

« Repenser les lieux de travail »

Compte-rendu du « petit déjeuner »¹ organisé par l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) - 28 novembre 2017

à l'occasion de la sortie de l'ouvrage correspondant (cf. fiche de lecture B. Gouraud)

Cette rencontre est l'occasion de mettre à jour les « impensés » du modèle passé (mais perdurant encore aujourd'hui...) :

- le rapport à l'environnement et au développement durable pour l'immobilier d'entreprise ?
- les conditions de production et de créativité ? qui vient recouvrir le sujet classique des « conditions de travail »,
- et donc, une nouvelle approche « par la valeur ajoutée » et non plus seulement par les coûts...

Mme PELLETIER (avocate en droit social)

> Il y a aujourd'hui une obligation légale de négocier la qualité de vie au travail.

Effectivement, les nouveaux lieux de travail donnent à repenser certaines problématiques (par exemple : l'impact sur le harcèlement des bureaux partagés).

De même, comment appréhender le travailleur indépendant ? De par son statut, son temps de travail ne peut être organisé ; il ne peut alors être intégré dans toute organisation de type projet. Inversement du côté du salarié en télétravail : si on ne fixe pas ses horaires, relève-t-il toujours du « lien de subordination » propre à sa situation ? Il y a interpénétration des situations, un changement de paradigme.

> Pour autant, les **très récentes ordonnances « Travail » ignorent ces évolutions** (sont passées à côté). Ce sera à nous, acteurs du privé, d'être créatifs !

Bertrand JASSON (Directeur de l'immobilier Groupe – ORANGE / j'ai pris contact avec lui et il m'a manifesté son intérêt pour notre démarche)

Se fait jour une demande expresse assez généralisée de **transformation des locaux** : le fait nouveau est qu'elle émane directement des managers. Ce phénomène n'est pas plus de l'ordre de « lubies d'ego » mais bien du **constat que les locaux, tels qu'ils existent, sont inadaptés**.

Dans le groupe Orange, face aux différents chantiers de réorganisation, les directeurs immobiliers ont ainsi été intégrés au nouveau groupe « interdisciplinaire » portant sur les conditions de travail au sens large, tandis que leur ont été adjoints des « sachants » en matière d'ingénierie sociale.

Il s'agit cette fois de partir des besoins et usages des salariés ; sachant que 1/10ème de ces derniers est directement touché par cette transformation. Un équilibre entre bureaux individuels et *openspaces* est à trouver.

1. Organisés en partenariat avec BusinessImmo, ces débats permettent « la rencontre entre les acteurs incontournables du monde économique, politique et les décideurs de l'industrie immobilière ». L'ADI se positionne ainsi comme un « lanceur de tendance » sur des sujets « non encore traités » : biodiversité, cotation des immeubles, bail commercial, cote du directeur immobilier...

D'un côté, les bureaux sont occupés moins de 60 % du temps (sans compter les 20 % correspondant aux congés), ce qui peut **justifier la poursuite de la politique de « flex office »** (ou « sans bureau fixe ») à l'intérieur des locaux. A noter que c'est le *middle management* (manager intermédiaire) qui est touché négativement par la généralisation des *openspaces* (cette politique l'impactant au moment où il pouvait justement espérer parvenir au bureau individuel). On peut d'ailleurs se demander si la cible ne devrait pas être plutôt les cadres supérieurs / dirigeants, dont le mode de travail est plus mobile et nécessite au final moins de bureaux affectés (de même, la voiture de fonction est-elle nécessaire lorsqu'on est transporté ?). La comptable a davantage besoin d'un poste fixe affecté ; le commercial d'un véhicule affecté...

Ainsi, de l'autre côté, **le flex n'est pas justifié pour tous**. En termes d'acceptation, il faut proposer quelque chose au travailleur en échange de la perte de son espace privé et de son intimité. Des nouveaux lieux d'appartenance sont à inventer. Par exemple, Orange a testé positivement des espaces dédiés non aux personnes mais à « l'équipe » (projet), valorisant pour les membres de cette dernière, chaque équipe projet ayant une identité transversale (reposant sur une identification « immobilière » + un pack digital + une identification RH). Il faut aussi penser à équiper les salles de réunions.

Enfin, un siège mondial (présence dans 28 pays, 1/2 CA international) ne peut être conçu de façon standardisée, neutre. D'où la réflexion qui a abouti avec l'aide de la COGEDIM, sur le futur siège d'Orange Atrium à Pont d'Issy.

