

L'immobilier comme levier de transformation des organisations

Synthèse de la table ronde du 15 décembre 2020

En 2020, la crise sanitaire a imposé par deux fois un basculement rapide et contraint au télétravail, bousculant de nombreuses certitudes en matière d'immobilier et d'organisation du travail. Ce sujet a été largement analysé par la presse économique révélant ainsi un besoin de la part des dirigeants sur la gestion de la crise.

Faut-il d'ores et déjà chercher à se démarquer de ses concurrents en prenant des décisions rapides, en matière d'empreinte immobilière ou de politique de travail à distance ? Est-il plus sage d'attendre d'y voir plus clair avant d'agir ?

Pour tenter d'apporter des réponses à ces questions, Colombus Consulting a réuni trois experts du secteur de l'immobilier d'entreprise à l'occasion d'une table ronde en ligne.



**Audrey Barbier-
Litvak**

*Ex General Manager
France et Europe du Sud
pour WeWork*



Renaud Gili

*Directeur des
Ressources Humaines
de Vulcain Engineering
Groupe*



Jérémie Papon-Jousset

*Head of Consulting
Workplace Strategy and
Project Management chez
BNP Paribas Real Estate*

Un sujet d'actualité !

Attendre ou agir, le choix n'est pas simple mais il conditionne la réussite de la reprise, d'autant que le flou sur l'avenir est entretenu par des publications parfois contradictoires sur les conséquences de cette crise sur nos modes de travail.

A titre d'exemple, une enquête Malakoff Humanis publiée en mai 2020 révèle que 84% des télétravailleurs déclarent vouloir continuer à télétravailler à l'issue du confinement. Selon une étude IFOP en 2020, les télétravailleurs souhaitent augmenter cette nouvelle pratique en

passant de 1 à 2 jours de télétravail par semaine¹. Le télétravail serait également un moyen pour les entreprises de gagner en productivité puisque leurs collaborateurs gagneraient en moyenne 48 minutes de plus chaque jour en travaillant depuis chez eux².

Toutefois, le télétravail massif et contraint n'a pas que des effets bénéfiques sur les salariés et sur l'environnement. Entre septembre 2019 et août 2020, le nombre d'arrêts maladie de longue durée a ainsi augmenté de 33%³. D'autre part, une étude de l'ADEME (septembre 2020) révèle qu'une réunion virtuelle de 1h30 avec 10 participants a le même impact carbone qu'un trajet de 7,5 km en voiture.

Enfin, l'immobilier d'entreprise est inévitablement touché par ces évolutions puisque 76% des sociétés envisagent à court ou à moyen terme une évolution ou optimisation de leurs surfaces actuelles⁴.

Côté modes de travail, les entreprises font face à ces évolutions et s'adaptent. En décembre 2020, le groupe PSA annonçait qu'il allait généraliser le télétravail pour 40 000 de ses employés à travers le monde. Un tel changement avait déjà été tenté par Yahoo qui avait généralisé en 2010 le télétravail pour ses collaborateurs avant de faire rapidement machine arrière.

[Retrouvez notre série d'articles sur les nouveaux modes de travail](#)

Restitution de la Table Ronde



Comment les acteurs du coworking se sont adaptés à la crise actuelle ? Cette crise vient-elle renforcer ou fragiliser les acteurs du coworking ?

Audrey Barbier-Litvak : Il y a eu deux réactions lors de cette pandémie. Sur le premier confinement, Wework et les autres acteurs du coworking étaient plutôt en position de défense et n'ont pas souhaité suspendre les abonnements. Au deuxième confinement, nous étions plus compréhensifs et innovants puisque nous avons pris le temps de discuter avec les propriétaires des locaux pour négocier des suspensions ou des étalements de paiement, que nous avons pu répercuter sur nos abonnés et nos membres.

¹ Etude PWP IFOP pour SFL – Février et Septembre 2020 – Pré et post confinement sur 1500 salariés

² Harvard Business Review – Septembre 2020 étude sur les emails et réunions de 3 millions d'employés dans 16 pays

³ Enquête Ifop pour Malakoff Humanis – comparaison par rapport aux 12 mois précédents

⁴ Etude Business Immo – Novembre 2020

Cette flexibilité de venir sur des moments courts ou de pouvoir faire varier la taille des équipes va très certainement séduire les entreprises. Mais il ne s'agira pas d'une manne pour les acteurs du coworking, dans la mesure où certaines entreprises devront faire des choix économiques et iront chercher des solutions moins chères, avec peut-être moins de services. Ils chercheront à négocier leurs baux actuels.

Renaud, vous avez mis en place le full home office dès 2012 dans une précédente fonction. Pouvez-vous nous décrire brièvement cette expérience ? Observez-vous des similitudes ou des différences avec la situation actuelle ?

