

©THE BOSON PROJECT, OCT 2023



Une enquête de



LE TRAVAIL DÉRACINÉ

Enquête sur les impacts
humains et immobiliers
de la déspatialisation
du travail



Avec le soutien de

LA FRANÇAISE



Pourquoi cette enquête ?

LES AUTRICES



ANNE-SOPHIE WINISZEWSKI,

Directrice Conseil - Transformations et espaces de travail

FLEUR CABELI,

Directrice Conseil - Secteur Habitat, Territoires, Immobilier

TRAVAIL DÉSIMMOBILISÉ, TRAVAIL DÉRACINÉ ?

Au commencement de cette enquête, il y a une **intuition** : celle que la transformation en cours du rapport au travail et de son principal lieu d'exercice (le bureau) s'inscrit dans un débat plus large que la modernisation des pratiques du travail, la localisation des bureaux, ou encore des aménagements et services proposés.

Depuis 20 ans, les grandes institutions d'appartenance et les cadres de références qui ont structuré notre société s'effritent : l'école, la politique, la religion, la famille... Nous semblons sortir de l'ère des collectifs. Collectifs, qui ont permis aux individus de s'enraciner dans la société, selon la philosophe Simone Weil, en définissant leur place au sein d'un groupe, tout en faisant peser sur eux le poids de normes sociales qu'ils n'avaient pas choisi.

L'institution "travail" et le bureau ne font pas exception.

Aujourd'hui, une nouvelle façon d'être au travail émerge, dans une époque d'individualisation de la société. Mobile, à la recherche de flexibilité, d'autonomie et (toujours) à la recherche d'interactions, le collaborateur d'aujourd'hui bouscule les normes collectives de l'Entreprise et de l'immobilier tertiaire.

Pour s'adapter à ces mutations en rafale, les organisations se livrent depuis 2020 à des **expérimentations**. L'objectif : définir les nouveaux équilibres de l'expérience de travail et construire les nouveaux points d'ancrage d'un collectif "entreprise" en réinvention.

Premiers impactés par ces ajustements et leviers de cette réinvention, le bureau et la stratégie immobilière ont été propulsés sur le devant de la scène. Parfois réduits, parfois boudés, parfois réinvestis, les bureaux se sont retrouvés aussi bien en une des médias qu'en tête des agendas des dirigeants. Ils sont devenus des sujets stratégiques pour repenser une expérience de travail. Par ricochet, **ils semblent engager le devenir de nos sociétés**. Si nos géographies de travail sont différentes, par quels moyens pouvons-nous expérimenter une appartenance à une collectivité ? Quel rôle l'immobilier peut-il et doit-il jouer ?

Animés par ces questions, nous avons voulu mener l'enquête **en donnant la parole aux décideurs immobiliers : directeurs/directrices immobiliers, environnement de travail, DRH en charge de l'immobilier, et chef.fes de projet, responsables workplace et expérience**... Ils sont les acteurs de premier plan de ces passionnantes questions.

Le mot du sponsor de l'étude



PHILIPPE DEPOUX, LA FRANÇAISE REAL ESTATE MANAGERS

L'époque que nous vivons me rappelle régulièrement ce constat de Patrick Veveret selon lequel nous vivons « un triple changement d'ère, d'aire et d'air ». L'ampleur des bouleversements à l'œuvre, et la volatilité à laquelle nous sommes confrontés au quotidien, en tant que citoyen, membre d'une communauté ou en tant qu'acteur économique nous interpelle.

Le post-COVID devait vider les villes de tous ces cadres des services devenus si libres, mais finalement les flux migratoires en province (vers les « villes cathédrales ») demeurent proches des migrations « traditionnelles », selon les chiffres de l'INSEE de fin 2022.

Le télétravail s'est durablement implanté dans le paysage des entreprises françaises, mais ses contours sont redessinés et de nouvelles modalités, comme la semaine de 4 jours, émergent.

Le nomade digital, comme exemple maximal d'un travailleur détaché de toute contrainte spatiale reste un mode de vie faiblement dépendant de tiers : son employeur/client, sa famille, ses amis...

Il nous semble que l'Homme demeure plus que jamais un « animal social » ; certains clients nous affirment que, plus que jamais, leurs bureaux sont essentiels à la collaboration, à faire perdurer leur culture d'entreprise, à attirer leurs talents. Les lieux, et notamment les lieux professionnels, constituent des ancrages sociaux irremplaçables, ni par Teams ni par Zoom, ni par le métavers. Tout au contraire, la distance (virtuelle) nous rapproche d'autant plus lorsque nous sommes en « présentiel ».

Le bureau semble avoir vocation à accueillir des interactions toujours plus intenses, pour compenser la distance sociale des jours de télétravail. Cet effet, contre-intuitif au premier abord, confie des responsabilités supplémentaires aux entreprises, et les bureaux devront revêtir toujours plus de rôles : celui de l'animation du collectif, de facilitateur de collaboration, mais aussi de protection renforcée dans le contexte de crise climatique.

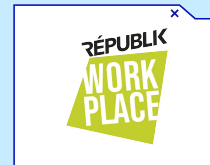
C'est fort de cette conviction et pour mieux comprendre les mutations en cours de notre société et du monde du travail que nous nous sommes tournés vers The Boson Project et leur regard aiguisé. Et ainsi être toujours plus proches de nos clients et de leurs nouveaux besoins.

Bonne lecture.

Le mot des partenaires

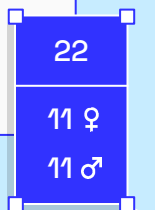


L'ADI est une organisation professionnelle, qui regroupe et accompagne les directeurs et responsables immobiliers des entreprises publiques et privées françaises. Le directeur immobilier est sur tous les fronts : attraction et rétention des talents, innovation, transformation des organisations, pilotage de la performance... Le tout dans un contexte de renforcement des règles et contraintes, d'interactions multiples et de coopération avec un grand nombre de parties prenantes. Il fait face à des injonctions contradictoires, parmi elles, s'assurer que les bureaux remplissent leur rôle. C'est dans ce contexte, qu'il nous a paru, à l'ADI, essentiel de nous associer à l'étude menée par Boson Project avec La Française Real Estate Managers et Republik. Nous souhaitons partager collectivement les réflexions sur la géographie du bureau s'il en est une et donner des clés de compréhension à un des enjeux majeurs du directeur immobilier. Il s'agit à présent de penser conjointement la stratégie immobilière et les nouvelles organisations de travail dans lesquelles la place du collaborateur occupe une place prépondérante.



Cœuvrant auprès des décideurs de l'immobilier et de l'environnement de travail, République Workplace brosse le portrait des enjeux qui se posent à eux au gré de chaque événement. Dans une époque où toutes les injonctions se percutent entre elles, étant parfois contradictoires, la prise de décision devient hautement complexe. Et elle nécessite plus que jamais une collaboration étroite avec les autres directions. Dès lors, la mise en commun des problématiques et, surtout, des solutions envisageables pour y remédier se révèle essentielle. L'objet de cette étude, sur les défis qui se posent aux directions immobilières dans ces mutations vis-à-vis des occupants – mais aussi des villes – et les solutions existantes, correspond totalement à cette aspiration partagée avec The Boson Project, l'ADI et La Française Real Estate Managers. Nous sommes donc heureux d'avoir été partenaire de cette étude qui donnera, nous l'espérons, des pistes d'actions aux décideurs pour résoudre des problématiques immobilières du travail hybride.

Les témoins interviewés.

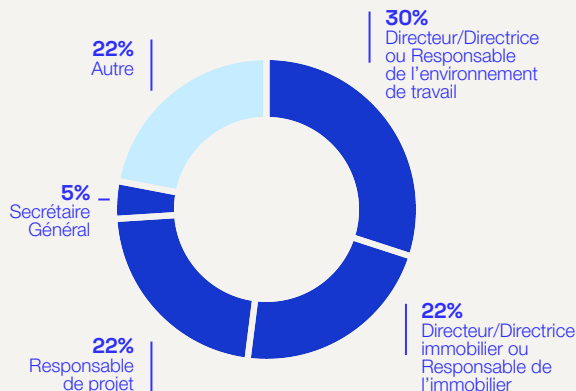


Médiamétrie	Gaël de Cagny, <i>Directeur des Relations Humaines</i>
Danone France	Manuel Martins <i>Directeur Adjoint Environnement de Travail France</i>
MAIF	Jean-François Bouillé <i>Directeur immobilier, environnement de travail et moyens généraux</i>
Doctolib	Ghislain Phan Dinh <i>Global Real Estate Lead</i>
Mazars	Mathilde Le Coz <i>Directrice des Ressources Humaines</i>
SNCF Immobilier	Frédéric Goupil de Bouillé <i>Directeur Exécutif Méthodes et Qualité Et président de l'Association des Directeurs Immobiliers</i>
Orange	Frédérique Sauvageot <i>Directrice de la QVT du Domaine Immobilier et des Espaces de Travail</i>
Roole	Kévin Lamiral <i>Workplace Experience Manager</i>
BNP Paribas Cardif	Brigitte Feist <i>Directrice Immobilier & Services aux Résidents</i>
Nexity	Alexandra Lenormand <i>Directrice de l'Immobilier, des Achats et des Risques</i>

Splunk	Carole Belliaro <i>Director HR Business Partner EMEA South, Middle East, Africa en charge de l'immobilier EMEA</i>
Too Good To Go	Marianne Urmès <i>People & Culture Business Partner</i>
L'Assurance Retraite	Jérôme Friteau <i>Directeur des Relations Humaines et de la transformation</i>
	Murielle Biales, <i>Directrice du Réseau - Directrice de la Performance et des Moyens</i>
Babilou Family	Lucile Charbonnier <i>Directrice du Développement RH</i>
Carrefour	Jérôme Nanty <i>Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine (Groupe et France)</i>
RTE	Anonyme
Capgemini	Marc Simon <i>Head of Corporate Real Estate Services France, Morocco & Tunisia</i>
	Angélique Blocquel-Cardinael <i>Directrice des Ressources Humaines France Shared Services</i>
Sanofi	Yves Wencker <i>Directeur du site La Maison Sanofi</i>
Kéolis	Fanny Lamarque <i>Directrice de l'Environnement de Travail & HSE</i>
Société Générale	Eric Bousrez <i>Directeur Immobilier Groupe</i>

Les 64 répondants au questionnaire

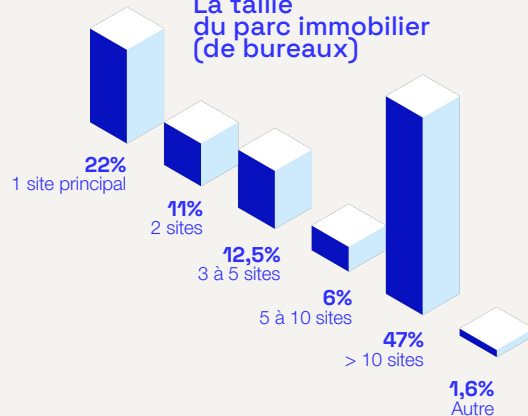
Vous êtes...



La taille de votre entreprise



La taille du parc immobilier (de bureaux)



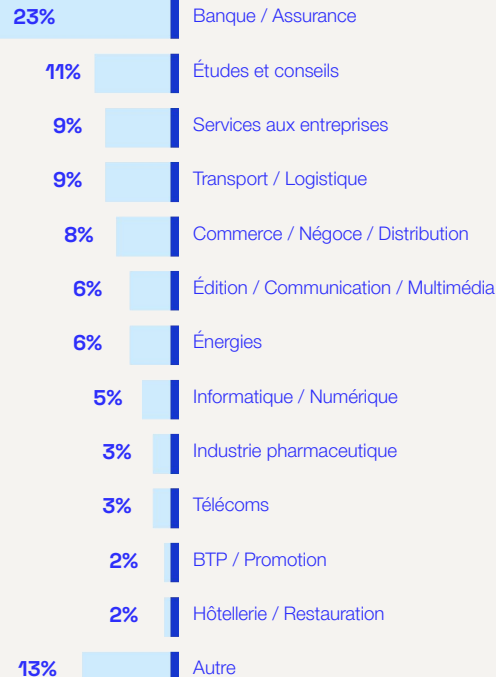
La majorité des salariés de votre entreprise est-elle concernée par le télétravail ?

83% Oui 17% Non



Téléchargement...

Le secteur d'activité de votre entreprise



NB : les chiffres qui n'ont pas de source sont issus de notre étude quantitative.

Les experts associés à l'étude



**PIERRE-OLIVIER
MONTEIL**

*Philosophe, chercheur
au fonds Ricoeur,
enseignant à l'ESCP
Business School et
Paris-Dauphine,
spécialiste
de l'éthique*



**ROBIN
RIVATON**

*Essayiste, économiste,
investisseur, CEO de
Stonal, expert de
l'immobilier*



**EDOUARD
DEQUEKER**

*Professeur à la Chaire d'
Économie Urbaine
de l'ESSEC, expert
des enjeux de
développement urbain*



**LINA
MOUNIR**

*Analyste senior, pôle
marchés immobiliers à
l'Institut de l'Épargne
Immobilière et Foncière
(EIF)*



**JEAN-MARIE
CELERIER**

*Directeur
transformation locative,
La Française Real
Estate Managers*

Le grand témoin
de l'asset
management

Une époque qui appelle à l'introspection et au leadership des dirigeants pour réinventer des modèles d'organisation du travail



1. Après 50 ans de mutations anthropologiques au boulot et 50 ans de transformation du bureau, l'époque est au questionnement du rapport au travail pour les salariés français. Une nouvelle façon d'être au travail et un nouvel imaginaire émerge, avec des travailleurs en recherche de liberté, de mobilité, de flexibilité, d'autonomie et toujours à la recherche d'interactions. Ce qui bouscule les normes collectives de l'Entreprise et de l'immobilier tertiaire. Le bureau, 1er lieu du travail, s'impose comme le 1er terrain de jeu de la redéfinition de ces nouveaux équilibres entre distance et interactions.
2. Chaque entreprise semble tracer sa propre voie pour repenser des modèles d'organisation du travail et une relation au bureau en cohérence avec son secteur d'activité, sa culture, la typologie de ses métiers, son stade de développement... **et les convictions de ses dirigeants.**
 - Ainsi, **70 %** des décideurs immobiliers déclarent que la Direction Générale **se mobilise à leurs côtés pour penser la stratégie immobilière.**
 - Seulement **42 %** des décideurs immobiliers estiment **avoir une compréhension claire et transparente du cap stratégique de l'entreprise.**

Le décideur immobilier a aujourd'hui pour responsabilité de ramener et d'attirer les salariés au bureau. Mais son action ne saurait suffire !
Le bureau doit constituer un espace de vie et de réalisation personnelle et collective. Le directeur immobilier, aussi compétent soit-il, ne pourra pas s'attaquer seul à ces questions. **La Direction Générale être impliquée, au même titre que la Direction des Ressources Humaines, pour faire converger les points de vue et dessiner le bon modèle.**

1^{er} défi pour les décideurs immobiliers : réinventer l'espace de travail

3. Faire de l'immobilier dans un monde mobile

L'instabilité et l'accélération des évolutions en matière de modes de travail bouscule l'immobilier, qui par essence implique de figer dans le marbre certains choix. Dans un contexte nuisible à la prise de décision, les décideurs immobiliers font plus que jamais face à un décalage entre les besoins des équipes et l'existant. Pour avancer dans une période d'instabilité, ils adoptent la stratégie des petits pas et des tests, tout en se dotant de repères clés pour faire évoluer l'objet immobilier : la data, l'observation et le dialogue avec les équipes. La réversibilité des choix devient une condition sine qua non de l'action immobilière.

