



Faire de l'immobilier un accélérateur d'écosystème IA

Entretien avec Roland Cubin, Directeur
général délégué de Groupama Immobilier

IA

02/06/2026



À La Défense, Groupama Immobilier veut faire de l'immobilier un accélérateur d'écosystème IA

**Entretien avec Roland Cubin, Directeur général
délégué de Groupama Immobilier**

Entretien mené le 2 avril 2026

Groupama Immobilier prévoit d'activer pour trois ans l'immeuble Le Diamant, à La Défense, en y installant une Maison de l'IA. L'objectif est de rassembler startups, investisseurs, centres IA d'entreprises, organismes de formation et acteurs publics autour d'un même enjeu : faire émerger une adresse de l'IA applicative, au contact des grands comptes, des besoins de formation et des entreprises capables de transformer leurs secteurs par l'intelligence artificielle.

Dans la continuité de [l'entretien accordé par Albin Serviant sur Cortex House](#), Roland Cubin, Directeur général délégué de Groupama Immobilier, éclaire un autre maillon de la chaîne de valeur de l'IA : celui du déploiement, de l'acculturation et du passage à l'échelle. Le projet montre que l'écosystème francilien de l'IA ne se structure pas autour d'un lieu unique, mais d'une constellation d'adresses complémentaires, chacune jouant un rôle spécifique.

Le cas Groupama Immobilier rappelle ainsi que la géographie de l'IA ne se joue pas seulement dans les laboratoires, les data centers ou les lieux tech. Elle se construit aussi dans les quartiers d'affaires, là où l'IA rencontre ses utilisateurs, ses clients, ses financeurs et ses premiers marchés. À ce titre, La Défense pourrait occuper une place particulière dans l'écosystème francilien : celle de l'IA applicative.

Pourquoi fonder une nouvelle “Maison de l’IA” à la Défense ?

Le projet est né d'une conjonction de facteurs. **Il s'inscrit d'abord dans une réflexion plus large sur l'avenir de La Défense.** Depuis 2023, plusieurs rapports et démarches prospectives ont mis en avant le potentiel du quartier autour de l'économie de la connaissance et de l'innovation, notamment le rapport Bédier¹ et les réflexions menées dans le cadre de La Défense 2050. Cette idée est également portée localement : le maire de Courbevoie, Jacques Kossowski, a fortement encouragé le développement d'une Maison de l'IA à Courbevoie.

On ne peut pas avoir plusieurs rapports qui appellent à renforcer la connaissance et l'innovation à La Défense, et attendre que les choses se fassent seules. À un moment, il faut qu'un acteur déclenche. Pour nous, l'intérêt était précisément de participer concrètement à l'émergence de ce hub. La proximité du Campus Cyber a aussi joué un rôle important : nous en sommes partie prenante, et Le Diamant se situe à environ 200 mètres. Il y avait donc une cohérence territoriale évidente.

Pourquoi l'IA ? Le projet ne part pas d'un intérêt abstrait : Groupama dispose déjà d'une expertise reconnue en IA dans l'assurance et d'un écosystème interne autour de ces sujets. Nos services IT et Cybersécurité étaient d'ailleurs hébergés dans le bâtiment « Le Diamant » où nous projetons d'installer la Maison de l'IA. Par ailleurs, nous avons identifié un besoin fort en formation et en acculturation sur l'IA : les niveaux de maîtrise restent très hétérogènes, aussi bien parmi les citoyens, les utilisateurs que les entreprises.

Enfin, il y a un enjeu d'adresse. Dans un écosystème encore en structuration, il faut pouvoir identifier des lieux-repères. Si une entreprise, un investisseur ou un acteur public se pose une question sur l'IA appliquée, où peut-il rencontrer les bons interlocuteurs ? Où peut-il trouver des expertises, des cas d'usage, des formations, des solutions ? **La Maison de l'IA répond à cette ambition : faire émerger, à La Défense, une adresse identifiable pour l'IA applicative et appliquée aux entreprises.**

¹ Jérôme Bédier, trésorier de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France, a remis au Premier Ministre Sébastien Lecornu à l'automne 2025 un rapport concernant l'avenir de La Défense avec une série de propositions, sur demande de son prédécesseur M. François Bayrou. Ce rapport n'a pour le moment pas été rendu public (au 02 juin 2026).

