



# L'environnement de travail en mutation

*Le rapport de veille stratégique et concurrentielle de Jaicost  
Premier semestre 2025*

**JAICOST**



# SOMMAIRE

**03**

*Introduction*

**04-05**

*L'ESG dans l'environnement de travail*

**06-08**

*L'Intelligence Artificielle est partout*

**09-13**

*La co-construction du bureau de demain*

**14-15**

*La restauration collective et sociale*

**16**

*Méthode et sources*

# 2025, la transformation à l'oeuvre dans l'environnement de travail

L'année 2025, comme les années précédentes, n'a rien d'un long fleuve tranquille. Dans un contexte mondial où les crises se succèdent à un rythme aussi effréné que nos notifications sur smartphone, il ne faut pas perdre de vue que l'univers de l'environnement de travail se trouve au cœur d'enjeux cruciaux. Entre inflation galopante, tensions géopolitiques et attentes toujours plus fortes de la part des collaborateurs et des citoyens, ce secteur se voit contraint d'évoluer rapidement, tout en conservant un certain dynamisme face à la tempête.

Ce début d'année se caractérise par une indécision constante : continuer à accélérer sur la voie de la digitalisation et de l'innovation, tout en rappelant que l'humain et la responsabilité, eux aussi, doivent rester au centre des préoccupations. Sur cette scène mouvante, quelques tendances se dégagent, façonnant de façon imperceptible mais assurée la manière dont nous concevons nos espaces professionnels.

Parmi celles-ci, l'intelligence artificielle, qui a troqué ses premiers pas de robot tout puissant contre une image d'assistante précieuse pour optimiser la qualité de vie dans nos bureaux. La restauration en entreprise, quant à elle, poursuit sur sa lancée : exit le simple sandwich emballé dans du plastique, place à la médecine douce de l'alimentation durable et plaisir, avec une bonne pincée d'écoresponsabilité dans chaque plat. Et que dire des normes ESG, qui se frayent lentement mais sûrement un chemin dans la gouvernance des grands groupes, dans un contexte économique-social compliqué et un rapport au travail qui continue sur la pente de la remise en question du rapport au travail et de l'adaptation perpétuelle de son environnement.

Pendant ce temps, nos voisins européens jonglent avec leurs propres équilibres, les combats font rage au Moyen Orient, les grandes puissances tentent de s'en mêler et la planète tire la sonnette d'alarme à coups de catastrophes climatiques, tout en laissant planer la question : jusqu'où pouvons-nous continuer à courir après la croissance dans un monde qui crie au secours ?

**Autant d'évolutions qui, dans un environnement mêlant défis et opportunités, révèlent la profondeur du secteur de l'immobilier (tertiaire) qui, loin d'être un simple décor, se pose en acteur de transformation, autant qu'en témoin de notre époque.**

Car après tout, dans une société où le changement devient la seule constante, il n'est plus simplement question d'adapter nos espaces de travail. Il s'agit de redéfinir la relation que nous entretenons avec nos environnements professionnels, tout en laissant la place à une agilité certaine, et à un juste équilibre entre innovation et responsabilité. Au final, depuis deux ans, nous pouvons constater que s'il devait y avoir une nouvelle maxime de l'environnement de travail et du bureau, ce serait bien celle-ci : « Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme » ! Aménagements, construction, mobilier, matériaux, labels, normes, règles, usages, habitudes, attentes, management, ou même culture d'entreprise, tout pourrait se rapporter à cette phrase qui semble frappée au saut du bon sens.

Bonne lecture, en espérant que ce rapport vous apporte un éclairage dans cette aventure passionnante qu'est la mutation de nos lieux de travail.



*Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme.*

*Antoine Lavoisier, Traité élémentaire de chimie, 1789, d'après le philosophe grec Anaxagore de Clazomènes, Fragments (Ve siècle av. J.-C.)*

# L'ESG dans l'environnement de travail

Une intégration et une prise en compte de plus en plus prégnante des critères ESG, fortement poussés par des lois et réglementations.

Comme presque tous les ans, le début de l'année 2025 a été marqué par des changements et de nouvelles réglementations, venant impacter l'industrie du bâtiment et de l'exploitation tertiaire en France.

Nous avons souhaité faire une synthèse des principales évolutions et de leur implication, pour ceux qui sont pressés ou ont du mal à y voir clair.

Tour d'horizon des évolutions réglementaires dans le domaine de l'environnement et de la transition écologique au 1er janvier 2025.

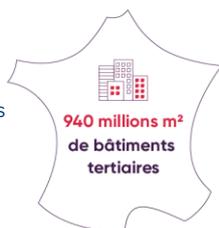
## Décret Tertiaire

- Le décret tertiaire impose aux bâtiments tertiaires de plus de 1 000 m<sup>2</sup> une réduction de 40 % de leur consommation d'énergie d'ici 2030, par rapport à une année de référence entre 2010 et 2019 : [en 2025, les premières vérifications de résultats auront lieu : la période de tolérance prend fin.](#)
- Le Décret Tertiaire s'aligne sur la taxonomie verte européenne, ce qui renforce son impact sur l'éligibilité aux financements durables
- Déclaration des Consommations : Les assujettis doivent déclarer leurs consommations énergétiques sur la plateforme OPERAT avant le 30 septembre 2025. La plateforme OPERAT évolue avec de nouvelles fonctionnalités pour un suivi plus précis des performances.

## Obligations de Rénovation Énergétique

Les sites industriels hébergeant des activités tertiaires sont également soumis au décret tertiaire. Ils doivent réaliser des économies d'énergie significatives et peuvent bénéficier d'audits énergétiques pour identifier les gisements d'économies d'énergie

La consommation d'énergie tertiaire en France, un enjeu majeur à l'heure où l'État vise la neutralité carbone en 2050



Consommation d'énergie tertiaire en France :



© Opéra Énergie

## Réglementation Thermique 2025 (RE 2025)

La RE2025 abaisse les seuils à respecter quant aux émissions de carbone des constructions neuves. L'application de la norme, jusque-là limitée à certains types d'édifices, devrait également s'étendre à de nouvelles catégories de bâtiments.

RE2025 : les plafonds à respecter pour la construction de bureaux		
Indicateur	RE2020	RE2025
IC Construction	980	810
IC Énergie	200-280*	200

\*Le seuil haut s'applique aux bureaux raccordés à un réseau de chaleur urbain  
Graphique présenté sur le site Alobees, dans un article de Franck Sousa

## Décret BACS

Systèmes d'Automatisation et de Contrôle : Le Décret BACS impose l'installation de systèmes d'automatisation et de contrôle des bâtiments (GTB) pour optimiser la performance énergétique des bâtiments tertiaires. Les obligations du Décret BACS s'étendent, rendant l'automatisation énergétique obligatoire pour davantage de bâtiments : depuis le 1er janvier 2025, cette obligation concerne les bâtiments existants dont les équipements affichent une puissance nominale cumulée supérieure à 290 kW.

## Installation de Points de Recharge pour Véhicules Électriques

Depuis le 1er janvier 2025, la loi LOM impose aux bâtiments tertiaires, neufs ou rénovés, de s'équiper d'un point de recharge pour véhicules électriques tous les 20 emplacements de stationnement.

## Diagnostic de Performance Énergétique (DPE) :

Obligations pour les Bâtiments Publics : Le DPE tertiaire doit être réalisé et affiché dans le hall d'accueil des bâtiments publics de plus de 250 m<sup>2</sup> occupés par les services d'une collectivité publique ou d'un établissement public recevant du public.

