

RÉFLEXIONS

immobilières

La revue de l'IEIF

N° 94 - 1^{er} trimestre 2021



Numéro spécial

**Crise sanitaire,
crise économique :
quels avensirs pour
l'immobilier ?**

QUAND LA VIE REPARTIRA...

Nous approchons progressivement de la fin de la crise sanitaire. Mais pour les conséquences, économiques ou sociales, nous n'avons encore rien vu. Les inconnues sont nombreuses. Pour l'instant, les réflexions ou anticipations se limitent plutôt à un affrontement entre ce que l'on aimerait qu'il se passe, et ce que l'on craint.

Nous avons envie de penser que la vie repartira avec frénésie. Parce qu'il y aura une soif de lien social. On voudra rattraper ce qui a tant manqué : les réunions, les fêtes, les voyages. Comme avant ?

Plusieurs questions se posent pourtant.

Tout d'abord, que restera-t-il des précautions sanitaires ? Même dans l'hypothèse la plus favorable où l'épidémie aurait totalement disparu, la méfiance de l'autre, comme porteur potentiel de bactéries ou de virus, pourrait perdurer. C'est probablement l'attaque la plus perverse au lien social, par l'établissement d'une méfiance diffuse. Il n'est pas certain que l'on retrouvera les gestes ni la proximité d'avant la crise sanitaire, et surtout nous n'avons aucune expérience des conséquences plus larges que cela peut entraîner.

Ensuite, la technologie numérique a conquis un terrain qu'elle n'abandonnera pas. Certes, les contacts réels et les expériences en chair et en os pourraient coexister heureusement avec une utilisation plus large qu'auparavant des communications « en distanciel ». C'est ce que l'on aimerait croire. Mais deux facteurs doivent être pris en compte.

- ▶ Le premier, la séduction du numérique. Après un long passage obligé par cette forme de communication, est-on certain que son emprise se relâchera ? L'utilisation du smartphone et des réseaux sociaux par nos adolescents nous avait donné un avant-goût du possible glissement vers des mondes virtuels, pour ne pas dire artificiels.
- ▶ Le second facteur est la VR, la fameuse réalité virtuelle qui s'apprête à débarquer. Si demain il est possible de connaître toutes les sensations



par Guy Marty
Président d'honneur
IEIF



et toutes les excitations de la plongée sous-marine, ou de l'ascension de l'Everest, depuis son salon, peut-on sérieusement envisager qu'il n'y aura pas un bouleversement social majeur ?

Enfin, la crise sanitaire a exacerbé une perte de confiance à l'échelle de l'ensemble de la société. Souvent des informations ont été considérées comme indubitables par certains, et totalement fausses par d'autres. Souvent aussi les débats ont laissé la place aux invectives. Cet affaïssement de l'accord sur les faits, cette détérioration du dialogue représentent un recul certain de la qualité d'une société. Qui peut dire comment nous nous en remettrons ?

Oui, l'activité reprendra. Il y aura sans doute un fort mouvement de reprise pour une partie du tissu économique, et l'on espère que cette partie saura entraîner à leur tour les secteurs qui ont le plus souffert. Mais la société aura changé. Pour l'instant elle est encore sous le choc, et affaiblie. Les deux grands sujets qu'elle devra affronter pour sortir grandie de l'épreuve sont le rapport au réel et la confiance.▲



N° 94

1^{er} TRIMESTRE 2021

Numéro spécial

Crise sanitaire, crise économique : quels avenir pour l'immobilier ?

Édito

Quand la vie repartira...

par Guy Marty

7

Introduction

par Christian de Kerangal

8

Préambule

Une accélération des tendances

par Xavier Lépine

9

Revoir notre façon de faire de l'immobilier

par Alain Taravella

PARTIE 1 - COMMENT SE DESSINE LE MONDE « D'APRÈS-CRISE » ?

11

Une crise sanitaire à l'échelle de la planète

par Anne Sénéquier

15

Une crise économique doublée d'une crise de confiance

par Daniel Cohen

20

Des transformations sociétales majeures

par Jean Viard

PARTIE 2 - DEMAIN, QUELLE ALLOCATION STRATÉGIQUE D'ACTIFS ?

25

Les classes d'actifs cibles des investisseurs institutionnels

par Jean-Pierre Grimaud et Pierre Schoeffler

31

Immobilier : stratégies d'investissement à court et moyen terme

*Table ronde avec Méka Brunel, Éric Donnet, Karim Habra et François Trausch
suivi de 3 questions à Stéphanie Bensimon*

40

Immobilier digital : mutation accélérée vers de nouveaux usages ?

Table ronde avec Christophe Courtin, Lior Derhy, Maximilien Nayaradou et Olivier Sellès

PARTIE 3 - LE CHANGEMENT CLIMATIQUE, GRAND DÉFI DU SIÈCLE

47 **Décarboner !**
par Corinne Le Quéré

51 **Construire une ville durable et résiliente**
Table ronde avec Pierre Ducret, Stephan de Fäy, Matthias Navarro, Jean-Luc Porcedo et Sophie Schmitt

PARTIE 4 - PERSPECTIVES IMMOBILIÈRES

59 **Non coté : les fonds immobiliers à maturité et ambitieux pour l'avenir**
par Jean-Marc Coly
suivi de 3 questions à Marc Bertrand, Laurent Fléchet et Juergen Fenk, et Philippe Depoux

69 **Pour de nouveaux usages immobiliers : changer la réglementation !**
par Maryse Aulagnon et Delphine Charles-Péronne
suivi de 3 questions à Christophe Kullmann et Benoît Faure-Jarrosson

73 **Quand la distribution bouscule l'immobilier commercial**
par Jérôme Le Grelle
suivi du point de vue de Gontran Thüring et de 3 questions à Emmanuel Le Roch

82 **La liberté du lieu de travail et ses impacts sur l'immobilier tertiaire**
par Nathanaël Mathieu et Frantz Gault
suivi de 3 questions à Gilles Allard

91 **Investir post-Covid : l'approche des rendements ajustés au risque**
par Irène Fossé et Hans Vrensen

LES CAHIERS PALLADIO

95 **La ville de demain au service des savoirs : mise en perspective**
par Gilbert Emont

109 **L'ACTUALITÉ BIBLIOGRAPHIQUE**



NUMÉRO SPÉCIAL

CRISE SANITAIRE, CRISE ÉCONOMIQUE : QUELS AVENIRS POUR L'IMMOBILIER ?

