

Le marché immobilier a changé. Les outils aussi. Les organisations pas encore.

**Le marché immobilier tertiaire a perdu 65 % de ses volumes en six ans.
Ce n'est pas un cycle. C'est un changement de régime.**

Ce livre blanc explore les ruptures structurelles du secteur et les leviers concrets pour en sortir par le haut, grâce à l'intelligence artificielle.

Table des matières

Introduction.....	4
Partie 1 - Le constat : un marché sous le choc.....	5
A. Les ruptures qui affectent le marché immobilier.....	5
La rupture démographique.....	5
La rupture financière.....	5
La rupture des modes de travail.....	6
La rupture de consommation.....	6
La rupture réglementaire.....	7
La rupture technologique.....	7
Un secteur structurellement en retard face à ces chocs.....	8
B. La paralysie et ses mécanismes.....	10
Le dilemme du prisonnier.....	10
L'"extend and pretend".....	10
Les biais comportementaux.....	11
Ce que ces mécanismes produisent concrètement.....	11
Partie 2 - La mutation : un changement de régime.....	12
A. Une nouvelle ère.....	12
L'ère du volume : un modèle qui pardonnait tout.....	12
L'ère de la performance : quatre preuves simultanées.....	13
La bifurcation s'accélère.....	14
B. Les nouveaux contours des métiers de la gestion d'actif.....	15
Mesurer et prouver en temps réel.....	15
Décider sur données, pas sur conviction.....	15
Être au plus près des locataires.....	16
La tension centrale.....	16
Partie 3 - L'impératif : agir maintenant.....	18
A. Une révolution des métiers soutenue par la révolution de l'intelligence artificielle.....	18
En amont : sécuriser les décisions d'investissement.....	18
Au coeur de la gestion : redonner à l'Asset Manager la maîtrise de son portefeuille... 19	19
En transverse : sécuriser les fondations juridiques et organisationnelles.....	20
Les quatre signaux qui disent que le moment est maintenant.....	21
B. L'inaction est aussi une décision.....	23
L'effet de données.....	23
La fenêtre du mur de refinancements.....	23
Le marché des talents.....	24
La relation locataire comme actif.....	24

L'effet de réseau sur les standards.....	25
La conformité réglementaire comme avantage temporaire.....	25
Ce que ces six mécanismes ont en commun.....	25
C. La boussole avant l'outil.....	26
Le POC permanent.....	26
Les données sans gouvernance.....	28
L'outil sans transformation organisationnelle.....	28
Négliger la souveraineté des données.....	29
Ce que "agir maintenant" signifie vraiment.....	30
Partie 4 - Appel à l'action.....	31
A. Quand la machine libère le cerveau.....	31
Pour l'Investment Manager.....	31
Pour l'Asset Manager.....	32
Pour le Property Manager.....	33
Ce qui ne change pas.....	33
B. Et maintenant ?.....	34
Par où commencer.....	35
Annexes - Sources et méthodologie.....	36
Note méthodologique générale.....	37

Introduction

Il y a encore six ans, le marché de l'immobilier tertiaire français fonctionnait selon une logique simple : **acquérir, louer, arbitrer**.

Les volumes d'investissement dépassaient 40 milliards d'euros par an. Les actifs se valorisaient mécaniquement. La gestion opérationnelle comptait moins que le positionnement dans le cycle.

Ce monde n'existe plus.

En 2025, les volumes ont atteint 13,7 milliards d'euros, soit une **contraction de 65 % en six ans**¹. Mais réduire cette évolution à une correction de marché serait une erreur de diagnostic. Ce que nous traversons n'est pas un creux cyclique dont il suffirait d'attendre la sortie.

C'est la convergence de six ruptures simultanées :

1. démographique,
2. financière,
3. comportementale,
4. commerciale,
5. réglementaire et
6. technologique.

Des ruptures qui ont reconfiguré les règles du jeu en profondeur et de manière durable.

Face à cette convergence, la réaction dominante du secteur est la paralysie. Non par incompetence, mais par rationalité à court terme : dans l'incertitude, **attendre semble moins risqué qu'agir**. C'est une illusion.

¹ ImmoStat, janvier 2026

Chaque trimestre d'attente a un coût réel, mesurable, qui se creuse silencieusement dans les bilans, les portefeuilles et les relations locataires.

Ce livre blanc ne propose pas un catalogue de solutions. Il propose un **changement de cadre**.

Nous sommes passés de l'ère du **volume** (où les résultats venaient de la vitesse d'acquisition et la valeur ajoutée à la revente) à l'ère de la **performance des actifs** (où la performance vient de la qualité des opérations, de la réussite de la gestion d'actifs).

- Démontrer la valeur d'un actif en temps réel
- Anticiper les comportements locataires
- Répondre aux exigences croissantes des financeurs et des régulateurs

Ce sont désormais les conditions d'exercice du métier, pas ses options.

L'intelligence artificielle n'est pas la réponse à toutes ces questions. Mais elle est l'infrastructure qui rend ces réponses possibles à l'échelle. Et les signaux convergent : les outils sont **matures**, les standards **s'installent**, les premiers entrants **creusent leur avantage** trimestre après trimestre.

La question n'est plus si.
Elle est comment.

Et quel est le coût de l'attentisme.

Partie 1 - Le constat : un marché sous le choc

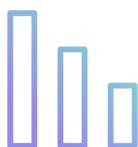
A. Les ruptures qui affectent le marché immobilier

"Ce n'est pas une crise. Ce sont six crises en même temps."

Les crises sectorielles ont généralement une cause dominante. On identifie le choc, on en mesure les effets, on attend la normalisation. Le marché de l'immobilier tertiaire français ne fonctionne pas selon ce schéma. Ce qu'il subit depuis le Covid, avec une accélération marquée depuis 2022 et l'invasion de l'Ukraine par la Russie, c'est la convergence de six ruptures structurelles distinctes, arrivées en ordre serré, se renforçant mutuellement.

Aucune ne suffirait seule à expliquer l'ampleur du choc. Ensemble, elles ont **redessiné le marché**.

La rupture démographique



Elle est **la plus lente**, donc la plus sous-estimée. Les départs à la retraite des générations baby-boom libèrent des surfaces de bureaux à un rythme sans précédent dans le parc tertiaire français. Pendant ce temps, la demande future se contracte : le solde naturel de la population française est tombé à +48 000 en 2023, son niveau le plus bas depuis 1945². **Moins de naissances aujourd'hui, c'est moins d'actifs demain**, et moins de besoins en surface à horizon dix à quinze ans.

Mais la rupture démographique ne joue pas qu'en volume. Elle joue aussi en nature. Les jeunes actifs qui entrent aujourd'hui sur le marché du travail n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis de l'espace de bureau que leurs prédécesseurs.

Le bureau n'est plus un lieu de présence obligée : c'est un lieu qui doit **mériter le déplacement**. Cette évolution des usages traverse toutes les typologies d'entreprises, de secteurs, de tailles. Elle est structurelle.

² INSEE

La rupture financière

Celle-là a été **brutale**, et immédiate dans ses effets. À partir de 2022, la BCE a engagé un resserrement monétaire d'une rapidité sans précédent depuis la création de l'euro, en réponse directe au choc inflationniste déclenché par la guerre en Ukraine et ses conséquences sur les prix de l'énergie. Les spreads bancaires sur l'immobilier commercial se sont élargis simultanément. Le résultat : le coût du financement des acquisitions tertiaires a été **multiplié en moins de dix-huit mois**, effaçant d'un coup la logique financière sur laquelle reposait une décennie d'investissements.



