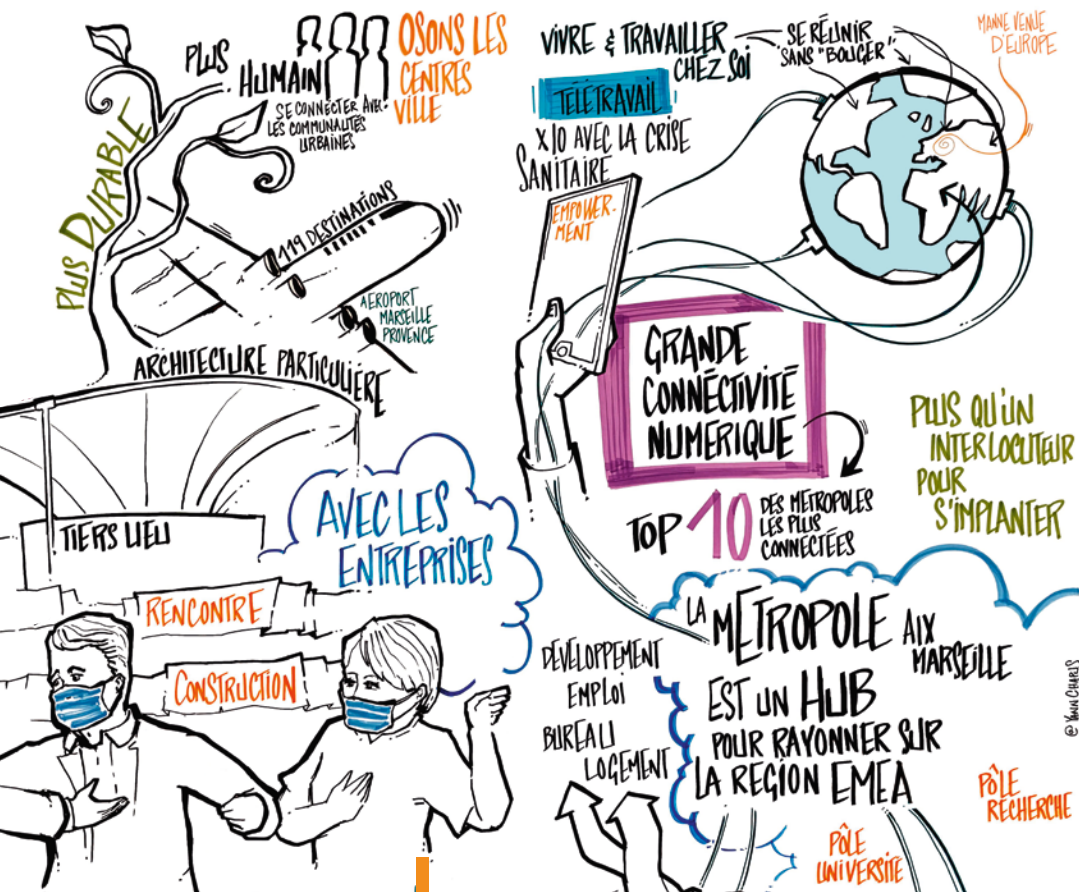




LE FUTUR DES LIEUX DE TRAVAIL

PRÉAMBULE

Cet ouvrage de prospective sur les lieux de travail résulte d'une décision conjointe prise, plusieurs semaines avant la survenance de la pandémie, par les membres de l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) et Provence Promotion, l'une des principales agences de développement économique françaises, conscientes de répondre à des défis communs. Directeurs immobiliers et développeurs économiques sont l'interface entre les besoins exprimés des employeurs, en matière de localisation, et l'offre d'aménagement que proposent les territoires à l'instar de l'opération d'intérêt national Euroméditerranée, partenaire de l'ADI. Chaque année en France, les agences territoriales accompagnent des entreprises dans l'implantation de plus de 100 000 postes de travail. Le SARS-CoV-2 a plongé notre société dans une crise inédite dans l'histoire en raison de son caractère mondial et simultané.

Les décisions prises par les États de fermer les frontières, l'interdiction des déplacements, la mobilité forcée, la fermeture de certaines activités ont des conséquences économiques, sociales et sociétales dont nous ne connaissons pas encore la portée.

Certaines entreprises, lourdement affectées, devront se restructurer, d'autres risquent de disparaître, mais quelques secteurs sortiront grandis de cette crise (télécommunications, santé, agroalimentaire). Cet exercice de projection s'avère d'autant plus délicat et difficile à conduire pour les contributeurs qui se sont exprimés durant les périodes de confinement. Ils ont accepté de prendre du recul, d'imaginer le futur des lieux de travail en se détachant d'un contexte inique pour produire la réflexion ici présentée.



► Le groupe de réflexion ADI/Aix-Marseille-Provence, lors de la soirée de lancement de la prospective à thecamp.

SOMMAIRE



14

CHAPITRE 1

L'HYPERCONNECTIVITÉ, CATALYSEUR DES DÉLOCALISATIONS

1. Un saut technologique qui bouleverse nos économies.....15
 - 1 - Hyperconnectivité des bureaux de demain
 - 2 - Zoom, ou la mise à mort du voyage d'affaires
 - 3 - Le phygital, une nouvelle expérience immersive
2. Transformation de l'organisation du travail.....20
 - 1 - Travailler chez soi ou près de chez soi
 - > Le coworking, une solution qui ne fait pas l'unanimité
 - > Émergence du corpoworking et du proworing
 - > Le coliving
 - 2 - Travailler en entreprise
 - > Le bureau de demain, pour quelles activités et quels usages ?
 - > Sentiment d'appartenance
 - 3 - Les beaux jours de la convivialité et du partage au bureau
3. Deux particularités hexagonales : double hyperconnectivité et liaisons aériennes restreintes.....30
4. Point de vue de... Kévin Polizzi31