Introduction

Depuis le début 2020, le monde est entré dans une crise sanitaire comme il n'en avait pas connue depuis la grippe espagnole de 1918. La pandémie du Covid-19 s'est répandue rapidement à travers la planète, à la faveur de la mondialisation des déplacements et des échanges. Face à ce virus, les gouvernements ont dû prendre des mesures déjà mises en œuvre au Moyen Âge, en ayant recours au confinement dans un grand nombre de pays. En avril 2020, plus de 4,3 milliards de personnes étaient confinées à travers le monde.

À la fin du printemps, le virus a reflué dans l'hémisphère Nord, nous laissant trop rapidement croire que cette crise sanitaire était derrière nous. Mais l'automne 2020 a été marqué par une seconde vague et par le retour des couvre-feux et des confinements. Conséquence de choix humains qui ont donné la prééminence à la vie humaine sur l'économie, cette crise a et aura des conséquences majeures sur l'économie mondiale, sur les modes de vie, sur les manières de travailler, de consommer, d'apprendre, de se soigner, sur les relations sociales et, évidemment, sur l'immobilier.

Ce numéro spécial est découpé en quatre parties. Les trois premières reprennent l'essentiel des actes du colloque organisé par l'IEIF, en « distanciel », le 27 janvier 2021.

► Après un regard global sur la crise sanitaire, la première partie invite à réfléchir aux conséquences possibles de cette crise sur l'économie et sur la société.

► La deuxième partie approfondit les conséquences sur les allocations d'actifs globales des investisseurs et, plus particulièrement, sur les stratégies d'investissement des investisseurs immobiliers, à court et moyen terme, en soulignant le rôle majeur du digital dans la mutation des usages de l'immobilier.

► Le changement climatique occupe la troisième partie, sous deux aspects fondamentaux : agir pour faire baisser l'émission de gaz à effet de serre ; traduire l'urgence climatique dans les politiques d'aménagement, de construction, de promotion et d'investissement.

Une quatrième partie vient compléter les actes du colloque à travers des contributions d'organismes professionnels et d'acteurs de premier plan du monde de l'immobilier. Dans leurs réflexions sur l'évolution, souvent déjà bien engagée, de leurs secteurs respectifs, ils font le point sur les atouts et les nouveaux outils dont ils disposent. Ils relèvent aussi les différentes réformes législatives et réglementaires indispensables aux transformations imposées par les mutations de l'immobilier.

Avec ce numéro spécial, réunissant de nombreux spécialistes à la pointe de la réflexion dans leurs domaines respectifs, l'IEIF entend apporter aux professionnels de l'immobilier un nécessaire recul par rapport à leurs obligations opérationnelles, en réfléchissant avec eux aux évolutions profondes de nos secteurs d'activité et, plus globalement, de notre monde.

Christian de Kerangal
Directeur général, IEIF



LA LIBERTÉ DU LIEU DE TRAVAIL ET SES IMPACTS SUR L'IMMOBILIER TERTIAIRE

Nathanaël Mathieu Président et Cofondateur, Neo-nomade
Frantz Gault Cofondateur, Neo-nomade



La pratique du télétravail a explosé avec la pandémie. Elle bouleverse les rapports des entreprises et des salariés avec le bureau et appelle à créer de nouveaux lieux de travail, à revoir les modes d'organisation. Cette révolution est déjà en cours, non sans poser la question des droits des salariés.

S'il fallait donner un âge au télétravail, il aurait 27 ans. C'est en effet en 1994 que le gouvernement français s'y est pour la première fois intéressé, à travers un rapport remis par le désormais célèbre Thierry Breton. Depuis, plus d'une génération s'est écoulée, génération durant laquelle l'humanité a massivement adopté le web, les ordinateurs et les smartphones...

L'adoption du télétravail a, quant à elle, été plus lente à se dessiner, mais, depuis le 16 mars 2020, la donne a changé. Du jour au lendemain, le télétravail est devenu obligatoire pour des millions de Français. Un « télétravail-confiné » qui fut parfois éprouvant pour une partie des travailleurs, mais qui restera le point de départ d'une transformation profonde de nos pratiques de travail et du regard porté sur le bureau.

À l'incertitude de la crise sanitaire et économique s'ajoutent désormais des questionnements d'ordre organisationnel. Doit-on faire revenir les salariés au bureau ou envisager un avenir sans bureau ? Face aux fortes attentes des collaborateurs, de nombreuses entreprises doutent encore, à l'heure actuelle, de positionner le curseur en matière de télétravail.

La montée en puissance du télétravail a transformé notre rapport avec l'espace et le temps de travail ainsi que l'image du bureau. Fini le bureau « cathédrale » où l'on se rendait de manière automatique et sacralisée. Il se réinvente aujourd'hui en misant sur la flexi-

bilité et sur ce qui fait son principal intérêt par rapport au monde virtuel, à savoir les interactions sociales.

Fort heureusement, dans le monde de l'immobilier tertiaire, des solutions existent et s'affirment jour après jour comme des alternatives plus flexibles et plus frugales tant économiquement qu'écologiquement.