Toutes ces nouvelles réglementations visent à améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, réduire les émissions de gaz à effet de serre et favoriser la transition énergétique dans les secteurs du bâtiment et de l'exploitation tertiaire et industrielle.

Au-delà des normes, la filière ESG a encore de beaux jours devant elle (et tant mieux), et notamment grâce à l'éco-conception et au développement de solutions d'économie circulaire. Coup d'œil sur les innovations du secteur qui continuent de trouver des solutions écologiques, malignes et durables pour l'industrie et pas que !

## Eco-conception, achats responsables, économie circulaire, des concepts de plus en plus développés pour un monde de plus en plus vert.

Aujourd'hui, dans tous les secteurs, il est de rigueur d'être attentif aux actions et aux gaspillages, de faire mieux (et plus) avec moins. Selon [Sophie Fabre, expert Environnement pour BpiFrance, deux grands domaines où l'on va trouver de l'écoconception et de l'innovation sont le recyclage et les nouveaux matériaux](#), avec des techniques de recyclage innovantes en phase émergente, qui doivent encore montrer leur efficacité, passer à l'échelle et réduire les coûts : preuve par l'exemple !

[Deschaumes](#) et son parquet éco-conçu, réemployable qui se monte et se démonte facilement.

[Replace-plastics](#) : procédé mécanique très peu énergivore permettant de recycler certains plastiques aujourd'hui sans solution de recyclage, dans un matériau qui est lui-même recyclable.

[Carbios](#) : recyclage enzymatique des plastiques et textiles en fin de vie.

[Ecollant](#) : recycle les textiles en polyamide.

[Bocoloco](#) : emballages réemployables, avec développement d'une solution de traçabilité et d'optimisation des flux logistiques.

[Les Matériaux Urbains](#) : valorisent des déchets pour les transformer en produits upcyclés pour répondre aux besoins d'achats des entreprises.

« L'innovation dans le domaine de l'écoconception, n'est pas forcément technologique, elle peut être aussi organisationnelle et collaborative. Aujourd'hui l'écoconception doit évoluer pour ne plus seulement servir à optimiser l'impact environnemental d'un produit mais aussi à questionner les usages afin d'aller vers des nouveaux modèles comme l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, où l'on vend l'usage d'un produit plutôt que la possession du produit lui-même. » Sophie Fabre, expert Environnement pour Bpifrance.



« **L'économie circulaire peut relancer l'industrie** » Sophie Fabre, expert Environnement (Bpifrance)

L'économie circulaire, un secteur qui a le vent en poupe. [Des solutions innovantes et écologiques, à moindre coût](#) : histoire d'un secteur favorisant le gagnant-gagnant.

A l'heure où les questions de transition écologique, de circularité et de respect de l'environnement s'imposent dans le secteur de l'immobilier, l'écoconception suscite un vif intérêt au sein des entreprises françaises : [déjà en 2020, sur 394 entreprises interrogées, 76 % ont déclaré avoir « mis en place des actions pour l'écoconception. »](#). Un chiffre et un intérêt qui se confirme et qui grandit avec le temps et les contraintes réglementaires mais aussi économiques et sociales plus fortes.

Des pratiques et enjeux forts, monitorés chez BPI France grâce au [Diag EcoConception](#), lancé début 2020. Il offre la possibilité aux entreprises, à des PME d'être accompagné pour former leurs équipes sur le sujet, étudier l'impact environnemental d'un produit ou service, identifier des pistes d'écoconception et in fine améliorer l'impact environnemental de leurs produits et services.

Dans cette mouvance, [une multitude de start-up naissent et se développent pour faire bouger les lignes](#)

[NOPLI](#): la solution de seconde main plug and play pour les marques. 

[Dipli](#) : la seconde vie des produits tech. 

[Homycrush](#) est un site de vente et d'achat d'objet de déco de seconde main pour tous ! 

[linkNsport](#), la marketplace dédiée à la vente et l'achat de matériel de sport d'occasion entre professionnels et particuliers

[Reverse Systems](#), la solution en Reverse Logistique pour le réemploi de matériaux à destination des acteurs industriels. 

Ainsi, que ce soit par la flexibilité, la modularité, l'agilité, ou encore par l'éco conception ou l'économie circulaire, en immobilier rien n'est plus vrai que la maxime « rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme! »

## Plus de vrai, plus de simple : le rôle et l'impact grandissant des achats responsables

Le monde des achats se met de même au diapason de l'innovation pour un monde (ou des achats) meilleur, pour montrer que cette fonction stratégique peut elle aussi apporter sa pierre à l'édifice.

Certaines grandes entreprises, comme RTE ou Engie codéveloppent des projets avec leurs partenaires et prestataires, pour favoriser l'économie circulaire, le recyclage, ou des achats plus responsables. [Une tendance qui n'est pas prête de s'arrêter, et la Fresque des Achats Responsables est là pour le prouver !](#)

## Avancées, acteurs et impacts de l'IA dans l'industrie et l'environnement de travail.

Depuis ses balbutiements, l'intelligence artificielle ne cesse de fasciner autant qu'elle inquiète. En 2025, son rayonnement est palpable dans tous les secteurs – de l'industrie à l'immobilier, du bâtiment à la restauration collective, en passant par la gestion des ressources humaines et la transition écologique. Ce n'est plus une vague de tendance passagère, mais une véritable transformation structurante, façonnée par des acteurs stratégiques et des enjeux auxquels il faut désormais répondre.

Avec la compréhension de l'ampleur de ses potentialités, l'intelligence artificielle n'a cessé de redéfinir le paysage économique, social et technologique mondial. En 2025, la France s'inscrit résolument dans cette révolution, mettant en avant ses forces et ses acteurs principaux, tout en essayant de cadrer et de réguler l'impact concret de l'IA dans diverses industries.

## L'Intelligence Artificielle est partout ?

La France, en tant qu'État et qu'écosystème, est plus que jamais engagée sur la voie de l'intelligence artificielle. Le gouvernement, dans une logique de souveraineté numérique, a lancé en 2021 son plan France IA, avec l'objectif avoué de faire du pays un acteur de référence dans la compétition globale. Une ambition partagée par l'Europe : quelques mois après le Sommet de l'IA, Benjamin Revcolevschi, Directeur général d'OVHcloud, fait le point sur les engagements pris lors de ce grand raout technologique et liste les défis auxquels doivent répondre les acteurs européens de l'IA pour construire un écosystème IA solide, éthique et à faible impact environnemental.

La course à l'investissement est intense : l'Union Européenne a mobilisé plusieurs centaines de milliards d'euros pour développer un socle technologique, avec des champions en devenir comme Mistral.AI, Aleph Alpha ou LightOn. La volonté derrière ces investissements ? Maîtriser l'impact environnemental de l'IA, favoriser une gamme complète de services tout en rassemblant talents et entreprises sur son sol. La trilogie volontaire que l'on retrouve à travers ces initiatives est claire : moins polluer, plus innover, et garder la maîtrise des données. Autant de paris que d'opportunités pour l'avenir.

La France, à l'image de ses voisins européens, a su créer un écosystème solide autour de quelques acteurs qui jouent un rôle clé dans cette avancée. Parmi eux :

CentraleSupélec, en tête dans la recherche appliquée à l'IA, notamment en apprentissage automatique et en systèmes autonomes.

Inria : l'institut national de recherche dédié au numérique, dont l'expertise en algorithmie, traitement du langage et vision par ordinateur est reconnue mondialement.