Préambule	3
Éditos	7
Méthodologie	11



34

CHAPITRE 2

UN IMMOBILIER D'ENTREPRISE DE PLUS EN PLUS DÉPENDANT DES RESSOURCES HUMAINES

1. Diversité des profils et bureaux en mode satellite.....35
2. Paris versus les métropoles régionales38
3. L'immobilier, reflet des valeurs des collaborateurs.....39
4. Le point de vue de... Audrey Richard42
5. Témoignages44
 - > CMA CGM
 - > Voyage privé

CHAPITRE 3

NOUVELLES STRATÉGIES IMMOBILIÈRES

1. Une crise sanitaire, sociale, économique et immobilière49
2. Évolution indispensable des baux52
3. Mobilité et démobilité55
4. Activités tertiaires : le retour en grâce du centre-ville56
5. Risques de bunkérisation58
6. Hybridation bureau et habitat59
7. Le point de vue de... Vincent Moreau62
 - Christian Schmutz
8. Exemples de nouveaux concepts immobiliers66

48



Conclusion	68
À propos	70
Remerciements	72



©Nowcoworking Marseille - Vieux-Port cc Ludovic Beyan

ÉDITOS #01

La soudaineté de la crise sanitaire, qui a éclaté en 2020, a fondu notre façon de travailler dans nos modes de vie. Tout au long de ces mois, nous nous sommes posés la question, avec parfois la prétention de pouvoir y répondre et souvent la modestie de prendre en compte le temps long, de savoir quelle forme prendrait notre travail dans l'avenir, quel serait notre rapport à celui-ci et quelle place il prendrait.

L'immobilier des entreprises a été impacté au premier chef, il est sous forte pression économique, l'équilibre du marché est chahuté et avec lui, l'ensemble des acteurs de l'industrie immobilière ! Plus que jamais dans ce contexte, l'ADI renforce sa position d'organisme professionnel représentant, et ce depuis 1996, les intérêts immobiliers des entreprises. Les mutations en cours confirment la conviction que l'ADI a toujours défendue en réaffirmant la nécessité de penser les différents projets de l'entreprise dans une approche transversale. Plus que jamais, l'ADI met en avant que le management de la ressource immobilière est consubstantiel de toute stratégie d'entreprise et transformation des organisations. Depuis 25 ans, l'ADI défend, en effet, cette conviction qu'« aux côtés des centres de décision, le directeur immobilier pilote la performance globale immobilière en coordonnant des enjeux certes financiers, mais aussi des enjeux environnementaux, managériaux, d'image et d'attractivité, avec les différentes parties prenantes de l'entreprise (RH, finance, RSE, IT, communication...). Il fait appel à un écosystème de spécialistes, experts, conseils... qui concourent à construire des solutions innovantes, tout en faisant le tri

entre tendances de fond et effets de mode. » Ces dernières décennies, la direction immobilière a su consolider, une chaîne de valeurs matérielles et immatérielles dédiée à la performance de l'entreprise. Elle trouve, aujourd'hui et plus que jamais, par la voix du directeur immobilier, l'opportunité de s'exprimer. La crise que nous traversons renforce cette conviction portée par l'ADI. Et chaque directeur immobilier, par son professionnalisme et sa mobilisation pour l'affronter et faire face, l'incarne avec engagement.

Il nous a aussi paru clair, au sein de l'ADI, qu'il fallait, dans ce contexte, intensifier les interactions avec notre écosystème. Nouer des partenariats, travailler avec les acteurs du territoire ont toujours été prérequis à nos actions. Mais aujourd'hui, réfléchir ensemble au « monde d'après » est essentiel. Au-delà des notions d'immobilier des entreprises, de travail ou de bureau, nous le voyons déjà, la notion de « lieu de travail » ne revêt plus des contours aussi clairs et c'est ensemble que nous devons nous adapter. C'est ainsi que nous avons choisi d'aider des acteurs importants comme Provence Promotion et l'EPA Euroméditerranée, dans leur réflexion, et notamment dans cette démarche sur le devenir des lieux de travail. Si l'agilité est le maître mot, il nous faudra l'être ensemble : acteurs économiques, acteurs du territoire et collaborateurs. C'est là tout le sens de l'action de notre association.

Gilles Allard,
Président de l'ADI

► Now coworking, sur le Vieux-Port à Marseille

ÉDITOS #02

« Le bureau est mort, vive le bureau » ; à la sortie du premier confinement lié au Covid19, et des différentes vagues qui lui ont succédé, une majorité des salariés, chefs d'entreprises, DRH et Directeurs immobiliers considéraient cet adage comme un fait quasiment acquis. En cette rentrée 2021, les entreprises finalisent les négociations avec les représentants du personnel pour « normer » les conditions du partage entre présentiel et télétravail, mais force est de constater que le bureau fait de la résistance, et qu'il semble promis à un avenir pérenne. En effet, le besoin d'échanges informels entre les salariés, les managers, les directions stratégiques, qui sous-tend la créativité et la capacité à « penser hors de la boîte » constitue toujours une dynamique indispensable à la vie des entreprises.

Le géant Google avait pressenti le risque du « tout télétravail » en proposant à ses salariés, dès juillet 2020, de passer en télétravail de longue durée, offrant même une prime de 1 000 euros pour l'installation d'un bureau à la maison. Aujourd'hui, 60 % des salariés de Google réalisent deux jours de télétravail et trois jours en présentiel. En parallèle de cette démarche, la Ville de San José en Californie, au cœur de la Silicon Valley, vient d'approuver au début de l'été un projet de méga campus technologique « Downtown West » piloté par Alphabet (maison mère de Google) qui offrira notamment 20 000 nouveaux postes de travail, 4 000 logements pour les salariés, des incubateurs d'entreprises, des restaurants et des supermarchés, 300 chambres d'hôtel et 800 résidences temporaires pour accueillir les salariés des clients et partenaires du Groupe, à côté de parcs et d'espaces de loisir.