1. DU BUREAU CATHÉDRALE À L'ENTREPRISE HYBRIDE

Poursuivre le télétravail, une évidence pour les employés

Du côté des personnes ayant télétravaillé pendant la pandémie, les attentes sont claires. Il n'y aura pas de retour en arrière ! En sortie de crise, le taux de télétravail devrait être trois à quatre fois plus important qu'il ne l'était à la fin de 2019¹. Le nombre de télétravailleurs devrait rester élevé également. 75 % des organisations s'attendent à ce qu'au moins 30 % de leurs employés travaillent à distance. La part de télétravailleurs pourrait même s'élever à 70 % dans une entreprise sur trois².

Les enquêtes menées par Neo-nomade entre septembre 2020 et janvier 2021 (environ 10 000 répondants issus des secteurs public et privé et d'organisations

1. Étude McKinsey, novembre 2020.
2. Cap Gemini Research Institute.

de toutes tailles) permettent de mieux cerner les attentes exprimées par les télétravailleurs français et franciliens. Ainsi, une majorité de Français souhaite continuer de télétravailler deux et trois jours par semaine (moyenne de 2,3 jours). Notons néanmoins que près de 40 % des collaborateurs envisagent trois à cinq jours de télétravail par semaine et ne font donc plus du bureau leur centre de gravité.

Pour les entreprises, le sujet divise

Les premiers retours chiffrés sur les impacts du recours au travail à distance en 2020 montrent que celui-ci a stimulé la productivité et les économies, jusqu'à 24 % au troisième trimestre 2020 selon une étude du Cap Gemini Research Institute. Près de 70 % des entreprises s'attendent à ce que ces avantages survivent à la pandémie, stimulés notamment par des réductions dans l'immobilier, la gestion des installations et les frais de déplacement professionnel.

- ▶ Les entreprises craignent néanmoins les conséquences en matière d'interactions sociales d'un télétravail poursuivi à haute intensité. 15 à 20 % des collaborateurs français affirment avoir mal vécu le télétravail en confinement. Reste à déterminer si cela fut causé par le télétravail à 100 % ou par une dégradation plus générale du contexte social et économique.
- ▶ Certains dirigeants veulent également éviter de créer des entreprises à deux vitesses en matière de télétravail, tous les métiers n'étant pas égaux sur ce point. Les sièges sociaux franciliens, avec près de 90 % des métiers télétravaillables, ne sont pas représentatifs de la réalité sur l'ensemble du territoire. En effet, plus de la moitié de la main-d'œuvre en France n'a que peu ou pas de possibilités de travail à distance.
- ▶ Certains métiers exigent des déplacements (livreurs) ou du travail sur site (interactions physiques ou utilisation de machines spécialisées par exemple). C'est particulièrement vrai pour les métiers industriels même si des améliorations des conditions de travail sont également envisageables grâce au digital et à de nouveaux services de qualité de vie.

Cinq scénarios possibles. Face à ces enjeux, les entreprises font donc des choix radicalement différents en fonction de leurs cultures et de leurs métiers. Certaines gardent le bureau comme centre de gravité et ne laissent que peu, voire pas de place au télétravail, en prenant le risque de ne pas être en harmonie avec les attentes exprimées par une part importante de leurs salariés. D'autres, à l'inverse, font le pari du *virtual first* et embrassent le télétravail à haute intensité en décidant de prolonger et d'améliorer les organisations de travail mises en place pendant la crise. Nous avons décrypté cinq grands scénarios possibles dans le dernier ebook *Neonomade* paru sur le sujet et téléchargeable sur notre blog (voir visuel ci-contre).

La tentation du modèle hybride

Une majorité d'entreprises s'oriente vers la voie du milieu, celle du modèle hybride laissant les salariés libres de choisir leur fréquence de télétravail et une grande liberté dans le choix du lieu de travail. Ce scénario est celui qui correspond indéniablement le plus aux attentes exprimées par les collaborateurs pour l'après-Covid. Il ne sera pour autant pas si simple à mettre en œuvre, car il implique de se questionner en profondeur sur ce que l'on fait quand on revient au bureau, ce que l'on fait pour nourrir le collectif (les réunions, le temps de socialisation, etc.).

Organisation du travail. Le risque principal d'une approche hybride non maîtrisée est de faire cohabiter deux expériences de travail différentes parmi les employés. Ceci ne manquera pas de créer des problèmes dans l'intégration des collaborateurs ou l'efficacité des collectifs. Comme l'écrit Gabrielle Halpern dans son livre *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation*, « L'hybridation est le contraire de la



juxtaposition, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas de faire coexister de l'agilité avec de la rigidité. »

Faire le choix de se synchroniser sur les attentes individuelles en matière de fréquence et de choix du lieu de travail représente un grand pas en matière de qualité de vie au travail et de confiance. Cependant, cela crée de grands bouleversements d'un point de vue organisationnel. Pour éviter que les entreprises se retrouvent avec des collectifs désynchronisés, les équipes seront obligées de revoir totalement leur manière d'organiser le travail (processus, outils, rituels, animation) et les modes de communication. La responsabilité de l'organisation du travail descend au niveau de l'équipe, avec son lot de responsabilités et de pression supplémentaire pour le manager et le collectif.

Travail « phygital ». Faire le choix de l'hybride implique également de questionner les usages avec le prisme présentiel/distance. Certains parlent d'environnement de travail phygital. Chaque entreprise et chaque équipe doivent identifier les usages et les rituels incontournables en présentiel, les évolutions culturelles à apporter pour passer d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit, s'attaquer au sujet de transparence de l'information et aux outils de communication, qui permettent à la fois de documenter les décisions et de les partager.

