

# 2026, une crise d'identité productive

*Le rapport de veille stratégique et concurrentielle  
de JAICOST*

JAICOST



# SOMMAIRE

**03**

*Introduction*

**04-06**

*Le bureau, un écosystème urbain  
hybride et multi-usages*

**07-08**

*FM, opérabilité et flexibilité, les  
nouveaux leviers de performance ?*

**09-11**

*IA & travail : de l'expérimentation  
au déploiement*

**12 - 13**

*L'IA pour les nuls en 5 min*

**14 - 16**

*Histoire d'un bureau qui veut  
redevenir désirable*

**17**

*Méthode et sources*

**18**

*A propos du cabinet*

## Ouverture sur la ville, environnements intégrés, mixité, laboratoires de tendances :

*une crise d'identité des bureaux, productive pour le plus grand nombre.*

Si l'année 2025 restera comme celle où l'immobilier et l'environnement de travail auront définitivement tourné la page des certitudes, 2026 est celle qui ouvre plus clairement le chapitre d'un immobilier de bureau plus intégré à son environnement. Le bureau va parfois même jusqu'à s'effacer pour faire corps avec son quartier.

### **Car en 2026, le bureau n'est plus seulement que ça. Et c'est tant mieux.**

Il y a encore dix ans, les immeubles de bureaux pour la plupart étaient sans histoire, simples, uniformes : des plateaux, des néons, un badge, un distributeur de café tristement fonctionnel au fond du couloir. Aujourd'hui, le même bâtiment accueille certes des bureaux, mais aussi pourquoi pas un hôtel, un rooftop, un studio d'enregistrement, une salle de yoga, des expositions d'art contemporain... tout ça dans des quartiers hors QCA, où ces immeubles tentent parfois de ranimer des environnements urbains peu attrayants.

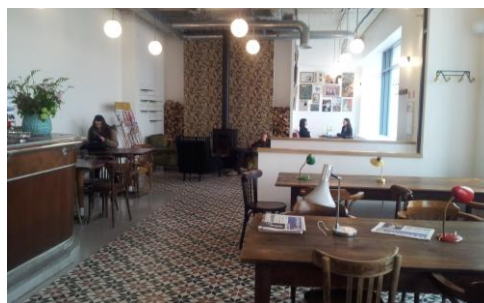
Bienvenue dans cette veille du premier semestre 2026, où l'immobilier d'entreprise traverse une crise d'identité aussi spectaculaire que productive. Ce rapport passe en revue les signaux les plus significatifs du semestre pour vous présenter quatre tendances qui se dégagent et se rejoignent **autour d'une même question de fond : à quoi sert vraiment un bureau en 2026 ?**

Dans ce rapport nous vous présentons les projets, produits et idées qui ont retenus notre attention comme étant des marqueurs des évolutions semestrielles que nous observons. Ces signaux, faibles ou forts, s'ils sont observables aujourd'hui, ont aussi le mérite d'être les marqueurs des évolutions de demain.

**Le bureau, nouvelle place de village ?** Aujourd'hui, les actifs immobiliers les plus désirables ne sont plus ceux qui optimisent les mètres carrés, mais ceux qui génèrent de la vie. Hôtels, cinémas, restaurants, espaces culturels, potagers en toiture : l'immeuble de bureaux est en train de devenir un morceau de ville à lui tout seul.

*"Les bâtiments tertiaires ne peuvent plus être des bâtiments autistes vis-à-vis de leur environnement."*

Franck Boutté, Fondateur et président de Franck Boutté Consultants, atelier d'ingénierie de la ville durable



*@Pascale Caussat  
Quand on arrive au siège de DDB Paris, on entre dans... un café ! (qui certes n'en est pas vraiment un)  
Une surprise agréable et détonante qui annonce la couleur.*

La Tour Montparnasse fait peau neuve, une [ancienne usine d'agrafes de Clichy devient un espace de coworking premium](#), un parking du 17<sup>e</sup> arrondissement se transforme en lieu hybride cinq étoiles... ces multiples transformations montrent la nouvelle valeur de l'immobilier : il ne s'agit plus seulement de produire des loyers, mais de produire des lieux vivants et hybrides.

### **Le « bureau flexible » s'installe confortablement.**

Avec 1,6 million de mètres carrés opérés par les 50 principaux acteurs, le marché du bureau à la demande ne cherche plus à se justifier. Il consolide, il fusionne, il s'étend en banlieue. [IWG a ouvert davantage de sites au premier semestre 2025 que lors de ses dix premières années d'existence...](#) pendant que les transactions en bureau « classique » reculent (et que la définition même du bureau classique change). Le **Facility Management**, longtemps cantonné au rôle ingrat de gardien des extincteurs et des poignées de portes, **s'impose comme un levier stratégique à part entière**, orchestrateur de performance, architecte de l'expérience sur site.

### **L'IA, de l'effet d'annonce au déploiement opérationnel.**

[En 2023, 5 % des décideurs immobiliers déployaient des solutions d'IA. En 2025 : 92 %.](#) Ce n'est plus un sujet de spéculation, c'est une réalité opérationnelle. Les agents IA automatisent des processus, optimisent la consommation énergétique des bâtiments, et d'après le patron de l'IA chez Microsoft, [la plupart des tâches de bureau seront automatisées dans les 12 à 18 prochains mois](#). Les salariés se partagent entre fascination et méfiance, à juste titre ?

### **Travailler de partout, oui. Mais pas n'importe comment.**

Le [travail hybride est désormais structuré dans 66 % des organisations françaises](#), pour la plus grande satisfaction des salariés, à condition que le bureau vaille le déplacement. Car c'est bien là le paradoxe : à l'heure où l'on peut théoriquement travailler depuis une forêt normande ou un café à Lisbonne, le présentiel retrouve de la valeur. Pas (toujours) par décret managérial, mais parce que les espaces de travail apprennent enfin à mériter qu'on s'y rende. La qualité du trajet, la sécurité du quartier, la richesse des services sur place : ce sont les nouveaux critères de choix immobilier. Et les talents, eux, ont compris qu'ils pouvaient négocier.

Ce rapport ne prétend pas prédire l'avenir de l'immobilier d'entreprise. Il propose simplement de regarder des morceaux du présent avec un peu plus d'attention, pour en faire quelque chose d'utile, et, si possible, mieux construire demain.



### Le bureau identitaire

@Altavia

Il fut un temps où concevoir un immeuble de bureaux, c'était empiler des plateaux, calculer des ratios de stationnement et négocier un bail de neuf ans. Ce temps-là n'est pas tout à fait révolu, mais il ressemble de plus en plus à une vieille photo accrochée dans le couloir d'un open space que personne ne fréquente le vendredi.

## Le bureau en 2026, en route vers un écosystème urbain hybride et multi-usages

Ce que montrent ces derniers mois, c'est une transformation en profondeur de ce que l'on attend d'un actif immobilier tertiaire. L'immeuble de bureaux n'est plus un contenant neutre, utile, il est devenu un projet éditorial, une histoire à part entière (et est d'ailleurs [marketé comme tel, à l'instar de l'immeuble Clairière](#) par exemple.)

