

Rapport de stage

Pour le diplôme d'ingénieur de l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris

Année 2025-2026



Le conseil utilisateur comme réponse aux transformations organisationnelles et financières des entreprises

METEREAU--ROY Swan

Promotion 65

01/2026 – 07/2026

Sous la direction de :

Fourquie Annabelle, Maître de stage (Parella)

Samica Guillaume, Tuteur EIVP

Notice bibliographique

AUTEUR du mémoire			
NOM	METEREAU--ROY		
Prénom	Swan		
ORGANISME de stage			
NOM organisme	Parella		
NOM, Prénom du maître de stage	FOURQUIE Annabelle		
NOM, Prénom du tuteur EIVP	SAMICA Guillaume		
ANALYSE			
TITRE du mémoire	Le conseil utilisateur comme réponse aux transformations organisationnelles et financières des entreprises.		
TITLE	Tenant representation as a response to the organisational and financial transformations of companies.		
RÉSUMÉ (15 à 20 lignes)	Ce rapport de stage analyse, à la lumière de mon expérience chez Parella, le rôle du conseil utilisateur dans l'adaptation des entreprises aux transformations économiques, immobilières et organisationnelles. Dans un contexte marqué par l'incertitude économique, le durcissement des contraintes réglementaires et l'évolution des modes de travail, l'immobilier d'entreprise est devenu un levier stratégique de performance et de rationalisation des frais généraux. À travers ce stage de fin d'études que j'ai effectué dans un cabinet de conseil utilisateur, j'ai pris part à des missions diversifiées qui m'ont toutes apporté une vision claire des enjeux mais aussi des éléments de réponse. Ce travail met ainsi en évidence la manière dont le conseil utilisateur invite les entreprises à repenser leurs stratégies immobilières afin de répondre aux nouveaux enjeux liés au télétravail, au flex-office, à la maîtrise des coûts et à l'attractivité des espaces de travail. Ce rapport présente les différentes étapes de telles missions de conseil depuis l'analyse des besoins jusqu'à la négociation des baux mais propose également un outil d'aide au cadrage des projets immobiliers.		
ABSTRACT	This internship report analyses, based on my experience at Parella, the role of tenant representation in helping companies adapt to today's economic, real estate and organizational transformations. In a context of economic uncertainty, increasingly stringent regulatory requirements and changing working practices, corporate real estate has become a strategic lever for improving performance and optimizing operating costs. During my final-year internship at a tenant representation consultancy, I took part in a wide range of assignments that enabled me to develop a clear understanding of the sector's challenges and of the solutions provided by tenant representation. This report highlights how tenant representation supports companies in redefining their real estate strategies to address the challenges associated with remote working, flex-office, cost optimization and workplace attractiveness. It also describes the different stages of a tenant representation assignment, from needs assessment to lease negotiation, and presents a decision-support tool designed to facilitate the initial framing of corporate real estate projects.		
Mots-clés du thésaurus Archirès	Immobilier d'entreprise, stratégie immobilière, bureaux, conseil utilisateur, télétravail, flex-office, conduite du changement, optimisation des coûts.		
Keyword thesaurus (anglais, 8 maxi)	Corporate real estate, real estate strategy, office buildings, tenant representation, remote working, change management, cost optimisation.		
Références			
	Nb de pages du mémoire	Annexes (nombre de p.)	Bibliogr. : nb de références
	32	0	25

Remerciements

Le stage de fin d'études est une étape déterminante dans le développement professionnel des étudiants. Il fut pour moi une formidable opportunité de comprendre le monde passionnant de l'immobilier, d'étendre mes compétences et d'apprendre auprès de professionnels qualifiés. C'est effectivement grâce aux qualités pédagogiques de mes interlocuteurs que j'ai pu tant m'épanouir pendant ce stage. Ainsi, je remercie sincèrement Annabelle FOURQUIE et Kenza BAGHDAD JAMAI qui m'ont suivi tout au long de cette expérience et qui ont su se montrer à l'écoute et réactives face à ma curiosité. Je remercie également l'ensemble de mes collègues du pôle Real Estate Services qui ont toujours pris le temps de me former et ont fait de la transmission et du partage de connaissances un véritable point d'honneur. Des consultants juniors aux postes de management et de direction, chacun a valorisé mon travail et suivi mon évolution attentivement. Plus largement, je souhaite remercier toutes les équipes de la société Parella qui ont su m'intégrer, me considérer et collaborer avec moi dans un environnement de travail agréable.

Je souhaite aussi remercier l'EIVP, M. THONGSA et Mme. NASSOPOULOS pour leur implication et la qualité de leur accompagnement dans ce moment important de notre carrière d'ingénieur.

Enfin, j'adresse mes remerciements à Guillaume SAMICA, qui a su aiguiller la rédaction de mon mémoire mais aussi se positionner en véritable mentor vis-à-vis de mon évolution dans le monde de l'immobilier.

Sommaire

Remerciements	1
Liste des illustrations	3
Glossaire	4
Introduction	5
Contexte et environnement du stage	6
1. Présentation de l'entreprise	6
2. Missions du stage	6
Développement.....	7
1. Une pression structurelle sur l'immobilier d'entreprise qui impose une remise en question des modèles traditionnels	7
1.1. Un environnement économique incertain poussant à l'optimisation des coûts	7
1.2. Un marché immobilier en déséquilibre (vacance, polarisation, obsolescence)	9
1.3. L'immobilier comme variable d'ajustement stratégique	12
2. Une mutation profonde des usages qui remet en cause les besoins immobiliers traditionnels	15
2.1. Le COVID comme accélérateur d'une transformation déjà latente.....	15
2.2. Vers un modèle hybride : flexibilité, expérience utilisateur et attractivité	17
2.3. Le rôle des technologies dans la redéfinition de l'espace de travail.....	19
3. L'émergence d'une nouvelle approche : l'arbitrage stratégique et le rôle central du conseil utilisateur	21
3.1. Le conseil utilisateur comme réponse à la complexité croissante	21
3.1.1. La phase 1 ou la compréhension des enjeux immobiliers de chaque projet.....	21
3.1.2. La phase 2 ou la recherche immobilière	29
3.2. De la gestion immobilière à la stratégie immobilière	32
3.3. L'accompagnement au changement comme facteur clé de succès	34
Conclusion.....	35

Liste des illustrations

Figure 1 : Graphe de l'évolution de l'indice du prix de la production - INSEE.....	7
Figure 2 : Graphes de l'évolution du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation (à gauche) et du total du bilan comptable (à droite) du client « Anonyme 1 » - Données internes Parella	8
Figure 3 : Graphe de l'évolution de la demande placée en Île-de-France - BPCE	9
Figure 4 : Graphe de l'évolution de l'absorption théorique de l'offre de bureaux (en années) – BPCE10	
Figure 5 : Carte du marché francilien de bureaux (T1 2026) - Parella.....	10
Figure 6 : Evolution du taux d'accompagnement en Île-de-France depuis 2012 - Immostat.....	12
Figure 7 : Recomposition du coût total HT d'occupation du « Client Anonyme 1 », année 2025 – Parella	13
Figure 8 : Graphe de l'évolution du taux d'occupation des postes de travail - Measuremen 2024.....	15
Figure 9 : Tableau de mesure des taux d'occupation par secteur d'un client – Données Parella 2025.	16
Figure 10 : Graphe de la part de salariés en télétravail et du nombre de jours correspondants – DARES	17
Figure 11 : Cartes des quartiers de préférences en Île-de-France de 3 clients différents après consultation des équipes projet (du vert - les quartiers favoris, au rouge - les quartiers les moins envisagés) - Données Parella.....	18
Figure 12 : Graphe de l'évolution du nombre d'utilisateurs de Microsoft Teams (en millions) – Données Venuelabs	20
Figure 13 : Fiche de bail du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella.....	23
Figure 14 : Reconstruction du coût global d'occupation 2025 du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella	24
Figure 15 : Inputs entrés pour l'analyse du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella	26
Figure 16 : Tableau de bord (Dashboard) du positionnement du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella	27
Figure 17 : Dashboard stratégie immobilière du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella.....	27
Figure 18 : Modélisation financière de phase 1 des scénarios du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella	29
Figure 19 : Extrait d'une grille multicritères préremplie pour un client - Donnée Parella.....	30
Figure 20 : Support synthétique de comparaison technique d'immeubles « short-listés » pour un client - Parella.....	31

Glossaire

Utilisateur : Se dit de toute entreprise, organisation ou association qui utilise des surfaces (principalement de bureaux) pour son activité, qu'elle en soit locataire ou propriétaire.

Asset light : Stratégie consistant à réduire au maximum les actifs immobiliers détenus par une entreprise afin de gagner en flexibilité financière et opérationnelle.

Broker : Intermédiaire immobilier chargé de faire correspondre les recherches immobilières pour lesquelles il est mandaté avec les actifs dont la commercialisation lui a été confiée par les bailleurs.

CAPEX (Capital Expenditure) : Dépenses d'investissement liées notamment (en immobilier) aux travaux, aux aménagements ou aux potentielles acquisitions immobilières.

Coût total d'occupation : Coût global supporté par les utilisateurs de surfaces, comprenant le loyer, les charges (privatives et locatives), les taxes, les travaux et tout autre coût lié à l'occupation de locaux.

Coworking : Mode d'occupation de bureaux reposant sur le partage d'espaces de travail et de services entre plusieurs entreprises utilisatrices.

QCA (Quartier Central des Affaires) : Secteur immobilier parisien regroupant les principaux pôles d'affaires de la capitale. Situé sur tout ou partie des 8^e, 9^e, 16^e et 17^e arrondissements.

« *Tenant rep* » ou « *Tenant representation* » : Ces appellations sont les traductions anglophones de « conseil utilisateur » et font référence à tout acteur de l'immobilier représentant les intérêts d'une entreprise utilisatrice de locaux. On trouve également « *occupier services* » dans la littérature mais l'abréviation « *tenant rep* » reste la plus utilisée dans le secteur.

Introduction

En janvier 2009, le cours du CAC 40, l'indice des 40 sociétés françaises les plus cotées en bourse, avait perdu plus de 40 % de sa valeur au cours des 12 derniers mois. Il semblait alors aux investisseurs que l'ère de la croissance était définitivement révolue et que le krach de 2008 était le coup de grâce porté aux champions français. Pourtant, en janvier 2026, après une crise sanitaire mondiale et de nombreux conflits militaires aux impacts économiques considérables, l'indice se trouvait 1,65 fois plus haut qu'il ne l'était 18 ans auparavant. Ce constat en impose un autre, les entreprises ne subissent pas les événements économiques : elles s'y adaptent. Ces repositionnements des stratégies économiques sont vitaux et surviennent à chaque fois que l'économie globale subit de graves crises. À l'heure de la rédaction de ce mémoire, le dynamisme économique des entreprises est mis à rude épreuve par l'enchaînement de bouleversements diplomatiques, sanitaires et politiques. Dans ce contexte mondial, l'immobilier connaît une crise majeure qui n'a rien à envier à celle de 2008 et le secteur tout entier traverse un repositionnement forcé.

En parallèle de cet environnement particulier, les entreprises ont connu des transformations majeures en termes de modes de travail. Le télétravail forcé pendant le COVID-19, l'émergence et la démocratisation de l'intelligence artificielle et les négociations entre les collaborateurs et la direction des grands groupes au sujet des jours de présence au bureau sont autant de mutations majeures qui imposent à l'immobilier de bureau de s'adapter aux nouvelles attentes. Ces transformations constituent précisément le contexte dans lequel s'est déroulé mon stage en conseil utilisateur chez Parella.

Il est ainsi clair que la stratégie immobilière des entreprises doit être repensée et doit s'adapter aux enjeux majeurs. Il est pourtant moins évident pour les entreprises de savoir mener ces ajustements correctement car tous les groupes n'ont pas les compétences internes nécessaires à de telles transitions. De plus, les acteurs traditionnels de l'immobilier, qu'ils soient agents ou bailleurs, manquent de neutralité et n'ont pas intérêt à voir la quantité de surfaces prises à bail diminuer. C'est ainsi que la position tierce qu'occupe le conseil utilisateur se présente comme une opportunité inévitable pour accompagner la transformation du parc immobilier des entreprises utilisatrices de bureaux. Si, à l'origine, le rôle des « *tenant rep* » était principalement de représenter les intérêts juridico-financiers des preneurs à bail dans un contexte de stratégie immobilière fixée par leurs clients, leur position extérieure justifie de plus en plus leur accompagnement dans la définition de cette stratégie. Les entreprises ou « utilisateurs finaux » des surfaces de bureaux ont besoin de ce guidage pour faire face aux possibilités de densification, de flex-office, de déménagement, de regroupement et de renégociations. Ce rapport sera ainsi articulé autour de cette question : « **Dans quelle mesure le conseil utilisateur et les arbitrages de stratégie immobilière qu'il offre permettent aux entreprises de faire face à leurs transformations économiques et organisationnelles ?** ». Pour répondre à cette problématique il s'agira, dans un premier temps, de comprendre les dynamiques dimensionnantes du marché de bureaux puis de mettre en lumière le besoin grandissant des entreprises d'optimiser les coûts immobiliers. Il s'agira ensuite d'étudier l'impact de la transformation des modes de travail sur les besoins immobiliers du secteur tertiaire. Enfin, à la lumière de ces analyses préalables, il s'agira de montrer le rôle central du conseil utilisateur dans la rationalisation des stratégies immobilières des utilisateurs finaux.

Contexte et environnement du stage

1. Présentation de l'entreprise

Parella est une entreprise aux multiples filiales et succursales, se développant à Paris mais aussi dans toute la France et d'autres pays européens. L'entreprise est créée en 2009 en partant du constat du manque d'acteurs neutres dans les transactions locatives de surfaces de bureaux. En effet, les leaders du marché sont alors des grosses structures qui possèdent parallèlement des départements dans l'investissement immobilier, la commercialisation (les « brokers » ou agents) et dans le conseil utilisateur. Ainsi, les intérêts croisés de leurs différents pôles ne permettent pas de garantir complètement l'intérêt des preneurs à bail. La structure a rapidement évolué et diversifié son offre de services pour offrir une compréhension complète des enjeux immobiliers des entreprises avec l'ouverture d'un pôle d'AMO en aménagement de bureaux, puis d'une agence d'architecture d'intérieur, d'offres de conception-réalisation, d'expertise immobilière, de bureau d'études techniques, d'accompagnement au changement et enfin de formations des dirigeants d'entreprises.

C'est au sein de cette structure complète que j'ai évolué tout au long de mon stage en étant plus particulièrement rattaché au pôle « Real Estate Services » (RES). Ce pôle est au cœur des activités de conseil utilisateur et propose un accompagnement complet de ses clients pour la définition ainsi que la mise en œuvre de leur stratégie immobilière. Cela implique des missions de compréhension et de définition des besoins immobiliers, de recherche immobilière, de négociation (ou de renégociation) de baux et d'accompagnement à la cession et à l'acquisition d'actifs, toujours uniquement pour des utilisateurs.

2. Missions du stage

Dès mon arrivée, la volonté des équipes était de m'inclure dans le quotidien opérationnel du pôle et de me confier des missions en plein lancement afin que je puisse intervenir sur l'intégralité du spectre de compétences du pôle Real Estate Services. C'est dans ce contexte que je pouvais ainsi le mieux répondre à la problématique de ce rapport en identifiant à la fois la situation immobilière initiale des entreprises mais aussi les enjeux d'optimisation immobilière auxquels fait face le pôle quotidiennement. La diversité des missions confiées, des clients accompagnés et des parties prenantes rencontrées m'a permis de saisir l'intérêt du conseil utilisateur et de travailler sur des outils d'optimisation des tâches réalisées dans ce contexte. En effet, si chaque client est différent et si chaque stratégie immobilière est unique, les méthodologies appliquées suivent un ordre et une logique communs et sont régulièrement réemployées entre les dossiers. C'est ainsi qu'en parallèle de mes missions de conseil, j'ai pu réfléchir à un outil permettant en début de projet de simplifier la compréhension des enjeux globaux et de tracer les lignes directrices de la mission à travers des benchmarks et des tableaux de bord de la situation initiale du client accompagné. J'ai ainsi pu travailler en soutien sur de très nombreuses missions mais aussi évoluer en quasi-autonomie sur deux dossiers en particulier tout en construisant mon outil de cadrage parallèlement.

Développement

1. Une pression structurelle sur l'immobilier d'entreprise qui impose une remise en question des modèles traditionnels

1.1. Un environnement économique incertain poussant à l'optimisation des coûts

Les dynamiques économiques mondiales et françaises dépendent fortement des événements géopolitiques et de l'état des accords entre les pays et autres institutions financières, or depuis le COVID-19, il semble que les retournements de marchés et chocs mondiaux se suivent continuellement. Les crises financières, qu'elles aient été globales ou locales, ont toutes impacté le dynamisme économique des entreprises, gelant ainsi le développement de beaucoup d'entre elles et demandant à certaines de diminuer leur niveau d'investissement. Cette contraction des dépenses touche de nombreux secteurs et impose même aux filières prometteuses d'avancer prudemment.

La hausse du coût des matières premières, des prix de l'énergie, des droits de douane, du coût du transport et les restrictions en matière d'échange ont eu un impact sur tous les secteurs et ont entraîné une réaction en chaîne néfaste portée par la baisse simultanée du pouvoir d'achat et de la consommation des ménages. La quasi-simultanéité du redémarrage post-COVID et du début de la guerre en Ukraine a créé une envolée des prix de la production en 2021, les prix sont restés très élevés depuis, maintenus par les tensions et crises globales, comme on le constate sur le graphe de l'évolution de l'indice des prix suivant :

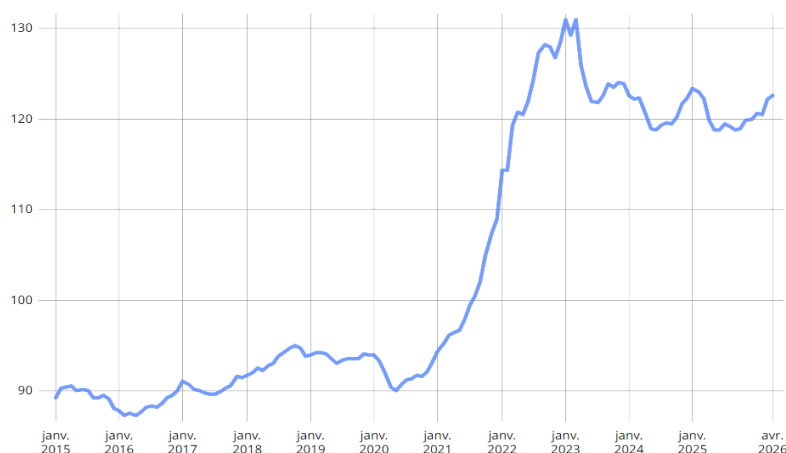


Figure 1 : Graphe de l'évolution de l'indice du prix de la production - INSEE

On note que le secteur des innovations technologiques est parmi les rares filières résilientes, porté en grande partie par l'enthousiasme exceptionnel autour de l'intelligence artificielle. Toutefois, la demande en puces électroniques, en data centers et en grande quantité d'énergie représente de véritables menaces pour ce secteur porteur. Ce contexte économique mondial est effectivement marqué par de nombreuses guerres, moult tensions diplomatiques et la dégradation des relations entre les acteurs importants de la mondialisation. Ces tensions sont exacerbées par le retour de Donald Trump au pouvoir et les dynamiques économiques résultantes menacent les entreprises justifiant un gel des investissements et une rationalisation de tous les postes de dépenses.