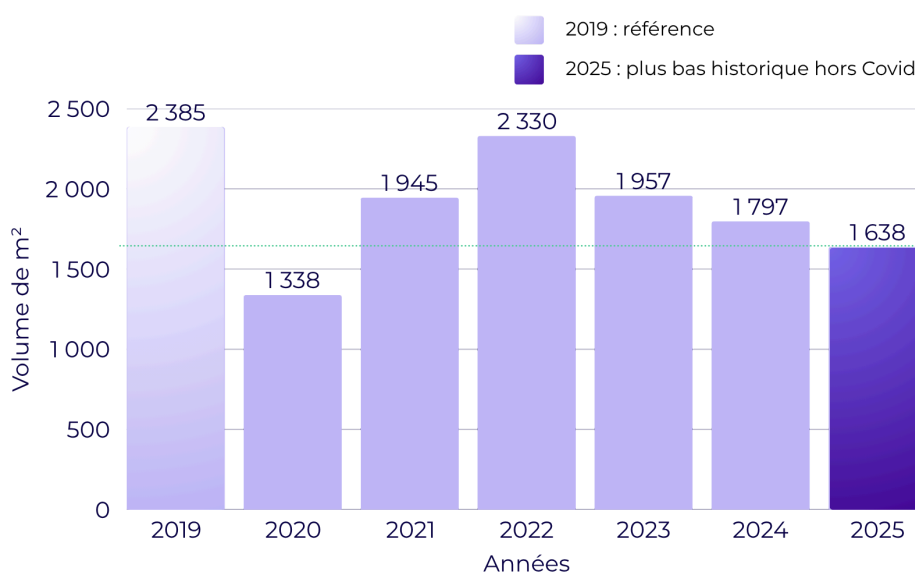
La prime de risque immobilière, longtemps positive, c'est-à-dire favorable à l'immobilier face aux obligations, s'est inversée. Les valorisations ont chuté de 20 à 45 % selon les typologies d'actifs. Et les transactions se sont gelées : non parce que les actifs avaient disparu, mais parce que vendeurs et acheteurs ne pouvaient plus se mettre d'accord sur **un prix qui reflète la nouvelle réalité**.

La rupture des modes de travail



Les chiffres sont spectaculaires et définitifs. La demande placée de bureaux en Île-de-France est passée de 2,3 millions de m² en 2019 à environ 1,6 million en 2025, son niveau le plus bas depuis plus de vingt ans, hors année Covid³. Le télétravail, pratiqué par 4 % des salariés du privé en 2019, concerne aujourd'hui plus d'un salarié sur cinq, à raison de 1,9 jour par semaine en moyenne⁴.

Demande placée de bureaux en Île-de-France en k m²



³ ImmoStat / JLL, bilan T4 2025

⁴ INSEE, 2024

Mais le chiffre brut du télétravail sous-estime l'effet réel. Le flex-office amplifie mécaniquement la contraction : **même les jours de présence, les entreprises rationalisent** leurs m² par poste de travail. Un salarié présent trois jours par semaine n'occupe plus le même espace qu'un salarié présent cinq jours. La demande de surface par employé a structurellement baissé, indépendamment du taux de présence.

La rupture de consommation

Elle touche l'immobilier commercial de manière sélective ; mais les segments touchés le sont en profondeur. Le e-commerce représentait 9 % du commerce de détail en 2019. Il en représente 11 % en 2024, pour un chiffre d'affaires passé de 100 à 175 milliards d'euros sur la période⁵. La progression est continue, structurelle, et sans retour en arrière identifiable.



L'impact se concentre sur les centres commerciaux périphériques et le commerce des villes moyennes, pris en tenaille entre la concurrence du digital et la désaffectation des flux.

Le **retail prime** (les grandes artères des métropoles, les centres commerciaux de destination) résiste, voire surperforme. Mais cette résistance masque une réalité plus sombre pour le reste du parc : une partie significative du commerce physique n'a **plus de modèle économique viable** dans sa configuration actuelle.

La rupture réglementaire



Elle s'impose à l'ensemble du parc, sans exception. Le Décret Tertiaire exige une réduction de 40 % des consommations énergétiques d'ici 2030 pour tout actif de plus de 1 000 m², puis 50 % en 2040 et 60 % en 2050. Ce n'est pas une obligation de moyens : c'est une obligation de résultats, avec des mécanismes de sanction progressifs et une déclaration annuelle obligatoire sur la plateforme OPERAT.

Les coûts de **mise en conformité** sont variables selon l'état du bâti, la date de construction et les systèmes techniques en place et ils croissent à chaque échéance. Les actifs les plus énergivores, notamment ceux construits entre les années 1960 et 1990, font face aux investissements les plus lourds.

⁵ FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance)

Par-dessus cette obligation nationale, la réglementation européenne ajoute ses propres couches. La taxonomie verte, la SFDR⁶, et désormais la CSRD⁷ transforment le reporting ESG d'un exercice de communication en condition d'accès au financement.

Les locataires eux-mêmes sont concernés : dès 2025-2026, les entreprises soumises à la CSRD devront **reporter les émissions liées à leurs actifs immobiliers occupés**. Ils demanderont des données auditable à leurs bailleurs. Ceux qui ne pourront pas les fournir s'exposeront à des **pertes de locataires** au profit de concurrents mieux équipés.

La rupture technologique

Elle est la plus complexe à lire, parce que :

- elle produit deux effets de nature différente, sur des horizons temporels distincts,
- elle concerne l'ensemble de la filière de la gestion d'actifs, tant du côté des bailleurs que des utilisateurs.



Ainsi, le premier effet est déjà visible côté occupants : **l'automatisation** des fonctions support par l'IA comprime progressivement les effectifs administratifs des entreprises locataires. Moins de postes administratifs, c'est moins de besoins en surface à horizon cinq à dix ans. L'effet est encore diffus, mais sa direction est claire.

Le second effet est plus immédiat, et il **reconfigure les conditions d'exercice du métier** pour l'ensemble des acteurs de la gestion : asset managers, property managers, gestionnaires de fonds, directions techniques.

L'IA rend possible ce qui ne l'était pas à coût raisonnable :

- analyser l'intégralité d'un portefeuille de baux en quelques minutes,
- détecter des signaux faibles dans les comportements locataires,
- produire un reporting ESG en temps réel,
- réconcilier automatiquement états locatifs et comptabilité

Elle redéfinit ce qu'on peut attendre d'une équipe de gestion, et ce qu'on peut exiger d'elle.

Mais cette transformation soulève immédiatement une question que le marché commence à poser à voix haute : celle de la **souveraineté des données**. Pour des actifs stratégiques gérés pour compte d'investisseurs institutionnels,

⁶ Sustainable Finance Disclosure Regulation

⁷ Corporate Sustainability Reporting Directive

l'hébergement des données, leur localisation, les conditions d'accès tiers ne sont pas des détails techniques. Ce sont des conditions de confiance.

Les acteurs les plus avertis le demandent déjà explicitement à leurs fournisseurs technologiques. Ce questionnement va s'intensifier.

Un secteur structurellement en retard face à ces chocs

Ces six ruptures auraient mis sous pression n'importe quel secteur. Elles arrivent dans un secteur qui partait avec un handicap supplémentaire.

Selon le Digital Intensity Index de la Commission européenne, en 2024, la **construction** et **l'immobilier** figurent parmi les secteurs les moins avancés en matière de transformation numérique en Europe.

Un retard accumulé sur une décennie, dans un contexte où **la digitalisation était optionnelle**. Elle ne l'est plus.

Six ruptures, donc. Simultanées, structurelles, se renforçant mutuellement. On pourrait s'attendre à ce qu'une telle convergence produise un sursaut : une accélération des arbitrages, une restructuration rapide du parc, une réallocation massive des capitaux vers les actifs capables de répondre aux nouvelles exigences.

C'est l'inverse qui s'est produit. **Le marché s'est figé**.

Comprendre pourquoi n'est pas un exercice académique. C'est la condition pour en sortir.

