



## Lettre d'information N°91 – Mars 2021

### L'agilité de l'immobilier tertiaire

1

Comme l'écrit le conseil en immobilier JLL (*lire en note 1*) qui aurait cru au début de 2020 qu'un an après le télétravail se serait totalement démocratisé et serait devenu le standard du poste de travail tertiaire ?

Cette adoption inattendue a été acclamée par :

- les salariés qui ont béni la nouvelle souplesse qui leur était accordée ainsi que l'abolition de leurs trajets pendulaires,
- les employeurs, tant privés que publics, qui ont accompagné, de manière contrainte ou enthousiaste, cette évolution de leurs responsabilités pour faire face à la crise sanitaire.

JLL note que certains de ces employeurs, publics ou privés, souhaitent pérenniser ce mode de fonctionnement et envisagent, voire choisissent d'ores et déjà, d'offrir un ancrage plus local à leurs collaborateurs.

Ainsi, ils étudient des alternatives aux sièges sociaux et/ou aux grands ensembles regroupant leurs troupes et le « *Club & Hubs* » apparaît comme une solution pertinente.

### Le nouveau modèle hybride *Club & Hubs*

Ce modèle d'organisation des espaces tertiaires consiste à distribuer les bureaux avec un siège au cœur - « **Le Club** » - et des satellites - « **Les Hubs** » - proches des lieux de vie des salariés. D'autres acteurs comme le cabinet d'architectes américains Johnson & Clark ont baptisé ce même type d'organisation de *Galactic System of Offices* pour système galactique de bureaux, où, vous l'aurez compris, le siège joue le rôle du Soleil et les bureaux, permanents ou temporaires, celui des planètes plus ou moins grosses et/ou plus ou moins éloignées du centre du système planétaire.

### Un monde du travail à repenser

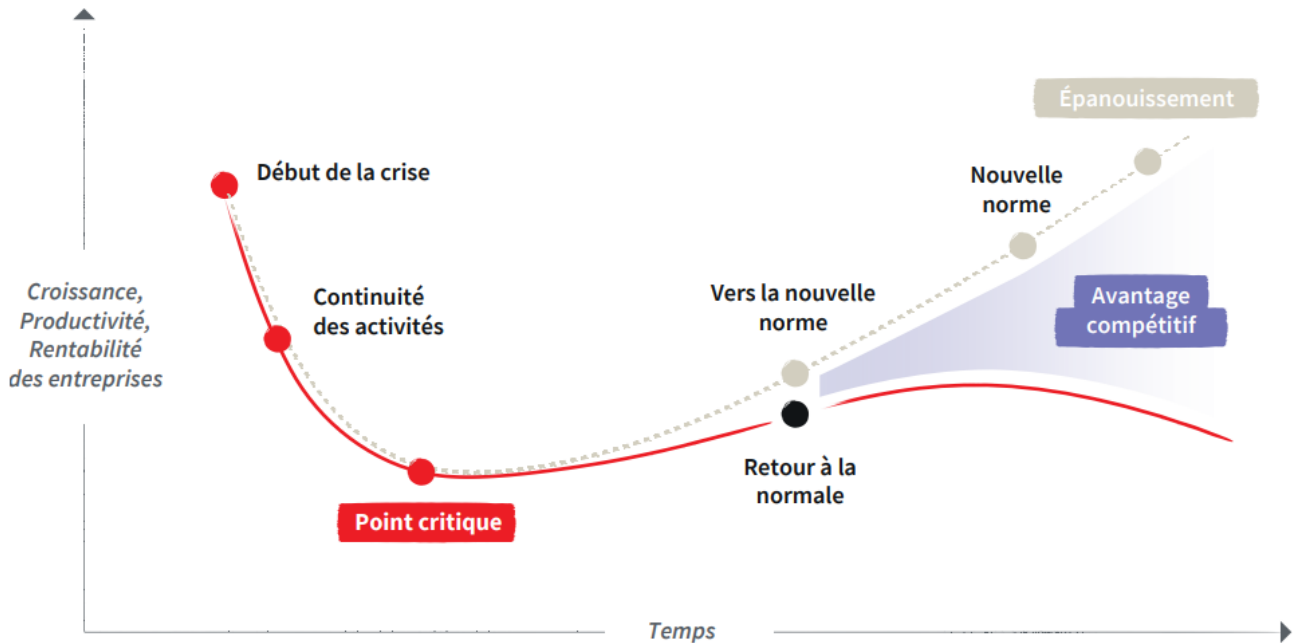
Ce que JLL nomme le *Future of Work* n'est pas une thématique nouvelle (*lire en note 2*), mais l'expérience du travail confiné a eu le mérite de donner un véritable coup d'accélérateur aux tendances que l'on voyait se dessiner depuis plusieurs années. Qui aurait parié sur le fait que le télétravail entrerait dans les us et coutumes si rapidement et qu'avec lui le flex-office, le travail au vert (*lire en note 3*) ou encore le coworking (*lire en note 4*) rencontreraient un tel appétit de part et d'autre du contrat de travail ? Ré-imaginer le monde du travail doit désormais figurer en tête des priorités des dirigeants d'entreprises, publiques ou privées.

