

Quelles évolutions pour l'immobilier d'entreprise avec le déploiement du télétravail ?

Série « Nouveaux modes de travail »

Temps de lecture : 6 min

Les images de bureaux désespérément vidés de leurs occupants lors du premier confinement ont marqué notre imaginaire collectif. Le déploiement massif et inattendu du télétravail est venu bousculer le modèle immobilier des entreprises, et avec, leurs stratégies d'espaces. Les choix à réaliser sur le devenir des locaux sont exigeants. Ils nécessitent d'avoir une photographie précise de l'organisation et des métiers pour comprendre les aspirations et besoins de chacun, et pouvoir réinventer leur occupation. Les bureaux ne resteront pas vides bien longtemps.



Non, ce n'est pas la fin de la vie de bureau ! Sachez-le, nous allons continuer à avoir besoin de nous y rendre et d'y travailler. La principale évolution résidera dans les motifs qui nous conduiront à pousser les portes de ces cathédrales de verre et d'acier. Alors que le travail devient de plus en plus collaboratif, il décuple au passage la nécessité de se rencontrer, d'échanger autrement qu'au travers d'une caméra, et de passer du temps avec ses collègues. Rappelez-vous le soulagement général, en juin dernier, quand il fût possible

de réinvestir, même partiellement, les locaux. Une étude réalisée par Manpower en juin 2020 pointait notre impatience à tous. Désir de sociabilisation (34 %), collaboration avec les collègues (32%), possibilité de mieux séparer vies professionnelle et personnelle (28%)"... Voilà les raisons qui nous poussaient à vouloir retrouver le chemin des bureaux, même si les acteurs du corps social se réjouissaient de la possibilité de pouvoir travailler à domicile, à condition d'opérer quelques ajustements mobiliers et financiers.

Une chose est sûre : nous n'irons plus tous les jours sur site. Et si 85% des DRH considèrent souhaitable de développer de manière pérenne le télétravail dans leur organisation, 93% pensent aussi que cela bouleversera les pratiques managériales. Les deux tiers en attendent un gain de productivité. Un quart d'entre eux développent déjà de nouveaux modes de travail (agile, lean...). Et d'autres entrevoient la possibilité d'une compression des coûts à court terme. La réduction de l'empreinte immobilière s'annonce ainsi comme une réponse logique à la crise sanitaire et un vecteur d'économies pour les organisations. Particulièrement en ces temps d'incertitude et de chasse aux marges de manœuvre budgétaires.

Mais l'occupation des espaces ne doit pas être réduite à cette seule vision, elle doit être appréhendée plus largement comme un levier de transformation. Et puisque nous opérerons moins sur site à l'avenir, repensons le temps que nous y dépenserons et inscrivons-nous dans le « *moins mais mieux* ».

Demain, les journées de présence sur site seront davantage consacrées au travail collaboratif, aux interactions au sein des équipes ou entre équipes, aux sujets à haute valeur ajoutée pour lesquels la proximité physique est un facilitateur. Il paraît tout à fait possible d'envisager que les collaborateurs, à l'avenir, se rendront au bureau sans ordinateur, puisque l'objectif sera avant tout d'y entretenir le lien social. Le mobilier, l'agencement et les espaces devront favoriser les échanges, avec des espaces décloisonnés, des salles de réunions en nombre et des zones de travail où il est possible de travailler en proximité avec un collègue. Quant aux gains sur le nombre de postes de travail, ils seront en partie réinvestis en salles de réunions, de restauration, ou en espaces collaboratifs, mais pas forcément dans un jeu à somme nulle.

Le bureau n'est pas mort, il va continuer d'exister... différemment

Non, ce n'est pas la fin de la vie de bureau ! Sachez-le, nous allons continuer à avoir besoin de nous y rendre et d'y travailler. La principale évolution résidera dans les motifs qui nous conduiront à pousser les portes de ces cathédrales de verre et d'acier. Alors que le travail devient de plus en plus collaboratif, il décuple au passage la nécessité de se rencontrer, d'échanger autrement qu'au travers d'une caméra, et de passer du temps avec ses collègues. Rappelez-vous le soulagement général, en juin dernier, quand fût possible de réinvestir, même partiellement, les locaux. Une étude réalisée par Manpower en juin 2020 pointait notre impatience à tous. Désir de sociabilisation (34 %), collaboration avec les collègues (32%), possibilité de mieux séparer vies professionnelle et personnelle (28%)"... Voilà les raisons qui nous poussaient à vouloir retrouver le chemin des bureaux, même si les acteurs du corps social se réjouissaient de la possibilité de pouvoir travailler à domicile, à condition d'opérer quelques ajustements mobiliers et financiers.¹

Une chose est sûre : nous n'irons plus tous les jours sur site. Et si 85% des DRH² considèrent souhaitable de développer de manière pérenne le télétravail dans leur organisation, 93% pensent aussi que cela bouleversera les pratiques managériales. Les deux tiers en attendent un gain de productivité. Un quart d'entre eux développent déjà de nouveaux modes de travail (agile, lean...). Et d'autres entrevoient la possibilité d'une compression des coûts à court terme. La réduction de l'empreinte immobilière s'annonce ainsi comme une réponse logique à la crise sanitaire et un vecteur d'économies pour les organisations. Particulièrement en ces temps d'incertitude et de chasse aux marges de manœuvre budgétaires.

