

# 2025, UNE ANNEE DE TOURNANT

*Le rapport de veille stratégique et concurrentielle  
de JAICOST*

**JAICOST**



# SOMMAIRE

**03**

*Introduction*

**04-07**

*Les contraintes environnementales & sociétales comme moteurs de transformation de la ville et du bâti.*

**08-10**

*La mutation des usages immobiliers & urbains et son impact sur les espaces de travail*

**11-14**

*L'humain au cœur et la quête de fidélisation par l'environnement (de travail)*

**15**

*Méthode et sources*

## Fin d'année 2025 : projets, initiatives, usages et prises de conscience bâtissent le socle d'un bilan prometteur, pour une vie en ville plus durable, plus résiliente, plus intégrée et plus mixte.

L'année 2025 restera comme celle où l'immobilier et l'environnement de travail auront définitivement tourné la page des certitudes. Dans un contexte mondial marqué par les crises et instabilités (politiques, guerres, inflations, sujets sociaux...), le changement climatique, la recherche de durabilité, et une révolution numérique à marche forcée tirée par l'IA, le secteur de l'immobilier s'est mué en un véritable terrain d'expérimentations et de mixité, où la ville, le bâtiment, la valorisation financière, l'usage, le rapport au travail et l'humain ne font plus qu'un... pour faire évoluer les pratiques et le statut quo.

De la ville "en accord avec la nature" aux actifs hybrides et à l'intensification des usages, en passant par la restauration responsable ou le secteur du bien-être en entreprise, ce dernier trimestre a été riche en innovations, en visions prospectives et en nouveaux modèles.

Les changements se prolongent de plus en plus en dehors même du bâtiment et s'intéressent davantage à l'ensemble de l'immeuble, du quartier et du territoire. La compréhension que ces trois éléments sont intrinsèquement liés devient une évidence pour beaucoup.

**La tendance est claire : l'avenir, c'est la mixité. La mixité d'usages, d'usagers, de fonctions, de valeurs. La ville et le bâtiment ne doivent plus simplement absorber la croissance, mais accueillir, intégrer et répondre à la complexité des besoins d'aujourd'hui.**

Dans cette veille des tendances et des projets, nous mettons en avant que la vision est à la multifonctionnalité, à la fluidité, mais surtout à la pertinence : chaque mètre carré doit avoir une raison d'être et, chaque espace, une raison d'être utile. Le taux d'usage pourrait presque bientôt venir remplacer le taux d'occupation, dans la quête de sens des espaces et de leur valorisation, tant financière, humaine que sociale ou environnementale.

### *"L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare"*

Mathieu Baudin, Historien et prospectiviste, directeur de l'Institut des Futurs souhaitables et auteur du livre « Dites à l'avenir que nous arrivons »

Là où certains voyaient encore il y a peu des bâtiments séparés en bureaux, logements, commerces, on commence à voir désormais des lieux hybrides, intelligents, réversibles, souvent équipés pour durer, avec un esprit "platform & service" plus que "surface & vente", dans lesquels les nouveaux indicateurs de succès ne sont plus les mêmes. Une approche encore timide en France, mais qui ne peut que se développer.

Et parce qu'au fond, ce qui compte vraiment, c'est l'humain, les acteurs du secteur misent de plus en plus sur l'expérience et la fidélisation via le care, l'hospitalité, et une gestion fine des espaces où la convivialité, la proximité et le sens prennent. La fin de cette année 2025 nous laisse entrevoir un avenir où le durable, le sensible et l'humain s'entrelacent, pour bâtir une ville moderne, mixte, inclusive et résiliente.

Bonne lecture à tous ceux qui souhaitent déchiffrer, comprendre, anticiper l'année et les évolutions à venir... car le futur ne se reçoit pas, il se fabrique.



**La logique environnementale et sociétale, moteur de la mutation urbaine et bâtie en 2025**

L'année 2025 marque une étape clé dans la transformation de notre rapport à la ville, à ses espaces et à leur usage. La continuité (presque sans fin) des crises climatiques, sanitaires et sociales impose une profonde reconfiguration de la conception des bâtiments et des territoires. Mais loin d'être une fatalité, cette adaptation se veut aussi une opportunité d'innovation, de renaissance et de progrès. La tendance est à une architecture qui répond d'abord aux usages, en lien avec le cycle naturel, pour offrir des solutions durables, inclusives et sensibles.

Dans ce contexte, la principale mutation réside dans la volonté de faire cohabiter confort, santé, responsabilité, et expérience humaine, en faisant de la ville - et de ses bâtiments - une réponse concrète aux enjeux du siècle.



### L'évolution des espaces pour un mode de vie (plutôt) intérieur et durable : vivre avec les usages, vivre avec les saisons.

Ainsi, en 2025, la conception de la ville et du bâtiment se fait résolument sous le prisme de la durabilité, du bien-être et de l'usage. Au cœur de cette nouvelle approche, la nécessité d'adapter l'habitat à nos modes de vie, profondément modifiés par l'urbanisation, la technologie et la crise climatique.

Une étude menée par Yougov en 2018 (pour le Groupe Velux, en France), révélait que les Français pensaient passer « seulement » 60 % de leur temps à l'intérieur. La réalité est bien plus triste (ndlr : « oups, désolé pour le jugement ») : près de 90 % du temps, nous évoluons dans des environnements clos, qu'ils soient domestiques, professionnels ou de loisirs.

Les nouvelles générations, maintenant qualifiées de « Génération Indoor » ne grandissent et ne se développent donc pas dans le même contexte, ni avec la même approche de leur environnement que leurs ainés.

## Les contraintes environnementales & sociétales comme moteurs de transformation de la ville et du bâti.

Comme le décrit l'article « l'évolution des modes de vie nous conduit à passer une grande partie de nos journées à l'intérieur, contrairement aux habitudes des générations précédentes. L'utilisation des nouvelles technologies, le besoin de connexion internet, nos déplacements en transports en commun mais aussi nos pratiques culturelles et sportives... L'espace bâti devient le nouvel habitat naturel de l'Homme. Ces bâtiments sont le lieu privilégié de nos expériences humaines. »

La pandémie, la digitalisation, la recherche de confort sanitaire ou la nécessité de connexion ont rapidement accéléré cette tendance. (Heureusement contre balancée en partie par des tendances émergentes, comme le Slow Living, encourageant une immersion dans des environnements plus naturels et moins urbanisés).

Ce bouleversement dans nos modes de vie est une conséquence directe des transformations sociales et technologiques. La généralisation du télétravail, l'usage massif des réseaux numériques, la densification urbaine, et même la pandémie n'ont fait qu'accélérer cette tendance majeure.

La ville, autrefois lieu de déplacement, est devenue le nouvel habitat de l'homme, rendant prégnant le rôle stratégique de la conception du bâti.

### Habiter avec les saisons : une architecture en symbiose avec le vivant.

Ce changement de paradigme engage directement l'industrie immobilière et architecturale. L'enjeu n'est plus seulement de construire vite ou peu cher, mais de concevoir des espaces qui anticipent l'intégration de l'humain dans un cycle naturel et social. Car si la ville est à 100% une construction humaine, elle n'est pas pour autant toujours adaptée d'entrée de jeu aux climats et aux saisons. C'est le but de certains cabinets d'architectes tel que Patriarche, qui développe et met en œuvre des projets plus en phase avec la nature et les saisons : « Patios végétalisés, grandes baies ouvertes, terrasses suspendues : ces dispositifs ne sont pas de simples effets de style. Ils traduisent une volonté profonde de repenser les usages, d'offrir des ambiances sensibles et de permettre une expérience spatiale en lien direct avec le vivant. » Leur approche met en avant le fait que les contraintes imposées par les enjeux climatiques, mais aussi sociaux - notre vie « indoor » - sont aussi des portes ouvertes à l'innovation et à une construction plus durable, plus respectueuse et surtout plus économique en énergie. Les variations du climat révèlent différentes manières d'occuper l'espace, et imposent une nouvelle manière de transformer les espaces mais aussi de transformer les usages. À certaines périodes de l'année, les limites entre intérieur et extérieur peuvent même s'effacer, laissant place à des espaces hybrides, des opportunités de construire entre intérieur et extérieur.