### 2021 sera l'année de l'expérimentation et de la transformation

Les entreprises et les organisations doivent prendre conscience que dans le monde post-pandémie le nouveau modèle sera la résilience et qu'elles devront s'adapter en permanence. Après avoir instauré des protocoles sanitaires stricts et d'avoir adapté ceux-ci aux variations des diktats gouvernementaux ou préfectoraux, elles doivent aujourd'hui proposer plus qu'une expérience aseptisée pour attirer ou retenir les talents.



JLL préconise qu'il est temps pour les employeurs d'explorer les nouvelles solutions flexibles tout en revisitant de fond en comble leur stratégie digitale et de donner la priorité à la santé et au bien-être de leurs collaborateurs, que d'aucuns n'hésitent pas à nommer *épanouissement*.



© JLL – Harvard Business Review

## Le travail hybride comme nouveau modèle ?

JLL retient à juste titre qu'il n'y a pas de feuille de route unique.

Les entreprises et les organisations devront adapter leurs modèles opérationnels aux nouveaux usages, organiser le télétravail et, en parallèle, orchestrer le retour au bureau et réenchanter l'expérience de travail autour des 3 piliers suivants :

<b>Work</b> Travail	<b>Workforce</b> Collaborateurs	<b>Workplace</b> Environnement de travail
Comment, où et quand le travail est-il effectué ?	Quelles sont les nouvelles attentes des salariés ? Et quelles sont les conditions nécessaires à leur performance ?	À quoi ressemblera le bureau de demain et que viendra-t-on y faire ?

Dans l'optique de :

1. favoriser le travail hybride, notamment en *Club & Hubs*,
2. accompagner et soutenir les collaborateurs peu importe l'endroit d'où ils travaillent,
3. repositionner le portefeuille immobilier pour l'optimiser en regard des choix organisationnels retenus et, si faire se peut, améliorer sa performance financière en dopant son agilité.



## Dix critères qui montrent que votre parc immobilier tertiaire est, ou devient, agile

En fin d'année dernière, BNP Paribas Real Estate a recensé ceux-ci de la manière suivante :

1. **Modulable** : les espaces de travail du *Club* sont (re)configurables aisément en fonction de l'usage qui en est fait. Ce peut être aussi le cas du *Hub* si c'est un tiers lieu partagé (en *co-working*),
2. **Multitâche** : que ce soit en *Club* ou en *Hub*, l'occupant doit pouvoir disposer d'autant de types d'espaces qu'il y a de modalités de travail dans une journée-type.
3. **Sécable** : que ce soit en *Club* ou en *Hub*, au sein d'un même immeuble, plusieurs organisations et entreprises peuvent cohabiter et partager des ressources communes, en espaces et/ou en services.
4. **Hyper connecté** (Smart Building Grid Ready): l'immeuble est raccordé aux réseaux à haut débit, voire à très haut débit (ou THD pour un débit descendant supérieur ou égal à 30 Mbit/s par prise quelle que soit la technologie support) et réactif en interne (en réseau privé) pour interagir avec son environnement et permettre l'optimisation de la gestion des espaces (privatifs, communs et mutualisés) et des flux (visiteurs, occupants, véhicules, VDI, énergies et utilités).
5. **Fluide** : à l'intérieur de l'immeuble, les déplacements horizontaux et verticaux sont aisés et sécurisés tout en favorisant les rencontres.
6. **Flexible** : certains espaces partagés sont réservables à la demande (à l'heure, au jour, au mois, le temps d'un projet ...ou en *flex-office*) et les collaborateurs qui se rendent dans un tiers lieu, ou *Hub*, disposent des mêmes services que dans ces espaces partagés au sein du *Club*.
7. **Ouvert** : que ce soit en *Club* ou en *Hub*, l'immeuble est une plateforme de services qui accueille l'ensemble des parties prenantes (clients, collaborateurs, partenaires ...) avec les conditions de convivialité ou de confidentialité requises à l'instant T adaptées au nombre de participants.
8. **Accessible** : l'immeuble l'est par ses circulations aisées (aménagements PMR) et sa localisation à proximité immédiate de solutions de transport multimodales.
9. **Réversible** : dès sa conception ou sa rénovation lourde, l'immeuble est intégré dans son environnement urbain et pensé pour y être convertible en logements, commerces ou d'autres usages à imaginer durant son cycle de vie (résidence étudiant, établissement d'enseignement, pépinière d'entreprises, hôtel, etc - lire en note 5).
10. **Respectueux de l'environnement** : l'immeuble participe à la politique d'énergie bas carbone voulue par ses concepteurs et ses entités occupantes et à l'économie circulaire de la collectivité où il est situé. De plus, sa construction, ou sa rénovation, incorpore des matériaux recyclés et/ou biosourcés et sa déconstruction est prévue comme la moins polluante possible.