La France compte en 2025 1 000 start-ups dans l'intelligence artificielle (contre 502 en 2021), illustrant la vitalité d'un tissu entrepreneurial innovant. Quant aux grandes entreprises industrielles, Airbus, Safran, Renault, TotalEnergies avancent de concert, souvent en partenariat avec des laboratoires ou des start-ups, sur des projets intégrant l'IA pour améliorer leurs process achats, industriels, RH ou leur développement commercial.

A côté, certains clusters et pôles de compétitivité montent en puissance avec des initiatives comme Systematic Paris-Région, ou le pôle Cap Digital, qui jouent un rôle moteur en fédérant acteurs publics, privés et académiques, pour accélérer la maturation des technologies IA et leur adoption concrète. En entreprise et pour les travailleurs, les nombreuses spéculations sur l'avenir de l'IA vont bon train, et plusieurs scénarios se dessinent, peut être complémentaires.

Le Club des Bons Ancêtres, dirigé par Amélie Cordier, (docteure en IA) est un bon exemple d'explorations de tendances ancrées dans la réalité et les usages du monde du travail. Ce club explore trois grandes tendances liées au futur des IA et du travail à l'horizon 2040 sur les thématiques suivantes : optimisation, adaptation, frugalité.

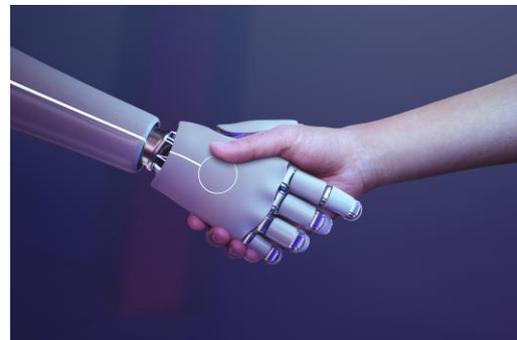
Dans la réalité, l'IA est déjà utilisée par près de 4 salariés sur 10, qui l'intègrent à leurs pratiques professionnelles, souvent via des outils personnels. Pourtant, seules 30 % des entreprises ont structuré un déploiement d'outils d'IA. Ce décalage crée un flou dans les usages, avec des risques pour la sécurité, la cohérence et la performance collective. Et ouvre un pan énorme en besoin de formations complémentaires...



## Oui, mais au service de ce qui a de la valeur

### L'impact de l'IA sur le travail : l'heure de la réflexion

Si nombreux sont ceux qui craignent une substitution des travailleurs par l'IA? les études, notamment celles publiées par l'OCDE (environ 15% des emplois dans les pays membres risquent d'être fortement automatisés d'ici cinq ans ) ou par des cabinets comme BCG, attestent en effet que l'IA va profondément transformer les métiers : les tâches répétitives, à faible valeur ajoutée, seront automatisées. Cependant, la tendance n'est pas à la disparition d'emplois mais à leur mutation, où les compétences en pensée critique, résolution de problèmes complexes, créativité et intelligence émotionnelle autant que la maîtrise des outils d'IA, la capacité à interpréter et à gérer des données, ou encore des compétences en éthique et en gouvernance, deviennent des prérequis. La formation continue s'impose donc en effet comme un enjeu crucial et stratégique, que ce soit dans l'univers public ou privé.



Istock - image libre de droits

### La primordiale nécessité d'un dialogue éthique

À mesure que l'IA devient un acteur de plus en plus incontournable dans nos environnements professionnels, la réflexion sur ses enjeux éthiques se déplace au cœur des débats. La question du respect de la vie privée, de la transparence des algorithmes, ou encore de la responsabilité en cas d'erreur ou de biais est désormais centrale.

Les autorités françaises, européennes (avec le « AI Act »), ainsi que certaines grandes entreprises, s'engagent dans cette voie. La règle d'or : faire de l'IA un outil de progrès humain, plutôt qu'un remplaçant ou un contrôleur de nos quotidiens. C'est ce que tentent de faire de nombreuses entreprises, parfois avec succès : les prix ou initiatives comme les Trophées des Achats par exemple. L'édition 2025 met en avant de nombreuses collaborations ayant conduit à la création de systèmes basés sur de l'IA pour favoriser l'écosystème et les compétences humaines. Les maîtres-mots : gain de temps, création de valeur pour remettre le curseur là où il est essentiel : sur l'humain.

### Un futur aux multiples facettes

Avant que nous nous penchions précisément sur certains exemples d'outils créés avec l'IA, dans le monde de l'environnement de travail et du bâtiment l'essor des plateformes d'IA est important : l'IA a notamment permis la conception d'outils très concrets pour la gestion de bâtiments ou d'infrastructures. Par exemple, pendant que la startup Butlr a lancé un capteur d'utilisation basé sur la température du corps, le Heatic 2, capable de couvrir un espace deux fois plus grand tout en nécessitant moins d'installation, JLL prévoit qu'environ 45% des occupants d'appartements ou de bureaux en 2025 adopteront des systèmes de gestion de l'énergie pilotés par IA, pour réduire coûts et empreinte carbone. La vision est claire : faire de l'IA un levier d'efficacité, avec une attention accrue à la sobriété et à l'impact écologique.

L'IA, en cette année 2025, n'est plus une aspiration lointaine. Elle est devenue une réalité utilisée pour augmenter la performance, la précision, et, pourquoi pas, la durabilité. Les entreprises, les collectivités, et les acteurs privés doivent maintenant faire preuve d'agilité, de discernement et d'éthique pour intégrer cette révolution technologique sans en perdre le fil humain.



***l'IA est avant tout défini par ce que les humains décident d'en faire.***

*Amélie Cordier, docteure en IA et fondatrice de Graine d'IA.*



**EU Artificial Intelligence Act**



Capteur Heatic 2, de Butlr.



# Lumière sur des projets IA créateurs de valeurs

*Au-delà des coûts, il est essentiel de se poser suffisamment la question de la valeur.*

Ce qui fait la force de l'IA en 2025, ce n'est pas uniquement sa rapidité ou sa puissance, mais sa capacité à prévoir, à contextualiser, et à personnaliser. Et au-delà, ce qui fait sa vraie force, ce sont les humains derrière qui créent les dispositifs augmentés par IA adaptés à leurs enjeux métiers, pour trouver des solutions à des problématiques précises et ciblées.

Dans l'industrie, cela se traduit par des maintenances prédictives ; dans le secteur médical, par des diagnostics plus précis et plus rapides ; dans la logistique, par une gestion optimisée des flux ; dans les achats, par des processus plus fluides, plus verts, plus centrés sur l'humain, plus vertueux. Quelques exemples de solutions et de projets :

Prewave : Supply chain risk intelligence : transforme la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement en abordant la transparence, la résilience et la durabilité.

GoJob : agit pour l'inclusion dans l'emploi, grâce à son IA qui sait identifier, mobiliser et accompagner vers des missions les personnes les plus éloignées de l'emploi.

Humancraft avec Needz+, solution de staffing optimisé à chaque étape du recrutement.

Redstone Solutions avec son assistant IA, MatlAs, dédié à l'optimisation des incidents techniques et à leur pilotage pour éviter des interventions inutiles.

Worlea.io et sa solution #Smart, un outil d'automatisation des processus achats indirects, avec analyses financières et techniques détaillées et automatisées.

Sacha IQ qui digitalise et valorise l'intelligence achats et le savoir stratégique pour garantir une performance durable.

Les quelques conclusions que nous pouvons tirer sont que de l'IA oui, nous en voyons et allons continuer d'en voir mais toujours au service de l'humain !