Une vision et une approche plus saines et plus respectueuses, qui nous permettent dans le même temps de nous reconnecter au mieux avec une nature que l'on tend à oublier dans nos environnements urbains.

Un des enjeux des villes et bâtiments d'aujourd'hui et de demain est donc d'adapter au maximum les habitats et lieux de vie aux exigences climatiques, qu'elles soient « normales » (variations de saisons...) ou plus dramatiques et inattendues.

**« Ces choix architecturaux répondent à des enjeux actuels et durables : ventilation naturelle pour limiter les besoins en climatisation, lumière maîtrisée pour un confort thermique optimal, matériaux durables pour inscrire le bâtiment dans le temps long. Le climat, le relief et les spécificités du territoire deviennent des leviers d'expérimentation. Ils nourrissent une architecture plus ouverte, plus responsable, plus vivante, pensée pour s'adapter aux rythmes de la nature et aux usages, tout au long de l'année. »**

Agence Patriarche

## La conception bioclimatique, entre confort et responsabilité.

Ces principes ne sont pas seulement écologiques ; ils incarnent une profonde volonté de faire du bâtiment un espace sensible, en phase avec le rythme des saisons et l'environnement. Il ne s'agit pas d'une simple tendance esthétique, mais d'une véritable nécessité : limiter la surchauffe durant les étés caniculaires, exploiter la lumière naturelle pour réduire la consommation d'électricité, ou encore produire localement via l'intégration de panneaux solaires ou de fermes urbaines intégrées aux architectures. La ville devient alors un espace hybride, où intérieur et extérieur dialoguent, où la nature s'intègre dans la trame urbaine pour tenter de résoudre les écarts commis par l'Homme.

Dans cette lignée, [de nombreuses réglementations ont continué de voir le jour en 2025](#), avec obligation pour les entreprises de prendre des mesures dans l'aménagement de leurs locaux, pour protéger les collaborateurs des effets des changements climatiques mais aussi pour les prévenir. Ces dispositifs (protections solaires, ventilation naturelle, adaptation des postes et des équipements...), ne sont qu'un des nombreux exemples élaborés pour œuvrer à l'adaptation des villes à l'environnement (et prévenir la dégradation continue de la situation).

## Le nouveau courant architectural : de la façade passive à la ville vivante.

La prise en compte des variations climatiques pousse les architectes et urbanistes à concevoir des bâtiments qui s'adaptent aux rythmes naturels, aux saisons, voire à l'heure du jour. Là où autrefois l'industriel ou l'habitat standard isolait durablement du climat, aujourd'hui l'architecture vise à créer des espaces hybrides, modulables, voire réversibles. [La végétalisation en toiture ou en façade, les grands dispositifs d'ombrage mobiles, les matériaux qui « respirent »](#), sont autant d'outils pour réconcilier confort actuel et responsabilité future. La récurrence du recours aux « bâtiments passifs » illustre cette évolution : une conception intégrée, conçue dès le départ pour limiter l'usage de la climatisation ou du chauffage, en total dialogue avec l'environnement.

Parmi les exemples d'initiatives pour la ville que l'on peut citer, [SingularGreen](#) fait partie des réponses innovantes : dans le cadre du programme européen URBAN GreenUP, sa proposition de voile tendue végétalisée - les Green Shades - permettraient de « rendre la ville plus vivable », grâce à un ingénieux système qui crée de l'ombre, fait pousser des végétaux grâce à un système d'irrigation intelligent, tout en captant le CO2.



@SingularGreen

## Copenhague, l'exemple type de la résilience urbaine

Depuis la [catastrophe climatique de juillet 2011, Copenhague a lancé un grand plan de rénovation et d'architecture urbaine](#), le « Plan d'adaptation climatique », un des premiers du genre, devenant depuis lors la championne de l'anticipation et de la résilience urbaine. Architectes et planificateurs urbains ont été mis à contribution dans le cadre de ce plan de prévention « multifonction » sur vingt ans, dont le coût est estimé à 1,5 milliard d'euros. Plus de 300 projets lancés, parmi lesquels des tunnels souterrains géants capables de stocker et de rejeter dans la mer jusqu'à 10 000 mètres cubes d'eau ou encore des nouveaux lotissements insulaires. Pour chacun de ces dispositifs, c'est le fil conducteur de la végétalisation comme meilleure alliée de l'évacuation qui guide les projets.

Car en plus de faire baisser les températures lors des vagues de chaleur (elles aussi amenées à se multiplier), la présence de flore en ville « a l'avantage d'améliorer l'évaporation », explique Flemming Rafn, cofondateur de l'agence d'architecture Third Nature, mise à contribution pour plusieurs projets dont l'île Lynetteholm et le parc Enghaveparken (repensé à partir de 2015 pour pouvoir accueillir de grandes quantités de pluie grâce à des pelouses et des grands espaces creux) qui fait aujourd'hui figure de modèle de réussite en termes d'adaptation - non seulement à l'échelle du Danemark, mais aussi de l'Europe et du monde.

## La ville, un écosystème en harmonie avec le vivant, pour le vivant.

Ce mouvement vers une architecture plus sensible, intégrée et respectueuse ce n'est pas seulement une mode ou une réponse ponctuelle. C'est une véritable mutation de nos territoires, qui inscrit la ville dans une logique de résilience, d'inclusion et de durabilité. La conception du bâti ne se limite plus à l'isolation ou à la construction passive : elle devient un acteur de la régulation climatique, de la biodiversité urbaine, et de la qualité de vie.

Dans cette optique, chaque projet devient un « acte civique » : celui de concevoir une ville qui privilégie les usages humains, tout en étant respectueuse des enjeux planétaires. La nature elle-même alimentera cette métamorphose, en offrant ses cycles, ses rythmes, ses couleurs. La ville de demain sera celle qui, plutôt que d'opposer intérieur et extérieur, comptera sur leur dialogue fluide et naturel.



@pexels Stefan Grage

**Face au défi climatique, pas d'atténuation sans adaptation. Exemples de projets et d'initiatives pour une construction plus durable, plus pérenne et plus respectueuse.**

Objectifs écologiques dans la construction et l'aménagement : bâtiments à faible consommation d'énergie, circularité, recyclage, surcyclage, réduction du carbone, conception bioclimatique, toutes les méthodes et innovations sont bonnes pour améliorer les conditions et les projets, de la phase de démolition, à la construction et à l'aménagement.

Avec son [pôle d'innovation, de veille et de réflexions prospectives LEONARD](#), créé en 2017, Vinci se place comme précurseur de ces sujets, souhaitant devenir pionnier dans la construction durable. La plateforme fédère une communauté d'acteurs - penseurs, décideurs et entrepreneurs - liés par l'ambition de développer des innovations respectueuses de l'environnement. Ils cherchent ainsi à contribuer de manière concrète et opérationnelle à la construction de la ville et des infrastructures de demain. [Le playbook 2025](#) « Façonner les solutions » est un des exemples de leurs publications mettant en avant des innovations technologiques intéressantes.

Ayant également développé [Resilens](#), un outil de visualisation et de pré-diagnostic de la criticité des infrastructures par rapport aux aléas climatiques, Vinci forme ses 200 collaborateurs sur ces questions de manière à déployer une vision prospective respectueuse au sein du groupe.

Autre exemple, l'outil de simulation [CaledonIA](#), a aussi été développé au sein du Groupe (suite à un concours d'innovation interne) pour la prévision des crues, entre autres innovations pour un avenir urbain et de la construction plus durable.

Autre exemple de conception durable et architecturale, [le Projet Stellantis "GrEEEn-Campus"](#), avec façades à ossature bois, béton bas carbone, production solaire, label E+C-, et espaces verts intégrés.

