



GROUPE SCET | HTC

Le bureau à l'ère des transitions

*Moteur d'innovation,
de compétitivité
et de cohésion sociale*

Octobre 2026

Édito

À l'origine de cette démarche, il y a un constat partagé : **le bureau est au cœur de nos vies et de nos villes.** Plus de 8 millions de salariés français occupent un emploi de bureau : derrière la question du bureau, il y a donc d'abord une question d'emploi, de compétitivité et de cohésion sociale. Pourtant, personne ou presque ne s'intéresse à son rôle ou alors quasiment uniquement sous l'angle de la transformation de bureaux vers d'autres usages (logement, hôtellerie, résidence étudiante) ou du taux de vacance. C'est la raison pour laquelle le groupe SCET HTC et un collectif d'entreprises du secteur (Groupe BPCE, Icade, Gecina, OFI Invest, SFL) ont initié une réflexion collective pour alimenter le débat public et identifier des pistes d'actions.

Essentielles à la croissance économique d'aujourd'hui comme de demain, à l'attractivité de nos métropoles et à notre capacité d'innovation, les infrastructures tertiaires sont aussi des lieux auxquels les Français sont profondément attachés. C'est cette triple dimension, à la fois économique, sociale et affective que nous avons voulu restituer au travers de ce livre blanc, fruit d'une analyse approfondie et d'échanges avec un grand nombre d'experts et de dirigeants d'entreprise.

Notre conviction est simple : pour conserver son rang économique et ses chances dans la compétition internationale, la France a besoin d'infrastructures tertiaires. **Nous avons déjà payé le prix du mythe de l'industrie sans usine. Ne laissons pas s'installer celui d'une économie tertiaire sans bureau.** Derrière ce risque, ce sont aussi des emplois, des compétences et des centres de décision qui peuvent se déplacer ou disparaître.

Les infrastructures tertiaires sont essentielles sur le plan quantitatif bien sûr, mais doivent aussi être suffisamment qualitatives et évolutives pour faire face aux grandes révolutions. À commencer par celle de l'IA générative, qui redessinerà à la fois l'organisation du travail et les règles de création de valeur. Face à la perspective d'une automatisation croissante de certaines tâches, notre capacité à héberger des activités à haute valeur ajoutée et à créer des environnements où l'intelligence collective et les soft skills peuvent se déployer sont absolument cruciales.

Le bureau incarne également un lieu de proximité et de vie sociale où des millions de Français se retrouvent au quotidien. Ensemble, ils y collaborent, décident, créent, innovent, et ils y lient également des amitiés ou des liens de mentorats. À sa manière, il contribue à faire société. Avec l'avènement des outils numériques et du télétravail, les pratiques de travail ont cependant changé. Le bureau doit désormais proposer une nouvelle expérience qui réponde aux enjeux de créativité et de productivité collective, ainsi que de bien-être au travail. Le bureau se trouve désormais au carrefour des attentes de l'employeur et du salarié : le salarié veut y trouver bien-être et stabilité, conditions désormais essentielles à la productivité recherchée par l'employeur en cette période économique difficile.

Enfin, une autre révolution du bureau est à l'œuvre en matière énergétique et d'adaptation au dérèglement climatique. Pour atteindre la neutralité carbone à horizon 2050, nous aurons besoin de la contribution de l'ensemble des secteurs, à commencer par celui du bâtiment. Il faut fixer des objectifs de long-terme ; il faut aussi s'adapter à la transformation des attentes, des usages et des perceptions ici et maintenant. Pour les entreprises comme pour les travailleurs, le critère environnemental est d'ores-et-déjà essentiel. Pour répondre à ces attentes, nous avons le devoir d'accélérer les transformations. C'est une question de détermination mais aussi de cadre réglementaire.

Penser l'avenir du bureau, c'est penser celui du travail et de millions d'emplois, du vivre ensemble, de la création de valeur et de l'attractivité de notre pays et de ses territoires. C'est aussi faire part d'une vision en matière de lien social et d'exigence sur le plan environnemental. Voilà toutes les questions qu'il nous faut mettre au cœur du débat public. Les décideurs publics, qu'ils soient élus nationaux ou locaux, peuvent compter sur nous pour les aider à fixer un cap ambitieux et créer les conditions d'un nécessaire dialogue et d'un modèle de coopération crucial entre public et privé.



Christophe Lasnier
Directeur général délégué
Groupe SCET HTC

Sommaire

1

Une infrastructure incontournable de notre économie et du quotidien des Français

2

Un actif stratégique pour le tissu économique des territoires

3

Économie, environnement, société : le bureau est au cœur des transitions

4

Huit pistes de travail pour renforcer l'impact du bureau pour la France et ses territoires

Les enseignements clés de l'étude

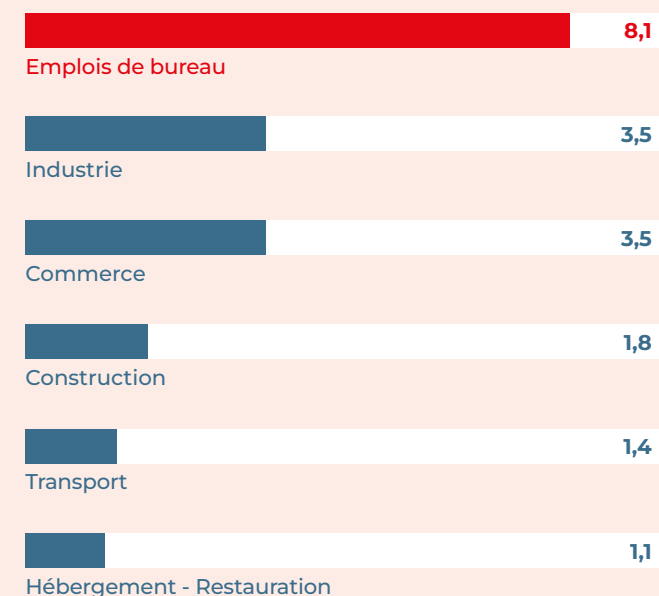


Le bureau est une infrastructure incontournable de notre économie et de nos territoires

8 millions de salariés français occupent un emploi de bureau¹

Cela représente 30 % des emplois en France. À titre de comparaison, c'est 2,3 fois plus que les personnes travaillant dans le secteur de l'industrie ou le commerce et 7 fois plus que celles du secteur de l'hôtellerie restauration.^{1&2} Le pays est doté d'un stock de bureaux important et critique pour son économie, évalué à 173 millions de m².³

Nombre d'emplois de bureau comparé au nombre d'emplois d'autres secteurs de l'économie française (en millions)



INSEE (2021), DARES (2019)

76% des emplois de l'économie française relèvent du secteur tertiaire dont le principal support immobilier est le bureau⁴

Même si tous les emplois tertiaires ne s'exercent pas dans des bureaux (comme les commerces ou l'hébergement-restauration), les emplois de bureau occupent une place majeure avec l'ensemble des activités intellectuelles, de décisions et de support de nos entreprises.

Avec ses 173 millions de m² de bureaux, la France se compare aux plus grandes économies tertiaires européennes et mondiales.

2/3

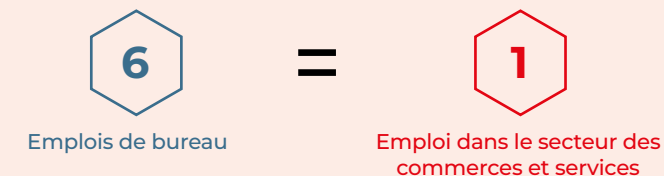
du parc immobilier de bureaux est localisé en-dehors de la région parisienne.³

2 employés de bureaux sur 3 consomment dans les commerces et services à proximité de leur lieu de travail⁵

Les besoins en services et commerces des usagers de bureaux impactent favorablement le tissu économique local et notamment l'économie présentielle (restauration, commerces et services d'équipement de la personne, de la maison, santé, loisirs, etc.).

La restauration est l'activité la plus positivement ou négativement impactée par la présence de salariés de bureaux.

Au sein des quartiers d'affaires franciliens...



INSEE, 2018

¹ DARES-DREES-DGAFF, 2019

² INSEE, 2021

³ Consortium du Bureau en France, 2024

⁴ INSEE, 2026

⁵ Baromètre Paris Workplace 2023, SFL, Périmètre région IDF

2

Esprit d'équipe, travail collaboratif, performance de l'entreprise :
top 3 des atouts du bureau pour les salariés et les dirigeants

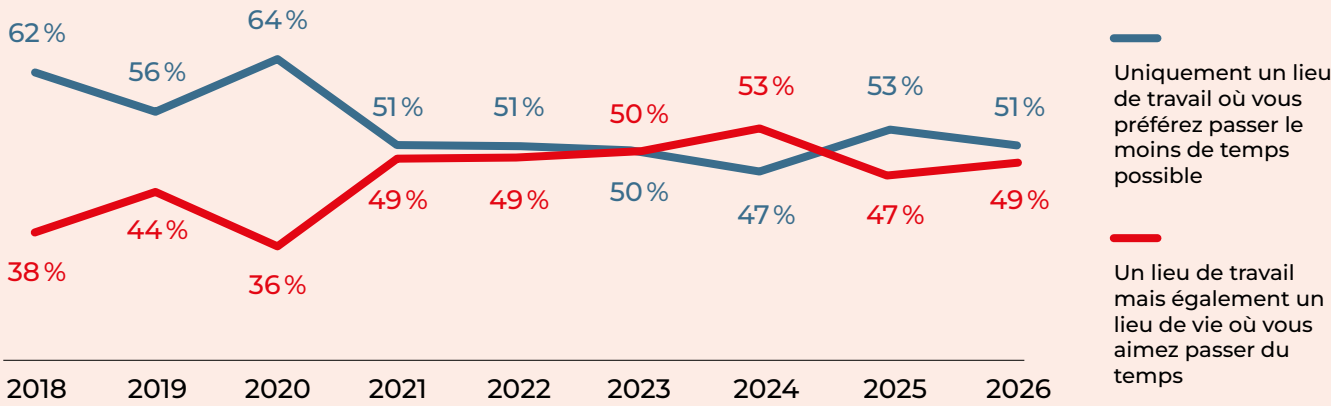
Le bureau répond à un important besoin de sociabilisation et de coopération des salariés

Près d'1 salarié francilien sur 2¹ considère que le bureau est un lieu de travail mais également un lieu de vie où il aime passer du temps.
Cette dimension sociale et affective du bureau va même jusqu'à la création de nouvelles amitiés, car 64 % des 18-24 ans et 62 % des 25-35 ans voient leurs collègues comme des amis.²

Le taux de présentiel est reparti à la hausse et s'est désormais stabilisé à 3,1 jours par semaine en France³

Après un essor du télétravail avec la crise sanitaire puis la pérennisation de cette pratique dans de nombreuses entreprises, le présentiel est reparti à la hausse.
En Île-de-France, la pratique du télétravail a diminué de 12 % entre 2023 et 2025 pour se stabiliser à 1,5 jour par semaine.⁴

Pour vous le bureau c'est...