De l'IA pour automatiser des tâches à faible valeur ajoutée pour redonner à l'humain du temps pour se consacrer à ce qui compte. Ce qui ressort aussi est la co-construction à l'œuvre pour trouver des solutions : les entreprises s'engagent de plus en plus au côté de leurs prestataires et fournisseurs pour codévelopper des solutions sur mesure, répondant à des problématiques précises. Des associations win-win qui permettent de développer agilement des solutions techniques pertinentes dans leurs contextes.

Un des éléments qui reste majeur dans ces innovations est la nécessité de se poser les bonnes questions, d'aller voir dans le détail les process pour les simplifier et créer de la valeur ajoutée là où elle est utile. Pas de solution miracle à tous les problèmes d'une entreprise, des solutions bien pensées et efficaces, qui ciblent un maillon d'une chaîne pour fluidifier et créer de la valeur à un endroit précis, tout ça dans une vision claire et ancrée de la résilience et de la souveraineté : en France, un vrai effort est porté sur la recherche d'actions durables, pérennes et à base d'achats de ressources françaises.

L'impact de l'IA sur le travail, loin d'être un simple phénomène d'automatisation, ouvre un espace d'opportunités pour repenser en profondeur nos modèles, nos compétences, et nos valeurs fondamentales. La clé de la réussite ? Une intelligence artificielle maîtrisée, éthique, inclusive, et surtout, humaine.

Et si, à terme, l'IA devenait notre meilleure alliée dans la quête d'un avenir durable, innovant, et équitable ? Peut-être. En tout cas, c'est tout l'enjeu de cette grande révolution qui façonne déjà notre quotidien professionnel.



Plateforme #Smart, de Worlea



## Le rapport au travail et au bureau toujours en évolution

L'environnement économique international demeure fragile, marqué par une résilience à tester face aux crises énergétiques, aux tensions géopolitiques et aux enjeux climatiques. Dans ce contexte de polycrises, la nécessité d'un regard long-termiste émerge dans l'aménagement des espaces. L'espace de travail dans ce contexte, s'affirme comme un laboratoire où se conjuguent innovation et responsabilité.

Selon [BNP Paribas RE \(2025\)](#), le marché immobilier tertiaire français dispose actuellement de 5,8 millions de m<sup>2</sup> vacants en Île-de-France. Ce phénomène, dû à des bâtiments devenus obsolètes ou mal adaptés aux nouveaux modes de travail, oblige à repenser la fonction même du bureau dans la ville moderne. L'enjeu est aujourd'hui de transformer ces actifs en espaces multifonctionnels, intégrant à la fois bien-être, durabilité et flexibilité - un défi stratégique pour toute la filière immobilière.

# Le bureau de demain, une co-construction à toutes les échelles

## La transformation des espaces de travail en 2025 : un monde hybride, connecté et durable

L'année 2025 marque une étape dans l'évolution des environnements de travail, où l'anticipation, l'adaptation et la flexibilisation rapides deviennent la norme. L'évolution des usages, l'accélération des usages numériques notamment, mais aussi une conquête croissante du bien-être et de la durabilité façonnent inlassablement la nouvelle cartographie de nos bureaux et espaces professionnels. Entre aspirations sociales, innovations technologiques, stratégies de performances et exigences écologiques, quels sont les grands changements en marche ? Quels acteurs, quels enjeux, et quelles stratégies pour bâtir un avenir plus résilient, inclusif et efficient ?

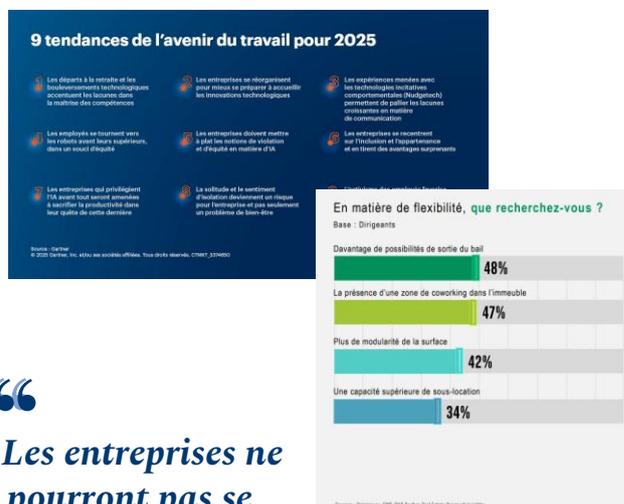
Selon le [Baromètre Actineo 2025](#), 73 % des salariés dans de grandes entreprises envisagent de quitter leur poste si la flexibilité disparaît. La tendance est claire : le modèle hybride s'affirme comme la norme. La présence physique n'est plus une obligation, mais une opportunité d'enrichir l'expérience collaborateur.

Le travail hybride, en devenant la nouvelle norme, impacte fortement les pratiques et les espaces, tant par ses opportunités que par ses défis.

Dans le [baromètre Phygital Workplace 2025 de Julhiet Sterwen](#), 4 managers sur 10 anticipent une réduction des surfaces physiques au profit d'espaces de socialisation renforcés, afin de cultiver l'esprit d'équipe dans un cadre plus modulaire. L'objectif n'est plus seulement d'optimiser les mètres carrés, mais d'imaginer des environnements modulaires et évolutifs, capables de s'adapter aux usages réels et aux attentes différenciées des équipes.

C'est bien l'acculturation au télétravail qui a permis de repenser l'expérience collaborateur. L'hybridation provoquée produit une imbrication des temps et des espaces. Il est désormais entendu que l'exercice d'une activité peut être effectué pour partie en présentiel et pour partie à distance. Le lieu d'exercice devient varié : le domicile, un train, un avion, un espace de coworking, une salle d'attente. Au-delà de la déspatialisation du lieu de travail, les temps sont également multiformes et imbriqués - temps de travail, temps social, temps domestique, temps familial, temps de loisir, tous soumis à un désir de flexibilité maintenant à la journée.

Et si comme l'explique [Mark Dixon, fondateur et directeur général d'IWG](#) : *« Le travail hybride offre un modèle pour un avenir agile et résilient »*, il consolide aussi son rôle dans la révolution du leadership et sa possibilité d'offrir une vision moderne où bien-être, productivité et parité s'entremêlent.



« Les entreprises ne pourront pas se contenter d'adapter leurs espaces de travail : elles devront concevoir une expérience globale, qui allie flexibilité, responsabilité environnementale et lien humain. C'est cet alignement qui fera la différence en 2030 », David Gautron, partner expérience collaborateurs, Julhiet Sterwen

« Pourquoi [les collaborateurs] doivent-ils revenir au bureau ? » semble être une interrogation pertinente. Telle une pierre angulaire, le bureau porte en effet l'ensemble de la vision stratégique de l'entreprise : celle du directeur immobilier responsable du patrimoine d'exploitation, celle du directeur des ressources humaines attaché à renforcer l'attractivité de son entité, celle du directeur administratif et financier qui souhaite améliorer la performance financière de l'organisation grâce au bon dimensionnement de son parc, ou encore celle du directeur développement durable & innovation engagé dans la décarbonation du patrimoine immobilier. En n'oubliant pas, qu'en pleine période de mutations, l'organisation de l'espace de travail par son agencement doit en premier lieu répondre aux besoins des collaborateurs. Ces besoins ne sont pas tous uniformes et que si bureau idéal il y a, ce dernier doit se poser comme le lieu de l'équité et de l'inclusion permettant à chacun d'être hébergé confortablement pour travailler **efficacement** », Frédéric Goupil de Bouillé, Président de l'Association des Directeurs immobiliers.