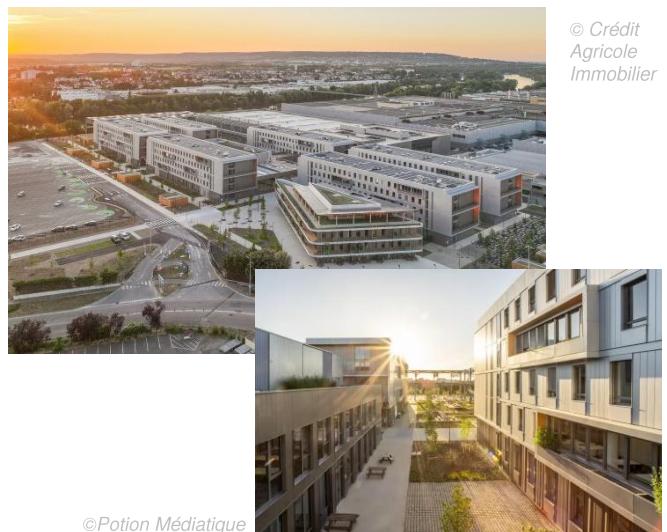
Sur l'un des sites historiques du constructeur automobile, à Poissy, en bord de Seine, GA Smart Building, Crédit Agricole Immobilier et Equinox ont construit un campus implanté à la place d'anciens ateliers d'emboutissage et de ferrage.

Sa conception a été confiée à l'agence Patriarche (tiens tiens), qui a privilégié une architecture horizontale et décloisonnée, pour encourager la transversalité.

#### **Un campus pensé pour l'hybridation des usages et la durabilité.**

Ce nouveau campus tertiaire de 72 000 m<sup>2</sup>, dont 40 000 m<sup>2</sup> de bureaux, peut accueillir 3 700 collaborateurs (parmi les directions recherche & développement, d'essais techniques et d'activités tertiaires). A 5min à pied du RER, le site intègre 10 bâtiments et se structure autour de grandes rues intérieures et d'atriums ouverts favorisant les interactions inter-métiers. [En son centre, le Canopus propose un espace de restauration, de convivialité, d'événementiel et de services, dans une logique d'expérience collaborateur intégrée.](#)

Le grEEEn-campus s'inscrit dans la stratégie environnementale ambitieuse de Stellantis, "Dare Forward 2030", visant la neutralité carbone d'ici 2038. Pour cela, [le site cache toutes les cases d'une conception durable](#): façades à ossature bois, béton bas carbone, récupération de matériaux, et production solaire en autoconsommation (toitures et parkings). Le site a reçu le label E+C-, niveau E3C1, et offre 20 000 m<sup>2</sup> d'espaces verts désartificialisés en pleine terre, favorisant la biodiversité locale. Cette réintégration du végétal sur un site autrefois 100 % industriel contribue également au lien des collaborateurs avec leur environnement direct. Le tout accompagné d'un contrat de performance énergétique engageant les promoteurs sur la neutralité carbone en exploitation.



#### **La relation entre espace, climat et société**

Il ne faut pas oublier qu'au-delà de la performance technique, la réussite réside dans la capacité à faire du bâtiment un lieu d'expériences sensibles, où chaque usage trouve sa place, en harmonie avec l'environnement. La ville, en devenant cette œuvre collective, doit conjuguer innovation et sagesse (sobriété), s'inscrivant dans le temps long.

En conclusion, si 2025 marque une étape dans l'évolution urbaine et architecturale, c'est surtout parce qu'elle continue de mettre l'humain, ses usages et la nature au centre de toutes les attentions. La mutation en cours n'est pas une utopie, mais une nécessité pour construire une ville résiliente, inclusive et durable.

**« Une bonne stratégie d'adaptation débute par une vision systémique des enjeux, au sein de son territoire. Seule une approche systémique, multi-acteurs et ancrée dans une connaissance fine du territoire garantit l'efficacité d'une stratégie d'adaptation. »** Isabelle Spiegel, directrice de l'environnement, VINCI

Mais toutes ces idées et ces projets, s'ils sont vertueux et nous projettent vers l'avenir des usages et des villes, induisent pour autant la plupart du temps des investissements lourds qui questionnent sur le devenir de ces actifs : ce sont [ces questions que soulève Marc Bertier \(Kardham\) dans son récapitulatif 2025](#), avec un point de vue toujours éclairé et éclairant : « **Quels usages imaginer à horizon dix, vingt voire trente ans ? La réversibilité comme la plasticité de la conception architecturale est clef. [Il faut] imaginer des programmes et scénarios de réversibilité pour des usages qui seront potentiellement un jour obsolètes, pour tout ou partie. Les questions de destination, de service, de mutation et d'ouverture à la ville sont de nouvelles clefs pour penser la transformation environnementale des villes. La transformation durable des immeubles crée un momentum particulier qui interroge leurs raisons d'être.** ».

Des questionnements légitimes que beaucoup se posent et qui limitent encore trop souvent la mise en œuvre de certains projets, notamment au regard des coûts. Des limites ou des façons de penser l'investissement que certains autres pays ne voient pas de la même manière, plus tournés vers le temps long que la France. A bon entendeur.

**Et qu'en est-il de l'intérieur des bureaux ? Les nouveaux modèles optent pour un immobilier durable, dans la lignée du « mélange » logistique/ usages (et centres serviciels), pour prolonger l'amélioration de la durée de vie des immeubles, optimiser les coûts et réduire l'impact climatique.**

Si les villes et les bâtiments sont aujourd'hui scrutés et étudiés à l'aune des optimisations environnementales qui peuvent être faites, il en va de même pour l'intérieur des bâtiments. Entre réduction de la consommation d'énergie(s), mixité et intensité d'usages ou encore matériaux et aménagements circulaires, en 2025 tout était bon pour faire des lieux de vie et de travail des espaces plus efficents, moins impactants et plus résilients, en phase avec les attentes sociétales et environnementales.

Si le fait de souhaiter réduire la consommation énergétique des bâtiments dans lesquels on vit parle pleinement à tous, [l'intensification des usages en est un des leviers dont peu parlent](#), car le lien n'est pas si évident. Et pourtant ! Pour citer de nouveau Marc Bertier, « *Intensifier les usages pour mieux utiliser les espaces est donc l'un des tout premiers leviers de décarbonation des entreprises.* » Mais nous reviendrons sur l'intensification des usages dans le second chapitre de cette veille.

Au-delà de ce levier, l'aménagement et en particulier le mobilier constituent un axe d'amélioration que tous ont identifiés mais que peu encore mettent à profit. En effet, chaque année, la France achète près de 250 000 tonnes de mobilier professionnel... et en jette au moins 130 000. Des chiffres ahurissants, compte-tenu du contexte et des réglementations en place : depuis 2020, la loi AGEC (loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire - article 58) impose aux acheteurs publics d'intégrer 20 % de mobilier issu du réemploi. [En 2025, la plupart des organisations publiques atteignent à peine 1 %.](#) Pourtant, la démonstration est faite : le réemploi fonctionne, réduit les dépenses et évite des tonnes de CO2.

De nombreuses plateformes de location de mobilier upcyclé voient le jour ou renaissent. Si ces plateformes ne sont pas nouvelles, le fait que les entreprises y aient de plus en plus recours l'est. Si [cette tendance a démarré il y a déjà deux trois ans](#), son essor ne fait que débuter et l'appel à y avoir recours est de plus en plus fort.

[Les équipes de Leet Design](#), qui fabrique des cabines acoustiques, notent par exemple une vraie tendance à consommer du mobilier d'occasion « *Sur nos cabines en particulier, on pourrait même parler d'engouement. Certains clients demandent expressément de la seconde main. Nos cabines sont donc amenées à vivre plusieurs vies, en passant d'un siège social à un autre.* » Tristan Bourguet, Responsable grands comptes.