Ce « bâtiment » allie gigantesques espaces intérieurs et extérieurs et essaie de répondre à cette nouvelle donne. C'est un immeuble extraverti et introverti, avec des relations visuelles entre espaces et niveaux, reliés ainsi les uns aux autres.

Le coût est supérieur à ce qui avait été envisagé, mais l'équation économique est trouvée grâce à l'abandon possible des 10 sites actuels. Donc, au final, ce sont des projets ambitieux, mais qui fonctionnent économiquement (lien avec l'intervention suivante...)



Futur siège d'Orange à Pont d'Issy, COGEDIM

Stéphane THEURIAU (Président du directoire Cogedim – ALTAREA COGEDIM)/ j'ai pris contact avec lui et il m'a manifesté son intérêt pour notre démarche)

« Quand l'Offre crée la Demande... ».

Pendant longtemps, l'immobilier d'entreprise était vécu uniquement comme un outil d'économie (« payer le moins cher possible »), avec un objectif d'**optimiser les coûts**. La conception et l'architecture étaient les parents pauvres. Dans les années 1990, les investisseurs sont

« traumatisés » par la crise du secteur. **On a construit des immeubles qui étaient des « non choix ».**

Aujourd'hui, la demande est davantage qualitative. Les expériences de « faux campus » ont accentué l'étalement urbain, **les économies faciales ont des coûts cachés énormes** : bureaux vides, télétravail (« ennemi du travail ») endémique ...

Aussi, la Cogedim a pris la décision de ne plus écouter les investisseurs institutionnels et **de concevoir directement des projets avec des architectes**, en tenant compte de leurs intuitions. Au final, ces projets sont plus chers mais, lorsqu'ils arrivent sur le marché, correspondent à la demande actuelle (alors qu'ils étaient hors marché au moment de leur conception).

Il faut aussi rajouter la conjoncture (taux d'intérêt bas) qui a permis de sortir des projets ambitieux, mais qui sont viables économiquement. Par exemple, le futur siège d'Orange Atrium à Pont d'Issy, évoqué plus haut, ou encore le bâtiment Kosmo à Neuilly sur Seine pour Dior (650€/m²), avec terrasses donnant sur l'avenue Charles de Gaulle... L'opération, de 60 000m², a été lancée « en blanc » avec permis !

Nous sommes à un « moment » de retour vers le **centre-ville**. La **perception du « risque » financier devient différente**. Les sites sont « connectés » à divers titres. A titre d'exemple, la Cogedim va aller rue de Richelieu à Paris, à rebours des implantations en 1ère couronne.

Le télétravail n'a pas tué la notion de siège, au contraire.

Par exemple dans la *Silicon Valley*, l'obsession des GAFA est que les collaborateurs passent le plus de temps possible au bureau. Il s'agit de se doter de capacités de télétravail, et en même temps, de retenir les travailleurs sur place dans un souci de rendement, et aussi sur la durée.

Par exemple, Dropbox avec son restaurant d'entreprise gratuit pour les collaborateurs et leur famille, y compris le soir. On est loin des « gadgets » du *coworking* : *babyfoot*, etc.

La **capacité substantielle d'offrir des services est un élément fondamental**, vertueux, pour attirer les talents d'aujourd'hui et de demain. Le taux de chômage est nul pour les cadres ; en IdF, la concurrence pour attirer les talents est devenue un facteur clé. Dans ce contexte, l'immobilier d'entreprises ne sera plus le parent pauvre. Il n'y a pas de sujet de solvabilité en IdF, les loyers commerciaux étant au même niveau qu'il y a 20 ans. En moyenne, le prix de l'immobilier d'entreprise a même baissé en France, du fait de la sortie du marché de nombreuses villes petites et moyennes.

De leur côté, les bureaux individuels de la Défense vont arriver à obsolescence. Même s'il y aura toujours un marché pour les louer (au prix de destruction de valeur et au détriment du « *cash-flow* »...).

La répartition globale du temps de travail / temps personnel a changé. Par exemple, on passe 5min/h sur le portable personnel, et inversement en soirée (5min/h sur le portable pro).

L'environnement de travail des générations Y-Z a changé.

Le bâtiment reste le lieu où fonctionne l'identification, la tribu. S'il est bien un lieu « transparent », neutre, du point de vue de la technologie (**travailler tout en étant connecté en permanence n'est pas propre à ce lieu**), sa plus-value est sa **fonction de « lieu de vie » et d'échange direct**.