Enfin, ce scénario implique du temps et des investissements pour faire évoluer les espaces de travail tant au niveau du siège que dans le travail à distance (indemnités, fourniture matériel, *pass coworking*, etc.), les outils de communication et de partage d'information et bien sûr les évolutions managériales et individuelles. Tout ou partie de ces investissements pouvant être équilibrés par les économies réalisées sur l'immobilier.

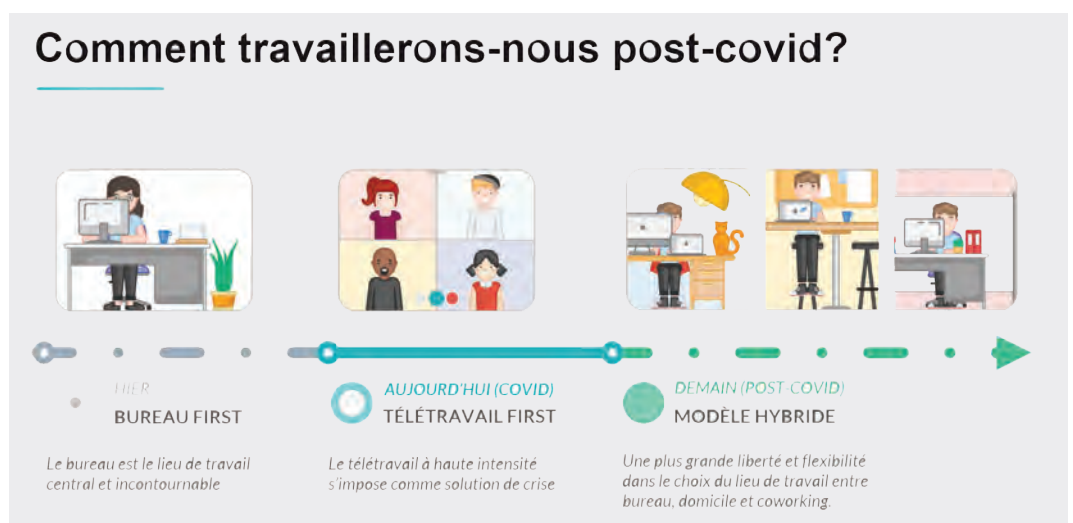
Animation des collectifs. À l'approche d'une sortie de crise, le doute persiste pour les employeurs quant

à la faisabilité d'un modèle hybride, et 70 % d'entre eux se sont mis comme priorité de faire revenir les troupes au bureau. Attention cependant à ne pas idéaliser ce que pourra apporter le bureau dans le futur. Retrouver la capacité de se voir et de se rencontrer physiquement représentera un vrai soulagement pour la majorité des Français, mais penser que le retour massif au bureau sera la solution miracle pour redonner de l'énergie au collectif serait une grosse erreur. Il ne faut pas oublier que, avant la crise, 60 % des collaborateurs déclaraient se sentir isolés au travail¹.

Pour rassembler les collaborateurs, l'animation des collectifs doit être centrale dans les entreprises avec l'ambition de créer des rituels communs, une énergie commune au niveau des équipes de l'entreprise. Les locaux et les services feront partie de la réponse, mais l'essentiel se jouera dans l'investissement mis pour renforcer les interactions. Ce n'est qu'en changeant la façon dont les entreprises se construisent collectivement et en repensant le rôle de l'espace de travail physique que celles-ci créeront des modèles véritablement hybrides et efficaces.

2. QUELS IMPACTS POUR LES BUREAUX ?

La crise sanitaire, en laissant des millions de mètres carrés non utilisés pendant près d'un an, a mis en avant le poids financier et le manque de flexibilité que représentent les bureaux traditionnels. La pression économique et la montée en puissance du télétravail invitent, de manière évidente, les entreprises à questionner la taille et les usages du siège social. Le bureau deviendra-t-il un *hub* collaboratif, plus petit et plus social, prolongé par une multitude de lieux de travail (domicile, résidence secondaire, *coworking*, autres sites de l'entreprise, etc.) ?



1. Étude SFL.

Frugalité immobilière. Une enquête McKinsey, menée en mai 2020 auprès des gestionnaires d'espaces de bureaux, a révélé qu'après la pandémie, ils s'attendaient à une augmentation de 36 % du temps de travail en dehors de leurs bureaux (sièges sociaux et satellites). Une année de bureaux vides a fait prendre conscience aux dirigeants d'entreprise de l'importance d'aller vers plus de frugalité et de flexibilité en matière d'immobilier. On s'oriente donc vers des politiques de réduction de l'empreinte immobilière (sous-location d'une partie des locaux, relocalisation de plusieurs sites vers des sites uniques, passage en 100 % télétravail, etc.). Une analyse de l'IEIF en novembre 2020 estimait que le passage à 2,2 jours de télétravail en moyenne impliquait une baisse de 36 % de la surface de bureau.

La prise de conscience du manque de flexibilité des baux classiques et de la difficulté à sortir ou, à minima, de faire évoluer les engagements immobiliers en période de crise, pousse les dirigeants et responsables immobiliers à envisager des alternatives ou des compléments au bail 3/6/9. On s'oriente donc vers moins de prise à bail longue durée et de plus en plus d'achat de mètres carrés sous forme de contrats de services sur des durées plus courtes (1 ou 2 ans) et des services clés en main.

Depuis le début de l'année 2021, les demandes pour des recherches de bureaux flexibles ont triplé sur la plateforme Neo-nomade. Cette tendance, initiée par des TPE et des start-up, attire désormais des ETI et des grands comptes qui se tournent vers des solutions d'immobilier flexibles (*coworking*, *serviced offices*) sous forme de contrats de services pour remplacer leurs sites satellites.