Pour pallier l'augmentation de tous les coûts et limiter l'impact de l'effet ciseau¹ sur les entreprises, ces dernières sont contraintes de revoir leur niveau de dépense, en particulier les frais généraux dont fait partie l'immobilier. Ce phénomène de rationalisation est d'autant plus crucial que dans ce contexte de contraction et complexification des échanges, la concurrence entre les entreprises est exacerbée et le marché récompense les sociétés les plus productives et les moins gourmandes en dépenses courantes.

Un des premiers dossiers qui m'a été attribué met clairement en exergue ce phénomène. Le « Client anonyme 1 » spécialisé dans le retail textile subissait de plein fouet la contraction de la consommation couplée à la croissance de ses charges et ne pouvait plus supporter raisonnablement le coût immobilier de son siège dimensionné sur une dynamique pré-COVID (première installation en 2014). On constate sur les graphes issus de ses comptes de résultat la chute du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation, corrélant ainsi la baisse du total du bilan.

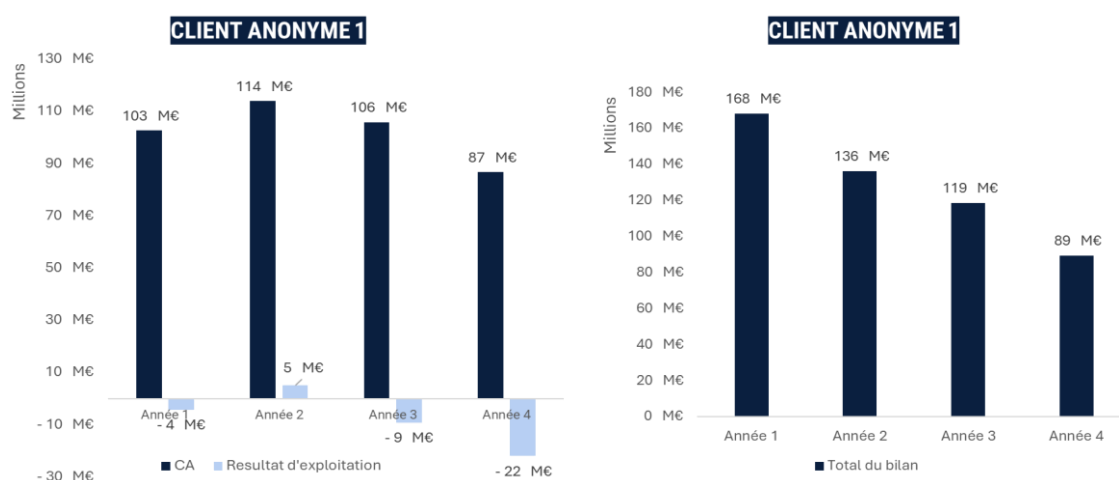


Figure 2 : Graphes de l'évolution du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation (à gauche) et du total du bilan comptable (à droite) du client « Anonyme 1 » - Données internes Parella

Face à ces enjeux, la délocalisation à l'étranger n'est plus la réponse efficace qu'elle a pu être par le passé au regard des tensions grandissantes entre pays et de l'évolution croissante du besoin d'autonomie des pays. Les entreprises doivent ainsi innover et repenser toute leur chaîne de valeur pour limiter les coûts récurrents tout en composant sans l'énergie russe, sans les matières premières ukrainiennes et dans l'incertitude des variations de la disponibilité des ressources et des routes commerciales du Moyen-Orient.

Dans ce contexte de contraction des dépenses, l'immobilier représente aujourd'hui une part non négligeable des frais généraux des entreprises. Pour de nombreuses entreprises, il représente bien souvent le deuxième poste de dépense après la masse salariale, ce constat est d'autant plus vrai pour les petites entreprises du secteur tertiaire. Il devient donc de moins en moins possible pour les entreprises d'éviter la prise en main de la gestion de leur immobilier comme levier de rationalisation financière.

Ainsi, la conjoncture mondiale et les dynamiques de développement imposent aux entreprises de faire des arbitrages de dépenses et l'immobilier, levier naturel, se présente comme une solution à la fois efficace et pérenne pour rationaliser les coûts.

¹L'effet de ciseau désigne, en finance, un phénomène dans lequel produits et charges d'une entreprise évoluent de manière opposée. Le plus souvent ce phénomène illustre une situation négative : les charges augmentent et les produits diminuent. On rencontre aussi ce phénomène lorsque la croissance des charges est plus rapide que l'augmentation des produits, le résultat de l'entreprise diminue.

1.2. Un marché immobilier en déséquilibre (vacance, polarisation, obsolescence)

Dans ce contexte économique instable et peu enthousiasmant pour les marchés de tous les secteurs, l'immobilier n'échappe pas à la contraction, présentant ainsi aux entreprises un environnement peu favorable à l'optimisation des coûts. En effet, en plus de l'explosion des coûts de construction et des prix de l'énergie, les échéances des contraintes légales incombant au parc immobilier approchent rapidement. En effet, le cadre légal autour de la construction, de la rénovation et de l'exploitation des bâtiments tertiaires s'est peu à peu renforcé depuis 2010 et la loi Grenelle II. En 2018, la loi ELAN (Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique) renforçait les obligations de sobriété énergétique avec une obligation de diminution de la consommation énergétique des propriétaires et des locataires de 40 % avant 2030, 50 % avant 2040 et 60 % avant 2050 par rapport à une année de référence choisie par l'assujéti. Le Décret Tertiaire (2019) précise la loi ELAN sur ses modalités d'application en termes d'obligations et d'actions qui concernent tous les bâtiments tertiaires de plus de 1 000 m² de surface de plancher. Dès lors, à compter de 2022, les entreprises sont tenues de déclarer annuellement la performance énergétique de leurs bâtiments sur une plateforme numérique (OPERAT). En 2020, le décret BACS vient compléter le dispositif avec l'obligation d'installation de systèmes d'automatisation et de contrôle généralisé des commandes dans les bâtiments tertiaires neufs et existants. Depuis 2025, le seuil du décret BACS concerne toutes les installations de plus de 70 kW avec un début des contrôles d'ici 2030 et c'est donc l'immense majorité du parc tertiaire qui est concernée. Enfin, en 2021, la RE2020 impose le recours aux énergies renouvelables et aux matériaux biosourcés pour réduire l'empreinte carbone des nouvelles constructions avec des seuils évolutifs jusqu'en 2031.

Dans ce cadre de développement, l'immobilier traverse une crise importante et impose aux entreprises de limiter tous leurs investissements ainsi que l'étalement de leurs surfaces. Propriétaires et locataires, preneurs et bailleurs doivent limiter leurs m² qui coûtent de plus en plus cher à l'achat, à la location et à l'entretien. Les promoteurs réduisent leur voilure et les investissements dans le neuf s'effondrent. Néanmoins, ces efforts ne suffisent pas et l'immobilier souffre d'une crise structurelle. En effet, si la période post-COVID fut l'occasion d'un regain d'enthousiasme pour les investisseurs avec un redémarrage de la croissance et des transactions, les crises citées ci-avant ont cassé la tendance haussière et ancré l'instabilité.

D'après BPCE L'Observatoire (2026), au premier trimestre 2026, les marchés ont enregistré 367 740 m² de demande placée², c'est 15 % de moins que l'année précédente et 21 % de moins par rapport à la moyenne quinquennale. L'offre surpasse donc de très loin la demande et il faudrait en moyenne quatre années de commercialisation au même rythme pour écouler l'offre immédiate. En conséquence, les foncières, fonds d'investissement, grands propriétaires et institutionnels voient leur patrimoine perdre en valorisation et les arbitrages favorisent les cessions pour repositionner la stratégie d'investissement et limiter l'écrasement des valeurs.

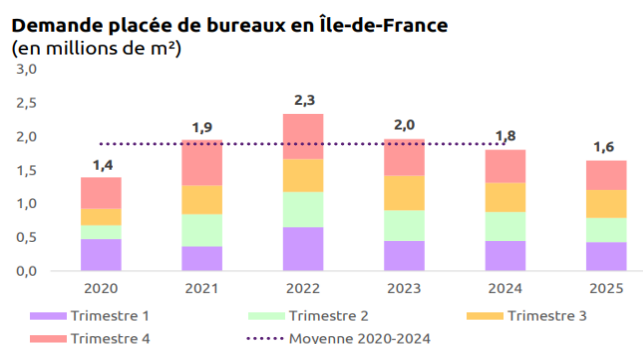


Figure 3 : Graphe de l'évolution de la demande placée en Île-de-France - BPCE

²La demande placée est le volume total de surfaces de bureaux ayant fait l'objet d'une transaction (location, acquisition ou prise à bail) sur une période donnée, traduisant la concrétisation d'une demande immobilière. Elle s'exprime généralement en mètres carrés et constitue l'un des principaux indicateurs de l'activité d'un marché.

Evolution du nombre d'années théoriques nécessaires pour absorber l'offre de bureaux en Île-de-France

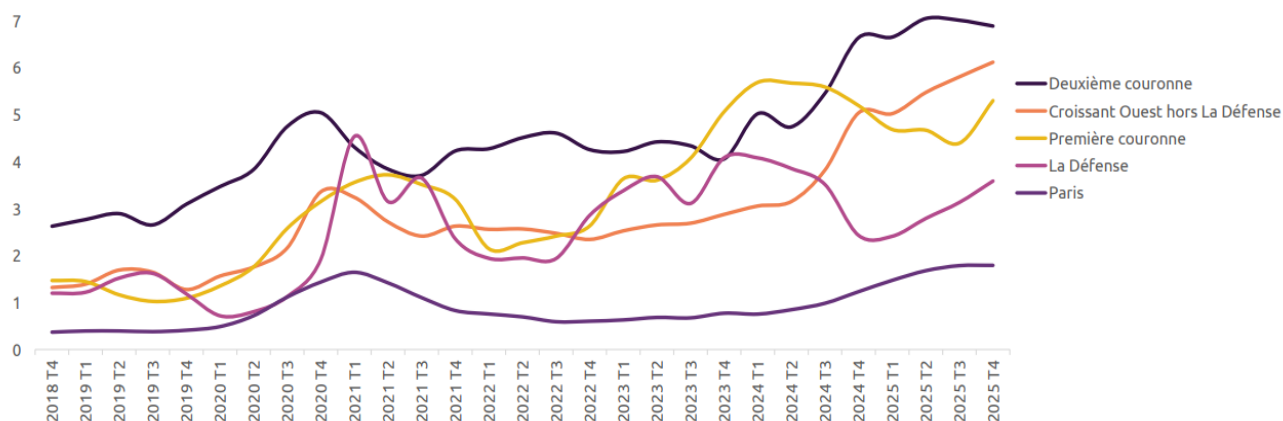


Figure 4 : Graphe de l'évolution de l'absorption théorique de l'offre de bureaux (en années) – BPCE

On observe sur les deux graphes qui précèdent que les dynamiques positives de la demande d'après COVID sont bien terminées et laissent aujourd'hui un parc immobilier structurellement surdimensionné et donc vacant.

Les crises sont souvent l'occasion d'identifier les tranches de marché les plus résilientes, la crise actuelle ne faisant pas exception. En effet, certaines localisations semblent bien résister à la crise. Alors les écarts se creusent et le marché francilien se retrouve fortement polarisé entre les secteurs prime qui atteignent des records de loyer et le reste du marché. Les preneurs, face à ces écarts, doivent arbitrer entre les secteurs prime difficilement viables économiquement et des espaces moins désirables mais très avantageux dans leur logique de rationalisation des coûts. L'enthousiasme qui avait porté la première couronne parisienne et les communes Péri-Défense semble lointain aujourd'hui et les taux de vacance augmentent de manière inégale, comprimant les marges attendues par les bailleurs institutionnels. Ces derniers s'étaient endettés massivement pour accélérer la dynamique des zones périphériques alors que le coût des investissements était maintenu bas par des taux d'emprunt quasi nuls. Dans ce contexte polarisé, la stratégie immobilière devient alors un choix entre un emplacement à l'image positive et le soulagement d'une grande part des frais généraux, arbitrage d'autant plus complexe lorsque sont inclus les frais d'aménagement et de déménagement.

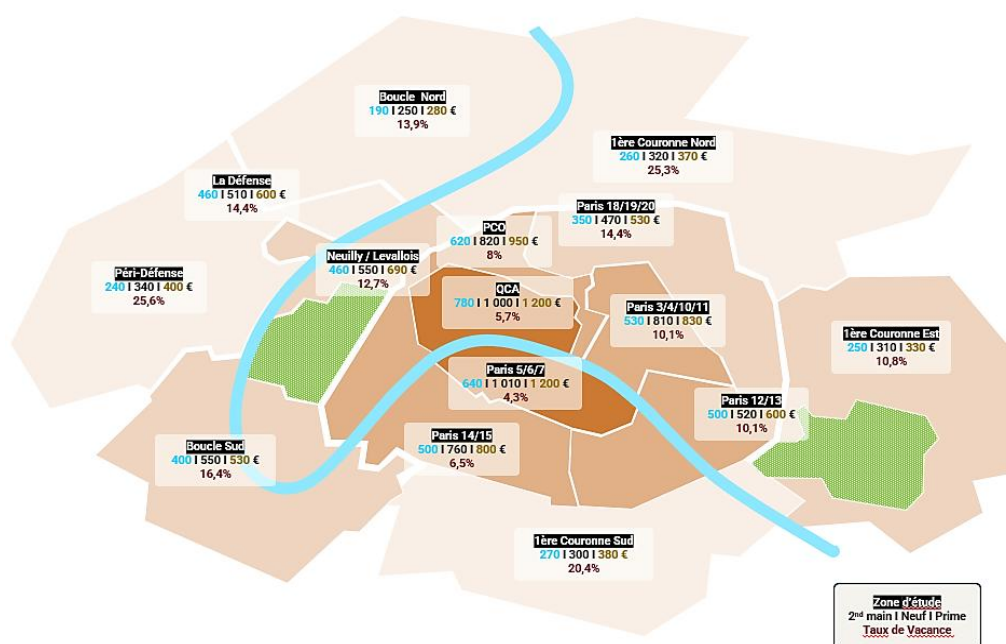


Figure 5 : Carte du marché francilien de bureaux (T1 2026) - Parella

On observe bien sur la carte de répartition des loyers par secteur que chaque zone évolue complètement différemment et connaît une situation de marché bien différente de ses voisines. Par exemple, d'après BPCE L'Observatoire (2026), quand d'après le loyer prime du quartier central des affaires parisien (QCA) se trouve à 1 200 €/m²/an (hors taxes et hors charges) avec un taux de vacance sur le même secteur à 5,7 %, le secteur de la Boucle Nord se trouve isolé avec un prime plus de quatre fois inférieur (280 €/m²/an) et une vacance près de 2,5 fois plus haute à 13,9 %. Il est possible de constater ces écarts et cette polarisation même sur des zones « intra-muros ».

Dans ce contexte de tension et de polarisation du marché, investisseurs et utilisateurs doivent aussi faire face aux problèmes d'obsolescence et de mise aux normes de leurs actifs. Comme précisé ci-dessus, les cadres réglementaires français et européen contraignent de plus en plus le positionnement environnemental des immeubles et obligent les acteurs de l'immobilier à concentrer leurs investissements sur la rénovation énergétique. Il est important de noter que ces obligations légales ne contraignent pas uniquement les bailleurs et investisseurs mais aussi les utilisateurs qui sont parfois contractuellement tenus de prendre à leur charge les travaux de mise en conformité. Ainsi, pourtant parfois négligé par les utilisateurs, le Décret Tertiaire et autres contraintes normatives sont de véritables menaces financières pour les preneurs de surfaces.

Dès lors, les programmes neufs deviennent de plus en plus complexes à mettre en place, certains actifs déjà très coûteux nécessitent de nouveaux investissements pour les remettre aux normes et une partie significative des actifs historiques situés dans de vieux immeubles sort du parc disponible. En conséquence, le secteur se recentre sur les biens les plus pertinents, participant d'autant plus à la polarisation du marché immobilier.

Pour compenser les déséquilibres du marché et la contraction des transactions, les propriétaires tentent de reprendre le contrôle du marché à travers les mesures d'accompagnement. Effectivement, la franchise³, la mise à disposition anticipée⁴ et l'allègement des conditions de sortie⁵, sont de véritables leviers pour attirer les locataires dans les zones moins attractives et sont ainsi de véritables indicateurs de la santé du marché immobilier. On compte en moyenne 25 %⁶ de mesures d'accompagnement en Île-de-France, portées par la Défense où elles atteignent les 40 % (ImmoStat, 2026). Ces outils permettent aux investisseurs de diminuer la vacance réelle de leurs immeubles tout en limitant l'impact sur la valorisation des biens. En effet, en expertise immobilière, la vacance locative est l'un des principaux points d'écrasement de la valeur des actifs et la réduction du taux de vacance est donc une priorité pour les investisseurs. Ces indicateurs révèlent la difficulté qu'ont les bailleurs à remplir leurs immeubles et l'état atone du marché immobilier. Ces mesures d'accompagnement profitent donc grandement aux preneurs grâce à la réduction du coût immobilier et l'atténuation des coûts de projet en début de bail (CAPEX). Lors de mes missions chez Parella, j'ai d'ailleurs régulièrement utilisé ce taux d'accompagnement comme base de réflexions stratégiques, notamment pour les entreprises ayant des problèmes immédiats de trésorerie. Par exemple, le « Client Anonyme 1 » qui, comme évoqué plus haut, a vu le total de son bilan comptable s'effondrer à force de puiser dans sa trésorerie pour compenser les derniers résultats négatifs. Dans cette situation les seuls investissements permis par le fonds qui détient l'entreprise doivent viser à développer les activités commerciales et ne peuvent concerner un projet immobilier. Afin de compenser les sorties de trésorerie, le « Client Anonyme 1 » a alors porté la recherche autour de mesures d'accompagnement conséquentes à 25 %, bien au-dessus des pratiques de marché du secteur visé (QCA élargi).