## Avec le télétravail, de plus en plus d'entreprises tentées par le *flex-office*

Selon l'AFP (reprise par batinfo.com), la plante verte ou la photo du petit dernier posée sur le bureau privatif attribué c'est bientôt terminé. Avec le développement du télétravail, les entreprises sont tentées de réduire leurs coûteux espaces de travail et de passer au bureau non attribué (ou *flex-office*), un système qui ne fait toutefois pas l'unanimité.

Avec ce mode d'organisation qui se veut plus collaboratif, le salarié n'a, en principe, plus de poste de travail attribué. Un casier, fixe ou mobile, lui permet de stocker ses affaires personnelles et un espace dédié (bureau à la demande, salle de réunion, bulle individuelle...) lui est alloué temporairement pour travailler en groupe ou seul.

Avec l'essor du travail à distance pour les raisons évoquées ci-dessus et sachant que l'immobilier est le deuxième poste de dépense après la masse salariale, certains décideurs ont décidé de sauter le pas.



Ainsi après le premier confinement, SUEZ a signé un *accord télétravail* à hauteur de deux jours par semaine pour les métiers éligibles. "On s'est dit : bien évidemment, on ne peut pas conserver des mètres carrés très chers (...) *inoccupés deux jours par semaine*", explique à l'AFP sa DRH, Isabelle CALVEZ.

Le groupe a donc décidé de passer les 26 étages de son siège à la Défense en *flex-office*, mode d'hébergement non pratiqué jusque-là au sein de SUEZ. Il a rendu deux bâtiments loués, et l'occupation de sa tour va passer de 2.200 à 3.000 personnes, avec 0,7 poste de travail par personne, soit un ratio "*assez large*", selon la DRH.

L'idée est que les gens viennent au bureau "*pour être ensemble*", pas pour se "*mettre dans un coin*", dit-elle, mettant en avant l'aspect "*collaboratif et convivial*". Elle assure que les salariés ont réagi positivement car c'est "*la contrepartie de l'accord télétravail qu'ils attendaient*".

Toujours selon l'AFP, d'autres groupes qui pratiquent déjà le *flex-office*, devraient poursuivre en parallèle le renforcement du travail à distance, à l'instar de la Société Générale ou de Stellantis (ex-PSA).

Selon JLL sur la base d'une autre étude menée en octobre dernier, deux tiers des entreprises veulent accélérer leur recours au *flex-office* ou l'adopter.

### **Le flex-office : "une horrible expérience"**

Mais alors que l'engouement pour le télétravail semble s'éroder après des mois de crise, certains mettent en garde contre sa généralisation et ses à-côtés.

Pour la députée LREM Carole GRANDJEAN, le télétravail ne doit pas devenir un moyen de "*réduire les coûts de l'immobilier pour des chefs d'entreprise*", au risque d'une "*perte de sens*" pour les salariés. Mais pour Fabrice ANGEI de la CGT, les entreprises ne se priveront pas, ayant "*toujours une arrière-pensée de faire des économies*" avec le télétravail, il anticipe qu'elles feront du "*surbooking*", source évidente de futurs désagréments voire de conflits.

Du côté des salariés, le *flex-office* n'a pas que des adeptes. Ainsi Sophie XXX, cadre dans un groupe de conseils, trouve "*horrible*" ce système qu'elle expérimente depuis l'automne dernier.

"*Avant, dit-elle, j'avais ma cafetière, plein de photos et de posters, une superbe plante dans un bureau individuel calme et donnant sur l'extérieur*". Désormais, elle a un casier mobile que la conciergerie livre à l'espace qui lui est attribué temporairement où elle stocke essentiellement quelques dossiers et "*un mug avec mon nom dessus*". Sans oublier qu'à la fin de la journée, il lui est imposé de laisser le bureau vide, il faut tout enlever ainsi que son PC portable qu'elle emporte avec elle avec ses projets en cours dans un lourd sac à dos.

Elle a mal vécu la suppression de la plaque nominative avec son titre qui ornaient la porte de son bureau et déplore la dépersonnalisation qu'engendre le *flex-office*. "*Symboliquement, ça veut dire qu'on est tous interchangeables, on est juste un casier avec une étiquette*". Résultat, elle est la plupart du temps en télétravail chez elle et n'a que peu de contacts avec ses collègues et collaborateurs.