Plus de flex office. À partir du moment où il y a une grande liberté dans la fréquence du lieu de travail, avec une partie importante des salariés qui vient moins (mais mieux ?) au bureau, il est clair que l'entreprise ne peut plus leur dédier des postes de travail. Le siège social évolue donc en proposant des bureaux en environnement dynamique (postes de travail non attribués en espaces ouverts et diversifiés en fonction des usages), mais également plus d'espaces de collaboration et de socialisation.

Cette évolution, même si elle semble logique, en parallèle de la montée en puissance du télétravail, nécessite que chaque collaborateur accepte une forme de nomadisme à l'intérieur du bureau et aussi que certains dirigeants et managers acceptent de céder des bureaux individuels parfois encore synonymes d'attributs de pouvoir et de statut à leurs yeux.

Même pour la réalisation des travaux et la fourniture de mobilier, la flexibilité s'invite avec l'apparition d'offres clés en main (intégrant conception architecte, accompagnement du changement, aménagement et fourniture de mobilier) sous forme de

contrats de services, avec un coût mensuel par poste à payer par l'entreprise.

Plus de travail en dehors du bureau. Une plus grande distribution du travail implique, comme nous l'avons vu, une réduction de la surface des sièges sociaux et une plus grande flexibilité dans leurs aménagements. À l'inverse, les bureaux se prolongent massivement en dehors des sièges sociaux. En termes de localisation, le télétravail à domicile est plébiscité par 97 % des télétravailleurs. Cependant, une personne sur deux souhaite accéder à des lieux de télétravail complémentaires au domicile, comme les résidences secondaires ou les espaces de *coworking* (26 %).

Ceci explique que, depuis la fin de 2020, de plus en plus de DRH, partenaires sociaux ou dirigeants de start-up s'intéressent à la mise en place d'un *pass coworking* dans le cadre du renforcement de leur politique de télétravail. En outre, de plus en plus d'entreprises choisissent d'implanter, dans des espaces de *coworking* ou centre d'affaires, des sortes de mini *hubs* satellites pour proposer des solutions de proximité tout en gardant une grande flexibilité.

Social et collaboration. Qu'est-ce qui va nous donner envie de retourner au bureau demain ? La réponse est claire dans toutes les enquêtes que nous menons. Les attentes portent de manière écrasante sur des enjeux de socialisation (90 % des collaborateurs) et de collaboration (75 %). Les bureaux de demain et les services associés devront être en capacité de tenir leur rôle de *hubs* sociaux et collaboratifs. Cela passe par des aménagements, certes, mais aussi par des nouveaux services et une logique d'animation de communautés. À ce titre, les entreprises pourront s'inspirer de la culture *coworking*.

3. QUEL AVENIR POUR LE SECTEUR DE L'IMMOBILIER FLEXIBLE ?

Un secteur durement impacté par la crise...

Les espaces de *coworking*, tiers-lieux et bureaux flexibles ont souffert pendant la crise. Le premier confinement au printemps 2020 a obligé une grande partie des espaces à fermer temporairement leurs portes ou, à minima, l'accès aux espaces de travail partagés et communs. Par la suite, les espaces se sont adaptés en mettant en œuvre des protocoles sanitaires de qualité pour la majorité d'entre eux.

Les espaces de *coworking* ont dû faire face à une baisse importante du nombre d'événements organisés en leur sein et du nombre de clients « nomades » utilisant les espaces à la journée. Il y a surtout eu un non-renouvellement des abonnements (bureaux privés ou *open space*) au fil du prolongement de la crise sanitaire et de l'incertitude économique. À titre d'exemple, le taux d'occupation des bureaux



loués par Wework a chuté à 47 % à la fin de 2020, contre 72 % avant le début de la crise sanitaire, selon le *Financial Times*.

Fermetures. Les opérateurs ont dû faire face à une baisse de leurs revenus et ont eu peu de marges de manœuvre dans la réduction de leurs coûts opérationnels. Les marges de négociation avec les propriétaires étaient faibles et le recours au chômage partiel globalement assez limité dans une logique de maintien d'un accueil de qualité.

- ▶ Ce ralentissement a conduit certains réseaux d'espaces à annuler des transactions en cours, voire à rendre des baux. D'autres opérateurs ont fait le choix de fermer leurs portes à chaque période de confinement plutôt que d'ouvrir à perte.
- ▶ Depuis le début de la crise, nous estimons que moins de 5 % des espaces (sur les plus de 1 000 espaces partenaires de Neo-nomade en France) ont définitivement fermé leurs portes. La crise s'éternisant, des défaillances sont encore malheureusement à prévoir en 2021.

...mais qui se structure et se renforce

Malgré cette année compliquée économiquement, les prochaines années s'annoncent belles et dynamiques pour le secteur de l'immobilier flexible. La montée en puissance du télétravail et la recherche de toujours plus de flexibilité immobilière vont assez naturellement nourrir la demande pour du bureau sous forme de contrats de services. Le marché assez naturellement se structure autour de différents acteurs.

- ▶ Les gros opérateurs d'immobilier flexible (Iwg, Wework, Morning, Deskeo, Startway), qui ne se définissent plus comme des acteurs du *coworking*, mais plutôt de bureaux flexibles (*serviced offices* en anglais) et se distinguent par des sites de tailles importantes au cœur des métropoles. Ils répondent particulièrement bien aux attentes d'entreprises à la recherche de bureaux privatifs et clés en main, que ce soit en remplacement d'un siège social, pour héberger des équipes projets ou créer un *hub* secondaire. Par ailleurs, de plus en plus d'opérateurs sont en capacité d'accompagner les entreprises dans la conception de leurs bureaux et la gestion de leur bureau en « marque blanche ».
- ▶ Les acteurs indépendants et petits réseaux de *coworking*, qui représentent le plus grand nombre des espaces en France et permettent d'avoir un maillage territorial plus large, notamment en péri-urbain, dans les petites villes de région voire en milieu rural, comme le réseau Relais d'entreprises ou la Maison du *Coworking*.
- ▶ Les tiers-lieux qui ne sont pas des espaces de *coworking*, mais des lieux hybrides, souvent créés de façon mutualisée à l'initiative de citoyens ou de

collectivités. Ils intègrent des lieux d'inclusion, de fabrication, et ils ont apporté leurs contributions pendant la crise (développement de masques, solidarités locales, etc.). On les oublie souvent, mais ces espaces sont amenés à se développer et à jouer un rôle sur le développement de nouveaux métiers et d'activités en circuits de distribution courts. Leur contribution à une meilleure distribution du travail restera limitée néanmoins, ces espaces étant bien souvent peu adaptés aux contraintes liées à l'accueil de télétravailleurs.