Que vient-on chercher dans une adresse d'“IA applicative” que l'on ne trouverait pas dans un laboratoire, une école ou un incubateur classique ?

Il faut d'abord préciser ce que l'on met derrière le mot IA, parce qu'on l'emploie aujourd'hui pour désigner des réalités très différentes. Si l'on ne définit pas le périmètre, on ne sait pas vraiment de quoi l'on parle.

La Maison de l'IA ne sera pas un lieu académique ou scientifique au sens de Saclay ou de Polytechnique. Nous ne sommes pas dans l'IA de laboratoire, ni dans un bâtiment conçu pour accueillir une école. Le Diamant n'est pas fait pour recevoir des classes ou du public en masse. Si le bâtiment avait été conçu comme un ERP, avec les débits d'air et les contraintes d'une école, la question aurait pu se poser ; mais pour une période de trois ans, l'investissement ne se justifie pas.

En revanche, la formation a bien sa place dans le projet. On peut très bien imaginer des formats courts : par exemple, une structure pourrait venir former une vingtaine de personnes dans une salle. Cela correspond à un usage de type salle de réunion, que nous maîtrisons. Nous sommes encore en train de voir les équilibres, mais une partie du bâtiment pourrait être dédiée à ce type de formation. Le Diamant est un lieu qui peut contribuer à l'acculturation et à la montée en compétence autour de l'IA, que ce soit pour les salariés ou les agents de la fonction publique (nombreux à La Défense et qui doivent se former massivement à l'IA).

C'est cela, l'IA applicative : une IA qui n'est pas seulement produite dans le monde académique, mais qui s'applique, se déploie et transforme les secteurs économiques. Ce que nous cherchons, ce sont des acteurs de la formation, des entreprises d'IA appliquée, ou plus largement des sociétés qui veulent transformer leur secteur en utilisant l'IA. À La Défense, cette IA applicative prend une forme particulière : une logique d'accélérateur corporate. Le quartier concentre des grands groupes qui utilisent déjà l'IA et vont continuer à l'intégrer massivement dans leurs métiers. L'enjeu est donc de créer des synergies entre ces grands comptes et des structures plus petites, plus innovantes. C'est là que l'IA peut passer plus vite des solutions aux usages.

Il y a aussi derrière cela une ambition de rayonnement. **L'idée est de contribuer, à notre échelle, au rayonnement français à l'international, en faisant émerger à La Défense un lieu d'excellence autour de l'IA appliquée.**

Dans un écosystème francilien déjà riche, quelle fonction spécifique La Défense peut-elle jouer dans la chaîne de valeur de l'IA ?

Concurrence ou écosystème multi-sites ? L'avenir nous le dira. Ce qui est certain, c'est que La Défense a une carte particulière à jouer. D'abord, elle accueille déjà un certain nombre d'acteurs de l'IA : startups, écoles et formations, accélérateurs.

Sur un territoire qui concentre plus de 35 % des grands groupes du CAC 40, il serait étonnant que le sujet de l'IA appliquée aux entreprises ne soit pas traité.

Il est aussi logique qu'il existe des relais ailleurs dans Paris, dans des quartiers plus tech, peut-être plus matures sur certains aspects. La question, pour nous, est surtout celle-ci : peut-on faire de ce quartier d'affaires un quartier de cluster ? Peut-on l'adresser autrement ? Est-ce que cela a du sens avec l'ensemble des propriétaires présents à La Défense ?