4. Absorber des flux variables dans un espace invariable

➤ Quand **57 %** des décideurs interrogés disent **réduire leur surface par salarié...**

➤ ...et qu'en parallèle **48 %** ressentent une **augmentation du taux d'occupation** depuis 1 an depuis 2022

Un défi se pose : absorber des flux variables, à l'échelle de la semaine - mois - année, dans un espace qui reste invariable. 2 stratégies apparaissent : chercher à adopter le tempo des équipes pour optimiser l'immobilier ou lisser la fréquentation sur la semaine par différents moyens.

5. Trouver l'équilibre entre optimisation et attractivité

➤ Depuis 2022, **76 %** des décideurs immobiliers **déclarent avoir réaménagé ou être en train de réaménager** les espaces de travail.

➤ **67 %** déclarent avoir mis en place ou sont **en train de mettre en place une politique de flex-office**.

➤ **58 %** déclarent avoir **augmenté la place des espaces collectifs** dans les bureaux.

Se sentir mieux que chez soi sans espace à soi est la prouesse que doivent réaliser les décideurs immobiliers qui ont pris le chemin de l'optimisation des surfaces. Plusieurs stratégies émergent : du bureau sanctuaire au bureau "as a service" pour trouver le bon équilibre et permettre à ce lieu d'être garant de grands essentiels : être un lieu de vie et de reconnexion, un lieu de représentation collective de l'entreprise, un cadre de travail, un lieu de proximité avec les clients et l'écosystème de l'entreprise.

6. L'animation de la vie collective est une priorité pour les décideurs immobiliers sur laquelle le chemin est encore long.

➤ À la question "*Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que cette animation de la vie collective est une priorité pour votre entreprise ?*", ils donnent une note de **7,5/10**.

➤ **28 %** se déclarent en **difficulté** sur le sujet.

2^e défi pour les décideurs immobiliers : réinventer la géographie du travail et le rapport au territoire

7. Proposer des lieux d'ancrage pour des travailleurs de plus en plus mobiles

Le sujet médiatisé de « l'exode urbain » et les désirs d'ailleurs révèlent sous un jour nouveau l'enjeu des stratégies immobilières des entreprises : le télétravail et les nouveaux modèles d'organisation vont-ils redessiner la géographie du travail et la relation aux territoires ? Les entreprises y croient encore timidement :

➤ À la question, *"je crois à l'avenir, pour offrir des parcours de carrière attrayants dans une logique de rétention des talents, que mon entreprise proposera des postes clés dans d'autres villes"*, elles donnent une note de **6,3/10**.

De la gestion de l'exception sur les mobilités géographiques au pari de renforcer certains pôles hors de l'Île-de-France ou de développer de nouvelles implantations en régions pour promouvoir de nouveaux deals entreprise-salarié, la réflexion immobilière se base sur un triptyque : opportunité de développement géographiques, logique d'attractivité des talents, prix du mètre carré.

➤ Une conviction partagée à la majorité : le bureau, où qu'il se trouve, reste un point d'ancrage essentiel pour les collectifs pour **76 %** des entreprises interrogées.

Proposer des lieux "d'être ensemble" pour des corps sociaux éclatés et aux réalités diverses

Différentes réalités de travail coexistent au sein de l'Entreprise soit **parce que les collectifs sont éclatés géographiquement**, soit parce que **certains n'ont pas accès à la flexibilité offerte par le télétravail**. Ces situations rendues visibles peuvent créer des fractures. L'enjeu est donc d'entretenir un sentiment d'appartenance commun, et de penser de nouveaux moyens pour rééquilibrer les schémas.

8. Repenser l'impact sur la cité et la société du bureau

L'immobilier de bureau est comme outil de reconnexion aux territoires et à la société. Trois phénomènes se rencontrent ici :

1. Le besoin des Français de reconnexion à une vie de quartier, qui a émergé avec les confinements,
2. L'inexorable montée en pouvoir, et donc en responsabilité, des entreprises, et la nécessité pour elles de faire face à leurs responsabilités sociales et sociétales, vis-à-vis à la fois de leurs salariés et partenaires et de leurs clients,
3. La mise en tension des territoires français avec la lutte contre l'extension des villes et le besoin de densification.

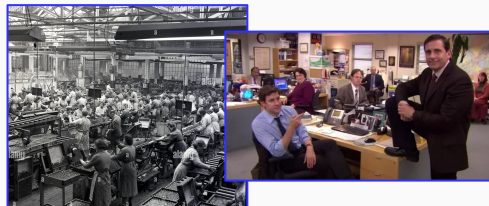
Les entreprises doivent, plus que jamais, devenir des acteurs de la société, à commencer par la société qui les entoure : leur ville, leur quartier, leur lieu d'ancrage. Les bureaux, incarnation territoriale des entreprises, sont appelés à jouer leur rôle d'acteurs de la ville en devenant des morceaux utiles de la ville densifiée, plutôt que des tours d'ivoire. Si aujourd'hui les décideurs immobiliers peinent à y croire, face aux défis techniques, réglementaires, sécuritaires et logistiques, ils sont les premiers à appeler de leurs vœux cette synergie avec la ville, aux côtés des salariés, des élus locaux et des riverains.

ANALYSE DU CONTEXTE

Les nouveaux désirs des salariés français



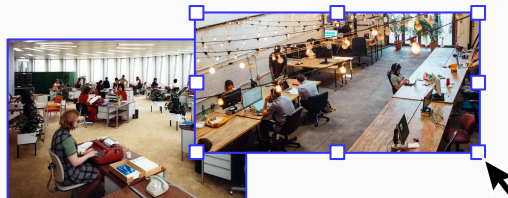
50 ans de mutations anthropologiques au boulot, 50 ans de transformation du bureau.



1970 - 2000

De l'usine du territoire à la tour périurbaine, le travail immatériel

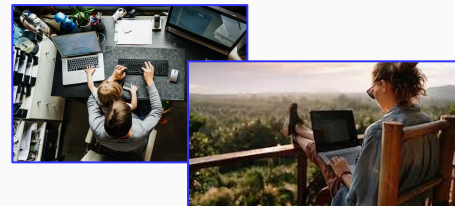
Mondialisation et libéralisation des échanges, tertiarisation de l'économie en France, progrès technologiques et avènement des nouvelles technologies de l'information... La France prend le virage d'une économie de la connaissance qui se veut compétitive et dynamique, sacralisée dans le pacte signé par l'Union Européenne en 2000 avec la "stratégie de Lisbonne". Les travailleurs migrent progressivement d'un espace de travail à l'autre : de l'usine des territoires à la tour de périphérie urbaine et découvrent d'autres espaces-temps pour faire société au travail. Aujourd'hui, 60 % des salariés en France travaillent dans des bureaux ¹ (86 % pour les cadres).



2000 - 2019

La digitalisation du travail

Il y a un temps entre la création du CIGREF (« Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises ») en 1970 et la pleine digitalisation du travail pour les entreprises : ce sera le grand tournant des années 2000. Les ordinateurs portables et smartphones se démocratisent, le télétravail devient possible, et le flex office — outil d'optimisation des surfaces — pointe le bout de son nez, notamment dans les secteurs du conseil et de la banque assurance. On se détache progressivement de son lieu de travail. **Cette époque marque les prémices d'une flexibilité organisationnelle et spatiale.**



2020 ET +

Les dernières digues culturelles du télétravail sautent

Le confinement accélère sous la contrainte le déploiement massif du travail à distance, développant par là même son acceptation sociale. Les entreprises gagnent 7 ans sur leur transformation digitale, selon une étude de McKinsey². Les "French digital nomads" se développent en cohortes dans les *workcafés* de Bali, certains déménagent loin de leur lieu d'affectation professionnelle... L'entreprise devient réseau plus qu'un siège et **le lien systématique entre travail et le bureau se distend.**

¹ Fondation Jean Jaurès, Enquête "Le bureau fragmenté. Où allons-nous travailler demain ?", 2021

² McKinsey Global Survey of executives, 2020

Le travail boudé, le bureau mis à distance

Une représentation du travail fragilisée

Les politiques de baisses de coût du travail ¹, la naissance de nouvelles formes de contrat de travail plus flexibles — notamment intérim et free-lance —, le délitement de la reconnaissance sociale, la mise à mal de la représentation salariale, l'intensification du travail, le creuset grandissant dans les écarts de salaires et les récentes réformes du chômage et des retraites... sont autant de **facteurs qui ont érodé un modèle salarial et une identité collective au travail**. La conséquence directe : le travail est de moins en moins perçu comme synonyme de protection, d'appartenance collective et comme levier pour une vie meilleure.

¹ Palier Bruno, « Comment les stratégies du low cost à la française ont intensifié et abîmé le travail ? », Le monde, 23 août 2023

² Gallup, Etude "State of the Global Workplace", 2023

³ Fondation Jean Jaurès, « plus rien ne sera jamais comme avant dans sa vie au travail, 2022

Un rapport au travail contrarié

Abîmé en tant qu'institution, déserté dans ses corps intermédiaires, le travail est boudé et se vit désengagé. Au rapport très identitaire des Français au travail succède "la grande flemme". En 2023, les salariés français sont les moins engagés d'Europe, avec un pourcentage de 7 %². Autre chiffre clé : quand 60 % des actifs en 1990 considéraient le travail comme "très important" dans leur vie, ils ne sont plus que 24 % en 2022³. Les Français **ont remis en cause la place que le travail occupait dans leur vie**. Pour certains, il reprend sa place de gagne-pain, pour d'autres le travail se pratique désormais avec une distance saine. Semaine de 4 jours ou forfait télétravail, jusqu'à 100 % remote... **Les politiques RH répondent à une aspiration des actifs de mettre à distance, physique et psychologique, le travail.**

Un nouvel imaginaire du travail, loin des contraintes spatiales ...

Ce contexte a nourri chez les actifs un désir de liberté et de mobilité très marqué. Les territoires se sont d'ailleurs pris au jeu pour attirer des candidats en quête d'un ailleurs. Changer de vie sans forcément changer de travail, retrouver une liberté géographique deviendrait possible.

... qui met le bureau à distance

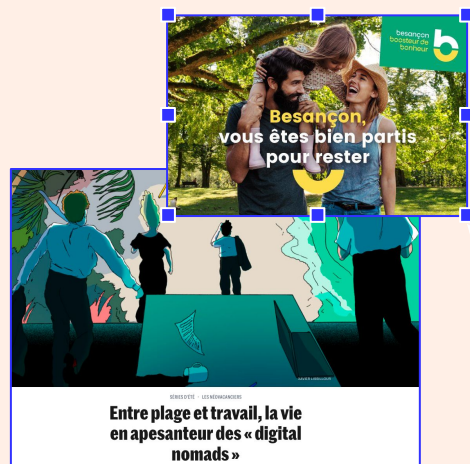
Le rapport au travail contrarié et le gain d'autonomie sur le choix de notre lieu de vie et de travail se traduit par un besoin de rompre avec le bureau tel qu'il existe aujourd'hui. **Entre le besoin de rupture avec un lieu symbole d'un quotidien révolu et les désirs d'ailleurs, est-ce le coup de grâce pour le bureau ?**

Zoom sur les actifs français



75 % 
des français sont favorables
à la semaine de 4 jours.

Source : YouGov, Mai 2023



Le bureau : 1^{er} terrain de jeu de la redéfinition des nouveaux équilibres

Un marché de l'immobilier de bureau qui n'a pas la côte

Le développement du modèle hybride, et la baisse des taux d'occupation des bureaux associée, chahute le marché du bureau, déjà challengé par la prime à la centralité, l'optimisation de l'empreinte immobilière et l'entrée en vigueur du décret tertiaire. *"Augmentation de l'offre vacante, fragmentation accrue des marchés, réserve de la part des investisseurs... Plusieurs signaux se sont renforcés ces derniers mois et peuvent susciter des inquiétudes pour les marchés de bureaux, en particulier en Île-de-France."*

Lina Mounir, Analyste senior sur les marchés immobiliers chez l'IEIF

**Et pourtant, on n'a jamais autant
entendu dire que le bureau était
important.**

Comme je travaille, je vis : de venir au bureau, je choisis

Avec la fin du présentisme *de facto*, les salariés ont le choix au quotidien d'une expérience spatiale, posant la question de l'attractivité du bureau. Quand, pendant des mois, nous avons travaillé sans fouler le plancher du bureau, la question du lien que nous entretenons avec lui a naturellement émergé. **Si demain encore, les entreprises veulent rendre intéressante une expérience physique du travail, elles ont tout intérêt à se questionner sur les facteurs d'attractivité de leur parc pour les collaborateurs, mais aussi de leur culture d'entreprise dont les espaces sont les miroirs : qu'attendent vraiment les salariés ?**

La question se pose sur plusieurs plans :

- Les usages : quelles en sont les aménités que l'on ne retrouve pas chez soi ?
- Les interactions sociales : quelles sont les interactions favorisées pour permettre le "beau travail" et la cohésion du corps social ?
- La cohérence avec les problématiques de société : comment va-t-on contribuer à relever les défis de notre époque ?
- L'âme des lieux : les Français ne veulent plus travailler dans un espace dans lequel il ne ressent rien;
- La protection : avec un lieu qui offre à la fois un cadre pour bien travailler et des équipements adaptés pour absorber les variations de températures en hiver comme en été.

¹ McKinsey, Empty spaces and hybrid places: The pandemic's lasting impact on real estate, 2023

JDN

Grande démission : réinventer les espaces de travail pour faire renaître le lien social

Janvier 2023

Business Immo

Mars 2023

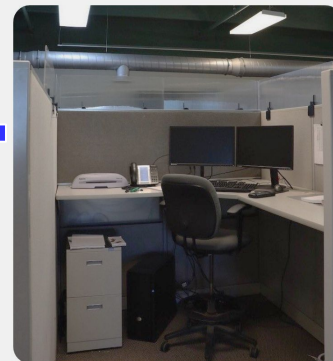
Bureau, ce grand corps malade

**Immobilier de bureau : l'essor du
télétravail va faire partir en fumée
800 milliards de dollars 📉**

Juillet 2023

"We're returning to the office because our culture is so important"

The Culture:



Aujourd'hui, le phénomène de déspatialisation du travail reste limité

34 %



des actifs en France sont éligibles au télétravail

contre 61 % en Allemagne
et 50 % au Royaume-Uni ¹.