De nouvelles solutions entre bureau et domicile

Entre le bureau classique et le télétravail à domicile, deux nouveaux besoins sont apparus : les *hubs* collaboratifs et flexibles et les espaces de travail « *on-demand* » accessibles à l'heure ou à la journée.

Hubs collaboratifs. Historiquement, cette offre de bureaux flexibles répondait aux besoins des entreprises de toutes tailles cherchant des surfaces complémentaires, sur des durées limitées, que ce soit pour des équipes projets, la création d'antennes locales ou le lancement de missions (cabinet de conseil, etc.).

- ▶ Celle-ci est désormais renforcée par l'émergence de stratégies immobilières misant sur la mise en place de bureaux décentralisés (*hub and spoke*, en anglais). Concrètement, les entreprises décident de garder un siège social plus central et de taille réduite et de le compléter avec un réseau d'espaces satellites répartis sur une métropole, une région ou un pays.

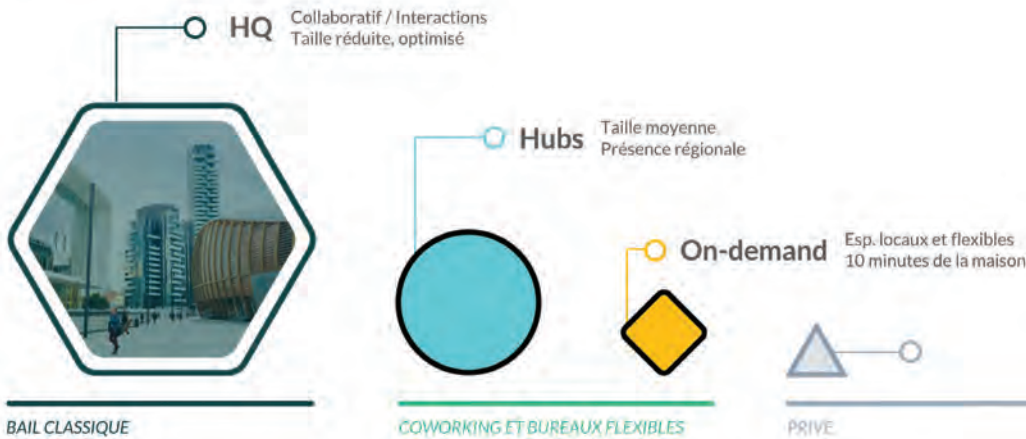
- ▶ Certaines entreprises vont plus loin et décident même de passer l'ensemble de leur siège social sous la forme d'un *hub* flexible. C'est le cas de Swile qui a déménagé chez Morning, en plein cœur de Paris, ou de la société de conseil Eva Group, qui a laissé ses bureaux de La Défense pour emménager au sein du Spaces Les Halles. Dans les deux cas, les entreprises avaient des enjeux de croissance rapide, d'attractivité et de rétention de talents et des cultures d'entreprises liées à la nouvelle économie.

Postes de travail à la carte. L'apparition de ce besoin est largement liée à l'essor du télétravail et du nomadisme et à la distribution des besoins en matière de lieux de travail. En effet, face à l'isolement du domicile, ou tout simplement dans des logiques d'efficacité opérationnelle (commerciaux), l'accès à un réseau étendu de bureaux de proximité figure parmi les principales attentes des salariés français. L'utilisation de postes de travail en espaces ouverts ou privatifs et l'accès à des salles de réunion s'y font sur des durées courtes (une heure, un jour, etc.).

Point délicat, l'offre d'espaces est éclatée entre une multitude d'opérateurs, et aucun ne présente

Le bureau étendu

Une combinaison intelligente d'espaces donnant flexibilité et liberté dans le choix du lieu de travail



un maillage suffisant pour répondre aux attentes variées des collaborateurs d'une entreprise. De plus, les entreprises souhaitent créer des réseaux sur mesure qui, parfois, intègrent leurs propres espaces de *coworking* internes. Pour ces différentes raisons, ce sont plutôt les plates-formes telle Neo-nomade qui proposent des solutions (*pass coworking*). Cela permet un accès à la quasi-totalité des espaces de *coworking* français et à l'ensemble de l'offre d'immobilier flexible, à une facturation unique et à un processus simplifié de réservation pour les collaborateurs et de pilotage pour les entreprises.

Bientôt, des titres-bureaux ? Signe de l'intérêt sociétal et écologique de ces solutions, plusieurs membres du Sénat ont déposé, début février 2021, une proposition de loi visant à permettre la création de « titres-bureaux ». Calqué sur le modèle des titres-restaurant, ce dispositif permettrait aux employeurs de faciliter l'organisation du télétravail dans des bureaux de proximité et aux salariés de financer « à la carte » leur fréquentation d'espaces de *coworking* tout en bénéficiant d'avantages fiscaux.

Pour aller plus loin en matière de valorisation des impacts écologiques liés au télétravail en *coworking*, une valorisation des tonnes de CO₂ évités et la génération de certificats d'économie d'énergie sont envisageables. C'est ce qu'a réussi à faire le réseau d'espaces de télétravail ruraux « Relais d'entreprises », en partenariat avec EDF.