Renaud Gili : Le cadre en 2012 était tout autre, avec une ambition du groupe de quitter un siège parisien pour faire des économies de frais de structure. Cela signifiait de faire rapatrier les fonctions supports et administratives vers les sites de production en province, mais nous avons pris le pari de développer le full télétravail pour ces fonctions dans un souci d'acceptabilité. Nous avons été, dans un premier temps, confrontés à la question de la confiance et en avons profité pour retravailler la relation managériale et la relation au sein de nos organisations. Contrairement au contexte actuel, nous avons eu du temps pour convaincre, notamment les partenaires sociaux, les collaborateurs et les managers. Nous n'avons pas réussi à le faire à 100% au moment de nous lancer, mais l'adhésion a été naturelle par la suite. L'individu n'a pas forcément besoin d'une définition et d'une organisation pour recréer les liens qui lui sont importants. Les collaborateurs se sont retrouvés sans qu'il n'y ait plus de bureau. Pour cela, nous nous sommes retrouvés dans les halls d'accueil des hôtels pour trouver une connexion wifi et de l'espace. Ce qui a fonctionné, c'est que les collaborateurs se sont posés des questions essentielles. *Pourquoi dois-je rencontrer une personne ? Est-ce nécessaire, et pour quel objet ?* Finalement, déshumaniser une fonction RH peut paraître paradoxal mais nous avons utilisé ce momentum pour transformer la raison d'être de la fonction RH et être au plus près de la relation client interne, en requalifiant la fonction RH et définissant clairement ses segments.

Aujourd'hui je suis chez Vulcain, une société d'engineering qui est un modèle complètement différent puisque les collaborateurs sont des consultants en mission chez des clients. Ainsi, de par l'ADN du Groupe, la problématique rencontrée en mars 2020 était différente. Il nous a fallu, non plus travailler sur la relation managériale, mais plutôt reconstruire la relation de confiance avec le client. Nous avons ainsi travaillé sur le rôle de la mission et sur la qualité du livrable qui définit finalement notre expertise que cela soit in situ ou déporté.

Quelles nouvelles tendances observez-vous sur le marché de l'immobilier de bureau ?

Jérémy Papon-Jousset : Sur 2020, nous observons plusieurs tendances. Tout d'abord en termes d'activités du marché, la demande placée a baissé de presque 50%. L'offre disponible immédiate et à un an, a mécaniquement augmenté. Chez les acteurs du coworking, le taux de disponibilité a également tendance à augmenter. Les loyers restent plutôt stables dans les zones à tendance sous-offreuse avant 2020. En revanche, les loyers commencent à baisser pour les zones dans lesquelles l'offre excède la demande. Les mesures d'accompagnement augmentent ; cela peut entraîner des répercussions économiques positives sur les loyers des entreprises. Ce nouveau contexte marché entraîne à court terme un bouleversement profond pour tous les acteurs de l'immobilier d'entreprise qui voient la dynamique des précédentes années s'interrompre.

Quelles nouvelles attentes émergent à ce stade ?

Jérémy Papon-Jousset : Nous avons analysé les comportements immobiliers de nos 50 principaux clients en 2020, tous secteurs d'activités confondus. Trois faits marquants s'en dégagent. Le premier c'est que quasiment 100% des entreprises ayant débuté un projet immobilier en 2020 se dirigent vers des environnements de travail dynamiques. Le deuxième, c'est la mise en place du télétravail - entre 1,5 et 3 jours mis en place par semaine. Le dernier, face à un contexte économique difficile, c'est la recherche d'optimisation des mètres carrés – entre réduction de surface, « revisite » des schémas directeurs, et recherche de flexibilité sur les immeubles existants. Nous constatons en 2020 une diminution de la surface recherchée très significative par rapport à la surface de départ, de l'ordre de 30% et parfois plus. Enfin, les entreprises sont plus vigilantes quant à l'impact environnemental et sociétal de leurs immeubles ; le critère RSE, en matière d'évaluation de la politique immobilière, ayant très largement progressé après la pandémie chez les entreprises.

Revenir au bureau, pour quoi faire ?

Renaud Gili : Lorsque le déconfinement est arrivé, nous nous sommes interrogés sur les leviers à activer pour que nos collaborateurs prennent plaisir à revenir au bureau, pour passer de la contrainte à l'envie et faire du bureau un espace qui réponde à leurs attentes. Pour cela, nous avons travaillé sur 3 axes : les besoins primaires (imprimantes, etc.), les attentes notamment en termes de travail collectif, et les envies sur un terrain plus émotionnel. Selon moi, un collaborateur ne vient pas au bureau pour faire ce qu'il peut faire à la maison, mais va chercher au bureau de la synchronicité, du partage d'information que ce soit en réunion formelle ou informelle. Il y a un besoin indéniable de créer de l'intelligence collective dans l'espace de travail / bureau. Mais ce qui nous avait échappé au départ, est que le bureau en lui-même rassure. Il apporte un cadre et une dimension de sécurité pour le collaborateur. Nous avons construit dans notre environnement de travail l'idée d'être bien ensemble, notamment en étant à l'écoute pour apporter des réponses aux interrogations ou inquiétudes de nos collaborateurs.