Étude ParisWorkPlace, IFOP, SFL , 2026

Le rôle du bureau se renforce avec le développement de l'IA

L'IA recentre la valeur du bureau sur les usages à forte valeur ajoutée que la technologie ne peut pas remplacer : collaborer (55 % vs 21 % pour le domicile), faire des réunions (54 % vs 24 % pour le domicile) et se sociabiliser ou réseauter (48 % vs 27 % pour le domicile, 16 % pour le coworking et 9 % pour d'autres lieux).⁵
Même ressenti pour les dirigeants qui sont 89 % à estimer que le bureau prend une dimension encore plus stratégique avec le développement de l'IA.⁶

81 %
des salariés français estiment qu'on peut voir naître des amitiés durables au bureau.²

75 %
des salariés français se disent attachés au fait de venir travailler au bureau.⁷

¹ Étude Parisworkplace, IFOP, SFL, 2026, périmètre IDF
² Étude Parisworkplace, IFOP, SFL, Comment travaillerons-nous dans 10 ans, 2023, périmètre IDF
³ DARES, 2025
⁴ Étude ParisWorkplace, IFOP, SFL, 2025
⁵ Baromètre annuel télétravail et organisations hybrides, Malakoff Humanis, 2022
⁶ Le bureau à l'heure de l'IA : entre transformation et nouveaux enjeux, Ifop x Gecina, 2026
⁷ L'avenir du bureau, Ipsos, BVA, Icade, 2025



3

Le bureau a entamé sa mutation pour faire face à la transition énergétique et au changement climatique

Les bureaux sont sur une bonne trajectoire pour remplir l'objectif de 40% d'économies d'énergie en 2030 visées par le décret tertiaire

Les acteurs du bureau sont pour l'instant en bonne voie pour atteindre le premier palier décennal avec une baisse de la consommation d'énergie 3,8 % par an correspondant au rythme attendu et qui a permis de diminuer de 5,5 % par an les émissions de gaz à effet de serre du parc de bureaux¹. Il reste cependant beaucoup d'investissements et de rénovations à prévoir, avec un besoin croissant d'accompagnement et de soutien.

3,8 %

Baisse annuelle moyenne de consommation d'énergie des bureaux depuis 2020.

Référentiel Energie Carbone, Advizeo, 2025

Les bureaux verts sont de plus en plus demandés par les entreprises et les salariés

Baisser l'empreinte carbone de ses bureaux devient un levier RSE de plus en plus regardé par les entreprises, avec 50 % des dirigeants se disant prêt à accepter de payer leurs bureaux plus chers s'ils ont une meilleure qualité environnementale.²

La dynamique est identique du côté des investisseurs qui sont désormais 22 % à prendre en compte l'impact environnemental de l'utilisation d'un actif avant d'investir.³

60 %

des dirigeants européens considèrent le critère de développement durable comme important pour choisir de nouveaux locaux de bureaux (+62 % en 3 ans).⁴



¹ Étude Référentiel Energie Carbone, Advizeo, 2025

² Baromètre EY x ADI, 2025

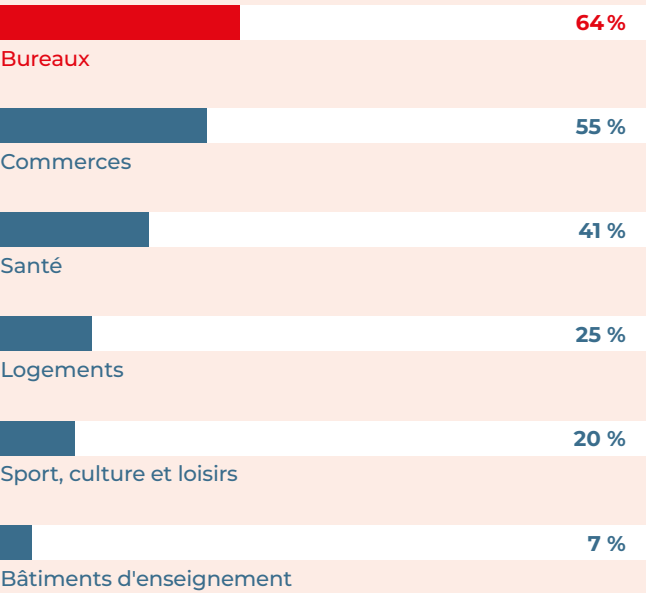
³ Baromètre MSCI de l'investissement immobilier français, 2024

Les infrastructures de bureaux sont mieux équipées que la moyenne pour faire face à la canicule et aux vagues de chaleur

Avec un taux d'équipement en climatisation supérieur à 60 %, les bureaux ont pour l'instant une longueur d'avance en termes d'équipements rafraichissants sur le reste du parc tertiaire ou de logement.⁵

Les vagues de chaleur posent néanmoins à court et moyen terme la question de l'organisation du travail, de l'évolution des usages et de l'augmentation de l'intensité d'usage des immeubles.

Taux d'équipement en système de climatisation



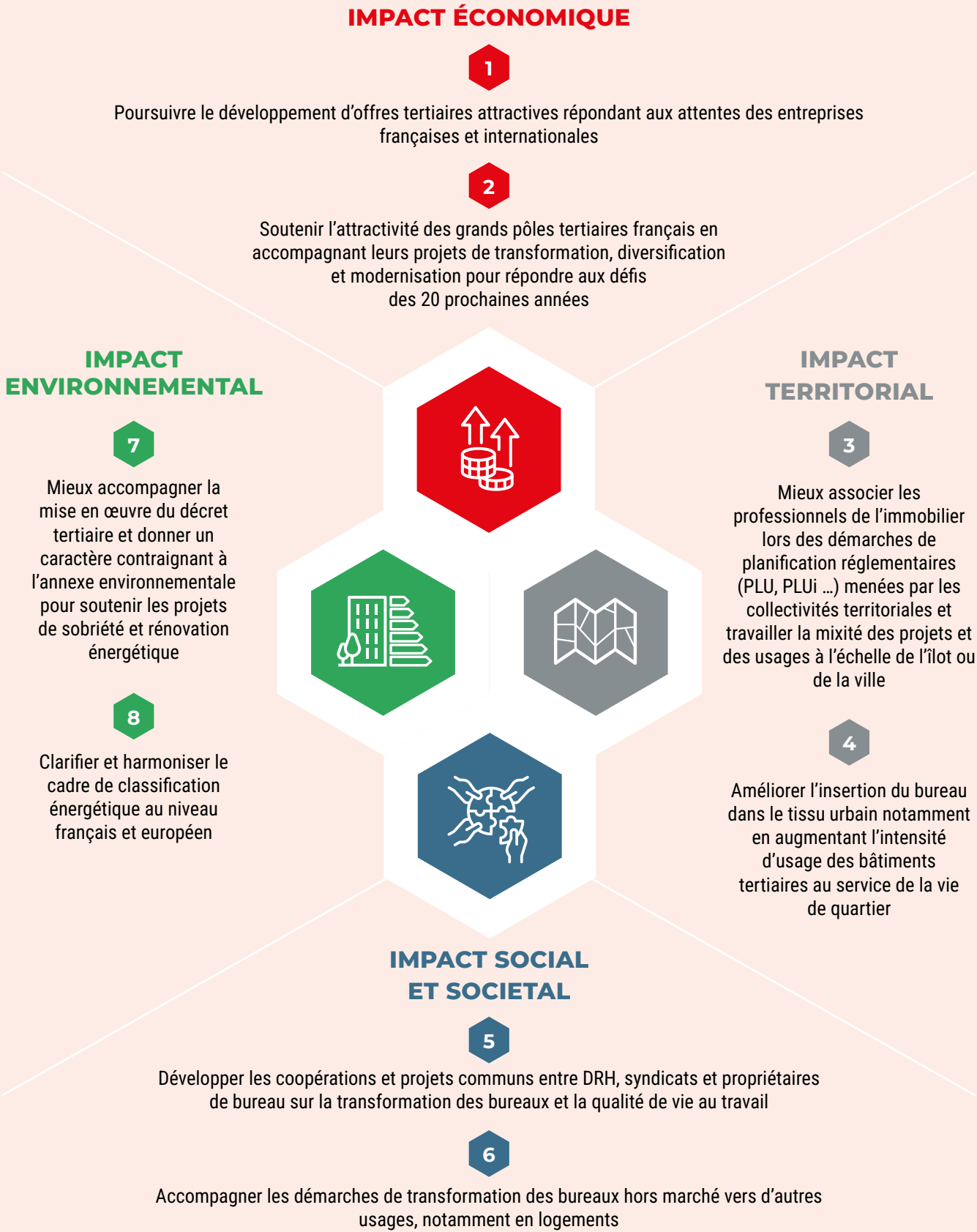
ADEME La climatisation de confort dans les bâtiments résidentiels et tertiaires, 2020

⁴ Sondage européen des entreprises utilisatrices de bureaux, CBRE, 2025

⁵ ADEME, La climatisation de confort dans les bâtiments résidentiels et tertiaires, 2020

4

Huit pistes de travail sont identifiées pour renforcer l'impact du bureau pour la France et ses territoires



Une infrastructure incontournable de notre économie et du quotidien des Français

Le bureau est une infrastructure incontournable de l'économie de notre pays

Plus de 8 millions de salariés français occupent un emploi de bureau¹

Cela représente 30 % des emplois en France. Les emplois de bureau ne comptent ainsi pas moins de 157 professions recensées par l'INSEE parmi les 497 catégories existantes dans sa nomenclature.

À titre de comparaison, c'est 2,3 fois plus que les personnes travaillant dans le secteur de l'industrie, 2,3 fois plus que celles travaillant dans le commerce et 7 fois plus que celles du secteur de l'hôtellerie restauration.^{1&2}

76% des emplois de l'économie française relèvent du secteur tertiaire dont le principal support immobilier est le bureau³

Le secteur tertiaire est moteur de l'économie française, représentant à lui seul 71 % du PIB⁴ en France en 2025.

Même si tous les emplois tertiaires ne s'exercent pas dans des bureaux (comme les commerces ou l'hébergement-restauration), les emplois de bureau occupent une place prépondérante car comptabilisant non seulement les activités intellectuelles mais aussi les fonctions de support et de décisions de nos entreprises (fonctions de décision, de R&D, de marketing, IT...). Les services marchands contribuent à dynamiser l'économie française : leur valeur ajoutée a progressé de 13 % entre 2019 et 2025⁵.