6 RUPTURES STRUCTURELLES

- › **Financière** - taux & spreads
- › **Réglementaire** - Décret tertiaire, CSRD
- › **Usages** - Télétravail, vacance
- › **ESG** - Double pénalité
- › **Technologique** - Retard numérique
- › **Démographique** - Géographie des actifs

B. La paralysie et ses mécanismes

"Tout le monde sait. Personne n'agit. Pourquoi ?"

La paralysie qui caractérise le marché tertiaire depuis 2022 n'est pas le signe d'une incompétence collective. Les acteurs savent lire un bilan, comprendre un cycle, anticiper une réglementation.

La paralysie est rationnelle. Elle est le produit de trois mécanismes distincts qui, combinés, transforment une situation difficile en impasse durable.

Le dilemme du prisonnier

Vendeurs et acheteurs se font face dans un jeu où chacun attend que l'autre bouge en premier. Le vendeur ne veut pas être le premier à acter la dévalorisation de son actif : **reconnaitre la perte, c'est la rendre réelle**. L'acheteur attend une correction supplémentaire qui lui donnera un point d'entrée plus favorable. Le résultat est une illiquidité chronique, non une correction ordonnée.

Les volumes d'investissement stabilisés autour de 13 milliards d'euros par an depuis 2023 ne témoignent pas d'un marché qui va bien. Ils témoignent d'un marché figé, où seules les transactions contraintes ou les opportunités exceptionnelles trouvent preneur.

Le prix d'équilibre n'a pas été trouvé : il a été évité.

L'"extend and pretend"

Le mur de refinancements 2024-2027 constitue la deuxième source de paralysie.

Face à des actifs dont la valeur réelle a été amputée de 20 à 45 %, une partie significative des acteurs a choisi **la prolongation plutôt que l'arbitrage** : prolonger les financements existants, différer les décisions de cession, préserver les bilans sur le papier.

La logique de court terme est compréhensible. Ses conséquences à moyen terme le sont moins. Un actif non géré activement **se dégrade silencieusement** : les locataires partent, les consommations énergétiques restent hors conformité, les investissements de maintenance s'accumulent.

Chaque trimestre d'attente réduit les options disponibles et alourdit le coût de la remise à niveau. Ce que le marché appelle "extend and pretend" est en réalité un **transfert de coût vers le futur, avec intérêts**.

Les biais comportementaux

Le troisième mécanisme est le plus difficile à adresser, précisément parce qu'il opère en dehors du raisonnement conscient. L'aversion à la perte, décrite par Kahneman, pousse à préférer l'inaction à une décision qui acte une perte, même lorsque cette décision est rationnellement supérieure.


Le biais du statu quo renforce cet effet : dans l'incertitude, **ne rien changer semble moins risqué que d'agir**, même lorsque l'inaction est elle-même une prise de risque.

Dans le contexte immobilier actuel, ces biais se traduisent concrètement : reconnaître la dévalorisation d'un actif, c'est reconnaître une erreur de jugement passée. La rationalisation l'emporte sur l'action, jusqu'au point de rupture où **l'arbitrage n'est plus un choix mais une contrainte**.

Ce que ces mécanismes produisent concrètement

Le résultat de cette triple paralysie est lisible dans un seul chiffre : l'absorption de bureaux en Île-de-France représente désormais environ 3,6 années théoriques en moyenne⁸, avec des écarts considérables selon les zones. À peine un an dans le QCA parisien. Jusqu'à sept ans en seconde couronne.

Ce gradient dit tout sur l'état réel du marché : il ne s'agit plus d'un marché en difficulté. Il s'agit de **deux marchés qui n'ont plus grand-chose en commun**, et dont la distance se creuse chaque trimestre. Les actifs bien localisés, conformes, pilotés activement, trouvent preneurs. Les autres attendent, dans des bilans qui les valorisent encore à des prix que le marché ne confirme plus.



La paralysie est compréhensible. **Elle n'est pas une stratégie.**
Et dans un marché qui se bifurque aussi nettement,
chaque trimestre d'attente est un trimestre de retard.

⁸ BPCE Solutions Immobilières

Partie 2 - La mutation : un changement de régime

A. Une nouvelle ère

"Exister ne suffit plus. Il faut performer."

La paralysie décrite dans la première partie a une vertu : **elle rend visible ce qui était masqué par dix ans de marché haussier**. Ce que les six ruptures ont mis à nu n'est pas une correction conjoncturelle. C'est la fin d'un modèle économique, et l'émergence d'un autre.

Nous sommes passés de l'ère du volume à l'ère de la performance. Ce basculement n'est pas rhétorique. Il redéfinit les conditions de survie et de succès pour l'ensemble de la filière.

L'ère du volume : un modèle qui pardonnait tout

Dans l'ère du volume, la logique était simple et elle fonctionnait. Acquérir, louer, arbitrer.

La valeur venait de la détention, pas de la gestion.

Les actifs médiocres trouvaient preneurs tant qu'ils généraient un flux de loyers, même modeste.

Les erreurs de sélection se corrigeaient dans le cycle suivant.

La liquidité pardonnait les approximations, et la hausse mécanique des valeurs rendait la gestion opérationnelle secondaire dans la création de valeur.

Dans ce contexte, la sophistication analytique était un **avantage concurrentiel optionnel**.

Les meilleurs s'en dotaient.
Les autres s'en passaient, sans en payer vraiment le prix.



L'ère de la performance : quatre preuves simultanées

Ce modèle est **caduc**. Dans l'ère de la performance, chaque actif doit désormais prouver sa valeur sur quatre dimensions simultanées, en continu, et de manière auditable.

La **preuve énergétique** d'abord. Le Décret Tertiaire ne laisse pas le choix : les objectifs de réduction des consommations s'imposent à tous, avec des échéances fixes et des coûts de mise en conformité qui croissent à mesure que le parc vieillit sans être rénové. Un actif qui ne peut pas démontrer sa trajectoire énergétique est un actif dont la valeur se dégrade structurellement, indépendamment de sa localisation ou de son taux d'occupation.

La **preuve locative** ensuite. Dans un monde hybride, le bureau doit justifier le déplacement. Ce n'est pas une question de confort : c'est une question de survie économique pour l'actif. Un locataire qui constate que ses collaborateurs n'utilisent que 60 % de sa surface trois jours par semaine en tirera les conséquences à l'échéance de son bail. L'AM qui ne détecte pas ce signal avant la renégociation arrive en position de faiblesse.

La **preuve réglementaire**. Dès 2025-2026, les entreprises soumises à la CSRD doivent reporter les émissions liées à leurs actifs immobiliers occupés dans leurs bilans carbone. Elles demanderont des données précises, traçables et auditables à leurs bailleurs. Les propriétaires qui ne pourront pas les fournir ne perdront pas un argument commercial : ils perdront des locataires, au profit de bailleurs déjà équipés.

La **preuve financière** enfin. Les banques et les investisseurs institutionnels modulent de plus en plus explicitement leurs conditions selon la qualité du pilotage analytique démontré sur les actifs. Produire des données de performance fiables et auditables n'est plus un exercice de communication : c'est une condition d'accès au financement, et dans certains cas, un facteur de différenciation sur les conditions obtenues.

La bifurcation s'accélère

Ces quatre exigences ne s'appliquent pas uniformément. Elles **accélèrent une bifurcation déjà engagée** entre deux marchés qui coexistent sous le même nom mais n'obéissent plus aux mêmes règles :



Ce n'est plus le même marché. Et la distance entre les deux segments ne se comble pas avec le temps : elle se creuse. Les actifs qui ne font pas la preuve de leur valeur aujourd'hui ne la feront pas plus facilement demain, dans un contexte où **l'offre disponible dépasse six millions de mètres carrés** en Île-de-France et où **les locataires n'ont jamais eu autant de choix**.

Le marché se normalise rarement de manière uniforme. Il se normalise d'abord pour ceux qui ont anticipé.