Jérémy Papon-Jousset : A l'heure actuelle, nous sommes encore dans une atmosphère de confinement et le bureau reste un refuge pour se connecter à l'entreprise et profiter de bonnes conditions de travail. Si nous nous projetons post-covid l'un des grands enseignements de cette crise, c'est que le bureau n'est plus le lieu « par défaut » pour réaliser toutes les activités qui composent l'agenda d'un collaborateur. Nous ne viendrons plus *systématiquement* au bureau pour envoyer ou imprimer un mail. Pour autant, il demeure des activités stratégiques collectives qui semblent encore difficiles à imaginer en dehors du bureau. C'est le cas des moments « d'alignement collectif », des réunions à haute valeur ajoutée : avec des clients, des réunions de closing, de prise de décisions, ou encore à vocation de formation, de recrutement ou de cohésion d'équipe. D'un autre côté, certaines activités stratégiques individuelles ne sont pas exportables, comme le fait de développer son réseau interne à l'entreprise ou de se positionner sur un poste. Le futur du bureau reste ainsi le lieu où l'entreprise et ses collaborateurs pourront se réunir collectivement ou individuellement pour des activités plus ciblées, d'ordre plus stratégiques.

Pourquoi aura-t-on toujours besoin de bureaux demain ?

Audrey Barbier-Litvak : Le bureau est le lieu de la sociabilité par excellence, le seul endroit pour vivre la culture d'entreprise. Chez Wework, par exemple, le fait d'être tous ensemble dans un lieu extrêmement bien pensé pour la collectivité et les échanges favorisent au-delà des échanges personnels et sociaux, les échanges commerciaux. A ce titre, 70% des membres faisaient du business ensemble justement parce qu'ils sont parvenus à créer un lien en partageant physiquement des espaces communs. En situation de télétravail à 100%, il est difficile d'imaginer pouvoir recréer ce type de relation.

Jérémy Papon-Jousset : Je dirais qu'au-delà des activités stratégiques, il y a des usages au sein de l'entreprise que seul un bureau est capable de supporter. La première fonction d'un immeuble de bureaux est d'accueillir son écosystème. La deuxième fonction d'un immeuble est la réception du public. Le bureau est le lieu d'incarnation de l'entreprise par excellence, c'est le seul espace où l'on peut toucher du doigt son savoir-faire. Enfin, la dernière fonction de l'immeuble est d'incarner la vitrine de l'entreprise, son image et son identité. A ce titre, l'immeuble est un marqueur de la trajectoire sociale et environnementale prise par l'entreprise. C'est un excellent moyen de montrer que l'on est dans un objectif bas carbone et dans une logique d'inclusion.

Ce constat posé, quel sera alors l'immeuble idéal demain ? Certainement plus modulaire, plus axé sur la collaboration, plus ouvert sur la ville et le voisinage. Pour l'entreprise, le « rendement » d'un bureau change de définition. On passe d'un cadre plutôt réducteur alliant efficacité capacitaire et coût (logique pré-pandémie et pré-nouveaux modes de travail) à une définition plus globale ajoutant à ce triptyque les critères d'appréciation tels que la compatibilité avec les nouveaux modes de travail, avec le remote working, la RSE, le bien être. D'un point de vue juridique, l'immeuble idéal devra également être pris à bail avec des conditions d'engagement plus flexibles, en réponse à l'incertitude économique actuelle et à la difficulté des entreprises de s'engager sur le temps long.

Comment faire vivre et incarner une culture d'entreprise sans espace physique ?

Renaud Gili : C'est un enjeu majeur et une des questions les plus complexes dans les transformations que l'on conduit. Chez Omya, les réelles difficultés que nous avons rencontrées étaient l'intégration des nouveaux collaborateurs dans un contexte 100% télétravail. L'incarnation de la culture de l'entreprise était très compliquée à exporter, marketer sans avoir d'ancrage fort dans le réel. Nous avons longtemps pensé que les réseaux sociaux d'entreprise pouvaient être une réponse mais la digitalisation à outrance ne permet pas vraiment de construire un environnement de confiance. Ces réseaux sociaux restent virtuels, et de par nature amènent le doute sur la véracité de ce qui s'y trouve. Finalement, le bureau trouve une vraie raison d'être dans l'ancrage et l'appropriation de la culture d'entreprise.