Il a une identité, une programmation, et maintenant une ambition urbaine. Il s'ouvre sur son quartier, accueille des expositions, propose une restauration digne de ce nom - accessible aux passants et habitants - intègre des espaces de bien-être, et parfois même des espaces artistiques et culturels, [comme au siège d'Altavia à Saint-Ouen, qui transforme ses murs en galerie d'art contemporain ouverte au public](#). Sur 10 000 m<sup>2</sup> d'architecture industrielle baignée de lumière, le groupe familial international a créé son « Altaviarama », un espace dédié à la création artistique (expositions, événements, rencontres) accessible à tous, tout au long de l'année. Ici, le bureau est secondaire, une « parenthèse » dans ce lieu dédié à l'art et à la régénération urbaine (similaire à [l'Usine Fiat, à Turin, aujourd'hui musée, centre de R&D](#), centre de congrès...).

Ce mouvement n'est pas cosmétique. Il répond à une double pression : d'un côté, des salariés qui exigent désormais que le bureau vaille le déplacement. De l'autre, des propriétaires et des investisseurs qui ont (enfin) compris qu'un actif vide ou sous-occupé est un actif qui se déprécie, et qu'un bâtiment qui génère de la vie génère aussi de la valeur.

L'immeuble de bureaux commence à s'ouvrir à la ville, fusionne les usages et devient une destination à part entière. La valeur d'un actif ne repose plus sur le bail long terme seul - elle se construit par la diversification des usages et l'intensité d'exploitation 24h/24, 7j/7. Aujourd'hui la question n'est plus "combien de mètres carrés ?" mais "quelle expérience ?" et cette bascule change tout à la façon dont on conçoit, valorise, structure et vit un patrimoine immobilier.

Au-delà des projets de grande envergure, c'est une philosophie plus diffuse qui s'impose progressivement dans la façon de concevoir et d'opérer les espaces de travail : [celle du bureau comme ressource urbaine, ouverte sur son environnement plutôt que repliée sur elle-même](#).

### Les bureaux comme ressource urbaine

Ces transformations ne sont pas le fruit du hasard ni de l'enthousiasme d'architectes ou de bailleurs visionnaires. Elles répondent à une conviction de plus en plus largement partagée par les acteurs du secteur : l'immeuble tertiaire de demain sera intégré dans la ville ou ne sera pas... Socles actifs, rues intérieures, programmation culturelle, services partagés avec le quartier, accueil associatif...

Le projet [Coeur Paris](#) par exemple, transformera l'ancien siège de l'AP-HP en un ensemble visionnaire mixte de 27.000 m<sup>2</sup>, au centre de Paris. Prévu pour 2028, il inclura des bureaux, logements sociaux, commerces et services, tout en intégrant des initiatives sociales, environnementales et culturelles.

[Le café hybride de Puma \(Allemagne\), illustre quant à lui la puissance des espaces à la fois](#) comme univers professionnels et publics. Conçu pour connecter le campus principal et le concept store de la marque, ce café accueille en semaine les collaborateurs pour réunions informelles et déjeuners, les clients du store, et les habitants du quartier pour travailler ou prendre le petit-déjeuner. Le week-end, il se métamorphose pour accueillir concerts, événements communautaires et soirées festives. "L'objectif était de créer un espace qui permette aux collaborateurs de Puma, mais aussi aux clients et au public de faire communauté", explique Maximilian Bremer, directeur des opérations événementielles. C'est exactement cela, le bureau comme ressource urbaine : un espace qui rend service à bien plus que ses seuls utilisateurs directs.

@Steelcase

« C'est bien plus qu'un simple café. C'est un lieu où se crée une communauté. Un espace de travail, de rencontres, d'événements et un lieu de vie, réunis en un seul endroit. »



Maximilian Bremer, Dir. des opérations événementielles, Puma

## Quelques projets emblématiques

Ces derniers mois ont été particulièrement riches en réalisations (projets ou aboutissements) qui illustrent, chacune à leur manière, cette bascule vers l'immeuble multi-usages. Ce ne sont plus des expérimentations isolées – c'est un mouvement de fond qui traverse toutes les typologies d'actifs et toutes les géographies.

**La Fondation (Paris 17e)** [est sans doute l'un des exemples les plus aboutis de cette transformation](#). Né de l'acquisition en 2012 d'un ancien parking rue Legendre par le groupe Galia, le projet réunit aujourd'hui sur plus de 10 000 m<sup>2</sup> un hôtel cinq étoiles, des bureaux opérés, deux restaurants, un rooftop, un espace bien-être et sport, ainsi qu'un pôle culturel avec programmation d'expositions et d'événements.

L'agence PCA Stream, à l'origine de la réhabilitation, a fait le choix de conserver les éléments emblématiques du passé (la rampe hélicoïdale du parking a ainsi été préservée et mise en valeur pour connecter les différents espaces), tout en insufflant une dynamique contemporaine par l'ajout de grandes baies vitrées et



© Salem Mostefaoui pour PCA Stream

l'ouverture des volumes. Le résultat est une architecture fluide où se mêlent béton brut, ferronnerie et briques : un lieu qui assume pleinement son histoire industrielle tout en proposant une [expérience radicalement nouvelle et pose les bases d'une nouvelle hospitalité urbaine](#).

Dans le même esprit, **BPM Rivoli** (Paris 1er, porté par Redevco) réinvente les 13 000 m<sup>2</sup> d'un immeuble anciennement occupé par C&A, l'une des artères les plus fréquentées de Paris avec 15 millions de passages annuels. Baptisé "BPM" pour "battement par minute", le [projet mêle bureaux, hôtel, commerces, logistique urbaine et association locale](#) dans un ensemble pensé comme un catalyseur de synergies entre usages.



Une ouverture de l'actif prévue par phases, les différentes activités démarrant progressivement entre 2025 et 2027.

© Jean-Philippe HOME-SANFAUTE

À Boulogne-Billancourt, [l'île Seguin confirme son ambition de devenir un nouveau quartier culturel et tertiaire de premier plan](#). L'opération portée par Emerige, AOG et Ardian, réunit sur 53 000 m<sup>2</sup> un complexe cinématographique, un centre d'art, des bureaux, des restaurants, des salles de réception et un hôtel quatre étoiles avec toit terrasse. Le tout en regard

de la Seine Musicale inaugurée en 2017, de l'autre côté de l'île, faisant de ce site l'un des ensembles mixtes les plus denses et les plus ambitieux de la métropole parisienne.

© VDSA – Studioo



Moins spectaculaire en surface mais tout aussi significatif sur le plan symbolique, [MurMure \(Paris 11e\) est né de la transformation d'un ancien poste de transformation Enedis désaffecté depuis près de trente ans](#). Le projet accueille désormais les bureaux de Sony, des studios d'enregistrement uniques en France, des commerces et des espaces culturels. C'est l'un des exemples les plus frappants de cette tendance à redonner vie à des bâtiments en déshérence, et à en faire des lieux qui contribuent activement à la dynamique d'un quartier.

[Concernant l'incroyable rénovation de la Tour Montparnasse](#) : le projet, signé Nouvelle AOM (Franklin Azzi, ChartierDalix, Hardel Le Bihan), transforme la tour en édifice vitré accueillant hôtels, commerces et services, et surmonté d'une serre agricole. Le centre commercial, rénové par Renzo Piano, sera partiellement déconstruit afin de créer un espace traversant, ouvert et végétalisé.

Un quartier repensé... du parvis au sommet :

Neuf hectares entre la rue de Rennes et l'avenue du Maine vont se refaire une beauté : le parvis sera déminéralisé et planté de 1 000 à 2 000 arbres, et de nouveaux immeubles haussmanniens accueilleront bureaux, logements étudiants, commerces et toitures sportives. La tour Montparnasse ne sera plus qu'une tour de bureaux : elle deviendra un symbole de mixité urbaine, de verdure et de modernité.

