions innovantes.
Je suis ravie de pouvoir contribuer à
cette dynamique collective au sein de l'ADI.»



Rendez-vous annuel des directeurs immobiliers

Une conférence pour imaginer l'entreprise
de 2050 et décrypter les grandes
transformations à venir.

La cérémonie des Trophées de l'ADI.

Une soirée de networking pour rencontrer
plus de 300 décideurs et acteurs
de l'immobilier.



9 JUIN 2026

JARDIN D'ACCLIMATATION