



# 20

## TOP VOICES DE L'IMMOBILIER SELON CHALLENGES EN 2025



# EN 2025, QUE NOUS DISENT LES GRANDES VOIX DE L'IMMOBILIER ?



## PLAIDOYER

Quel diagnostic et quels blocages dénoncent-elles face à la crise ?

...



## VISION 2030

Comment imaginent-elles l'immobilier demain ?  
Quels changements prônent-elles ?



## ESG

Où placent-elles le climat et le social ?  
Comment concilier économie et impact ?



Ce carrousel synthétise des prises de position publiques de 20 personnalités de l'immobilier, à partir de leurs déclarations et contenus accessibles en ligne, avec l'appui de l'IA Perplexity pour structurer et résumer ces informations.



# NORBERT FRANCHON

Groupe Gambetta - Promoteur Coopératif



Défend le **logement** comme "ciment de la nation" et alerte sur une crise du neuf qui frappe d'abord les accédants et les classes moyennes, en pointant la fiscalité et les normes comme freins majeurs à la production.



**En 2030**, il mise sur un plan de relance centré sur l'accession abordable (BRS, TVA réduite, location-accession) et sur le retour des institutionnels pour financer massivement des parcours résidentiels sécurisés.



Porte une vision de promoteur-coopératif, acteur du logement **social** et intermédiaire, qui privilégie la qualité de vie, les espaces extérieurs et la rénovation urbaine plutôt que l'étalement.



---



# JOACHIM SAVIGNY

Cheval Blanc Patrimoine - Gestion de patrimoine



Défend **l'épargnant et les familles** face à une instabilité fiscale et réglementaire qui fragilise la pierre, en plaident pour un cadre lisible qui redonne confiance à l'investissement immobilier patrimonial.



**En 2030**, il voit l'immobilier comme pilier d'une stratégie patrimoniale globale, articulée avec le financier et l'assurance, où la valeur se joue autant dans la qualité des actifs que dans la façon de les structurer et transmettre





# DANIELA LAURET

Klépierre - Centres commerciaux



Défend la transformation des centres **commerciaux** en lieux de vie complets, refusant la vision d'un retail "condamné" et plaidant pour des formats plus urbains, mixtes et expérientiels



**En 2030**, elle imagine des malls européens devenus des hubs de services (commerces, santé, loisirs, bureaux, logement) fortement connectés aux mobilités et aux centres-villes.



Met l'accent sur la **rénovation** plutôt que la construction neuve, la performance énergétique des grands actifs et leur rôle de lieux de sociabilité pour des publics très divers.





# DAVID CHOURAQUI

Crédit Agricole Immobilier



Porte un discours "**banque-immobilier**" selon lequel le financement doit redevenir un levier de sortie de crise, en articulant banques, réseaux d'agences et property management au service des ménages.



**En 2030**, il voit une filière intégrée banque-immobilier où le crédit, la gestion et les services digitaux fluidifient les parcours résidentiels, du primo-accédant à l'investisseur institutionnel.



Ancre la stratégie dans des services immobiliers qui accompagnent la **rénovation énergétique**, la performance des immeubles gérés et la sécurisation de l'habitat des particuliers comme des territoires.



---



Groupe Uniti Habitat

...



Défend un modèle "**logement pour tous**" en dénonçant une crise qui exclut les publics fragiles et les territoires secondaires, et plaide pour des montages plus agiles avec les élus et les bailleurs.



**En 2030**, il mise sur un parc structuré autour du résidentiel géré (seniors, étudiants, actifs) et du logement conventionné, pour sécuriser les parcours résidentiels dans toutes les phases de vie.



Porte une vision très **territoriale**, mixité sociale + prix maîtrisés, avec une attention croissante à la performance énergétique, à la requalification des quartiers et à l'utilité sociale des résidences.





# KARINE JULIEN-ELKAÏM

Groupe Polylogis



Défend un rôle élargi du **logement social** comme réponse aux fractures sociales, en rappelant que Polylogis loge des publics très divers (familles, jeunes, femmes victimes de violences, seniors, personnes en situation de handicap).



**En 2030**, elle voit les groupes HLM comme "plateformes de l'habitat", capables de produire, aménager, gérer et accompagner les ménages sur toute la durée de vie de leur logement, en lien étroit avec les collectivités



Porte un projet d'entreprise fondé sur une offre globale de l'habitat, la **co-construction** avec les locataires, la surélévation et la construction hors site comme leviers économiques, écologiques et sociaux





# CHRISTOPHE COURTIN ...

Groupe Courtin



Porte une voix très **entrepreneuriale** en faveur de l'immobilier tertiaire, avec un regard critique sur un contexte qui décourage l'investissement et l'innovation dans les bureaux et les espaces de travail.



**En 2030**, il parie sur des immeubles tertiaires hybrides, flexibles et intensivement utilisés, couplés à des solutions digitales et à des fonds evergreen capables d'investir sur le long terme.