Par exemple, à l'EM de Lyon, la bibliothèque a été supprimée, de même que certains enseignements : on vient partager une expérience en commun, et on apprend le savoir ailleurs (tout étant d'ailleurs immédiatement dans la poche). On élabore des projets en salles (*Fablab*, atelier de soudure électronique, etc.). L'ouverture de l'École et la restauration sont en continu, les étudiants sont présents le week-end, etc. Finalement les écoles continuent de prendre le contre-pied par rapport aux prépas : on transforme temporairement les étudiants en travailleur manuel (au lieu de les envoyer dans des stages qui, avant, étaient le lieu véritable du « formatage »), le tout visant à l'acquisition d'un « savoir-être » avant toute chose.

QUESTIONS :

1) Relativiser l'importance de ces évolutions :

Plus de la moitié de la nouvelle génération des HEC veut créer sa *start-up*. Mais ce « **modèle start-up** », tant vanté par les politiques, est aussi marqué par la précarité : le taux de mortalité des *start-up* flirte avec les 99 %, c'est donc un débouché assez restreint...

De plus ceci ne concerne que les CSP+ (où sont les pauvres et les générations intermédiaires ?).

Il faut voir également tous ceux qui sont là et qui restent engagés dans l'entreprise ! Cette génération (les soi-disant « vieux ») est indispensable pour s'occuper de l'environnement de travail dans les entreprises (les jeunes ne sont pas intéressés et ne se projettent pas). Enjeu de « l'auberge espagnole » : (tous) les collaborateurs doivent pouvoir trouver dans l'entreprise ce qu'ils apportent, et pas seulement la génération Y ou Z.

Il n'y a pas l'idée de mettre tout le monde en *flex*, mais plutôt l'idée que tous travaillent mieux ; il faut donc raisonner au cas par cas, population par population, sans focaliser sur la jeune génération, qui est très mobile et va repartir. Les travailleurs de 45 ans, qui en ont encore pour 25 ans, doivent être pris en compte.

Flex office et *baby-foot*... sont les nouveaux conformismes. Le besoin de propriété reste important pour toutes les générations ; mais l'indispensable a changé : pour les jeunes, les voyages ne sont pas négociables, les vêtements et voitures, si.

2) Regard sur les lieux de travail : retour sur le déplacement ADI auprès des implantations et sièges des GAFA en Californie

Ce sont des lieux très conformistes : béton le plus brut possible, plafond et immeuble non terminés pour illustrer la boîte « toujours en mouvement », animaux bienvenus, etc...

Cf. le futur Atrium d'accueil Airbnb, composé de la reproduction des appartements des meilleurs « hôtes » ! On ne verra rien d'autre du siège...

En réalité, derrière, il s'agit d'usines à développeurs : bureaux « en batterie » de 50 m de profondeur ; population mêlée mais pas trop (des Asiatiques mais pas de Noirs... ; les Latinos sont aux fonctions de nettoyage...).

Le siège de Facebook est ainsi un *openspace* colossal. Avec, en fait, une répartition spatiale hiérarchique : chefs d'équipes... près des fenêtres, PDG dans une salle de réunion (mais inatteignable car protégé par plusieurs couches de collaborateurs). Aucune relation à la ville ; un parc sur le toit exclusivement réservé aux « *corporates* ».

La question de l'intégration à l'environnement social et institutionnel est également en cause : les GAFA disposent de 546 Mds \$ de trésorerie... et pourtant, **rien ne va à la collectivité**. Chacun a sa propre compagnie de bus pour amener ses employés. La distinction vie personnelle / vie professionnelle est là aussi très poreuse : on peut travailler partout (dans le bus, etc.) ; **on reste au bureau** car on habite à plus de 2h ; les repas sont gratuits toute la journée, etc.

De même, le siège d'Apple est un « contre-exemple » absolu du mythe de la boîte cool ; il est organisé selon une vision plutôt « totalitaire » du monde.

Au total (cela ne trompe pas) il apparaît que ce modèle est un modèle répulsif pour les femmes. Evolution : en 10 ans on est passé de 40% à 25% de taux de féminisation pour les GAFA : les femmes n'y ont pas/plus leur place.

Le plus beau "campus" du monde finalement, c'est le centre-ville de Paris, celui de Lyon etc. C'est là que nos jeunes veulent travailler. Le modèle est à adapter.

Attention donc au « prêt à penser » et au super conformisme. Inventons nos propres mythes en Europe !