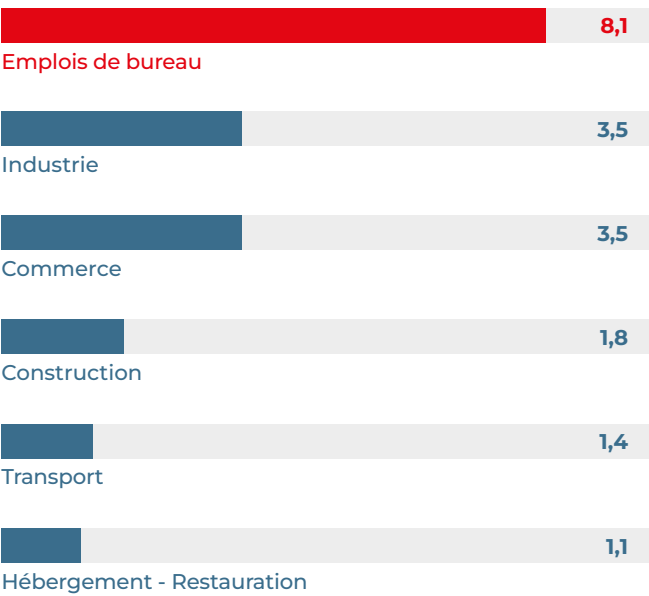
Avec ses 173 millions de m² de bureaux⁶, la France se compare ainsi aux plus grandes économies tertiaires européennes et mondiales.

Après un essor du télétravail, le taux de présentiel est reparti à la hausse et s'est désormais stabilisé à 3,1 jours par semaine⁶

Après avoir connu une moyenne record de nombre de jours de télétravail par semaine au plus fort de la crise sanitaire, puis une pérennisation de cette pratique dans de nombreuses entreprises, le présentiel marque une hausse ces dernières années, preuve que les bureaux conservent un rôle stratégique pour l'activité et la productivité des entreprises.

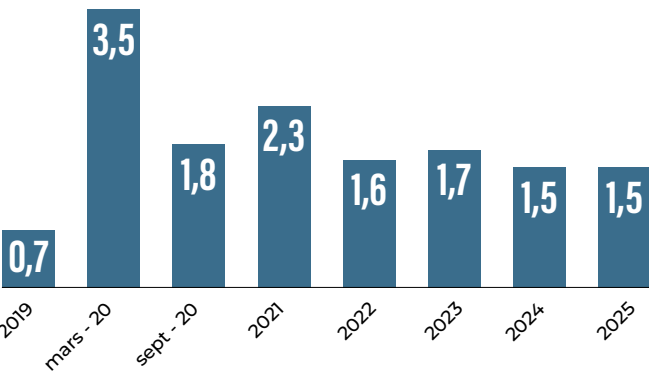
En Île-de-France, la pratique du télétravail a diminué de 12% entre 2023 et 2025, pour se stabiliser à 1,5 jours par semaine⁷.

Nombre d'emplois de bureau en 2019 comparé au nombre d'emplois de secteurs d'activité de l'économie française en 2021 (en millions)



INSEE (2021), DARES (2019)

Évolution du nombre moyen de jours de télétravail par semaine



Étude ParisWorkplace, IFOP, SFL, 2025

¹ DARES-DREES-DGAFF, 2019

² INSEE, 2021

³ INSEE, 2026

⁴ Banque mondiale, 2025

⁵ Consortium du Bureau en France, 2024

⁶ DARES, 2025

⁷ Etude ParisWorkplace, IFOP, SFL, 2025

Le bureau répond à un fort et nécessaire besoin de sociabilisation et de coopération des salariés

Le bureau incarne un espace de vie et de sociabilité

Près d'1 salarié francilien sur 2 considère que le bureau est un lieu de travail mais également un lieu de vie où il aime passer du temps¹. Le bureau n'est pas qu'un simple espace de travail, c'est également un lieu où les salariés aiment créer un collectif et échanger avec leurs collègues.

Selon 84% des salariés de bureau, pouvoir discuter d'autre chose que du travail avec ses collègues et partager des moments de convivialité sont importants à la vie de bureau². Cette dimension sociale et affective du bureau va même jusqu'à la création de nouvelles amitiés, car 64 % des 18-24 ans et 62 % des 25-35 ans voient leurs collègues comme des amis¹. 81 % d'entre eux estiment qu'on peut voir naître des amitiés durables au bureau.

Ainsi, 75% des salariés français se disent attachés au fait de venir travailler au bureau.²

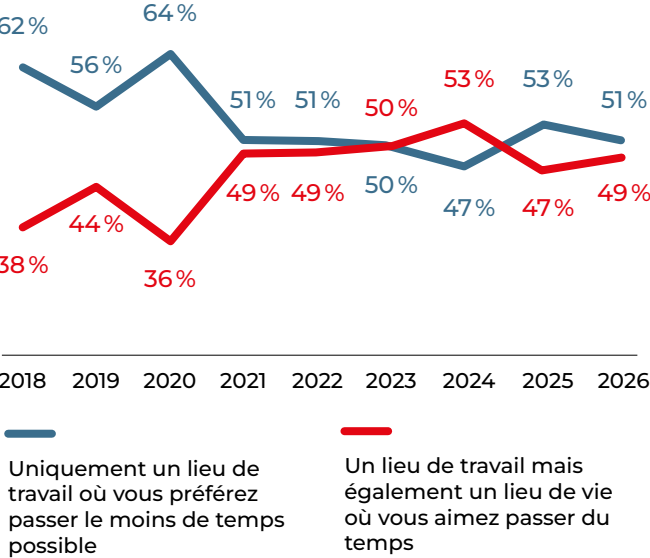
Loin d'avoir remplacé le présentiel, le télétravail a plutôt fait émerger des pratiques hybrides

Le développement du télétravail a profondément transformé les habitudes et les attentes des salariés. 3 salariés européens sur 4 considèrent que le télétravail est une avancée sociale. Il apporte des bénéfices concrets au quotidien : 33 % des salariés français estiment passer moins de temps dans les transports, 29 % estiment faire des économies et 28 % estiment être moins dérangés qu'au bureau³.

Cependant, le télétravail présente certaines limites : 4 salariés européens sur 5 considèrent ressentir au moins un impact négatif lié au travail à distance³. Il présente un certain nombre d'effets potentiels négatifs⁴ sur la santé des travailleurs (sédentarité, troubles musculosquelettiques, vue, sommeil, alimentation) et en particulier leur **santé mentale** (isolement social, séparation vie professionnelle/personnelle plus floue, stress) ou encore **l'activité même du travail** (difficulté de déconnexion au travail, exigences accrues concernant la disponibilité, parfois à des horaires atypiques, évolution des relations entre collègues et/ou la hiérarchie).

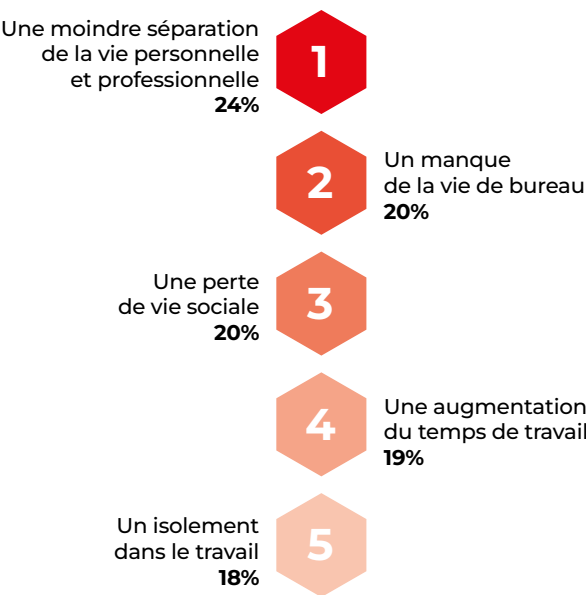
De fait, l'enjeu repose sur l'adaptation du bureau à ce nouvel équilibre entre travail à distance et en présentiel et l'optimisation des avantages de ce dernier (performance collective, collaboration et lien entre salariés).

Pour vous le bureau c'est...



ParisWorkPlace, IFOP, SFL, 2026

Les effets négatifs du télétravail les plus fréquemment éprouvés selon les salariés



Travailler autrement ?, Fondation Jean Jaurès, 2023

Esprit d'équipe, travail collaboratif, performance : top 3 des atouts du bureau pour les salariés et les dirigeants

Le bureau joue un rôle majeur pour améliorer la performance des employés dans leurs tâches créatives et collaboratives

En effet, il reste le lieu privilégié par les salariés quand il s'agit de **collaborer** (55 % vs. 21 % pour le domicile), **faire des réunions** (54 % vs. 24 % pour le domicile), et **se sociabiliser ou réseauter** (48 % vs. 27 % pour le domicile, 16 % pour le coworking et 9 % pour d'autres lieux)¹.

D'après une enquête Ipsos-BVA en 2025, plus de 9 salariés sur 10 considèrent qu'aller au bureau est important pour pouvoir échanger facilement avec ses collègues sur son travail.² Des chercheurs des universités de Stanford et de Columbia ont mis en évidence que la visio-conférence défavorise la production d'idées innovantes par rapport à des échanges en présentiel.³

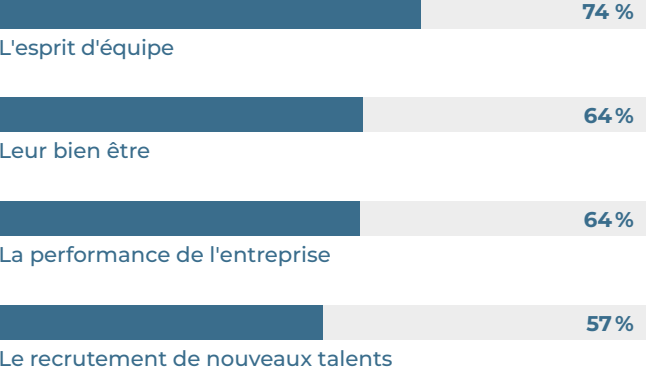
Le rôle du bureau se renforce avec le développement de l'IA

L'intelligence artificielle s'impose comme un **facteur majeur de transformation des organisations** dans les prochaines années : 65 % des entreprises anticipent une transformation durable de leurs métiers et leurs méthodes de travail d'ici 3 ans⁴. Dans ce contexte, l'IA ne signe pas la fin du bureau : elle recentre sa valeur sur les usages à forte valeur ajoutée que la technologie ne peut pas remplacer. 89 % des dirigeants estiment ainsi que le bureau prend une dimension plus stratégique avec le développement de l'IA⁴, une conviction d'autant plus forte dans les entreprises les plus avancées dans son déploiement, et ils sont 85 % à anticiper un renforcement du bureau comme **lieu de coopération et de décision**⁴.