Mais anticiper, c'est d'abord comprendre ce que le nouveau régime exige concrètement. Pas en théorie, pas dans un slide de conférence : dans les **organisations**, les **processus**, les **métiers**. C'est là que le changement de régime se gagne ou se perd.

B. Les nouveaux contours des métiers de la gestion d'actif

"Le nouveau gestionnaire d'actifs : au plus près de ses actifs, au plus près de ses locataires."

Le changement de régime ne redéfinit pas seulement les critères de performance des actifs. Il redéfinit le métier de ceux qui les gèrent.

Pour les asset managers, les property managers, les gestionnaires de fonds et les directions techniques, **les exigences ont changé de nature, pas seulement de degré.**

Trois axes structurent cette transformation.

1 Mesurer et prouver en temps réel

Dans l'ère du volume, **un reporting trimestriel consolidé à la main suffisait** à satisfaire les Limited Partners⁹ et les financeurs. Dans l'ère de la performance, ce rythme est obsolète. La performance énergétique, le taux d'occupation réel (pas contractuel, réel), la conformité réglementaire, les consommations immeuble par immeuble : tout doit être traçable, auditable, communicable à tout moment.

Ce n'est pas une exigence administrative. C'est une exigence de marché. Un banquier qui refinance un actif en 2025 veut des données, pas des déclarations. Un LP qui arbitre entre deux gestionnaires choisit celui qui lui parle de ses actifs **avec des faits**, pas avec des convictions.

La capacité à produire une information fiable et en temps réel est devenue un critère de sélection, au même titre que le track record ou la taille du portefeuille.

2 Décider sur données, pas sur conviction

L'expérience et l'intuition restent irremplaçables pour lire un marché local, sentir une négociation, évaluer un locataire. Elles ne suffisent plus pour arbitrer seules. Rénover ou céder, repositionner ou vendre, conserver ou refinancer : chacune de ces décisions engage des millions d'euros et

⁹ LP (Limited Partner) : investisseur institutionnel engagé dans un fonds d'investissement immobilier. Par opposition au General Partner (GP), qui gère le fonds, le LP apporte le capital sans participer à la gestion opérationnelle.

doit pouvoir être défendue devant des investisseurs de plus en plus exigeants sur la rigueur analytique de leurs partenaires de gestion.

Le passage de la conviction au modèle n'est pas une défiance envers l'expérience. C'est une adaptation aux nouvelles conditions d'exercice du métier, dans un environnement où **les marges d'erreur se sont réduites** et où **la transparence est devenue une exigence contractuelle**.

3 Être au plus près des locataires

C'est peut-être l'évolution la plus profonde, et la moins anticipée. Dans un marché où **l'offre de bureaux vacants dépasse trois ans d'absorption moyenne**, le locataire en place est un actif à part entière. Le perdre ne signifie pas trouver un remplaçant dans six mois : cela signifie une vacance prolongée, des coûts de remise en état, des concessions sur le loyer et une dégradation de la valeur de l'actif.

L'AM qui arrive à une renégociation sans avoir anticipé les intentions de son locataire arrive en retard. Celui qui a suivi l'évolution des taux d'occupation réels, détecté les signaux de rationalisation, entretenu une relation de partenariat plutôt que de simple gestion contractuelle : il **négoce en position de force**, ou mieux encore, **il n'a pas à négocier parce que la question du départ ne s'est pas posée**.

Connaître précisément les besoins, les usages réels, les signaux faibles de départ ou de renégociation de chaque locataire **n'est plus un avantage compétitif**.

C'est une condition de survie.



La tension centrale

Ces trois exigences arrivent simultanément, dans des organisations dont les effectifs n'ont pas été dimensionnés pour les absorber toutes en même temps. Le recrutement de profils capables de combiner expertise immobilière et maîtrise analytique est en tension croissante. Les portefeuilles sont plus **complexes**, les obligations de reporting **plus lourdes**, les attentes des investisseurs **plus élevées**.

C'est dans cet espace de tension que la technologie cesse d'être une option et devient un multiplicateur de capacité. Non pas pour remplacer le jugement

professionnel, mais pour lui redonner le temps et les données sans lesquelles il ne peut pas s'exercer pleinement.

Le diagnostic est posé. Le changement de régime est réel, les exigences sont claires, la tension dans les organisations est documentée. Reste la question que tout le monde pose, et que beaucoup esquivent : par où commencer ?

La réponse n'est pas dans un outil. Elle est dans un changement de posture. Passer de la gestion subie à la gestion prouvée. Et c'est précisément ce que l'intelligence artificielle rend possible, concrètement, aujourd'hui, sur les cas d'usage qui comptent le plus.

Partie 3 - L'impératif : agir maintenant

A. Une révolution des métiers soutenue par la révolution de l'intelligence artificielle

"L'IA n'est pas une promesse. C'est l'infrastructure du nouveau régime."

Il faut d'abord dissiper un malentendu. L'IA dont il est question ici n'est pas celle des démonstrations de conférences ou des annonces de levées de fonds. C'est celle qui s'intègre dans les **processus quotidiens** d'une équipe de gestion, à chaque moment de la chaîne de valeur, là où la friction est la plus coûteuse.

Celle dont la valeur se mesure en risques détectés avant qu'ils ne deviennent des pertes, en décisions mieux fondées, en temps restitué à **ce qui ne peut pas être délégué à une machine**. Pas en promesses.

Le marché immobilier tertiaire n'a pas besoin d'une révolution technologique abstraite.

Il a besoin de réponses précises à des problèmes précis, répartis sur l'ensemble de la filière : de la sélection des opportunités d'acquisition jusqu'à la gestion quotidienne des actifs en portefeuille, en passant par les fonctions juridiques et de conformité qui conditionnent de plus en plus la solidité des bilans.

En amont : sécuriser les décisions d'investissement

La pression s'exerce d'abord là où elle est la moins visible : dans le pipeline. Un Investment Manager reçoit chaque semaine des mémos de brokers, des teasers, des opportunités hétérogènes en format, en qualité d'information et en pertinence stratégique. Trier, qualifier, scorer, décider quoi porter en comité : c'est un travail d'analyse qui mobilise un temps considérable pour un résultat souvent trop dépendant de la capacité de chacun à traiter rapidement une information incomplète.

L'IA apporte ici deux transformations concrètes.

1. La première est la **qualification automatisée des opportunités** : extraction des données clés dans les mémos de brokers, scoring par rapport aux critères d'investissement définis, priorisation du pipeline sans perte d'information.
2. La seconde est la **constitution d'une base de données historique des transactions analysées**, y compris celles qui n'ont pas abouti. Cette mémoire, que la plupart des organisations ne construisent pas systématiquement, devient avec le temps un actif analytique à part entière : elle permet de calibrer les hypothèses, de détecter les biais de sélection passés et d'alimenter les comités d'investissement avec une profondeur de marché que nul benchmark externe ne peut reproduire.

Dans un marché où les transactions sont rares et où chaque opportunité manquée ou mal évaluée a un coût d'opportunité réel, la qualité du pipeline management n'est plus un avantage opérationnel secondaire.

C'est une condition de performance du département investissement.

Au coeur de la gestion : redonner à l'Asset Manager la maîtrise de son portefeuille

C'est dans le métier d'Asset Manager que les exigences du nouveau régime convergent avec le plus d'intensité. Prouver la performance énergétique, piloter la relation locataire, défendre ses arbitrages devant des investisseurs qui attendent des données, pas des convictions : ces obligations simultanées arrivent dans des organisations dont les effectifs n'ont pas été dimensionnés pour les absorber toutes en même temps. **L'IA restitue une capacité d'action que la charge administrative avait progressivement confisquée.**

1. Le premier territoire est celui du **bail**, de sa création à son renouvellement. Sécuriser le workflow de signature, de la lettre d'intention au bail signé, avec des étapes de validation traçables et des alertes sur les échéances, est un enjeu opérationnel sous-estimé dans sa valeur réelle. Un bail mal suivi, une option de renouvellement manquée, une clause d'indexation non activée : les conséquences se chiffrent en centaines de milliers d'euros sur un seul actif. L'automatisation de ce "workflow" ne remplace pas le jugement de l'AM sur la négociation. Elle lui garantit que rien ne passe entre les mailles du filet.