Nous en connaissons un certain nombre, nous nous sommes déjà regroupés, et nous allons essayer de nous regrouper davantage. **L'enjeu dépasse donc le seul bâtiment. Il s'agit de voir si la Maison de l'IA peut contribuer à structurer des liens à l'échelle du quartier.**

À ce stade, je n'ai pas le sentiment qu'une coopération formalisée entre les différents hubs IA franciliens soit déjà à l'œuvre. Nous venons d'arriver dans cet écosystème, donc c'est encore tôt. Chacun doit construire sa masse critique et stabiliser son positionnement. Ensuite, cela aura sans doute du sens de structurer davantage les coopérations.

Les lieux ne proposent pas les mêmes produits, ni les mêmes emplacements : normalement, cela devrait pouvoir être complémentaire. Mais si le marché est trop restreint, cela peut aussi devenir concurrentiel. Nous sommes donc pragmatiques et ouverts. **Dans un monde aussi systémique, le partenariat et l'intelligence collective sont essentiels** ; tout le monde aurait à perdre à tirer la couverture vers soi.

Comment passe-t-on d'une adresse à un véritable écosystème ?

Une adresse ne suffit pas. Pour faire naître un écosystème, il faut une animation, une sélection, des interactions et une capacité à attirer les bons acteurs.

C'est pour cela que nous avons lancé un appel à manifestation d'intérêt pour sélectionner un opérateur capable d'animer le lieu sous un format qui peut relever du tiers-lieu, du coworking, de l'écosystème ou du cluster. Notre métier, c'est d'être propriétaire, gestionnaire, investisseur. Nous apportons l'actif. Mais animer un lieu de startups, ce n'est pas la même chose que louer un plateau de bureaux traditionnel. Il faut donc s'entourer d'un opérateur dont c'est le métier.

Nous allons aussi travailler avec un jury. L'objectif n'est pas simplement de remplir un immeuble, mais d'identifier des projets prometteurs et de juger s'ils ont du sens pour l'écosystème que nous voulons faire émerger.

Des équipes de Groupama impliquées dans la stratégie, le développement et l'investissement pourront participer à cette sélection, pour nous aider à déterminer qui faire entrer.

La capacité d'entraînement viendra de plusieurs moteurs : les réseaux personnels, la force de Groupama, l'opérateur, et le positionnement qui lui sera donné. Il est encore trop tôt pour dire lequel prendra le lead, mais toutes ces capacités devront être mobilisées.

Le défi sera aussi de se faire entendre dans le monde de la tech et de l'IA. Au MIPIM, nous avons envoyé un signal au monde immobilier ; désormais, il faut aller vers des sphères où nous ne sommes pas encore naturellement identifiés. Nous allons travailler notre visibilité par des prises de parole, de la communication, à travers nos réseaux, grâce à l'opérateur, et dans des grands événements tech, comme Vivatech mi-juin par exemple.

Si la Maison de l'IA réussit à structurer cet écosystème, peut-elle aussi devenir un levier de rayonnement international pour l'IA française ?

L'ambition est de contribuer au rayonnement français. Nous ciblons plutôt des entreprises et des structures de formation françaises avec une ambition internationale. L'idée est de manifester l'excellence française depuis La Défense : **si nous voulons un quartier d'affaires fort, il faut aussi raconter cette histoire, celle d'une place européenne depuis laquelle la France rayonne.**

Il faut donc être exigeant sans être fermé. Ce que nous cherchons, c'est un équilibre entre rayonnement, excellence, potentiel de croissance et diversité des niveaux de maturité. Une Maison de l'IA ne peut pas reposer uniquement sur de très jeunes structures, ni seulement sur des acteurs déjà installés.

L'enjeu est de composer un collectif équilibré, avec un ou deux acteurs "locomotives" déjà solides, capables de donner de la force au lieu, des acteurs intermédiaires et une sorte de "pouponnière" pour les entreprises plus jeunes, mais prometteuses que l'on souhaite accompagner. C'est ce qui rend un écosystème vivant.