La qualité du bureau et sa localisation sont un critère important de choix en termes de recrutement

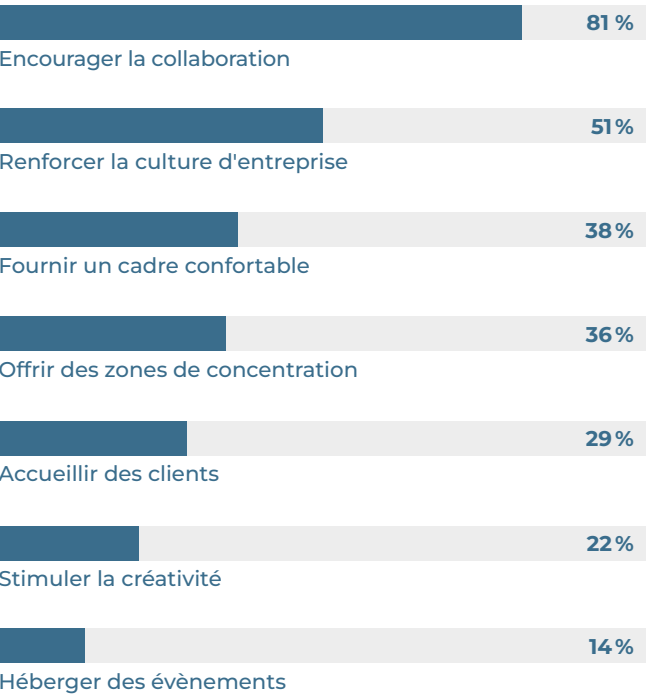
57% des salariés⁵ et 78% des dirigeants⁴ considèrent que la qualité des bureaux sera un facteur clé pour attirer les talents. Encore une fois, le constat est particulièrement fort chez les plus jeunes : 69 % des moins de 35 ans déclarent que les bureaux ont été un critère important dans leur choix de rejoindre ou non une entreprise⁶.

Selon les salariés, leurs bureaux ont un impact positif sur...



Bureaux à impact ParisWorkPlace, IFOP, SFL, 2024

D'après les dirigeants d'entreprise, le bureau servira dans les 5 prochaines années à...



Baromètre ADI, 2025

¹ Étude Comment travaillerons-nous dans 10 ans, 2023, périmètre IDF, Parisworkplace – IFOP – SFL

² Enquête L'avenir du bureau par Ipsos-BVA pour Icade, 2025

³ Travailler autrement ?, Fondation Jean Jaurès, 2023

⁴ Télétravail : poursuivre la recherche pour mieux évaluer les effets potentiels sur la santé, Anses, 2024

¹ Baromètre annuel télétravail et organisations hybrides, Malakoff Humanis, 2022

² Enquête L'avenir du bureau par Ipsos-BVA pour Icade, 2025

³ Virtual communication curbs creative idea generation, Melanie S.BRUCKS de Columbia University & Jonathan LEVAV de Stanford University, 2022

⁴ Le bureau à l'heure de l'IA : entre transformation et nouveaux enjeux, Ifop x Gecina, 2026

⁵ Étude ParisWorkPlace, IFOP, SFL, 2024

⁶ Étude ParisWorkPlace, IFOP, SFL, 2026



**Entretien avec
Jacques Adoue,
Directeur général
Ressources humaines et
Responsabilité sociétale
Edenred**



Quelle est aujourd'hui la stratégie d'Edenred en matière de présence au bureau et de télétravail ? Quels sont ses bénéfices pour les équipes et la performance de l'entreprise ?

Edenred a adopté un modèle hybride à l'échelle mondiale, reposant sur deux jours de télétravail et trois jours de présence au bureau par semaine. Le télétravail a des avantages incontestables. Il permet notamment de réduire le temps consacré aux trajets du quotidien. Pour autant, il ne remplace pas complètement le bureau : la qualité des interactions, la fluidité de la collaboration et la proximité managériale y sont incomparables. La présence physique facilite les échanges. Les réunions sont souvent plus efficaces lorsque les participants sont réunis dans un même espace plutôt qu'en visioconférence.

A titre personnel, je viens tous les jours au bureau. En tant que directeur des Ressources humaines, je considère que mon rôle est justement d'être présent physiquement avec les collaborateurs. La culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance ne se construisent pas uniquement à distance.

Le présentiel contribue ainsi à créer un environnement de travail plus collectif et peut favoriser la fidélisation des talents. Il répond également à un enjeu plus large : dans une période marquée par l'isolement et la perte de lien social, le travail reste un lieu important de relations humaines. Nous faisons d'ailleurs vivre ce lien à travers des événements collectifs, par exemple une journée dans l'année que l'on passe tous ensemble pour soutenir une association.

Nos collaborateurs semblent partager cette conviction. Ils apprécient de venir au bureau pour y retrouver leurs collègues, et la répartition actuelle entre télétravail et présentiel fait aujourd'hui consensus.

« Le travail reste un lieu important de relations humaines »

Vos collaborateurs expriment-ils des attentes particulières concernant votre immobilier de bureaux ? Si oui, sur quels sujets ?

À partir du moment où l'entreprise demande à ses collaborateurs de venir au bureau, elle doit leur proposer un environne-

ment agréable. Le bureau doit être à la fois un lieu de travail efficace, un espace de collaboration et un lieu de vie collectif. Cela suppose d'accorder une attention particulière à plusieurs critères tels que le confort, la luminosité, la qualité de l'air, la température et l'ergonomie des espaces. La configuration des locaux doit aussi permettre une diversité d'usages : des salles de réunion, des espaces informels, des lieux de détente et des bulles permettant de s'isoler pour passer un appel ou se concentrer, notamment dans les environnements en open space.

« Nous privilégions des zones avec des restaurants, des commerces, et surtout bien desservies par les transports en commun. »

L'enjeu est de trouver le bon équilibre entre convivialité et concentration. Un bureau doit favoriser les échanges sans empêcher chacun de travailler dans de bonnes conditions lorsqu'il a besoin de calme.

Le choix de l'emplacement est un autre élément clé. Nous privilégions des zones avec des restaurants, des commerces, et surtout bien desservies par les transports en commun ou des pistes cyclables. Ces éléments contribuent directement à l'attractivité du lieu de travail et à l'expérience des collaborateurs.

Avez-vous observé une augmentation de la présence au bureau lors des pics de canicule cet été ? Vos bureaux sont-ils adaptés à cette nouvelle donne ?

Les épisodes de chaleur extrême rappellent une évidence : les bureaux doivent garantir des conditions de travail confortables quelles que soient les circonstances. Lors des dernières canicules, de nombreux collaborateurs ont préféré venir au bureau plutôt que de travailler depuis leur domicile.

Identifiez-vous un impact du déploiement de l'IA sur l'usage et l'utilisation du bureau dans votre entreprise ?

Il est encore trop tôt pour le dire car nous nous attendons à des mutations importantes sur certains métiers, mais je dirais que l'adoption croissante de l'IA dans notre travail quotidien va renforcer notre intérêt à nous rendre au bureau.

D'une part, les activités pour lesquelles l'humain continuera à faire la différence (échanger, collaborer et prendre des décisions) reposent sur des interactions humaines que la présence physique permet de renforcer. Dans ce contexte, il sera d'autant plus important de maintenir les moments dédiés à la cohésion et au renforcement des liens d'une équipe, au travers par exemple de séminaires. Fidèles à notre raison d'être, « Enrich connections. For good » (« Renforcer les liens. Pour le bien. Pour de bon »), nous souhaitons construire des relations solides et durables, à l'ère du virtuel et de l'éphémère.

D'autre part, même si l'utilisation de l'IA comme soutien psychologique se développe fortement, elle ne remplacera pas les échanges du quotidien avec des collègues. Dans un contexte marqué par le sentiment d'isolement, le bureau conservera donc un rôle important pour maintenir le lien social au travail.

« L'adoption croissante de l'IA dans notre travail quotidien va renforcer notre intérêt à nous rendre au bureau. »

Les salariés sont de plus en plus exigeants en matière de qualité et localisation des bureaux

Une volonté de rendre le bureau plus flexible et plus qualitatif pour répondre aux nouvelles pratiques de travail

75% des salariés de bureau français estiment que des bureaux bien aménagés ont un impact positif sur leur bien-être¹.

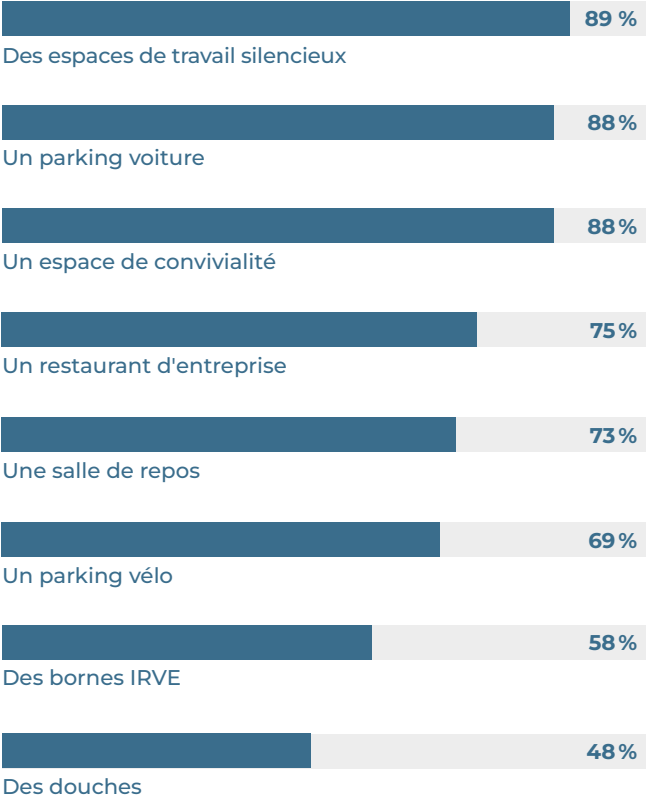
Les salariés attachent ainsi une grande importance à la beauté et à la qualité de leur espace de travail. **La lumière naturelle arrive en tête des critères jugés essentiels** : 65 % la citent comme un élément constitutif d'un bel espace de travail, devant les **équipements techniques (41 %)** et le **mobiliier (40 %)**, qui contribuent également au confort et à la fonctionnalité des bureaux. Ils sont également **87 %** à juger important que l'entreprise investisse dans la décoration de ses bureaux². En bref, des espaces bien conçus qui permettent de **mieux se concentrer, stimuler la créativité et améliorer la qualité de vie au travail**.

De fait, **72 % des dirigeants anticipent une évolution de leur stratégie immobilière d'ici 3 ans³, avec un objectif majoritaire de rendre les aménagements plus qualitatifs et flexibles** par rapport à une logique de pure réduction des surfaces à court terme. Ils sont ainsi 26 % à prévoir un maintien de leurs surfaces avec un réaménagement et 19 % à prévoir un déménagement dans des espaces plus restreints mais plus qualitatifs. Par comparaison, seuls 9 % prévoient une réduction de leurs surfaces dans un objectif de réduire des coûts.