Un phénomène de cadres

74 % des cadres ont recours au télétravail
contre 20 % des employés et des ouvriers ²

Un phénomène répandu en Île-de-France

45 % de la population d'Île-de-France
télétravaille régulièrement (2,1 jour/semaine) ³

Un phénomène de salariés habitants dans des zones denses

En 2021, 56 % des salariés habitant à Paris et
36 % de ceux habitant dans le reste de l'
Île-de-France ont télétravaillé.
Ils sont 23 % pour les communes hors
Île-de-France densément peuplées ⁴

**Si le télétravail est décrit
comme une nouvelle norme,
le bureau reste debout**

¹ Fondation Jean Jaurès, "Plus rien ne sera jamais comme avant dans sa vie au travail", 2022

² Idem

³ Institut Paris Région, "Baromètre des Franciliens", 2023

⁴ Yves Jauneau, "En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé", Insee, 9 mars 2022

Que peut-on retenir de ces évolutions ?



L'époque est au questionnement du rapport au travail, et appelle donc une nouvelle manière d'être au travail :

- la capacité de jouir de sa liberté et de son autonomie à décider des principaux piliers de sa vie
- l'envie de mobilité accrue, en déjouant, voire en modifiant, la géographie du travail

Des aspirations qui bousculent l'immobilier de bureau et des décideurs immobiliers sont en première ligne pour trouver des solutions.



La réponse des entreprises aux nouveaux désirs des salariés

Quels nouveaux équilibres après 3 ans de recomposition ?



OFFICE

L'émergence de schémas personnalisés d'une entreprise à l'autre

Chaque entreprise est appelée à tracer sa propre voie,

et toutes ne prennent pas les mêmes directions. Face aux exigences de liberté des actifs, les entreprises ont défini leur propre vision de la flexibilité. Elles ont inventé leur modèle, en s'adaptant, en testant et en revenant parfois sur des décisions prises quelques mois auparavant. L'objectif ? Trouver le juste milieu entre leur héritage culturel, l'évolution du rapport au travail de leurs salariés, la nécessité de maintenir un niveau de productivité, rester en contact avec leurs clients, leur marché et ses évolutions.

Ces nouveaux modèles d'organisation du travail ont une incidence directe sur l'usage des espaces de travail et déterminent leur fonction.

3 familles de critères semblent guider la réinvention de leur nouveau modèle :

- **Le secteur d'activité de l'entreprise** : la culture du secteur, la nature de l'offre proposée (produits/services), la typologie de clients (B2B, B2C, B2B2C), le marché géographique sur lequel elle se développe (local, régional, européen, international...), l'esprit de conquête en matière de nouveaux marchés et produits
- **La culture d'entreprise et de travail** : degré de maturité digitale, appétence des dirigeants pour les nouveaux modes de travail, le besoin de proximité.
- **La typologie des sites et des métiers** : portrait du parc immobilier, l'usage des lieux (s'agit-il d'un siège, d'un site annexe, d'un site de production ?), les populations qui y travaillent (fonctions supports ou fonctions opérationnelles, cadres ou non cadres, nomades ou sédentaires), dirigeants présents ou non sur site...

3 entreprises nous racontent leurs choix



l'assurance
retraite
CAISSE NATIONALE



splunk



Doctolib



— Fiche d'identité —

- Date de création : 1967
- Secteur d'activité : service public de l'assurance retraite
- Taille : 3 600 collaborateurs au siège et 14 000 en France
- Moyenne d'âge : 45,5 ans

— Culture d'entreprise et de travail —

- La vocation du service public : une culture de la proximité, de l'attention aux situations de vie de l'assuré, de l'ancrage physique sur le territoire
- Une entreprise mature sur le digital, avec des accords télétravail depuis 2014, en miroir des services digitaux proposés aux assurés

— Typologie de sites et de métiers en France —

- 15 entités régionales (Carsat), 4 entités en outre-mer (CGSS) et 1 siège à Paris
- Des agences et des guichets sur le territoire pour accueillir les assurés

Portrait d'organisation : Le choix de l'équité

Le service public, c'est un enjeu de citoyenneté et d'équilibre territorial. Cela doit être cohérent avec la stratégie immobilière. Nous croyons au poids de l'informel, au collectif, en un besoin physiologique de partager une communauté de pensée et d'objectifs. Peut-être que les choses vont changer, mais il existe une forme de conviction autour de l'importance du présentiel et de l'organisation des espaces de travail associée, que l'on partage avec les collaborateurs de l'Assurance Retraite"

Murielle Biales, l'Assurance Retraite

Leur stratégie sur l'organisation du travail

L'Assurance Retraite a fait de sa culture usager une boussole pour faire évoluer son organisation du travail.

En étant au plus près des situations de vie des assurés, elle a appliqué cette approche relationnelle à ses collaborateurs. Ainsi, le principe qui régit la politique de télétravail de l'Assurance Retraite est celui de l'équité, qui se traduit à plusieurs niveaux:

- Des accords de télétravail allant de 2 à 3 jours adaptables selon 2 critères : le métier et la situation de vie du collaborateur (aidant, jeune parent, situation de handicap...). Aujourd'hui 700 salariés bénéficient d'un aménagement de 3 jours par semaine, parfois "à durée déterminée" dans le temps.
- Une expérimentation en cours (depuis février 2023) sur la semaine de 4 jours, pour rendre accessible à des métiers non compatibles avec le télétravail de nouvelles modalités de flexibilité.

Leur stratégie sur les espaces de travail

Côté immobilier, l'Assurance Retraite a fait le choix d'optimiser les surfaces de son siège pour mettre à disposition des équipes les surfaces récupérées. 5 usages et aménagements associés ont été co-définis avec les équipes pour que chacune d'entre elle choisisse le format le plus adapté à ses besoins.

Chaque équipe a aussi été amenée à créer sa "charte de fonctionnement" pour associer aux activités un degré de présence et ainsi donner un cadre sur l'organisation du travail hybride.



— Fiche d'identité —

- Date de création : 2003
- Secteur d'activité : Logiciels de recherche, de suivi et d'analyse de données machines
- Entreprise américaine qui se développe à l'international depuis 2021
- Taille : 8 000 collaborateurs dans le monde
- Moyenne d'âge : 40 ans

— Culture d'entreprise et de travail —

- Une appétence pour le distanciel de par l'activité tech et software, et des interactions internationales au quotidien
- Un métier réalisé en écosystème, avec un besoin d'émulation transverse
- Des méthodes de travail anglo-saxonnes (objectif de résultats, approche pragmatique, vision individualisée du travail)

— Typologie de sites et de métiers en France —

- Un bureau à Paris, qui rassemble la majorité des salariés français
- Une population de cadres

Portrait d'organisation : Le choix de l'attractivité

"Garder notre engagement et l'appartenance à une entreprise derrière un écran est un défi. Je ne pense pas qu'on aille dans un monde du travail complètement virtuel où on se retrouvera juste pour des événements type team building. Chez Splunk nous favorisons le modèle hybride où le bureau est devenu un lieu de collaboration et de créativité"

Carole Bellardo, Splunk

Leur stratégie sur l'organisation du travail

Issu du monde de la Tech et avec un ancrage anglo-saxon, Splunk a toujours adopté une organisation du travail *digital-friendly*. L'entreprise navigue dans un marché des talents hautement compétitif et pour attirer les meilleurs profils, elle a rivalisé avec les autres acteurs de la Tech ces dernières années, en proposant des avantages toujours plus généreux et une flexibilité maximale.

Aujourd'hui, l'entreprise mise, entre autres, sur une politique de mobilité géographique ouverte, qui se traduit dans :

- la possibilité pour certaines fonctions de faire une demande de travail à distance ou relocalisation dans un autre pays sur le même poste ou en postulant sur un nouveau poste.
- La possibilité avec approbation interne de travailler 10 jours par an dans un autre pays avec une présence Splunk

Leur stratégie sur les espaces de travail

Pour offrir un point d'ancrage à des populations dispersées et dans l'optique de continuer à engager talents comme clients, la stratégie immobilière a été pensée pour faire des sièges Splunk des lieux centraux, reflets à la fois d'une image de marque et d'un lieu de rassemblement des équipes. Splunk a conservé le bureau Paris, comme un lieu d'atterrissage indispensable, tout en optimisant l'usage de ces surfaces.

- La position des bureaux est centrale dans la ville : proche des transports et facile d'accès
- Des outils ont été mis à disposition pour donner de la visibilité sur les postes disponibles, les événements prévus...
- Les managers locaux sont souvent des "role model"; présents régulièrement au bureau pour se rendre disponibles auprès des collaborateurs et favoriser la collaboration entre équipes.



— Fiche d'identité —

- Date de création : 2013
- Secteur d'activité : application de gestion et de prise de rendez-vous pour les professionnels santé et les patients
- Entreprise française, qui s'est rapidement développée sur le marché européen (Allemagne et Italie notamment)
- Taille : 1 800 collaborateurs en France, 3 000 en Europe
- Moyenne d'âge : 30 ans

— Culture d'entreprise et de travail —

- Une culture entrepreneuriale avec un esprit de conquête vers de nouveaux marchés, le désir d'innover en développant de nouveaux produits au contact des usagers, le refus du *statu quo*, et une culture de la proximité pour cette aventure humaine

— Typologie de sites et de métiers en France —

- 2 hubs centraux à Paris et Nantes et des bureaux régionaux (Niort, Lille, Rennes, Bordeaux, Montpellier, Lyon, Strasbourg, etc.)
- 3 groupes de fonctions : Marketing, Sales & service Client, Tech & Product, et les Fonctions Support

Portrait d'organisation : Le choix de la proximité

"Être ensemble et redonner le goût de l'autre est un véritable enjeu pour nous. Alors oui nous sommes une entreprise internationale, donc l'interaction à distance va perdurer mais elle est limitante. On perd quelque chose sur le collectif, notamment dans un moment de boîte où l'on veut développer de nouveaux produits et conquérir de nouveaux marchés."

Ghislain Phan Dinh, Doctolib

Leur stratégie sur l'organisation du travail

Entreprise du digital à l'échelle européenne, Doctolib s'est rapproché des codes et des modèles d'organisation du monde de la Tech.

Après avoir proposé jusqu'à 3 jours de télétravail et des postes ouverts en remote pour les Tech et fonctions supports, Doctolib a finalement fait marche arrière pour 3 raisons :

- Le constat d'une perte d'engagement des équipes sur la durée
- Des interactions dégradées à distance, avec une technologie limitante
- La conscience que le marché de la healthtech nécessite une proximité pour créer des produits innovants.

Doctolib a demandé à ses équipes de s'organiser, peu à peu, pour venir 3 jours par semaine sur site. L'objectif ? Rétablir l'équilibre entre confort de vie personnel, collaboration saine et performante, et un besoin de se reconnecter pour créer une émulation et développer de nouveaux produits.

Leur stratégie sur les espaces de travail

La notion de proximité est transposée à l'échelle de l'immobilier :

- Une réflexion profonde sur l'architecture collaborative, la place grandissante de l'hospitality, la destination des espaces et leur dimensionnement. Favoriser les interactions et le lien social est l'enjeu majeur.
- Le siège social à Levallois fait office de laboratoire d'idées qui seront déployées à grande échelle.
- La volonté d'avoir des coworkings répartis sur le territoire pour réunir les effectifs terrain et remote autour d'un lieu fédérateur.

Doctolib adopte une vision ouverte sur les opportunités que peuvent offrir les territoires. Un triptyque guide les choix d'implantation :

- **Business** : la proximité avec un pôle *healthtech*
- **Immobilier** : le coût du m²
- **RH** : le vivier de talents présent et la qualité de vie offerte par la ville ciblée.

C'est dans cette optique que le groupe installe un nouveau site à Nantes, qui accueillera jusqu'à 700 collaborateurs.

Une époque qui appelle au leadership des dirigeants pour penser des modèles d'organisation du travail forts de leurs convictions

À chaque entreprise, sa propre voie, ses propres choix, qui seront nécessairement radicaux, au sens propre du terme, car ils puisent leur logique à la racine de l'entreprise et de ses ambitions.

Cette voie est portée par une Direction Générale éclairée et de plus en plus mobilisée aux côtés des Directions de l'immobilier. L'organisation du travail et la stratégie immobilière sont une affaire de convictions et d'Hommes, bien plus que de gestion de processus.

Qui sont les acteurs qui se mobilisent à vos côtés pour penser la stratégie immobilière ?

70%
La Direction Générale



Des dirigeants qui prennent position sur LinkedIn.





**PIERRE-OLIVIER
MONTEIL**

Philosophe, chercheur au
fonds Ricoeur, enseignant à
l'ESCP Business School et
Paris-Dauphine, spécialiste
de l'éthique

Le leadership des dirigeants sur l'expérience de travail de demain

"L'entreprise, comme institution et comme un lieu de sociabilisation, est devenue très importante dans notre société depuis les années 80, avec le tournant néolibéral. **C'est un lieu qui fait modèle.**

Elle est l'épicentre de transformations économiques, sociétales, anthropologiques et culturelles majeures, car **le travail est un facteur qui nous façonne.** On voit bien que la notion de performance infuse jusque dans nos sphères privées. Aujourd'hui, même le bricoleur du dimanche veut savoir faire un meuble "de façon pro". L'impact de l'entreprise sur les comportements appelle à **une responsabilité des entreprises et des dirigeants à penser leur management et leur modèle.**

Les dirigeants doivent avoir une réelle conscience de ces conséquences sur leur société et sur la société."



LES DÉFIS POUR LES DÉCIDEURS IMMOBILIERS

Dans la suite de ce livre blanc, nous explorons avec vous les grands défis et challenges décryptés aux côtés des décideurs immobiliers. Pour chaque défi, nous vous proposons un panorama d'inspirations d'autres entreprises, d'exemples pour alimenter vos réflexions et trouver votre propre voie.