2. Le deuxième territoire est celui du **monitoring de portefeuille**. Suivre la performance réelle de chaque actif par rapport au business plan initial, identifier les écarts avant qu'ils ne s'installent, disposer d'une vision consolidée en temps réel plutôt que d'un reporting trimestriel assemblé à la main : c'est la différence entre piloter avec une carte et piloter en regardant dans le rétroviseur. Dans un marché qui bifurque aussi nettement entre actifs qui performant et actifs qui se dégradent silencieusement, cette capacité de détection précoce est directement corrélée à la valeur des portefeuilles sous gestion.
3. Le troisième territoire est celui du **business plan**. Construire un BP crédible suppose de croiser des données historiques de l'actif, des hypothèses de marché et des scénarios alternatifs. C'est un exercice qui mobilise plusieurs jours de travail pour chaque actif, avec un résultat souvent figé dès sa production. Les modèles alimentés par l'IA permettent de simuler en temps réel l'impact d'un départ locataire, d'une évolution des conditions de financement ou d'un changement de classe énergétique sur la valeur de l'actif, et d'actualiser les hypothèses à mesure que la réalité évolue. Le BP cesse d'être un document de référence statique pour devenir un outil de pilotage vivant.

En transverse : sécuriser les fondations juridiques et organisationnelles

Ces transformations métier s'appuient sur des fondations que la complexification réglementaire des dernières années a rendues plus fragiles qu'elles n'y paraissent. Deux territoires transverses méritent une attention particulière, précisément parce qu'ils sont rarement traités comme des priorités jusqu'au moment où ils deviennent des urgences.




Le premier est celui des **contrats dans leur ensemble**. Au-delà des baux, les équipes de gestion traitent un volume croissant de contrats de prestataires, de conventions de gestion, d'accords de confidentialité, de protocoles avec les locataires. Centraliser ces documents, en extraire automatiquement les données clés, détecter les échéances critiques et les obligations réciproques, structurer les workflows de validation internes : c'est un travail de fond qui, faute d'outillage, se répartit entre des tableurs, des boîtes mail et des mémoires individuelles.

L'IA transforme cet ensemble disparate en un système de surveillance continue, qui alerte avant que l'échéance ne soit dépassée et documente chaque étape pour les audits et les due diligences.



Le second territoire est celui des **entités juridiques**. Les structures de gestion d'actifs immobiliers sont, par nature, complexes : sociétés de gestion, véhicules d'investissement, SPV, filiales opérationnelles. Chacune génère ses propres obligations documentaires, ses propres échéances statutaires, ses propres exigences de gouvernance.

Suivre l'ensemble de manière fiable, préparer les assemblées générales, maintenir à jour la documentation des entités : c'est une charge administrative chronophage, exposée aux oublis, et dont les conséquences d'une défaillance peuvent être sérieuses face aux régulateurs ou aux investisseurs.



L'IA réduit cette charge **sans en déléguer la responsabilité**, en automatisant le suivi et en anticipant les échéances avant qu'elles ne deviennent des contraintes.

Les quatre signaux qui disent que le moment est maintenant

Ces cas d'usage ne sont pas prospectifs. Ils sont déployables aujourd'hui, parce que le marché a atteint un niveau de maturité technologique qui rend l'industrialisation possible. Quatre signaux le confirment.

1. Le premier est la **standardisation des données**. OSCRE et l'Institut FIDJI en France convergent vers des standards d'interopérabilité des données immobilières. On ne standardise pas pour faire des pilotes : on standardise pour déployer à l'échelle. C'est le signal que l'écosystème se prépare à passer en régime industriel.
2. Le deuxième est la **verticalisation des outils**. Les solutions génériques cèdent la place à des IA entraînées sur des corpus métier immobiliers, capables de comprendre un bail commercial, une clause d'indexation, une

convention de gestion, un ratio de charges. La spécialisation est toujours le signe de la maturité d'un marché technologique.

3. Le troisième est la **transformation des métiers**. Les offres d'emploi d'AM et d'invest managers intègrent désormais systématiquement des compétences en analyse de données et en maîtrise d'outils analytiques. Quand les recruteurs changent leurs critères, la transformation est déjà en cours. Le marché ne spéculé pas : il anticipe.
4. Le quatrième est la **pression financière**. Banques et investisseurs institutionnels modulent leurs conditions selon la qualité du pilotage analytique démontré sur les actifs. Face au mur de refinancements 2024-2027, les acteurs capables de produire des données de performance fiables et auditable obtiennent de meilleures conditions. Les autres subissent une double pénalité : dévalorisation de l'actif et dégradation des conditions de financement.

Quatre signaux convergents. Le marché ne se prépare pas à la transformation : il est déjà en train de la vivre.

DONNÉES

Standardisation à l'échelle

OUTILS

IA verticalisée sur le métier

MÉTIER

Les recruteurs ont déjà changé

FINANCE

Les données, levier de refinancement

La question qui reste, et que beaucoup posent sincèrement :

Pourquoi maintenant plutôt que dans dix-huit mois, quand les outils seront **plus matures, les standards mieux établis, le marché plus lisible** ?



C'est une question raisonnable. Elle mérite une réponse précise.

B. L'inaction est aussi une décision...

"Chaque trimestre d'attente a un coût réel."

Attendre n'est pas neutre. Ce n'est pas une position de prudence : c'est une décision, avec ses propres conséquences.

Et dans le cas de la transformation analytique d'une organisation immobilière, qu'il s'agisse d'un invest manager qui qualifie son pipeline, d'un asset manager qui pilote son portefeuille ou d'équipes juridiques qui suivent des centaines de contrats simultanément, ces conséquences s'accumulent selon six mécanismes distincts, dont certains sont irréversibles.

L'effet de données

L'IA s'améliore avec les données. Pas les données génériques : les données propres à chaque organisation, à chaque portefeuille, à chaque historique d'actifs.

Un AM qui commence à collecter et normaliser ses données aujourd'hui dispose dans trois ans d'un corpus qui rend ses modèles prédictifs significativement plus précis que ceux d'un concurrent qui démarre en 2028.

Ce que cela signifie concrètement : les données de consommation, d'occupation, de comportement locataire, d'incidents techniques ne se "réroactivent" pas. Un trimestre de données manquantes est un trimestre perdu définitivement.

L'avantage analytique se construit dans le temps,
pas dans un sprint de déploiement.



La fenêtre du mur de refinancements

Le mur de refinancements 2024 - 2027 est une contrainte pour beaucoup. Il est une opportunité pour ceux qui s'y préparent. Les arbitrages forcés de cette période vont sélectionner les acteurs capables de démontrer la performance de leurs actifs avec des données fiables : trajectoire énergétique, taux d'occupation réel, qualité du portefeuille locataire, conformité réglementaire.

Cette fenêtre est limitée dans le temps. Elle se referme à mesure que le marché se normalise.

Les acteurs qui auront déployé leurs outils pendant cette période sortiront du cycle avec trois avantages durables :

1. Des **portefeuilles repositionnés** sur la base de décisions analytiquement fondées,
2. Des **relations bancaires consolidées** par la qualité de leur reporting,
3. Un **avantage de données** que leurs concurrents ne pourront pas rattraper rapidement.

Le marché des talents

Les profils capables de déployer et d'opérer des solutions d'IA dans l'immobilier tertiaire sont rares. Ils le sont aujourd'hui. Ils le seront davantage dans deux ans, à mesure que la demande s'accélère et que les premières structures à avoir investi dans ces compétences les fidélisent.