**“ Les questions de destination, de service, de mutation et d'ouverture à la ville sont de nouvelles clefs pour penser la transformation environnementale des villes. La transformation durable des immeubles crée un momentum particulier qui interroge leurs raisons d'être. » Marc Bertier, Kardham,**

En transition, si les espaces sont aujourd'hui moins conçus comme des fonctionnalités attribuées à des m<sup>2</sup>, cela reste encore trop souvent le cas. Mais l'approche fonctionnelle a des limites, celles de ne pas forcément suffisamment projeter l'usage dans le temps long, et de figer des choses qui pourraient par essence être mouvantes. De mono-fonctionnalité à mixité fonctionnelle : un changement de paradigme des actifs immobiliers s'effectue.

#### **Les limites de l'approche fonctionnelle : une limitation à l'intensité et la mixité d'usages.**

Dans un monde où les attentes évoluent sans cesse et où les changements demandent parfois à être opérés à une vitesse un brin déconcertante, la logique de m<sup>2</sup> dédiés ou d'actifs spécialisés s'efface, laissant - plus ou moins - progressivement place à une approche intégrée. Si le télétravail, la recherche de proximité, la densité urbaine ou encore la nécessité d'optimiser le foncier ont ouvert la voie à cette démarche holistique, conserver la croyance que l'actif mixte se limite à un assemblage de fonctions constituerait une vision erronée. Car loin de se contenter d'être une juxtaposition fonctionnelle, l'actif mixte se révèle être bien plus que cela : un véritable écosystème qui s'auto-alimente, se complète, se nourrit et qui vit au rythme des usages prévus et détournés.

# La mutation des usages immobiliers & urbains et son impact sur les espaces de travail

L'immobilier, jadis acteur passif dans la ville, se mue profondément en 2025. Face à l'urgence climatique, la saturation des centres urbains, et [une société en mutation permanente, la stratégie d'usage s'impose comme le nouveau paradigme](#). La ville de demain ne sera plus le simple lieu de concentration des activités économiques, mais un espace vivace, multifonctionnel, adaptatif et résilient. La réhabilitation des actifs existants, la mixité d'usages et la modularité des espaces sont devenues des leviers incontournables pour répondre aux enjeux urbains et économiques. L'enjeu est de mettre en place des villes plus durables, plus intégrées en mutualisant certains espaces grâce à l'amélioration du taux d'usage, qui permet de regrouper les besoins et donc de limiter les constructions. L'intensification par ces vertus sociétales intrinsèques est souvent vue sous le prisme de la Responsabilité Territoriale des Entreprises, mettant en avant une volonté de participer à un écosystème. [Dans tous les cas, le modèle de l'immeuble de bureau se réinvente. Les typologies d'espaces de travail évoluent selon la localisation](#) des actifs et les transports alentours, les services s'adaptent, en symbiose avec l'environnement direct, jusqu'à transformer la nature même de l'immeuble tertiaire qui devient, dans certains cas, mixte, voire réorienté vers de nouveaux usages.

Dans ce contexte, certains se posent la question de la dissonance effective et marquante entre le besoin urgent d'agir et la lenteur souvent constatée dans la mise en œuvre du changement dans le secteur de l'immobilier, dont nous évoquons certains des freins précédemment.

Pourquoi le label ISR (Investissement Socialement Responsable) n'est-il pas plus pris au sérieux ? Quelles sont les implications de cette tendance croissante vers une approche plus durable de l'immobilier et quelles stratégies adopter pour s'adapter, anticiper et répondre aux défis d'un secteur en constante évolution ? (et enfin, quel est le rôle de la ville, des municipalités et des politiques dans ces questions d'ordre sociales, sociétales et urbaines?). [Autant de questions abordées dans le podcast « Et demain ? », qui questionne sur l'aspect \(réellement\) vertueux de l'immobilier.](#)

## La montée en puissance de la ville multifonctionnelle

Aujourd'hui, le confinement des fonctions s'efface devant la nécessité de créer des quartiers où résident, travaillent, se divertissent, consomment et s'engagent les usagers.

« La mixité d'usages est l'avenir absolu de l'immobilier » disent les célèbres architectes [Philippe Chiambretta, Valeriya Savchuk et Brice Errera](#). Et les enjeux et projets en cours leur donnent certainement raison.

Dans une ère où [Les actifs qui performent sont centraux, plug-and-play et serviciels](#) (les centres d'affaires parisiens affichent 94 % d'occupation sur 14 sites), [les formats hybrides \(ex. coworking en centre commercial\) sont testés comme relais de proximité](#). On passe d'un immobilier m<sup>2</sup> possédés à un "immobilier serviciel", prêt à être activé, jugé à l'expérience d'usage plutôt qu'à la seule surface et où la flexibilité devient un impératif.

## La revalorisation et la reconversion des bureaux :

### New York, un exemple à suivre ?

Alors que la crise du covid accentuait la vacance des immeubles de bureaux, plusieurs villes en Europe ont choisi l'innovation : convertir ces espaces inoccupés en logements, centres culturels ou mix logistiques. A New York, par exemple,



[la conversion de 2,8 millions de m<sup>2</sup> depuis 2000, notamment à Manhattan, en est la preuve](#). La ville, confrontée à une crise du logement et à une vacance record (30 % dans certains quartiers), a facilité ces transformations par de nouvelles règles de zonage et des incitations fiscales. Un système qui fonctionne, avec [plus de 25 projets en cours actuellement](#).

De même, à Paris, [la transformation du 126 Rivoli en un lieu multifonctionnel, mêlant commerces, bureaux, hôtels, restaurants et toits végétalisés, témoigne de la volonté de faire dialoguer usages, nature et art de vivre](#). Cette dynamique dépasse la simple reconversion, pour devenir une stratégie globale d'adaptation urbaine durable.

## La proximité est-elle la clé de la réhabilitation de la ville du quart d'heure ? (spoiler, oui !)

La proximité - ou plutôt l'accessibilité - est la variable clé de la satisfaction du quartier de travail, mais elle dépend grandement du temps de trajet : [85% des travailleurs qui ont une durée de trajet inférieure à 30 min sont satisfaits de leur trajet domicile-travail, rendant plus favorable leur vision de leur lieu de travail](#).

Plus que l'accessibilité, c'est bien la proximité qui est le nerf de la guerre, puisqu'elle permet d'améliorer sensiblement la satisfaction d'un quartier de travail. Et la proximité se traduit par la « bonne localisation », qui est très différente d'une entreprise à une autre, d'un usager à l'autre.

Une « bonne localisation » est avant tout celle qui simplifie la vie des travailleurs : « [Le trajet domicile-travail, la vie dans le quartier \(bars, restaurants, évènements culturels\) ou la présence d'espaces verts sont les facteurs qui contribuent le plus significativement à augmenter la satisfaction des travailleurs de bureaux.](#) ».

## La transformation par l'usage

### La mutation par l'usage : l'avenir de l'immobilier dans un monde en transition

Depuis plusieurs années, la manière dont nous concevons, exploitons et valorisons l'immobilier évolue à marche forcée, en révélant la nécessité de repenser notre rapport au bâti, mais aussi à l'usage que nous en faisons. Aujourd'hui, la transformation par l'usage devient la première étape d'une véritable révolution, qui bouleverse non seulement la conception commerciale et fonctionnelle des actifs, mais aussi leur finalité sociétale.

Le secteur immobilier n'est plus seulement un marché de mètres carrés à vendre ou louer. Il devient un écosystème d'usages, un lieu d'interactions, un objet multifonction dont la valeur se mesure désormais en services, en expériences, en adaptation continue. [L'étude approfondie de la CCI Paris sur le bâtiment serviciel pose un constat étayé](#), face à la vacance grandissante de certains actifs : « Hier, les acteurs de l'écosystème immobilier vendaient ou louaient des mètres carrés ; aujourd'hui, ils vendent des mètres carrés avec des services. Mais ce n'est là que le début de l'itinéraire serviciel du bâtiment ; demain, il sera plus pertinent encore de vendre des usages ». Mais qu'entend-on par usage ?

Il ne s'agit plus uniquement d'une fonctionnalité ponctuelle (bureaux vides, salles de réunion, espaces de coworking). Le concept s'est élargi pour intégrer tout ce qui compose la vie et le travail : convivialité, bien-être, santé, flexibilité, interactions, productivité, divertissement, voire expériences sociales ou culturelles. Selon le rapport CCI Paris cette évolution n'est pas nouvelle, mais son accélération récente la fait entrer dans une nouvelle phase stratégique : la capacité à vendre de l'usage devient une clé différenciante.