Partie A

Réinventer l'espace de travail
Le terrain de l'aménagement
et des services

FAIRE DE L'IMMOBILIER DANS UN MONDE MOBILE

LES INSPIRATIONS :

- Humilité dans la posture, flexibilité dans les méthodes
- Les atouts maîtres du DI pour capturer et analyser les besoins

ACCUEILLIR DES FLUX VARIABLES DANS UN ESPACE INVARIABLE

L'INSPIRATION :

- 2 tendances en réponse : adopter le tempo ou chercher à lisser le rythme

TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE OPTIMISATION ET ATTRACTIVITÉ

LES INSPIRATIONS :

- Un lieu à partager - 2 expériences possibles : le bureau sanctuaire ou le bureau "as a service"
- Un lieu garant de grands essentiels
- Une vie collective qui nécessite d'être accompagnée et animée

Partie B

**Réinventer la géographie du travail
et le rapport au territoire**
Le terrain de la stratégie immobilière

PROPOSER DES LIEUX D'ANCRAGE POUR DES TRAVAILLEURS DE PLUS EN PLUS MOBILES

L'INSPIRATION :

- De la gestion de l'exception au pari du réseau

PROPOSER DES LIEUX D'ÊTRE ENSEMBLE POUR DES POPULATIONS ÉCLATÉES ET DIVERSES

L'INSPIRATION :

- Le dimensionnement et la localisation des sites

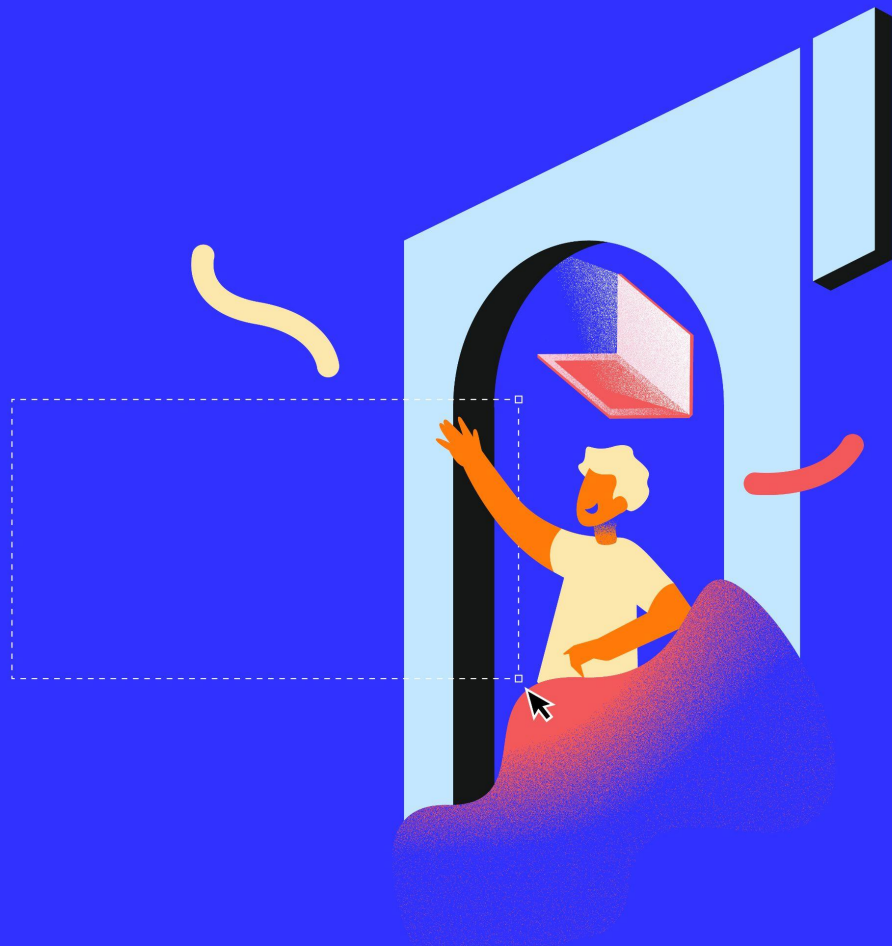
REPENSER L'IMPACT SUR LA CITÉ ET LA SOCIÉTÉ DU BUREAU

L'INSPIRATION : de solutions : la mixité des espaces et la mixité dans le temps

Partie A

Réinventer l'espace de travail

Le terrain de
l'aménagement
et des services



Le défi 1.

FAIRE DE L'IMMOBILIER
DANS UN MONDE MOBILEUne instabilité constante qui freine la
prise de décisions...

Les quelques certitudes qui guidaient les décideurs immobiliers et de l'environnement de travail depuis 20 ans semblent s'être envolées. **Avec l'accélération et l'évolution des tendances (modes de travail, attentes des collaborateurs etc.)**, plus personne ne peut affirmer sereinement : "dans 10 ans, 20 ans, c'est comme cela que nous travaillerons".

Or, l'immobilier est par essence un domaine qui implique de figer dans le marbre certains choix.

Les directeurs immobiliers sont pris en tenaille :

→ D'un côté, ils ont besoin de prendre le temps de la réflexion, voire de remettre à plus tard certaines décisions quand le contexte sera stabilisé.
"Notre priorité en ce moment, c'est d'avoir des grandes pistes de réflexion pour ne pas se perdre. On n'est pas encore tout à fait matures."
Anonyme

→ De l'autre, le besoin d'avancer, notamment avec la technique "des petits pas".
"On utilise la technique du test & learn. C'est le meilleur moyen d'avancer dans un contexte où le marché est plutôt dans l'immobilisme."
Anonyme

... Et qui rend permanent l'écart entre
l'existant et les nouveaux besoins

Dans le cadre de cette accélération, le rythme de l'immobilier traditionnel ne peut suivre. **Plus que jamais, on doit s'habituer à une sorte de décalage entre l'immobilier et les attentes.**

Cette accélération de l'obsolescence de l'immobilier, qui touche les aménagements, le mobilier, la stratégie immobilière, force à évoluer dans un "pis-aller" : on s'accommode de bureaux légèrement en retard sur les besoins, tant que le déséquilibre entre existant et attendu reste supportable.

"Je continue à m'interroger sur les décisions qu'il faut prendre ou pas : est-ce qu'il faut attendre la stabilité pour prendre des décisions de rupture ? J'ai très peu de certitudes, à part celle du déséquilibre. Mais un déséquilibre pas assez dérangeant pour qu'on soit obligé de bouger. On s'habitue à ce pis-aller."

Anonyme

¹ The Bosen Project, In(tro)spection du travail, 2020

² Hays, Are we getting closer to a four-day working week?, 2023

LE TÉLÉTRAVAIL COMME
CERTITUDE, VRAIMENT ?

Depuis 3 ans, il est affirmé que **le télétravail serait un nouvel acquis social** indéboulonnable.

Et pourtant, le balancier qui avait fait la part belle à cette nouvelle habitude, à raison de 2 à 3 jours par semaine pour 84 % des décideurs immobiliers interrogés, semble revenir à un équilibre, pour deux raisons :

- La première est un constat : **48 % des décideurs immobiliers déclarent que le taux d'occupation des bureaux a augmenté depuis septembre 2022**
- La deuxième, c'est l'irruption de **la semaine de 4 jours**. Une semaine raccourcie qui commence à faire son nid en Europe, avec ses promesses de mêler équilibre pro/perso, de productivité et d'engagement. **Et qui implique souvent moins de télétravail dans la pratique ².**

L'une des seules certitudes dont disposaient les décideurs immobiliers et qui permettait de calculer un ratio pour l'aménagement des bureaux, pourrait donc à nouveau être questionnée, et les taux recalculés. **Pour de nombreuses entreprises, ces choix sont déjà mis à l'épreuve d'un certain "retour au bureau".**

Zoom sur

Le symptôme des GAFAM et leur volte-face

Les GAFAM et grandes entreprises américaines de la Tech ont été de véritables révélateurs des tendances depuis la pandémie.



Mai 2020



Avril 2021

Tendance. Travail à distance : quand Zoom demande à ses salariés de revenir au bureau

L'entreprise qui, grâce à son logiciel de visioconférence, a permis la généralisation du travail à distance durant la pandémie ne veut plus que ses employés travaillent à la maison.

Août 2023



Juin 2023



Août 2023

L'inspiration :

HUMILITÉ DANS LA POSTURE ET ADAPTATION DES MÉTHODES

Face à l'instabilité, les directeurs immobiliers ne restent pas immobiles : ils adoptent de nouvelles méthodes.
Deux stratégies apparaissent :

Stratégie 1 : l'adaptation en permanence

Avancer au fur et à mesure et au "touche par touche", retravailler en permanence sur les bureaux, village par village, étage par étage, pour que les bureaux s'adaptent aux besoins.

"On n'a pas de référentiel ou de concept fixe à respecter. On fait évoluer nos bureaux régulièrement, et par petites touches, pour qu'ils s'adaptent en permanence aux nouveaux besoins des collaborateurs et aux nouveaux modes de travail."

Sonia Da Silva, Bouygues Immobilier

"On a des aménagements de travail sur mesure, qui bougent tout le temps"

Jean-François Bouillé, MAIF

Stratégie 2 : le test & learn

Tester, réaliser des POC pour dérisquer les prises de décision et ne passer à l'échelle que ce qui a été éprouvé par les équipes.

"Sur les aménagements, je peux tester des choses. L'époque est plus propice aux tests que jamais. On garde de l'agilité pour préparer l'avenir." **Anonyme**

Un point commun : la réversibilité comme règle générale

Dans tous les cas, la réversibilité s'impose comme une nouvelle règle pour s'adapter à l'accélération de l'évolution des tendances.

"Il faut de la réversibilité dans toutes les décisions que l'on va prendre. Si on prend la décision de sous-louer 2 étages, on devrait pouvoir les reprendre." **Anonyme**

"On adapte et on pilote."

Marc Simon, Capgemini

LES 4 GRANDES RÈGLES D'OR D'UNE CO-CONSTRUCTION UTILE ET RÉUSSIE

- **Règle n°1 : de la représentativité des métiers de l'entreprise, tu t'assureras.**

Ce qui est vrai pour une direction ou des profils sédentaires, ne l'est pas pour des profils plus mobiles. Une bonne co-construction tire des enseignements adaptés à ses différents métiers à l'échelle des directions.

- **Règle n°2 : les managers, tu embarqueras.**

Ce sont eux qui orchestrent l'organisation du travail de leurs équipes et qui se retrouvent à gérer d'un point de vue opérationnel ensuite.

- **Règle n°3 : du temps, tu te laisseras.**

Ce n'est pas parce que ça cafoille le premier jour que l'expérimentation est un échec : les habitudes à prendre s'inscrivent dans le temps, il faut les laisser s'installer tout en étant attentif et réactif aux réactions à l'épreuve du réel.

- **Règle n°4 : à l'écoute, tu seras.**

Une approche test & learn implique une grande honnêteté intellectuelle dans l'observation des résultats, et un effort dans l'écoute des retours. Il est nécessaire d'écouter tous les retours et critiques, sans les décredibiliser s'ils ne répondent pas aux attentes ou à des enjeux pré-identifiés comme importants.

"Il faut accepter de rentrer vraiment dans le détail des besoins de chaque service concerné pour s'assurer que les espaces soient utilisés au maximum. Si on ne sait pas répondre rapidement, l'espace est sous-utilisé." **Anonyme**

L'inspiration :

LES ATOUTS MAÎTRES DES DÉCIDEURS IMMOBILIERS POUR CAPTurer ET ANALYSER LES BESOINS

Trois ressources s'avèrent précieuses :

Outil 1 : la data, indispensable outil de visibilité

La nouvelle donne de la flexibilité spatiale rend les comportements des utilisateurs moins prévisibles, et impose de mesurer et suivre de façon rapprochée les flux et usages des bureaux : quels jours sont les plus fréquentés ? Quels lieux sont sur ou sous-utilisés ? Quels sont les flux observés dans les équipes ? ... La nécessité d'avoir une donnée précise, qui prenne en compte une pluralité de facteurs, devient déterminant pour adapter l'outil immobilier.

"Un immeuble sain, c'est un immeuble qui donne des informations en temps réel. Sur l'appropriation des espaces, leur fonctionnalité... Si on comprend mieux l'espace, on va pouvoir mieux l'utiliser."

Frédérique Sauvageot, Orange

Phénomène intéressant : de plus en plus de directions de l'immobilier se dotent de profils de *data engineers*. La fiabilité de la data reste un enjeu clé pour beaucoup d'entreprises :

38,3%

des décideurs immobiliers se sentent en difficulté et auraient besoin d'aide sur la collecte de données et outils

Outil 2 : l'écoute et la réactivité, pour réconcilier données et ressentis

Traiter la donnée oui, et surtout développer un sens critique en réconciliant data et ressentis des équipes.

"J'ai besoin de data sur les taux d'occupation des bureaux, l'utilisation du RIE et j'ai aussi besoin du feedback des utilisateurs. Ça permet de réconcilier les données avec les ressentis. Aujourd'hui sur la data, on bricole encore avec les badges."

Kevin Lamiral, Roole

Aller au contact des équipes et développer son écoute semble être un indispensable qui prend différentes formes pour observer et comprendre les habitudes : des enquêtes de satisfaction aux tournées quotidiennes des bureaux...

Les décideurs immobiliers sont plus que jamais attentifs aux mouvements du quotidien.

Outil 3 : un lien partenarial avec les managers pour adapter l'outil immobilier

Les directions de l'immobilier et de l'environnement de travail développent avec les managers de nouvelles relations pour comprendre les besoins, adapter les aménagements et faire de l'espace une ressource à la main des managers. Ils sont une vigie des besoins quotidiens.

"Des tandems se créent entre les responsables de pilotage des équipes et notre direction : on analyse les rythmes de présence sur site, les taux d'occupation des espaces ainsi que les projections d'effectifs résidents. Puis, on échange avec les managers qui d'eux-mêmes nous proposent un micro-zoning sur le territoire qui leur est alloué. Cette relation amène le manager à considérer l'espace comme une ressource."

Brigitte Feist, BNP Paribas Cardif

"Certains métiers ont 2 jours, d'autres 3 jours de télétravail... Chaque manager s'organise et revient vers nous pour déclencher un travail de co-design sur l'espace. On a un lab co-design dédié cette mission pour aller voir chaque métier, étudier leur organisation, mettre les gens en relation et adapter les lieux et la surface. Soit c'est le métier qui vient vers nous, soit c'est nous qui lui proposons. On a un vrai rôle de conseil, car on vient nous voir pour nous dire : venez nous aider."

Jean-François Bouillé, MAIF

Zoom sur

Des managers (un peu trop) indispensables

Ces 3 dernières années, le manager est devenu le principal lien de confiance entre le salarié et l'entreprise

Les temps de crise et la distance physique ont eu pour effet de renforcer les collectifs sur l'échelle la plus petite : celle de l'équipe. **Le manager est souvent devenu l'unique attache du salarié à son entreprise** et a dû être garant d'une stabilité globale :

- **pour l'entreprise** : faire respecter les accords télétravail, partager les prérogatives de l'entreprise, assurer l'activité...
- **pour l'équipe** : organiser le travail en hybride, maintenir la cohésion et le lien social...
- **pour le salarié** : veiller à l'état de santé mentale de chacun, être beaucoup plus à l'écoute des situations individuelles...

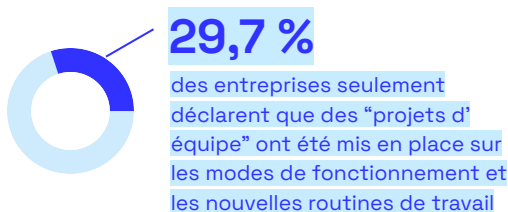
Cette concentration de responsabilités, nécessaire en temps de crise, n'est pourtant pas soutenable dans la durée. En atteste les derniers chiffres de l'enquête Malakoff Humanis où 53 % des managers se sont fait prescrire des arrêts de travail en 2023, soit 13 points de plus qu'en 2022¹.