Met en avant des immeubles de bureaux plus vertueux, pensés pour le bien-être des utilisateurs, la **flexibilité** d'usage et la réduction de l'empreinte carbone via la rénovation et l'optimisation des surfaces.



---



# THIERRY HERRMANN

Herrmann Immeubles

...



Représente la voix d'une **foncière familiale** qui défend le rôle des investisseurs privés dans la vitalité des centres-villes et alerte sur les contraintes qui pèsent sur la détention et la gestion de patrimoine.



**En 2030**, il imagine des foncières familiales encore plus spécialisées sur des emplacements prime, capables de restructurer des immeubles complexes et d'accompagner la mutation des usages (logement, commerce, bureaux, écoles).



Porte une logique de sélection d'actifs à forte valeur ajoutée, avec des opérations de restructuration en cœur de ville qui combinent valorisation patrimoniale, maintien de l'activité économique et amélioration de la **qualité urbaine**.





# MARIE CHEVAL

Carmila

...



Défend un immobilier de **commerce** utile et résilient, en rappelant que les centres commerciaux restent des moteurs de chiffre d'affaires pour les enseignes et des lieux de services essentiels pour les habitants.



**En 2030**, elle voit les centres de Carmila transformés en quartiers mixtes mêlant commerces, logements, bureaux, santé et services, co-construits avec les élus sur des horizons longs.



Met en avant la requalification de sites existants, la réduction de la vacance, la création de nouveaux espaces verts et le rôle des centres comme lieux de **lien social** de proximité.





Porte une vision stratégique de l'immobilier **aéroportuaire** comme levier de création de valeur pour le territoire, au-delà du seul transport, en articulant activités économiques, services et hospitalité.



En **2030**, elle imagine des "villes aéroportuaires" denses, connectées et bas-carbone, où les fonciers ADP accueillent bureaux, hôtels, logistique urbaine, services et potentiellement logements autour des hubs.



Fait de la transition **environnementale** un axe structurant des projets (sobriété énergétique, mobilités décarbonées, meilleure intégration paysagère) tout en travaillant l'acceptabilité sociale des plateformes, pour qu'elles soient perçues comme des atouts urbains et non comme de simples nuisances.



# VÉRONIQUE BEDAGUE

Nexity



Dénonce une crise du **logement** créée par des choix politiques, entre normes instables, fiscalité inadaptée et sous-investissement public, qui bloque l'offre et pénalise les ménages modestes.



**En 2030**, elle parie sur un "choc d'offre" piloté par l'État, avec un cadre simplifié, une fiscalité stabilisée et des promoteurs repositionnés comme opérateurs de services du logement sur tout le parcours résidentiel



Porte un modèle combinant logement abordable, locatif intermédiaire et social, avec un fort accent sur la sobriété énergétique, la **qualité d'usage** et la ville déjà construite.



# 19

## PHILIPPE BRASSAC

Gecina

...



Défend le rôle des **grands investisseurs** comme colonne vertébrale du marché, en réclamant de la stabilité réglementaire et financière pour pouvoir investir massivement dans la transformation du parc.



**En 2030**, il voit Gecina et les foncières cotées comme des acteurs clés de la ville bas-carbone, convertissant une partie des bureaux en logements et adaptant leurs portefeuilles aux nouveaux usages.



Met en avant une **trajectoire ESG exigeante**, avec réduction des émissions, amélioration du confort des occupants et développement de produits résidentiels plus inclusifs pour les urbains



# 13 PAULINE BOUCON DUVAL

...  
Groupe Duval



Défend une approche **entrepreneuriale et familiale** de long terme, opposée au court-termisme financier, et plaide pour des projets mixtes ancrés dans les territoires plutôt que des opérations déconnectées des besoins locaux.



**En 2030**, elle imagine un groupe multi-métiers (promotion, gestion, loisirs, sport, tourisme) capable de monter des opérations complètes qui combinent logement, services, tourisme et activités dans une même logique de projet.



Met en avant la transformation d'actifs existants, la réhabilitation patrimoniale, la prise en compte des usages quotidiens et un positionnement **RSE** affirmé, jusqu'à l'entreprise à mission.



---



# JACQUES-OLIVIER HURBAL

Socfim, groupe BPCE



Porte la voix d'un financeur spécialisé du logement, plaident pour une meilleure orientation du crédit vers les opérateurs qui produisent réellement des logements et soutiennent les territoires.