Une remise en question nécessaire

JLL prédit que 25 à 30 % de l'immobilier sera flexible d'ici 2025. Au regard des mutations en cours et de la vitesse de changement d'état d'esprit au sein des entreprises, cette hypothèse est tout à fait recevable.

Dès lors, de multiples questions se posent pour une majorité d'acteurs du monde de l'immobilier.

- ▶ Que vont devenir les services généraux des entreprises passant du bail 3/6/9 à un contrat de *workplace as a service* intégrant l'ensemble de la gestion ?
- ▶ Quel impact l'apparition de ces offres clés en main va-t-elle avoir sur les *space planners*, architectes et autres conseils en *change management* si la plupart de ces missions sont intégrées au niveau des opérateurs ?
- ▶ Les spécialistes du *facility management* vont-ils devenir prestataires des opérateurs de *coworking* et se limiter aux prestations de sécurité, propreté ou, à l'inverse, vont-ils intégrer des compétences d'animation de communauté pour eux-mêmes proposer de l'animation de *coworking* interne aux entreprises ? Sodexo, en créant un Social Hub au sein de ses propres locaux en France, semble expérimenter cette voie.
- ▶ Les propriétaires vont-ils se lancer dans l'opération, à l'instar de Covivio avec Wellio, ou lancer des partenariats de gestion, comme Primonial avec Comet ? Vont-ils laisser aux entreprises le soin de sélectionner un acteur pour opérer ce que Accor appelle la *Workspitality* ?
- ▶ Le bail 3/6/9 étant chahuté, un regard nouveau devra être porté sur la valorisation des actifs. Les investisseurs seront-ils plus ouverts à des contrats de type management hôtelier ou à un partage de risques et bénéfices plus grand entre opérateurs et propriétaires ?
- ▶ et bien d'autres encore...





Temps de travail. On le constate, le cheminement vers des organisations hybrides ne sera pas un long fleuve tranquille. Certaines entreprises feront le choix de rester dans une optique *bureau centric* quand d'autres exploreront le modèle distribué et virtuel. Face à cela, les réponses immobilières vont devoir évoluer, s'adapter. Les acteurs du *coworking* et du bureau flexible n'ont pas attendu, et bon nombre de solutions immobilières et de services existent d'ores et déjà. L'offre va se développer et s'affiner dans les prochains mois pour coller aux nouvelles pratiques de travail, et cela va pousser les acteurs traditionnels à repenser une partie de leurs activités.

Pour les entreprises, la transformation sera immense et va dépasser largement la simple question du lieu de travail. L'inquiétude la plus prégnante touchera sans doute plus à la question du temps. Car le télétravail, emboîtant le pas aux nouvelles technologies, accroît la déstructuration du temps de travail. Cela se fait certes à la faveur d'un meilleur équilibre entre

les sphères professionnelles et privées. Cependant, la synchronisation des échanges devient plus ardue et le travail s'invite à des moments inhabituels : aux toilettes, au lit, à la messe dominicale...

Cela pose un risque évident pour la santé des salariés mais, également, un risque pour les droits sociaux durement acquis au xx^e siècle. Car aller au bureau, c'était aussi aller travailler : le lien de subordination y était incarné dans un espace-temps bien circonscrit et la comptabilisation du « louage de services » n'en était que facilitée. Désormais, le travail est présent partout, à tout moment. Faudra-t-il alors recourir à des *trackers* numériques pour chronométrer l'activité des télétravailleurs ? Ou bien préférer une mesure des résultats, décorrélée du temps, ainsi qu'on le faisait au xix^e siècle avant l'invention du salariat ?

Nul doute que les prochaines décennies seront riches en innovations sur toutes ces questions. ▲

Trois questions à...

1. Depuis l'apparition de la crise sanitaire et économique, l'adoption massive du télétravail dans le secteur tertiaire semble avoir changé durablement les pratiques professionnelles et l'organisation du travail. Quelles en seront les conséquences sur les besoins immobiliers des utilisateurs ?

Une part de télétravail paraît acquise pour l'avenir. Il y a toujours des choix plus forts voire plus extrêmes, dans un sens comme dans l'autre, mais un mouvement majoritaire, sinon un consensus, se dessine autour d'un ou, plus souvent, deux jours de télétravail par semaine pour les activités tertiaires.

D'un autre côté, tout le monde ne peut pas télétravailler dans de bonnes conditions, et le télétravail à forte dose a montré ses limites en matière de lien social, de collaboration et de créativité. Par ailleurs, des pans entiers d'activités ne permettent pas le télétravail, et les entreprises sont attentives à ne pas créer des situations à deux vitesses parmi les salariés, pour la cohésion des équipes et pour un même sentiment d'appartenance à l'entreprise.

En tout cas, un des enjeux majeurs des entreprises est bien de faire revenir les équipes au bureau et même de recréer l'envie d'y travailler. Venir au bureau doit avoir un sens : la part de travail collectif, collaboratif, créatif sera plus importante qu'avant. Il faut probablement anticiper une proportion d'espaces collaboratifs plus élevée qu'auparavant, au détriment des postes de travail individuel, et l'extension de services et des usages pour une meilleure expérience des collaborateurs, tout en restant dans une équation économique raisonnable.

C'est ce que nous avons mesuré à l'ADI, par une enquête auprès des directeurs immobiliers, en partenariat avec Deloitte, qui indique que leurs préoccupations pour les deux années à venir sont bien l'optimisation des surfaces, la réduction des coûts et, fort heureusement, l'amélioration de l'expérience des collaborateurs.