*"Aménager le bureau de demain, c'est refuser le modèle figé de l'open space anonyme. C'est penser autrement : des espaces modulables, lumineux, vivants, qui s'adaptent aux rythmes et aux besoins. Le bureau n'est plus un lieu où l'on subit, mais un écosystème qui stimule la créativité, favorise la rencontre et ménage le silence. »*

**Karl Petit, Architecte**

Le phénomène n'est pas l'apanage de la capitale. À Clermont-Ferrand, [le PIC \(un des quatre pôles du Michelin Innovation Park\)](#), sur son site historique de Cataroux) illustre avec force la diffusion de ce modèle en région. Implanté dans les anciens bâtiments Michelin entièrement rénovés, ce projet incarne à lui seul la double ambition qui caractérise les actifs les plus désirables de ce semestre : [valoriser un patrimoine industriel chargé d'histoire tout en proposant une expérience urbaine radicalement contemporaine.](#)

Le concept est construit autour d'une promesse simple mais exigeante : 24 heures de services, 7 jours sur 7. Coworking et business center dotés des dernières technologies, food court ancré dans la scène locale, hébergement en co-living, le PIC réunit sous un même toit des usages que l'on avait l'habitude de chercher à des adresses différentes. Il s'adresse tout autant aux voyageurs en escale professionnelle qu'aux travailleurs nomades clermontois ou aux habitants du quartier. Ce projet montre que le modèle de l'immeuble-destination n'est pas réservé aux grandes métropoles : réinventer un site industriel en écosystème urbain vivant, c'est possible à Clermont-Ferrand comme à Paris, et c'est peut-être là que réside l'un des gisements de valeur les plus sous-estimés du marché immobilier tertiaire français.

Dans le spectre des actifs en difficulté, Le Colisée à Saint-Ouen raconte une autre histoire, tout aussi instructive. Cet immeuble de 10 000 m<sup>2</sup> acquis en 2021 par Nexity et BNP Paribas Real Estate, modernisé puis resté vacant faute de preneur, [est devenu depuis février 2026 un tiers-lieu socioculturel pour une durée de vingt-neuf mois.](#)



Fablab, café solidaire, coworking, associations culturelles : l'urbanisme transitoire y joue le rôle d'amortisseur entre deux vies d'un actif. Une réponse pragmatique à la vacance, mais aussi un signal fort sur l'état du marché tertiaire dans certaines zones périphériques.



*« "L'ambition de ce projet a dépassé celle d'un simple programme immobilier pour devenir celle d'un lieu de vie et de destination, fonctionnant 24h/24 et 7j/7 et capable de générer de nouveaux flux.»*

*Xavier Blot, DGA immobilier d'entreprise, Linkcity (concernant le projet Demi Lune, à La Défense). Une formule qui pourrait s'appliquer à la quasi-totalité des projets emblématiques des derniers mois, et qui devrait figurer en bonne place dans les briefs de toute mission de conseil stratégique immobilier.*

Enfin, l'hypercampus de Chessy (Val d'Europe) illustre la diffusion de ce modèle en grande banlieue. Porté par Aken Ecosystèmes, ce projet de 19 000 m<sup>2</sup> mêlera formation, coworking, logement et espaces de vie d'ici mi-2028. L'ambition est explicite : [créer un véritable écosystème autonome, où les usages se renforcent mutuellement](#) et où la frontière entre vie professionnelle, étudiante et personnelle s'estompe volontairement.

Comme le montrent tous ces projets de renouveau urbain, la valeur d'un actif ne repose plus sur le bail long terme seul. Elle se construit par la diversification des usages et l'intensité d'exploitation. Les actifs incapables de proposer une expérience multi-usage et une ouverture sur leur quartier risquent une dévalorisation accélérée.

### De l'immeuble-destination à l'immeuble-service

Mais transformer un bureau en destination ne suffit pas. Encore faut-il l'opérer. Et c'est précisément là que nous observons un autre mouvement : celui d'un marché du bureau flexible qui a cessé de chercher sa légitimité pour se concentrer sur son industrialisation; et d'un Facility Management qui, après des années à gérer l'intendance dans l'ombre, acquiert enfin son statut stratégique central de levier de performance (durable).

*«Dans un monde marqué par la distension du lien social, l'immobilier doit redevenir un lieu de rencontre.» François*

Agache, Directeur général développement et opérations, Apsys

# FM, opérabilité et flexibilité, les nouveaux leviers de performance ?

Le bureau flexible atteint sa maturité, et le FM devient stratégique : le marché du coworking et du bureau flexible se consolide, les acteurs se restructurent, et le Facility Management monte en puissance comme levier de compétitivité et de performance pour les organisations.

## Le flex en phase de maturité après avoir fait ses preuves !

Le coworking a longtemps été associé à une certaine image : des vingt-cinq ans en hoodie, des tables de ping-pong, du café gratuit et une ambiance de start-up perpétuellement en train de "disrupter" quelque chose. Cette époque est derrière, et le marché ne s'en porte pas plus mal. Aujourd'hui adopté plus largement, les bureaux opérés sont vus par beaucoup pour une alternative vraiment envisageable au bureau classique. En 2026, le bureau flexible est devenu une industrie adulte. Il consolide, il fusionne, il s'installe en banlieue, il affine ses prix et il fidélise ses clients. IWG dépasse le million de bureaux dans 121 pays et ouvre davantage de sites en un semestre qu'il n'en avait ouvert lors de ses dix premières années d'existence. Les transactions en bureau classique reculent de 19 % ; celles en bureau flexible progressent. Le message est plutôt clair.

## Consolidation et expansion des acteurs pour une promesse de clé en main flexible et opérationnel.

Le marché du bureau flexible a changé de nature. Il ne s'agit plus de convaincre les entreprises que la flexibilité a de la valeur. Cette bataille-là est gagnée.

**1,6 M m<sup>2</sup>** opérés  
par les 50  
principaux acteurs

**+30%** de  
transactions vs  
bureaux classiques

**6,9%**  
taux de  
pénétration à  
Bordeaux, leader  
national

**689 €**  
coût/poste/mois à  
Paris (2e année de  
baisse)



@11H45/FLORENT MICHEL

Il s'agit désormais, pour les opérateurs, de la délivrer à grande échelle, avec cohérence, rentabilité et ambition géographique.

IWG incarne bien cette phase de maturité industrielle. Le groupe dépasse désormais le cap symbolique du million de bureaux dans 121 pays, et son réseau francilien s'est enrichi de cinq nouvelles adresses Regus entre novembre 2025 et janvier 2026 : Bezons (36 bureaux, à dix minutes de La Défense), La Défense Tour Initiale (espace premium avec conciergerie, restaurant d'entreprise, salle de sport et auditorium), Joinville-le-Pont (147 postes dans un cadre industriel sur les bords de Seine), Bagneux (jardin végétalisé, espaces communs haut de gamme) et [Wagram-Malesherbes, qui innove en intégrant des services de santé](#) (kinésithérapie et consultation médicale) directement dans l'espace de coworking.