### La vente de m<sup>2</sup>, une vieille histoire ; la vente d'usages, une nouvelle promesse... dans le tertiaire et dans le résidentiel !

[Aujourd'hui, les exploitants se doivent d'augmenter l'offre de services pour accroître l'attractivité des bureaux et intensifier leur occupation](#), (avec toutefois des différences majeures si le bâtiment se trouve en IDF ou en province, dans Paris ou en zone péri-urbaine, en métropole ou en milieu rural.)

TYPOLOGIE	STRATÉGIES PRIVILÉGIÉES	EXEMPLES
Diversification	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horizontale (ciblage client)</li> <li>Géographique (extension territoriale)</li> <li>Verticale (rachats)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commune</li> <li>IWG, Wojo, Newton Offices et Flex-O</li> <li>Bouygues (avec Equans)</li> </ul>
Spécialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestations de services pour grands comptes</li> <li>Rencentrage services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deskeo, Now Connected, Dynamic Workplace, Bureaux et Co</li> <li>MyFlexOffice</li> </ul>
Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Différenciation thématique (RSE)</li> <li>Montée en gamme</li> <li>Logement abordable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Boost Society</li> <li>Les Girandières (Résidence Etudes)</li> <li>Gambetta, GA Smart Building et Edenea (Nexity)</li> </ul>

**“L'enjeu est de penser le bureau en termes de contribution sociale et environnementale à son territoire. Comment cet espace peut-il être bénéfique au territoire d'appartenance de l'entreprise ? Sa contribution, si elle est économique, peut également être énergétique, environnementale ou sociale, en imaginant comment les espaces dont on dispose peuvent aider d'autres acteurs du territoire.»**

Christian Andréo, Secrétaire Général du Centre des Jeunes Dirigeants, Réseau d'entreprises engagées.

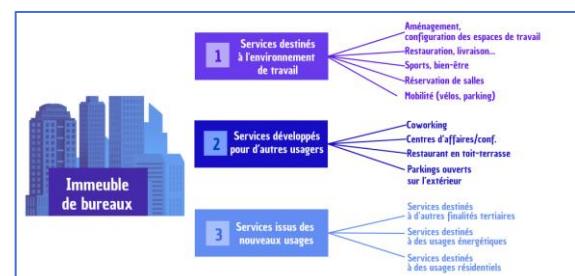
Le même constat peut être fait s'agissant de l'immobilier résidentiel. Evolution des pratiques à domicile (télétravail, sport, livraison de repas), diminution du nombre de personnes par foyer, accroissement du vieillissement de la population... autant de facteurs qui transforment les attentes. De nouveaux services sont apportés aux résidents, toutefois, la consommation de services dans le bâtiment résidentiel est loin d'être la norme en raison de contraintes de pouvoir d'achat ou d'une offre de services insuffisante ou inadaptée.

### La diversification des usages comme levier d'attractivité : transformation d'un schéma de pensée

Les acteurs immobiliers ont compris qu'il ne suffisait pas de proposer des surfaces pour attirer les occupants, mais qu'il fallait proposer des expériences, des services, des formats nouveaux. La simple logique du bail "standard" ne suffit plus. Ce constat a été concrétisé dans plusieurs projets emblématiques : l'école, le centre commercial, le bureau, l'habitat, ou même la logistique. La tendance consiste désormais à exploiter ces actifs sous le prisme d'usages multifonctionnels, capables de générer de la valeur en continu et à long terme, en adaptant l'offre aux besoins réels des usagers.

Ce changement de paradigme oblige à repenser le bâtiment dans son entier, pour passer de la valeur mobilière ou d'échange à la valeur d'usage. Dans cette logique, la vente ou la location du lieu ne suffit plus : il faut vendre l'effet utile que le bâtiment doit produire pour ses utilisateurs, concept allant à l'encontre de la conception traditionnelle, où la valeur était liée à la surface ou à la localisation. Ici, la question est : quels usages, quelles expériences, et quels services permettent de maximiser la valeur d'usage ? La réponse doit venir des besoins réels, sociaux, démographiques, environnementaux.

Toutefois, quel que soit le type d'actif (bureau, logement, etc.), il est encore trop tôt pour se projeter avec certitude sur de réels débouchés commerciaux. Les segments de services rencontrent une rentabilité limitée voire incertaine, apparaissant tantôt prometteuse, tantôt fragile.



@CCI Paris, rapport bâtiment tertiaire usages

## Exemple d'usages de demain : le nouveau campus d'HEC, repensé pour être le parangon du campus étudiant pour les 50 ans à venir : Un campus moderne pensé comme un lieu d'expériences transformantes.

Le nouveau campus pensé comme un écosystème offrira des espaces conçus pour encourager les échanges entre disciplines, avec pour ambition de devenir un laboratoire vivant où naissent des idées à fort impact, où se déploient des solutions aux enjeux contemporains, dans un dialogue permanent entre le monde académique et la société.

Avec ce projet, HEC Paris réaffirme sa conviction : les campus doivent devenir des lieux d'expériences uniques, des lieux humains et incarnés, répondant aux standards internationaux les plus exigeants. Au-delà des outils, l'enjeu a été de créer un cadre de vie et de travail inspirant, propice aux échanges entre étudiants, professeurs et professionnels du monde entier. Le "Cœur de campus", nouvel espace central et vivant, incarnera cette volonté de faire du campus un carrefour de projets et de cultures pour offrir à chaque étudiant une expérience transformatrice. Les lieux de vie, les résidences, les espaces culturels et sportifs seront repensés pour encourager la mixité des profils, l'expression de soi et le vivre-ensemble. Le campus offrira des espaces de débat, de création artistique, d'engagement associatif et citoyen, favorisant l'épanouissement personnel autant que l'impact collectif.



*« Ce projet c'est une promesse : offrir aux générations futures un lieu où se conjuguent excellence académique, responsabilité environnementale, modernité et ouverture. Un lieu où l'on vient pour apprendre, transformer ses ambitions et avoir un impact significatif sur le monde. »*

Éloïc Peyrache, Directeur général d'HEC Paris

@KAUPUNKI, HEC Paris

## Intensité et mixité d'usages, quand « le bureau permet de faire société »

Ces mots de Philippe Depoux, président de la Française REM, dans le [Guide Pratique du bureau 2025 de la foncière](#) pose un niveau de réflexion au-delà même de l'intensité d'usage(s).

En 2025, certaines entreprises, foncières... l'ont bien compris : aujourd'hui la réussite d'un bâtiment ne se mesure plus seulement à ses m<sup>2</sup>. C'est le [cas de Novaxia, qui innove en choisissant une nouvelle unité de mesure pour ses locaux : le temps d'usage.](#)

Quand ils ont réalisé que les bureaux restaient vides 80 % du temps, ils ont alors décidé de faire du siège - Station45 - un lieu utile au-delà des horaires de bureau... En l'ouvrant à des structures extérieures, les soirs et week-ends ! Une pratique encore rare, qui tarde à se démocratiser.

Résultat : en 1 an, 143 événements s'y sont tenus, avec plus de 7 000 visiteurs, ce qui équivaut à 3 mois d'usage en plus. Une pratique qui peut se mesurer grâce à l'ingénieux "Intensi'score", outil et guide opérationnel [développé](#) pour intensifier l'usage du bâti.