¹ Baromètre Absentéisme Malakoff Humanis 2023

Un manager souvent seul sur le terrain pour faire respecter ce qu'il reste de la norme collective

Dans un contexte d'éloignement et de concentration sur une échelle de proximité, le manager a bien souvent été amené à représenter seul sur le terrain la norme collective fixée par les accords télétravail, **sans réels leviers pour la faire respecter**. Ils se retrouvent aujourd'hui arbitres de situations, positionnés entre le marteau des injonctions de l'entreprise et l'enclume des aspirations individuelles *"On a donné 3 jours aux équipes et on sent qu'on a enlevé aux managers les armes pour organiser la performance collective : on les a privés de l'espace et du repère temps."* **Anonyme**

Pour éviter que les enjeux ne se concentrent que sur cette échelle de la proximité et autour d'une relation bilatérale manager-managé, des dispositifs ont été mis en place à l'échelle de l'entreprise pour animer des discussions collectives autour de l'organisation du travail et apporter un soutien aux managers. Néanmoins, ce n'est pas la norme.



Aujourd'hui, la nécessité de reconstruire un accompagnement pluripartite

L'entreprise "en temps de paix" doit différer du modèle "en temps de guerre". Tout l'enjeu est aujourd'hui de reconstruire et de redonner une légitimité à un cadre global pour les collaborateurs, qui repose sur une pluralité d'acteurs.

"On a suffisamment apporté de flexibilité, et personnalisé l'expérience... Il faut maintenant veiller à l'équilibre global pour retrouver la dimension collective du travail." **Anonyme**

Cela implique de soulager les managers et de leur apporter un accompagnement dans leurs nombreuses responsabilités.

"On a fait un vrai travail avec les managers sur ce qu'implique l'autonomie, la responsabilisation, les périmètres de délégation pour les équipes." **Anonyme**

Le défi 2.

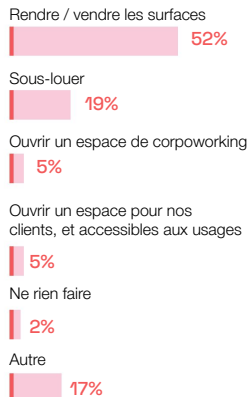
ACCUEILLIR DES FLUX VARIABLES
DANS UN ESPACE INVARIABLEUne opportunité bien saisie
d'optimiser les surfaces
grâce au télétravail

Le post-confinement a été vu par beaucoup comme un effet d'aubaine pour optimiser et repenser l'usage des surfaces de bureaux et de rendre ces surfaces pour une majorité d'entreprises.

Avez-vous réduit la surface (l'espace par salarié) de vos espaces tertiaires ?



Qu'avez-vous fait ou qu'allez-vous faire des m2 libérés in fine ?

Mais un usage du télétravail qui tend à
diminuer depuis l'automne 2022

"On assiste à une reprise du présentiel, je dirai même du plaisir à venir se retrouver. Mais on ne sait pas si c'est dû aux nouvelles recrues, à leur âge/profil. Beaucoup d'alternants et de managers sont présents." **Gaël de Cagny, Médiamétrie**



48 %

des décideurs immobiliers déclarent que le taux d'occupation des bureaux a augmenté depuis septembre 2022

Jusqu'au manque de place, pour de
nombreuses entreprises, avec un effet de
sur-fréquentation certains jours de la semaine

"On est confrontés à des problèmes d'optimisation d'espaces avec des taux de présence autour de 60 %. On n'avait pas l'impression d'être si haut en termes d'occupation." **Anonyme**

"On a beau mettre en place des salles de réunion, on se retrouve avec une saturation le mardi et le jeudi. On n'a pas l'impression que les plateaux sont forcément très remplis, mais on n'arrive pas à trouver de box ou de salles de réunion." **Anonyme**

Des variations qui dépendent de périodes et d'événements

"On est dans un dilemme. Les bureaux ont des taux d'utilisation variables. Quand on a un événement, il y a beaucoup d'employés, et vous revenez le lendemain, l'espace paraît sous occupé. La stratégie immobilière et du lieu de travail sont devenus des éléments centraux dans la politique RH avec des lieux de collaboration plutôt que des open spaces classiques ; certains collaborateurs ont besoin de se sentir connectés au bureau ou d'autres moins ; je note néanmoins un dénominateur commun : la collaboration et créativité sont plus spontanées qu'un échange par visioconférence, le bureau reste le liant entre ces deux mondes." **Carole Belliardo, Splunk**

Des écarts de fréquentation qui impactent
aussi les transports et l'accessibilité à
certaines zones

"Post-Covid, les fréquences de bus RATP en bas de l'immeuble ont baissé. Ce que nous voulons faire comprendre aux autorités publiques territoriales et aux établissements publics de transport, c'est qu'il est important d'assurer l'irrigation des grands hubs vers les premières et secondes couronnes, car si rien n'est fait pour améliorer l'accessibilité vers ces sites, les municipalités – challengées par la tendance du retour à l'hypercentralité parisienne ou à l'attractivité de la province - risquent de se retrouver avec des friches tertiaires." **Brigitte Feist, BNP Paribas Cardif**



**ROBIN
RIVATON**

Essayiste, économiste,
investisseur, CEO de Stonal,
expert de l'immobilier



L'impact des pics de fréquentation des bureaux sur la ville

*"Le mode hybride est assez concentré sur le début et la fin de semaine, malgré tous les efforts, c'est disproportionné. **Ça rend les bureaux très peu intensifs à certaines périodes, et très intensifs à d'autres.***

L'infrastructure de transport est soumise au même régime, avec des coûts insupportables ou peu acceptables pour la collectivité. Les réseaux de transport seront obligés de se calibrer sur les jours creux et seront saturés les jours pleins.

Ça vaut aussi pour la fréquentation de certains bassins commerciaux.

Le mode hybride c'est bien pour les travailleurs, mais ça a des externalités négatives pour la ville. C'est la contrepartie sociétale des avantages personnels. Si on fait ça 4 ou 5 ans de suite, on va finir par le sentir."

L'inspiration :

2 TENDANCES EN RÉPONSE : ADOPTER LE TEMPO DES ÉQUIPES OU CHERCHER À LISSER LE RYTHME

Tendance n°1 :

Adopter le tempo des équipes pour optimiser l'immobilier

Certaines entreprises font le choix de fermer l'accès au bureau le jour le moins fréquenté :

"Avec les impératifs de sobriété économique et l'hybridation du travail, dans certains immeubles, on pourrait libérer des étages pour économiser de l'énergie. Dans notre cas, nous avons pris la décision de fermer le vendredi. Le résultat immédiat, c'est 15 % d'économies d'énergie et 9 % d'économies financières sur la gestion du bâtiment."

Anonyme

Tendance n°2 :

Chercher à lisser la fréquentation des bureaux

Une autre stratégie consiste à harmoniser la fréquentation sur la semaine, par différents moyens :

→ **le bâton** : exclure le vendredi comme jour télétravaillable, imposer des jours de présence par équipe... Une stratégie qui nécessite de forts atouts de compétitivité sur le marché du travail, dans un contexte de rapport de force entre entreprises et salariés s'est inversé.

→ **la carotte** : chercher à faire sur le vendredi et mes périodes de creux des moments désirables, des animations, des avantages particuliers...

"Grâce au petit déjeuner convivial qu'on a mis en place le lundi on a gagné +20 % de fréquentation le lundi matin depuis un an. En revanche le vendredi, je n'y arrive pas." **Fanny Lamarque, Keolis**

Donner de la visibilité et communiquer pour attirer

En-dehors des contraintes personnelles, deux facteurs influencent les travailleurs lorsqu'ils doivent choisir leurs jours de présence au bureau : la présence de personnes clé (un collègue, un manager...) et la tenue d'événements particuliers (pot de départ, conférences, cours de sport...). Encore faut-il que ces informations soient connues. Offrir aux salariés de la visibilité sur la venue au bureau de leurs collègues, et sur le calendrier événementiel de l'entreprise est facteur clé de succès.

"On a développé au niveau global un outil en interne qui permet de donner de la visibilité aux équipes : quels sont les événements au bureau tel ou tel jour, quels collaborateurs seront là, de réserver son poste de travail à l'avance, le bureau devient un lieu de connexion et favorise l'appartenance et l'engagement."

Carole Belliaro, Splunk

FAIRE VARIER L'ESPACE PLUTÔT QUE LA FRÉQUENTATION ?

La stratégie de la majorité des décideurs immobiliers face à ce flux variable est de chercher à lisser ces variations.

Mais on peut également prendre le problème dans l'autre sens : **si on accepte que le flux de fréquentation soit variable, peut-on faire varier l'espace pour qu'il s'y adapte ?**

Aujourd'hui des solutions apparaissent sur différentes temporalités :

- la location de salles de réunions ou espaces de coworking pour supporter les pics de fréquentation
- le bureau opéré, pour certaines configurations d'entreprises ou département, pour augmenter ou réduire ses surfaces rapidement

Mais ces solutions présentent leurs limites : elles restent onéreuses et contribuent à éclater le corps social.

Le défi 3.

TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE
OPTIMISATION ET ATTRACTIVITÉ 1/2

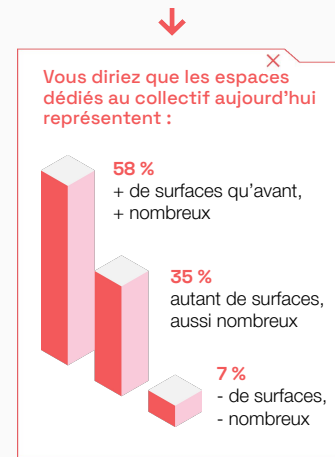
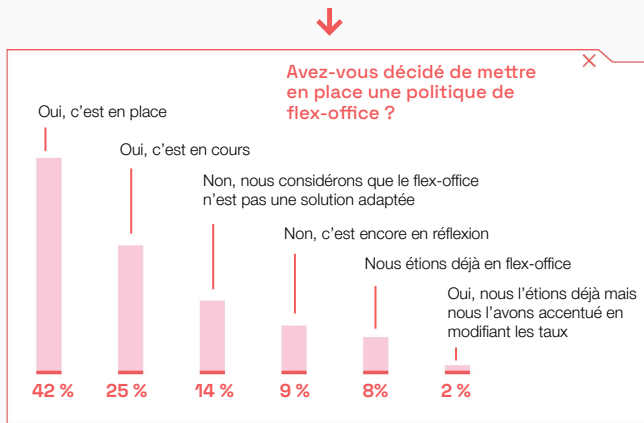
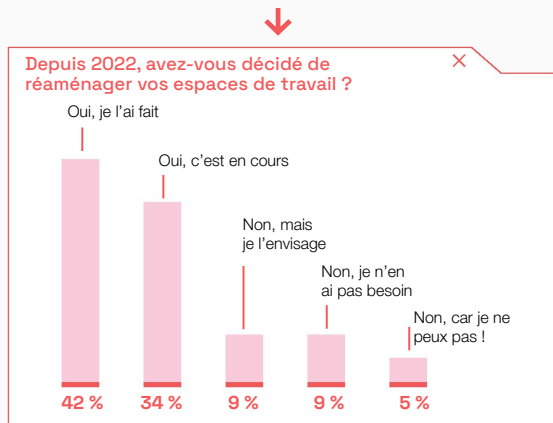
L'injonction paradoxale du décideur immobilier : rationaliser l'espace tout en faisant en sorte que chacun se sente "mieux que chez soi"

Les décideurs immobiliers doivent accomplir une prouesse : trouver le bon degré entre optimisation de la surface (pour des raisons économiques, environnementales et d'usage) et le bon niveau d'attractivité et de confort des bureaux pour les salariés. **Depuis 2022, ils sont 76 % à déclarer avoir réaménagé ou être en train de réaménager les espaces de travail.**

Or, optimiser implique le plus souvent de troquer des espaces individuels contre des espaces collectifs avec des politiques de flex-office.

67 % des décideurs immobiliers interrogés déclarent avoir mis en place ou sont en train de mettre en place une politique de flex-office.

58 % des décideurs immobiliers interrogés déclarent que les espaces dédiés au collectif occupent plus de surfaces ou sont plus nombreux qu'il y a 3 ans.



TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE OPTIMISATION ET ATTRACTIVITÉ 2/2

Se sentir "mieux que chez soi" sans espace à soi ?

Pour de nombreux salariés, habitués à disposer d'un espace "à soi" au bureau, assimilable à un "chez-soi", le passage au flex-office peut être compliqué. Comment alors trouver les moyens pour que les salariés continuent de se sentir appartenir à l'organisation, accueillis et les bienvenus, "comme chez eux" en quelque sorte, voire "mieux que chez lui".

- Peut-on se sentir "chez-soi" dans un lieu collectif, plutôt qu'individuel ?
- Peut-on favoriser une appropriation collective des lieux ?
- Quelle est la bonne échelle pour cela et quelles sont les bonnes méthodes ?

"Le besoin de personnalisation est un incontournable qui sera demain une condition absolue pour les candidats pour se projeter dans une organisation."
Jérôme Friteau, l'Assurance Retraite

LE BRUIT, NOUVEAU MAL DU SIÈCLE

Pour rivaliser avec les logements des salariés, le bureau doit offrir de parfaites conditions de confort, et notamment de concentration.

Au-delà du bruit ambiant des open spaces, il est frappant de voir à quel point le confort acoustique reste trop souvent l'impensé des opérations d'aménagement : *"Quand on a emménagé, c'était un gag : on avait deux salles de visio l'une à côté de l'autre, et les personnes qui étaient à distance entendaient tout ce qui se disait dans la salle d'à côté. On a dû reprendre toute l'isolation après avoir emménagé."* **Anonyme**

Or, le confort acoustique est, pour **Robin Rivaton**, le prochain sujet majeur à traiter pour les entreprises : *"Je suis assez convaincu que la question du bruit est la donnée la plus mal traitée dans les bureaux aujourd'hui. Or, comme le disait un article du New York Times, "The noise is the next public health crisis". Le bureau en tant que lieu de calme et de silence continuera d'être très recherché."*
Robin Rivaton, essayiste, économiste, investisseur, CEO de Stonal, expert de l'immobilier

Depuis 2018, l'OMS place le bruit comme deuxième facteur environnemental provoquant le plus de dommages sanitaires en Europe¹, derrière la pollution de l'air. Un enjeu de société qui se répercute sur le bureau, lieu où les salariés français passent une grande partie de leur temps.

¹ OMS, WHO Environmental noise guidelines for the European Region, 2018

L'inspiration :

UN LIEU À PARTAGER - 2 EXPÉRIENCES POSSIBLES : LE BUREAU SANCTUAIRE OU LE BUREAU "AS A SERVICE" 1/2

Ces 2 stratégies partagent le même objectif : proposer aux salariés un maximum de confort, leur donner envie de venir au bureau, rivaliser avec le télétravail. Toutefois, elles répondent à des situations, des besoins et des cultures différentes.

La stratégie du bureau sanctuaire

En quoi ça consiste ?

Privilégier **une expérience de l'espace avec un sentiment d'appartenance et d'appropriation** :

En adoptant **un taux de foisonnement mesuré** et en conservant des bureaux attitrés pour les profils sédentaires ou pour des profils "repères" pour l'équipe
"Nous avons fait le point avec chaque direction pour leur proposer des scénarios de flex-office avec différents taux de foisonnement et pour identifier les profils qui avaient besoin d'un bureau fixe. Nous n'avons pas voulu adopter une approche dogmatique sur le flex pour favoriser la pertinence des aménagements et surtout permettre aux équipes de s'approprier ce changement de configuration."