Les localisations centrales et stratégiques sont également de plus en plus recherchées

Conscientes de la **préférence des salariés pour des localisations plus centrales** qui combinent accessibilité et proximité de commerces et services, **les entreprises priorisent celles-ci depuis la crise sanitaire**, dans une logique d'attractivité et de fidélisation des talents. Ainsi, la moitié des surfaces commercialisées en Île-de-France depuis 2020 se situent à Paris intramuros. Même constat dans les métropoles régionales : à Lyon Centre le volume de transaction a bondi de 57 % entre 2006 et 2023, à Bordeaux intra-muros de 243 %, ou à Nantes de 58 %⁴.

Selon les salariés, il est essentiel de trouver au bureau...



Enquête « L'avenir du bureau » par Ipsos-BVA pour Icade, 2025



¹ Enquête L'avenir du bureau par Ipsos-BVA pour Icade, 2025

² Etude ParisWorkPlace, IFOP, SFL, 2024

³ Le bureau à l'heure de l'IA : entre transformation et nouveaux enjeux, Ifop x Gecina, 2026

⁴ Recherche de centralité : mythe ou réalité, Arthur Loyd, 2024

Un actif stratégique pour le tissu économique des territoires

Le dynamisme du marché de bureaux est un facteur clé de succès de l'attractivité des territoires

69% du parc immobilier de bureau localisé en-dehors de la région parisienne¹

Les régions hors Île-de-France ont attiré 73% des projets d'implantation et d'extension d'activités tertiaires entre 2022 et 2024², une grande partie étant captée par les métropoles, mieux dotées en parc de bureaux. Lille a ainsi attiré les deux tiers des investissements localisés dans les Hauts-de-France².

Les métropoles régionales françaises sont ainsi au cœur de la compétition européenne et nationale, au même titre que Paris, à commencer par **Lyon, Toulouse ou encore Lille** dont les **tailles de marché** sont très proches de Bruxelles ou Luxembourg.

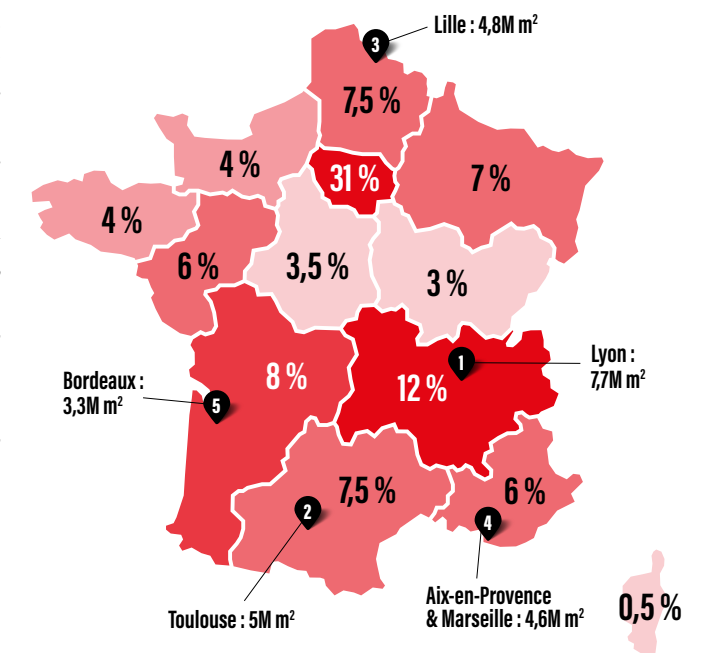
Des **marchés de bureaux** considérés comme « secondaires » jouent également un rôle clé de relais de l'économie tertiaire dans de nombreux territoires, avec des superficies de demandes placées supérieures à 40 000 m²/an pour des villes comme Metz et Rouen, et 20 000 m² pour Nancy, Tours et Dijon.³

Les pôles régionaux de bureaux bénéficient d'un intérêt constant de la part des entreprises et des investisseurs malgré les forts bouleversements liés à la crise sanitaire, au télétravail et aux technologies numériques

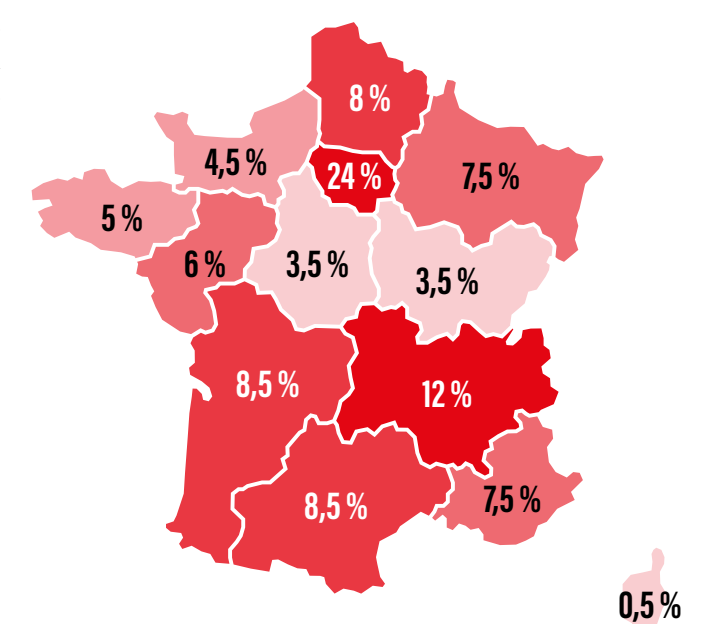
La part des investissements dans l'immobilier tertiaire des 12 premières métropoles régionales est passée de 10% en 2014 à 27% en 2023, et la demande placée des entreprises de 38% en 2013 à 43% en 2023.³

Malgré une baisse de 8% de la demande placée en 2025 par rapport à 2024, plusieurs marchés régionaux ont vu leur loyer progresser, signe de l'attractivité toujours bien réelle de leur parc (+40€/m² à Bordeaux, +10€/m² à Lyon).⁴

Répartition géographique du parc de bureaux en France



Répartition de l'emploi salarié par région, fin 2024



¹ Consortium des Bureaux de France, 2023

² Baromètre ADI, 2025

³ Étude Bureaux Régions d'Arthur Loyd, 2023

⁴ Étude Bureaux Régions d'Arthur Loyd, 2026



Entretien avec Nicolas Bonnet Directeur général de CCI France



Quelles sont les principales tendances observées par CCI France en termes d'attentes et d'usage du bureau par les dirigeants d'entreprises ?

Dans la conjoncture économique actuelle, on observe l'émergence d'une vision moins patrimoniale, et plus utilitaire du bureau, notamment chez les petites et moyennes entreprises, pour lesquelles le bureau est davantage perçu comme un poste de coût.

La moitié des dirigeants préfèrent aujourd'hui rester sur l'existant plutôt que d'investir dans de nouveaux locaux et on sent une réticence à s'engager dans un bail classique en 3-6-9 alors que la visibilité de l'activité de l'entreprise en elle-même est souvent limitée à un ou deux ans.

L'autre tendance que l'on observe, avec l'exemple de l'Île-de-France où la vacance augmente mais où les prix restent relativement haut, ce sont des exigences plus importantes quant à la localisation et la qualité des bureaux. Trouver des bureaux n'importe où et n'importe comment n'est plus d'actualité.

Le bureau occupe-t-il une place spécifique dans la politique RH des entreprises en France, pour améliorer le bien-être au travail, stimuler la créativité des collaborateurs et soutenir la performance des entreprises ?

Il faut vraiment distinguer les tailles d'entreprises. Pour les très petites structures — moins de 20 ou 30 salariés — le bureau reste un outil, mais il ne relève pas d'une véritable stratégie RH. C'est très différent pour les grandes entreprises, qui ont les moyens d'aller beaucoup plus loin dans le confort des équipements et des aménagements, avec des espaces plus conviviaux et créatifs.

Il y a cependant un enjeu de fond pour elles : la capacité à attirer et retenir des talents, en particulier dans les petites et moyennes villes. La question, c'est : comment j'offre du confort à mes collaborateurs – à défaut de pouvoir augmenter les salaires dans la période actuelle ? Comment je suis le plus accessible pour eux en limitant ce qu'on pourrait appeler le "coût d'accès au travail" pour le salarié ? Et en ce sens, la localisation des bureaux reste un levier RH à disposition.

Les CCI sont elles-mêmes des utilisatrices de bureaux. Six ans après la crise sanitaire et le développement rapide du télétravail, quelle est aujourd'hui la stratégie de CCI France et des CCI territoriales en matière de présence au bureau ?

Je dirais que nous avons une vision différente, car cela fait un peu plus de 10 ans maintenant que CCI France fait face à une réduction de budget, ce qui a conduit l'ensemble des chambres de commerce à revoir leur implantation géographique et l'occupation de leurs locaux. Nous connaissons depuis 10 ans ce que beaucoup d'entreprises connaissent aujourd'hui. La plupart des chambres de commerce sont déjà regroupées, mutualisées, avec une réduction de leurs implantations tertiaires, quelle que soit la taille de la ville.

« L'enjeu, c'est plutôt d'optimiser et repenser les usages dans les zones centrales et bien connectées. »

Avec les espaces libérés, nous avons été amenés à repenser l'usage de nos chambres consulaires pour en améliorer l'occupation, via par exemple l'accueil d'événements à destination des entreprises, l'intégration d'organismes de formation ou des pépinières d'entreprises, voire la sous-location à des entreprises tierces.

Plusieurs CCI ont également préféré déménager leurs équipes des hôtels consulaires historiques - très beaux mais coûteux et peu pratiques au quotidien -, pour les installer dans des bureaux plus fonctionnels.

Quelles recommandations feriez-vous aux territoires et aux professionnels de l'immobilier pour que les bureaux répondent mieux aux attentes des chefs d'entreprise et permettent aux entreprises d'être plus performantes dans la compétition internationale ?

D'abord, l'accessibilité doit être une priorité absolue. Est-ce que mes clients, mes fournisseurs, mes salariés pourront accéder facilement à mon lieu d'implantation ? Il ne faut pas fabriquer aujourd'hui la vacance de demain, en jouant le scénario observé en périphérie des grandes métropoles, où l'on a beaucoup construit dans des zones qui sont à présent de moins en moins recherchées par les entreprises. L'enjeu, c'est plutôt d'optimiser et repenser les usages dans les zones centrales et

bien connectées plutôt que de continuer à produire ailleurs.

Lié au sujet de la vacance se pose également la question de la réversibilité : transformer les bureaux en logements. Or, on voit bien qu'il y a beaucoup de freins et que c'est une pratique qui reste aujourd'hui marginale. Donc il faudrait probablement que l'on travaille à lever un certain nombre d'obstacles juridiques et techniques.

Ensuite, il y a le décret tertiaire : 2030, c'est demain. Comment peut-on mieux accompagner les chefs d'entreprises qui souhaitent conserver leur actif tout en se conformant aux objectifs de ce décret ? Le sujet de l'adaptation au changement climatique est aussi déjà présent : nous accompagnons de plus en plus d'entreprises qui se demandent si elles ne vont pas devoir repenser leur implantation à 5 ou 10 ans en raison par exemple du recul du trait de côte ou qui se demandent comment et sur quel plan d'investir pour rafraîchir leurs locaux. Des cas nous sont remontés de chefs d'entreprises qui avaient misé sur des bâtiments récents type RT 2012 et qui ont été déçus lorsque ces derniers ont dépassé la barre des 30°C voire 35°C en intérieur, lors de la canicule de juin. Donc au-delà des normes actuelles et du geste architectural, il faut concevoir des locaux véritablement adaptés à cette nouvelle donne, et qui privilégient la praticité et le confort de travail.