Le marché se restructure également par le bas. Newton Offices inaugure son premier site francilien à Clichy, au sein de L'Usinerie, une ancienne usine d'agrafes de 15 000 m<sup>2</sup> entièrement réhabilitée, en développant 5 000 m<sup>2</sup> d'espaces flexibles et serviciels. Morning dépasse la barre des 50 espaces. [LNB intègre le top 3 national avec 62 adresses après la reprise partielle du parc Myflexgroup.](#) Ces mouvements de consolidation traduisent la maturité d'un secteur qui cherche désormais les économies d'échelle et la densification de réseau plutôt que la disruption.

Et à Lyon, Ballad démontre qu'un modèle flexible et communautaire est possible : 500 membres, deux cafés, quatre espaces de coworking, dix salles de réunion, mais surtout, une communauté, des événements, des collaborations professionnelles inattendues. [Le secret ? Un community builder présent, disponible, qui facilite les rencontres fortuites entre membres.](#) Ces "casual collisions", comme les appelle le fondateur Johann Milani, sont ce qui fait la différence entre un espace de travail et une communauté.

À l'autre extrémité du spectre, Deskeo ouvre [The Off face au Palais Garnier : un workclub premium de 1 700 m<sup>2</sup> qui assume pleinement les codes de l'hôtellerie haut de gamme](#), mêlant espaces de travail, restauration et bien-être dans une expérience sensorielle soignée. Un mouvement qui n'est pas anodin et qui marque peut être le début d'une tendance, Deskeo n'étant pas les seuls à se lancer sur le terrain du club privé haut de gamme. En effet, <https://www.work-palace.com/> In Situ fait de même avec son « Work Palace », qui ouvre à la rentrée 2026. a mi chemin entre le coworking et le palace, ces lieux d'exceptions vont avoir de quoi en attirer plus d'un !

Mais l'un des gros changements de ce semestre, vient du changement de perception du Facility Management par les gestionnaires, propriétaires et bailleurs; un secteur longtemps perçu comme la partie immergée de l'iceberg, celle qui s'occupe des ascenseurs en panne et des contrats de nettoyage. Le FM est en réalité l'un des marchés les plus massifs de l'économie française, pourtant encore bien peu connu. Et il est en train de se réinventer de fond en comble : non plus en simple gestionnaire de l'existant, mais en architecte et chef d'orchestre de l'expérience collaborateur, celui qui décide si votre journée au bureau sera agréable ou si vous auriez pu vous en passer.

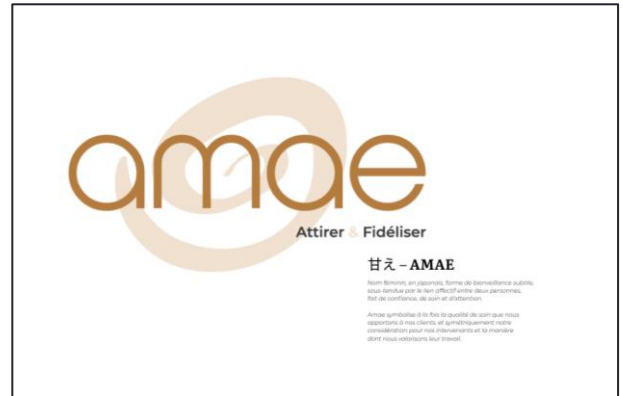
## Le Facility Management, un levier stratégique de plus en plus reconnu et affirmé

Avec [102 milliards d'euros de dépenses en France en 2024, dont 16 milliards externalisés, le marché du Facility Management](#) est un pilier méconnu de l'industrie française. Et pourtant, il a longtemps été traité comme une variable d'ajustement : le premier poste sur lequel on taille quand les budgets se resserrent, le dernier auquel on pense quand on repense l'expérience collaborateur. Ce semestre marque une inflexion nette. Le SYPEMI, dans sa dernière étude, identifie dix leviers stratégiques par lesquels le FM transforme les environnements professionnels et redéfinit l'engagement au travail : flex office, *workspitality*, mobilité douce, immeuble chronotopique, entreprise apprenante, bien-être et santé, coworking hybride, travail asynchrone, rôle du manager, expérience employés. **Et cela en dit long : le FM ne gère plus des bâtiments, il orchestre des expériences.**

[Armonia concrétise cette ambition en acquérant une participation majoritaire au capital d'Enfin Lundi, spécialiste de la conciergerie phygitale et de l'hospitality management.](#) L'objectif affiché est clair : renforcer l'expérience collaborateur, créer de nouveaux leviers d'attractivité pour les entreprises et accélérer le déploiement d'une hospitality "humaine, utile et engagée, au cœur des nouveaux usages du travail".

Dans la même logique, [GSF et Pénélope \(groupe Ithaque\) ont présenté lors du salon Workplace Meetings 2025 leur solution intégrée Amae](#) : une offre combinant soft FM (propreté, espaces verts) et accueil, proposée en marque blanche aux entreprises souhaitant valoriser leurs espaces de travail pour attirer talents et fidéliser collaborateurs. Le rapprochement entre un FM et hospitality management s'opère de plus en plus naturellement, dans une volonté stratégique de construire un environnement valorisant et valorisable.

**"Le Facility Manager n'est plus un simple gestionnaire : il est un facilitateur d'expériences, garantissant que chaque collaborateur bénéficie du bon service, au bon endroit, au bon moment."**  
SYPEMI [Réinventer l'engagement au travail grâce au FM ?](#)



Au-delà de la livraison d'une gamme multiservice, la démarche engage un travail de co-construction avec les clients pour créer et piloter une expérience de site, ajustée à tous les facteurs, y compris la fréquentation, qui affectent la vie d'un collectif. Une démarche que de nombreux acteurs du secteur entreprennent, pour une ultra-personnalisation de l'approche et de l'offre associée.

JLL le confirme dans son étude de tendances 2026: [40 % des organisations répondent aux incertitudes économiques en repensant leur chaîne d'approvisionnement FM](#) et en nouant des partenariats stratégiques, faisant du Facility Management un véritable avantage concurrentiel.

Car beaucoup l'ont maintenant intégré : le FM n'est plus un centre de coût, mais un levier d'attractivité. La frontière entre opérateurs immobilier et prestataires de services s'estompe. Les cabinets qui ne positionnent pas leur offre sur l'expérience, les services et le suivi opérationnel risquent de se retrouver hors-jeu.

**Coupler les leviers stratégiques : quand le bâtiment devient intelligent.**

Opérer un immeuble avec excellence, c'est bien. L'opérer avec intelligence, c'est mieux, et avec intelligence artificielle, la prochaine étape... qui arrive en réalité plus vite que prévu. Car pendant ce temps, une autre révolution s'installe discrètement dans les organisations : celle de l'IA, qui est passée en l'espace de vingt-quatre mois du stade de curiosité technologique à celui d'outil de travail quotidien. Et qui commence à transformer, en profondeur, la façon dont on pense, gère et valorise l'immobilier. A bon entendre.

# IA & travail : de l'expérimentation au déploiement

L'IA s'installe dans les organisations, transforme les métiers et commence à remodeler les stratégies immobilières. Le « learning gap », cet écart entre vitesse d'évolution technologique et capacité d'adaptation des organisations, restant le principal défi.

## L'IA au bureau : fin du mode "pilote"

Il y a deux ans, parler d'IA dans un rapport relevait encore du prospectivisme raisonnable. Aujourd'hui, c'est presque du journalisme. L'intelligence artificielle n'est plus un horizon, c'est une réalité opérationnelle qui s'est installée dans les organisations. [Les chiffres sont éloquentes : 62 % des salariés français déclarent utiliser l'IA dans leur travail en 2026, contre 38 % deux ans plus tôt.](#) Du côté des décideurs immobiliers, on est passé de 5 % de déploiements concrets en 2023 à 92 % en 2025. Ce n'est pas une tendance, c'est un vrai basculement.