Attendre, c'est concourir demain sur un **marché des talents plus tendu**, plus cher, pour des profils qui auront **déjà acquis leur expérience ailleurs** et qui **compareront les environnements de travail** avec une acuité que les candidats d'aujourd'hui n'ont pas encore.

Les organisations qui recrutent et forment maintenant ne sécurisent pas seulement une compétence : elles construisent une culture analytique qui devient elle-même un avantage concurrentiel.

La relation locataire comme actif

Dans un marché où l'absorption de bureaux dépasse trois ans en moyenne, le locataire en place est irremplaçable à court terme. La connaissance intime de ses usages, de ses intentions, de ses contraintes ne s'achète pas : elle se construit dans la durée, par l'accumulation de données et par la qualité de la relation entretenue.

Les AM qui déploient dès maintenant les outils d'analyse de la relation locataire construisent une connaissance que leurs concurrents n'ont pas.

Dans dix-huit mois, cet écart sera visible dans les taux de rétention, dans les conditions de renégociation, dans la capacité à anticiper les départs plutôt qu'à les subir. Ce n'est pas un avantage technologique. C'est un avantage relationnel construit par la technologie.

L'effet de réseau sur les standards

Les acteurs qui participent tôt à l'émergence des standards de données (OSCRE, FIDJI, intégrations inter-outils) ne font pas que s'y conformer. Ils contribuent à les définir.

C'est une nuance qui a des conséquences pratiques : **les premiers entrants façonnent des standards** qui reflètent leurs propres processus, réduisant leurs coûts d'adaptation futurs.

Les suiveurs **subissent des standards définis par d'autres**, avec des coûts d'intégration supplémentaires et une position de dépendance dans les écosystèmes qui se constituent.

La conformité réglementaire comme avantage temporaire

La CSRD et le Décret Tertiaire s'imposent à tous, mais pas au même rythme. Les AM qui ont déjà déployé leur infrastructure de données seront en conformité immédiate lorsque **les obligations de reporting deviendront contractuelles** dans les baux.

Ce délai d'avance n'est pas cosmétique : il se traduit en locataires retenus, en financements obtenus à de meilleures conditions, en mandats gagnés auprès d'investisseurs institutionnels qui font de la conformité ESG un critère de sélection non négociable.

Ceux qui attendent ne subiront pas seulement des coûts de mise en conformité d'urgence. Ils subiront l'intervalle : le temps pendant lequel **leurs concurrents auront déjà répondu aux exigences** que leurs propres clients commencent à formuler.

Ce que ces six mécanismes ont en commun

Aucun d'eux n'agit de manière spectaculaire. Chacun produit un écart modeste sur un trimestre. Mais ces écarts s'accumulent, se renforcent, et finissent par produire une distance entre les organisations qui agissent et celles qui attendent que peu d'événements ponctuels peuvent combler.



Les premiers entrants ne gagnent pas parce qu'ils ont été courageux.
Ils gagnent parce qu'ils ont trois ans de **données**,
de **pratique** et de **relation locataire de plus** que leurs concurrents.

Encore faut-il ne pas se tromper de chemin.

C. La boussole avant l'outil

"L'IA mal déployée aggrave le problème"

Beaucoup s'y sont essayés. Peu en ont tiré une valeur durable.

Les symptômes sont connus :

- des pilotes qui ne passent **jamais à l'échelle**,
- des outils achetés et **sous-utilisés**,
- des équipes qui **contournent les nouveaux processus** pour revenir aux tableurs qu'elles maîtrisent.

Les causes, moins souvent nommées, sont au nombre de quatre.

Le POC¹⁰ permanent

Beaucoup d'acteurs ont lancé des pilotes. Peu ont industrialisé. La raison n'est pas technique : elle est principalement organisationnelle. Un pilote se lance avec enthousiasme, sur un **périmètre limité**, avec des **ressources dédiées** et une attention managériale qui n'est pas représentative des conditions réelles de déploiement. Il "fonctionne". Et puis il reste là, sans suite, pendant que l'organisation passe à autre chose.

Le phénomène n'est pas propre à l'immobilier. Selon une étude IDC publiée en 2025, près de 88 % des POC IA n'ont pas dépassé le stade de l'expérimentation à

¹⁰ POC : Proof Of Concept, preuve de concept.

l'échelle mondiale. Ce chiffre est moins une curiosité statistique qu'un révélateur structurel : la majorité des organisations savent tester, mais pas déployer.

L'expérimentation est devenue une forme de **confort stratégique** : une façon d'afficher une posture d'innovation sans s'exposer aux contraintes d'un déploiement réel.



On accumule des pilotes comme d'autres accumulent des études :
pour repousser le moment de la décision.

L'exemple le plus documenté reste celui de **Zillow**, qui a tenté d'industrialiser à grande échelle un modèle algorithmique d'achat-revente de biens résidentiels. Le programme a fonctionné sur périmètre restreint, convaincu les investisseurs, généré une couverture médiatique abondante... Avant de s'effondrer en 2021 sous le poids de 500 millions de dollars de pertes, causées non par un défaut technique initial, mais par l'absence de gouvernance des modèles en conditions réelles.

L'algorithme n'avait pas été conçu pour affronter une volatilité de marché que les équipes n'avaient pas jugé utile d'anticiper lors de la phase pilote.

Ce cas illustre quelque chose de précis : la différence entre **un modèle qui fonctionne en laboratoire** et **un modèle qui tient à l'échelle** n'est pas une question de performance algorithmique. C'est une question de conditions d'exploitation : qualité des données en volume réel, intégration aux systèmes existants, chaîne de responsabilité en cas d'anomalie, capacité des équipes à intervenir sur le modèle en production.

Un POC sans feuille de route d'industrialisation n'est pas un investissement. C'est un coût, avec une prime de bonne conscience.

Le critère de réussite d'un pilote n'est pas :
"Est-ce que ça marche sur ce périmètre ?", mais bien :
"Est-ce qu'on est capable de le déployer sur l'ensemble du portefeuille,
avec les ressources et les processus dont on dispose réellement ?"

Cette question doit être posée avant le lancement du pilote, pas après.

Les données sans gouvernance

L'IA est aussi bonne que les données qu'on lui fournit : “garbage in, garbage out”.

Cette phrase est connue. Elle est rarement prise au sérieux avant le premier échec.

Garbage in, garbage out:

Un modèle prédictif entraîné sur des données incomplètes, hétérogènes ou mal qualifiées ne produira pas des résultats approximatifs : il produira des résultats faux, présentés avec la même assurance que des résultats justes.

Dans un contexte de décision d'investissement, c'est un risque réel.

La gouvernance des données n'est pas une étape préparatoire qu'on peut différer. C'est un prérequis au déploiement de l'IA, aussi structurant que le choix de l'outil lui-même.

Cartographier les données existantes, identifier les silos, qualifier leur complétude et leur fiabilité : **ce travail doit précéder toute décision technologique.**

Les organisations qui l'ont fait avant de choisir un outil gagnent du temps. Celles qui l'ont fait après en perdent beaucoup.

L'outil sans transformation organisationnelle

C'est le piège le plus coûteux, et le moins visible au moment où il se referme. Déployer un outil d'IA sans revoir les processus et faire évoluer les compétences des équipes revient à installer une infrastructure que personne n'utilise vraiment, ou que chacun utilise à sa manière, sans cohérence d'ensemble.

La technologie ne transforme pas une organisation.


Elle amplifie ce qui existe déjà :

- les bonnes pratiques comme les mauvaises,
- les processus fluides
- les dysfonctionnements

Le vrai investissement n'est pas dans la licence logicielle. Il est dans l'**adoption**, la **formation**, l'**évolution des rôles** et la capacité du management à **incarner le changement** de manière crédible et durable. Sans cela, l'outil devient rapidement un sujet de frustration plutôt qu'un levier de performance.