³La franchise de loyer est un accord dispensant le locataire de paiement de loyer pendant une période déterminée, généralement en début de bail.

⁴La mise à disposition anticipée (MADA) des locaux permet aux locataires de réaliser leurs travaux d'aménagements avant la date effective du bail et de ne pas payer de loyer pendant la réalisation desdits travaux.

⁵Les conditions de sortie (ou conditions de fin de bail) sont les clauses encadrant les droits, devoirs et éventuelles sanctions du locataire et du bailleur à la fin du bail. Les points les plus souvent abordés sont le niveau de remise en état des locaux, la dépose ou non des aménagements et la possibilité de renouvellement du bail.

⁶On parle des mesures d'accompagnement en pourcentage d'économie par rapport au loyer annuel affiché.

La courbe qui suit met en exergue l'évolution des mesures d'accompagnement d'usage en Île-de-France. On constate bien qu'elles sont relativement stables entre 2013 et 2021 et que depuis, elles ne cessent de croître pour atteindre des records dernièrement.

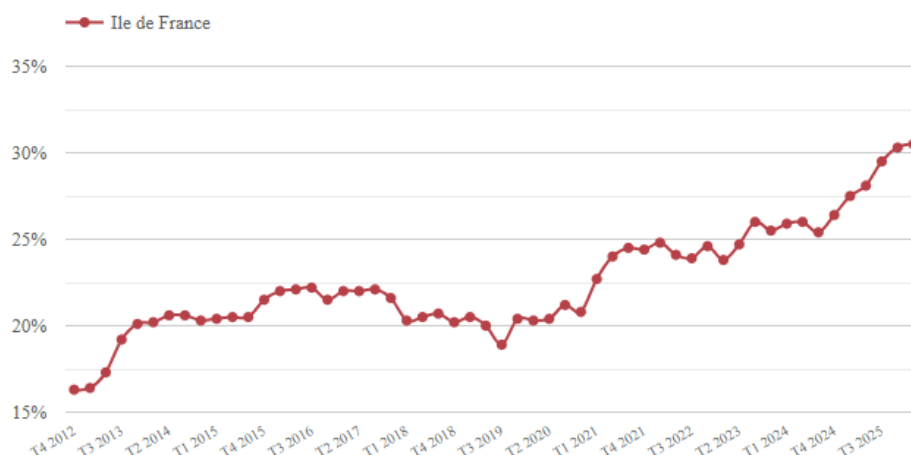


Figure 6 : Evolution du taux d'accompagnement en Île-de-France depuis 2012 - Immostat

Il est d'ailleurs important de noter que, la rémunération des conseils utilisateurs étant généralement calculée sur la base des économies réalisées par le preneur, les mesures d'accompagnement sont un point important du métier de *tenant rep* et font partie intégrante des négociations que j'ai pu réaliser pour le compte des clients de Parella. En effet, la rémunération des conseils repose souvent sur un équilibre entre honoraires et commissions. La partie forfaitaire par tranche permet d'assurer la rémunération du travail pour chaque étape réalisée en amont de toute négociation et représente une garantie en cas d'abandon du projet par le client. Les abandons de projet sont d'ailleurs relativement fréquents dans un contexte de crise économicopolitique. La seconde rémunération porte sur une part des économies négociées par le conseil auprès du bailleur. Les économies réalisées sont calculées en faisant la différence entre le loyer annuel théorique⁷ et le loyer annuel économique⁸. Le pourcentage de commission fixé dépend fortement de la complexité du sujet, de l'urgence du projet mais aussi de la durée d'engagement ferme du nouveau bail signé.

1.3. L'immobilier comme variable d'ajustement stratégique

La complexité du marché économique mondial et la nécessité des entreprises de rationaliser leurs coûts se confrontent à un marché immobilier en tension. Les difficultés que rencontrent les investisseurs ne profitent pas complètement aux utilisateurs qui voient les loyers des zones en tension continuer de monter et qui font face à un QCA parisien de plus en plus coûteux. La part qu'occupe l'immobilier dans les frais courants des entreprises augmente et est aujourd'hui significative. En effet, les modèles de location les plus répandus ont été bâtis et se sont ancrés dans des contextes économiques de croissance et bien avant de nombreux développements technologiques qui permettent de les remettre en question à présent. Dans ce contexte de réduction des charges et frais généraux des entreprises, l'immobilier est une réponse efficace. Agir sur le coût immobilier permet parfois d'éviter les plans sociaux et quand ce n'est pas le cas, cela permet de les accompagner et de donner plus d'impact aux mesures prises.

Si le loyer pèse de plus en plus lourd dans le budget des entreprises, il ne faut pas écarter le poids des charges d'occupation qui elles aussi, indexées sur l'inflation, ont connu de fortes hausses ces dernières années. Cette vigilance introduit la notion de coût total d'occupation qui permet d'analyser l'impact

⁷Le loyer théorique est la valeur la plus élevée entre le loyer actuel indexé à la date de fin de bail, la nouvelle proposition de loyer du bailleur actuel et le loyer facial du nouvel immeuble étudié.

⁸Le loyer économique est le loyer négocié auquel sont retranchées les mesures d'accompagnement lissées sur la durée ferme du bail.

global de l'immobilier sur le budget, en tenant compte du loyer, des charges locatives, charges privatives et des investissements.

Coût Année 2025 HT - CLIENT ANONYME 1		
Nombre de postes de travail installés		
Surface bureaux dont quote part parties communes	2 559 m ²	
Archives		
Parkings voitures	24 unités	
Parkings deux roues		
Parkings vélos		
Surface locative totale	2 559 m²	
Loyer global	691 €/m²	1 769 143 €
Total loyer	691 €/m²	1 769 143 €
Honoraires de gestion locative	0 €/m ²	
Charges locatives (refacturées par le propriétaire)	107 €/m ²	275 071 €
Charges	17 €/m ²	42 499 €
Provisions charges travaux	90 €/m ²	230 800 €
Assurances	1 €/m ²	1 772 €
Charges privatives (contrats directs fournisseurs)	0 €/m ²	- €
Total charges	107 €/m²	275 071 €
Taxe bureaux	26 €/m ²	67 017 €
Taxe parking	118 €/u	2 839 €
Taxe foncière	20 €/m ²	51 867 €
TEOM	6 €/m ²	15 849 €
Total taxes	54 €/m²	137 572 €
Coût annuel d'occupation Cash	853 €/m²	2 181 786 €

Figure 7 : Recomposition du coût total HT d'occupation du « Client Anonyme 1 », année 2025 – Parella

En étudiant le coût total d'occupation sur l'année 2025 (853 €/m²/an hors taxe), on observe un écart de 25 % avec le loyer effectivement payé (691 €/m²/an HT). Cet écart s'explique par l'accumulation de charges locatives (les charges refacturées par le bailleur), les charges privatives (charges payées directement par le locataire) et les taxes (bureaux, parking, foncière et d'enlèvement des ordures ménagères). On remarque ici que les charges privatives ne sont pas incluses dans le calcul et que le coût annuel d'occupation n'est calculé qu'en vision « Cash » (flux de trésorerie réel) et non pas en vision lissée (aussi appelée « P&L »). Cela s'explique dans ce cas par l'urgence du projet qui devait être achevé en quelques mois en raison de l'échéance du bail qui approchait. En divisant par deux les surfaces louées, les leviers d'économies se sont concentrés sur le loyer et les mesures d'accompagnement. De plus, au regard de l'urgence du projet, la documentation usuellement utilisée ne nous avait pas été communiquée.

Ainsi un quart des frais associés à l'implantation immobilière du client n'est pas directement lié au loyer mais dépend bien de l'immeuble. En effet, efficacité énergétique, niveau de service, modernité, niveau d'entretien, localisation géographique sont autant de paramètres qui influent sur le montant des charges et des taxes. Dans notre exemple, l'écart entre loyer et coût total est de 412 643 € soit, sur les 12 ans d'occupation des locaux, près de 5 millions d'euros d'écart. Cette différence n'est pas négligeable et il est donc impératif de prendre en compte toutes les dimensions des coûts immobiliers pour dimensionner correctement la stratégie.

De plus, ce coût immobilier annuel (près de 2,2 millions d'euros par an charges comprises et hors taxes) représente plus de 35 % de l'augmentation de la dette bancaire de la société sur sa dernière année (+ 6 millions d'euros en 1 an). Ainsi, bien que la situation plus que fragile de cette entreprise ne s'explique pas uniquement par le poids de son immobilier, il semble impossible de redresser la situation sans prendre en compte un tel poste de dépense.

Si les entreprises ont une telle marge de manœuvre sur leurs dépenses immobilières, c'est que les modèles historiques de stratégie favorisaient les implantations peu sobres, notamment via le modèle du grand siège unique développé pendant les Trente Glorieuses. La recherche de synergie d'entreprise et la quête d'ancrage dans le paysage ont rendu difficile la transition vers des modèles plus légers et flexibles, aussi appelés « Asset Light Strategy ».

Les entreprises, face à leur besoin de libérer de la trésorerie pour faire face aux défis actuels et face à une économie de plus en plus imprévisible, optent de plus en plus pour une transition complète de leur parc immobilier. Une des options est la stratégie de « Sale and Lease-back » ou « cession-bail ». Il s'agit pour une société au fort déploiement immobilier de céder tout ou partie de son portefeuille immobilier tout en s'engageant dans une prise à bail des locaux cédés. Ainsi, les investisseurs ont la garantie d'une occupation stable des actifs qu'ils acquièrent et la société preneuse n'a pas à modifier son implantation. Cette opération permet aux entreprises de soulager leurs engagements immobiliers sans troubler leur organisation ni leur maillage du territoire. Ainsi, à l'issue du nouveau bail signé, la société pourra soit se réengager soit modifier sa stratégie de manière beaucoup plus souple. C'est une tactique souvent utilisée par les entreprises de vente au détail propriétaires de leurs boutiques ou par les groupes logistiques. Il existe de nombreuses autres possibilités « Asset Light » pour les entreprises en fonction de leur modèle économique. Il est, par exemple, possible pour certaines d'entre elles de se séparer de leur parc immobilier en externalisant les tâches opérationnelles et en capitalisant sur leur marque à travers le modèle de franchise ou de succursales. Avec ce modèle, la maison mère ou « holding » récupère les bénéfices de son activité sans avoir à gérer l'immobilier et les coûts qu'il implique. Elle peut adapter sa stratégie globale d'entreprise beaucoup plus simplement car elle n'est pas empêchée géographiquement et financièrement. Une autre méthode d'allègement des actifs pour les entreprises utilisatrices de bureaux est portée par les modèles des bureaux opérés et du coworking. L'entreprise qui choisit ces modèles n'a plus à s'encombrer de recherches immobilières complexes et de lourds travaux d'aménagement tout en assurant un haut niveau de services et une grande flexibilité contractuelle.

Tous ces modèles sont autant d'options de plus en plus utilisées par les entreprises pour soulager leur immobilier et gagner en réactivité dans un contexte incertain où le modèle du bail 3/6/9⁹, et des implantations gourmandes en m² n'est plus adapté.

Enfin, le plus gros réservoir de potentiel d'optimisation des coûts immobiliers des entreprises est la surface. Effectivement, comme abordé précédemment, les transformations successives qu'ont connues les entreprises ont rendu obsolètes les stratégies d'étalement surfaciques et ont mis en lumière les m² superflus. La calibration des surfaces sur les effectifs totaux et l'implantation dans d'immenses sièges ont été des piliers du marché immobilier tertiaire alors que le présentisme généralisé et la croissance continue rendaient pertinent ce mode de fonctionnement. Le passage du COVID et du télétravail massif, la fluidification et la démocratisation des modes de travail alternatifs et l'évolution de l'offre invitent à repenser complètement l'organisation du marché immobilier professionnel. Ce constat a permis d'ouvrir la réflexion autour de la réduction des surfaces qui, aujourd'hui, est le premier levier d'action des entreprises souhaitant optimiser leurs dépenses immobilières. D'après l'étude Measurement de 2023, seuls 35,7 % des postes sont occupés en France contre 45,3 % avant le COVID. Autrement dit, même avant la pandémie, plus d'un poste sur deux était inoccupé en moyenne. Ces valeurs varient aussi en fonction des jours de la semaine avec un taux d'occupation de seulement 28,5 % le vendredi. Ainsi, à travers la refonte de leurs stratégies immobilières, les entreprises peuvent espérer réduire drastiquement les surfaces louées et ainsi les coûts associés.

En somme, le coût immobilier est un véritable levier de réduction des dépenses globales pour les entreprises à la fois par l'importance de son poids dans les dépenses totales mais aussi par les multiples potentiels d'action et d'allègement. Surfaces superflues, localisations trop onéreuses, actifs transférables, stratégies obsolètes et autres potentiels allègements permettent aux entreprises de diminuer leurs coûts et ainsi de rester compétitives.

⁹Le bail 3/6/9 est la structure de bail la plus répandue et est un pilier fondamental de la protection des preneurs en France. Cette structure établit la durée minimale du bail à neuf ans avec la possibilité de résiliation tous les trois ans.

2. Une mutation profonde des usages qui remet en cause les besoins immobiliers traditionnels

2.1. Le COVID comme accélérateur d'une transformation déjà latente

À l'heure du COVID, le monde a dû faire face à une mise en marche forcée du télétravail. Lors de la reprise de l'économie et des déconfinements, les entreprises ont donc dû composer avec des collaborateurs habitués à travailler depuis chez eux et des contraintes sanitaires toujours présentes qui imposaient d'alléger les effectifs présents simultanément dans les locaux. Ce fut alors l'occasion pour les groupes d'expérimenter le flex-office¹⁰ alors propulsé et démocratisé bien plus vite que prévu. En effet, certaines entreprises avaient déjà mis en place le télétravail et le flex-office avant 2020 mais l'universalité et l'adoption du modèle n'avaient rien de comparable à la période post-COVID. Dès lors, le confinement forcé a permis de mettre en lumière l'ensemble des outils déjà existants pour le travail à distance tout en contraignant les entreprises à s'y adapter et à s'organiser en conséquence. Les fonctions dirigeantes ont ainsi pu voir le potentiel de réduction de l'emprise immobilière et les collaborateurs ont pu apprécier les avantages et inconvénients d'un tel mode de travail. Il est important de noter que s'il est bien indéniable que la pandémie a drastiquement accéléré l'adoption du flex-office et du télétravail, elle a surtout mis en valeur un fait déjà vrai pré-COVID : les bureaux loués sont sous-occupés. La pandémie a alors agi en catalyseur de la transition des organisations qui avaient déjà débuté. On observe d'ailleurs sur le graphe Measuremen (2024) qui suit que, si le taux d'occupation semblait stable avant la pandémie, il s'est effondré au sortir du COVID en perdant près de 15 %.

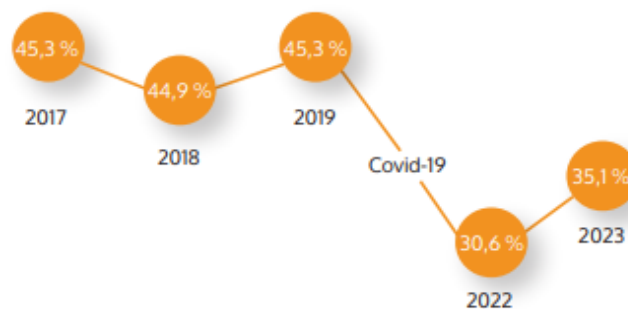


Figure 8 : Graphe de l'évolution du taux d'occupation des postes de travail - Measuremen 2024

La période de reprise post-COVID fut ainsi l'occasion de réajustements nombreux et d'un rééquilibrage à la suite d'une période de troubles. Les entreprises, face au mouvement de la « Grande démission¹¹ », n'avaient plus le choix pour garder leurs talents que de s'adapter et de proposer du télétravail, bénéficiant des avantages immobiliers que cela implique. Au cours de mes missions j'ai effectivement pu constater les faibles taux d'occupation de certains bureaux, souvent dimensionnés pré-pandémie (dans l'exemple qui suit, la prise à bail a eu lieu le 1^{er} mai 2019). Ce constat force les directions d'entreprises à repenser leur stratégie comme ce fut le cas pour l'un de nos clients, acteur majeur de la communication.

¹⁰Le flex-office est un mode d'organisation des bureaux où aucun poste n'est attribué de manière fixe, permettant aux salariés de choisir leur poste chaque jour. La véritable plus-value de cette organisation est qu'elle permet d'aménager moins de postes de travail qu'il n'y a d'employés dans l'entreprise, en jouant avec les différents jours de télétravail et les postes de passage.

¹¹La grande démission est un mouvement apparu aux Etats-Unis en 2021. De nombreux employés démissionnent alors du jour au lendemain suite à la remise en question des modèles salariaux en place au sortir du COVID. S'estimant surmenés, sous-payés, avec trop peu d'avantages, ou tout à la fois, de très nombreux employés démissionnent en même temps, créant une inversion des rapports de force avec les employeurs sur le marché du travail.