Ce qui rend cette réalité particulièrement structurante pour le secteur de l'immobilier, c'est qu'elle opère sur deux fronts simultanément : [d'un côté, l'IA transforme les organisations et les métiers : elle automatise les tâches répétitives, augmente la productivité](#) des fonctions support, et commence à faire émerger des agents capables d'agir de façon autonome. De l'autre, elle transforme les bâtiments eux-mêmes : maintenance prédictive, optimisation énergétique en temps réel, gestion intelligente des espaces. Un immeuble incapable d'absorber ces technologies, faute de connectivité robuste, de puissance électrique suffisante ou d'une cybersécurité à niveau, est un immeuble qui commence à vieillir et à devenir obsolète, quelle que soit son année de construction.

*«Le travail de col blanc, où vous êtes assis devant un ordinateur comme avocat, comptable, chef de projet, marketing... la plupart de ces tâches seront entièrement automatisées par une IA dans les 12 à 18 prochains mois.»* Mustafa Suleyman, Patron de l'IA chez Microsoft, cofondateur de DeepMind.

## Des usages encore prudents mais en forte accélération

La tentation, face aux chiffres serait de conclure à une révolution accomplie. La réalité est plus nuancée : si une plus grande part de salariés français utilisent l'IA dans leur travail en 2026, et que de nombreuses entreprises commencent à déployer l'IA pour optimiser leurs processus et leur quotidien, le "learning gap" (l'écart entre la vitesse d'évolution technologique et la capacité des organisations à s'y adapter) est l'un des enjeux majeurs des prochains mois.

En 2025, [30 % des entreprises avaient structuré un déploiement de l'IA, alors que 40 % de leurs salariés affirmaient déjà l'utiliser à titre personnel.](#) Les organisations ont rattrapé une partie de ce retard en 2026, mais la formation, la gouvernance et le cadre éthique restent des chantiers largement ouverts.

## Pour ou contre ? Une réalité mitigée.

Du côté des salariés, l'étude Swile dessine un rapport ambivalent mais lucide : malgré la peur d'être « remplacé » par l'IA, [49 % estiment que l'IA leur permettra de travailler moins à l'avenir. 48 % anticipent qu'elle accomplira une grande partie de leurs tâches.](#) 41 % jugent plausible qu'en 2050, des IA prennent les décisions aujourd'hui dévolues aux humains. Mais 77 % déclarent ne pas se sentir rassurés à l'idée qu'une intelligence artificielle puisse siéger à la direction de leur entreprise. Cette méfiance ne traduit pas un rejet, elle traduit une exigence : l'IA est légitime à condition qu'elle reste au service du collectif, utile, encadrée, et perçue non comme un outil de contrôle ou de remplacement, mais comme un levier d'augmentation. On est plutôt sur une bonne voie !

Mais le déploiement reste, dans la grande majorité des cas, partiel et expérimental. [Le baromètre Phygital Workplace 2026 le dit explicitement : seules les structures les plus avancées franchissent un cap décisif. Les autres tâtonnent, testent, hésitent entre enthousiasme et prudence réglementaire.](#) Le rapport 2026 de Thomson Reuters sur l'IA dans les services professionnels illustre cet état intermédiaire : les cabinets d'avocats et entreprises juridiques exploitent déjà largement ces technologies, mais principalement pour des fonctions bien spécifiques : [recherche \(80 %\), analyse de documents \(74 %\), résumé de documents \(73 %\).](#) L'IA est utile, productive, adoptée, à condition qu'elle reste cantonnée aux tâches à faible valeur ajoutée, libérant les professionnels pour se concentrer sur les missions à plus forte expertise. C'est déjà considérable, mais encore loin de la révolution totale annoncée, et c'est tant mieux ?

**« L'IA ne remplace pas notre pensée. Elle l'augmente. Elle l'expose à d'autres cultures, d'autres disciplines, d'autres façons de formuler une intuition. Elle offre un dialogue intérieur démultiplié. »**  
*Morgane Soulier, Revue HUM.AI.NE, Automne 2025*

### Un impact direct et mesurable sur l'immobilier

C'est peut-être là que se situe le point de bascule le plus structurant pour notre secteur : l'IA ne transforme pas seulement les organisations et les métiers – elle transforme les bâtiments eux-mêmes, et la façon dont on les valorise.

JLL le mesure avec une acuité particulière : [de 5 % en 2023 à 92 % en 2025, les décideurs immobiliers sont passés de l'expérimentation au déploiement de solutions IA concrètes dans leur gestion immobilière](#). Maintenance prédictive, optimisation énergétique en temps réel, gestion intelligente des espaces et des flux : l'IA devient une composante à part entière de la performance opérationnelle d'un actif.

Mais ce déploiement se heurte à une réalité que WiredScore documente avec précision dans son premier indice mondial de résilience des villes 2026 : [75 % des organisations exploitent encore des systèmes de gestion des bâtiments présentant des vulnérabilités connues](#). Et malgré une forte montée en puissance de la demande en automatisation, seuls 5 % des locataires sont parvenus à déployer l'IA à grande échelle, principalement en raison des contraintes liées aux bâtiments eux-mêmes. Avec les crises énergétiques et météorologiques récentes et à répétition, il devient pourtant urgent de rendre les bâtiments plus résilients, plus adaptables, et la technologie peut être une des solutions. Que ce soit high-tech, ou low-tech, il est nécessaire d'agir pour que les bâtiments d'aujourd'hui puissent aussi être les bâtiments de demain.

La situation de Paris est à cet égard préoccupante. Malgré des bases solides en matière d'infrastructure numérique et de cadre réglementaire, la [capitale se classe 18e sur 20 villes mondiales dans l'indice de résilience WiredScore 2026](#). *"Ce classement révèle un décalage entre ambition et réalité opérationnelle"*, note Natalia Turkiewicz, directrice business development France de WiredScore. Un décalage qui n'est pas sans conséquence sur la compétitivité des actifs parisiens face aux marchés londonniens ou amsterdamois, structurellement mieux positionnés. Mais aussi sur la qualité de vie de ses occupants, tout au long de l'année.

***"La France dispose de bases solides en matière d'infrastructures numériques et de cadre réglementaire, mais ces atouts ne se traduisent pas encore pleinement dans la performance réelle des bâtiments. Paris se classe aujourd'hui 18e sur 20 villes mondiales en matière de résilience, ce qui révèle un décalage entre ambition et réalité opérationnelle."***

Natalia Turkiewicz, Directrice business development France, Belgique et Luxembourg, WiredScore


### Un impact sur l'environnement qui questionne...et pousse à agir.

L'enjeu environnemental ajoute une couche supplémentaire de complexité. Un rapport de l'ONU (juin 2026) révèle que les data centers ont consommé 4 500 milliards de litres d'eau en 2025, soit de quoi répondre aux besoins de plus de 600 millions de personnes. D'ici [2027, cette consommation pourrait atteindre entre 4,2 et 6,6 milliards de mètres cubes par an](#)... un développement massif et rapide qui en questionne plus d'un, poussant même à des prises de décisions « radicales » et « à contre-courant » : la ville de Monterey Park, en Californie, par exemple, est devenue en juin 2026 [la première ville américaine à interdire définitivement la construction de data centers sur son territoire](#). Le mouvement pourrait ne pas rester isolé, et il pose des questions concrètes sur la localisation, la régulation et la valorisation des actifs liés à l'infrastructure numérique.