« Il y a un enjeu de fond pour les entreprises : la capacité à attirer et retenir des talents, en particulier dans les petites et moyennes villes. »

Plus largement, on est aujourd'hui moins dans une logique de production que de rénovation : il faut repenser l'aménagement des bâtis existants comme des territoires, avec de vrais schémas de cohérence territoriale.

Dans la métropole du Grand Paris, 54 % des emplois sont hébergés dans un bureau

Dans la Métropole du Grand Paris, poumon économique français, 54% des emplois sont hébergés dans un bureau¹

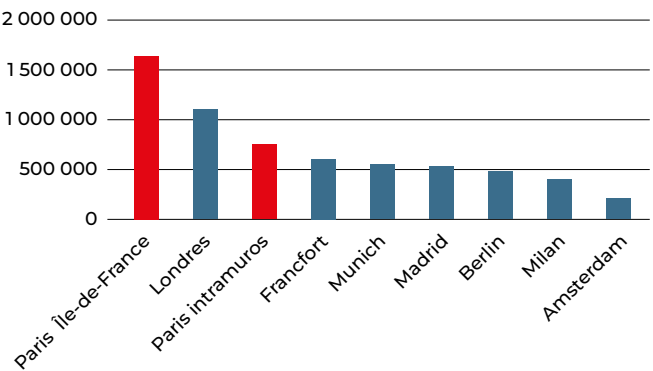
La part d'emplois de bureau y a d'ailleurs augmenté de 24% entre 1990 et 2017, pour atteindre les 2,1 millions d'emplois¹. Cela en fait un territoire très sensible à l'essor du télétravail, à la réduction mécanique du besoin en surfaces de bureau et donc à la forte augmentation de la vacance. Début 2026, le stock disponible de bureaux en Île-de-France a atteint un record historique de près de 6,4 millions de m² (dont 4,6 millions de seconde main), soit un taux de vacance de 11 %².



Le bureau est un actif stratégique dans le rayonnement de l'Île-de-France face aux autres places fortes économiques européennes et mondiales

Si la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, le dynamisme économique, le niveau et la stabilité de la fiscalité sont bien sûr parmi les critères étudiés attentivement par les entreprises dans leur choix d'implantation, celui-ci ne peut se concrétiser que s'il existe des offres immobilières de qualité dans des quartiers bien situés et bien équipés pour les accueillir. La concurrence est forte entre grandes métropoles européennes, à l'instar de la compétition entre Paris, Amsterdam, Francfort et Luxembourg pour faire venir à elles les grandes entreprises financières post-Brexit, et la réglementation pesant sur les investisseurs et développeurs de bureaux impacte directement leur agilité et leur capacité à satisfaire cette demande.

Demande placée de bureaux par grande métropoles européenne en 2025 (en m²)



Cushman & Wakefield, Colliers, JLL et Knight Frank (données sur l'année 2025)



Le bureau exerce un effet d'entraînement sur l'économie présentielle de proximité

Les emplois de bureau ont un impact direct sur le dynamisme des emplois dans le commerce et les services : 2 employés de bureaux sur 3 consomment dans les commerces et services à proximité de leur lieu de travail¹

Les salariés apprécient que leurs bureaux soient situés dans des quartiers centraux et mixtes, car ils sont très nombreux à utiliser leur temps de pause pour aller faire une course (62%), aller à un rendez-vous médical (44%) ou un rendez-vous personnel (44%)¹.

Les besoins en services et commerces des usagers de bureaux impactent donc favorablement le tissu économique local et notamment l'économie présentielle (restauration, commerces et services d'équipement de la personne, de la maison, santé, loisirs, etc.) dynamisant ainsi les quartiers qui hébergent ces bureaux.

A titre d'illustration, 1/4 des salariés des commerces et services d'Île-de-France travaillent dans l'un des 35 pôles de bureaux de la région, alors que ces pôles ne représentent qu'1% du territoire francilien. Cela représente 230 700 salariés de commerces et de services qui travaillent à proximité des 1,4 million d'emplois de bureaux qu'hébergent ces pôles².

En particulier, la restauration est l'activité la plus positivement ou négativement impactée par la présence de salariés de bureaux : elle représente 41 % des emplois de commerces et services dans les pôles de bureaux à forte dominante d'emploi contre 25 % dans les pôles à dominante résidentielle².

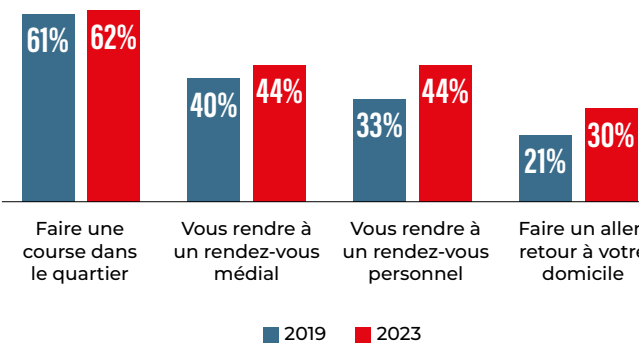
Ces activités économiques sont donc très sensibles à l'impact du télétravail sur la fréquentation des pôles de bureaux.

Au sein des quartiers d'affaires franciliens...



Analyse INSEE, chiffres 2018

Vous arrive-t-il, au cours de votre journée de travail, de vous absenter du bureau pour...



Baromètre Paris Workplace 2023, SFL (périmètre Île-de-France)



¹ INSEE, 2020
² Groupement d'intérêt économique (GIE) Immostat, T1 2026

Économie, environnement, société : le bureau est au cœur des transitions

Besoin de rénovation, tension immobilière, vacance : de nombreuses transformations bouleversent le marché

56% des entreprises considèrent que l'offre actuelle de bureaux est vieillissante et nécessite des rénovations pour y répondre¹

Investir dans la conception et la qualité de l'espace est un levier clé pour attirer et fidéliser les salariés, tout en maximisant leur performance et satisfaction. Or, en Île-de-France, **60% du parc tertiaire francilien a plus de 25 ans**, soit environ 35 millions de m² ² qui se trouvent directement concernés par un risque d'obsolescence technique et/ou structurelle, et donc de perte de compétitivité.

Cette perte d'attractivité de certains actifs est d'autant plus critique dans un contexte de **diminution de la demande en surface des entreprises**, causée par la progression du flex office et un environnement économique incertain, augmentant mécaniquement la vacance des actifs les moins attractifs. En Île-de-France, la demande a par exemple reculé de 7% en 2025 par rapport à 2024 ³.

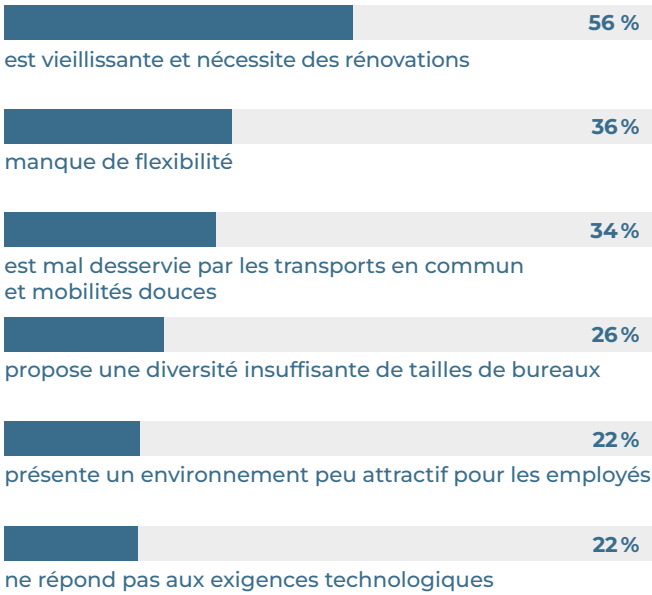
Réversibilité et reconversion des espaces de bureaux marquent une accélération mais restent limitées

Si l'idée n'est pas nouvelle, **la transformation de bureaux en logements est jusqu'à présent restée un marché de niche, ne totalisant que 2% des permis de construire de logements entre 2013 et 2021.** ⁴

Mais le rythme s'accélère : en 2024, en Île-de-France, les surfaces de bureaux autorisées à être transformées en logements (184 000 m²) ont plus que doublé par rapport à la moyenne des dix dernières années (85 000 m²) ⁵, en raison de dispositifs légaux de plus en plus favorables, de tension du marché immobilier résidentiel et d'augmentation du taux de vacance de bureaux.

Ces changements d'usages se heurtent encore cependant à de nombreux freins techniques, économiques et légaux. De plus, ils ne sont souhaitables et possibles que dans des conjonctures locales particulières et en privilégiant des écosystèmes mixtes à des logiques de « tout-bureaux » ou « tout-logement ».

Selon les dirigeants d'entreprises, l'offre actuelle en immobilier de bureaux n'est pas en adéquation avec les besoins des entreprises car elle...



Baromètre ADI, 2025



184 000 m²

De surfaces de bureaux autorisées à être transformées en logements en Île-de-France en 2024

Transformation des bureaux en logements : une fausse évidence ?
Knight Frank, 2026

¹ Baromètre ADI, 2025

² Immeubles obsolètes, gisement d'opportunité JLL, 2025

³ BNP Paribas Real Estate, 2026

⁴ Sitadel, données de 2013 à 2021

⁵ Transformation des bureaux en logements : une fausse évidence ? Knight Frank, 2026

Le développement durable et l'adaptation au changement climatique sont au cœur des préoccupations

Investisseurs et entreprises prennent en compte de manière croissante les critères de performances environnementales dans leur choix d'actifs

Selon une étude menée en 2025 auprès des dirigeants d'entreprises français, ils seraient **81 % à prioriser la décarbonation des espaces tertiaires¹**, et **50 % se disent prêt à accepter de payer leurs bureaux plus chers s'ils ont une meilleure qualité environnementale**, pour un supplément moyen de 8 %¹. Les bureaux certifiés sont ainsi de plus en plus prisés : **en 2022, 27 % de la demande placée à Paris s'est portée sur des bureaux certifiés, alors que seulement 18 % du parc l'était²**.

L'importance du critère de performance environnementale est également partagée par les investisseurs qui ont anticipé l'évolution de la réglementation et les attentes des entreprises en priorisant les actifs vertueux. Ainsi, **22 % des grands investisseurs français regardent l'impact environnemental de l'utilisation d'un actif avant d'investir³**.