Etage	Effectif	TO moy	TO pic	Postes = TO pic x Effectifs	Postes à économiser
R+6	232	17%	49%	113	42
R+6	51	27%	45%	23	-23
R+6	32	19%	69%	22	-22
R+5 DEF	118	64%	74%	87	33
R+5 BC	97	42%	73%	71	-12
R+5 A	33	42%	79%	26	3
R+4	302	41%	54%	163	77
R+4 F	41	10%	29%	12	2
R+3 CDE	103	33%	72%	74	59
R+3 AB	54	24%	48%	26	70
R+3 B	22	41%	95%	21	8
R+3 F	60	43%	65%	39	10
R+2 R+1	291	38%	50%	146	188
R+1 E				0	24
R+2E	16	25%	38%	6	6
R+2 E	4	50%	100%	4	0
Total	1488	42%	72%	833	465

Figure 9 : Tableau de mesure des taux d'occupation par secteur d'un client – Données Parella 2025
 *(TO moy : Taux d'occupation moyen observé ; TO pic : Taux d'occupation le plus élevé observé sur la période)

L'exemple ci-dessus met en lumière le fait que, en moyenne, plus de 75 % des postes sont inoccupés et que, même lors des pics d'occupation (réunion plénière, période de forte activité, etc.), près de 30 % des postes restent vides. Il semble déraisonnable d'ignorer cette information et un réajustement des surfaces semble s'imposer. Cet exemple met aussi parfaitement en lumière la transition organisationnelle que le COVID a forcée et qui invite ce client à repenser son implantation 5 ans avant la fin de la durée ferme de son bail.

Ainsi, le COVID et son pénible retour à la normale ont projeté au premier plan l'intérêt financier que représente le télétravail. Cette période a montré qu'en organisant suffisamment les jours télétravaillés de chacun et en orchestrant une rotation du personnel présent sur place, les entreprises peuvent réduire drastiquement les besoins en postes de travail, en espaces de réunion et en espaces supports (cafétéria, salle de repos) et ainsi réduire la demande en m². En quittant les modes traditionnels de travail (principalement le modèle des postes fixes attitrés), les espaces de travail gagnent en flexibilité permettant de réorienter la surface vers des espaces plus novateurs (coworking, fitness et autres services) améliorant la qualité de vie au travail tout en réduisant les surfaces prises à bail.

Toutefois, tout changement radical appelle ses périodes de calibrage et d'ajustement. Si le télétravail et l'organisation en flex-office permettent la diminution des besoins en surface, les entreprises sont presque toutes revenues sur le nombre de jours de télétravail accordés. D'après l'étude de DARES (2024), alors qu'en 2019, moins de 10 % des employés avaient un quelconque dispositif de télétravail, ce chiffre grimpe à plus de 30 % en 2021 et se stabilise au-dessus de 25 % depuis. Cette étude nous apprend aussi que le nombre de jours a lui aussi fortement varié depuis 2019 avec un pic à plus de 3 jours par semaine en 2021 qui, depuis, diminue progressivement et semble se stabiliser autour de 1,9 jours par semaine. La figure qui suit met en valeur ces phénomènes de généralisation rapide du télétravail avant une stabilisation progressive, à la fois du nombre de jours télétravaillés mais aussi de la part de salariés disposant de télétravail.

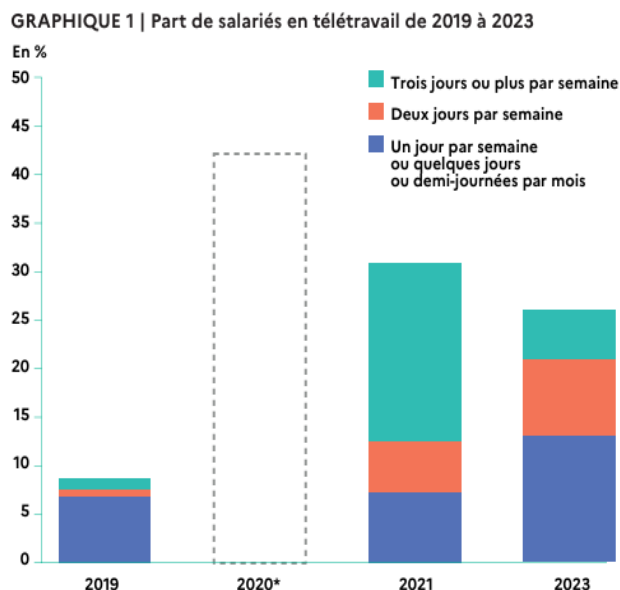


Figure 10 : Graphe de la part de salariés en télétravail et du nombre de jours correspondants – DARES

En somme, la modernisation des technologies et des modèles organisationnels a lancé une lente transition au profit de modes plus flexibles qui, ultimement, auraient fini par amener à de nouvelles réflexions autour des stratégies immobilières. Dans ce contexte, la pandémie a agi en véritable catalyseur exponentiel de ces transitions, inversant temporairement le rapport de force entre les collaborateurs et leur direction au sujet du télétravail et de la flexibilité. Cette transition rapide a laissé de nombreux postes inoccupés et rendu superflus des morceaux entiers d'immeubles. Face à cette réalité, et malgré un rééquilibrage post-crise, la refonte à grande échelle des approches de l'immobilier d'entreprise s'impose et s'accélère.

2.2. Vers un modèle hybride : flexibilité, expérience utilisateur et attractivité

Si la hausse du chômage tend à déséquilibrer le rapport de force entre collaborateurs et employeurs en faveur des dirigeants, la période de la « Grande démission » qui a suivi la pandémie fut l'occasion pour les employés du secteur tertiaire de réaffirmer leurs attentes en termes d'environnement de travail et de services proposés. Le lieu de travail ne peut plus se contenter d'être un espace de bureaux et doit désormais justifier de faire venir le collaborateur sur place alors même qu'il peut désormais effectuer la majorité de ses tâches depuis son domicile. Ce changement de paradigme a obligé les employeurs à trouver une valeur ajoutée à leurs locaux à travers la collaboration, le lien social, l'accès à des équipements et le sentiment de culture d'entreprise.

Ce qui semblait être la fin du bureau a finalement mis en lumière cet espace qui se réinvente pour rester attractif. Les aménités proposées et le cadre de travail ne sont plus des avantages et des « plus » mais de véritables critères de choix pour les talents.

Par exemple, pour rester compétitif par rapport au travail à distance, le critère de l'accessibilité s'est imposé en nerf de la guerre pour les immeubles. Il n'est plus question de passer une partie non négligeable de ses journées dans les transports et les lieux excentrés sont boudés par les collaborateurs, expliquant d'autant plus la vacance des actifs en zones périphériques. Les salariés veulent avoir le choix entre les modes de transports, entre les lignes de transport en commun et veulent des locaux situés au pied des stations. L'accessibilité en mobilité douce devient aussi un critère avec un besoin en locaux vélos de plus en plus affirmé et une préférence donnée aux immeubles situés sur des parcours cyclables.

Le retard pris par le développement du Grand Paris et de son réseau de transport prend en tenaille les investisseurs qui comptaient sur ce réseau. L'accessibilité est devenue le premier critère pour les employés et ainsi pour les dirigeants ayant pour conséquence un renforcement des exigences pour les bailleurs qui ne peuvent plus ignorer ce point.

D'après une étude IFOP réalisée pour Alphabet en juin 2024, 30 % des collaborateurs estiment que la mobilité liée à leur trajet domicile-travail impacte négativement leur qualité de vie et leurs conditions de travail (QVCT). 70 % affirment que le niveau de pénibilité des liaisons pendulaires influe sur leur décision de postuler ou non dans une entreprise. Enfin, de cette même enquête on apprend que 80 % des employés souhaitent voir leurs trajets domicile-travail évoluer positivement avec comme premier critère qu'ils soient plus économiques puis plus rapides et enfin plus écologiques. Les salariés cherchent à pacifier le moment du trajet et en ce sens, d'après une étude de l'ADEME la part modale du vélo augmente de 2,1 points de pourcentage pour les trajets domicile-travail entre 2017 et 2022, soit une augmentation de plus de 50 %. L'accessibilité cyclable et l'existence de locaux vélo deviennent de moins en moins évitables lors des recherches immobilières.

L'accessibilité n'est pas le seul critère dimensionnant de la localisation des bureaux. Pour justifier du retour au travail présentiel, les employeurs se doivent de proposer des environnements attractifs sur tous les aspects. L'offre en commerces, en activités culturelles, en restauration et en espaces verts devient un point non négociable pour les talents. L'image du quartier est aussi un critère important. On constate en effet que les préférences d'implantation restent massivement concentrées sur les zones prestigieuses et centrales. En effet, les salariés travaillant dans un quartier prestigieux comme le QCA parisien ont tendance à s'accommoder plus facilement du manque d'aménités. Par exemple, d'après une étude Kardham de 2025, 54 % des travailleurs de La Défense sont insatisfaits du manque d'espaces verts à proximité de leur quartier de travail tandis qu'ils ne sont que 25 % dans le QCA, alors que les offres en points de verdure sont comparables dans les deux quartiers. D'après cette même étude, les principaux critères d'insatisfaction vis-à-vis du quartier de travail sont dans l'ordre, l'offre en activités culturelles, l'offre en espaces verts et l'offre de restauration.

Lors de mes missions chez Parella, j'ai eu l'occasion de constater ces écarts de popularité qui dimensionnent complètement le marché immobilier francilien. Chaque entreprise, pour des raisons d'image, d'accueil clients, de business croisé, d'accessibilité, d'ancrage historique et autres motivations, possède ses propres attentes en termes de localisation. Néanmoins, il est clair que le QCA parisien et ses extensions vers l'ouest francilien séduisent bien plus les collaborateurs et les équipes de direction. Non seulement cette tendance impose des arbitrages aux bailleurs mais elle force aussi les entreprises à continuer d'envisager leurs implantations dans des quartiers aux loyers très élevés.

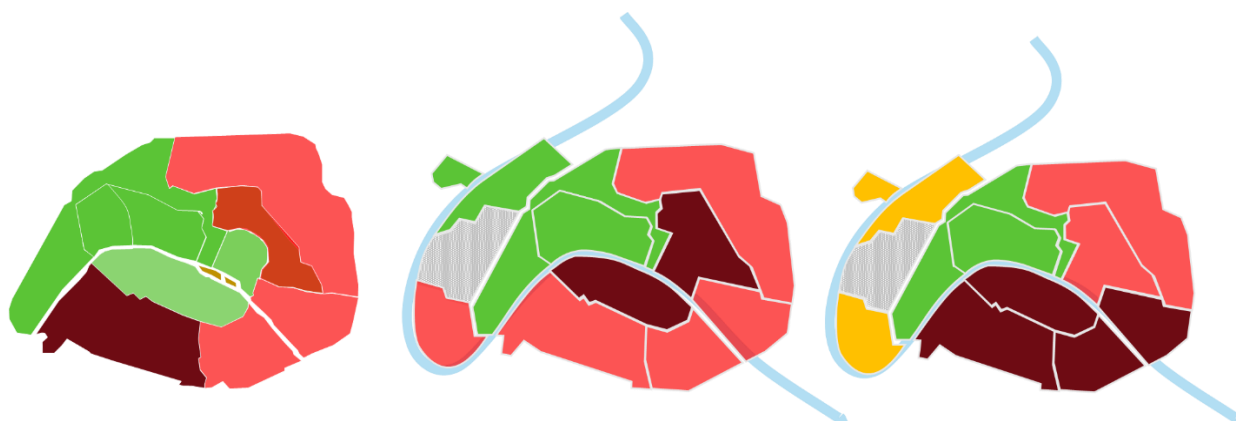


Figure 11 : Cartes des quartiers de préférences en Île-de-France de 3 clients différents après consultation des équipes projet (du vert - les quartiers favorisés, au rouge - les quartiers les moins envisagés) - Données Parella

Si la situation géographique, le quartier et l'accessibilité sont au cœur des préoccupations des salariés, d'autres caractéristiques doivent désormais faire l'objet d'une attention particulière de la part des

bailleurs : les caractéristiques intrinsèques aux bâtiments en eux-mêmes. La qualité de l'air, la luminosité, l'acoustique, les services intra-immeubles et la connectivité sont autant de points de vigilance pour les Instances Représentatives du Personnel (IRP). Il incombe alors aux propriétaires de proposer des espaces attractifs et où l'expérience utilisateur est au centre des préoccupations. La certification WELL qui évalue le bien-être des occupants illustre cette montée en puissance de l'expérience utilisateur comme standard de marché. En empruntant les codes de l'hôtellerie, les nouveaux espaces de bureaux se dotent de plateaux serviciels de plus en plus complets afin de marquer la différence avec le télétravail. Coffee-shop, restaurants variés, « wellness center », salle de fitness, cours collectifs, salle de coworking, auditorium, salles de réunion partagées, crèches voire boutiques, sont autant de petits plus qui s'imposent désormais comme des prérequis. Cette offre fournie de services était le seul moyen de faire revenir les entreprises dans des zones boudées par les salariés comme La Défense. Effectivement, les contraintes architecturales, économiques et légales que l'on trouve à Paris ne permettent que rarement d'atteindre de tels niveaux de services dans les lieux prisés de la capitale.

Enfin, si la transformation du marché du travail postpandémie a imposé la réflexion autour de la localisation et de l'offre servicielle des bureaux, le véritable maître-mot de cette réorganisation est la flexibilité. C'est l'intersection de ces nouveaux standards qui a permis de propulser un modèle déjà existant : le flex-office. Cette organisation incarne parfaitement la volonté de diminuer la surface louée mais aussi de réorienter une partie des locaux pour le bien-être des collaborateurs. Ce modèle d'organisation a été facilité par la mise en place d'un outil : le taux de foisonnement¹². Ce ratio permet des programmations plus ou moins radicales en termes de réduction des surfaces. D'après le cabinet JLL, la norme observée au sortir du COVID était de 0,67, soit 2 postes pour 3 collaborateurs et ainsi une économie de surface potentielle de plus de 30 %. Si cet outil est effectivement un moyen efficace d'optimiser les espaces et les coûts, il cristallise la crainte des collaborateurs à propos du manque de place ou de locaux trop impersonnels pour les employés. Si ce sont bien les collaborateurs qui revendiquent le télétravail, la crainte de ne pas trouver de poste de travail en arrivant dans les locaux concentre le scepticisme autour du flex-office. Peu enclins à l'idée d'imposer ces contraintes à leurs collaborateurs, les dirigeants hésitent au moment de la transition. Tout comme l'open-space avait à la fois concentré l'attractivité des avantages d'un modèle optimisant les surfaces et augmentant la collaboration mais aussi les craintes de déclassement et de dégradation des conditions de travail dans les années 1960, le flex-office se doit d'être accompagné pour s'implanter au cas par cas dans les entreprises. Ce type d'organisation n'est pas universel et tous les taux de foisonnement ne fonctionnent pas pour tous les secteurs.

Face à ce boom de la flexibilité, un autre modèle propose de soulager les utilisateurs du poids immobilier : le coworking et le bureau opéré. Au même titre que la location meublée dans le secteur résidentiel, cette solution s'avère plus onéreuse à long terme avec des frais et des marges supplémentaires sur les services et la gestion des locaux. Toutefois, cette solution permet aux entreprises de transférer à un tiers le risque immobilier et la charge qu'il représente. Au-delà du transfert du risque, ce modèle permet de réduire les surfaces prises à bail tout en conservant un très haut niveau de services et une marge de manœuvre sur la durée d'engagement. Ce modèle en plein essor requiert une réflexion stratégique quant à l'intérêt de cette transition et son rôle dans une stratégie à plus long terme.

2.3. Le rôle des technologies dans la redéfinition de l'espace de travail

Alors que l'immobilier d'entreprise traverse de nombreux bouleversements, les nouvelles technologies ont, elles aussi, complètement transformé les besoins en espaces de travail et rendu obsolète un modèle pourtant en place depuis des décennies. La généralisation des clouds partagés et des outils collaboratifs comme Microsoft Teams, qui existent depuis quelques années déjà mais dont la démocratisation complète n'est que récente, permet de gommer l'écart de fluidité de communication entre le télétravail

¹²Taux de foisonnement : nombre de postes rapporté à l'effectif global. Par exemple, un taux de 0,5 signifie qu'il y a 1 poste pour 2 collaborateurs.

et le présentiel. Effectivement, si ces outils ont pu causer des difficultés de prise en main, ils ont été la clé de voûte de la transition rapide initiée par la pandémie. Les réunions à distance, le travail sur des dossiers et documents partagés, les signatures électroniques et autres digitalisations des procédés ne sont plus des solutions en réaction à une situation de crise mais des outils courants utilisés tous les jours. La prise en main quasi complète de ces outils permet de gommer les écarts de productivité et de travail collaboratif entre le présentiel et le distanciel. Avec d'autres outils comme la signature électronique et les logiciels de gestion de la charge de travail (Stafiz, Monday, Kimble, etc.) les entreprises sont désormais de plus en plus équipées pour le travail à distance et leur usage est devenu un réflexe pour n'importe quel collaborateur. Le poste de travail devient de plus en plus mobile, et travailler depuis chez soi est de moins en moins synonyme de perte d'efficacité technologique et de dégradation de la communication entre collaborateurs. Cette normalisation de ces outils se retrouve notamment dans l'évolution exponentielle du nombre d'utilisateurs de Microsoft Teams comme suit :

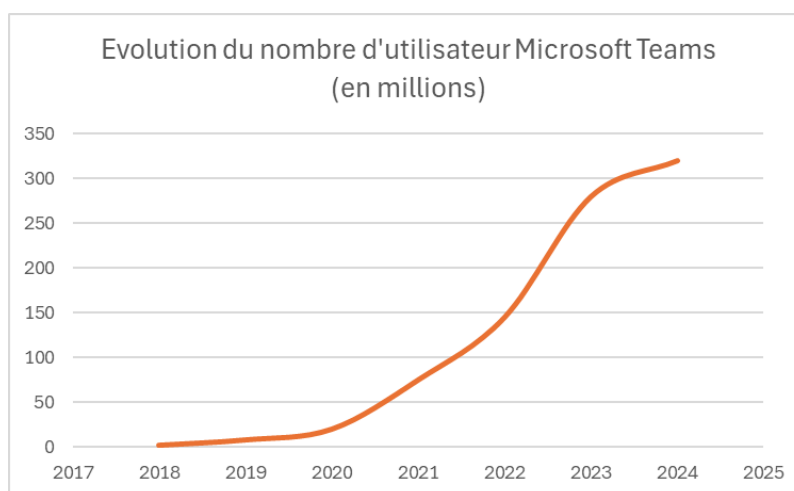


Figure 12 : Graphe de l'évolution du nombre d'utilisateurs de Microsoft Teams (en millions) – Données Venuelabs (2026)

Il est d'ailleurs possible de continuer de manager la productivité des équipes avec les dispositifs de vérification de l'activité en ligne des collaborateurs mais aussi le contrôle des « temps passés » par dossier. Ces possibilités permettent aux employeurs de ne plus voir le télétravail comme une menace vis-à-vis des résultats de l'entreprise mais comme un moyen de jongler entre bien-être des collaborateurs et production.