L'accueil d'acteurs étrangers n'est pas le parti pris initial, mais il ne faut pas non plus s'interdire de regarder une opportunité si elle renforce l'écosystème. La ligne reste celle-ci : **faire de La Défense un point d'appui pour une IA française d'excellence, capable de se projeter à l'international.**

Ce positionnement repose aussi sur un actif très concret : Le Diamant. Avec cet immeuble, Groupama Immobilier ne teste donc pas seulement une Maison de l'IA, mais aussi une nouvelle fonction du bâtiment tertiaire ?

Je le disais, notre immeuble, Le Diamant, accueillait G2S (Groupama Support et Services), notre filiale en charge des services informatiques, de la cyberdéfense et de l'IA pour Groupama. Il y avait donc déjà un thème inscrit dans le bâtiment. Aujourd'hui, l'immeuble se libère : nous y voyons la possibilité d'en faire un terrain d'expérimentation, dans une réflexion plus large sur La Défense, l'IA et les nouveaux usages du tertiaire. Ce n'est pas un projet conçu depuis cinq ans qui attend dans un carton ; **c'est une démarche qui naît de la rencontre entre un contexte, un actif disponible et une dynamique territoriale.**

Avec cet immeuble, l'idée est aussi de répondre à une évolution du modèle immobilier : **les tours monofonctionnelles laissent progressivement place à des espaces multi-locataires.** Plutôt qu'un seul grand groupe dans une tour, on voit apparaître une multiplicité d'acteurs au sein d'un même bâtiment. Dès lors, la question devient : comment créer de la valeur par les interactions, les proximités, les usages partagés ? C'est le principe du **bâtiment-cluster**.

La Maison de l'IA permet de tester cette hypothèse : **un immeuble tertiaire peut produire de la valeur non seulement par ses surfaces, mais par les liens qu'il organise entre ses occupants.** Il peut devenir un support d'intelligence collective, de rencontres et de structuration d'un écosystème.

Dans un projet dont le lieu-support peut être temporaire, où se situe la valeur pour un propriétaire-investisseur comme Groupama Immobilier ?

L'idée est de proposer des conditions proches du prix coûtant. Pour une jeune pousse que nous souhaitons accompagner, l'objectif n'est pas de refaire de la marge ou de tirer immédiatement un rendement maximal du loyer. Il s'agit de lui offrir les meilleures conditions possibles pour grandir, sans évidemment que Groupama y perde de l'argent.

Ce qui compte, ce n'est pas seulement le loyer, c'est de faire naître l'écosystème. Il y a une valeur dans l'apprentissage : comprendre les besoins de ces entreprises, voir comment elles interagissent avec les grands comptes, identifier les conditions dans lesquelles un lieu comme celui-ci peut produire de la valeur, et tester un modèle qui pourra peut-être être prolongé, déplacé ou reproduit ailleurs.

Nous sommes aussi investisseurs. Si une jeune société prometteuse nous intéresse, nous pouvons l'aider par l'immobilier, par une prise de participation, ou peut-être par les deux. Le modèle peut donc varier selon les profils : une entreprise déjà installée n'aura pas les mêmes besoins qu'une jeune pousse que l'on veut aider à grandir.

Dans un projet comme celui-ci, qu'est-ce qui relève de l'expérimentation, et qu'est-ce qui pourrait s'inscrire dans la durée ?

Cet immeuble s'inscrit dans une double temporalité : **c'est un immeuble dont nous pensons qu'il pourra, à terme, être transformé en résidentiel, parce qu'il en a les caractéristiques.** Mais pour cela, il faut aussi que le cadre fiscal et réglementaire évolue. Et le temps politique est ce qu'il est : la réglementation n'est pas encore sortie. Dans l'intervalle, nous nous sommes dit : commençons cette histoire.