Alors que les idées et prospectives pullulent sur l'environnement de travail de demain, un consensus se crée justement sur le pourquoi du bureau. Entre collaboration, culture d'entreprise et attractivité, il demeure que pour les dirigeants, les bureaux ont d'abord vocation à soutenir la productivité.

Il convient alors de se poser la question de l'équation entre espaces de travail et bien-être, mais aussi entre bien être et productivité. Si le retour au bureau est nécessaire, il doit être réfléchi : comment et pourquoi ?

### Le bureau et ses leviers de performance.

Dans une ère où il est clair pour un actif sur deux que l'espace de travail agit directement sur le bien-être, l'ouvrage « Stratégie immobilière et performance au travail - Penser l'espace de travail de demain » publié sous la direction de Nicolas Cochard, Directeur Recherche & Développement de Kardham, en partenariat avec l'ADI (association des Directeurs Immobiliers), se penche sur l'analyse approfondie du bureau. Ce brillant ouvrage tente de dresser le portrait du bureau idéal sous l'angle de l'expérience-utilisateur au travers d'une démarche englobante, en incluant ses dimensions matérielles et immatérielles de l'espace de travail : performances physique, fonctionnelle et psychologique. Car si l'espace de travail dans sa matérialité peut proposer un vrai levier de performance, c'est bien le contexte humain qui fera que chacun se rendra positivement sur son lieu de travail. Après une définition appliquée de la performance, qui permet de cadrer le sujet, l'immeuble de bureau est mis en perspective dans son contexte urbain, sujet plus que d'actualité, comme nous le verrons par la suite.

Enfin l'ouvrage se penche sur les différents leviers de performances acteurs des bureaux « parfaits ». Sans oublier que les liens entre les espaces et la performance organisationnelle restent au premier plan dans la réussite d'un bureau. Un guide intelligent à lire sans plus tarder !

Autre levier de performance, l'aménagement : selon Ann Hoffman, chaque détail compte, lorsque la globalité du lieu peut avoir un impact vraiment important sur le ressenti et la performance qui en découle :

« Pour vos collaborateurs, l'espace de travail est bien plus qu'un lieu : c'est un environnement qui façonne leur quotidien. Chaque détail – lumière, agencement, acoustique, couleurs, sensation de contrôle – influence leur manière de penser, de ressentir et de s'engager. »



### La co-construction de la fabrique du bureau et de la ville. Enjeux croisés, questionnements mutuels, bénéfiques communs.

La transformation des bureaux par les usages, de l'intensité à la mixité d'usage, jusqu'à la reconversion des actifs parfois en d'autres destination prend part à un sujet plus global. Deux sujets même : celui à la fois de la remise en question actuelle de nos modèles urbains et de nos quartiers, et celui du rôle que prennent nos actifs tertiaires et industriels dans la fabrique de cette ville.

La citation « Le paysage urbain est, par essence, notre salon commun, un espace où les communautés se rassemblent » de Robert Patzschke, est une belle mise en bouche pour entrer dans ce sujet qui nous touche tous.

Comme nous évoquions dans notre dernier rapport, les bureaux et immeubles tertiaires jouent un rôle majeur dans la fabrique de la ville et dans les réflexions à l'échelle des quartiers. Aujourd'hui où nous vivons dans une dichotomie constante entre manque de communauté et sursaut d'actions citoyennes, la question des quartiers « comme des services » émerge de plus en plus. Le constat que bureaux, logements et quartiers s'utilisent et se conçoivent maintenant différemment est ancré : « Ils se consomment davantage comme des services. Usages et investissements se transforment autour des bouquets de services qui font éclater les démarcations traditionnelles de la fabrique urbaine. De nouveaux opérateurs se profilent. Ils repensent la proximité et l'urbanité. » nous dit Isabelle BARAUD-SERFATY, fondatrice d'Ibicity, agence de conseil et expertise en économie urbaine qui remarque ce changement à l'œuvre.

Des changements créés par une envie d'avoir un impact, apparemment partagée par de nombreux acteurs, depuis quelques années déjà. C'est le résultat de l'enquête menée par JLL en 2023 de laquelle ressort que 94% des entreprises en France pensent que leur immobilier constitue un moyen de soutenir la création de valeur sociale.

*“Il faut apprendre à regarder la valeur sur le long terme. La transformation urbaine, notamment celle des immeubles de bureaux, ne se décrète pas : elle se construit dans le temps. On ne peut plus se contenter de reproduire des modèles standardisés. Il faut passer à des approches pensées en fonction du contexte et de l'environnement. Transformer un bâtiment est une zone grise, et il faut accepter d'y naviguer avec agilité et discernement.” Carmine Luongo, Architecte associé, OA - OFFICINE D'ARCHITECTURE*

Quand le quartier devient plus important que le bâtiment : une approche commune alléchante mais aux nombreux défis.

Si l'échelle du quartier est plus pertinente que celle du bâtiment pour faire et gérer la ville, de plus en plus, la qualité du quartier devient déterminante pour l'implantation des actifs. Pour les utilisateurs premièrement, mais aussi pour les gestionnaires, qui peuvent aussi y trouver des avantages. L'appartenance à un quartier construit en tant que tel combine deux attentes : d'une part une recherche de convivialité, de proximité, de vie et d'autre part le partage de services et d'espaces, pour bénéficier d'aménités urbaines présentes.

Pour les municipalités et les opérateurs qui fabriquent et gèrent la ville (notamment les aménageurs, les promoteurs, les opérateurs de services urbains), le quartier permet de mutualiser un certain nombre d'espaces et de services, et donc d'offrir plus de services à moindre prix. La mutualisation présente des avantages, environnementaux voire parfois financiers. C'est souvent le cas des services énergétiques ou des services de mobilité, qui reposent sur la mise en commun de places de stationnement voire de véhicules (voitures, vélos, trottinettes partagés), comme c'est le cas à la Défense où de nombreuses tours profitent des places de parking des grands opérateurs en place pour leurs salariés.



### Malgré les crises, les esprits sont tournés vers l'avenir.

Ces constats font du bien à la ville et aux esprits. S'ils sont porteurs d'espoirs pour la ville de demain, ils sont aussi résolument tournés vers l'avenir et vers un avenir plus vert, plus attirant et plus durable. C'est le cas par exemple à la Défense, où le rapport "Les Acteurs de la Défense : vision pour 2050" souligne que la localisation des bureaux devra intégrer une réflexion plus large :

comment faire cohabiter des usages variés liés à la résidence, au travail, aux loisirs et aux équipements de proximité.

En pratique, cela se traduit par la conception d'espaces multifonctionnels, intégrant co-working, zones de convivialité, et services dématérialisés.

Ainsi la réinvention de la proximité urbaine est bien en marche, et tous les acteurs semblent vouloir intégrer une mixité certaine. C'est le même mouvement qui pousse la métropole de Troyes dans sa nouvelle démarche d'attractivité, illustrant encore une fois la tendance à faire du lieu de travail un vecteur d'urbanisme durable et inclusif attractif pour les actifs et les multiples modes de travail. La ville devient ainsi une plateforme d'expérimentations où l'on mêle productivité, vivre-ensemble et respect de l'environnement.

### Vers une économie de l'usage ? La monétisation des usages en immobilier tertiaire : un nouveau modèle économique durable.