Audrey Barbier-Litvak : C'est une question qui revenait souvent lorsqu'une entreprise faisait le choix de s'installer dans un espace de coworking. A mon sens, la culture c'est avant tout le vivre ensemble. Il faut parvenir à créer du lien pour que cette culture soit véhiculée, ce qui est difficile à faire lorsqu'on est seul devant son ordinateur. A chaque fois qu'il y a une possibilité de se retrouver, c'est là que la culture a lieu. Dans les espaces de coworking, les espaces de travail privés sont tous les mêmes, tout le monde a exactement le même cadre. Les entreprises se demandaient si la culture Wework n'était pas trop forte pour qu'elles puissent aussi se sentir

chez elles. La réponse apportée par la plupart d'entre elles consistait à « marquer leur territoire » en apposant leur logo sur les murs et en fournissant des goodies et T-shirts à leurs collaborateurs. Le vivre-ensemble et le branding me semblent très importants pour faire vivre la culture d'entreprise.

Comment rendre attractif le bureau et faire revenir les collaborateurs sur site ?

Audrey Barbier-Litvak : On revient sur le vivre ensemble, qui est d'ailleurs au cœur du concept des espaces de coworking. L'essentiel est de penser des espaces qui permettent aux personnes de s'y retrouver et d'échanger facilement, par exemple en proposant de grandes salles de réunions bien équipées et des pièces plus intimistes avec un effet "cabane". Un autre élément important qui fonctionne également très bien dans les espaces de coworking, ce sont les services associés et les activités sociales, cela peut être des services de médecine douce, en passant par le bien-être et l'esthétique, et aussi, la bière à 17h! qui est le point fort de Wework car cela permet de vivre des moments conviviaux et chaleureux en équipe et avec des invités. A ce titre, c'est un grand facteur d'attractivité.

Renaud Gili : Nous sommes actuellement face à un paradoxe avec d'un côté, l'envie de faire revenir un nombre croissant de collaborateurs sur site et de l'autre, limiter au maximum les contacts. Ce paradigme est difficile à résoudre. Je pense que nous ne serons jamais dans un monde sans virus mais plutôt dans un monde qui aura appris à travailler avec la menace d'un virus. La vraie question devient alors : *comment faire en sorte que le bureau ne soit pas un lieu par défaut ?* Là encore c'est une question paradoxale car un collaborateur qui rejoint une entreprise ne le fait pas par défaut, il en avait l'envie car l'entreprise lui a apporté des perspectives de développement. Repartons de ce principe pour que le bureau ne soit pas un lieu par défaut mais un lieu par projection, par envie, et par carrière. Nos collaborateurs venant au bureau sauront alors pourquoi ils viennent et n'iront plus pas obligation.

Comment se mettre en action pour 2021 ?

La crise sanitaire représente une opportunité sans précédent de transformation des organisations. Elle a contribué, au sein des entreprises, à « créer un sentiment d'urgence » que John Kotter définit comme un préalable au changement⁵. Par ailleurs, nous observons différentes stratégies de gestion de crise concernant la mise en place du télétravail et des nouveaux modes de travail. Certaines directions d'entreprise font le choix de poursuivre le fonctionnement au ralenti et revenir à un fonctionnement normal dès que les contraintes sanitaires seront levées. D'autres prennent le temps de repenser et de changer leurs modes de travail pour préparer la reprise d'activités. Il n'y a pas de stratégie à privilégier si ce n'est d'adapter sa réponse aux enjeux de l'entreprise et aux attentes des collaborateurs.

Nous sommes convaincus que la période actuelle est une opportunité unique de sortir de sa zone de confort et d'expérimenter de nouveaux modes de travail.

La définition des nouveaux modes de travail, que ce soit pour des projets de nouveaux sièges, de réaménagement de locaux, ou de mise en place de nouvelles pratiques, engage l'ensemble d'une organisation. Ce que nous observons, c'est que les projets ayant su maintenir une

⁵ Leading change, John Kotter, Harvard Business Review Press, 1996

ambition forte, sont les projets qui ont su impliquer l'ensemble des directions que ce soit l'immobilier, les ressources humaines, la transformation, l'innovation.

Les projets de nouveaux bureaux ou de réaménagement ne pourront plus être gérés en 2021 comme ils l'étaient en 2019. L'enjeu pour les organisations est de coller au plus près des besoins de l'ensemble d'un écosystème (dirigeants, collaborateurs, managers, clients et nouvelles recrues). Cela nécessite d'être très à l'écoute et d'initier une démarche de co-construction avec les utilisateurs.

Enfin, ne pas se préparer à travailler différemment, c'est se préparer à l'échec. En effet, beaucoup d'organisations ont la volonté de se préparer pour prendre un avantage compétitif en termes de recrutement et de développement business.

[Pour aller plus loin, retrouvez notre étude « Les coulisses de la transformation des modes de travail », Cercle Backstage 360](#)