Mais l'occupation des espaces ne doit pas être réduite à cette seule vision, elle doit être appréhendée plus largement comme un levier de transformation. Et puisque nous opérerons moins sur site à l'avenir, repensons le temps que nous y dépenserons, et inscrivons-nous dans le « moins mais mieux »³.

Demain, les journées de présence sur site seront davantage consacrées au travail collaboratif, aux interactions au sein des équipes ou entre équipes, aux sujets à haute valeur ajoutée pour lesquels la proximité physique est un facilitateur. Il paraît tout à fait possible d'envisager que les collaborateurs, à l'avenir, se rendront au bureau sans ordinateur, puisque l'objectif sera avant tout d'y entretenir le lien social. Le mobilier, l'agencement et les espaces devront favoriser les échanges, avec des espaces

¹ https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/11/24/les-frais-du-teletravail-un-cheval-de-bataille-pour-les-syndicats_6060959_1698637.html

² Etude de l'ANDRH « COVID : le futur du travail vu par les DRH », juin 2020

³ Rapport ADEME septembre 2020 : <https://www.ademe.fr/caracterisation-effets-rebond-induits-teletravail>

décloisonnés, des salles de réunions en nombre et des zones de travail où il est possible de travailler en proximité avec un collègue. Quant aux gains sur le nombre de postes de travail, ils seront en partie réinvestis en salles de réunions, de restauration, ou en espaces collaboratifs, mais pas forcément dans un jeu à somme nulle.



Le bureau, terreau du lien social et du sentiment d'appartenance

Avant de redéfinir leur stratégie immobilière, les entreprises devront cependant analyser les raisons motivant ou obligeant les employés à se rendre sur site.

Bien sûr, il y aura toujours des impondérables : dans le cadre de formations par exemple, de l'arrivée de collaborateurs au sein d'équipes, ou pour ceux ne disposant pas d'un logement d'une taille décente pour vivre et travailler au même endroit. ⁴ « *On ne peut pas faire du télétravail sur le canapé avec le PC sur les genoux* », ironisait récemment Eric Peultier, délégué Force Ouvrière chez Peugeot⁵. Pour autant, à l'avenir, « *les entreprises devront davantage justifier le travail au bureau* », souligne Ludovic Delaisse, Directeur du département Bureaux, Industriel et du Pôle Développement de Cushman & Wakefield.

A la question d'une hypothétique disparition des locaux, il paraît donc important de mettre fin au fantasme annoncé : cela n'est pas pour tout de suite ! Dans ses lettres Persanes, Montesquieu parlait de l'homme comme d'un animal sociable, et c'est bien ce que fut le bureau pour nous tous, lorsque nous fûmes autorisés à nous y rendre à nouveau : le théâtre de retrouvailles aiguisant notre farouche volonté de pouvoir y circuler à notre guise ; et venant raffermir notre lien aux autres.⁶ Comme le souligne Olivier Babeau, Président du think-tank l'Institut Sapiens et professeur en sciences de gestion à l'université de Bordeaux : « *le travail collectif se nourrit des mille moments de conversations informelles qui font la vie de bureau. C'est aussi dans ces moments de vie partagée que se forme vraiment le sentiment d'appartenance au groupe et que se fonde la motivation* ».

Comme en photographie, c'est le négatif qui révèle la profondeur des images. La qualité des échanges en réel n'a pas d'égal, et la crise sanitaire le démontre chaque jour. On oublie souvent de le mentionner, mais deux géants technologiques avaient déployé voici une décennie le travail à distance afin de réaliser de substantiels gains économiques en cédant leurs actifs immobiliers⁷ : Yahoo et IBM. Ils en sont revenus en 2013 et 2017, après avoir constaté que la créativité de leurs salariés à distance s'était largement effritée par rapport à celle de ceux se rendant sur site chaque jour.⁸

Si avec la crise, Criteo, Facebook et quelques autres start-ups ont basculé leurs collaborateurs en télétravail à 100% d'une manière durable, l'exemple de Yahoo et IBM montre qu'une telle posture

⁴ <https://www.affiches-parisiennes.com/quel-avenir-pour-la-demande-de-bureaux-dans-le-monde-10775.html>

⁵ <https://www.francebleu.fr/infos/societe/acceleration-du-teletravail-chez-psa-trop-precipite-pour-les-syndicats-de-sochaux-1591643190>

⁶ Olivier Babeau: «La fin du bureau n'est pas pour demain!» tribune dans Le Figaro – 02/06/2020

⁷ <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2017/10/12/why-ibm-brought-remote-workers-back-to-the-office-and-why-your-company-might-be-next/?sh=4870fe4716da#25b269fa16da>

⁸ <https://www.france24.com/fr/20180705-teletravail-semi-remote-lavenir-travail-trouve-il-hors-bureaux>

n'est évidemment pas la panacée. Peugeot semble plus prudent sur sa volonté de généraliser le télétravail à 4 jours par semaine, et tend désormais vers 3,5 jours.⁹