Alexandra Lenormand, Nexity.

En donnant **un maximum de latitude aux individus** ou aux équipes pour personnaliser leurs espaces/villages
"On a travaillé sur des zones dédiées à la personnalisation de chaque équipe dans l'espace."

Kévin Lamiral, Roole

En proposant **une offre de services et une animation personnalisée** par rapport à la culture de l'entreprise
"Il faut incarner le service : on va internaliser les effectifs pour faire quelque chose qui nous ressemble. On veut raconter une histoire avec notre restaurant, la ferme école avec laquelle on collabore, le fait d'avoir ouvert notre salle de sport au public et nos services autour de la mobilité. On est attaché à la symétrie des attentions : mettre en cohérence ce que vit le client et ce que vit le collaborateur."

Kévin Lamiral, Roole

"Pour tous les services qu'on lance depuis 5 ans, on regarde ce qui est fait ailleurs et on se demande surtout ce dont les collaborateurs ont véritablement besoin. Ça nous a amené inventer des formats : par exemple un lieu de séminaire en partenariat avec Chateaufort."

Eric Bousrez, Société Générale

CELA PEUT CORRESPONDRE À :

- Des profils d'entreprises familiales
- Des profils d'entreprises qui comptent dans leurs rangs des collaborateurs avec beaucoup d'ancienneté
- Les métiers peu mobiles
- Des populations avec une appétence moindre pour le télétravail

L'inspiration :

UN LIEU À PARTAGER - 2 EXPÉRIENCES POSSIBLES : LE BUREAU SANCTUAIRE OU LE BUREAU "AS A SERVICE" 2/2

La stratégie du bureau "as a service"

En quoi ça consiste ?

Proposer une expérience de l'espace "**as a service**" dans l'usage en proposant par exemple :

- ▶ Un **maximum de typologies d'espaces** différents à adopter en fonction des besoins
- ▶ En proposant une expérience **la plus fluide possible** grâce à la mise en place d'outils de réservation et de parcours (notamment numériques) : réservation de parking, de poste, de repas...
- ▶ En proposant des services qualitatifs pour **faciliter et "upgrader"** l'expérience du quotidien

Ce système qui implique la mise en place de processus de gestion et la dépersonnalisation des espaces pour privilégier une logique d'utilisation par quiconque souhaite l'utiliser.

"On a fait un gros boulot de dépersonnalisation : le trophée, la plante, les souvenirs... On essaye d'avoir ça de moins en moins et se focaliser sur l'expérience utilisateur car on a des espaces flexibles." **Marc Simon, Capgemini**

"Le collaborateur commande ce qu'il souhaite manger à sa place via l'application et nous lui apportons à table. C'est très important pour nous de proposer une expérience qualitative et des formats variés sur un sujet aussi important que la restauration." **Yves Wencker, Sanofi**

C'EST LA BONNE STRATÉGIE POUR :

- Des entreprises avec des forts enjeux d'image et d'accueil
- Les entreprises ou sites qui accueillent des métiers/fonctions majoritairement nomades
- Des entreprises avec un turnover structurellement important comme des cabinets de conseil
- Des bâtiments localisés dans des zones en tension



**JEAN-MARIE
CELERIER**

Directeur transformation
locative, La Française Real
Estate Managers

L'urgence de résoudre l'équation contradictoire de l'immeuble agile

« Notre siège doit véhiculer la culture de l'entreprise. »

À travers cette phrase si simple, c'est tout à la fois une vraie révolution et un enjeu immobilier majeur que nous partagent de plus en plus de dirigeants d'entreprise. Une révolution, car l'utilisateur final, en l'espèce le salarié, devient au centre de toutes les attentions, dans un métier d'Asset Manager qui tourne autour de l'immeuble, voire de l'actif financier. C'est le sens de la création de responsabilités de l'expérience utilisateur ou des nouveaux usages, comme chez La Française Real Estate Managers.

C'est aussi un défi, car les programmations sont élaborées pour correspondre aux besoins du plus grand nombre, à un moment de marché. L'immeuble neuf ou rénové est un produit artisanal qui, en règle générale, ne connaît pas encore son futur occupant. Or l'essor des coworkings standardisés nous a appris les limites du reproductible dans un monde où chaque entreprise cherche à véhiculer son authenticité au travers de ses locaux.

Le gestionnaire immobilier doit donc offrir un maximum d'opportunités de personnalisation à ses clients, tout en simplifiant leur mise en œuvre.

Plus que jamais le marché exige de l'Asset Manager qu'il résolve l'équation contradictoire de l'immeuble agile, et les solutions pour ce faire s'écrivent aujourd'hui."



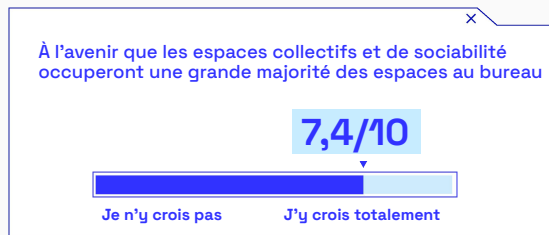
L'inspiration :

UN LIEU GARANT
DE GRANDS ESSENTIELS ^{1/2}

1. Un lieu de vie et de reconnexion pour les salariés

Le premier levier d'engagement au travail des salariés, c'est "l'Autre"¹ et la qualité relationnelle qui émane de l'équipe : partager ses difficultés, ses fiertés, ses moments de vie... s'est révélé être un essentiel.

L'immobilier s'adapte à cet essentiel réaffirmé pour jouer un rôle clé : renforcer la proximité et la reconnexion, dans une réalité de travail qui fait cohabiter virtuel et monde réel. Quand nous avons interrogé les décideurs immobiliers sur l'avenir, ils accordent une note de **7,4 sur 10** à l'affirmation suivante



"L'usage des bureaux est plus festif qu'avant. Il y a une vraie notion de rassemblement, de communautés." **Angélique Blocquel-Cardinael, Capgemini**

"Je rêve que les gens retrouvent le chemin de la rencontre et le goût de l'autre. Un immeuble de bureau doit être une place de village, un lieu ludique, animé, qui permette que les liens entre les gens se construisent à travers des moments apprenants, collaboratifs et festifs" **Brigitte Feist, BNP Paribas Cardif**

Une Gen Z à la
recherche de contact

- L'esprit d'équipe est le 1^{er} levier d'engagement pour les jeunes ²
- 61 % d'entre eux pensent que la meilleure manière d'apprendre, c'est par la pratique métier ³
- 66 % des moins de 35 ans en IDF considèrent le bureau comme un lieu où ils aiment passer du temps, contre 38 % avant les confinements ⁴.

¹ The Boson Project, In(tro)spection du travail, 2020

² The Boson Project, Livre Blanc Youth Forever, 2021

³ Idem

⁴ SFL et l'IFOP, Baromètre Paris Workplace, 2021

L'inspiration :

UN LIEU GARANT
DE GRANDS ESSENTIELS 2/2

2. Un lieu porteur d'une représentation collective de l'entreprise

Ces 3 dernières années ont eu pour effet de concentrer les salariés sur l'échelle de leur équipe, se coupant ainsi d'une vision globale des enjeux de l'entreprise.

Le champ de vision s'est réduit et l'enjeu est aujourd'hui de redonner une visibilité au projet commun de l'entreprise : son histoire, sa culture, ses enjeux actuels et les ambitions qu'elle porte.

Le bureau est un outil privilégié pour que le collectif en fasse l'expérience tant elle est révélatrice.

"Notre enjeu aujourd'hui, c'est que les gens se rencontrent, reviennent au bureau, pour qu'il y ait une forme de synchronisation collective. Et c'est là que l'immobilier entre en jeu." **Anonyme**

3. (Toujours) Un cadre de travail

Si les lumières sont braquées sur la fonction sociale du bureau, il reste néanmoins un lieu du travail au sens large :

- il donne un cadre de travail : des horaires, un rythme, des équipements adaptés
- il facilite une collaboration efficace et performante, quand les visios ne suffisent plus à se mettre d'accord
- il est un lieu d'apprentissage, de partage des idées, de débats, de créativité.

"Peut-être que dans 20 ans, on se déplacera parce qu'on aura des vrais moments d'apprentissage, d'être ensemble ? Le bureau sera une continuité d'une société de relations."

Frédérique Sauvageot, Orange

4. Un lieu de proximité avec son écosystème

Le bureau est aussi réinvesti comme un lieu de proximité avec les clients et l'écosystème de l'entreprise : proposer un espace dans les bureaux aux clients, faciliter l'organisation et la logistique d'événements...

"On veut créer un lieu de porosité entre nos équipes et le secteur de la santé, comme une piqure de rappel tous les jours sur la raison d'être de l'entreprise."

Ghislain Phan Dinh, Doctolib

"Nous venons de déménager dans des nouveaux bureaux qui répondent à la fois aux besoins de nos salariés et à ceux de nos clients. Nos bureaux doivent avoir cette portée. En effet, les clients sont également demandeurs de rencontres physiques, nous avons par exemple dans nos nouveaux bureaux la possibilité de réserver un auditorium pour accueillir nos clients et partenaires, cela faisait partie de nos critères de sélection."

Carole Belliaro, Splunk



PIERRE-OLIVIER MONTEIL

Philosophe, chercheur au
fonds Ricoeur, enseignant à
l'ESCP Business School et
Paris-Dauphine, spécialiste
de l'éthique

“Quand le travail devient une affaire de gestion, il perd sa dimension humanisante”

*“La généralisation du télétravail a infusé un changement progressif dont on se rend peu compte alors qu’il impacte durablement nos manières de penser et nos modes d’actions : **tout devient une affaire de gestion.** Le bureau est un bon exemple : venir au bureau est un acte organisé et c’est tout un parcours : il faut réserver sa place de parking, en open space, sa salle de réunion, son horaire de passage à la cantine... Les moments d’imprévus, les moments où l’on mélangeait se réduisent. Ce sont pourtant dans ces petits moments que l’on produit du vivre-ensemble.”*

*“Sur les phénomènes de collaboration en entreprise, on observe que la digitalisation des interactions favorise une coordination basée sur des processus normatifs. Or, “le sens de la règle” se trouve souvent dans le contexte de travail et dans le plaisir de coopérer pour la définir. **C’est par la collaboration que le travail devient humanisant et intéressant. Avec cette planification, l’inter-relationnel s’amointrit.**”*



L'inspiration :

UNE VIE COLLECTIVE QUI NÉCESSITE D'ÊTRE ACCOMPAGNÉE ET ANIMÉE

Si la sociabilité informelle et professionnelle est précieuse, elle doit donc être provoquée et favorisée par l'entreprise.

Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que cette animation de la vie collective est une priorité pour votre entreprise ?

7,5/10

Pas du tout prioritaire

Tout à fait prioritaire

73 % des décideurs immobiliers déclarent y contribuer.

Pour autant, **28 %** des décideurs immobiliers déclarent être en difficulté et avoir besoin d'accompagnement sur l'animation des lieux.

Voici 3 pistes de réflexion pour mieux penser l'animation de la vie collective :

PISTE 1 : Penser les différentes échelles de cohésion

Si le resserrage sur le noyau de l'équipe a été renforcé ces 3 dernières années, le collectif global, à l'échelle de l'entreprise, doit retrouver une force, notamment via des occasions de rencontre et de brassage grâce à l'animation des lieux.

"Avec la croissance, en interne, on voit que le sentiment d'appartenance se transpose à l'échelle du département. Si tu regardes comment les gens font la fête, c'est un très bon indicateur : ils se regroupent par département, par équipe. Doctolib découvre le besoin d'assurer une transversalité et les lieux doivent y aider" **Ghislain Phan Dinh, Doctolib**

PISTE 2 : Identifier et outiller des responsables

Il est essentiel d'identifier clairement les responsables de l'animation du collectif à l'échelle de l'entreprise, de les former et de leur donner les moyens humains et financiers adaptés.

"Le bon exemple c'était Bureaux à Partager : ils avaient des Hospitality qui étaient des BAC+5 et qui mettaient les gens en contact."

F. Goupil de Bouillé, SNCF Immobilier /ADI

Côté entreprise, qui porte la responsabilité de cette animation ?

- **36 %** Le service RH
- **20 %** Le service immobilier / EVT
- **17 %** Personne
- **11 %** Le service communication
- **6 %** Des collaborateurs volontaires
- **2 %** Prestataires externes dédiés à cette mission
- **2 %** Un poste créé en interne pour cette mission

PISTE 3 : Penser l'animation sur différents sujets

L'animation comprend différentes dimensions, qui doivent toutes être pensées en cohérence :

- **la convivialité** : des moments de pure connexion : petits déjeuners, défis sportifs...
- **l'animation professionnelle** : des moments d'échanges autour de sujets clés pour le métier et l'entreprise : conférences débats, visites... ouverts et partagés avec l'écosystème professionnel
- **l'animation "valeurs"** : action humanitaire, environnementales, événement ouvert au public ou cibles chères à l'entreprise

"On fait des expositions pour montrer les produits sur lesquels on a travaillé avec nos clients lorsque c'est possible et autorisé par eux. Ça rend les équipes fières et ça montre à tous ce que l'on réalise"

Marc Simon, Capgemini

EN CONCLUSION

Le décideur immobilier a aujourd'hui pour responsabilité d'attirer les salariés au bureau.

Il dispose d'un certain nombre de leviers comme les aménagements, le mobilier, les services...

Depuis la crise Covid, le focus est fortement mis sur la notion de confort de travail. Les entreprises redoublent d'efforts pour proposer une expérience fluide, agréable, confortable, dans l'espoir que cela permettra de se sentir "mieux que chez soi".

Cet aspect de la qualité de vie et des conditions de travail est bien entendu nécessaire, mais ne saurait suffire !

Penser que les travailleurs ne viendront au bureau que pour vivre une expérience de confort serait un aveu d'échec pour l'entreprise.

Si le travailleur se déplace, c'est d'abord parce qu'il y trouvera une certaine émulation et une bonne ambiance, qu'il fera l'expérience d'un collectif solidaire, qu'il ressentira la satisfaction du travail bien fait, qu'il apprendra au contact des autres, qu'il partagera des fiertés collectives...

Le bureau doit constituer un espace de vie et de réalisation personnelle et collective

Le décideur immobilier, aussi investi et compétent soit-il, ne pourra s'attaquer seul à ces enjeux

L'immobilier est plus que jamais un sujet et une opportunité stratégique pour les organisations : il doit donc être pensé en alignement et en synergie avec les autres enjeux de l'entreprise : humains, RSE, métier. Cela paraît évident, et pourtant :



70 % des décideurs immobiliers déclarent que la Direction Générale se mobilise à leurs côtés pour penser la stratégie immobilière.

Côté DRH, le chiffre est plus bas : 56% des décideurs immobiliers déclarent que la Direction RH est mobilisée à leurs côtés.