Faire de l'immobilier en étant fermé aux opportunités serait un non-sens. L'enjeu n'est donc pas d'attendre passivement que toutes les conditions soient réunies, mais d'utiliser ce temps pour tester une hypothèse : **un bâtiment tertiaire peut-il, autour d'une thématique forte, fédérer un écosystème ?** Il existe plusieurs manières d'activer temporairement un actif, occupation événementielle, tiers-lieu ou expérimentation d'usage. Dans le cas du Diamant, nous voulons tester une logique plus structurante : faire d'un immeuble entre deux phases de transformation le support d'un écosystème.

Il faut être à la fois humble et ambitieux. Humble, parce que nous n'avons jamais travaillé une logique de cluster thématique de cette manière. Nous avons travaillé le coworking, l'adressage, mais donner une thématique forte à un bâtiment et voir si un écosystème peut se structurer autour, c'est une autre démarche. Ambitieux, parce que le bâtiment est bien placé, presque libre, et que le sujet de l'IA correspond à une vraie dynamique territoriale.

C'est aussi un sujet d'étude pour nous. Nous allons voir comment cela fonctionne, apprendre, ajuster, peut-être pivoter. L'enjeu est de comprendre si cette logique de bâtiment-cluster a réellement du sens, ou si elle reste un vœu pieux difficile à mettre en œuvre. Mais ce sera, dans tous les cas, une source d'opportunités. Et elle fera a priori l'objet d'une étude très sérieuse réalisée par une très grande école d'ingénieurs française.

Nous allons regarder comment le projet monte : la première année, la deuxième, la troisième. Ensuite, nous déciderons. Est-ce qu'on poursuit ? Est-ce qu'on bifurque ? Est-ce qu'on transforme le bâtiment en logements et on prolonge le modèle ailleurs ? Est-ce qu'on imagine du ad hoc ? Toutes ces options restent ouvertes.

Ce projet fait-il évoluer la manière dont un propriétaire institutionnel peut intervenir dans les mutations du tertiaire ?

Je pense que ce sera riche d'enseignements pour tous. Qu'un propriétaire institutionnel se dise : nous n'avons pas toutes les réponses, mais nous nous lançons, nous nous entourons, nous testons et nous regardons ce que cela produit, c'est déjà un signal. Cela dit quelque chose de l'évolution du rôle des acteurs immobiliers : non plus seulement gérer des actifs, mais aussi activer des usages, fédérer des acteurs et contribuer à la structuration d'écosystèmes d'innovation.

Le Diamant peut ainsi servir de cas concret. **Pour faire évoluer les pratiques, et parfois les cadres publics, il faut des démonstrateurs.** Si ce bâtiment permet de tester une nouvelle façon d'activer un actif entre deux phases de transformation, alors il aura pleinement joué son rôle.



Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) est **le lab' de l'attractivité du Grand Paris**, fondé par la CCI Paris Île-de-France, une trentaine de Grand Paris Makers® (entreprises à dimension internationale, fédérations et établissements publics engagés en faveur d'un Grand Paris ambitieux et innovant) et soutenu par la Métropole du Grand Paris.

Son ambition est de **faire du Grand Paris le pionnier et le leader des transitions** en anticipant les futurs facteurs d'attractivité des métropoles et en contribuant à les développer sur le territoire dès aujourd'hui en portant les propositions des acteurs économiques et des territoires au plus haut niveau.

Paris-Île de France Capitale Économique assure 3 missions centrales :

- veille prospective, benchmarking international sur les facteurs d'attractivité des villes globales ;
- organisation de groupes de travail portés par des acteurs économiques pour dégager des pistes d'action et mettre en œuvre des chantiers d'expérimentation dans le Grand Paris ;
- mise en valeur des savoir-faire de nos Grand Paris Makers® en organisant des conférences et des séminaires, en accueillant des délégations internationales et en organisant des *learning expeditions*.



Paris-Île de France Capitale Économique

Éditeur

Paris-Île de France Capitale Économique
2 place de la Bourse - 75002 Paris
contact@pce-idf.org

Directrice de la publication

Chloë Voisin-Bormuth

Rédactrice

Anaïs Jardin

Communication

Louise Limare

Louise Tirvaudey