**Pour l'immobilier, les bâtiments et les outils doivent devenir « IA-ready ». Connectivité, puissance électrique, cybersécurité et résilience numérique sont de nouveaux critères d'audit à intégrer dans la stratégie d'aujourd'hui pour préparer et anticiper demain... sans sous-estimer les options low-tech et la vision long-terme.**

**La technologie au service du territoire et de ses habitants ?** Si l'IA reconfigure les organisations, les bâtiments, les métiers, derrière toutes ces transformations, ce sont les individus qui les font vivre. Des individus qui naviguent entre les trajets domicile-bureau, leur vie pro et perso, leurs attentes et leurs arbitrages personnels, et qui permettent ou non l'application et l'adhésion plus ou moins rapide de l'IA, selon l'utilité ressentie dans leur vie quotidienne et leur projection du futur. Car au-delà des outils et des espaces, c'est le rapport des individus au lieu de travail et au quotidien qui est en train de se réécrire.





*« L'environnement bâti ne se résume plus au béton et à l'acier ; c'est un écosystème numérique. Nos données montrent que nous entrons dans une ère où la valeur d'un bâtiment est intrinsèquement liée à sa capacité à rester connecté pendant une crise. »*

William Newton, CEO, WiredScore

*"L'intelligence n'est pas ce que l'on sait, mais ce que l'on fait lorsqu'on ne sait pas."*

Jean Piaget, biologiste et psychologue

**L'IA en bref — ce qu'il faut savoir pour ne plus faire semblant de comprendre**

À destination de ceux qui hoché la tête en réunion quand quelqu'un a dit "LLM\*" pour la première fois. (Et surtout pour ceux qui ne sont toujours pas allés voir ce que ça veut dire).

**Mais c'est quoi, et comment ça marche, une IA comme ChatGPT ou Claude ?**

Une IA générative, c'est un programme qui a lu une énorme quantité de textes – des livres, des articles, des sites web, des forums, des codes informatiques – et qui en a extrait des schémas statistiques : quels mots suivent quels autres mots, dans quel contexte, avec quelle probabilité.

Concrètement : quand vous tapez "La capitale de la France est...", l'IA ne sait pas que Paris est la capitale de la France comme vous le savez. Elle a simplement appris que, dans des millions de textes, le mot "Paris" suit cette phrase avec une probabilité écrasante. Le résultat est le même. Le mécanisme, lui, est radicalement différent. Fascinant ... et aussi un peu vertigineux.

**L'entraînement : quand l'IA fait ses devoirs.**

Avant d'être utile, un modèle d'IA passe par une phase d'entraînement – longue, coûteuse, et très gourmande en énergie. En gros : on lui soumet des milliards de phrases. Pour chaque phrase, on cache le dernier mot et on lui demande de le deviner. Si elle se trompe, on ajuste légèrement les millions (parfois milliards) de paramètres internes du modèle – ces petits curseurs mathématiques qui définissent son comportement. On recommence. Des milliards de fois. À la fin, le modèle a développé une représentation interne du langage suffisamment riche pour répondre à des questions, rédiger des textes, analyser des documents, coder, traduire, résumer... et parfois « halluciner » avec une confiance déconcertante.

**Les grandes familles d'IA aujourd'hui**

- **Les LLMs (Large Language Models)** – texte. C'est ChatGPT, Claude, Gemini, Mistral. Les plus répandus en entreprise.
- **Les modèles de vision** – images. Ils peuvent analyser une photo, lire un document scanné, décrire une image.
- **Les modèles multimodaux** – texte + image + audio + vidéo combinés. GPT-4o et Gemini en font partie.
- **Les modèles de raisonnement** – une évolution récente (o3 d'OpenAI, par exemple) spécialement entraînés à réfléchir étape par étape avant de répondre. Plus lents, mais bien plus fiables sur les problèmes complexes.
- **Les agents IA** – des IA capables non seulement de répondre, mais d'agir : naviguer sur le web, rédiger et envoyer un email, exécuter du code, gérer un agenda. C'est la prochaine grande vague.

**Où en est l'IA aujourd'hui ? État des lieux 2026**

L'intelligence artificielle a basculé en 2025 de l'expérimentation au déploiement opérationnel. En moins de deux ans, elle est passée du statut d'outil émergent à celui d'infrastructure de travail. Panorama des acteurs, des outils et des tendances à horizon 2030.

*Intelligence Artificielle, tout savoir en 2 minutes*



*Good to know : L'hallucination, c'est le nom qu'on donne au fait que l'IA invente des choses avec l'air de parfaitement savoir de quoi elle parle. Cela désigne le phénomène où une IA génère des informations qui semblent réelles mais ne correspondent pas à la réalité... À garder en tête.*

- 62%** des salariés FR utilisent l'IA (vs 38% en 2024)
- 92%** des décideurs immo déploient des solutions IA
- 40%** des logiciels d'entreprise basés sur l'IA d'ici fin 2026 (WiredScore)
- 48%** des salariés pensent que l'IA accomplira une grande partie de leurs tâches à l'avenir
- 4 500** Mds L d'eau consommés par les data centers en 2025 (ONU)

✓ Efficace pour ...

- Synthétiser de grands volumes de texte
- Rédiger, reformuler, traduire
- Générer des idées et des structures
- Analyser des documents
- Répondre à des questions factuelles courantes
- Coder et déboguer

⚠ Peut mieux faire pour ...

- Calculer (prédiction de chiffres seulement)
- Citer des sources fiables sans vérification
- Se souvenir des conversations précédentes
- Savoir ce qui s'est passé après sa date de formation
- Distinguer le vrai du faux sans contexte
- Avoir du « bon sens » dans des situations inédites

\*Large Language Model est un type de programme d'intelligence artificielle (IA) capable, entre autres tâches, de reconnaître et de générer du texte. Les LLM sont entraînés sur d'immenses ensembles de données, d'où l'emploi du terme « large » (grand) dans la dénomination anglaise.

**La question qui fâche : est-ce que ça pense vraiment ?**

Non. Du moins, pas au sens où le commun des mortels pense. Une IA n'a pas de conscience, pas d'intentions, pas d'émotions. Elle ne comprend pas les questions, elle identifie des patterns dans les mots et génère une réponse statistiquement cohérente. La différence peut sembler subtile quand le résultat est bluffant, mais elle reste fondamentale.

**Ce que l'IA fait en revanche très bien, c'est nous forcer à mieux penser.** À formuler des questions plus précises. À confronter nos raisonnements à un interlocuteur disponible à 3h du matin, patient, sans ego, et avec un accès à de l'information qui ferait pâlir n'importe quelle bibliothèque.