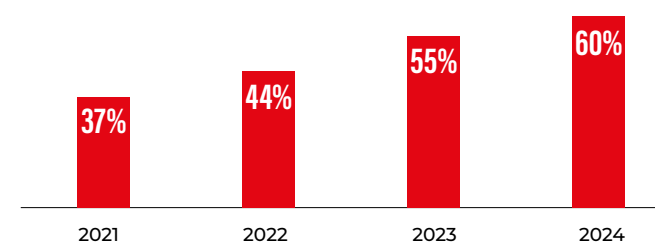
Les bureaux sont sur la bonne trajectoire pour remplir l'objectif de 40% d'économies d'énergie en 2030 visées par le décret tertiaire

Entré en vigueur en 2019, le Dispositif Eco Energie Tertiaire (DEET) a pour but de réduire la consommation d'énergie des bâtiments tertiaires de plus de 1 000 m², visant : **-40 % en 2030** et **-60 % en 2050**, par rapport à 2010. **Les acteurs du bureau sont pour l'instant en bonne voie pour atteindre le premier palier décennal avec une baisse de la consommation d'énergie 3,8 % par an⁴** correspondant au rythme attendu.

Ces baisses de consommation énergétique **ont permis au secteur des bureaux de diminuer de 5,5 % / an ses émissions de gaz à effet de serre¹**, et donc de rester en dessous des trajectoires CRREM 1,5°C et 2°C fixé par les accords de Paris sur le climat (COP 21). En parallèle, les actions de réduction et de tri des déchets dans les immeubles de bureau ont permis de produire près de deux fois moins de déchets en 2024 qu'en 2019⁵.

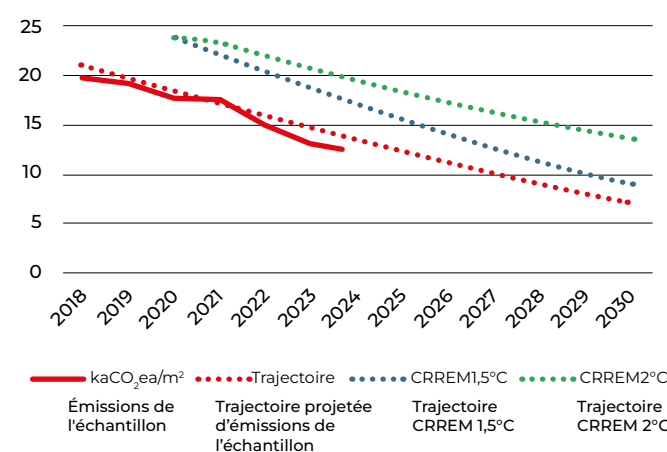
Le bureau est un contributeur actif de la transition écologique, mais **il est nécessaire de continuer à investir massivement dans les efforts de sobriété** afin de s'assurer de la réalisation de ces objectifs, en lien très étroit avec les entreprises locataires.

Part des dirigeants considérant le critère de développement durable comme important pour choisir de nouveaux locaux de bureaux



Sondage européen des entreprises utilisatrices de bureaux, CBRE, 2025

Emissions de gaz à effet de serre émis par l'utilisation d'un échantillon de 3 millions de m² de bureaux, représentatifs du parc français (en kgCO₂eq/m²)

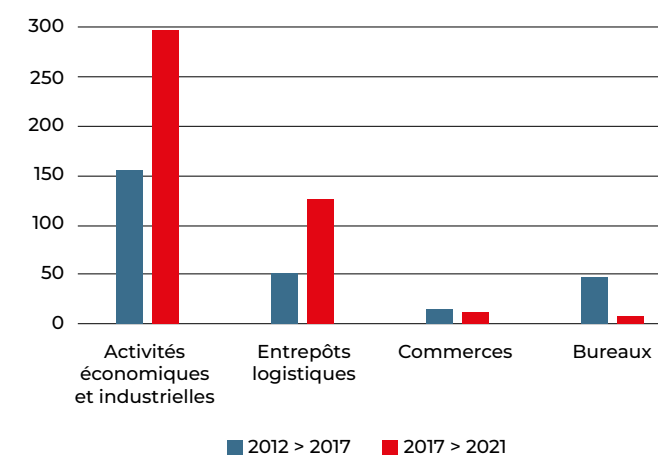


Référentiel Energie Carbone 2025, Advizeo, 2025

Les bureaux sont la classe d'actifs dont le flux annuel d'artificialisation des sols est le plus faible et a de surcroît baissé de 74% en Île-de-France entre 2017 et 2021 par rapport à 2012-2017¹

Les bureaux franciliens ont ainsi **2 fois moins** consommé de nouveau foncier chaque année entre 2017 et 2021 **que les commerces, 10 fois moins que les entrepôts et 25 fois moins que les activités économiques et industrielles** en Île-de-France.¹ De plus alors que la variation annuelle des espaces fonciers en Île-de-France dédiés aux activités économiques et industrielles a augmenté de 84 % entre les deux périodes, et de 176 % pour les entrepôts (liés au développement du e-commerce), les bureaux ont au contraire diminué leur variation annuelle de 74 %.¹ Cette sobriété foncière est favorisée par le réemploi des bâtiments et des terrains existants, et les possibilités de reconversion de certains actifs tertiaires.

Variation annuelle des espaces fonciers par activité en Île-de-France (ha/an)



Institut Paris-Région 2022

¹ Institut Paris-Région 2022



¹ Baromètre EY x ADI, 2025

² Les certifications environnementales, un moteur de création de valeur ?, CBRE, 2023

³ Baromètre MSCI de l'investissement immobilier français, 2024

⁴ Étude Référentiel Energie Carbone, Advizeo, 2023

⁵ Baromètre 2025 de la performance énergétique et environnementale des bâtiments, Observatoire de l'immobilier durable



Entretien avec Frédéric Ciuntu, Président de l'Association des Directeurs Immobilier (ADI)



Quelles sont les principales tendances observées par l'Association des Directeurs Immobilier en matière d'usage et d'utilisation des bureaux depuis la crise sanitaire ?

La crise sanitaire a fortement accéléré les changements de modalités de travail qui étaient déjà en cours depuis une dizaine d'années, notamment le développement du flex office par 2 Directeurs Immobilier sur 3¹. Mais la nouveauté importante, c'est qu'aujourd'hui on cherche à rendre les bureaux « aussi bien voire mieux qu'à la maison ». Les entreprises font plus attention au niveau de service et de bien-être qu'elles proposent aux salariés : une bonne accessibilité en transport, de la restauration, une conciergerie ou encore une offre médicale à proximité. Tout cela recentre le bureau au cœur de la ville, puisqu'on y retrouve plus facilement ces services sans avoir besoin de les créer, amplifiant mécaniquement, les écarts entre les zones bien desservies et les zones plus excentrées. Et au-delà de la localisation qui est le premier critère de recherche pour 82% des Directeurs Immobilier, c'est plus largement la qualité de l'actif qui prend de l'importance, et également le volet RSE.

« Aujourd'hui on cherche à rendre les bureaux aussi bien voire mieux qu'à la maison. »

Comment l'adaptation au changement climatique et les stratégies RSE influencent-elles aujourd'hui la stratégie tertiaire des utilisateurs et des propriétaires ?

S'adapter aux vagues de chaleur est dans les esprits depuis longtemps mais les canicules du début de l'été, par leur intensité et leur précocité, en ont renforcé l'urgence. Et pour s'adapter, la climatisation seule ne suffira pas : il faut penser le bâtiment dans son ensemble (l'orientation et la taille des ouvertures, le choix des matériaux, les brise-soleils, etc.) comme on le fait pour la décarbonation. Ainsi, lorsqu'ils se lancent dans une stratégie d'adaptation du patrimoine, le premier réflexe des Directeurs Immobilier consiste à analyser et cartographier systématiquement les aléas climatiques auxquels est exposé le patrimoine. Ils sont 88% à lancer ces études. Une fois les risques

évalués, ils sont 68% à intégrer la résilience dans les cahiers des charges (prise à bail, rénovation, extension, restructuration...). En parallèle, 65% des sondés indiquent avoir renforcé les plans de continuité d'activité liés aux aléas climatiques.

Or dans un contexte où il s'agit essentiellement de rénover et d'adapter un parc déjà existant et principalement locatif, nous allons devoir faire évoluer la relation bailleur-locataire si l'on veut accélérer cette transition. Si tout le monde s'accorde sur le principe, la difficulté réside dans le passage à l'action — c'est-à-dire engager les travaux et les financer — un mouvement aujourd'hui freiné par le manque de dialogue entre utilisateurs et propriétaires. C'est pour lever ce type de points de blocages que l'ADI a monté un groupe de travail sur la décarbonation réunissant bailleurs et foncières. Deux leviers nous paraissent particulièrement intéressants à travailler : mieux calculer et valoriser l'impact financier positif d'une rénovation adaptée (économies d'énergie, valorisation de l'actif à long terme, etc.) et un changement de mode de gouvernance, pour que locataires et propriétaires puissent échanger plus régulièrement sur ce sujet. L'autre difficulté pour un propriétaire, c'est de faire les bons choix et de flécher l'argent vers ce qui aura le plus d'impact, mais à long terme, c'est-à-dire sur dix à quinze ans ! Il y a donc un vrai enjeu d'être capable de mesurer et de comparer les impacts économiques et environnementaux de tel ou tel geste de travaux et d'accompagner les propriétaires dans ces arbitrages.

« Pour s'adapter, la climatisation seule ne suffira pas : il faut penser le bâtiment dans son ensemble. »

Quelles recommandations feriez-vous aux territoires et aux professionnels de l'immobilier pour que les bureaux répondent mieux demain aux attentes des entreprises et des salariés ?

Avant toute chose, il faut avoir en tête que 40% des Directeurs Immobilier déplorent que l'offre actuelle de bureaux dans les grandes métropoles régionales ne réponde pas à leurs besoins, pointant notamment un manque de flexibilité, de performance

environnementale et de modernité des actifs. Pour répondre à cette problématique, je pense que la bonne approche du côté des pouvoirs publics est de privilégier le pragmatisme plutôt que le dogmatisme, en considérant, par exemple, d'alléger certaines réglementations, de permettre des expérimentations et de privilégier des stratégies qui ont du sens d'un point de vue économique au long-terme.

« Mener des expérimentations sur l'intensification des usages et la mutualisation des bureaux avec d'autres activités. »

Du côté des professionnels du secteur, il va falloir mettre en place les bonnes stratégies d'investissement et de rénovation pour s'adapter à l'évolution de la demande et éviter de se retrouver avec des friches dans quelques années.

Il y a enfin une réflexion plus large à mener sur la ville elle-même et sur l'utilisation des bureaux, à la fois pour rendre le bureau et ses alentours plus agréables à vivre et plus viables économiquement. Il serait intéressant d'avoir la possibilité de mener des expérimentations sur l'intensification des usages et la mutualisation des bureaux avec d'autres activités (type logements, commerces, services ou encore hôtellerie), comme on peut en trouver à l'étranger. Mais cela suppose, encore une fois, de travailler main dans la main avec les pouvoirs publics pour faire évoluer certaines réglementations.