De ces considérations croisées, on peut en déduire que les besoins immobiliers des entreprises vont probablement évoluer à la baisse, au moins à court terme, sans que toutefois on puisse être affirmatif sur le pourcentage de réduction des surfaces dans un temps immobilier qui reste un temps long.

2. Malgré la diversité sectorielle des membres de l'ADI, quelles sont les principales inflexions à attendre en termes de stratégies immobilières ?

Il est communément partagé que la crise est plus un accélérateur de tendances que l'origine propre de ces tendances. La crise sanitaire est aussi une crise économique. Les directions immobilières des entreprises sont prioritairement soumises, dans la plupart des secteurs, à une forte pression de leurs directions générales et de leurs directions financières pour réduire plus encore les coûts, l'immobilier étant le deuxième ou le troisième poste des frais généraux selon les entreprises.

Dans ces conditions, les réflexions sur l'agilité et la flexibilité du portefeuille immobilier sont très prégnantes. Au-delà des actions de court terme, par exemple la renégociation de baux ou les recherches de sous-locataires, les utilisateurs souhaitent trouver les formes de collaboration durables avec les bailleurs pour inventer des solutions hybrides et flexibles : mix bail classique et contrat

de prestations de services pour gérer de façon plus souple les engagements immobiliers ; offre de *coworking* ou de *corpworking* répartie sur le territoire, etc. Le tout selon des modèles économiques soutenables pour chacune des parties prenantes, ce qui nécessite encore du travail.



Gilles Allard

Président, ADI

Par ailleurs, si l'extension du télétravail fait consensus, les préoccupations sanitaires reviennent aussi au-devant de la scène, et l'attente des salariés sur les questions de confort, de santé et de sécurité est très forte. Là aussi, la crise est un accélérateur de tendances. L'importance de la qualité de l'air, de la présence du végétal, de l'accès à l'air libre et même de l'ouverture sur la ville et ses services dans des conditions de sécurité sont de plus en plus au cœur de nombreux projets immobiliers.

Ces derniers éléments traduisent enfin une montée en puissance des enjeux de RSE, en particulier de réduction de l'empreinte carbone de nos modes de travail, c'est-à-dire de l'immobilier mais aussi des transports – trajets domicile/travail et voyages professionnels – ou encore des technologies de l'information (IT).

3. Quels sont, selon vous, les points de vigilance à intégrer dans ce contexte de transition ?

Il faut se garder d'une approche trop arithmétique qui conduirait à réduire les surfaces à due proportion de la part de télétravail, sous le seul prisme de la réduction des coûts. Les questions de sens, de lien social, d'attractivité et de sentiment d'appartenance par le bureau au sens large doivent rester au cœur des transformations. La traduction immobilière et, en particulier, la conception de l'environnement de travail et des espaces collaboratifs doivent être pensées et coconstruites au sein de l'entreprise. Elles doivent refléter sa stratégie, son projet et ses valeurs. À ce titre, la transversalité qui se développe aujourd'hui entre le directeur immobilier, le DRH, le CTO et le management de premier niveau est primordiale.

En matière de technologie et de digital, la crise a permis de tester à grande échelle la robustesse des infrastructures et des outils IT. Il y a dix ou quinze ans, sans la technologie dont nous disposons aujourd'hui, nous aurions vécu différemment cette crise. Réciproquement, pour l'avenir, un sujet sans doute sous-estimé actuellement est celui de la connectivité, voire de l'hyperconnectivité, dans le choix des implantations. Il s'agit de garantir le bon fonctionnement d'applications, mêmes courantes, qui nécessiteront de plus en plus de débit et de bande passante, et donc une certaine proximité avec les grands hubs des infrastructures IT. En collaboration avec Provence Promotion et EuroMed, l'ADI publiera, courant 2021, une étude sur le lieu de travail du futur, et cette question est un des points analysés sur lequel nous mettons particulièrement l'accent.

Mais gardons en tête que tout cela n'est que le début d'un mouvement. Pour rester sur ce volet technologie et digital, il y a certainement encore beaucoup de travail à mener pour mesurer et optimiser les usages, avec un gisement considérable de données collectées ou à collecter, avec des solutions techniques et des services dont la maturité ne cesse de s'améliorer. ■

RÉFLEXIONS IMMOBILIÈRES

La revue trimestrielle
de l'**IEIF**



Une tribune pour votre **veille stratégique**
et votre **formation permanente...**

...des articles signés par
les **professionnels du secteur**

Abonnez-vous !

pour un an
4 numéros
220 € TTC

www.ieif.fr



INSTITUT
DE L'ÉPARGNE
IMMOBILIÈRE
& FONCIÈRE

RÉFLEXIONS

immobilières

La revue de l'IEIF
N° 94 - 1^{er} trimestre 2021

À PROPOS DE L'IEIF

Créé en 1986, l'IEIF est un centre d'études, de recherche et de prospective indépendant spécialisé en immobilier. Son objectif est de soutenir les acteurs de l'immobilier et de l'investissement dans leur activité et leur réflexion stratégique, en leur proposant des études, notes d'analyses, synthèses et clubs de réflexion.

L'approche de l'IEIF intègre l'immobilier à la fois dans l'économie et dans l'allocation d'actifs. Elle est transversale, l'IEIF suivant à la fois les marchés (immobilier d'entreprise, logement), les fonds immobiliers (cotés : SIIC, REIT ; non cotés : SCPI, OPCI, FIA) et le financement.

L'IEIF compte aujourd'hui plus de 120 sociétés membres. Il s'appuie sur une équipe de 23 personnes, dont 7 chercheurs associés. Il dispose de nombreuses bases de données économiques, financières et immobilières, dont certaines ont plus de 30 ans d'historique.

www.ieif.fr



INSTITUT
DE L'ÉPARGNE
IMMOBILIÈRE
& FONCIÈRE