Seulement 42 % des décideurs immobiliers estiment avoir une compréhension claire et transparente du cap stratégique de l'entreprise : pour 38 % cette compréhension est encore floue, et pour 20 % le cap stratégique n'est pas posé pour le moment.

L'époque appelle une convergence des esprits dirigeants sur cette épineuse problématique.



Partie B

Réinventer la géographie du travail et le rapport au territoire

Le terrain de la stratégie immobilière

Le défi 1.

PROPOSER DES LIEUX D'ANCRAGE POUR DES TRAVAILLEURS DE PLUS EN PLUS MOBILES ^{1/2}

Un phénomène de nomadisme et de travailleurs mobiles et pendulaires

Les entreprises ont pu observer 3 phénomènes distincts :

- des travailleurs qui déménagent à une distance plus importante de leur lieu de travail
- le déménagement de salariés vers d'autres villes
- l'apparition de *digital nomads*, en mouvement constant et en télétravail (un profil rare et surtout représenté chez les auto-entrepreneurs)

"Il n'y en a pas beaucoup, mais quand même, il y en a. On constate une attractivité de certaines régions avec des prix de l'immobilier plus bas : l'Oise, les premières villes de Normandie, etc."

Jérôme Friteau, l'Assurance Retraite

Proposer des solutions de mobilité devient un enjeu de rétention des talents, auquel les entreprises doivent répondre.

"Au-delà des aspects financiers, on a plein de gens qui aimeraient trouver une autre qualité de vie différente de Paris : que fait-on pour eux ? Il y a un sujet de réussir à garder ces talents, leur donner l'opportunité de rester, c'est un argument majeur pour considérer une ouverture sur le territoire."

Ghislain Phan Dinh, Doctolib

Un défi/une opportunité pour le recrutement et les parcours de carrière

Un phénomène de déplacement qui se manifeste chez les salariés, mais également lors des recrutements, compliqués par cette nouvelle donnée géographique.

"On n'observe pas d'hémorragie générale, mais il y a plutôt quelque chose sur les recrutements. La donnée de la région parisienne ajoute une contrainte supplémentaire à l'embauche. Sur certains types de postes, c'est plus facile de recruter des gens en province qui ne reviendraient à Paris que certains jours."

Jérôme Friteau, l'Assurance Retraite

¹ POPSU Territoires, L'exode urbain ? Petits flux, grands effets - Les mobilités résidentielles à l'ère (post-)covid, 2022

² PUCA, "Exode urbain : un mythe, des réalités", 2022

³ INSEE, En 2021, des déménagements un peu plus nombreux qu'avant la crise sanitaire depuis l'Île-de-France vers les autres régions, N°1954, 27 juin 2023

⁴ Idem

L'EXODE URBAIN, UN PHÉNOMÈNE ANECDOTIQUE ?

Un phénomène de migration est observé pour les entreprises interrogées et une question demeure : **le télétravail peut-il modifier la géographie du travail ?**

Comme le montre l'étude POPSU Territoires¹, le phénomène d'exode urbain (des villes vers les campagnes), n'a pas eu lieu.

*"Dans les faits, la géographie des projections et des déménagements des Français dans le "monde d'après" ressemble finalement très fortement à celle du "monde d'avant", c'est-à-dire principalement structurée autour des pôles urbains."*²

Comment expliquer alors ce décalage entre l'ampleur limitée du phénomène, et l'attention qu'elle suscite auprès des entreprises ? D'abord, parce qu'il y a en effet eu un phénomène d'accélération ou de rattrapage après le Covid, en particulier pour la région francilienne, observé entre 2020-21 : *"Les déménagements de l'Île-de-France vers les autres régions métropolitaines ont augmenté de 25 %, avec 56 000 personnes de plus en 2021 qu'en 2019"* selon l'INSEE³. Ensuite, parce qu'il s'agit d'un phénomène de dirigeants, de cadres et de professions intermédiaires⁴.

Télétravail : l'exode urbain n'a pas encore eu lieu





**EDOUARD
DEQUEKER**

Professeur à la Chaire d'
Économie Urbaine de
l'ESSEC, expert des enjeux de
développement urbain

Le modèle hybride signe-t-il la fin de la centralité parisienne et une désurbanisation douce ?



Pour revenir sur le phénomène d'exode, il faut rappeler que la pyramide des âges dans la région parisienne repose en majorité sur des étudiants et des jeunes actifs, avec une part des 20-35 ans supérieure à la moyenne nationale. Ces derniers viennent y étudier et travailler 5 à 10 ans puis souvent cherchent ensuite un autre équilibre de vie et déménagent, au milieu de la trentaine. Ce phénomène existait déjà et il n'est pas aisé de savoir si la crise sanitaire et le télétravail l'ont véritablement accéléré. On a assez peu de recul, les statistiques des migrations résidentielles étant mesurées avec beaucoup de retard. Les premières études effectuées montrent qu'il n'y a pas d'exode urbain mais quelques reconfigurations et optimisations de choix résidentiels à la marge pour certains emplois qualifiés. **Il faut à ce titre se méfier de certains effets d'optique observés en 2021-2022, avec l'accélération de prises de décision sur des projets de déménagement. Le discours sur l'exode urbain au profit de la nature, est très binaire et ancré de longue date en France. Il ne correspond aujourd'hui à aucune réalité tangible.** Il ne faut jamais oublier que les choix des ménages en termes de localisation inter-urbaines (entre deux villes différentes) et intra-urbaines (entre deux localisations différentes au sein d'une même aire urbaine) sont toujours très contraints et prioritairement dictés par l'accès à l'emploi et aux opportunités professionnelles pour les deux conjoints. Les arbitrages ensuite faits sur le rapport entre trajectoires professionnelles, taille et prix du logement, accès à des aménités naturelles, culturelles et de services, sont l'apanage d'une petite partie des actifs - celle qui a tout simplement le choix ! **En somme, il n'y a pas de schéma de renoncement de la centralité parisienne pour le moment.**

Et finalement, **quand on a prédit la décroissance des villes, on s'est toujours trompé.** Je pense que seul un scénario radical de décroissance structurelle, lié à la fin des énergies fossiles, provoquerait assurément un phénomène de désurbanisation.

Dynamiques de la géographie de l'emploi

"Partir pourquoi et vers où ? Pour occuper quel emploi ? Voilà la question. Il y a un éternel débat en géographie : est-ce que c'est la géographie de l'emploi qui prime (people follow jobs) ou est-ce la géographie des actifs qui a une influence sur l'emploi (jobs follow people) ? Je suis de ceux qui considèrent qu'à l'échelle interurbaine (concernant les déplacements d'une ville à une autre) les actifs suivent l'emploi."

Le défi 1.

PROPOSER DES LIEUX D'ANCRAGE POUR DES TRAVAILLEURS DE PLUS EN PLUS MOBILES 2/2

Une mobilité en laquelle les entreprises croient, mais timidement

À l'avenir, travailler depuis n'importe où pour les salariés de mon entreprise :

6,2/10



Car elle occasionne de nouveaux défis :

Un défi financier

La prise en charge des déplacements domicile-travail et de l'hébergement, souvent précisée dans les accords d'entreprises, ont dû être revues pour s'adapter à cette situation.

"Il y a la question du coût notamment pour des commerciaux qui ont des interactions en présentiel avec leurs clients : la prise en charge des trajets lors de leurs rendez-vous est un gros facteur coût à salaire égal."

Marianne Urmès, Too Good To Go

Un défi technique

Le sujet très pratique des badges d'accès et de réservation de places doit bien sûr être traité également.

"On a beaucoup réfléchi à l'accès des différents bâtiments avec un seul badge. C'est indispensable pour que les équipes se sentent comme chez elles."
Alexandra Lenormand, Nexity.

Un défi administratif

Il s'agit non seulement d'un sujet d'assurance, mais également de gestion des jours de présence et de télétravail.

"C'est là, la limite du système : si on a une réunion sur un autre site, certains choisissent de ne pas y aller car ils ne veulent pas que cette journée soit décomptée de leur télétravail. Parce qu'aujourd'hui, si on n'est pas à son bureau de rattachement, on est comptabilisé en télétravail." **Anonyme**

Un défi éthique

À l'échelle de l'entreprise, la mobilité et la flexibilité des uns font accroître mécaniquement l'inéquité avec les métiers qui en sont privés. Des réalités différentes cohabitent au sein de l'entreprise et se voient désormais.

"Cette situation est un vrai risque pour notre entreprise." **Anonyme**

Aujourd'hui, le bureau reste un point d'ancrage essentiel pour les collectifs

76%

des décideurs immobiliers déclarent que le bureau joue **un rôle essentiel dans l'ancrage des collectifs**

24 % un rôle Secondaire, 0 % un rôle mineur

Les entreprises qui ont fait le choix de proposer à leurs salariés un usage important du remote ou celles qui ne possèdent plus de bureaux ont mis en place des temps forts collectifs réguliers. C'est par exemple le cas de Welcome to The Jungle et de Boursorama.

L'objectif ? Recréer une unité de temps et de lieu : rassembler leur collectif dans un même lieu, sur des temps concentrés, et réaffirmer une envie commune.

L'inspiration :

DE LA GESTION DE L'EXCEPTION AU PARI DU RÉSEAU ^{1/2}

Les entreprises semblent adopter plusieurs façons de faire pour permettre de nouveaux deals et trajectoires professionnelles en région, sans nécessairement proposer du *full-remote*, et garantir une continuité aux salariés avec une vie d'équipe et de bureau.

De la gestion du cas par cas des déménagements de salariés

Lorsque ces situations restent exceptionnelles, c'est la gestion au cas par cas qui prime, où les entreprises proposent des règles de temps de présence-distance sur mesure en fonction de la situation du salarié.

"Peu nous ont mis devant le fait accompli. On le fait dans le cadre d'une discussion. Mais, ça reste des cas isolés, c'est pour ça qu'on n'est pas dans une démarche proactive à faire tomber ces frontières juridiques."

Jérôme Friteau, l'Assurance Retraite

Au besoin de formaliser des règles sur la mobilité géographique

"Au moment de la Covid, des collaborateurs ont déménagé et il nous a fallu du temps pour écrire les règles qui encadreraient la mobilité..."

Lucile Charbonnier, Babilou Family

Les décideurs immobiliers sont encore assez peu nombreux à penser que leur entreprise proposera à l'avenir des parcours de carrière attrayants dans d'autres villes pour répondre au besoin de mobilité.

À l'avenir, pour offrir des parcours de carrière attrayants dans une logique de rétention des talents, mon entreprise proposera des postes clés dans d'autres villes :

6,3/10



Je n'y crois pas

J'y crois totalement

Voici 2 exemples de réglementations posées par des entreprises sur les mobilités géographiques.

Exemple 1 : réinventer le rattachement en lien avec des sites existants

Des entreprises cherchent à inventer un nouveau mode de rattachement : géographique, plutôt que hiérarchique, pour permettre ces migrations.

"Sur la mobilité, on a décloisonné et on a déstructuré par rapport au rattachement hiérarchique, car certaines personnes ont émis le souhait de pouvoir vivre en région ou le souhait très fort de pouvoir se positionner indépendamment de sa localisation. On peut être fonction siège et être établi en province. Mais il y a une vraie logique d'être rattaché à une région pour faciliter la coopération, le contact."

Lucile Charbonnier, Babilou Family

Exemple 2 : miser sur une stratégie multi-pôles, en cohérence avec la stratégie de développement

Certaines entreprises saisissent le ras-le-bol à propos de Paris pour proposer de nouveaux deals en mettant en cohérence développement business, RH et immobilier. Est offert aux salariés la possibilité de rejoindre des villes dans lesquelles les entreprises investissent.

"On a une vision immobilière ouverte et une volonté de s'intégrer sur ce que le territoire peut apporter : le bassin d'emploi healthtech, le prix de l'immobilier, et une autre qualité de vie."

Ghislain Phan Dinh, Doctolib

"Les recrutements sont beaucoup en région pour quadriller le territoire français. Si on veut attaquer le gaspillage, il faut être présent dans un maximum de villes."

Marianne Urmès, Too Good To Go

"On réfléchit à se décentraliser un peu plus : on a parfois des défauts d'attractivité avec la région parisienne et on se dit que l'on va créer un deuxième poumon. Ça peut répondre à certains besoins en termes d'attractivité."

Anonyme

L'inspiration :

DE LA GESTION DE L'EXCEPTION AU PARI DU RÉSEAU 2/2

Un nouvel outil de la mobilité : "le corpworking" ?

Le corpworking, espace de travail partagé interne à une entreprise, émerge comme une solution d'accueil sur les sites pour favoriser la mobilité des travailleurs. Les entreprises le préfèrent au coworking traditionnel :

À l'avenir, nous proposerons une solution de coworking (externe) à tous nos salariés :

4,4/10



À l'avenir, nous proposerons des solutions de corpworking (interne) à tous nos salariés :

6/10



Souvent comparé à son cousin "le coworking", le corpworking présente des avantages de taille :

- il permet de créer un lieu de brassage où peuvent se retrouver des équipes dispersées ou des collaborateurs d'un même groupe
- il permet d'optimiser des surfaces sous-utilisées
- il offre un espace aménagé aux couleurs de l'entreprise

"Comme nous avons pas mal de sites dont nous sommes propriétaires, nous n'avons pas besoin de sites de coworking. On utilise nos propres locaux..." **Anonyme**

Mais il pose les défis suivants :

- disposer d'espaces disponibles dans les zones plébiscitées par les collaborateurs
- aménager ces espaces
- mettre en place un système d'organisation : information, réservation des places, etc
- mettre en place un suivi et une animation des lieux

Le corpworking est avantageux pour les entreprises qui disposent d'un maillage territorial important, avec de nombreux sites à disposition, situés dans des zones clé pour les collaborateurs : proximité de zones résidentielles, proche des résidences secondaires, etc.

PARC MULTI-HUB, QUELS IMPACTS SUR LA GOUVERNANCE ?

L'organisation en hub aura-t-elle des impacts sur la gouvernance de l'entreprise ?

La dimension locale a repris une importance particulière depuis 3 ans.

Pour les entreprises qui renforcent leurs pôles en région et pour celles qui les développent, des figures de dirigeants peuvent émerger à la tête de chaque pôle pour incarner l'entreprise au sein des territoires et animer la vie d'équipe à l'échelle du bâtiment.

Cette nouvelle organisation immobilière peut donner lieu à des "baronnies", avec des figures locales de pouvoir et ainsi définir de nouveaux équilibres dans la gouvernance des entreprises.

Le défi 2.