Plus seulement réduite à ses m<sup>2</sup> ou à sa localisation, mais mesurée par les usages qu'il rend possibles, l'expérience qu'il propose et sa capacité à s'adapter à des besoins en constante évolution, la valeur des bureaux évolue. Face à cette constatation forte et complexe, une multitude de services ont émergé ces dernières années : espaces partagés, mobilité douce, restauration flexible, hospitality management... Mais cette logique consistant à empiler de nouvelles couches de services ne fait pas sens et trouve ses limites. Aujourd'hui un avenir se dessine où les bureaux ne sont plus pensés comme une surface associée à des fonctionnalités, mais bien comme un service en soi.

Plutôt que de monétiser des services, il devient essentiel pour Olivier Villeneuve d'Excellence Tertiaire d'adopter un modèle basé sur la monétisation des usages, en garantissant un impact mesurable sur le bien-être et la performance des occupants, où la valeur repose sur l'expérience utilisateur et l'usage effectif des espaces. Selon lui, le bureau serviciel efficace est celui où est développée une approche servicielle basée sur l'impact, pour valoriser « l'effet utile des bâtiments ».

### Une harmonisation des pratiques workplace est-elle possible ?

Lorsque l'on gère un immobilier éparpillé et multiple, parfois sur plusieurs pays, la tentation est grande de vouloir créer un modèle répliquable pour gagner du temps, notamment lorsqu'un site donne des signes positifs d'utilisation et d'exploitation.

Jonathan Lasserre, de Pasqal semble suggérer qu'un modèle soit possible, une « matrice » comme il la nomme. S'il est évident dans tout projet immobilier que la communication est essentielle et qu'il faut tenter d'apporter une vision pour faire adhérer au maximum les collaborateurs et l'ensemble de l'entreprise, il pense qu'il est aussi possible d'avoir « une recette qui marche », quel que soit le pays. Si des « nuances existent en fonction de la localisation, de la raison d'être du bureau, de son usage, dans tous les cas il est possible d'apporter une harmonisation de ces sites, d'avoir un scénario similaire peu importe le contexte du pays. Les matrices apportent une marche à suivre claires pour les équipes locales. L'objectif est de développer des pratiques qui répondent à toutes les situations, tout en restant en phase avec les spécificités des pays et des bureaux. » une vision que de nombreux directeurs de l'immobilier ou de l'environnement de travail tentent de mettre en place, grâce à des POC dans certaines capitales, promis à être des modèles répliquables s'ils fonctionnent bien.



@Pierre Blaché, Pexels

*« Société du partage et de la multifonctionnalité, sociabilité de l'inclusion et culture du lien, sobriété foncière et efficacité immobilière, résilience climatique et résistance économique : voilà les nouveaux ingrédients qui infusent aujourd'hui dans nos écosystèmes économiques et sociaux et se diffusent dans nos immeubles, tandis que la ville de demain commence à se dessiner, en quête d'un modèle de densité heureuse et de développement harmonieux. »*

Flore Pradère, Diana Nait-Belkacem, JLL

#### L'impact social et sociétal : vers une expérience plus humaine et inclusive

Un des éléments porteurs de la performance du bureau est aussi la nécessité d'en faire des environnements adaptés et adaptable, bienveillants au sens fonctionnel du terme. Non des aménagements ubuesques, cédant aux moindres caprices, mais des espaces pertinents pour les besoins et les usages, qui favorisent la productivité et la performance selon les objectifs recherchés. Dans ce cadre, pas de modèle unique, pas de one-size-fit all, et encore moins de stratégie hospitality à l'emporte-pièce.

Olivier Villeneuve insiste sur la nécessité de développer une approche d'hospitality management renouvelée : traiter les collaborateurs comme des "clients internes", en leur proposant des espaces de travail adaptés, des services et une restauration de qualité. Tout ça dans des espaces et avec un management favorisant leur sentiment d'appartenance. En effet, en 2025, la quête du sentiment d'appartenance semble essentielle pour les salariés. Avec un sentiment de solitude qui semble grandissant, la génération Z semble rechercher des liens sociaux forts au travail et des carrières de plus en plus diversifiées, sans parler de la flexibilité que nous ne nommons plus. Au-delà du fait que cette génération a besoin de stimulation constante (près d'un actif sur cinq (18%) réclame des espaces chaleureux pour des moments de convivialité, les jeunes générations sont encore plus exigeantes »), les entreprises sont encouragées à penser leur immobilier comme un levier stratégique pour la fidélisation.

Au delà de l'élimination des irritants quotidiens, la tendance est à la valorisation de l'engagement, en intégrant notamment des solutions pour l'inclusion des neurodivers, ou encore l'accueil des « seniors » souhaitant rester actifs.

**"Une expérience fluide, utile, cohérente"**, pour Frédéric Goupil de Bouillé, président de l'ADI.



#### La montée en puissance d'un immobilier responsable et local

Autre sujet, la réduction de l'impact environnemental est sur le devant de la scène et se réinvente notamment par la mise en place de baux verts, la gestion écologique renforcée, et l'intégration de matériaux biosourcés. Les labels et les réglementations nombreuses cadrent l'évolution des nouvelles pratiques, vers un avenir bâtimentaire plus décarboné et plus respectueux de l'environnement (on espère).

La clause "bâtiment à impact mesurable" devient une norme, permettant de valoriser la durabilité et la performance globale des actifs immobiliers.

#### Hospitalitout et n'importe quoi... attention aux écueils de la bienveillance et du bien-être.

Des articles comme «L'illusion de la bienveillance" : pourquoi il faut en finir avec la "tyrannie du soin" au travail » nous amènent à nous poser la question du curseur de la tendance d'un hospitality de plus en plus poussé au bureau. Dans un contexte marqué par l'incertitude, les tendances gravitent autour de l'engagement et du sens au travail, mais aussi autour du bien-être. On voit partout le désir des entreprises d'avoir des locaux beaux, avec des activités et des espaces pensés pour le bien-être de leurs salariés, et à juste titre... quand cela ne tombe pas dans l'excès et le « surfait ». Si le consensus est qu'un environnement de travail agréable n'est plus un "bonus", mais un avantage concurrentiel pour la marque employeur (basé sur un échange de valeur implicite, qui est de supprimer les irritants du quotidien pour libérer énergie et efficacité) et que la symétrie des attentions doit être à la base de toute approche d'Hospitality, il ne s'agit pas pour autant d'en mettre plein la vue. C'est ce que nous dit simplement Excellence tertiaire : « l'hospitality management efficace repose sur :

- une expérience fluide, pas spectaculaire,
- des services utiles, pas tape-à-l'œil,
- une cohérence au quotidien, pas un coup marketing. Le salarié n'est pas un client ponctuel : c'est un résident, un pilier de l'entreprise. C'est à ce titre que l'on doit prendre soin de lui. ».

# Restauration collective et sociale, une évolution toujours en cours.

Avec un secteur qui réalise un CA de plus de 11 milliards en 2023 (où les 3 leaders Sodexo, Elior et Compass représentent 60% de l'activité), la profession était encore en 2024 en phase de rattrapage et d'adaptation de son offre aux nouveaux modes de consommation, notamment sur le marché des entreprises où le développement du télétravail a perturbé la fréquentation des cantines. Besoin d'adaptation continue aux nouvelles réglementations et aux mutations des attentes, usages et mutation nécessaire de certains modèles économiques, le secteur de la restauration collective est encore à un tournant stratégique. La crise sanitaire, les préoccupations écologiques, l'évolution des modes de vie et la digitalisation accélèrent une transformation profonde. Bien au-delà d'assurer la simple fourniture de repas, la restauration collective, dont la cafétéria, est devenue un véritable vecteur d'attractivité, de responsabilité et d'innovation. Métamorphose d'un secteur qui tente de répondre à une demande de plus en plus exigeante et engagée.