### **Et si, malgré le télétravail, le Club & Hubs et le flex-office, vous avez encore un paquet de m<sup>2</sup> sur les bras ?**

Si vous êtes locataire, renégociez vos baux ou résiliez-les en tout ou partie. Si vous êtes propriétaire, arbitrez entre la location, la vente en l'état ou la transformation.

A ce sujet, sachez que le 8 Février dernier, Emmanuelle WARGON, ministre déléguée auprès de la ministre de la Transition écologique, chargée du Logement, a échangé avec l'Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière (IEIF), l'Union sociale pour l'habitat, le groupe Action Logement, la Fédération des promoteurs



immobiliers (FPI) et les grands opérateurs signataires avec l'Etat d'une charte d'engagement sur la transformation de bureaux en logements, notamment près de 500.000 m<sup>2</sup> en Ile-de-France.

Cet échange a été l'occasion d'un bilan des surfaces de logements issus de la transformation de bureaux depuis 2018. Ainsi, en France métropolitaine, 417.000 m<sup>2</sup> de logements issus de ce processus ont fait l'objet d'une demande de permis de construire, dont 110.000 m<sup>2</sup> dans l'agglomération parisienne (*lire en note 5*) et 190.000 m<sup>2</sup> dans les autres grandes agglomérations. La ministre a insisté sur la nécessité d'accélérer considérablement cette dynamique. En effet, d'une part, produire davantage de logements est un impératif pour soutenir une offre insuffisante depuis des décennies et, d'autre part, transformer les constructions existantes est un moyen de limiter l'étalement urbain, de prévenir la crise climatique et de préparer la résilience des villes.

Ces annonces interviennent dans le contexte où l'IEIF prévoit que la montée en puissance du télétravail dans la seule Ile-de-France conduira dans les 10 prochaines années à un excès de 3,3 millions de m<sup>2</sup> de bureaux, soit 6,5% du parc francilien. Selon un bilan d'Immostat (*lire en note 7*) datant d'octobre dernier, risque de s'y ajouter le nombre de bureaux vacants qui a nettement augmenté en 2020 pour arriver aussi à 3,3 millions de m<sup>2</sup> de bureaux vacants pour la seule région francilienne, ce qui aurait pour effet à terme de doubler le taux de vacance actuel.

Pour mémoire, l'INSEE et la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI) indiquent que, pour satisfaire la demande potentielle de logements correspondante à la démographie, il faudrait livrer (neufs, rénovés ou transformés) près de 500.000 logements chaque année, soit à peu près 42 millions de m<sup>2</sup> (sur la base de 83,5 m<sup>2</sup>/logement en moyenne en France métropolitaine). Hors, selon la FPI (*lire en note 8*), l'encours de logements proposés à la vente ou à la location est toujours très déficitaire. Ainsi en trois ans depuis 2017, la perte s'élève à 120.000 permis de construire en rythme annuel, dont 93.000 logements collectifs et assimilés perdus.

## Conclusion

A l'issue de vos arbitrages immobiliers et financiers, vous savez ce qu'il vous reste une solution originale pour valoriser vos espaces tertiaires excédentaires en transformant ces bureaux en logements tout en profitant des aides du plan de relance rénovation. En effet, lors de l'échange avec les acteurs listés ci-dessus, la ministre les a incités à se saisir des aides de France Relance - le fonds pour la reconversion des friches (300 M€) et l'aide à la relance de la construction durable (350 M€) - pour financer ces opérations avant de vendre ou louer ces espaces après leur transformation en logements. S'ajoute à ces fonds celui de 1 milliard apporté par les assureurs-vie et baptisé *Novaxia R* (*lire en note 9*).

Attention, n'oubliez pas que tous vos bureaux feront de bons logements au prix local du marché !

---

*Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre collectivité, organisation ou de votre entreprise, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable. Cordiales salutations.*

**Denis CHAMBRIER**  
Consultant Senior  
[denischambrier@dcr-consultants.com](mailto:denischambrier@dcr-consultants.com)  
Mobile : 06.7777.1883



- Note 1 : [Conseil en immobilier d'entreprise - Investissements et services - JLL France](#)  
Note 2 : [Le Futur du travail pour bâtir un monde meilleur - JLL France](#)  
Note 3 : [Partir travailler au vert](#)  
Note 4 : [Coworking selon Wikipédia](#)  
Note 5 : [Réinventer Paris - Workplace Magazine](#)  
Note 6 : [Lettre d'info N°84 - DCR Consultants](#)  
Note 7 : [Bilan Immostat 2020](#)  
Note 8 : [FPI - Construction de logements : bilan 2020 très préoccupant](#)  
Note 9 : [Nouveau fonds d'1 Md€ pour transformer des bureaux en logements](#)