Par ailleurs, l'arrivée de l'intelligence artificielle a elle aussi transformé les besoins. Effectivement, le potentiel de l'IA permet tout d'abord de réduire ou même de supprimer les effectifs de certaines équipes (souvent les fonctions supports) tout en faisant émerger des besoins pour d'autres fonctions (renforcement des équipes IT par exemple). D'après une étude de l'OCDE, 27 % des emplois français sont exposés au risque d'automatisation par l'IA avec des disparitions d'emplois déjà observées : -67 % d'offres dans les centres d'appels et - 53 % en rédaction publicitaire d'après une étude d'Anthropic de mars 2026. Cette transformation n'est pas prise à la légère par les acteurs de l'immobilier car elle va entièrement redimensionner les besoins en espaces de bureaux. De plus, même les métiers qui survivent à l'émergence de l'IA doivent s'adapter et voient leurs modes de fonctionnement changer. Notamment la prise en charge par l'IA des tâches scripturales permet ainsi de réduire les besoins en installations complexes et volumineuses. On remarque une diminution du besoin en doubles écrans pour la saisie ou l'utilisation de logiciels mais également une réduction de la taille des postes de travail accentuant ainsi le phénomène entraîné par d'autres facteurs dont ceux cités précédemment. De même, les activités se concentrant sur les tâches de communication et d'échanges (échanges entre collaborateurs ou avec les clients, consignes vocales) les besoins en salles de réunion, espaces de visio-conférences et phone-box

se trouvent renforcés. Ces espaces plus mutualisables et interchangeables permettent encore de rationaliser les surfaces et de simplifier le télétravail et la mise en place du flex-office.

Ainsi, les nouvelles technologies permettent de déplacer les tâches individuelles hors des bureaux pour y concentrer uniquement les tâches nécessitant collaboration et communication. Elles permettent de rendre les postes de travail plus simples et mobiles sans perdre en efficacité. Les bureaux sont alors d'autant plus des espaces de regroupement intra-entreprise et il n'est plus question de continuer à aménager les bureaux en multipliant les effectifs par un ratio métrique par poste mais de créer des espaces flexibles et connectés. La transition a été catalysée par les confinements qui ont accéléré l'adoption de ces technologies par les collaborateurs qui sont aujourd'hui à l'aise avec ce nouvel environnement de travail. Ce changement des modes de travail va lui aussi dans le sens de l'optimisation des surfaces, de la réduction du coût immobilier et du développement du flex-office.

En somme, les entreprises se trouvent face à plusieurs enjeux. Elles sont contraintes de limiter leur voilure en termes de frais généraux et de rationaliser les dépenses, le coût de leur immobilier étant un levier inévitable de cette optimisation. Elles sont parallèlement confrontées à une transformation rapide et radicale des modes de travail, accélérée par le COVID et les attentes nouvelles des collaborateurs. Certaines de ces entreprises dont la chaîne de valeur n'a aucun lien avec l'immobilier manquent alors de clefs pour réaliser les arbitrages stratégiques et nécessaires.

3. L'émergence d'une nouvelle approche : l'arbitrage stratégique et le rôle central du conseil utilisateur

3.1. Le conseil utilisateur comme réponse à la complexité croissante

3.1.1. La phase 1 ou la compréhension des enjeux immobiliers de chaque projet

Dans ce contexte de transformation radicale et rapide, les entreprises, dont la plupart ne disposent pas de direction immobilière, se tournent de plus en plus vers un certain type de conseil immobilier : le conseil utilisateur. Si les métiers de l'immobilier sont nombreux et qu'il existe de très nombreuses structures de conseil en immobilier, la plupart de ces sociétés de conseil visent les propriétaires et investisseurs et marquent traditionnellement un certain désintérêt pour les utilisateurs réels des surfaces de bureaux. En effet, ces derniers s'engagent souvent sur des baux de long terme et ne représentent pas une source de contrats suffisamment régulière pour les conseillers, à l'inverse des bailleurs qui passent régulièrement et sur plusieurs actifs à la fois par les services des conseils. Parella, quant à elle, se focalise uniquement sur les utilisateurs de bureaux, qu'ils soient propriétaires ou preneurs à bail et garantit ainsi uniquement leurs intérêts.

Ce métier est complexe et requiert une véritable expertise. En effet, si chaque bien immobilier et chaque surface de bureau possède des caractéristiques uniques, chaque entreprise possède des besoins spécifiques et singuliers qui nécessitent de coupler une parfaite maîtrise du marché immobilier mais aussi une compréhension fine des besoins. Il s'agit ainsi d'assister les entreprises dans l'identification de leurs besoins immobiliers réels, leur traduction en recherche immobilière précise et tout ce que cela implique (contact avec les agents, identification des offres pertinentes, tri de l'information). Les « *tenant rep* » sont aussi les représentants des preneurs face aux bailleurs, qu'il s'agisse de la renégociation d'un bail existant ou de nouvelles négociations pour de nouveaux locaux. Le conseiller apporte alors une vision et une expertise fine du marché immobilier pour formuler une réponse, la plus personnalisée possible, aux entreprises qui cherchent à faire des économies sans pour autant dégrader leur marque employeur. Il peut intervenir sur des sujets plus spécifiques comme la cession d'un portefeuille immobilier ou la transition des entreprises souhaitant passer de propriétaire à locataire et se libérer de

leur charge immobilière. Son métier est donc à la croisée des compétences financières, juridiques et techniques qu'il associe à son expertise marché et produit (de l'immobilier) et à des qualités de pédagogie et d'accompagnement au changement. Cette amplitude de compétences et son expertise constituent une aubaine pour les entreprises qui rémunèrent ce travail sur les économies réalisées grâce au « *tenant rep* ».

La différence avec les agents immobiliers (les « brokers ») est principalement l'alignement des intérêts des entreprises avec leur *tenant rep*. Effectivement, alors que les brokers (agents immobiliers) se rémunèrent sur des valeurs de transaction (souvent 30 % du loyer annuel) et ont alors tout intérêt à voir ces valeurs gonfler au détriment du preneur, les *tenant rep* se rémunèrent sur le montant économisé par les entreprises sur leurs dépenses immobilières globales et cherchent donc à maximiser ces économies. De plus, les brokers représentent souvent aussi bien les bailleurs que les preneurs, orientant ainsi les recherches d'immeubles vers certains actifs qui leur permettraient de toucher des doubles commissions, sans tenir compte des besoins réels des utilisateurs. Le *tenant rep* est ainsi neutre et indépendant sur le marché et met simplement son expertise au service des besoins immobiliers des entreprises.

Le rôle du conseil utilisateur n'est donc pas seulement d'accompagner un locataire dans la recherche de locaux, il s'agit de comprendre en profondeur les besoins liés à l'activité et mettre en lumière les pistes d'optimisation (réduction de surface, passage en flex-office, diminution du nombre de bureaux individuels, changement de localisation, adaptation du niveau de services). L'ambition de cet accompagnement est que l'entreprise locataire ne paie que ce dont elle a véritablement besoin pour continuer de développer ses affaires, tout en offrant le meilleur standing de services, d'accessibilité et d'image immobilière.

Pour mener à bien cette analyse personnalisée et fine de la situation du client, il est primordial de décortiquer ses engagements, ses arriérés et ses projections immobilières. C'est ce qui caractérise le début de la plupart des missions sur lesquelles j'ai travaillé chez Parella. La première analyse correspond à l'analyse juridique de l'immobilier : la fiche de bail.

BAIL : CLIENT ANONYME 2			
Historique du client sur l'immeuble			
Eléments généraux		Commentaires	
Propriétaire	CLIENT ANONYME 2		
Asset Manager			
Locataire			
Type de Bail		Commercial	
Destination des locaux		Bureaux	
Surface Locative Totale		2 406 m²	
Bureau		2 406 m²	
dont superstructure		2 032 m²	
dont infrastructure		374 m²	
Archives			
Quote-part RIE			
Quote-part services			
Parkings voitures			
Parkings deux roues			
Parkings vélos			
Durée & conditions financières			
Date d'effet	01/01/2018		
Date de fin de bail	31/12/2026	31/12/2029	
Durée ferme du Bail	9 ans		
Date de la prochaine sortie possible	31/12/2026		
Date de préavis associé	30/06/2026		
Loyer initial HT HC	1 484 761 €	617,18	
Loyer bureaux superstructure HT HC	1 326 224 €	Soit 653 €/m²/an	
Loyer bureau infra HT HC	158 537 €	Soit 424 €/m²/an	65,0%
			les parkings sont hors bail
Provision pour charges inscrite au Bail le cas échéant			
Honoraires de gestion administrative & locative			
Honoraire de gestion technique			
Indexation			
Date d'indexation	A la date anniversaire (1er janvier)		
Indice de référence	ILAT T3 2017	110,36	
Date de la dernière indexation	01/01/2000		
Indice actuel	ILAT T3 2024	137,12	
Variation indice	124%		
Loyer global indexé HT HC	1 844 785 €	Soit 766,8 €/m²/an	
Loyer bureaux superstructure HT HC	1 647 806 €	Soit 811 €/m²/an	
Loyer bureau infra HT HC	196 979 €	Soit 527 €/m²/an	
Régime fiscal	TVA		
Avantages concédés			
Franchise	23 mois	2 845 792 €	répartie sur la durée ferme
Participation travaux	0 mois	- €	
MAD	4 mois	- €	
Garantie bancaire			
Dépôt de garantie	3 mois	371 190	Cautionnement bancaire (art
Garanties complémentaires le cas échéant			
Clauses juridiques importantes du Bail			
Article 606	Bailleur		
Article 605 (charges liées à l'entretien)	Preneur		
Gros équipements	Preneur -> remplacement ascenseurs, climatisations, chaufferie, transformateurs, façade de verre du bâtiment sur cour = Bailleur (sauf activité spécifique, non respect des obligations d'entretien).		
Mises en conformité	Preneur -> Bailleur sauf activité spécifique du Preneur		
Vétusté	Preneur		
Force majeure	Preneur		
Entretien des locaux	très bon état		
Etat des lieux d'entrée			
Sous-location	Possible 20 % de la surface de l'immeuble au profit de l'Association Groupe Monassier & Possible pour tout ou partie d'un des deux bâtiments, à toute société tierce 80% à une société contrôlée par Monassier		
Autres	Travaux d'amélioration de la performance environnementale -> Bailleur possibilité de classer certaines zones ERP (charge au Preneur de faire les travaux et de demander les autorisations)		
Restitution des locaux	Très bon état au 31/12/2026, bon état en 31/12/2029. Clause d'accession et remise en état initial.		
Indemnité d'occupation	x1,5		
Renouvellement (éventuelle dérogation à la tacite reconduction)	Tacite reconduction		

Figure 13 : Fiche de bail du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella

Il s'agit ainsi avec ce document de synthétiser les points et clauses les plus importants du bail signé par le client pour en saisir les corollaires financiers et temporels ainsi que les obligations de fin du bail. Cette étape est cruciale car elle permet d'identifier les clauses éventuellement abusives, le point de départ financier, l'organisation temporelle (dépôt de congé, départ des locaux, date la plus tardive de signature du nouveau bail, etc.) et l'impact économique qu'aura la fin du bail pour le client (coût des travaux de remise en état, sanctions financières en cas de départ tardif, niveau de remise en état etc.). C'est aussi l'occasion de comprendre la répartition de la charge des travaux entre bailleur et preneur pour les gros équipements, la mise en conformité, la vétusté et l'entretien des locaux. Pour rédiger cette fiche de bail, il est nécessaire de lire le bail signé et ses avenants en entier et d'identifier les clauses les plus dimensionnantes. Si la structure des baux est souvent la même, chaque bail est unique et l'expertise

du consultant en immobilier est primordiale pour savoir repérer les informations sur des documents comportant de nombreuses clauses.

Dès lors, cette fiche sert de base à la renégociation du nouveau bail avec l'actuel bailleur ou de point de départ pour de nouvelles négociations avec de nouveaux bailleurs. Bien souvent, les clients découvrent certaines clauses ou comprennent l'urgence du projet grâce à ce livrable qui permet de simplifier l'accès à l'information par rapport au bail qui constitue un document juridique dense et peu compréhensible pour les clients sans expertise immobilière.

À la suite de cette analyse du bail, il est possible d'identifier un paramètre important : le loyer de signature et l'encadrement de son indexation (fréquence de l'indexation et indice utilisé). Il est alors pertinent de mettre en comparaison cette information de signature avec le coût réellement supporté par l'entreprise annuellement : c'est la reconstruction du coût annuel global.

Coût d'occupation 2025 HT	CLIENT ANONYME 2	
Nombre de postes de travail installés	83 postes	
Surface bureaux	2 032 m ²	
Surfaces en sous-sol	374 m ²	
Surface locative totale	2 406 m²	
Loyer bureaux superstructure	811 €/m ²	1 647 806 €
Loyer bureaux infrastructure	527 €/m ²	196 979 €
Total loyer bureaux	767 €/m²	1 844 785 €
Parkings voitures	7 unités	
Loyer parkings voitures	3 520 €/u	24 637 €
Total loyer parking	3 520 €/u	24 637 €
Charges locatives (refacturées par le propriétaire)	6 €/m ²	14 314 €
Charges	6 €/m ²	14 314 €
Assurances	0 €/m ²	
Charges privatives (contrats directs fournisseurs)	82 €/m ²	196 918 €
Propreté - Environnement	36 €/m ²	85 877 €
Maintenance multitechnique	29 €/m ²	70 547 €
Energie - Fluides	17 €/m ²	40 494 €
Total charges	88 €/m²	211 232 €
Taxe bureaux	26 €/m ²	61 384 €
Taxe foncière	31 €/m ²	74 258 €
Total taxes	56 €/m²	135 642 €
Coût annuel d'occupation Cash	921 €/m²	2 216 K€
Coût annuel d'occupation par poste - Cash	83 postes	26,7 K€/poste
	63 personnes	36,9 K€/personne
Franchise	-131 €/m ² -	316 199 €
Amortissements (travaux et mobilier)	61 €/m ²	146 837 €
Total franchise & amortissements	-70 €/m² -	169 362 €
Coût annuel d'occupation P&L	851 €/m²	2 047 K€
Coût annuel d'occupation par poste - P&L	83 postes	24,7 K€/poste
	63 personnes	34,1 K€/personne

Figure 14 : Reconstruction du coût global d'occupation 2025 du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella

Reconstruit à partir des factures et quittances réelles de l'année d'étude, ce livrable permet de mettre en lumière plusieurs informations. Tout d'abord la variation du loyer entre la signature et la date d'analyse mais aussi le poids qu'occupent les charges privatives et locatives ainsi que les taxes sur le coût total de l'immobilier. Dans le cas du client « Anonyme 2 », on remarque que le loyer payé en 2025 s'élève à 767 €/m² ce qui correspond exactement au loyer de signature indexé pendant 9 ans avec l'Indice des

Loyers des Activités Tertiaires (ILAT) du T3 2017 comme référence, cela correspond aux valeurs indiquées sur la fiche de bail (Figure 13). Cela représente ainsi une augmentation de 24 % durant ces 9 dernières années. On constate aussi que le coût global d'occupation est supérieur de 154 €/m² au loyer en raison des charges et taxes payées en 2025. Ainsi, 15 % du poids financier de l'immobilier est porté par les seules charges et taxes ce qui démontre l'importance d'étudier avec attention ce paramètre qui varie en fonction de la localisation, de la qualité du bâtiment et du niveau des prestations associées à l'immeuble. Enfin, on remarque que le coût annuel global est calculé de deux manières : la vision « cash » et la vision « *P&L* » (pour « *Profit and Loss* » : pertes et profits). La vision *cash* est une vision dite réelle du coût et correspond aux flux de trésorerie réels alors que la vision *P&L* correspond à une vision comptable avec la prise en compte de l'amortissement du mobilier, des frais récupérables, des travaux d'aménagement et de la franchise accordée en début de bail par le propriétaire. Cette vision comptable est importante pour les décisions de contrôle de gestion de l'entreprise et donne lieu à une stratégie à plus long terme que la vision *cash*.

Ainsi, les données juridiques et financières sont bel et bien des informations cruciales et dimensionnantes pour tout projet immobilier et doivent être connues et comprises avant toute analyse. Le conseil utilisateur fournit à la fois une expertise d'analyse des documents associés mais aussi une capacité de restitution et de synthétisation pour le client. J'ai alors, dans le cadre de mes missions, régulièrement eu à réaliser des restitutions visuelles (diapositives) pour mettre en valeur ces informations importantes de manière synthétique et pédagogique. C'est dans ce cadre précis que j'ai mis au point progressivement au gré des missions un outil de simplification de ces étapes. Cet outil s'appuie sur la fiche de bail et la reconstitution du coût annuel global vus précédemment et fournit des lignes directrices et supports visuels qui visent à cadrer la mission dès son début. En effet, bien qu'il ait été dit précédemment que chaque sujet immobilier est unique, la démarche d'analyse suit souvent une méthodologie commune et s'appuie sur des benchmarks récurrents. Dans une démarche d'amélioration de l'efficacité des projets, j'ai alors proposé de mettre à disposition des consultants un outil qui permet à la fois de surveiller les paramètres dimensionnants tout en fournissant des graphes et autres supports visuels appuyant l'analyse du conseil utilisateur.

L'outil créé se doit d'être le plus appropriable possible par tous et c'est pour cette raison que j'ai décidé de le faire via un tableur Microsoft Excel. Le support doit pouvoir prendre en entrée la fiche de bail et la reconstitution du coût dans leur format existant et en tirer des ratios, benchmarks et graphes utiles pour créer un cadre à la stratégie. Pour optimiser les chances d'utilisation et d'adoption de l'outil, il ne doit pas ajouter d'étape supplémentaire aux missions déjà bien remplies des consultants. Il se construit alors comme suit (chaque partie correspondant à une feuille du tableur) :

- Les données entrantes du client : nom, secteur d'activité, localisation, chiffre d'affaires, marge d'exploitation et type de scénario (optimiste ou conservateur)
- La fiche de bail
- Le tableau de reconstruction du coût annuel global
- Des hypothèses (taux de croissance des effectifs et du chiffre d'affaires, m²/poste cible)
- Un benchmark de plusieurs ratios (loyers, coût, vacance, m²/poste, taux de flex, coût immobilier / chiffre d'affaires)
- Le positionnement du client vis-à-vis du benchmark (graphes et tableaux)
- Un tableau de bord de la stratégie visant à encadrer le début de la mission.