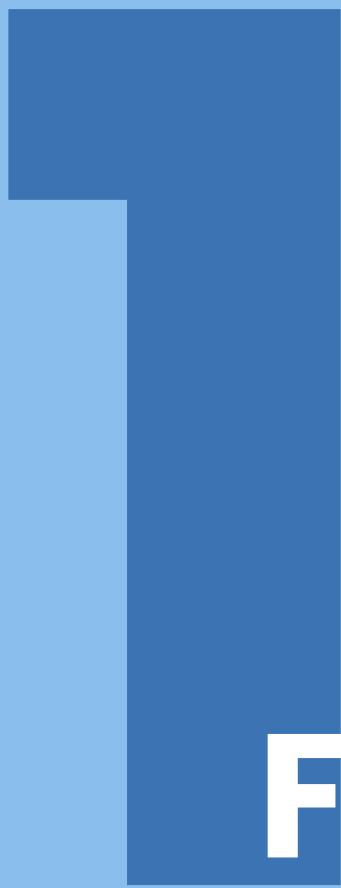


En 2030, il voit les banques immobilières jouer un rôle d'architectes financiers des politiques du logement, en articulant financement des ménages, des bailleurs, des promoteurs et des collectivités



Intègre fortement les critères ESG dans le crédit, avec un focus sur la performance énergétique, le logement social, les équipements publics et les projets à impact territorial positif.





# FRÉDÉRIC LEMOS

Groupe LFPI

...



Défend une stratégie de création de valeur par la restructuration lourde des grands actifs **tertiaires** plutôt que par l'attentisme, en refusant de laisser se creuser la vacance et l'obsolescence.



**En 2030**, il parie sur un parc tertiaire largement reconfiguré, avec des tours et immeubles emblématiques transformés pour accueillir de nouveaux usages (bureaux nouvelle génération, hôtels, services, parfois logements).



Met l'accent sur la **rénovation profonde**, la réduction de l'empreinte carbone et la réouverture de ces actifs sur la ville, avec plus de mixité fonctionnelle et d'accessibilité





Groupe Arche



Porte la voix des grands **réseaux d'agences** (Citya, Laforêt, Guy Hoquet) en alertant sur la paralysie des transactions et le décrochage des ménages face aux taux, aux normes et à la complexité du marché.



**En 2030**, il imagine des réseaux d'intermédiation augmentés par le digital, capables d'accompagner les parcours résidentiels de bout en bout (achat, vente, gestion, investissement) avec plus de transparence.



Mise sur le rôle de conseil des agents pour accompagner la **rénovation** énergétique, expliquer les DPE et orienter les propriétaires vers des solutions de travaux, plutôt que les laisser seuls face aux contraintes



---

# FADIA KARAM

SNCF Immobilier



Défend la reconversion des fonciers **ferroviaires** en véritables morceaux de ville mixtes, contre une approche purement financière ou mono-fonctionnelle de ces sites stratégiques.



**En 2030**, elle voit les emprises ferroviaires transformées en quartiers bas-carbone, mêlant logements, activités, mobilités douces et espaces publics, articulés autour des gares comme nouvelles centralités.



Met au cœur de ses projets la **sobriété foncière**, l'économie circulaire, la biodiversité urbaine et la création de liens sociaux de proximité dans des quartiers pensés pour les usages du quotidien.



1

8

# ROBIN RIVATON

Stonal

...



Alerte sur le fait que la crise immobilière est en train de devenir un frein majeur à **l'économie**, à l'emploi et à la mobilité, et accuse la combinaison ZAN, DPE et normes de raréfier dangereusement l'offre.



**En 2030**, il imagine un marché assaini par un assouplissement ciblé des normes, une relance massive de la construction et une transformation accélérée des bureaux en logements pour répondre au choc démographique.



Défend une **trajectoire climatique réaliste**, qui concilie baisse des émissions et maintien d'un parc locatif suffisamment abondant et abordable pour éviter l'explosion des inégalités





Porte la voix d'un grand **réseau de franchise**, dénonçant l'asphyxie du marché par la combinaison taux, fiscalité et réglementations, qui bloque la mobilité résidentielle et fragilise les classes moyennes.



**En 2030**, il voit les réseaux d'agences comme des "coachs de vie immobilière", accompagnant les ménages dans tous leurs arbitrages (acheter, vendre, louer, investir) avec des outils data et des services récurrents.



Met en avant la pédagogie et l'accompagnement sur les **DPE**, la rénovation énergétique et la lutte contre les passoires, pour éviter une exclusion massive de biens du marché locatif.



---

# 20 AUDE DEBREUIL

Grand Paris Habitat

• • •



Défend une stratégie offensive de production et de réhabilitation de logements sociaux et abordables en **Île-de-France**, en alliance étroite avec les collectivités et les aménageurs.



**En 2030**, elle veut faire de Grand Paris Habitat un partenaire central des politiques locales, avec une programmation fine par territoire, un fort niveau de mutualisation et 75% des logements sociaux commercialisés en direct aux bailleurs.



Place la **lutte contre l'habitat indigne**, la mixité sociale, la rénovation urbaine et la transition écologique (rénovation énergétique, nouveaux quartiers durables) au cœur de son projet.