¹ Baromètre des Implantations tertiaires, 3^e édition, ADI/EY, 2025

² Étude ADI 2026, menée par l'ADI en collaboration avec Impulse Partners auprès d'une centaine de Directeurs Immobiliers entre janvier et mars 2026

³ Baromètre des Implantations tertiaires, 3^e édition, ADI/EY, 2025

Canicule et vague de chaleur, des infrastructures de bureaux mieux équipées que la moyenne

64% des surfaces de bureaux sont équipées d'un système de climatisation¹

Les bureaux sont pour l'instant les mieux équipés pour faire face aux vagues de chaleur. En 2020, 64 % des surfaces de bureaux étaient déjà équipées d'un système de climatisation, contre seulement 41 % des surfaces dédiées à la santé, 7 % des surfaces des bâtiments d'enseignement, et 25 % des ménages¹.

Or dans un contexte d'une hausse moyenne des températures estimée à +4°C d'ici 2100 par le GIEC, l'**occurrence de vagues de chaleur qui pourrait désormais s'étendre de mai à octobre en France métropolitaine²**, le confort thermique devient un enjeu central de santé, de bien-être et de performance au travail. On estime, qu'au-dessus de 20°C, la productivité diminuerait déjà de 2 à 3 % par degré³.

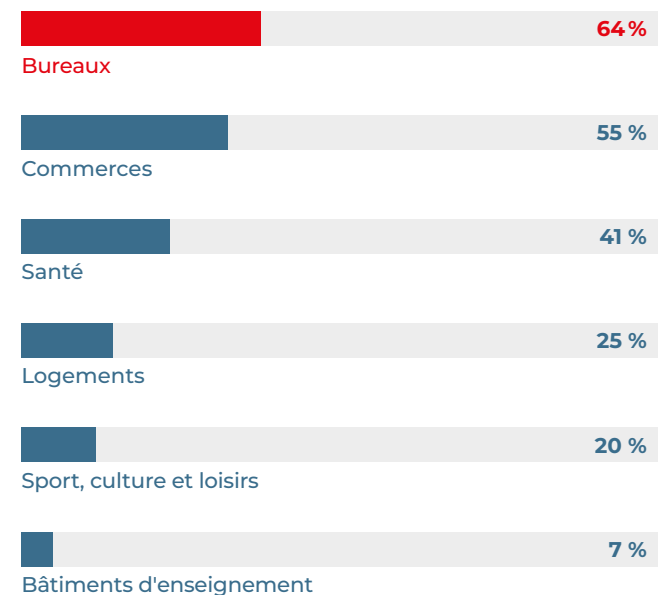
Cette longueur d'avance qu'ont les bureaux en termes de solutions de rafraîchissement en a fait de véritables espaces refuges, puisque parmi les franciliens se rendant sur leur lieu de travail en période de forte chaleur, 60 % justifient ce choix par le fait que ce dernier est climatisé.⁴

Au-delà des équipements techniques, les vagues de chaleur posent la question de l'organisation du travail et de l'évolution des usages

Ce bon niveau d'équipement moyen des espaces de bureau ne doit cependant pas faire oublier qu'il existe des disparités importantes et qu'on a pu observer deux comportements opposés : des pics de surfréquentation dans les espaces climatisés, et au contraire un recours massif au télétravail lorsque les bureaux ne sont pas équipés.

Au global, **53 % des salariés français jugent leur entreprise mal préparée à la canicule⁵**. Et si plusieurs techniques peuvent être utilisées pour rafraîchir le bâtiment, qu'elles soient passives (ventilation, limitation du rayonnement solaire, végétalisation des abords, etc.) ou actives (climatisation, etc.), **c'est la capacité d'adaptation des usages qui déterminera la résilience du modèle du bureau** : horaires aménagés, organisation du télétravail, adaptation de l'accueil des enfants ou encore évolution des modalités de présence.

Taux d'équipement en système de climatisation



La climatisation de confort dans les bâtiments résidentiels et tertiaires, ADEME, 2020

Une surfréquentation ponctuelle des bureaux, perçus comme des espaces refuges



60 %

des franciliens qui vont sur leur lieu de travail en période de forte chaleur sont motivés par la présence de la climatisation

Note Mobilité sous pression climatique, Institut Paris-Région, 2026

¹ La climatisation de confort dans les bâtiments résidentiels et tertiaires, ADEME, 2020

² Dossier de presse Vagues de chaleur, pics & canicules... Se préparer pour mieux s'adapter, ADEME, 2025

³ Rapport Changement climatique et stress thermique au travail, OMS / OMM, 2025

⁴ Note Mobilité sous pression climatique, Institut Paris-Région, 2026

⁵ Étude OberA auprès de 4 200 actifs, 2026

Huit pistes de travail pour renforcer l'impact du bureau pour la France et ses territoires

Huit pistes de travail pour renforcer l'impact du bureau, moteur de croissance des entreprises et des territoires

Le bureau est aujourd'hui un facteur de cohésion sociale forte, au cœur de la vitalité économique et sociale des territoires. Lieu de la performance et de la créativité, mais aussi de l'amitié et de l'échange, il est devenu une valeur refuge stable essentielle. Il doit être reconnu pour le rôle qu'il joue dans la vie de près de 8 millions de Français.

Véritable infrastructure économique, le bureau est un levier de productivité, d'innovation et d'attractivité pour la France et chacun de ses territoires. Pour conserver un parc qui soit un atout national, il est nécessaire d'accompagner les acteurs du secteur dans la transformation profonde que ce dernier traverse, pour doter la France d'un bureau efficace, agile, sobre, qui fait du bien-être des salariés une priorité.

La transition énergétique du bureau ne se décrète pas, elle se construit. Elle appelle à une ambition ESG, pragmatique et compatible avec les réalités d'usage. Agir sur les référentiels, ajuster les obligations, maîtriser les rythmes d'application n'est pas un renoncement : c'est la condition de l'efficacité.

Le bureau a besoin d'un cadre réglementaire plus simple, plus lisible et plus opérant. Des règles qui protègent sans rigidifier, qui sécurisent sans immobiliser, qui encouragent l'innovation au lieu de la freiner.

Une meilleure coopération publique - privée est nécessaire. Sur ce sujet comme sur tous les autres, il ne peut y avoir de réussites et de progrès économiques, sociaux et environnementaux sans des relations de travail et de confiance entre l'ensemble des forces vives qui font notre pays.

Huit pistes de travail ont été identifiées pour contribuer au débat public sur le présent et l'avenir du bureau. Les équipes du groupe SCET HTC et les équipes du collectif d'entreprise Icade, Gecina, OFI Invest, SFL et le groupe BPCE sont à votre disposition pour débattre, améliorer et challenger ces propositions.





IMPACT ÉCONOMIQUE

1

Poursuivre le développement d'offres tertiaires attractives répondant aux attentes des entreprises françaises et internationales

2

Soutenir l'attractivité des grands pôles tertiaires français en accompagnant leurs projets de transformation, diversification et modernisation pour répondre aux défis des 20 prochaines années



IMPACT SOCIAL ET SOCIÉTAL

5

Développer les coopérations et projets communs entre DRH, syndicats et propriétaires de bureau sur la transformation des bureaux et la qualité de vie au travail

6

Accompagner les démarches de transformation des bureaux hors marché vers d'autres usages, notamment en logements



IMPACT TERRITORIAL

3

Mieux associer les professionnels de l'immobilier lors des démarches de planification réglementaires (PLU, PLUi ...) menées par les collectivités territoriales et travailler la mixité des projets et des usages à l'échelle de l'ilot ou de la ville

4

Améliorer l'insertion du bureau dans le tissu urbain notamment en augmentant l'intensité d'usage des bâtiments tertiaires au service de la vie de quartier



IMPACT ENVIRONNEMENTAL

7

Mieux accompagner la mise en œuvre du décret tertiaire et donner un caractère contraignant à l'annexe environnementale pour soutenir les projets de sobriété et de rénovation énergétique

8

Clarifier et harmoniser le cadre de classification énergétique au niveau français et européen

Le Groupe BPCE, ICADE, Gecina, Ofi Invest et SFL ont souhaité engager cette étude dédiée à l'immobilier de bureau, afin de mettre en lumière cette infrastructure oubliée de la compétitivité française, alors même que ses usages évoluent rapidement et que ses fonctions deviennent plus stratégiques que jamais pour l'attractivité du pays.

Ce groupement souhaite, dans le prolongement de cette étude, voir émerger une démarche collective, aux côtés des décideurs publics, pour construire des solutions opérationnelles et adaptées. Il porte la conviction que penser le bureau, c'est penser l'avenir du travail et de notre modèle productif, et le quotidien des millions de Français qui y trouvent un cadre, un rythme et un espace de coopération. Le sujet mérite donc d'être pleinement reconnu et assumé, et adressé collectivement.



Remerciements

Le Groupe SCET - HTC remercie chaleureusement les personnalités qui ont accepté d'enrichir ce livre blanc de leur expertise :

Nicolas BONNET, Directeur Général de CCI France,
Frédéric CIUNTU, Président de l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI),
Jacques ADOUE, Directeur général Ressources humaines et Responsabilité sociétale d'Edenred.

Nous remercions également Pierre-Edouard BOUDOT
et les équipes de CBRE pour leur contribution à cette étude.





Les groupes SCET et HTC s'unissent pour créer SCET HTC, le grand pôle de conseil engagé pour accompagner les acteurs publics et privés vers une France + performante, durable et résiliente.

Le Groupe SCET HTC est le seul cabinet de conseil, adossé à la Caisse des Dépôts et l'Union Sociale pour l'Habitat.

Il est le fruit d'une alliance de deux structures historiques de référence : le Groupe SCET - la transformation territoriale et le Groupe HTC - l'habitat social.

Acteur souverain du conseil d'intérêt général, le Groupe SCET HTC densifie ses champs d'intervention pour répondre aux grands enjeux des territoires et acteurs locaux, en intégrant les meilleures expertises, de la

stratégie à l'opérationnel, au plus près des réalités locales, quel que soit le territoire d'intervention.

De l'aménagement du territoire aux plans de décarbonation, de la performance des acteurs territoriaux à l'accompagnement concret des politiques du logement..., nos équipes mobilisent leurs savoir-faire dans une vision transversale, innovante, toujours guidée par l'efficacité sur le terrain et la défense de l'intérêt général.

Ancré au plus près des dynamiques territoriales et des préoccupations des acteurs publics et privés, le Groupe SCET HTC s'appuie sur ses 600 collaborateurs et son ancrage territorial, via ses 20 agences locales, qui couvre l'ensemble du territoire national

VOTRE CONTACT

Christophe LASNIER

Directeur général délégué

Groupe SCET HTC

✉ christophe.lasnier@scet.fr

www.scet.fr