L'outil se veut autoportant : il suffit de remplir directement (ou de coller) la fiche de bail et la reconstitution du coût puis de remplir les quelques variables (inputs) et les liaisons entre les feuilles suivent et adaptent automatiquement les graphes et préconisations. Par exemple en reprenant le « Client Anonyme 2 » :

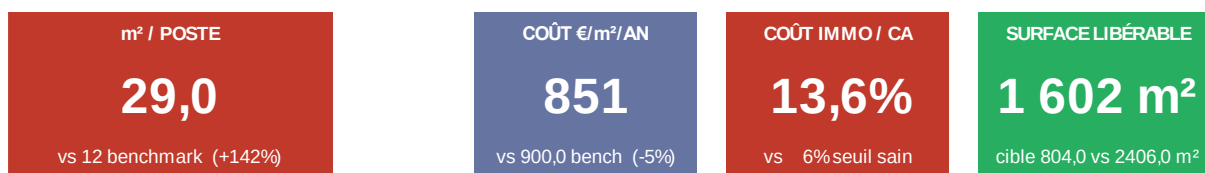
INPUTS CLIENT		
Identité, occupation actuelle et situation financière		
IDENTITÉ		
Nom du client	CLIENT ANONYME 2	
Secteur d'activité	Conseil / Finance	liste
Localisation	Paris hors QCA	liste
OCCUPATION ACTUELLE		
Effectif / postes (lien Coût d'occ.)		83 nb collaborateurs
Surface louée (lien Bail)		2 406 m ²
m ² / poste actuel		29,0 = surface / effectif
SITUATION FINANCIÈRE		
Chiffre d'affaires (année en cours)	15 100 000 €	
Marge / résultat d'exploitation	16,8% % du CA (santé financière grossière)	
Coût immo (P&L) / CA actuel	13,6% = coût net immo / CA	
SCÉNARIO		
Posture retenue	Conservateur	Conservateur / Optimiste

Figure 15 : Inputs entrés pour l'analyse du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella

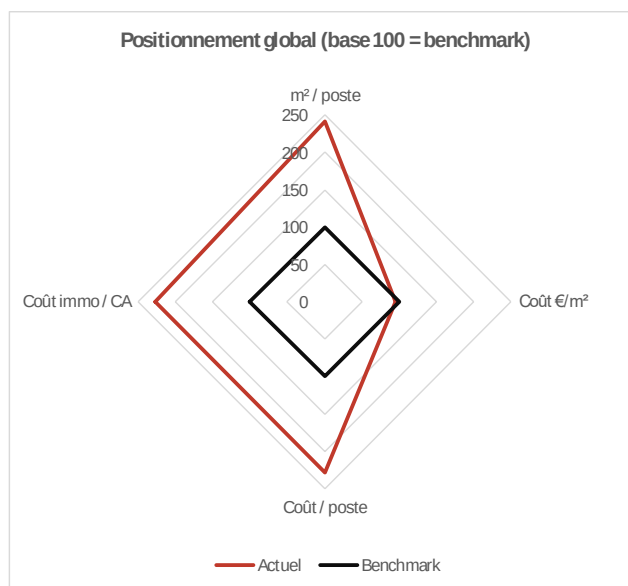
Les données de nombre de postes et de surface louée sont directement extraites de la fiche de bail et de la reconstruction du coût, seul le nom, le secteur et la localisation sont à renseigner. Il peut aussi être utile de renseigner le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle de l'entreprise afin de calculer le taux d'effort¹³ immobilier et de le comparer aux autres entreprises du secteur. Toutefois on note qu'il est rare d'avoir cette information en début de projet.

POSITIONNEMENT vs BENCHMARK

CLIENT ANONYME 2 | Localisation : Paris hors QCA | Édité le 15/07/2026



DONNÉES GRAPHIQUES (liées au diagnostic)		
Indicateur	Actuel	Benchmark
m ² / poste	29,0	12,0
Coût €/m ² /an	851	900
Coût / poste / an	24 662	10 800
Coût immo / CA	13,6%	6,0%
RADAR (base 100 = t		
	Actuel	Benchmark
m ² / poste	242	100
Coût €/m ²	95	100
Coût / poste	228	100
Coût immo / CA	226	100
SURFACE (m ²)		m ²
Surface actuelle		2 406
Surface cible		804



¹³Taux d'effort (dans ce contexte) : pourcentage du chiffre d'affaires alloué au coût immobilier.

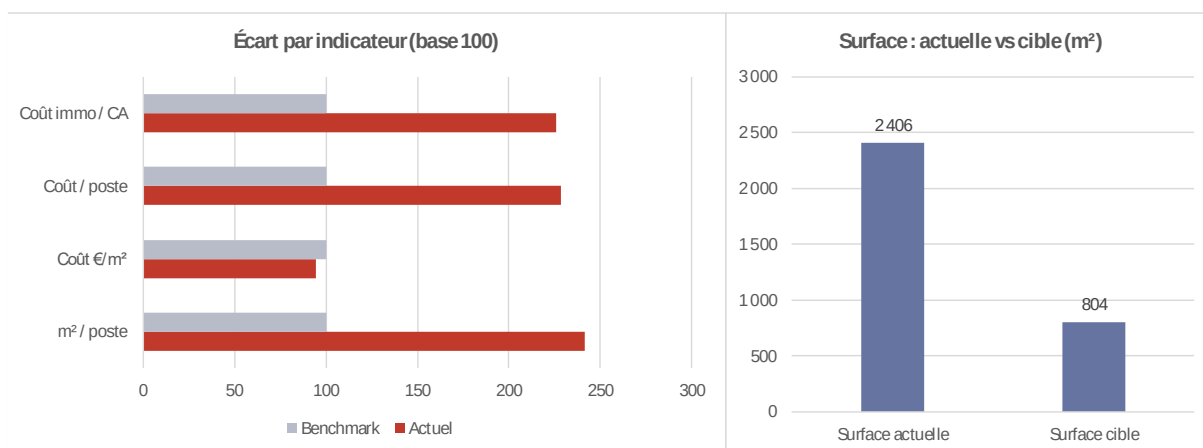


Figure 16 : Tableau de bord (Dashboard) du positionnement du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella

Dans notre cas, le client possède des locaux clairement surdimensionnés et l'outil le détecte automatiquement et le met en valeur. Il édite des graphes prêts à l'emploi pour une restitution et permet au consultant de comprendre en un coup d'œil. Toutefois, il est à noter que cet outil est généraliste et qu'il ne s'adapte que trop peu à la situation du client. Par exemple, ici le client, une étude notariale, est comparé au secteur « Conseil/Finance » faute de renseignements suffisants sur les cabinets de notaires. Ainsi, dans les faits le benchmark de surface est trop petit en raison du fort besoin en bureau individuel des notaires (comparé à un fonds de gestion par exemple) et la surface cible réelle devra être bien supérieure à celle indiquée sur le tableau de bord. Cet exemple met ainsi en exergue l'importance de l'expertise des consultants en conseil utilisateur et de la difficulté d'automatiser des tâches qui se doivent de s'adapter au cas par cas à chaque typologie de client.

DASHBOARD STRATÉGIE IMMOBILIÈRE

CLIENT ANONYME 2 | Conseil / Finance | Paris hors QCA | Scénario : Conservateur

1 — DIAGNOSTIC : ACTUEL vs BENCHMARK

Indicateur	Actuel	Benchmark	Écart
m² / poste	29,0	12,0	+141,6%
Coût complet €/m²/an (P&L)	851 €	900 €	-5,5%
Coût / poste / an (P&L)	24 662 €	10 800 €	+128,4%
Coût immo / CA	13,6%	6,0%	+125,9%
Coût total annuel — Cash (€)	2 216 296 € (décaissement réel, info)		

2 — ALERTES AUTOMATIQUES

Sujet	Statut	Diagnostic
Densité d'occupation	ALERTE	Sur-dimensionnement : 142% au-dessus du ratio cible → gisement de densification
Coût complet €/m²	OK	Coût €/m² aligné sur le marché
Poids du coût immo / CA	ALERTE	Coût immo 1.4% du CA, au-dessus du seuil sain 6%
Échéance de congé	ALERTE	Date de préavis dans moins d'un an → décider maintenant

3 — SURFACE CIBLE (à échéance du bail)

Effectif projeté à l'horizon	84	= effectif × (1+0.1%)¹¹ ans
Postes physiques requis (après flex)	67	= effectif projeté × (1 - flex 20%)
Surface cible (m²)	804	= postes physiques × 1.2 m²/poste
Surface actuelle (m²)	2 406	
Écart de surface	-1 602	Sur-occupation : 1602,0 m² libérables

4 — COMPARAISON DES STRATÉGIES (coût cumulé sur horizon du bail)

Paramètres communs

Horizon (ans)	1
Coût net annuel actuel — P&L (€)	2 046 934 €
Indexation annuelle	2,0%
Coût market €/m² (relocation)	900 €
Coût de transfert / déménagement (€/m²)	800 € hypothèse (aménagement + déménagement)
Gain de loyer renégo (% du loyer)	8% % de réduction sur le loyer (ou coût P&L à défaut)

Stratégie	Surface retenue	Coût an 1 (€)	Coût cumulé horizon (€)	vs Statu quo
A — Statu quo	2 406	2 046 934 €	2 046 934 €	+0
B — Renégociation (même surface)	2 406	1 899 351 €	1 899 351 €	-147 583
C — Déménagement (surface cible)	804	723 600 €	1 366 800 €	-680 134
D — Densification + flex (surface cible, sur place)	804	684 013 €	684 013 €	-1 362 921

5 — RECOMMANDATION

Stratégie la moins coûteuse

D — Densification + flex (surface cible, sur place)

Économie vs statu quo

1 362 921 €

Figure 17 : Dashboard stratégie immobilière du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella

Ici encore, sur ce *Dashboard* il est important de noter que certains des benchmarks utilisés sont trop génériques et seules les tendances sont vraiment importantes. Ainsi le tableau de bord résultant de l'analyse des données client nous donne plusieurs informations. Tout d'abord, il est clair que le client peut optimiser la densité d'occupation de ses locaux (29 m²/poste étant bien supérieur à tous les benchmarks du secteur), ce qui explique également que le coût immobilier occupe une part bien plus importante du chiffre d'affaires que dans le benchmark (13,6 % contre 6 %). Le tableau nous alerte aussi sur l'échéance courte (moins d'un an) de la fin du bail et de la nécessité de prendre une décision rapidement. Dans sa troisième partie le *Dashboard* propose une réduction de surface et une nouvelle surface cible (encore une fois, dans les faits, la surface cible sera finalement bien plus élevée pour correspondre aux besoins très spécifiques du client : ici 1 900 m²). Enfin, la quatrième et la cinquième partie du tableau analysent les différents scénarios souvent rencontrés en *tenant rep* : renégociation, déménagement sans optimisation, déménagement optimisé et optimisation des surfaces actuelles en se basant sur des hypothèses de coût de transfert et de potentiel de négociation (ici 800 €/m² et 8 %). Ici, l'hypothèse conseillée est l'optimisation des surfaces actuelles via la densification car elle permet de se débarrasser des surfaces inutiles tout en limitant les coûts de projet en se passant des coûts de transfert (déménagement). Ce scénario de densification et d'optimisation des surfaces est effectivement celui qui a été choisi par le client lors d'une première étude, toutefois ce type de scénario entraîne des négociations spécifiques avec le bailleur rarement ouvert à la division d'un immeuble indépendant avec plusieurs locataires. Avec cet exemple, on constate l'utilité de l'outil : il ne nécessite que très peu d'étapes supplémentaires dans le déroulement des missions et permet, avec des livrables déjà réalisés, de mettre en valeur les points d'attention les plus importants propres à une mission, de comparer la situation avec le benchmark et de mettre en comparaison les différents scénarios. Alors, adossé à une base de données encore plus fine et alimentée régulièrement de tous les nouveaux projets, cet outil pourra produire des préconisations de plus en plus justes. De plus, l'outil montre déjà son utilité avec un cadrage efficace et rapide de la mission permettant d'orienter le début du projet avec peu d'informations.

L'outil proposé se veut être un support de cadrage qui peut intervenir en tout début de mission. Une fois le cadrage de la mission effectué, le conseil utilisateur doit plonger dans la complexité du dossier et la spécificité du client pour proposer une stratégie adaptée, cohérente et pérenne.

Dans la méthodologie Parella, le début de mission se concentre sur la compréhension des enjeux du client et sur le dialogue avec celui-ci pour synthétiser sa situation immobilière et dimensionner les phases suivantes. Deux restitutions sont prévues en ce sens et en amont de toute recherche immobilière. La première, la restitution intermédiaire, a pour objectif de valider avec le client le cahier des charges immobilier. Il s'agit de replacer le contexte actuel, de détailler les conditions juridico-financières, d'observer la qualité des locaux occupés, de synthétiser les entretiens et sondages menés auprès des collaborateurs et managers sur leurs attentes immobilières, de calculer le coût immobilier et d'analyser le marché immobilier global et local. Enfin une macroanalyse financière permet de modéliser selon des hypothèses les scénarios principaux envisageables (souvent une étude *STAY* vs *MOVE* comme suit en Figure 18).

Dans un second temps, une restitution finale permet, avec le cahier des charges validé, de modéliser plus précisément les scénarios en se basant sur des hypothèses plus concrètes en termes de surface, localisation, standing, niveau de charges etc. Sont alors présentées au client les offres et transactions récentes sur des surfaces similaires à sa cible et situées à proximité de sa localisation cible. Les modèles financiers sont précis et portent sur des offres correspondant aux besoins. Cette restitution est importante car elle marque la fin de la phase 1 : la phase de compréhension de la situation actuelle et d'orientation des possibilités futures pour le parc immobilier de l'entreprise en question. D'ailleurs, il arrive parfois que certaines sociétés ne fassent appel à Parella que pour cette phase de compréhension et d'analyse approfondie de l'état des lieux immobilier. C'est seulement à l'issue de ces deux restitutions et des réponses apportées par le client, que le cahier des charges, les hypothèses financières, les besoins spécifiques (techniques et serviciels) et le planning projet sont validés et peuvent donner lieu au lancement de la recherche immobilière.

	Statu quo			STAY iso surface			MOVE		
	Conditions 2026			Conditions cibles - 2027			Conditions cibles - 2026		
Hypothèses de date de prise d'effet du nouveau bail	12/12/2029			01/01/2027			01/11/2026		
Durée ferme du Bail	9 ans			6 ans			6 ans		
Engagement complémentaire de				6 ans					
Nombre de postes de travail	83 postes de travail			83 postes de travail			67 postes de travail		
Nombre de places en salles de réunion							98 places		
Nombre de places en espaces informels									
	Surface / unité	Coût unit. HT	Coût global HT	Surface / unité	Coût unit. HT	Coût global HT	Surface / unité	Coût unit. HT	Coût global HT
Loyer bureaux	2 032 m²	840 €/m²	1 706 K€	2 032 m²	840 €/m²	1 706 K€	1 950 m²	1 000 €/m²	1 950 K€
Loyer surfaces en sous-sol	374 m²	535 €/m²	200 K€	374 m²	535 €/m²	200 K€			
Local vélo							20 u	400 €/m²	8 K€
A. Total loyer bureaux	2 406 m²	792 €/m²	1 906 K€	2 406 m²	792 €/m²	1 906 K€	1 950 m²	1 004 €/m²	1 958 K€
Horaires de gestion	2 406 m²	0 K€	0 K€	2 406 m²	0 K€	0 K€			
Charges locatives	2 406 m²	6 €/m²	15 K€	2 406 m²	6 €/m²	15 K€	1 950 m²	20 €/m²	39 K€
Charges privatives	2 406 m²	83 €/m²	200 K€	2 406 m²	85 €/m²	204 K€	1 950 m²	80 €/m²	156 K€
Plan pluriannuel de travaux		0 K€	0 K€		0 K€	0 K€			0 K€
Charges & travaux RIE	2 406 m²	0 K€	0 K€	2 406 m²	0 K€	0 K€	1 950 m²	0 K€	0 K€
Loyer parkings voitures	7 u	3 572 €/u	25 K€	7 u	3 644 €/u	26 K€	7 u	3 644 €/u	26 K€
B. Total loyer parkings			25 K€			26 K€			26 K€
C. Total charges locatives et privatives	2 406 m²	89 €/m²	214 K€	2 406 m²	91 €/m²	219 K€	1 950 m²	100 €/m²	195 K€
Taxe bureaux	2 406 m²	26 €/m²	62 K€	2 406 m²	26 €/m²	64 K€	1 950 m²	26 €/m²	52 K€
Taxe parking		0 K€	0 K€		0 K€	0 K€			0 K€
Taxe foncière	2 406 m²	31 €/m²	75 K€	2 406 m²	32 €/m²	77 K€	1 950 m²	32 €/m²	62 K€
TEOM	2 406 m²	0 K€	0 K€	2 406 m²	0 K€	0 K€	1 950 m²	0 K€	0 K€
D. Total taxes	2 406 m²	57 €/m²	138 K€	2 406 m²	58 €/m²	140 K€	1 950 m²	58 €/m²	114 K€
Coût récurrent annuel	83 m²	27 505 €/m²	2 283 K€	2 406 m²	952 €/m²	2 290 K€	1 950 m²	1 176 €/m²	2 292 K€
Franchise de loyer / Participation travaux	Soit 2,0 mois/an	17,9 mois	-2 846 K€	Soit 1,0 mois/an	6 mois	-953 K€	Soit 2,0 mois/an	12 mois	-1 958 K€
Mise à disposition anticipée des locaux		0 mois	0 K€		0 mois	0 K€		4 mois	-103 K€
E. Total incentives Bailleur			-2 846 K€			-953 K€			-1 958 K€
Loyer économique global (hors MAD)	2 406 m²	661 €/m²	1 590 K€	2 406 m²	726 €/m²	1 747 K€	1 950 m²	837 €/m²	1 632 K€
Loyer économique superstructure (hors MAD et hors parking)	2 032 m²	700 €/m²	1 423 K€	2 032 m²	770 €/m²	1 564 K€	1 950 m²	833 €/m²	1 625 K€
Coût récurrent économique annuel	2 406 m²	818 €/m²	1 967 K€	2 406 m²	886 €/m²	2 132 K€	1 950 m²	1 008 €/m²	1 966 K€
Intégrant la franchise liée sur la durée ferme (A+B+C+D+E/Durée ferme)									
Coût récurrent économique annuel par poste		23 696 €/poste			25 683 €/poste			29 343 €/poste	
Coût récurrent économique annuel par personne	63 personnes	31 218 €/personne			33 836 €/personne			31 206 €/personne	

Figure 18 : Modélisation financière de phase 1 des scénarios du « Client Anonyme 2 » - Donnée Parella

3.1.2. La phase 2 ou la recherche immobilière

Dès la validation des attentes immobilières, la recherche est lancée (dans le cas d'un scénario de déménagement) et la communication avec les brokers commence. Il s'agit de partager le cahier des charges exact établi en amont avec les clients (phase 1). Cette recherche donne lieu à la réception de très nombreuses offres peu triées par les brokers et qui nécessitent ainsi une sélection minutieuse par les consultants en conseil utilisateur. J'ai ainsi pu prendre part à ce processus de sélection en plusieurs étapes : *long-list*, *medium-list* et *short-list*.