La « fabrication » d'une « ville du quart d'heure » interroge naturellement les aménageurs du monde entier, et en particulier l'Etablissement Public d'Aménagement Euroméditerranée qui

porte une réflexion soutenue depuis le début de la crise sanitaire sur la réalisation d'une « ville du kilomètre » au sein de la phase 2 de l'Opération d'Intérêt National (OIN) « Euroméditerranée ».

La proximité devient une valeur montante et « l'esprit village » une condition pour lutter contre l'inversion des tendances urbaines récentes et répondre aux aspirations sociétales que constituent le retour de la nature en ville, les mobilités douces et nouveaux usages des espaces publics. De même, les pieds d'immeuble, les balcons, les toits, les espaces partagés représentent une émergence spectaculaire « d'espaces capables » dans les futurs projets immobiliers. Notre responsabilité d'aménageur, porteur d'une vision de long terme dans la fabrique de la ville, doit nous conduire à projeter les effets de la transformation et des modes d'organisation du travail, notamment tertiaire, sur l'offre future des lieux de travail.

Pour ces raisons, l'EPA Euroméditerranée, partenaire historique de l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI), a proposé à cette dernière de s'associer à la réflexion portée conjointement avec l'Agence d'attractivité de la Métropole Aix-Marseille-Provence, Provence Promotion, sur les expériences menées au sein de notre territoire.

Le présent ouvrage est le fruit de ces réflexions, et j'ai la conviction qu'il nourrira vos propres questionnements, élargissant le champ des possibles d'une matière en gestation qui impacte le bien-être des salariés et leur productivité.

Hugues Parant

Directeur Général de l'Etablissement Public d'Aménagement Euroméditerranée

ÉDITOS #03

Je souhaite saluer l'ADI – notamment son Secrétaire Général Jacques Perpère – qui a eu l'idée avec notre Directeur Général chez Provence Promotion, Philippe Stefanini d'entreprendre sur un territoire-test une réflexion sur le futur des lieux de travail.

La Métropole Aix-Marseille Provence est la plus grande concentration d'actifs et de lieux de travail du pays en dehors de la région capitale. Notre métropole, son agence d'attractivité Provence Promotion et son aménageur phare Euroméditerranée, ont trouvé en l'ADI des dirigeants immobiliers conscients que les employeurs partagent avec les territoires un défi commun qui est de répondre aux attentes de nos actifs en matière de « salaire urbain » dont l'immobilier d'entreprise et ses aménités citadines sont des composantes essentielles.

Ce défi est encore plus enthousiasmant à relever ensemble -employeurs et territoires- face aux changements des pratiques professionnelles issus de la crise Covid mais aussi face aux défis que nous lançent les jeunes générations.

Innover dans ces domaines c'est aussi renforcer l'attractivité du « site France » au moment où les objectifs de relocalisation des chaînes de valeur et donc du travail sont au cœur des politiques européenne et française mais aussi au cœur des stratégies des groupes.

Provence Promotion a d'ores et déjà choisi d'appuyer deux initiatives nées de la réflexion portée avec l'ADI, Euroméditerranée et les grands opérateurs territoriaux – Métropole, Département, CCI, Port, Aéroport, Université...

. Explorer la création de tiers lieux corporate notamment à Aix-Marseille Université pour nos grands employeurs afin qu'ils maillent mieux les bassins de vie de leurs collaborateurs en leur offrant un cadre de télétravail valorisant

. Offrir des bureaux hyperconnectés développés au plus près des hubs digitaux pour garantir l'opérationnalité des fonctions centrales d'entreprises sur leurs différents marchés géographiques en cas d'impossibilité de déplacement

Vous lirez avec autant d'intérêt que moi l'ensemble des pistes ouvertes par les différents contributeurs, se fondant sur leur expérience dans les établissements de leurs groupes en France et dans le monde.

Cette production a été imaginée avant la crise sanitaire – au printemps 2019 – je suis convaincu qu'elle enrichira les débats actuels pour la réussite et l'épanouissement au travail.

Bernard Deflesselles,

Président de Provence Promotion

Député des Bouches-du-Rhône

Conseiller Métropolitain

IMAGINER LE FUTUR DES LIEUX DE TRAVAIL



Les différents travaux du groupe
de réflexion ADI/Aix-Marseille-Provence.

MÉTHODOLOGIE

« Imaginer le futur des lieux de travail » fut la thématique choisie lors du séminaire de l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI). Organisé par Provence Promotion et l'EPA Euroméditerranée les 17 et 18 septembre 2020 à thecamp, à Aix-en-Provence, il a réuni une dizaine de directeurs immobiliers de grands groupes français et internationaux pour réfléchir collectivement sur l'hyperconnectivité, le retour en centre-ville et l'hybridation entre quartiers d'habitation et lieux de travail.