PROPOSER DES LIEUX “D’ÊTRE ENSEMBLE” POUR DES CORPS SOCIAUX ÉCLATÉS ET AUX RÉALITÉS DIVERSES

Le défi de la distance pour le collectif entreprise

L'augmentation de la distance et le constat que la majorité des salariés ne partagent plus nécessairement une unité de temps et de lieu, pour se synchroniser, pose une question majeure : peut-on continuer à former un collectif à distance ? **Pour la plupart des entreprises interrogées, la perte d'engagement et le manque de proximité avec une vie d'équipe physique sont liées.**

"On avait accepté que certaines fonctions support travaillent à distance, en revenant au bureau 1 fois par mois mais on a arrêté de recruter comme ça. On s'est rendu compte qu'il y avait un éloignement de ces profils avec l'entreprise. Il leur manquait une proximité dans leur vie professionnelle." **Anonymous**

"Le bureau reste le lieu où se crée cette ambiance entre les femmes et les hommes de l'entreprise. Le jour où les entreprises deviendront une somme d'entrepreneurs n'est pas encore arrivé. Une somme d'individus ne remplacera pas la beauté et la force d'un collectif, où il se crée une alchimie particulière." **Gaël de Cagny, Médiamétrie**

ENJEU 1 : RASSEMBLER DES COLLECTIFS ÉCLATÉS GÉOGRAPHIQUEMENT

Pour continuer à animer un sentiment d'appartenance, les entreprises misent sur 2 outils :

- le projet d'entreprise : vibrer autour d'une envie commune, une communauté de valeur, partager l'actualité des événements réguliers : qu'ils soient digitaux ou physiques pour rassembler.

"Chez nous, la distance ne compte pas. On forme un grand collectif. L'appartenance à l'entreprise est quelque chose d'assez fort grâce à notre raison d'être de notre activité."

Lucile Charbonnier, Babilou Family

Certaines entreprises organisent plus de rencontres entre fonctions "support" et métiers "terrain", s'interrogeant même sur la nécessité d'un siège, quand le cœur de l'entreprise se trouve en agence, boutique, magasin, crèche...

"On s'est même demandé si on n'allait pas éclater le siège dans nos locaux. Finalement, c'est infaisable, car il n'y a aucun modèle économique qui vaille." **Anonymous**

Les équipes du siège pourront aller travailler dans notre réseau de magasins, d'agences, de crèches, de sites techniques...

6,6/10



ENJEU 2 : RASSEMBLER DES CORPS SOCIAUX À DEUX VITESSES

Pour les entreprises, la flexibilité organisationnelle et spatiale a rendu possible et visible des réalités de travail bien différentes. **2 mondes de travailleurs semblent coexister avec un critère discriminant : l'accès à la flexibilité.** Il est déterminé bien souvent par la fonction (col blanc/col bleu), le métier (en contact avec le client/usager ou non, travail dépendant d'un lieu ou non), le contrat de travail (travail au forfait pour les cadres/ 35h pour les non cadres), le degré d'autonomie (salariés en poste vs. les jeunes).

Quand ces réalités de travail diverses cohabitent en entreprise et dans les organisations publiques, elles posent la question du rééquilibrage :

Que peut-t-on imaginer pour ceux qui n'ont pas accès cette flexibilité ? Quel modèle proposer ?

Des tests sur la semaine de 4 jours sont en cours dans certaines entreprises interrogées pour offrir un avantage aux salariés qui n'ont pas accès au télétravail.

Le bon côté de l'entreprise, c'est qu'elle permet à des jeunes et des moins jeunes de se retrouver, de se sublimer, de travailler ensemble, d'être en contact. Il faut qu'on réinvente les lieux d'interaction et de confrontation." **F. Goupil de Bouillé, SNCF Immobilier**

L'inspiration :

RASSEMBLER EFFICACEMENT : DU DIMENSIONNEMENT À LA LOCALISATION

Le bureau est un lieu d'ancrage fondamental pour rassembler les populations.
Comment alors concevoir un lieu qui permette d'atteindre cet objectif ?

Le sujet clé du bon dimensionnement pour rassembler efficacement

Une question émerge chez les décideurs interrogés : **quel est le bon dimensionnement pour un bâtiment de bureau**, si sa fonction est aussi de rassembler efficacement ?

Sur ce sujet, certains décideurs remettent en cause le bâtiment "paquebot" unique pour réunir l'ensemble des équipes. *"On a une réflexion sur la taille de nos sièges, pour qu'ils soient plus légers, plus agiles, plus efficaces. Un siège comme le nôtre, demain, ne doit pas être un bâtiment de 4 000 personnes mais des entités de 300 à 400 personnes."*

Anonyme

Un bâtiment concentré, à taille humaine, dans lequel tout le monde pourrait se connaître et se reconnaître, est aujourd'hui une idée qui séduit les décideurs immobiliers. Mais pour des entreprises qui rassemblent parfois des milliers de collaborateurs, privilégier des petits bâtiments implique un corollaire : les multiplier et donc, diviser, pour mieux rassembler.

"On a pensé à avoir un QG avec des camps de base comme des coworkings, qui fonctionneraient en réseau. Mais, finalement, on a décidé de ne pas poursuivre cette voie car on allait se diluer." **Mathilde Le Coz, Mazars**

Rassembler en interne certes, mais quid de l'écosystème ?

Un deuxième paramètre entre en ligne de compte : **où positionner ce(s) bâtiment(s) ?**

La ville mixte et les zones faciles d'accès attirent non seulement les salariés désireux de ses aménités, mais également les entreprises pour se rapprocher des clients et des partenaires. Ce critère de centralité semble davantage privilégier l'option d'un bâtiment plus concentré, à taille humaine, que celle du campus unique, tout simplement pour des questions de prix et de rareté. Concilier les deux options, avec la proximité avec la ville et des bâtiments à taille humaine, est un rêve pour beaucoup.

"L'idée de campus est saine et c'est celle que l'on plébiscite, mais cela aboutit généralement à un unique bâtiment paquebot déshumanisant... L'idéal c'est d'être rassemblés autour d'un grand parc avec un ensemble de bâtiments à taille humaine avec différents usages, comme un village en somme. Ensuite il faut savoir lui donner vie !"
Ghislain Phan Dinh, Doctolib

LA TECHNOLOGIE POUR RAPPROCHER LES HOMMES

Rassembler passe évidemment par des solutions immobilières mais aussi technologiques pour contribuer à réduire ou à effacer les effets de la distance sur les collectifs.

"Notre stratégie immobilière en région c'est d'avoir des hubs, des petits bureaux de passage, une quarantaine de sites interconnectés technologiquement pour que les gens se trouvent."
Anonyme

"Aujourd'hui, les outils de travail à distance ne nous permettent pas d'avoir une collaboration saine et performante. On en a tous marre des mosaïques de visages sur un écran où on se coupe la parole. Évidemment, on ne va pas voyager alors qu'on peut faire une visio, donc l'enjeu paradoxal de l'innovation technologique est d'humaniser l'interaction digitale. On en voit les prémices avec la réalité augmentée."
Ghislain Phan Dinh, Doctolib

Quelles actions ont été menées dans votre entreprise pour permettre aux équipes de mieux s'organiser ?

62 %
Déploiement d'outils et de solutions digitales





Lina Mounir

Analyste senior, pôle marchés immobiliers à l'Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière (IEIF)

La prime à la centralité des bureaux

*"Une des transformations qui impactent aujourd'hui le plus fortement et rapidement les équilibres de marché sur le bureau est l'évolution des stratégies d'implantation des entreprises, **qui privilégient la centralité et davantage d'urbanité.***

Cette dynamique a progressivement pris de l'ampleur depuis 2015, date qui marque la fin des grands campus périphériques et les premiers développements d'offres de coworking dans Paris.

Depuis 2020, Paris est à la fois le premier secteur en termes de création d'emplois de bureaux et de création de nouvelles surfaces.

Il est certain qu'une partie de la demande insatisfaite, sur ce critère de centralité, devrait se reporter en périphérie, en particulier à la Défense qui propose une offre de transports, de services et des niveaux de loyers qui en font une alternative attractive. Mais cela ne suffira pas pour faire chuter notablement la vacance attendue en 1^{er} Couronne.



REPENSER L'IMPACT SUR LA CITÉ ET LA SOCIÉTÉ DU BUREAU

Un ras-le-bol de la tour d'ivoire

Les travailleurs français souhaitent que les bureaux soient plus ouverts sur la ville et le quartier :

- pour une raison pratique : ils ont pris goût à leur vie de quartier pendant les confinements, et veulent pouvoir en bénéficier également au bureau.
- pour une raison plus philosophique : les travailleurs attendent des entreprises qu'elles intègrent les enjeux environnementaux et sociétaux. Les bureaux doivent donc, de la même façon y participer.

"Si nos gares sont ouvertes à tous les vents et souvent considérées comme des biens collectifs. Nos immeubles de bureaux sont souvent des immeubles hors-sol, déconnectés du territoire, dans lesquels il faut badger pour rentrer, et dans lesquels le salarié rentre comme à l'usine. Ça, c'était avant 2019. Et je pense que le salarié ne veut plus entrer au bureau comme il rentre à l'usine. Il a besoin, quand il va au travail, de retrouver les codes qu'il a à la maison. Il veut pouvoir sortir du bureau pour une raison X ou Y, comme quand il est en télétravail. Il va falloir qu'on trouve dans les années à venir une façon de faire au bureau plus de choses que ce qu'on peut faire chez soi. Et cette connexion avec le territoire va être quelque chose d'intéressant à développer pour ça. "

Frédéric Goupil de Bouillé, SNCF Immobilier/ADI

L'immobilier comme outil de reconnexion aux territoires et à la société

Le bureau, comme incarnation tangible de l'entreprise, est une opportunité de se connecter avec différentes réalités : celle du quartier (riverains), celle de la ville ou du territoire et de ses acteurs (élus locaux, acteurs économiques du territoire, emplois), et celle de la société (engagements RSE)

"Ce lieu va incarner la transformation qu'on a déjà menée : revenir dans la ville et se connecter à son environnement."

Mathilde Le Coz, Mazars.

Créer des liens entre une entreprise et son quartier d'accueil est essentiel pour avoir un ancrage puissant et pourtant, **les décideurs immobiliers se sentent souvent démunis face à ce sujet.**

Des acteurs spécialisés proposent un accompagnement dans cette voie, comme AncRHage, qui a guidé l'intégration du siège de la Région Ile-de-France dans son quartier de Saint-Ouen.

Un enjeu de responsabilité au sein de la cité

Et à l'heure où la ville se densifie et où l'espace se fait rare, et à l'heure de la crise environnementale, le bureau en tant qu'objet immobilier émetteur de carbone et consommateur de foncier doit trouver les solutions pour améliorer son impact sur la cité et la société.

L'inspiration :

2 PISTES DE SOLUTIONS : LA MIXITÉ DES ESPACES ET LA MIXITÉ DANS LE TEMPS

La mixité pour partager les bureaux avec la ville

Le "bureau de demain", sujet largement débattu dans la presse, présente une caractéristique clé : un socle ouvert sur l'extérieur, à l'image de Metal57, siège notamment de BNP Paribas Real Estate et sa rue intérieure. Mais cette envie d'ouverture est freinée aujourd'hui par un certain nombre d'obstacles :

L'enjeu de la sécurité

"Aujourd'hui, ce qui bloque encore les entreprises, c'est la sécurité. Et il faut qu'on s'en sorte. Mais je pense qu'on va y arriver, et qu'on doit y arriver."

Frédéric Goupil de Bouillé, SNCF Immobilier / ADI

L'enjeu de la gestion

"En tant que promoteur, aujourd'hui, on ne construit plus que des bureaux avec un socle mixte, car nous croyons profondément à la mutualisation des espaces. Mais, presque systématiquement, le preneur referme le rez-de-chaussée, car il y a encore trop de contraintes à ouvrir un hall ou même un auditorium au grand public. Cela crée beaucoup de frustration pour tout le monde."

Sonia Da Silva, Bouygues Immobilier

La chronicité pour partager les bureaux dans le temps

Autre solution pour partager ses espaces sans avoir à affronter les difficultés de l'ouverture totale : les mettre à disposition d'un public défini, lorsqu'ils ne sont pas utilisés. *"Comment je peux mieux mutualiser et mettre à disposition mes espaces, à des heures où on ne les utilise pas ? C'est ce qu'on appelle la chronicité."*

Frédérique Sauvageot, Orange

"Aujourd'hui, les grands utilisateurs immobiliers disent que leurs bureaux sont occupés à des taux de 60 à 70 %. Mais si on utilisait les mêmes techniques de calcul que pour l'immobilier commercial ou des lieux publics, en comptant les soirées, le week-end, on tomberait à 30 % voire 19 % maximum d'occupation, avec une moyenne de 2 jours de télétravail. C'est ce déclin là qu'il faut avoir pour imaginer les bureaux autrement."

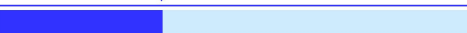
Maxime Lanquetuit, Altarea

Des décideurs immobiliers pessimistes pour ce sujet d'avenir

Les directeurs immobiliers se déclarent aujourd'hui pessimistes sur la capacité des entreprises à réaliser cette ouverture, à cause des obstacles cités.

À l'avenir, une partie de nos bureaux accueillera (vraiment) du public :

3,5/10

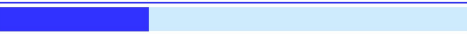


Je n'y crois pas

J'y crois

À l'avenir, nos bureaux accueilleront des salariés les jours de semaine, et le public pour d'autres activités le soir et week-end :

3,1/10



Je n'y crois pas

J'y crois

EN CONCLUSION



Offrir des lieux d'ancrage et de brassage pour des salariés, leur écosystème et proposer les bureaux enracinés dans les villes et les territoires sont des enjeux d'avenir pour les entreprises.

Malgré les difficultés et les obstacles actuels, les décideurs immobiliers insistent sur la nécessité de trouver les solutions, pour renforcer l'ancrage des bureaux au sein de la cité.

Ils veulent y croire :

“À la SNCF c'est dans notre ADN d'être dans la ville : on doit y arriver.”

Frédéric Goupil de Bouillé, SNCF Immobilier et président de l'ADI

Du côté des territoires, les maires sont plus que jamais confrontés à la problématique de la densification des villes, pris en étau entre la crise du logement et loi sur la Zéro Artificialisation Nette des sols.

Ils doivent inventer un nouveau modèle de ville mêlant densité et cadre de vie, et comptent sur les acteurs privés, y compris les entreprises, pour participer à cet effort :

“Nous devons, ensemble, faire état de la raréfaction du foncier. La ville de 2030, 2040, c'est une ville dans laquelle les bâtiments vivent 24h/24, 7j/7 : nous devons penser les usages pluriels, de la mixité, y compris pour les bureaux dans nos villes.”

Un élu d'une grande Métropole Française

Les entreprises françaises ont la capacité de proposer une expérience et un nouvel imaginaire du travail, ancré dans les relations et le territoire.

L'immobilier, comme lieu de proximité, peut et doit jouer un rôle clé dans cette réinvention.



THE
BOSON
PROJECT

LE TRAVAIL DÉRACINÉ

Enquête sur les impacts
humains et immobiliers
de la déspatialisation
du travail

RETROUVEZ TOUTES NOS PUBLICATIONS
SUR NOTRE SITE INTERNET

thebosonproject.com



LES COULISSES DE LA RÉFORME

Les coulisses
de la réforme

Camille Richard

Le monde d'après
aura bien lieu

The Boson Project



La gouvernance durable,
un pléonasme ?

La gouvernance
durable, un
pléonasme ?

Génération Glasgow