Négliger la souveraineté des données

Adopter une solution IA sans politique claire sur la souveraineté des données, c'est **prendre un risque** que les investisseurs institutionnels ne pardonneront pas facilement. Hébergement, localisation des données, conditions d'accès tiers, réversibilité en cas de changement de prestataire : ces questions doivent être posées et documentées avant le déploiement, pas découvertes après.



Pour des actifs gérés pour compte de tiers, la confiance ne se limite pas à la performance financière. Elle englobe la manière dont les données sensibles sont **traitées, stockées et protégées**.

Le marché le demande déjà explicitement. Certains appels d'offres en font un **critère éliminatoire**. Ignorer cette dimension au moment du choix technologique, c'est s'exposer à devoir remettre en cause des déploiements coûteux sous la pression des clients ou des régulateurs.

Ce que "agir maintenant" signifie vraiment

Ces quatre pièges ont un point commun : ils résultent tous d'une confusion entre vitesse et précipitation. "Agir maintenant" ne signifie pas déployer le premier outil disponible sur l'ensemble du portefeuille dès le mois prochain. Cela signifie engager dès aujourd'hui la démarche structurée qui rend le déploiement ultérieur fiable et durable.

Cette démarche commence toujours par le même point de départ : **regarder ce qu'on a avant de décider ce qu'on fait.**

Les organisations qui ont transformé durablement ne sont pas celles qui ont agi le plus vite. Ce sont celles qui ont **agi dans le bon ordre.**

C'est cette séquence qui distingue les organisations qui transforment de celles qui expérimentent sans fin.



Le POC permanent

Un pilote sans plan d'industrialisation est un coût, pas un investissement.



Données sans gouvernance

La gouvernance des données précède toujours le choix de l'outil.



L'outil sans transformation

La technologie amplifie ce qui existe : les bonnes pratiques comme les dysfonctionnements.



Données sans souveraineté

Hébergement, localisation, réversibilité : à documenter avant le déploiement, pas après.

Partie 4 - Appel à l'action

Ce livre blanc n'a pas été écrit pour convaincre. Il a été écrit pour clarifier. Clarifier ce que le marché traverse réellement, ce qu'il exige désormais, et **ce que la technologie rend possible concrètement**. La conviction, elle, vient du terrain : des portefeuilles à piloter, des locataires à fidéliser, des investisseurs à convaincre, des refinancements à négocier.

Ce que nous pouvons affirmer avec certitude, c'est ceci : les organisations qui sortiront de cette période de transition en position de force ne seront **pas nécessairement les plus grandes**, ni les **mieux dotées en capital**. Ce seront celles qui auront su transformer la contrainte en levier, et qui auront donné à leurs équipes les moyens de **faire leur métier dans les conditions qu'il exige aujourd'hui**.

A. Quand la machine libère le cerveau

"Le métier ne disparaît pas. Il se recentre sur ce qui compte."

Il y a une anxiété légitime dans les organisations face à la transformation. Celle de perdre ce qui fait la valeur du métier : le jugement, la relation, la connaissance du terrain, l'expérience accumulée. Cette anxiété mérite d'être adressée directement, pas contournée.

L'IA ne remplace pas l'Investment Manager.
Elle ne remplace pas l'Asset Manager.
Elle ne remplace pas le Property Manager.

Elle leur **restitue** quelque chose qu'ils ont progressivement perdu à mesure que les obligations de reporting, de conformité et de consolidation ont envahi leur temps : **la capacité de faire ce que seul un professionnel expérimenté sait faire**.

Pour l'Investment Manager

L'IA libère du temps de tri et de qualification pour le redonner à l'analyse et à la décision. Gérer un pipeline d'opportunités ne devrait pas se résumer à lire des mémos, saisir des données et relancer des brokers.

Ce travail de traitement, l'IA le prend en charge :

- extraction des données clés,
- scoring automatisé,
- consolidation de l'historique des transactions...

Ce qui reste à l'invest manager, c'est ce qui ne peut pas être délégué : lire un marché local, sentir une opportunité, défendre une thèse devant un comité d'investissement avec la profondeur d'analyse que seule l'expérience construit.

L'IA est aussi une réponse à la pression croissante sur la qualité des décisions d'investissement. Dans un marché où les transactions sont rares et les erreurs coûteuses, disposer d'une base de données historique des opportunités analysées (y compris celles qui n'ont pas abouti), **transforme chaque décision passée en matière première pour les décisions futures.**

C'est une mémoire institutionnelle que la plupart des organisations ne construisent pas encore systématiquement.

Celles qui le font prennent une avance que leurs concurrents ne voient pas, jusqu'au moment où elle devient **visible dans leurs résultats.**

Pour l'Asset Manager

L'IA libère du temps de consolidation pour le redonner à l'analyse et à la décision. Elle permet de gérer des portefeuilles plus larges avec les mêmes effectifs, sans perdre en profondeur de suivi sur chaque actif.

Elle rend le reporting automatique, auditable et cohérent, qu'il s'agisse de performance financière, de conformité ESG ou de suivi Décret Tertiaire. Le lien entre les données de terrain et le fonds de gestion devient fluide, en temps réel, sans ressaisie ni perte d'information.

Surtout, elle remet l'AM au plus près de ses locataires.

- Connaître le taux d'occupation réel immeuble par immeuble,
- Détecter les signaux faibles de départ ou de renégociation,
- Personnaliser la relation avec chaque occupant en s'appuyant sur des données d'usage...

Autant de capacités qui transforment la relation bailleur-preneur **d'une gestion contractuelle subie** en un **partenariat actif**. Dans un marché où les locataires sont sollicités de toutes parts, **c'est cette proximité qui fait la différence.**



L'IA ne remplacera pas l'Asset Manager.
Mais l'Asset Manager qui utilise l'IA **remplacera celui qui ne l'utilise pas.**

Pour le Property Manager

L'IA rapproche le PM du terrain et de son réseau de facility management. La remontée automatique des anomalies sur les consommations, les charges et les incidents techniques permet d'intervenir avant que le problème ne devienne coûteux.

La **maintenance prédictive**, nourrie par les données des capteurs et les historiques d'intervention, réduit les coûts et améliore la qualité de service perçue par les locataires. La conformité Décret Tertiaire, pilotée en continu plutôt qu'en rattrapage annuel, cesse d'être une contrainte subie pour devenir un outil de valorisation de l'actif.

Le PM devient également **un interlocuteur plus pertinent** pour son Facility Manager : les données remontées en temps réel sur l'état des installations, les consommations et les interventions permettent un dialogue plus précis, des arbitrages mieux fondés, une réactivité accrue face aux demandes des locataires.

Ce qui ne change pas

Le jugement.

La négociation.

La relation humaine.

La connaissance du marché local, d'un locataire, d'un immeuble dans sa singularité.

Ce sont ces compétences que l'IA ne remplace pas, et qu'elle met davantage en valeur en les **débarrassant du bruit opérationnel** qui les étouffait.

Les métiers d'invest manager, d'AM et de PM ne se réinventent pas. Ils se recentrent sur ce qui a toujours constitué leur valeur réelle, et que les années de marché haussier avaient paradoxalement relégué au second plan.

Les métiers évoluent. Les outils sont disponibles. Les signaux sont convergents. Il reste une dernière question, la plus simple et la plus difficile à la fois : **par où commencer ?**



B. Et maintenant ?

"La paralysie est compréhensible. Mais elle n'est pas une stratégie."

Nous sommes entrés dans ce livre blanc par un chiffre : 65 % de contraction en six ans. Nous en sortons par une conviction : **ce chiffre n'est pas une fatalité.**

Il est le reflet d'un marché qui n'a pas encore trouvé les conditions de sa propre transformation. Ces conditions existent. Elles sont accessibles. Elles demandent une décision.