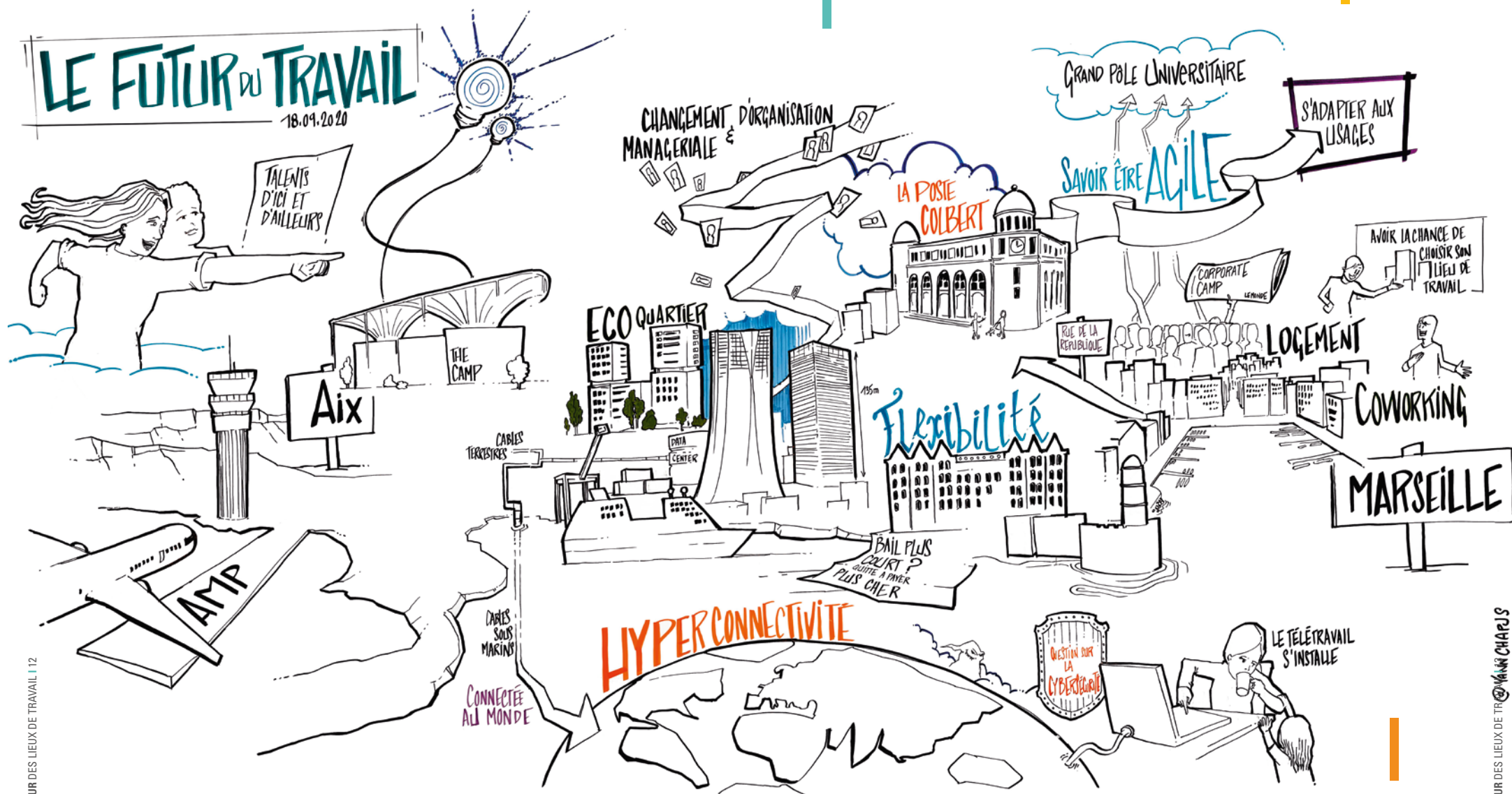
En novembre, un webinar élargi à une trentaine de membres de l'ADI a permis de refaire le point et de creuser ces thématiques. Cette étude a été complétée par une série d'interviews de chefs d'entreprise, de directeurs immobiliers, d'experts en ressources humaines qui livrent leur vision de l'avenir et de la conception du lieu de travail. Les directeurs immobiliers et les opérateurs cloud s'accordent à dire que les tâches s'effectueront de façon hybride, avec une partie du temps passée chez soi et l'autre partie consacrée à la collaboration en entreprise. De cet avenir devrait découler l'organisation future des lieux de travail.

Les outils digitaux pour travailler, communiquer avec ses amis, sa famille, faire ses courses sont depuis longtemps ancrés dans nos vies quotidiennes, mais la crise sanitaire dans laquelle nous sommes plongés depuis 2020 a érigé en norme les fondements de la révolution digitale. Citons l'exemple du PDG de Twitter qui, le jour du déconfinement en mai 2020, informait ses employés qu'ils pourraient travailler de la maison pour toujours. Le secteur de l'immobilier de bureaux avait déjà entamé sa mue. « La crise de la Covid est un accélérateur assez formidable. Ce qui préexistait va aller beaucoup plus vite », souligne Laurent Fléchet, directeur général délégué chargé de l'immobilier chez Primonial.

Cette crise pose même la question du sens de l'immobilier de bureaux. Une des préoccupations majeures consistera à recréer des liens qui se sont distendus du fait de la crise sanitaire. Nous verrons au fil de ces pages les changements à venir.



LES LIEUX D'INSPIRATION DU SÉMINAIRE ADI/AIX-MARSEILLE-PROVENCE





L'HYPERCONNECTIVITÉ, CATALYSEUR DES DÉLOCALISATIONS

1

UN SAUT TECHNOLOGIQUE QUI BOULEVERSE NOS ÉCONOMIES

En 2015, le gourou néerlandais du nomadisme digital Pieter Levels prédisait un milliard de nomades numériques dans le monde d'ici 2035. Ses prédictions seront peut-être justes avec la pandémie. Depuis 2020, les nomades digitaux (free-lances, salariés) sont de plus en plus nombreux à quitter leur domicile, leur bureau pour travailler dans un cadre de vie agréable pour autant qu'ils aient accès à Teams, Skype ou Zoom.

« Il faut donner aux salariés du matériel et de la connectivité pour qu'ils puissent travailler de la meilleure des manières à domicile », souligne Laurent Fléchet, directeur général délégué chargé de l'immobilier chez Primonial.