**Les outils qui transforment les usages professionnels**

<b>Génération de contenu &amp; synthèse</b>	ChatGPT, Claude, Gemini, Copilot – rédaction, résumés, traductions, comptes-rendus. 80% des cabinets juridiques l'utilisent pour la recherche et les résumés.
<b>Analyse documentaire &amp; data</b>	NotebookLM, Claude Projects – ingestion de milliers de pages. Utile pour due diligences, analyse de baux, rapports d'expertise immobilière.
<b>Création visuelle &amp; présentations</b>	Midjourney, DALL-E, Canva IA, Gamma – génération d'images, slides, maquettes. Utilisé pour les pitches clients et la visualisation d'espaces.
<b>Agents IA &amp; automatisation</b>	31% des entreprises avancées utilisent des agents pour automatiser des processus. Horizon : gestion autonome des espaces, maintenance prédictive des bâtiments.
<b>Gestion immobilière &amp; smart building</b>	Plateformes IA pour l'optimisation énergétique, la maintenance prédictive, la gestion des espaces. JLL, CBRE, Colliers investissent massivement.
<b>Dév. logiciel</b>	GitHub Copilot, Cursor, Claude Code : le métier de dev. se transforme : on pilote l'IA plutôt que de coder ligne par ligne.

**Les grandes entreprises & acteurs mondiaux**

**OpenAI – ChatGPT, GPT-4o, o3**

Leader mondial de l'IA générative grand public. Valorisation >300 Mds\$. Partenariat stratégique avec Microsoft (Azure). Modèles de raisonnement avancés (o3) capables d'analyse juridique, financière et technique.

**Anthropic – Claude (Sonnet, Opus)**

Fondé par ex-OpenAI. Modèles Claude 3.5/4 réputés pour la sécurité et le raisonnement long. Partenaires : Google, Amazon. Massivement adopté en entreprise pour les usages professionnels sensibles.

**Google DeepMind – Gemini, NotebookLM**

Gemini 1.5/2.0 intégré dans Workspace (Docs, Gmail, Meet). NotebookLM révolutionne la synthèse documentaire. Mustafa Suleyman, cofondateur de DeepMind, est désormais à la tête de l'IA chez Microsoft.

**Microsoft – Copilot, Azure OpenAI**

Intégration de l'IA dans toute la suite M365 (Word, Excel, Teams, Outlook). Investissement de 10 Mds\$ dans OpenAI. Premier vecteur d'adoption de l'IA en entreprise en Europe.

**Meta – Llama 3 & 4**

Stratégie open source agressive : modèles librement accessibles, adoptés massivement pour des déploiements on-premise sans dépendance cloud.

**DeepSeek (Chine) – R1, V3**

Révélation début 2025 : performances comparables à GPT-4 pour un coût de développement 10x inférieur. A fait chuter les valorisations américaines en bourse. Pose la question de la souveraineté numérique.

**Mistral AI – Mistral Large, Le Chat**

Pépite française (valorisation ~6 Mds€), modèles open source et API. Partenaire de Microsoft, référencé par l'État français pour la souveraineté numérique.



@pexel - santesson

**Tendances de développement à horizon 2027–2030**

- AGI et IA agentic : des modèles capables de raisonner, planifier et exécuter des tâches complexes de façon autonome.
- Frugalité et IA embarquée : face aux contraintes énergétiques et hydriques, émergence de modèles plus légers, déployés directement sur les appareils.
- Souveraineté numérique européenne : Mistral, Visio (État français), AI Act européen. Les entreprises cherchent des alternatives aux géants américains pour les données sensibles.
- Impact environnemental majeur : la consommation d'eau et d'énergie des data centers devient un enjeu réglementaire.
- Fracture numérique : il deviendra impossible de travailler sans interagir avec une IA. Les compétences d'adaptation deviennent un facteur de différenciation.

# Travailler oui. Mais pas n'importe où ! Histoire d'un bureau qui veut redevenir désirable.

Le rapport au lieu de travail se réinvente. Entre work from anywhere, hybridation et quête de sens, le bureau est devenu un argument RH, managérial et culturel fort. Sa localisation, son accessibilité et la qualité de l'expérience qu'il offre pèsent directement sur l'attractivité et la rétention des talents.

## Où veux-tu travailler, et pourquoi ?

La question paraît simple. Elle est en réalité l'une des plus complexes que les organisations aient eu à traiter depuis longtemps, et l'une de celles dont les réponses ont le plus d'impact sur les stratégies immobilières.

[Le travail hybride est désormais une réalité structurée dans 66 % des organisations françaises.](#) Ce n'est plus un dispositif d'urgence hérité du Covid, ni une concession arrachée lors d'une négociation syndicale. C'est un modèle organisationnel à part entière, avec ses règles, ses rituels et ses tensions. Et 72 % des salariés qui évoluent dans ce cadre en ont une perception positive, à condition, précisément, que le cadre soit bien conçu.

Car la satisfaction au travail n'est plus une question d'open space versus bureau fermé, de flex office versus poste attribué. Elle est devenue une question de parcours, au sens le plus littéral du terme. Comment je viens au bureau ? Dans quelles conditions ? Est-ce que le quartier me convient ? Est-ce que le trajet me pèse ou m'apporte du temps pour moi ? [Un salarié qui réside à 100 kilomètres de Paris avec un parcours spatial fluide et autonome peut afficher une meilleure qualité de vie](#) au travail qu'un habitant de banlieue contraint et stressé. La distance n'est pas le problème. L'expérience du déplacement, si.

Ce constat a une implication directe pour les stratégies immobilières : [localisation, accessibilité, qualité du quartier, services de proximité ne sont plus des critères secondaires, mais des arguments de recrutement.](#) Et dans une guerre des talents qui ne montre aucun signe d'apaisement, négliger ces dimensions revient à se priver d'un levier de différenciation considérable.



@Alexis Paoli

**66%** des salariés en organisation hybride (3,7j sur site)

**72%** portent un regard positif sur la structuration hybride

**-25%** de stress pour les salariés qui vont au bureau à vélo



## La fluidité du parcours spatial, une des clés de la satisfaction

Les Français sont les plus stressés d'Europe par leurs trajets professionnels. [Les salariés qui se déplacent à vélo affichent un niveau de stress inférieur de 25 % à la moyenne. Et la présence sur site 3 à 4 jours par semaine est associée à un score de qualité de vie](#) au travail de 6,4 sur 10, contre seulement 4,6 pour une présence d'une seule journée. Autrement dit : ne pas venir au bureau très souvent ne favorise pas la QVT, contrairement à ce qu'une lecture rapide des tendances de télétravail pourrait laisser croire. Ce que cela nous dit, c'est que ce n'est ni le nombre de jours de télétravail, ni la superficie du poste de travail, ni même la [localisation de l'entreprise, mais c'est la qualité du parcours spatial du salarié, dans sa globalité](#), qui détermine en grande partie sa satisfaction au travail.

Aujourd'hui, de plus en plus de directeurs immobiliers en ont bien conscience : la question immobilière ne commence pas à la porte de l'immeuble. Elle commence au domicile, se déploie tout au long du trajet, et se poursuit dans la qualité perçue du quartier de travail. La localisation n'est plus seulement un critère de coût au mètre carré, c'est un critère de bien-être, d'attractivité et de performance.

Le [showroom Worklife Paris de Steelcase constitue en lui-même un manifeste](#) de ce que peut être le bureau de demain :

le hall d'accueil est une cuisine, la grande table conviviale en faisant un lieu de sociabilité avant d'être lieu de travail. Les canapés se transforment en fauteuils pour permettre de travailler sans s'affaler. Les murs végétalisés font entrer la nature. Et un "quartier universitaire" intégré au cœur de l'espace invite à recomposer instantanément les configurations de travail selon les besoins.