Le changement de régime que nous avons décrit n'est pas un horizon lointain. Il est déjà là, dans les portefeuilles, dans les bilans, dans les conversations avec les banquiers et les locataires. Ce qui change, c'est la capacité à y répondre. Et **cette capacité se construit maintenant, ou elle se construit en retard.**

L'IA n'est pas la réponse à tout. Elle n'efface pas les erreurs d'acquisition passées, ne crée pas de la demande locative là où il n'y en a pas, ne résout pas mécaniquement les déséquilibres structurels d'un marché en bifurcation.

Mais elle est l'infrastructure sans laquelle la preuve de valeur ne peut pas être produite, la relation locataire ne peut pas être pilotée, la conformité réglementaire ne peut pas être assurée à l'échelle. **Elle est la condition nécessaire, pas suffisante.**

Ce que l'histoire des transformations sectorielles enseigne, c'est que les périodes de rupture ne récompensent pas les plus prudents. Elles récompensent ceux qui ont su **lire le changement de régime avant qu'il soit évident pour tous**, et qui ont agi dans la fenêtre où agir avait encore un coût raisonnable. Cette fenêtre est ouverte. Elle ne l'est pas indéfiniment.

De plus, les organisations qui sortiront de cette décennie en position de force ne seront pas nécessairement celles qui auront investi le plus. Elles seront celles qui auront compris, avant les autres, une chose simple : pendant dix ans, posséder suffisait.

Aujourd'hui, il faut **prouver**.

Prouver la performance énergétique de ses actifs, prouver la qualité de sa relation locataire, prouver la rigueur de son pilotage à ses banquiers et à ses investisseurs.

C'est ce basculement que ce livre blanc a cherché à documenter. Et c'est à ce basculement que l'intelligence artificielle répond.

Par où commencer

Cette conviction ne vaut que si elle se traduit en actes. Et les actes, dans ce domaine, suivent toujours la même séquence : on commence par regarder ce qu'on a, avant de décider ce qu'on fait.

La première étape est un **audit**. Non pas un audit technologique, mais un audit de la matière première : cartographier les données existantes du portefeuille, leur qualité, leur complétude, leur accessibilité. Identifier les silos qui empêchent leur exploitation. Ce diagnostic est le point de départ de toute démarche sérieuse, et il réserve presque toujours des surprises.

La deuxième étape est une **priorisation**. Identifier les deux ou trois cas d'usage à valeur immédiate, en partant des points de friction les plus coûteux en temps, en risque ou en relation locataire. Ne pas chercher à tout résoudre d'un coup : démontrer rapidement une valeur réelle sur un périmètre maîtrisé est ce qui crée la confiance interne nécessaire pour aller plus loin.

La troisième étape est un **pilote**, mais un pilote pensé dès le départ pour être industrialisé. Définir avant le lancement les critères de passage à l'échelle, les ressources nécessaires, le calendrier de déploiement. Un pilote réussi sans suite n'est pas une réussite : c'est une occasion manquée, et une désillusion qui rend la prochaine tentative plus difficile.

La question n'est plus *si*. Elle est *comment*, et *avec qui*.

Annexes – Sources et méthodologie

Les données et chiffres cités dans ce livre blanc sont issus de sources publiques ou de publications de référence du marché immobilier tertiaire français. Ils ont été sélectionnés pour leur robustesse méthodologique et leur cohérence de périmètre. Lorsqu'une divergence existe entre plusieurs sources sur un même indicateur, elle est signalée et expliquée.

- **Marché de l'investissement**

ImmoStat - Bilan investissement immobilier d'entreprise France, T4 2025 (publication janvier 2026) Source de référence pour le volume d'investissement en immobilier tertiaire banalisé en France. Le chiffre retenu dans ce document (13,7 Md€ pour l'année 2025) correspond au périmètre ImmoStat, qui agrège les données de BNP Paribas Real Estate, CBRE, JLL et Cushman & Wakefield selon une méthodologie standardisée (transactions supérieures à 5 M€, immobilier tertiaire banalisé).

BNP Paribas Real Estate - Bilan marché 2025 Le chiffre publié par BNP Paribas Real Estate pour 2025 est de 17,1 Md€. L'écart avec ImmoStat reflète un périmètre élargi incluant davantage de typologies d'actifs et de transactions. Les deux chiffres sont méthodologiquement cohérents ; ils ne mesurent pas exactement la même chose.

- **Marché locatif bureaux Île-de-France**

ImmoStat / JLL - Bilan marché locatif bureaux Île-de-France, T4 2025 (publication janvier 2026) Demande placée 2025 : 1 638 100 m², niveau historiquement bas hors année Covid, en baisse de 9 % sur un an et inférieur de 25 % à la moyenne décennale.

Cushman & Wakefield - Bilan bureaux Île-de-France 2025 Confirme le chiffre de 1,64 million de m² placés en 2025, qualifié de plus faible volume depuis plus de vingt ans hors 2020.

BPCE Solutions Immobilières - Marché locatif bureaux Île-de-France, 2025-2026 Source retenue pour les données d'absorption théorique : environ 3,6 années en moyenne en Île-de-France, avec un écart significatif entre le QCA parisien (environ 1 an) et la seconde couronne (jusqu'à 7 ans).

- **Données macroéconomiques et démographiques**

INSEE - Bilan démographique 2023 Solde naturel de la population française : +48 000 en 2023, niveau le plus bas depuis 1945.

INSEE - Enquête télétravail 2024 Taux de télétravail dans le secteur privé : plus d'un salarié sur cinq, à raison de 1,9 jour par semaine en moyenne. Référence 2019 : 4 % des salariés.

- **Commerce et e-commerce**

FEVAD - Chiffres clés e-commerce 2024 Part du e-commerce dans le commerce de détail : 9 % en 2019, 11 % en 2024. Chiffre d'affaires : 100 Md€ en 2019, 175 Md€ en 2024.

- **Financement immobilier**

Banque de France / Cafpi - Évolution des taux de financement immobilier commercial 2022-2023 Les données précises sur l'évolution des taux de crédit immobilier commercial entre 2022 et 2023 sont à confirmer auprès de la Banque de France (statistiques monétaires et financières) ou des publications Cafpi sur le financement des professionnels. La dynamique décrite dans ce document (remontée rapide des taux en lien avec le resserrement monétaire de la BCE à partir de 2022) est documentée et non contestée.

- **Réglementation énergétique**

Dispositif Éco Énergie Tertiaire (Décret Tertiaire) - Textes de référence Décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019, adossé à l'article 175 de la loi ÉLAN. Objectifs : réduction de 40 % des consommations énergétiques d'ici 2030, 50 % d'ici 2040, 60 % d'ici 2050, pour tout bâtiment tertiaire de plus de 1 000 m². Déclaration annuelle obligatoire sur la plateforme OPERAT, gérée par l'ADEME.

- **Transformation numérique**

Digital Intensity Index - Commission européenne, 2024 Indice mesurant le niveau de transformation numérique par secteur à l'échelle européenne. La construction et l'immobilier figurent parmi les secteurs les moins avancés. Cet indice remplace dans ce document la référence au McKinsey Industry Digitization Index de 2016, dont la méthodologie n'a pas été mise à jour sous cette forme depuis sa publication initiale.

Note méthodologique générale

Plusieurs chiffres cités dans ce document sont issus de publications de brokers (JLL, CBRE, Cushman & Wakefield, BNP Paribas Real Estate) dont les périmètres méthodologiques peuvent diverger. Lorsque c'est le cas, la source retenue est

précisée et la divergence expliquée. Les données ImmoStat, qui agrègent et standardisent les contributions des principaux brokers selon une méthodologie commune, sont privilégiées chaque fois qu'elles sont disponibles.