En 2021, le phénomène a pris une telle ampleur que certains États proposent des visas digitaux (Portugal, Norvège, Mexique, Dubaï, Allemagne...). *« Le numérique est un fait social majeur. Cependant, il provoque des solitudes urbaines et crée de la fragmentation », souligne Rémi Ferredj, directeur général de Poste Immo et membre de l'ADI.* Il soulève plusieurs enjeux : l'intégration des télécoms, de la cybersécurité et du digital dans la stratégie immobilière. Outre la perte du lien social, Jérôme Lebon, ex-directeur général adjoint de Crédit Agricole Technologies et Services et désormais DGA de Crédit Agricole Alpes Provence, pointe un enjeu sécuritaire : *« Nous ne pouvons pas imaginer effectuer des transactions financières importantes depuis son canapé en gardant ses enfants. »*

De la connectivité découle de nouveaux enjeux, quant à la localisation des bâtiments à construire, tout en permettant de s'affranchir de l'endroit où l'on se trouve. Les dernières générations de câbles sous-marins, qui transmettent 99 % des données d'Internet, ont considérablement démultiplié les débits tout en réduisant significativement les temps de transmission des données. Appelés aussi « temps de latence », dans le secteur informatique, ils jouent un rôle important, notamment dans le cadre du développement du télétravail, pour télécharger des fichiers, accéder au cloud, tenir des visioconférences...

« La réussite de la transformation de l'immobilier de bureaux passe également par les technologies, comme les outils de réservation des espaces collaboratifs, des bureaux, par exemple. Nous testons, nous n'avons pas de certitude », explique Thierry Berger, directeur immobilier d'Alstom.

Dans les années 1960, le prospectiviste américain Melvin Webber prédisait que le monde atteindrait un « âge post-urbain » où « il serait possible de résider au sommet d'une montagne et de maintenir un lien intime, en temps réel, et concret avec ses partenaires au travail ou ailleurs ».

1. Hyperconnectivité des bureaux de demain

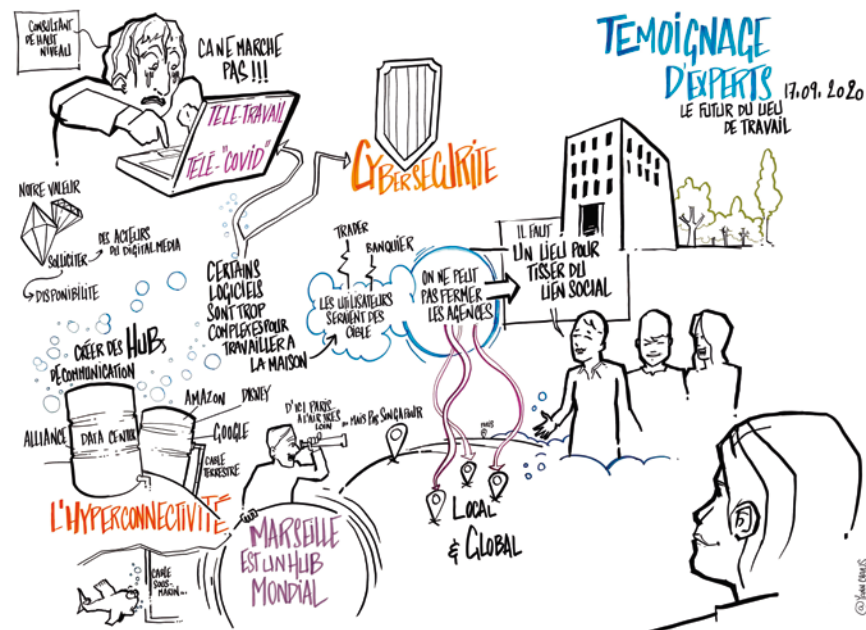
Le sujet de la connectivité occupe aujourd'hui – et a fortiori encore davantage demain – une place centrale à la fois dans l'immobilier de bureaux et dans l'organisation du travail à distance. La vitesse, le débit, la sécurisation des communications sous-tendent la stratégie immobilière des entreprises.

Les ports, qui jouent un rôle stratégique dans le transport mondial des marchandises, se trouvent désormais au cœur des routes numériques sous-marines mondiales. Les câbles sous-marins arrivent dans les ports où sont aménagées des stations d'atterrissage. D'où l'importance croissante des villes portuaires de Singapour, Marseille, Londres, New York, Hambourg, Virginia Beach. Les opérateurs cloud et télécoms y ont décuplé leurs investissements ces dernières années pour proposer des data centers au plus près de ces câbles.

« Les télécoms et accès IP changent la géographie. En temps de latence, Marseille est plus proche de Singapour que Paris de Londres. Les télécommunications ont un coût, et si les collaborateurs demain télétravaillent, s'ils sont loin des hubs, si l'infrastructure informatique et télécoms de l'entreprise est éloignée des hubs de Paris et Marseille, les coûts d'exploitation risquent de devenir vertigineux. Il faudra sérieusement penser où seront installés les collaborateurs demain et comment les raccorder à une autoroute connectée aux deux hubs français. Les communications vont changer énormément de choses et influer sur l'attrait des régions. **Les métropoles régionales françaises qui bénéficient d'une forte attractivité seront dans une position délicate quand il faudra organiser le travail et les transmissions de demain** », avertit Fabrice Coquio, directeur général d'Interxion France.



► Mrs 4 : le nouveau datacenter d'Interxion à l'arrivée des câbles sous-marins internationaux sur le Port de Marseille



« Cessons d'associer les technologies de l'espace de travail à de simples capteurs (de température, de qualité de l'air). Les technologies rendent sans importance l'endroit d'où nous parlons. Dans la réalité, nous pensons que s'exprimer de Marseille, Paris ou Bangalore n'a aucune importance. Pourquoi alors ne pas s'installer en Provence ? », Jacques Perpère, directeur immobilier d'Airbus Group.

Certaines tâches (activités intellectuelles, fonctions supports, métiers de services, commerciaux, bureaux d'études...) n'ayant pas besoin d'être effectuées au bureau se prêtent au travail à distance. L'essor et l'augmentation des débits et des temps de latence des câbles de télécommunications depuis les années 2010 ont largement favorisé l'émergence de nouvelles pratiques en faveur du nomadisme des salariés.