Et pour en savoir plus et écouter plus de témoignages sur ce sujet, plusieurs podcasts ouvrent la porte pour raconter cette vision de l'immobilier : [Studio\\_W](#), [Dixit.net](#), [L'afterWork\(Place\)](#), [Et Demain?...](#)

Quand on accepte que les bureaux ne servent plus seulement à travailler, le champ des possibles est immense : « [...] transformer certains immeubles de bureaux sous-utilisés, voire "échoués" dans leurs quartiers pour les mettre partiellement au service des résidents, reprend Marc Bertier (Kardham). On voit se développer certains usages personnels dans les bureaux, avec par exemple des salariés autorisés à utiliser la terrasse le dimanche pour le goûter d'anniversaire de leurs enfants. La pratique existait déjà dans les startups de manière informelle ; elle est entrée dans les grands groupes. D'autres entreprises autorisent leurs salariés à organiser leurs activités associatives dans les locaux. »

Voilà, le constat est là, facile, saisissable. Et si ces mots, qui ont un sens réellement profond, étaient incarnés dans des politiques d'entreprises ? Si ces mots étaient la promesse d'espaces partagés, à travers des usages en dehors du travail ? Bureaux ouverts en dehors des horaires, utilisation pour activités associatives ou sociales, locaux en accueil d'urgence en soirée ou weekends, transformation en lieux de convivialité ou de solidarité.. Autant de possibilités qu'il y a de problèmes sociaux à résoudre.

D'autant plus quand on sait que la plupart des espaces tertiaires sont vacants, pas uniquement la nuit et le week-end, mais également en semaine, et que ce « vide » d'utilisation concerne aussi d'autres espaces.

C'est ce que décrit [Eleonore Slama, adjointe à la maire du 12<sup>ème</sup>, dans le Guide opérationnel pour intensifier l'usage du bâti - en finir avec le gaspillage de m<sup>2</sup>](#) : « 70 à 80% du temps, dans des lieux présents partout sur le territoire et que chacun de nous fréquente au quotidien (écoles, bureaux, équipements publics, etc.), il ne se passe rien et personne ne les utilise. Ces « temps morts » sont pourtant autant d'opportunités pour accueillir plus d'usages sans devoir construire. **L'aménagement du territoire par la chronotopie comme la « réoccupation » des espaces vacants est un véritable « trésor » qui mérite que nous nous y intéressions.** »

Il est plus que temps de faire coïncider la demande (ou le manque) avec la disponibilité de certains espaces, à certains moments de la journée. Quand dans d'autres pays des parkings d'entreprise deviennent accessibles au grand public le soir et la nuit, la France continue de trainer des pieds, face à des normes « pseudo réglementaires », mais surtout face à une histoire et une culture frileuse et allergique au changement. Ce que tente [de faire l'association Les Bureaux du Coeur, en encourageant lentement mais sûrement un changement de point de vue](#) sur les usages possibles au service du bien commun.

# L'humain au cœur et la quête de fidélisation par l'environnement (de travail)

Véritable horizon de l'organisation du temps de travail ou énième serpent de mer managérial, la [question de la semaine de quatre jours revient régulièrement dans les débats actuels](#). En 2025, la maxime sarkozyste du « travailler plus pour gagner plus » a du plomb dans l'aile. Pour toutes les générations, on penche plutôt pour d'autres [paramètres, comme l'engagement, l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle ou le bien-être au travail](#). Cela continue évidemment d'impacter le rapport au travail, et donc au bureau, qui ne cesse d'évoluer pour suivre le mouvement.

## L'humain au cœur de la transformation immobilière : équilibrer productivité, inclusion, confort et fidélisation, une mission qui va se poursuivre plus encore en 2026

Aujourd'hui, l'immobilier et l'environnement de travail ne peuvent plus se concevoir hors de la relation humaine (d'autant plus quand nombreux sont ceux qui [ont peur d'être remplacés par l'IA à leur poste](#) dans les prochains mois ou les prochaines années...). Entre attentes croissantes des salariés, exigence de responsabilité environnementale et enjeux de fidélisation, l'espace physique se doit d'être à la fois accueillant, flexible et porteur de sens. La quête de convivialité, de bien-être et de lien social devient le socle sur lequel reposent les stratégies des grands acteurs, qu'ils soient privés ou publics. Même si [3 salariés sur 4 sont attachés au fait de travailler au bureau](#), quand un [rétropédalage sur les politiques de télétravail](#) - considéré comme un acquis social - est appliqué par de nombreuses entreprises (dont Amazon, Ubisoft, Free, Publicis, Air France...), les espaces de travail ne sont plus seulement des lieux où l'on va produire. [S'il est nécessaire que les collaborateurs reviennent sur site, les Français cherchent à convaincre en séduisant, plus qu'en imposant](#) (la flexibilité reste malgré tout le [premier argument attrayant attendu par les travailleurs](#)). Si la flexibilité des lieux est réduite, les travailleurs vont faire de la flexibilité horaire leur prochain cheval de bataille. La flexibilité change alors de visage : la valeur « temps » prime désormais sur le « lieu », dans une tentative pour préserver l'héritage hybride. D'ailleurs, [55 % des employés qui sont satisfaits du cadre de travail offert par leur entreprise ont des horaires flexibles](#). A garder en tête...

## La qualité de l'environnement, un levier de fidélisation

Ce qui distingue désormais une entreprise moderne, c'est sa capacité à offrir un environnement qui rassure, motive et fidélise. La qualité des espaces - lumière naturelle, ergonomie, espaces verts, services de restauration, zones de détente - a un impact direct sur l'engagement et sur le sentiment d'appartenance. La relation humaine passe aussi par la capacité du lieu à répondre aux besoins primaires, à offrir une expérience plaisante et à créer du lien.



**« La première chose que les salariés n'ont pas à la maison : ce sont leurs collègues. Pour faciliter les échanges et les mouvements des uns vers les autres, [il faut] casser l'architecture très cloisonnée des bureaux traditionnels au profit d'espaces ouverts, modulables et collaboratifs. »** Karin Gintz, directrice générale de Vitra.

La perception d'un environnement bienveillant est devenue un facteur important de fidélisation et de différenciation. [Quand 80 % des salariés souhaitent une plus grande flexibilité spatiale](#), le confort acoustique, la lumière naturelle et l'esthétique deviennent autant de leviers pour améliorer le bien-être au travail. À l'inverse, l'inconfort et la rigidité des lieux sont pointés comme des freins majeurs par plus de la moitié des salariés. La dimension symbolique et psychologique du lieu devient alors un levier puissant pour renforcer l'engagement des collaborateurs. Et la « marque employeur » se construit aussi par la qualité de l'environnement, son esthétique, la convivialité de ses espaces, mais aussi la capacité à susciter un sentiment d'appartenance ([le sentiment d'appartenance étant un des enjeux majeurs pour les salariés, selon l'étude Randstadt, Workmonitor 2025](#)).

Les architectes et responsables de l'immobilier évaluent désormais la « spatialité » des lieux, leur sens, leur capacité à favoriser la collaboration informelle ou l'autonomie. La conception de l'espace devient une démarche stratégique, intégrant la psychologie environnementale et la sociologie urbaine, pour concevoir des quartiers et des bâtiments où l'humain prime, éventuellement soutenus et optimisés par les nouveaux outils numériques (sans en abuser, au risque de sur-complexifier la venue sur site).

**« Nos clients continuent d'investir dans des bureaux moins grands, l'effectif étant rarement présent à 100%. Ils demandent surtout des bureaux plus flexibles et plus séduisants pour leurs occupants, pour les faire revenir. En effet, si les salariés viennent au bureau, ce n'est pas pour se retrouver alignés façon "couloir d'avion", mais bien pour échanger et pour capter de l'information. Travailler sur un plateau, c'est autre chose qu'être connecté sur Slack. Le mobilier a évolué en conséquence, reflétant la volonté d'hybridation des bureaux, entre espaces collectifs et possibilité d'isolement. »**

[Marouane Sadki, Directeur général de Leet Design](#)

[Les collègues, un des arguments phares pour faire revenir les salariés au bureau ?](#) Oui, en effet, comme le montre l'étude de Morning citée plus loin dans cette page. Mais pas que, et si l'informel est très important, la mise à disposition d'espaces qui s'y prêtent et renforcent les dynamiques entre collègues est un élément différenciant. Les bureaux les plus efficaces seraient donc ceux qui jonglent entre formel et informel, entre le collaboratif convivial et les espaces de services tout en conservant la possibilité de se concentrer et de produire, pour garder une certaine « compétitivité » avec le télétravail.