## Les tendances en 2025

- L'essor du mieux manger et la montée en puissance de la restauration responsable et végétale : de plus en plus d'établissements proposent désormais des menus végétaux, locaux ou bio. La consommation d'aliments durables et sains (et végétariens) devient une norme, non une exception. Les menus sans viande, ou à faible impact carbone, gagnent en popularité notamment dans les cantines scolaires et les entreprises soucieuses de leur bilan carbone. Ces changements, poussés par les attentes des collaborateurs, le sont aussi par la Loi Egalim, réel accélérateur de changement, et par la prise de conscience globale du rôle des SRC sur l'éducation alimentaire et la durabilité.

Le lien entre alimentation et santé du corps et de l'esprit est mieux appréhendé, avec une plus grande recherche de faire attention à ce qu'on met comme carburant dans la machine. Cela va même parfois plus loin, notamment avec ce qu'on appelle les « aliments fonctionnels », tels que les poudres de protéines et les eaux au collagène, qui gagnent en popularité.

- L'adaptation aux nouveaux usages : les établissements de restauration ainsi que la restauration d'entreprise s'adaptent pour répondre aux besoins des télétravailleurs et des nouvelles dynamiques sociales, offrant des espaces de socialisation et des formules adaptées à différents moments de la journée, tout au long de celle-ci. Cette adaptation se fait par différents vecteurs et leviers : au delà des espaces qui sont repensés, dont nous parlerons par la suite, l'innovation et la technologie sont au cœur des évolutions (cf ci-après) mais c'est surtout le temps qui est revu : la restauration fluide, qui s'adapte aux différents moments de la journée et aux besoins changeants des consommateurs, devient de plus en plus populaire. Cette tendance reflète une volonté de flexibilité et de personnalisation de l'offre de restauration, matin, midi et soir.

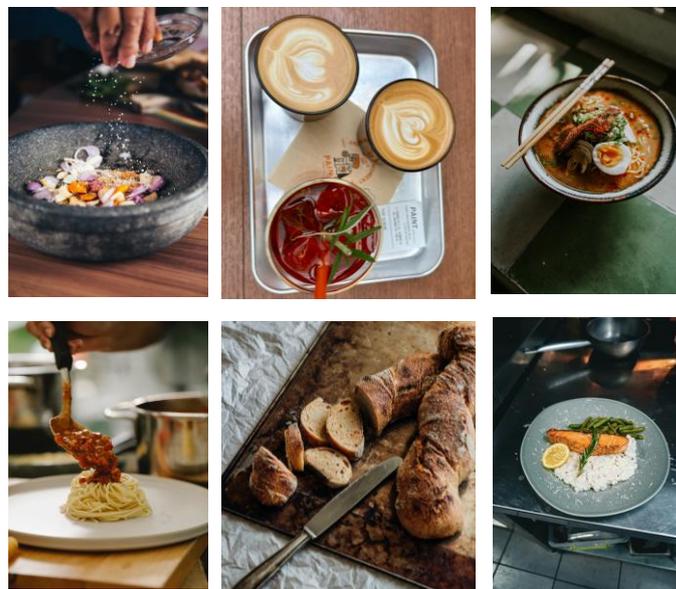


- L'usage de solutions numériques se généralise : l'intégration de la technologie dans la restauration sociale et collective se développe, avec des solutions innovantes pour améliorer l'expérience client et optimiser les opérations. Plateformes de réservation, menus digitaux interactifs, algorithmes pour prédiction des tendances, gestion intelligente des flux et des déchets, ou solutions de traçabilité en temps réel, toutes ces innovations donnent un visage moderne à la restauration collective. Par ailleurs, le Click&Collect et la livraison à la demande continuent leur expansion en Europe : le "click & collect" enregistre une hausse annuelle de près de 22 %. La restauration d'entreprise suit naturellement cette tendance, en développant des services toujours plus fluides et connectés. Ces formes hybrides mêlant innovation, rapidité et flexibilisation répondent à l'évolution des attentes des usagers mais surtout des exploitants et opérateurs.

- Les espaces de restauration se redessinent : au cœur des enjeux serviciels et d'usages et de flexibilité des entreprises, mais aussi et surtout de convivialité, de rencontres, de partage et de pause, les espaces qui deviennent stratégiques, se refont une beauté : distribution, back office mais aussi salles et comptoirs, tout est repensé à l'aune des nouvelles habitudes, avec autant de soin que le contenu de l'assiette.

Les espaces de restauration en entreprise sont revus pour en faire des lieux de vie, points névralgiques de certains bâtiments, pour attirer les collaborateurs et leur proposer des espaces de travail différents, accessible tout au long de la journée. Une belle manière d'allier attractivité, nouveaux usages, services et optimisation de m<sup>2</sup>.

Les espaces cafétéria, au sens moderne du terme (avec un barista, et une offre alléchante matin et soir) ne sont d'ailleurs pas en reste.



- La quête de sens et la diversification des usages

L'essor des démarches RSE s'accompagne d'un souhait d'impact social et environnemental positif. Que ce soit en transformant les espaces de restauration pour en faire des lieux de lien social, d'apprentissage ou d'innovation, en proposant des ateliers culinaires pour sensibiliser aux enjeux de durabilité ou mécénat culturel, ou encore en intégrant des acteurs des secteurs protégés ou de la réinsertion, comme Café Joyeux, Change Please ou d'autres, la mouvance se traduit aussi par une diversification des lieux de consommation, avec l'émergence de micro-restaurants dans des quartiers d'affaires, de food halls intégrés dans des projets immobiliers ou d'espaces de restauration intégrés aux grands centres commerciaux.

- Un impératif écologique : lutter contre le gaspillage pour un avenir durable

Face aux enjeux climatiques et à une conscience écologique en pleine expansion, la gestion du gaspillage alimentaire en restauration collective s'impose comme une priorité stratégique. En 2024-2025, la simplification des chaînes de production et la digitalisation de la gestion contribuent à transformer cette industrie vieille comme le monde en un levier d'innovation responsable.

La plupart des acteurs de la restauration en Europe commencent à intégrer depuis un an des outils d'intelligence artificielle pour optimiser leur gestion des flux alimentaires, entre autres. Ces systèmes, basés sur la modélisation en temps réel, permettent aux gestionnaires d'ajuster la production en fonction des consommations effectives, réduisant drastiquement le gaspillage (ex Jabu ou Kikleo). La pesée automatique, couplée à des algorithmes prédictifs, permet aussi d'adapter la commande d'ingrédients et la production en fonction de la fréquentation, évitant ainsi l'accumulation de stocks excédentaires.

Aussi, au-delà de la gestion des déchets, la végétalisation des menus et l'utilisation d'ingrédients locaux s'inscrivent dans cette dynamique. La hausse de ces pratiques, appuyée par des politiques publiques et des labels d'exploitation, participe à une réduction significative de l'empreinte carbone. La loi N°2024-07 du Plan Climat prévoit notamment une obligation de transparence accrue sur la provenance des denrées, renforçant la traçabilité et la durabilité des approvisionnements.