En parallèle, le monde de l'entreprise découvrait le télétravail. En France, le gouvernement a encadré le télétravail par l'ordonnance Macron du 22 septembre 2017. Dans le secteur privé, le Code du travail prévoit l'instauration du télétravail soit dans le cadre d'un accord collectif, soit par l'élaboration d'une charte par l'employeur après avis du Comité social et économique. Cette pratique accordée généralement par de grands groupes à des mères de famille à raison de deux jours par semaine en moyenne permettait alors de concilier vie personnelle et vie professionnelle. Après la pandémie, les ordonnances Macron de 2020 et 2021 ont généralisé le télétravail, désormais assoupli à un jour par semaine depuis le 7 janvier 2021.

Conséquence des mesures prises pour freiner la propagation du virus, le télétravail s'est imposé à compter du 17 mars 2020. En deux jours, sans aucune préparation, les entreprises ont déployé des outils indispensables pour répondre à cette nouvelle organisation.

Frileuses, peu désireuses de laisser de l'autonomie à leurs employés, elles n'ont pas eu d'autre choix que de faire confiance à leurs collaborateurs. Une véritable révolution technologique et culturelle est en train de s'opérer. Demain, un recruteur pourra demander à un candidat s'il a une bonne connexion Internet à son domicile comme il peut exiger, par exemple, le permis B.

2. Zoom ou la mise à mort du voyage d'affaires

La crise de 2020 a mis fin aux hyperdéplacements et signé l'arrêt des voyages d'affaires. Sans savoir si la situation était temporaire ou définitive, il a fallu trouver des substituts aux échanges physiques. Les outils digitaux de réunion – Zoom et Teams, par exemple – sont déployés avec succès à grande échelle. Le très haut débit se cantonne à des métiers spécifiques : salles des marchés, construction BIM en 3D. Demain, n'importe quel collaborateur travaillera sur des applicatifs et des logiciels beaucoup plus complexes, lourds et qui nécessiteront des moyens de communication plus importants. Les cartes isochrones (endroits à un temps de trajet donné) des connexions numériques ne sont pas encore au cœur des choix de localisation des implantations. Les principaux critères guidant le choix d'une entreprise demeurent les bassins de talents.



3. Le phygital, une nouvelle expérience immersive

Amorcé en 2020, le phygital, mi-physique mi-digital, se développe en 2021. Demain, de nouveaux services seront développés dans les immeubles de bureaux pour rendre l'expérience de communication avec les collaborateurs et les clients distants plus aisée, plus fluide, plus agréable et conviviale qu'elle ne l'est actuellement. Des salles de réunion immersives, des outils de téléconférence viendront compléter la palette. L'avenir sera à l'explosion des communications à distance et des digital workplaces. Le phygital, concept émergent, signe en réalité le retour en grâce des salles de téléprésence. Elles permettent de réduire au maximum les voyages d'affaires au long cours ou très fréquents pour des questions évidentes d'économies.

La téléprésence permet d'organiser des réunions de deux ou plusieurs groupes physiques grâce à la vidéoconférence. Les technologies progressent et rendent possible l'usage généralisé du phygital.

Dans ce contexte, il reste des défis à relever : **sécurisation des connexions** (Virtual Private Network, VPN dédiés) et **prévention contre la montée en puissance des cyberattaques**. *« Il faut songer à intégrer la dimension informatique et des télécommunications dans les métiers de l'immobilier. Les besoins se concentreront dans les hubs de communication. La France est le seul pays européen à posséder deux hubs de télécommunications, et les adresses IP ont un impact sur la géographie », souligne Fabrice Coquio, directeur général d'Interxion France, filiale du groupe américain Digital Realty.*

Les secteurs de la banque et de l'assurance sont relativement mitigés sur l'acceptation du home office pour des questions de cybersécurité et de protection des collaborateurs. Des services supports et ingénierie travaillent en

home office avec une bonne efficacité, mais le secteur estime la cybersécurité pas suffisante. Pour des équipes de type trading ou supervision de réseaux de commodités, les besoins d'hyperconnectivité réclament des implantations dans les quartiers d'affaires des capitales mondiales.

La banque, opérateur d'importance vitale, doit assurer la continuité de ses opérations y compris durant les crises. Effectuer des opérations bancaires depuis son canapé pose de réelles questions. *« Le collaborateur devient une cible potentielle pour des criminels s'ils sont capables d'effectuer des transactions de toute nature (virement d'importantes sommes d'argent). Si les questions liées aux enjeux de cybersécurité peuvent être résolues, il ne faut pas écarter les menaces liées à la sécurité physique des personnes », explique Jérôme Lebon, directeur général adjoint de Crédit Agricole Alpes Provence.*

Les incitations publiques favorisent souvent des territoires qui accusent un retard de développement, donc peu connectés. L'interconnexion des données va nécessiter de prendre en compte les capacités de connectivité, notamment pour agréger la donnée. L'agrégation des datas, les temps de latence depuis le domicile des télétravailleurs devront être anticipés en tenant compte des hubs de connectivité. Les indicateurs de fidélisation des collaborateurs mettent en avant des localisations moins connectées, mais dont le coût de la vie est plus faible que dans les grandes métropoles. Jusqu'à présent, peu de métiers ont besoin d'hyperconnectivité. Mais demain, plus de professionnels auront des besoins réservés aujourd'hui aux salles de marchés où les ordres passés nécessitent à la fois du débit, de faibles temps de latence et une sécurisation des réseaux.

TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

1- Travailler chez soi ou près de chez soi

L'ère est désormais au triomphe du flex office, où les postes de travail ne sont plus attribués. Le ratio un bureau - un salarié disparaît. Le remote office, ou travail à distance, est plébiscité. Protéiforme, il s'effectue au domicile ou dans un tiers-lieu. Durant la pandémie, le port du masque demeure obligatoire pour les collaborateurs travaillant en open space. Le bureau devient de fait moins convivial que le domicile. La pandémie pousse à réinventer l'aménagement du lieu de travail tant que toute la population n'est pas totalement vaccinée.

« Travailler chez soi résout les problèmes de garde d'enfants et supprime le sujet des transports. Cependant, il faut être vigilant quant à la surcharge de travail. Deux jours de télétravail - trois jours au bureau me semble être un schéma idéal. Dans la semaine, le collaborateur peut se concentrer à son domicile et étudier les dossiers. Les week-ends de quatre jours ? Cela ne me dérange pas ! Cela évite les bouchons du vendredi et du dimanche », explique Thierry Berger, directeur immobilier d'Alstom.

Selon le ministère du Travail, un tiers des actifs pourraient exercer de manière permanente leur activité en télétravail. 60 % des entreprises envisageraient d'avoir plus d'un quart de leurs employés en télétravail, et 85 % des DRH souhaiteraient développer le travail à domicile de façon pérenne.

La révolution numérique et la pandémie apportent leurs lots de transformations des habitudes de travail. Désormais, l'entreprise accepte que ses collaborateurs effectuent leurs missions à l'extérieur. 40 % de l'activité économique française a été réalisée en télétravail lors de la pandémie en 2020. Cette pratique devrait persister largement. Plébiscité lors de la première phase de la crise sanitaire, le télétravail a certes montré son efficacité, mais il s'est rapidement essouffé : seulement 12 % des salariés le pratiquaient encore fin 2020.

Lorsque le travail s'effectue au domicile, le salarié doit pouvoir bénéficier d'une pièce séparée du reste de la maison, d'équipements informatiques, d'une liaison Internet sécurisée et d'un débit suffisant.

Le télétravail, source d'une rupture durable dans la vie des entreprises et des salariés.

Selon Cadremploi, 83 % des cadres parisiens souhaitent quitter l'Île-de-France pour les autres métropoles françaises ou bien pour s'installer à la campagne. Ce désir de fuir la capitale n'est pas nouveau. Les urbains aspirent à se rapprocher de la nature. Entre 600 000 et 800 000 personnes auraient quitté les zones urbaines françaises pour se mettre au vert entre 2015 et 2018. Les confinements successifs de 2020 ont accéléré les migrations des couples, des familles vers des régions peu denses pour se reconnecter à la nature et prendre le temps



► thecamp à Aix-en-Provence : une canopée de 7 000 m² qui abrite des lieux de travail en plein air.

de vivre. La population a besoin d'espace. Le télétravail, la maturité des solutions digitales et les investissements immobiliers croissants des grands groupes dans d'autres villes rendent ce rêve d'évasion possible.

Attention toutefois aux inégalités, certaines activités ne se prêtant pas au télétravail (bureaux d'études, ateliers de production). *« Nous devons veiller à ne pas engendrer des discriminations entre cols blancs et cols bleus, entre ceux qui travaillent dans leur maison de campagne et ceux qui se rendent à l'usine pour construire nos matériels roulants »,* remarque Thierry Berger, directeur immobilier d'Alstom.

Les conditions de télétravail sont loin d'être identiques pour tout le monde. Si la pandémie venait à perdurer, elle conduirait probablement les entreprises à proposer à leurs collaborateurs de se rendre dans des espaces de travail partagés, à proximité des zones résidentielles. *« Les espaces de bureau dédiés vont se focaliser sur des fonctions bien spécifiques (lieu vitrine / showroom, production créative en intelligence collective, espace de sociabilisation...). La production sera majoritairement effectuée à distance »,* souligne Benoît Baillard, directeur des partenariats et de l'innovation de thecamp.

« Pour les cadres, le mythe du contrôle que représentait l'organisation de travail de type taylorienne a laissé la place à la fixation d'objectifs. Moins de motivation et d'interactions sociales. Apprentissage collectif et difficulté d'intégration des nouveaux salariés », précise Gilles Ballerat, directeur de SNCF Immobilier.

AXA a annoncé qu'en 2021 les collaborateurs auront la possibilité d'effectuer trois jours de télétravail par semaine. Peut-être que l'assureur devra imaginer une offre résidentielle, un logement d'appoint en ville pour ces télétravailleurs éloignés qui se rendront au bureau deux jours par semaine.

« Il existe cependant un risque qu'avec le télétravail les collaborateurs s'éloignent encore plus des centres urbains, avec, peut-être, l'éclosion d'une demande d'hébergement temporaire, proche du bureau, une à deux nuits sur la semaine, le reste s'effectuant en télétravail. Il ne faut pas négliger cette possibilité, tant aujourd'hui est mis en avant un certain retour à la campagne pour retrouver un style de vie plus équilibré et plus sain », souligne Christian Schmutz, directeur immobilier d'AG2R LM.

Le télétravail



ATOUTS

Pour le salarié

- Moins de transports, flexibilité des horaires de travail : Le travail à distance désature les transports et permet aux collaborateurs de tirer parti de ce temps autrefois incompressible pour effectuer de nouvelles activités.
- Autonomie, meilleure qualité de vie.

Pour l'entreprise et la collectivité

- Économie sur les loyers et les charges locatives à terme.
- Réduction de la congestion routière et baisse de l'impact carbone de l'entreprise.
- Hausse de la productivité des salariés pour certaines tâches individuelles à fort contenu intellectuel.