Exemples des grandes entreprises qui revoient leur siège pour réattirer et convaincre les salariés de revenir sur site :

[Forvis Mazars, McKinsey, Axa... : ces grands groupes qui font le choix d'investir dans leurs espaces de travail](#) (au profit de leurs collaborateurs !). En déménageant, les trois groupes ont considérablement amélioré leurs offres de services :

McKinsey par exemple, a quitté les Champs-Elysées pour un bâtiment plus spacieux « et qui nous représente plus » dans le 7e arrondissement, en [phase avec l'ambition de l'entreprise d'insuffler une nouvelle « énergie » aux équipes et aux projets](#). Ce faisant, ils ont [opté pour des espaces plus grands et ont également fait le choix de grands plateaux visant là aussi à favoriser les rencontres](#). Des efforts ont aussi été faits sur la réflexion du parcours collaborateurs, pour un parcours plus fluide, plus ergonomique, mieux pensé. Le bénéfice pour les collaborateurs : des services bien plus nombreux, comme une salle de relaxation, un fitness, une brasserie. Même mouvement pour Axa, qui passe de la Défense à Paris 8, avec, désormais, le plaisir d'une vue sur la Tour Eiffel et le Sacré Cœur. En plus de la mise à disposition d'une salle de réception dans cet hôtel particulier, la nouvelle place du village et l'espace de restauration multi-usages vivent toute la journée. Une stratégie d'attrait que de nombreuses entreprises adoptent, pour convaincre plutôt que d'imposer. Dans ces exemples, un soin particulier a été apporté aux services mais aussi à l'expérience de travail en espaces ouverts, avec des phone box en nombre suffisant notamment. La preuve, s'il en fallait, que certaines entreprises ont compris la puissance du levier que représentent leurs espaces de travail, notamment dans la négociation avec le retour au bureau (sachant qu'il est important de rappeler que de mettre à disposition de ses collaborateurs un environnement dans lequel ils se sentent bien leur montre qu'ils sont pris en considération et aide à renforcer leur sentiment d'appartenance, de fierté et ainsi leur bien-être et leur productivité.)

**TOPO BUREAUX – MAIS, COMBIEN CA COÛTE ?** Selon l'édition 2025 des Buzzy Ratios publiée par l'IDET, le coût moyen d'un environnement de travail s'établit à 607€/ m<sup>2</sup> en [2024, en progression de 2 % par rapport à 2023](#). Une hausse alimentée par la revalorisation des loyers, les travaux d'aménagement et la montée des services aux collaborateurs.

Qu'est-ce qui pousse les entreprises à cette surenchère ? « *Dans l'esprit des dirigeants, l'espace de travail est devenu un espace de rétention des collaborateurs.* » Aude Valtier, cheffe de projet aménagement sur-mesure chez Morning. [Selon une étude réalisée par cette entreprise spécialisée dans les espaces de travail et l'institut Appnio, et dévoilée en exclusivité par « Les Echos », les éléments évoqués en priorité par les salariés pour passer une bonne journée de travail sont les moments de convivialité entre collègues \(53 %\), l'accès à des espaces extérieurs \(46 %\), une offre de restauration diversifiée \(36 %\), la possibilité de faire du sport \(31 %\) et même l'accès à des services de conciergerie \(10 %\).](#)

**« Les dirigeants ont intégré le fait qu'un environnement de travail agréable, qui répond aux besoins des salariés, c'est un argument pour fidéliser. »**

Aude Valtier, cheffe de projet aménagement sur-mesure, Morning



@Forvis Mazars

**« Chez AXA, on se réjouit que les collaborateurs soient plus présents dans l'open space depuis le déménagement. On incite le plus possible les salariés à venir trois jours par semaine au bureau. Pour y arriver, on fait attention à la qualité des locaux et du management », Karima Silvent, DRH de AXA.**



@McKinsey  
Exemple de post Instagram sur le compte de l'entreprise, mettant en avant tous les avantages (physiques et serviciels) des nouveaux locaux, comme des attraits pour revenir sur site...  
Ce qui a l'air de fonctionner, si on en croit les 2,2k likes du post...

Au-delà des espaces et des aménagements, de nombreuses entreprises prennent (enfin) conscience que les nouveaux leviers de fidélisation et de rétention sont (aussi et surtout) managériaux et que la culture d'entreprise impacte fortement les salariés (on le voit d'ailleurs dans la citation de la DRH d'Axa, en page précédente. Les RH et les managers ne se mentent pas). La reconquête du bureau se fait donc par les services, certes, mais aussi par la convivialité, la confiance, la reconnaissance et un management propice.

C'est d'ailleurs ce que [met en avant le Label Great Place to Work](#), qui dresse tous les ans un palmarès des entreprises où il fait bon travailler, en France, en Europe et dans le monde. Car ce label ne met pas tant en avant les locaux et les environnements de travail physiques des entreprises candidates, [mais plutôt une approche globale du bien-être au travail](#), favorisant un environnement collectif bienveillant, renforçant la sécurité psychologique des collaborateurs et valorisant un management responsable.



### L'impact du management et de la culture d'entreprise

Au-delà des espaces, c'est la culture managériale qui fait la différence. La confiance, l'écoute, la reconnaissance se vivent aussi dans l'environnement qui est mis en place. Le développement de nouveaux leviers managériaux, tels que le « leadership attentionné » ou la mise en place d'espaces d'échanges informels, améliore la fidélité et l'attractivité.

L'espace devient ainsi un outil au service d'une politique de ressources humaines innovante, centrée sur le bien-être, la reconnaissance et le respect. La gestion de la proximité physique et émotionnelle s'inscrit dans une démarche globale d'éthique et de durabilité. Un des bons exemples de ce type de management par la confiance est l'ancrage dans une recherche de productivité, au-delà du présentéisme et du micro-management. Une notion cruciale rappelée par [Nicolas Dujardin dans un article récent parut dans Les Echos \(mis en avant par Guillaume Savard, Upside\)](#), dans lequel il rappelle qu' « en fonction de l'angle privilégié, la manière d'envisager le travail (et par la même le management et les indicateurs associés type productivité) change du tout au tout : **Travailler, est-ce passer du temps** (chez soi ou au bureau) sur un sujet, **ou produire quelque chose** ? » En se questionnant sur les **heures productives**, on change de paradigme et on peut entrer dans un autre rapport au travail, celui où chacun est responsable de produire ce qu'il doit, sans perdre de temps dans des réunions sans fin ou du temps de trajet « inutile ».

Certains éléments sont donc [cruciaux à prendre en compte, que ce soit en management ou dans un projet de déménagement / réaménagement / changement, ce qui est pertinemment rappelé par Marc Bertier \(Kardham\)](#) : partager une vision et une ambition claire, car il faut donner du sens pour fédérer, ne pas oublier la culture de l'entreprise, au risque de construire un cadre déconnecté qui sera rejeté, et enfin ne pas vouloir privilégier l'égalité à l'équité, ce qui est rarement pertinent. L'équité, c'est reconnaître cette diversité pour y répondre de façon adaptée.

*« Refuser cette hétérogénéité, c'est risquer de construire des espaces qui n'en satisfont vraiment aucun. Car un terrain de volley, aussi bien tracé soit-il, ne conviendra jamais à une équipe de handballeurs. »*

### Ce qui compte vraiment...

Si les employés restent dans une entreprise sur le long terme, c'est parce qu'ils s'y retrouvent. A tous les niveaux. S'il est évident que le salaire est important (le salaire reste encore l'un des premiers critères dans le choix d'un poste), les conditions de travail le sont tout autant, parmi lesquelles l'environnement de travail, les aménagements du poste, ainsi que la flexibilité et sa mise en œuvre au quotidien. Mais tous ces éléments ne sont que des représentations ou des manières d'incarner ce qu'il y a derrière : un management et une culture d'entreprise, qui se vit au quotidien, qui se ressent par les équipes et dont l'impact peut être énorme sur la rétention et la fidélisation.