Le passage de la *long-list* à la *medium-list* témoigne des divergences d'intérêts entre les entreprises utilisatrices et les agents. Effectivement, les *brokers* ont des objectifs de taux d'occupation des immeubles pour lesquels ils sont mandatés et doivent rendre des comptes régulièrement aux bailleurs. C'est pour cela que les offres qu'ils envoient en réponse à nos recherches immobilières ne sont pas neutres et correspondent bien souvent à leurs objectifs. Il est ainsi plus qu'important de trier les offres et de croiser les retours de différents *brokers*. Il s'agit alors pour le consultant de discriminer les offres en se basant sur des critères concrets (fondés sur le cahier des charges établi). S'il est évidemment question d'écarter les immeubles ne correspondant pas aux besoins de surfaces, d'équipements, de services, de localisation ou de contraintes budgétaires, il est aussi du rôle du consultant d'écarter les offres sur des critères moins évidents construits sur sa compréhension de la culture d'entreprise du client : standing de l'immeuble et du quartier, niveau de cloisonnage des locaux, luminosité, organisation des plateaux, etc. Ces critères liés à la compréhension du client sont d'ailleurs ce qui fait toute l'importance du consultant en conseil utilisateur : difficilement remplaçable par une intelligence artificielle, le conseil met à profit son expérience, son expertise et sa relation privilégiée avec son client pour anticiper les besoins et les ressentis de ce dernier. À l'issue de ce tri il s'agit de présenter les offres restantes au client afin de continuer à affiner la recherche. En pratique, pour chaque recherche, plus d'une centaine d'offres sont reçues et le premier tri n'en conserve que 20 % qui seront présentées lors d'une restitution au client. À l'issue de cette présentation, le client confirme ses offres favorites et un plan de visite est établi (environ une dizaine d'immeubles) avec le client pour pouvoir mieux apprécier la qualité et les ressentis réels associés à chaque actif sélectionné. Les visites sont primordiales pour les clients pour comprendre les espaces, projeter les aménagements, constater les vues et volumes et apprécier les parties communes (le cas échéant). J'ai pu constater de nombreuses fois des immeubles

qui étaient parmi les favoris d'un client être finalement écartés à la suite des visites et à cause d'un mauvais ressenti sur place. L'étape d'analyse post-visite est un moment délicat de l'accompagnement client. En effet, le conseil s'efface légèrement pour libérer la réflexion de son client sans trop l'orienter. C'est souvent le moment de blocages liés à des discussions compliquées entre les différentes instances du client qui se projettent différemment dans un immeuble et qui anticipent inégalement le poids d'un déménagement dans leurs activités opérationnelles. Le rôle du conseil dans ces moments est d'essayer de débloquer la situation en apportant des éléments objectifs et factuels sur les immeubles : grille multicritère, comparaisons des budgets de charges, mise en compétition des budgets travaux ou production de documents complémentaires. J'ai par exemple eu à réaliser un document de présentation et d'analyse (cf. Figure 19) de différents quartiers de bureaux qui ne faisaient pas l'unanimité chez un client pour l'aider à se projeter ou non dans certaines localisations moins appréciées (Saint-Ouen, Clichy).

Sub-criteria : Rating from 0 to 5 Criteria : in %		Weighting	Rating (/5)		Comment
Transport connectivity		25%	4,2	21,0%	
Proximity to tube station (metro, RER, train)	10%		4		Saint-Ouen (RER C & line 14) : 4 minutes Garibaldi (line 13) : 12 minutes
Number of tube lines within less than 10 minutes	5%		3		2 tube lines (14, RER C)
Number of parking spots in the building	8%		5		212 units including 48 electrified Nb available TBC
Cycle space ratio (space to sq ft)	2%		5		Bike room : ~400 sqm 28 motorbike spaces
Building & targeted floors		15%	3,8	11,5%	
Building quality (new, refurbished, renovated, label & certifications)	5%		5		New building delivered in 2023 HQE & BREEAM certifications BBC Effinergie Rénovation & E+C labels WiredScore
Look and feel of the building & the floor.s (ceiling height, depth of floors, light, possibilities to open the windows)	2%		5		Strong architectural signature, access to terraces on every floor Vegetation and outdoor spaces High-end multi-service base Ceiling height: 2.7 m Façade grid: 1.35 m Floor plates: ~2.500 sqm
Number of floors Existing = 1 floor	2%		5		1 floor
N/A	5%		3		905
Current : 006 sqm / Target 016 sqm	1%		0		No
Plug & play					
Local amenity & services available in the building					
Local amenity		5%	4,0	4,0%	
Proximity to shops, restaurant and bars	5%		4		Victor Hugo district : offer still limited around the building Saint-Ouen town centre and market nearby
Services available in the building		25%	5,0	25,0%	
Availability of outside space in the building	3%		5		Terraces and gardens on each level + rooftop with auditorium and panoramic view ~4 000 sqm of outdoor areas in the building
Feasibility of the professional kitchen	15%		5		Options on ground floor and on private floors
Services (catering, fitness, business center, auditorium)	7%		5		On-site catering (RIE) in the multi-service base, gym and wellness services in the service base, meeting rooms, coworking areas and auditorium in the multi-service base (~4 500 sqm of services), Auditorium (ERP cat. 5 type W) — ~130 seats with panoramic view
Deliverability/Risk		10%	3,0	6,0%	
Delivery date & planning risks	10%		3		Immediate availability
Cost		20%	4,5	18,0%	
CAPEX	10%		4		1 578 K€
Annual rent (RIE incl. and charges & taxes excl.)	10%		5		603 K€/y
Overall building rating		100%	86/100		

Figure 19 : Extrait d'une grille multicritères préremplie pour un client - Donnée Parella

Enfin, à l'issue de ces visites, 3 offres sont sélectionnées par le client afin d'être passées au crible : c'est la *short-list*. Chaque immeuble retenu dans cette dernière phase est inspecté sur :

- Les détails techniques (équipements, hauteur sous plafond, capacitaires, consommation énergétique, système de chauffage, ventilation et climatisation, gestion technique du bâtiment, etc.)
- Les détails financiers (loyer de présentation, potentiel de négociation et d'accompagnement, engagement ferme)
- Les détails juridiques (spécificités du bâtiment ou du projet à mentionner dans le bail)
- La faisabilité architecturale du projet d'aménagement ou *test-fit* (proposition d'aménagement et de micro-zoning afin de s'assurer de la faisabilité de l'implantation de toutes les équipes).

Cette étude fait l'objet d'une restitution à part entière et très détaillée afin de mettre en exergue les points forts, les défauts, les similarités et les différences entre les trois immeubles, comme observable en Figure 20. Ce document est important car il est régulièrement utilisé comme support par les équipes projet pour finaliser le processus de décision par les membres de la direction des entreprises. C'est un point clé pour le client qui s'apprête à sceller son sort immobilier et à s'engager sur plusieurs années et le rôle du conseil utilisateur est clé ici comme support d'aide à la décision pour une orientation qui aura un impact sur la stratégie globale de l'entreprise qu'il accompagne.

	SITUATION ACTUELLE	PROGRAMMATION	TEST FIT TOUR EGÉE	TEST FIT TOUR EQHO	TEST FIT TOUR INITIALE
SURFACES	SUN = 276 m ²	SUN = 266 m ²	SUN = 231 m ²	SUN = 229 m ²	SUN = 251 m ²
	SUBL = 391 m ²	SUBL = 355 m ² (si efficience à 75%)	SUBL = 343 m ²	SUBL = 364 m ²	SUBL = 370 m ²
POSTES DE TRAVAIL	29 postes Dont 5 bureaux individuels 1,16 poste/personne	25 postes Dont 3 bureaux individuels 1 poste/personne	25 postes Dont 3 bureaux individuels 1 poste/personne	25 postes Dont 3 bureaux individuels 1 poste/personne	25 postes Dont 3 bureaux individuels 1 poste/personne
RATIO EN ESPACES OUVERTS	-	5 m ² /poste	4,4 m ² /poste	5 m ² /poste	4,7 m ² /poste
PLACES EN SALLE DE REUNION	10 places 0,35 place/poste de travail	21 places 0,8 place/poste de travail	15 places* 0,6 place/poste de travail	12 places* 0,5 place/poste de travail	15 places* 0,6 place/poste de travail
ESPACES INFORMELS	1 point café	1 cafétaria / showroom de 30 m ²	1 cafétaria / showroom de 42 m ² - 16 places	1 cafétaria / showroom de 48 m ² - 20 places	1 cafétaria / showroom de 40 m ² - 16 places
ESPACES SPÉCIFIQUES	1 point copie 1 espace de stockage d'environ 10m ²	1 espace reprographie 1 baie de brassage 2 espaces de stockage	1 espace reprographie 1 baie de brassage 2 espaces de stockage dont 1 espace en premier jour	1 espace reprographie 1 baie de brassage 2 espaces de stockage dont 1 espace en premier jour	1 espace reprographie 1 baie de brassage 2 espaces de stockage dont 1 espace en premier jour

Figure 20 : Support synthétique de comparaison technique d'immeubles « short-listés » pour un client - Parella

Finalement, après cette étude approfondie, des lettres d'intention (LOI pour *letter of intent*) sont envoyées aux bailleurs avec les conditions souhaitées par les clients sur les trois immeubles retenus et commence ainsi la période de négociation. Les LOI reviennent avec des modifications apportées par le bailleur à qui elles sont renvoyées réajustées par le consultant en accord avec son client. Les allers-retours continuent ainsi de suite jusqu'à ce que les deux parties trouvent un accord et signent un *term-sheet* qui marque la fin de la recherche. L'expertise du conseil utilisateur est toujours nécessaire à ce moment du projet afin de rédiger le bail, moment crucial de la négociation souvent réalisé aux côtés de conseils-avocats. Le bail est un document juridique valant contrat qui engage les deux parties sur de longues durées et incarne l'ensemble de la complexité du projet immobilier. Ici encore, les versions de bail feront des allers-retours entre bailleur et conseil utilisateur afin de trouver un accord sur les conditions exactes de chaque clause. Le détail de chaque clause est important car il engage chaque partie pour toute la durée du bail et peut parfois être source de blocage ou de litige, la maîtrise parfaite des aspects juridiques est donc primordiale et montre un peu plus l'importance pour les utilisateurs d'être représentés par un conseil. C'est finalement à la signature du bail que la mission de conseil s'achève.

En somme, la mission du conseil utilisateur est multiple et complexe. Il s'agit de mettre à profit son expertise du marché immobilier et des pratiques d'usage pour déchiffrer la situation de son client, la synthétiser pour la lui décrire de manière pédagogique et la prendre en base pour le projet futur. Pour ce projet, le conseil utilise ses relations avec les brokers et les bailleurs pour trouver le bien qui correspond le mieux au cahier des charges, en modéliser l'impact financier à long terme et négocier les clauses juridico-financières jusqu'à la signature du bail. Il s'agit ainsi pour le conseil de traduire la stratégie globale de l'entreprise en termes immobiliers afin que ses locaux ne soient pas le résultat d'un choix par défaut dicté par l'offre disponible et sans vision à long terme. Cette approche marque un changement fondamental : il ne s'agit plus de gestion immobilière mais de stratégie immobilière. Ce changement de posture transforme en profondeur les métiers de l'immobilier dans leur ensemble.

3.2. De la gestion immobilière à la stratégie immobilière

Au regard de l'évolution stratégique de l'immobilier pour les entreprises, elles se sont peu à peu tournées vers des professionnels pour optimiser les ressources dédiées à leur immobilier. Si le rôle du directeur immobilier existe depuis déjà quelque temps, il était autrefois un rôle de gestionnaire qui s'assurait des échéances de baux et de leur signature mais aussi de la gestion des travaux de maintenance et de rénovation, aujourd'hui le directeur immobilier est un programmeur qui conçoit et applique une stratégie. Il n'est plus à la tête d'une fonction support de l'entreprise, il devient le leader d'un pôle stratégique et d'un levier de performance opérationnelle et financière. On a effectivement vu que dans un contexte de crise économique et de tension de l'immobilier, la stratégie immobilière des entreprises est devenue un point essentiel de l'adaptation de ces dernières. Le directeur immobilier s'entoure d'autres professionnels et a parfois lui-même recours à des *tenant rep* pour s'assurer de la pertinence de sa stratégie et d'avoir suffisamment de levier lors des négociations. J'ai pu observer de nombreuses missions de conseil utilisateur chez Parella où l'interlocuteur client était un directeur immobilier. Si ce dernier assure des missions stratégiques vis-à-vis du parc immobilier de son entreprise, il a besoin de l'expertise externe d'un conseil pour l'assister dans un projet immobilier. De plus, la rémunération basée sur les économies réalisées assure l'alignement des intérêts entre le conseil et son client. C'est d'ailleurs l'indépendance du conseil utilisateur qui le rend attractif pour les directeurs immobiliers. Alors que ces derniers ont une parfaite connaissance du parc de leur entreprise et des besoins immobiliers, ils profitent tout de même de la maîtrise du marché, du réseau et de l'expertise en négociation d'un conseil. Dès lors, pour une entreprise, avoir un département immobilier ne dispense pas celle-ci de faire appel à des conseils externes, au contraire, la complémentarité de leurs expertises rend la conduite du projet d'autant plus efficace.

Par ailleurs, Parella accompagne les utilisateurs, quand bien même ils seraient propriétaires. C'est le cas des missions de *sale and lease-back* (cession-bail) auxquelles j'ai pu participer. Comme abordé en première partie, la décision de céder tout ou partie de son parc immobilier pour effectuer une transition vers un modèle *Asset Light* s'inscrit dans une vision stratégique de long terme. Le rôle du conseil est d'assurer les intérêts de l'utilisateur à travers cette modification d'ampleur. Si la cession-bail permet la flexibilité et la simplification de la gestion de l'implantation, elle implique souvent l'écriture de baux pour chacune des adresses et Parella avait donc pour rôle de veiller, à la fois au bon déroulé de la cession au meilleur prix, mais aussi de garantir que les baux n'étaient pas trop contraignants pour le client vendeur. Ce type de mission m'a démontré la grande agilité du conseil utilisateur qui est aussi bien capable de négocier face à des bailleurs pour un client locataire que de faire appel à eux pour leur proposer un investissement. Cette agilité est le reflet des besoins divers des entreprises pour adapter leur stratégie immobilière de long terme aux réalités économiques et à leurs besoins. Ainsi, il ne s'agit plus pour les entreprises de simplement gérer l'encours de leur patrimoine historique, il s'agit désormais de trouver l'équilibre entre flexibilité et contrôle et de s'assurer que les nouveaux engagements pris correspondent à la vision long termiste de la société.

C'est dans ce cadre d'approfondissement de la stratégie que le schéma directeur immobilier est devenu un véritable outil de pilotage, tant dans des cadres privés que publics. Le Schéma Directeur Immobilier

et Énergétique (SDIE) est en effet devenu incontournable pour les collectivités dans une logique d'optimisation et de bonne utilisation des deniers publics. Si les SDIE ne sont pas obligatoires, le conditionnement de nombreuses aides et le renforcement du cadre légal autour des nouvelles constructions et de la rénovation énergétique rendent difficile de se passer d'un tel outil. Les entreprises ne peuvent plus piloter leur immobilier sans vision claire à long terme. Les SDIE tiennent alors compte des projections d'effectifs, des projections financières, des hypothèses d'implantations locales, des ambitions RSE, des contraintes réglementaires, de la vétusté anticipée et des opportunités de marché pour ajuster la stratégie et la découper en plans d'action et échéances temporelles. Il s'agit d'un document d'arbitrage qui vise à faire du parc immobilier un atout plus qu'un poids.

J'ai pu observer concrètement cette logique avec un client de Parella qui possédait de multiples implantations parisiennes liées à sa logique de développement par fusion-acquisition. Le client explorait les scénarios de regroupement des entités dans un ou deux sites centraux. Si l'enjeu immédiat de cette mission est éminemment immobilier, il faut prendre en compte les projections d'évolution des effectifs, analyser les potentielles redondances métiers entre les entités, évaluer l'impact économique du projet et le changement du poids immobilier dans les finances de l'entreprise. Cette analyse ne peut être pertinente que si elle étend ses projections suffisamment dans le temps et un manque d'amplitude temporelle fait courir le risque d'adopter une stratégie qui devienne rapidement obsolète. Ce type d'exercice illustre le glissement décrit plus haut : la question ne peut plus se contenter d'être « quel immeuble répond à mes besoins aujourd'hui ? » mais doit inclure le projet global de l'entreprise, les contraintes bâtimentaires et les obligations normatives. Effectivement, les contraintes réglementaires et normatives évoquées en début de rapport rendent cette analyse de long terme d'autant plus cruciale car il incombe bien souvent aux utilisateurs (propriétaires ou locataires) de prendre en charge les adaptations nécessaires et cet aspect ne peut plus être considéré comme accessoire ou optionnel. Le rôle du conseil utilisateur est donc de prendre en compte l'ensemble des enjeux cités et d'en tirer une chronologie permettant de rendre la stratégie immobilière pérenne et d'anticiper les transformations successives que va subir le parc.