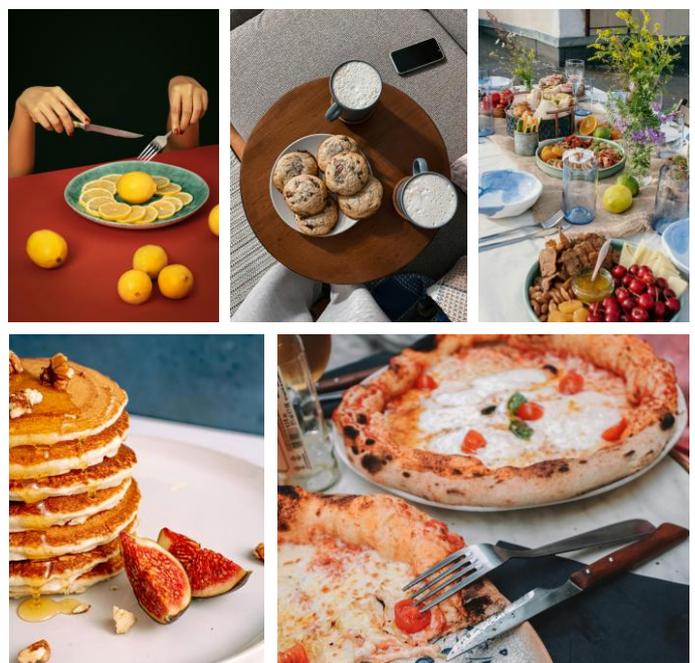
Enfin, de nombreuses startups proposent des solutions pour optimiser les emballages, réduire leur usage et privilégier des matériaux recyclables ou compostables, renforçant ainsi l'engagement écologique global du secteur.

- La quête de rentabilité face à l'inflation et aux coûts croissants

Toutefois, cette révolution verte n'est pas exempte de défis, notamment économiques. L'inflation et la hausse des coûts de production alimentaire, énergétique et logistique mettent à rude épreuve la rentabilité des acteurs de la restauration collective. Le niveau de marge s'améliore petit à petit depuis le covid, mais restent peu compétitifs, forçant ces derniers à repenser leurs modèles. Pour rester compétitifs, ils doivent déployer des stratégies d'optimisation des processus : mutualisation des ressources, segmentation fine des offres, rationalisation des coûts, mais aussi innovation dans les modèles économiques. La rénovation des cuisines et l'intégration de processus plus automatisés permettent de réduire durablement la consommation d'énergie et la main-d'œuvre, tout en maintenant la qualité de service.

Dans ce contexte de mutation, la formation des équipes apparaît comme une condition sine qua non pour garantir la pérennité. En effet, la maîtrise des nouveaux outils numériques, la compréhension des enjeux environnementaux, ainsi que la capacité à innover rapidement deviennent des compétences clés pour les gestionnaires, chefs de cuisine ou personnel d'entretien. La montée en compétence se traduit par une multiplication d'ateliers pratiques, de certifications RSE, ou encore de formations en gestion durable. Ce déploiement des savoirs est d'autant plus crucial que la perception du métier évolue aussi : le personnel doit désormais faire preuve d'agilité, d'innovation et d'engagement pour faire face à la concurrence et aux attentes sociales.

**« Parce que nos entreprises de restauration collective sont un rempart contre la précarité alimentaire et une solution massive de prévention santé par l'alimentation, mais aussi parce que nous soutenons activement les filières agricoles nationales et œuvrons quotidiennement pour le bien-vivre ensemble, le modèle de la restauration collective concédée est un investissement pour un avenir durable et solidaire. »** Isabelle Aprile, Présidente SNRC, lors de la soirée de présentation du Manifeste des entreprises de la Restauration Collective.



# MÉTHODE & SOURCES



Si la veille est un état d'esprit avant tout, cela nécessite néanmoins une méthode et une application rigoureuse.

La première étape est de scanner ce qui se passe dans son environnement proche et moins proche. Prendre en compte le contexte politique, économique, social n'est pas à négliger non plus, ces mouvements-là ayant souvent un impact fort sur les industries, quelles qu'elles soient.

Concrètement ? Cela peut passer par la lecture de différentes sources, la récolte et l'analyse des tendances, nouvelles, discours, études... une prise de connaissance des axes de discours des acteurs de l'industrie de l'immobilier d'entreprise, avec tout ce que cela comporte. Nous ne mettons pas en avant des entreprises ou des personnalités, mais bien des pratiques, que nous jugeons bonnes, innovantes, inspirantes.

Les secteurs et activités qui font l'objet d'une veille chez JAICOST sont en lien avec les domaines d'activités, d'interventions et d'expertises du cabinet :

- Hospitality management / Ux collaborateurs
- Achat de travaux / achats d'études
- Performance opérationnelle immobilière
- Restauration d'entreprise
- Facility Management
- Hospitality Management
- Sureté et sécurité...

Être à l'écoute du marché, des prospects, de la concurrence. Non pas pour s'adapter, mais pour anticiper, construire, optimiser, innover.

S'engager ensemble pour construire demain.

Faire de la veille est une tâche dont il n'est plus nécessaire de prouver les bienfaits. Capter les tendances et les mouvements de son industrie et de ses acteurs de manière à être toujours dans l'action, plutôt que dans la réaction. Et aller plus loin. Savoir c'est bien. Construire sur ce savoir, c'est mieux.

Veiller c'est être attentif, curieux, ouvert, en recherche. De ce qui se passe, de ce qui se fait, des nouveautés, des innovations, des mouvements. Pour être toujours sachant, à la pointe, compétitif. Pour ne pas s'endormir sur des pratiques ou des moyens mis en œuvre qui ont fait leurs preuves.

Dans un monde de plus en plus exigeant, concurrentiel mais aussi soumis à des attentes consommateurs, gouvernementales, internationales, éthiques, écologiques et sociales, nous nous devons d'être à la page pour agir de la meilleure manière qui soit. Être engagés, responsables, en connaissance de cause.

Chaque semestre, ce rapport présente les tendances, les observations, les points d'intérêt et d'attention, les grands questionnements en cours, des produits, matériaux, procédés, innovations, source d'inspiration riche et indispensable pour avancer de manière éclairée.

Scan et analyse des sites internet du secteur  
[www.facilities.fr](http://www.facilities.fr), [www.workplacemagazine.fr](http://www.workplacemagazine.fr),  
[www.tomorrowsofm.com](http://www.tomorrowsofm.com), [www.fmindustry.com](http://www.fmindustry.com),  
<https://www.arseg.asso.fr/#>, [www.businessimmo.com](http://www.businessimmo.com)  
[www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com) [www.neorestoration.com](http://www.neorestoration.com)  
[www.SNRc.fr](http://www.SNRc.fr) [www.snacking.fr](http://www.snacking.fr) [www.maddyness.fr](http://www.maddyness.fr)

Tous les sites, blogs et études de grands acteurs de l'immobilier et du bâtiment, de la restauration, de la construction, du gouvernement, de l'écologie...

Les rapports d'études des instituts et cabinets d'expertise comme CBRE, Cushman & Wakefield, JLL, Knight Franck, BNP REPM ...

Etc... Liste non exhaustive. Ces sources évoluent et changent d'un rapport à l'autre.

Ce rapport a été créé avec l'aide de ChatGPT et de Mistral.



## Contacts

Camille Montabert  
[Cpaillotdemontabert@jaicost.fr](mailto:Cpaillotdemontabert@jaicost.fr)

Xavier Jibidar  
[Xjibidar@jaicost.fr](mailto:Xjibidar@jaicost.fr)

JAICOST