[Qu'est-ce qui rend des employés loyaux à leur entreprise ? Les gens ne quittent pas un job ... ils quittent un environnement !](#) Un manager « toxique », une culture du burn out, une manipulation émotionnelle... ne seront jamais compensés (sur le long terme) par un bon salaire, des « free snacks », ou de beaux espaces. Ces palliatifs peuvent permettre de « tenir » mais ne résoudront pas les problèmes de fond. Au contraire, ce qui fait rester quelqu'un, c'est une attention vraie de la part de son manager, c'est un environnement sain qui promeut le développement des salariés, par des formations, par de la flexibilité et des traitements équitables, de la reconnaissance, un salaire à la hauteur du travail accompli, la possibilité de développer ses compétences, le respect des employés en tant qu'êtres humains... Tout un tas de « petites choses » qui, sur le long terme n'en sont pas (loin de là). Ce sont ces marqueurs de la culture d'une entreprise qui forgent des équipes soudées, loyales, respectueuses et qui se tirent mutuellement vers le haut. La culture ne se construit pas dans les murs. Elle se construit à travers ces moments, ces gestes. Dans le soutien que chacun peut s'attendre à recevoir. Si les entreprises veulent de la loyauté, il faut qu'elles arrêtent de chercher des palliatifs et des substituts externes. Car la véritable loyauté se gagne quand les collaborateurs se sentent pris en compte, hors de danger et soutenus.



## **La dimension symbolique des espaces : au-delà de ce que l'on voit, regard sur l'intemporel et l'invisible, qui régit les dynamiques propres aux groupes humains**

Penser l'aménagement ou le réaménagement d'espaces de travail engage et interroge à plusieurs égards.

Nous attribuons en effet à nos bureaux des dimensions symboliques, complémentaires à leurs attributs fonctionnels. Ces considérations influencent nos comportements et nos représentations. Aussi est-il crucial de les prendre en compte lors de projets de changement. A Paris ou dans les grandes villes, où les loyers sont chers, à qui et à quoi attribuez-vous de l'espace ? Aux zones servicielles ? Au bureau du PDG ? Aux zones pour les visiteurs ? L'espace parle. Et à travers lui, les dynamiques non dites d'une culture d'entreprise, d'une ambition qui s'exprime.

Et les architectes le savent bien. C'est effectivement en « jouant » avec les espaces, la disposition, les flux, les volumes, qu'ils arrivent à donner telle ou telle direction, telle proximité spatiale, telle distance sociale, et à influer sur les comportements des utilisateurs, sur leurs sensations, leurs émotions, leur impression d'être pris en compte ou non...

En influant sur la visibilité et l'accessibilité, il est possible de redéfinir les flux et les interactions des collaborateurs, et ainsi promouvoir certaines tendances de comportement : travail individuel ou collaboratif, communication formelle ou informelle, accès ou non à certains équipements...

Ce qui est loin d'être anodin dans un contexte de recherche de stratégie d'attraction et de rétention...

## **L'importance de la convivialité et des expériences sur site, des expériences sensorielles et sociales dans le travail, véhiculées par les services aux occupants : une réflexion qui doit être contextuelle avant tout**

Représenter l'évaluation des services : de la « qualité » à la « pertinence située », c'est entrer dans ce rapport au-delà de la monétisation, pour comprendre leur rôle et leur impact réel sur les dynamiques sociales au sein de l'entreprise.

Dans un article qui date pourtant d'avant covid, Xavier Baron, (le « père du FM moderne en France »), mettait déjà des mots sur ce qui sera d'autant plus vrai une demi-décennie plus tard, mais que nombre d'entreprises mettront encore du temps à réaliser : une approche servicielle ne peut pas et ne doit pas être pensée en dehors de son contexte spécifique, des collaborateurs concernés et de la culture d'entreprise dans laquelle elle s'inscrit.

Il rappelle pour ce faire que « *la définition de services comme la mise à disposition temporaire d'un bien, d'un équipement ou d'une compétence est vraie, mais elle n'est pas suffisante, car elle omet l'essentiel. La valeur des services ne réside pas que dans le quoi, mais aussi et surtout dans le pourquoi ?* »

Ainsi, dans le contexte de profondes mutations du travail que nous connaissons, les entreprises doivent repenser leur modèle : dépasser l'opposition bureau/télétravail pour offrir une expérience plus fluide, humaine et porteuse de sens.

Ce que de nombreuses entreprises de services ont compris et tentent de faire, à l'instar de certaines grandes « boîtes » de services, comme GSF avec Pénélope, ou encore HaveAGoodDay avec Week-In, qui s'offrent des entités d'Hospitality, pour tenter d'ajouter la corde du « care » et de l'hospitalité à leurs palettes servicielles. Et tentent par là même d'apporter une solution à la fidélisation, à un attrait plus stratégique mais surtout plus humain et à donner des pistes de réflexion sur comment nourrir une culture collective (sur site) dans un monde hybride (revendiqué).

## **En conclusion, nous vivons un tournant majeur pour l'immobilier**

L'itinéraire serviciel, ou "building-as-a-service", est aujourd'hui la voie de l'avenir. Dans un contexte où la vacance, la précarité ou la nécessité d'adapter rapidement les activités deviennent la règle, la capacité à vendre des usages, à moduler et à faire évoluer l'offre devient vitale. Cette mutation, portée par l'ensemble des acteurs (promoteurs, gestionnaires, utilisateurs), oblige à repenser en profondeur le modèle économique, mais aussi à réconcilier rentabilité et responsabilité.

L'ensemble de ces transformations pose autant de questions qu'elles apportent de réponses. Car, au final, la valeur ultime ne sera plus dans la surface ou la propriété, mais dans la capacité à servir réellement l'usage, le besoin, et le bien commun. En 2025, l'immobilier n'est plus un simple « stock », mais une plateforme dynamique d'usages, d'expériences et de progrès social et environnemental.

En 2025, la ville et ses bâtiments s'inscrivent dans une logique d'humanisme, d'inclusion et de durabilité qui seront certainement la voie tracée pour l'année ou les années à venir.

La mutation ne se limite plus à la question technique ou esthétique : elle concerne avant tout la relation entre l'espace et l'humain, et entre le bâtiment et son environnement direct. La proximité, la convivialité et la capacité à offrir un environnement porteur de sens seront les clés pour attirer, fidéliser et faire évoluer durablement nos environnements urbains.

Les lieux de demain seront ceux qui sauront conjuguer innovation technologique et respect de l'humain et de ses usages, mais aussi respect profond des cycles naturels et cycliques, pour bâtir un avenir où la ville sera à la fois adaptée, vivante, inclusive et durable.



# MÉTHODE & SOURCES



Si la veille est un état d'esprit avant tout, cela nécessite néanmoins une méthode et une application rigoureuse, un suivi constant, curieux, ouvert et assez large, en France mais aussi au-delà de nos frontières.

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 :

- Stratégie immobilière, valorisation, property management
- Hospitality management / UX collaborateurs
- Achat d'études et de travaux, construction
- Performance opérationnelle immobilière, exploitation
- Restauration d'entreprise, alternative et commerciale
- Facility Management, exploitation courante, services
- Hospitality Management
- Sûreté 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 trimestre, ce rapport présente les tendances, les observations, les points d'intérêt et d'attention, les grands questionnements en cours, des produits, matériaux, procédés, innovations, sources d'inspiration riches et indispensables pour avancer de manière éclairée.

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 ...

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

Usbek et Rica, les Echos, Kardham, Leonard de Vinci, One Point, IDET, ADI, ...

Les sites des foncières et des propriétaires, des bailleurs, des clients, ...

**Liste évidemment non exhaustive.** Ces sources évoluent et changent d'un rapport à l'autre, allant chercher au plus large dans les études et nouvelles de notre beau monde de l'immobilier tertiaire, industriel et le monde des services.

**JAICOST**  
Cabinet Conseil AMO sur-mesure

1 rue de Stockholm  
Paris 75008

[Jaicost.fr](http://Jaicost.fr)

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

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

**JAICOST**