L'immobilier est ainsi devenu un support de la stratégie des entreprises. C'est donc aussi un outil supplémentaire dans le déploiement des ambitions RSE¹⁴. Entre empreinte carbone et consommations énergétiques, l'immobilier est autant une source de pollution qu'un levier de responsabilisation des entreprises qui réduisent leur impact aussi à travers leur immobilier. Une multitude de labels et certifications (HQE, BREEAM, Effinergie, etc.) permettent aux entreprises de sélectionner leurs locaux en accord avec leurs valeurs environnementales et sociales tout en maximisant la qualité de travail de leurs collaborateurs. L'immobilier devient ainsi un levier et un contributeur à la mise en place de la stratégie ESG des entreprises. Ces exigences environnementales ne restent pas déclaratives, elles s'intègrent ainsi désormais dans le cahier des charges immobiliers et dans le tri des offres en *long-list*. Au même titre que le loyer ou l'accessibilité, elles ont un impact important sur la décision immobilière car elles peuvent influencer sur l'image recruteur, sur la marque entreprise et sur le reporting extra-financier.

Toutefois, si établir une stratégie immobilière de long terme s'impose comme un levier incontournable à la rationalisation des coûts pour les entreprises, l'établissement de cette stratégie est un coût en soi qui donne lieu à un arbitrage ambigu. En effet, lors de mes missions j'ai régulièrement vu des clients renoncer à certaines phases de la méthodologie Parella voire renoncer complètement à faire appel aux services des *tenant rep*. Le coût financier de tels services peut en effet donner lieu à des questionnements internes et la logique de « *cost-killing* », qui vient avec la majorité des missions de stratégie immobilière finit parfois par mener à la remise en question des services de conseil externe eux-mêmes. Pourtant, il est fréquent chez Parella d'accompagner des clients s'étant passés d'expertise immobilière pendant de nombreuses années et qui se sont trouvés forcés de constater que leur situation avait un impact non négligeable et négatif sur leur santé financière. Effectivement la gestion simple des baux et de l'encours immobilier ne permet pas de profiter complètement des dynamiques immobilières positives et de peser

¹⁴RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

suffisamment dans les négociations tout en privant l'entreprise d'un point de vue extérieur et d'une projection de long terme. Ce constat en appelle un autre : les entreprises ne peuvent plus se permettre de traiter l'immobilier comme un poste de dépense annexe et qui se gère presque tout seul.

Ainsi, les entreprises qui cherchent à optimiser le coût de leur immobilier en respectant leur stratégie globale ont bien compris qu'elles devaient inclure l'immobilier dans leur programmation et valoriser les fonctions décisionnelles qui s'y rapportent. C'est ainsi que les bureaux sont passés de simples lieux d'activité à de véritables outils de mise en place de la stratégie globale de l'entreprise. Toutefois, les transitions qu'implique le déploiement de la stratégie immobilière ont un impact très important sur le cadre de vie des employés et la réussite d'un plan immobilier repose en grande partie sur son adoption par les collaborateurs.

3.3. L'accompagnement au changement comme facteur clé de succès

La pertinence de la rationalisation de l'immobilier dans une logique financière est claire mais il est impératif de prendre en compte la dimension sociale que prend une stratégie immobilière. En effet, une réduction des surfaces, un changement de localisation, un passage en flex-office ou une modification des accords de télétravail sont avant tout des événements vécus par les collaborateurs comme des transitions majeures et sont souvent sources d'anxiété. Les repères et habitudes des employés sont structurants et la perte de bureaux attitrés, la modification des trajets ou l'ouverture des espaces de travail sont souvent associés à la crainte de dégradation des conditions de travail. Un projet immobilier, pour être un succès, ne peut pas être pensé uniquement techniquement et doit inclure les problématiques RH dans sa conception. Ce critère est primordial pour l'entreprise car il exerce une influence sur sa marque recruteur mais aussi sur sa capacité à retenir les talents et à motiver ses équipes.

Afin de s'assurer de la pertinence du projet immobilier à l'échelle humaine, il est ainsi primordial d'anticiper les besoins et de comprendre l'état d'esprit des équipes à travers la consultation et la co-construction du projet. De nombreux outils permettent effectivement d'inclure le personnel dès les étapes de conception : ateliers participatifs, enquêtes, questionnaires, entretiens, espaces test et phases pilotes. Il est d'ailleurs fréquent que les équipes de *tenant rep* travaillent en association avec des spécialistes de l'accompagnement au changement (en interne ou non) alors chargés de recueillir les impressions et retours d'expérience sur les locaux actuels ainsi que les attentes et craintes autour du projet immobilier futur. Parella compte un pôle dédié à l'accompagnement au changement : « *People and Transformation* ». Ce pôle intervient sur de nombreuses missions auxquelles j'ai pris part et sa tâche s'étend parfois plusieurs mois après la fin de la mission de mon pôle « Real Estate Services ». L'activité de ce pôle est très diversifiée : des notices de déménagement aux ateliers de bonnes pratiques en passant par la co-construction du micro-zoning. Bien qu'il existe des équipes dédiées à cette discipline, la dimension sociale d'un projet immobilier est trop importante pour être négligée par les autres équipes et la pédagogie du projet guide toutes les étapes de chaque mission, dans chaque pôle. Ainsi j'ai pu assister à une mission de déménagement du siège d'une très grande entreprise française. Ce genre de projet implique toutes les équipes Parella : les équipes d'immobilier pour le choix de l'immeuble et la négociation, les équipes travaux pour les aménagements et les équipes de « *change management* » pour adapter les aménagements aux besoins des collaborateurs et aux retours des Instances Représentatives du Personnel (IRP) mais aussi pour assurer la pérennité du projet et son adoption globale. À travers un dialogue régulier, des ateliers ludiques, des sondages mais aussi l'analyse statistique des données des badges de sécurité, les équipes ont compris les usages réels dudit siège et ont établi les besoins importants des collaborateurs. Ainsi ils ont pu adapter et guider le projet dans le sens de son adoption tout en simplifiant le dialogue social, exercice parfois difficile dans de grands groupes.

La méthodologie Parella et son positionnement « 360° » intègrent donc la co-construction dans les projets dès leur première phase en impliquant la base opérationnelle des ressources humaines qui est la plus à même de relever les spécificités métiers et d'orienter les recherches immobilières en fonction de

la réalité quotidienne des activités de l'entreprise. Concrètement, des questionnaires et entretiens sont menés auprès des collaborateurs et managers pour objectiver les usages réels (fréquence du présentiel, affluence des salles de réunion et des espaces informels, etc.), les points de tension (problèmes d'acoustique, de confidentialité, insatisfaction vis-à-vis de certains espaces, etc.) et les attentes pour les futurs locaux. Ce premier état des lieux des points de vue est important pour concevoir un projet pertinent et corrélé aux besoins réels. Une synthèse du retour des questionnaires ou des entretiens est d'ailleurs directement communiquée aux *brokers* pour guider leur recherche et est utilisée pour trier la *long-list*. Comme précisé plus haut dans ce rapport, ces entretiens et sondages font l'objet d'une restitution auprès des clients en début de projet. Cela permet de faire remonter aux instances dirigeantes un certain nombre de préoccupations, remarques et besoins dont ils n'avaient pas conscience du fait de leur position. Le rôle du consultant en conseil utilisateur est donc d'initier un dialogue interne qui permette d'ajuster le projet immobilier à la réalité opérationnelle et de trouver un juste milieu entre contraintes budgétaires et spécificités métiers.

L'implication des collaborateurs est importante du début à la fin de chaque projet et c'est d'ailleurs le sens de l'article L.2312-8 du Code du travail, article qui rend obligatoire la consultation des Instances Représentatives du Personnel pour tout projet immobilier dans un délai de 2 mois. Cette partie des projets doit être prise en compte dans tous les plannings projet et le retour des IRP permet de comprendre les nuances à apporter à la mission pour optimiser l'adoption des nouveaux locaux. Toutefois, si la consultation de ces instances est obligatoire, la prise en compte de ses conclusions ne l'est pas. Effectivement, pour des raisons économiques ou pour correspondre à la stratégie globale, certaines entreprises ne peuvent pas faire correspondre parfaitement l'avis des collaborateurs à la réalité du projet immobilier. Pourtant, il n'en demeure pas moins que les collaborateurs sont au cœur de l'entreprise et de tout projet qui la concerne et l'adoption du projet est indispensable à sa pérennité. C'est toute l'importance de l'accompagnement au changement ou *change management*. Cette mission est spécifique et requiert un niveau d'expertise qui sort du rayon d'action des consultants « *Real Estate Services* » et c'est pour cela que Parella a choisi de dédier tout un département à ces métiers. Nombreux sont les projets auxquels j'ai pris part où le blocage du projet provenait de désaccords internes à l'entreprise ou des points de vue divergents entre la direction et ses collaborateurs. Négliger l'importance de la co-conception c'est prendre le risque de mettre en place une stratégie qui ne fonctionne qu'à court terme, de voir des collaborateurs quitter l'entreprise, de dégrader l'image employeur ou de perdre en efficacité sur les tâches opérationnelles.

Comme pour tout autre changement radical organisationnel, l'accompagnement et la transition peuvent être opérés en suivant des modèles et théories de management, comme le modèle de Kotter ou la courbe de Kübler-Ross. Toutefois, le succès d'un projet immobilier ne peut se mesurer que lors de la transition et il faut effectivement permettre le suivi de l'adoption et de l'ancrage du changement. Les indicateurs clefs de performance (KPI) permettent alors de mesurer la bonne réalisation des objectifs immobiliers mais aussi de veiller à l'acceptation des changements par les équipes et l'ensemble des interlocuteurs de l'entreprise (image clients, relation fournisseurs, etc.). La mesure du taux de satisfaction des collaborateurs, du taux d'occupation réel des espaces et de l'évolution de l'absentéisme mis en relation avec le suivi de la mise en place du schéma directeur immobilier dans son intégralité permet ainsi de mesurer le succès du projet, tant sur une échelle opérationnelle qu'humaine.

Conclusion

L'environnement économique global est tendu et n'épargne aucun secteur. Les entreprises sont contraintes de composer avec des matières premières plus chères, des frais de transport et des taxes douanières plus coûteuses et une forte inflation. Parallèlement, les dynamiques de consommation sont au ralenti et les chiffres d'affaires stagnent voire diminuent. Dans ce contexte d'effet de ciseau entre baisse des recettes et hausse des charges, il est devenu important pour toutes les entreprises d'inspecter leurs frais généraux et de revoir leur voilure. En ce sens et dans cette logique d'optimisation, l'immobilier, part non négligeable des dépenses des entreprises, représente un levier important de rationalisation des dépenses. Pourtant, l'immobilier aussi traverse une crise importante comparable aux crises précédentes et qui impose au secteur entier de s'adapter. Bailleurs et locataires sont tous concernés et doivent tous adapter leur stratégie immobilière pour faire face à un marché polarisé et en déséquilibre structurel. De plus, le contexte légal ajoute une équation au problème en imposant de lourds investissements et en accélérant la polarisation du marché et l'écart entre les localisations.

Alors que les entreprises doivent composer avec une crise économique et immobilière, les usages et organisations usuelles du monde du travail se sont trouvés profondément transformés par l'arrivée de nouvelles technologies et l'essor du flex-office, tous deux propulsés par la pandémie mondiale. Les bureaux se décroissent et le nombre de postes diminue au même titre que la surface allouée à chaque poste. Les réunions sont de plus en plus en visioconférence et le travail à distance n'est plus un outil exceptionnel mais la norme. Après une période d'instabilité et de test forcé du travail à distance lors de l'épidémie de COVID, l'heure est aujourd'hui à la stabilisation et à l'équilibrage entre présentiel et distanciel. Le taux de foisonnement devient un outil central de cette nouvelle organisation.

Les entreprises doivent alors adapter leurs usages et évoluer dans un environnement économique contraignant. C'est dans ce contexte que le conseil utilisateur se pose en acteur aux intérêts alignés avec ceux des entreprises et adoptant une posture en rupture avec les acteurs classiques qui avaient historiquement des intérêts proches de ceux des investisseurs et autres bailleurs et qui orientaient leurs conseils dans le sens de leurs honoraires. Le conseil utilisateur n'est pas un simple agent immobilier neutre, c'est un expert capable de comprendre finement des situations immobilières complexes et d'en faire une synthèse claire et compréhensible pour ses clients. Son réseau et sa connaissance des pratiques de marché lui permettent de faire entendre les besoins de ses clients auprès des bailleurs et des *brokers*. Bon nombre d'entreprises utilisatrices n'ont pas conscience de leurs véritables besoins immobiliers et l'expertise du conseil réside justement dans l'identification de ces besoins à la place de son client pour dimensionner la recherche immobilière. Sa spécificité réside aussi dans la maîtrise des négociations via la franchise, les réductions de loyer, la mise à disposition anticipée mais aussi la négociation des clauses juridiques des baux. En accompagnant l'utilisateur du début de sa réflexion immobilière jusqu'à la signature d'un nouveau bail, le conseil utilisateur sait s'adapter aux demandes spécifiques à chaque client et promet un accompagnement complet allégeant la charge immobilière des entreprises.

Dans un contexte de repositionnement des stratégies économiques et de tension conjoncturelle, les entreprises ne peuvent plus se contenter de traiter leurs enjeux immobiliers seulement à chaque échéance et de gérer leur parc immobilier sans le questionner. C'est pour cela que l'expertise du conseil utilisateur permet de passer de la simple gestion à la stratégie. Sa maîtrise des enjeux et sa compréhension de chaque dossier permettent de dresser une chronologie et ainsi d'établir une stratégie immobilière personnalisée pour chaque client à travers des schémas directeurs ou des schémas pluriannuels. L'ambition de ces travaux est de rendre les entreprises plus résilientes face aux menaces extérieures que sont le durcissement du cadre légal, les troubles du marché immobilier ou les bouleversements économiques. Les stratégies possibles pour les utilisateurs sont notamment la cession-bail et la transition vers une structure *asset light*. La force du conseil réside donc dans son agilité et sa capacité à allier réduction des coûts et besoins immobiliers réels. Toutefois, il est impossible de garantir la pérennité des transformations induites par les changements de stratégie sans un accompagnement au changement complet qui vise à maximiser l'adoption du projet auprès des collaborateurs tout en ajustant les détails du projet à leurs attentes réelles.

Ce stage fut ainsi une formidable opportunité pour mieux comprendre et appréhender le monde immobilier et pouvoir anticiper son évolution et ses faiblesses structurelles. La couverture globale qu'offre le conseil utilisateur m'a permis d'assister et d'intervenir sur des missions très diversifiées et d'être en contact avec de très nombreux métiers de l'immobilier. J'ai pu constater la force du conseil utilisateur : un regard expert et extérieur qui permet d'assurer la pertinence des choix stratégiques immobiliers des entreprises. Ce stage fut aussi l'occasion de développer mes qualités communicationnelles lors des phases de restitution et de présentation aux clients, mettant en valeur l'aspect pédagogique des métiers du conseil. Cette expérience m'a ainsi démontré la pertinence des *tenant rep* dans un marché en grande difficulté et une économie conjoncturellement ralentie. Toutefois, j'ai pu observer l'impact important du développement des technologies d'intelligence artificielle sur les métiers du conseil utilisateur et la vitesse de démocratisation de ces technologies pose de nombreuses questions. Effectivement, l'essor de ces nouveaux outils va très certainement transformer le conseil utilisateur et a déjà commencé à le faire. Après l'automatisation des tâches fastidieuses et répétitives comme les analyses de marché, les lectures de baux, le benchmarking et les modélisations financières, la valeur du consultant résidera davantage dans sa capacité d'analyse, sa maîtrise des négociations et son expertise dans l'accompagnement stratégique.

Références bibliographiques

ABC Bourse. (2026). *CAC 40 : cours en bourse et historique (1 jour à 30 ans)*. Consulté en juillet 2026. <https://www.abcbourse.com>

ADEME. (2024). *Les mobilités domicile-travail comme nouveau thème de négociation dans le dialogue social*. Agence de la transition écologique. [La mobilité domicile-travail comme nouveau thème de négociation dans le dialogue social](#)

Alphabet France & IFOP. (2024). *Baromètre 2024 – Alphabet France x Ifop : comment les actifs français se rendent-ils au travail ?*

Anthropic. (2026). *Anthropic Economic Index : Understanding AI's effects on the economy*. [The Anthropic Economic Index \ Anthropic](#)

BPCE L'Observatoire. (2026). *Marché des bureaux en Île-de-France - 1er trimestre 2026*.

BPCE L'Observatoire. (2025). *Marché des bureaux en Île-de-France – 4^e trimestre 2025*.

BNP Paribas Real Estate. (2025). *2025 at a glance – Marché des bureaux en Île-de-France*.

Code du travail. Article L.2312-8 relatif à la consultation des instances représentatives du personnel. [Article L2312-8 - Code du travail - Légifrance](#)

DARES. (2024). *Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire ?* Ministère du Travail. [Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire ? | DARES](#)

Décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments tertiaires. [Décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire - Légifrance](#)

Décret n° 2020-887 du 20 juillet 2020 relatif aux systèmes d'automatisation et de contrôle des bâtiments (BACS). [Décret n° 2020-887 du 20 juillet 2020 relatif au système d'automatisation et de contrôle des bâtiments non résidentiels et à la régulation automatique de la chaleur - Légifrance](#)

INSEE. (2025). *Indice des prix de production de l'industrie française*. [Indice de prix de production de l'industrie française pour le marché français – MIG EBIQ – Énergie, biens intermédiaires et biens d'investissements | Insee](#)

Immostat. (2026). *Le marché des bureaux en Île-de-France – 1er trimestre 2026*.

JLL France. (2024). *Le flex-office : une réponse aux enjeux de son temps ?* [Flex-office : Les nouveaux visages du bureau à l'ère du travail hybride | JLL](#)

Kardham. (2025). *Baromètre de l'expérience collaborateur et des quartiers d'affaires*.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York : Macmillan.

Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (Grenelle II). [LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement \(1\) - Légifrance](#)

Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN). [LOI n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique \(1\) - Légifrance](#)

Measuremen. (2023). *Workplace Benchmark Report*.

Measuremen. (2024). *Workplace Occupancy Benchmark*.

Microsoft. (2025). *Work Trend Index*. [Microsoft 2025 annual Work Trend Index](#)

OCDE. (2024). *OECD Employment Outlook 2024*. [OECD Employment Outlook 2024 | OECD](#)

Parella. Documents internes, analyses financières, benchmarks, fiches de bail et tableaux de bord réalisés dans le cadre des missions de conseil utilisateur (documents confidentiels non publiés).

Venuelabs. (2026). *Microsoft Teams Statistics 2026 : Revenue, Benefits & More*. [Microsoft Teams Statistics 2026: Revenue, Benefits & More](#)