*"Pour mieux comprendre les attentes des salariés par rapport à leur lieu de travail, il faut saisir leur expérience globale pour la rendre fluide et satisfaisante."*

**Nicolas Cocharde**, Directeur R&D, Kardham

## Work from anywhere : les entreprises face à la question géographique.

La question du work from anywhere cristallise des tensions profondes au sein des organisations. D'un côté, des salariés qui ont découvert, par contrainte ou par choix, qu'ils pouvaient travailler efficacement depuis n'importe où, et qui ont réorganisé leur vie en conséquence : déménagements vers des villes moyennes, [choix résidentiels fondés sur la qualité de vie plutôt que sur la proximité du bureau, négociation de la flexibilité géographique comme condition d'embauche ou de maintien dans le poste](#). De l'autre, des directions qui craignent, une fragilisation du système sociotechnique que constitue l'organisation, la rupture de l'unité de temps et de lieu ayant des effets réels sur la cohésion, la transmission des savoirs et la culture d'entreprise.

La réponse n'est ni dans le retour au présentiel imposé, ni dans la flexibilité totale sans cadre. Elle est, comme souvent, dans la nuance et dans la préparation. Si la flexibilité géographique est intégrée dans la politique RH, elle doit être pensée comme un élément différenciant, avec une dimension managériale explicitement travaillée. Si elle n'est pas à l'ordre du jour, il faut l'assumer comme un choix culturel et faire en sorte que les salariés comprennent la valeur ajoutée de la proximité pour eux. Le flou, lui, ne profite à personne.

Pour L'Oréal la première approche est abordée par le biais de la culture d'entreprise, avec une clarté de positionnement explicite. Pour la directrice Talent Acquisition France : « *notre mission, c'est de recruter des personnalités capables d'embrasser les valeurs de L'Oréal, pour une aventure professionnelle au long cours, on l'espère d'une vie, pas pour un one-shot.* » [Cette vision du lien employeur-employé comme projet de long terme, plutôt que comme une transaction ponctuelle, a des implications immobilières directes](#) : elle suppose des espaces de travail pensés pour la durée, l'appartenance et le sentiment communautaire, pas seulement pour l'efficacité opérationnelle immédiate. Que cela puisse servir d'exemple...

### "Les bureaux doivent redevenir désirables."

©É. Lapiere, Agence Expérience et T. Périquier, Directeur de la promotion tertiaire France, CA Immo



Pour d'autres, comme Danone, l'approche se fait par la plateforme servicielle mise en place sur site : le groupe a fait le choix de l'hospitality, pour une fois réellement mis en place.

Dès l'entrée, pas de banque d'accueil, les hospitality officers vont à la rencontre des arrivants, connaissant leur nom lorsqu'ils sont attendus, [proposent un vestiaire et une boisson dans Le Petit Café, espace de vie où visiteurs et collaborateurs se croisent sur fond d'ambiance musicale évoquant les lobbys d'hôtel](#). La restauration, gérée par Exalt avec un service à l'assiette, un care manager à l'heure du déjeuner, affiche un taux de fréquentation de 85 % après quelques mois d'exploitation seulement.



@Danone

"Le bureau en tant qu'espace de travail doit être une destination."

Mickaël Locoh,  
Vice-President  
Southern Europe &  
Africa, Steelcase

**Et pour les prochains mois ?** Plusieurs signaux faibles méritent une attention particulière.

- L'Université allemande de sciences et de technologie (UDS), [fondée comme la première université entièrement virtuelle au monde, dans le métavers, a inauguré un campus physique à Potsdam](#). Même dans un monde radicalement numérique, le lieu physique reste irremplaçable pour créer du lien, de la créativité et du sentiment d'appartenance.

- L'État français lance « *Visio* », [un outil de visioconférence développé en interne, pour l'ensemble des services publics d'ici 2027](#). L'objectif est double : mettre fin à la dépendance aux solutions extra-européennes et garantir la sécurité des communications électroniques publiques. Ce signal de souveraineté numérique traduit une préoccupation plus large qui irrigue l'ensemble du secteur tertiaire : où sont hébergées les données, qui y a accès, et comment les organisations peuvent se prémunir contre les risques cyber, une problématique directement liée à la qualité des infrastructures numériques des bâtiments qu'elles occupent.

- L'étude Swile [sur le travail en 2050 dessine un horizon qui, pour lointain qu'il paraisse, n'en est pas moins structurant pour les décisions immobilières d'aujourd'hui](#). 53 % des salariés imaginent travailler de n'importe où grâce aux technologies. 70 % se projettent dans des villes connectées optimisant les mobilités, l'énergie et le bien-être collectif. Et 44 % accepteraient qu'une IA analyse leurs habitudes afin d'améliorer leur bien-être au travail. Ces chiffres ne prédisent pas l'avenir, ils indiquent la direction dans laquelle les attentes se déplacent. Et cette direction a un nom : des lieux de travail qui prennent soin des gens, pas seulement des mètres carrés.

« *L'échelle urbaine semble pertinente afin d'examiner les nouvelles modalités du travail, désormais multi spatial. Notre mission de concepteurs d'environnements de travail impose d'élargir notre échelle de réflexion car pour mieux comprendre les attentes des salariés par rapport à leur lieu de travail, il faut saisir leur expérience globale pour la rendre fluide et satisfaisante.* »

Nicolas Cochard, Directeur R&D de Kardham.

# 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. De veille en veille, nous observons et attirons l'attention sur ce qui est, comme prémisse de ce qui sera.

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, Sécurité
- Surêté
- Hospitality Management, Plateforme servicielle



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, source d'inspiration riche et indispensable 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.neorestauration.com](http://www.neorestauration.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, ...

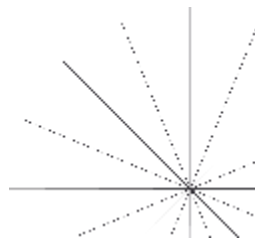
Liste évidemment non exhaustive. Ces sources évoluent et changent d'un rapport à l'autre, allant chercher au plus large dans les études et nouvelles de notre beau monde de l'immobilier tertiaire, industriel et le monde des services.

# JAICOST, cabinet conseil AMO *sur-mesure*

Depuis plus de 15 ans, JAICOST est le cabinet d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage de référence dans l'accompagnement des projets immobiliers tertiaires ou industriels complexes de ses clients, grands groupes, ETI et administrations publiques.

Convaincus qu'un accompagnement pertinent commence par la bonne compréhension des clients et des utilisateurs dans leurs contextes, Jaicost s'engage à challenger ses clients en transparence et porter leurs ambitions plus haut dans le respect de leurs contraintes.

AMO pur player, Jaicost garantit à chaque client une neutralité technique. Jaicost incarne la nouvelle ambition servicielle portée par un esprit d'adaptabilité et avec un fort sens de l'éthique. Tournés vers demain, l'innovation est au cœur de nos réflexions et des solutions apportées à nos clients.



8 domaines

d'expertises

10

associés

+2M€

chiffres d'affaires 2025

40

consultants experts partenaires

## NOTRE MISSION

«*Accompagner durablement les évolutions du monde du travail par la transformation & l'exploitation immobilière.*»



STRATÉGIE  
IMMOBILIÈRE



ÉTUDES  
ET TRAVAUX



FACILITY  
MANAGEMENT



PROGRAMMATION  
DE SERVICES



RESTAURATION



SÉCURITÉ SURÛTÉ



HOSPITALITY  
MANAGEMENT



MANAGEMENT DE  
TRANSITION

## 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