Intégrer les impacts du télétravail et les possibilités de tiers lieux dans la stratégie immobilière

Avec le déploiement du télétravail, une autre question immobilière se pose pour les entreprises : celle des tiers lieux. La face sombre du travail à distance est officiellement la solitude qu'il génère ; problématique à laquelle des solutions alternatives existent. En permettant à certains collaborateurs d'utiliser d'autres lieux pour travailler - ces fameux tiers-lieux - vous mariez réduction du temps de trajet, vie d'équipe et confort personnel. Les options sont variées : depuis l'accueil sur un autre site que celui auquel le salarié est affecté (ce que fait EDF depuis plusieurs années, à raison d'un jour par semaine), jusqu'aux espaces de coworking.

Le besoin en foncier est donc aujourd'hui déporté, et s'intègre dans une logique plus large d'espace de travail. A ce titre, 74% des collaborateurs souhaitent désormais pouvoir mixer les lieux où travailler durant la semaine.¹⁰ Et moduler leur choix en répondant à la question suivante : « quel est l'espace le plus adapté à mon travail aujourd'hui ? ». Pour les entreprises, il s'agit donc de dispatcher, optimiser, et adapter le parc immobilier en fonction de l'activité. L'organisation de la fonction immobilière n'agit plus comme un seul fournisseur de mètres carrés, mais comme un apporteur de solutions.

Une évolution du marché avec une multitude d'acteurs immobiliers

Aujourd'hui, le besoin en foncier reste donc intact, en tous cas dans les grandes masses. Certes, la valeur absolue des mètres carrés dont disposent les entreprises risque de diminuer, mais les impondérables d'une présence partielle sur site font s'éloigner le spectre d'une division par deux ou trois des besoins en locaux, comme le souligne l'enquête *Évolution des modes d'aménagement des bureaux et nouveaux modes de travail en 2020*, réalisée cet été auprès de 130 PME et ETI.

⁹ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/psa-va-generaliser-le-teletravail-a-la-rentree-1223827>

¹⁰ Etude Salesforce, juin 2020 <https://www.zdnet.fr/actualites/teletravail-et-si-l-avenir-du-travail-etait-hybride-39911605.htm>

40% des entreprises interrogées estiment que l'aménagement de leurs locaux n'est pas conforme à leur stratégie. Elles anticipent un doublement de l'usage des tiers-lieux, et une multiplication par trois du temps passé en télétravail ; avec à la clef une légère diminution des locaux occupés, soit en les réaménageant (pour 67% des répondants), soit en revoyant leur mix immobilier. Évidemment, la question de l'enthousiasme des salariés à accepter le télétravail est un élément-clef dans ce que sera leur stratégie immobilière.

En face, la grande crainte des bailleurs réside dans l'effondrement de la demande sur un marché disparate où les centres dynamiques tels que La Défense, Canary Wharf ou Manhattan sont dans une logique bien différente que nos sous-préfectures. Pour l'instant, Gecina note le maintien d'« une véritable surperformance locative des zones les plus centrales de la région parisienne ». Les taux de vacance restent largement acceptables à Paris où ils atteignaient 2,8% en 2019, et toujours 2,8% à fin juin 2020 ; contre 5% en Île-de-France. Malgré tout, « le marché va être difficile à court terme », prévient Olivier Estève, de Covivio. Difficile car bouleversé en quelques mois alors qu'il est une activité agissant sur des pas de temps longs.

D'un marché relativement standardisé, nous allons glisser vers un morcellement d'acteurs, et les entreprises devront très probablement acquérir des contrats pour que leurs salariés puissent se rendre dans des espaces de travail partagés proches de leurs domiciles. Plusieurs modèles peuvent émerger¹¹ : l'utilisation d'un réseau de partenaires, ou la mise en place d'un système de notes de frais notamment.

L'immobilier, nouveau marqueur des entreprises

Si le bureau n'est pas mort, le marché de l'immobilier professionnel, déjà secoué par l'arrivée d'acteurs comme wework, va donc connaître de nouveaux soubresauts. L'immobilier est en passe de redevenir le véritable marqueur d'une entreprise. On pense aux bâtiments arts nouveaux de la Société Générale sur le boulevard Haussmann ; à Michelin et son site des Carmes à Clermont-Ferrand, à la tour Total à la Défense...¹² Les locaux incarneront une philosophie, un parti-pris architectural et organisationnel, selon l'espace consacré aux zones de travail, de détente, et aux lieux collaboratifs. Le siège social, navire amiral de l'entreprise, pourra à l'avenir remplir un rôle de prestige à utilité commerciale, et disposer de fonctions support et de production réparties ici et là sur le territoire.

Paul Bablot, Consultant, Colombus Consulting

¹¹ <https://www.realestate.bnpparibas.fr/fr/actualites-enquetes/bureaux-post-covid-19-quelles-consequences-sur-limmobilier-de-bureaux>

¹² Un patrimoine de la communication d'entreprise. Les sièges sociaux parisiens des anciennes compagnies d'électricité, 1889-1946. Cécile Chaumier, 2010