FAIBLESSES

Pour le salarié

- Burn out lié à l'excès de réunions virtuelles. Plus d'isolement, de solitude, de monotonie, risques de décrochage, de dépression. Manque de vie sociale professionnelle.
- Perturbation du salarié, dont la vie est coupée en deux entre télétravail et bureau, entre ville et campagne. Vie familiale à mi-temps.
- Le télétravail envahit l'espace personnel. Les collaborateurs ne disposent pas suffisamment d'espace. Ils se voient contraints de réaliser des tâches dans des lieux inadaptés. Difficulté également de concilier vie professionnelle et vie personnelle, si les enfants vivent à la maison. Les grands groupes ont durant la pandémie mis leurs salariés en télétravail avec comme conséquence l'impossibilité de séparer les deux modes de vie. Le domicile devenant alors une sorte d'open space avec une perte d'intimité, l'intrusion de la visio dans le cadre familial.
- Le télétravail prive les salariés de la communication informelle qui représente 70% des informations échangées dans la journée dans les couloirs, au déjeuner et autour de la machine à café.

Pour l'entreprise

- Baisse de productivité pour les fonctions créatives et celles nécessitant de travailler en équipe.
- Perte d'agilité et de capacité à innover.

3 SOLUTIONS DE TÉLÉTRAVAIL

1 Le coworking une solution qui ne fait pas l'unanimité

Sorte de mutant de l'open space, les lieux de coworking favorisent l'interaction sociale.

Une nouvelle vague d'espaces de télétravail émerge depuis quelques années, favorisant la concentration en un même lieu de bureaux, d'espaces de détente ou récréatifs, de bulles de tranquillité voire de sommeil. Considéré comme une variable d'ajustement, le coworking ne remplacera pas les bureaux d'une entreprise. Il est plutôt considéré comme un complément. Certaines sociétés vont pourtant jusqu'à imaginer que les collaborateurs pourraient ne se retrouver que dans ces espaces. Se pose alors la question de l'attractivité vers ces lieux et surtout de la préservation de la confidentialité et des données.

« À terme, nous pourrions observer trois types d'endroits : le domicile, le bureau et les tiers-lieux pour les personnes ne pouvant travailler depuis leur domicile. Il existe aujourd'hui un réel défi lié au risque sanitaire pour les espaces de coworking : quels aménagements envisager ? Quelle dynamique de management engager ? La crise de 2020 a révélé que les espaces de coworking sont des modèles fragiles qui contribuent à la hausse des prix de l'immobilier de bureaux, en particulier dans certains arrondissements de Paris (1er, 2e, 3e, 4e, 5e). Le port du masque obligatoire a sonné le glas

des espaces de coworking », estime Gilles Ballerat, directeur de SNCF Immobilier. Pour Gilles Allard, directeur immobilier d'Engie et président de l'ADI, « le coworking présente des avantages, mais peut s'avérer coûteux pour l'entreprise. C'est de l'hôtellerie tertiaire. Les sociétés évoluent dans un monde complexe et globalisé, elles doivent faire preuve de flexibilité. Nous avons besoin de capacité d'ajustement, de lieux pour réunir nos équipes, et les engagements locatifs traditionnels ne sont pas souples. Le coworking permet d'héberger des collaborateurs en mode projets » souligne-t-il.

« Globalement, les postes de travail en entreprise sont occupés la moitié du temps. Demain, il faudra concilier logique économique de mutualisation des postes de travail et logique sanitaire. Aujourd'hui, elles ne sont pas compatibles », explique Guillaume Pellegrin, fondateur de Newton Offices. Les outils digitaux permettront à l'avenir de favoriser l'essor du « hot desking* », qui facilite la gestion de la mutualisation des bureaux. Le coworking s'est généralisé en offrant de la flexibilité aux entreprises. Ces dernières regardent également avec intérêt l'essor du coliving, qui, là encore, pourrait être perçu comme une source potentielle d'économies.

* Le hot desking est un système d'organisation de bureau où plusieurs collaborateurs utilisent un seul poste de travail physique ou surface à des périodes différentes.



2 Émergence du corpoworking et du proworking

Soucieux de rentabiliser des locaux vacants, certains grands groupes envisagent sérieusement de déployer une offre de coworking à usage interne et externe. C'est le cas, par exemple, d'Engie et de La Poste. Engie a lancé une opération pilote avec « Lodge », une offre de services de coworking.

Le « corpoworking » est complété par une offre de « proworking ». La nuance est simple, il s'agit de bureaux privatifs dans des espaces de coworking. Covivio optimise la gestion de ses bâtiments en proposant – via sa filiale Wellio – des espaces de travail à des entreprises. À la rigidité du bail, cette option apporte la souplesse du contrat de service. Une variable d'ajustement de plus en plus appréciée.

« 45 %, c'est le taux d'utilisation d'une salle de réunion dans l'année par les entreprises. Ces dernières refusent de plus en plus d'en assumer le coût. Elles se tournent vers le proworking. Les clients de nos clients ont l'impression d'être au siège social de l'entreprise », explique Sarah Bonny, directrice de site Wellio. « Désormais, en fonction de l'activité du collaborateur tout au long de sa journée, les besoins évoluent. Une grande table avec un paperboard pour la créativité, et, quand il souhaite s'isoler pour lire un contrat ou téléphoner, un espace restreint insonorisé. Un lieu encore différent pour recevoir les clients. »

3 Le coliving : dynamise les quartiers

Le coliving propose des appartements en colocation essentiellement à de nouveaux arrivants et des personnes en transition familiale qui recherchent un logement pour plusieurs mois, sans engagement.

La convivialité est très appréciée. Les « colivers » se retrouvent dans les parties communes (restaurants, bars, salles de sport...) et dans l'espace de coworking mis à disposition au sein du même bâtiment.

Après le succès du premier Babel Community à Marseille, rue de la République, le groupe, qui compte désormais cinq résidences en France, a ouvert en 2021 un nouvel espace de 7 000 m², toujours à Marseille, en lieu et place d'anciennes Galeries Lafayette. Avec comme ambition d'écrire le logement de demain, Babel Community estime que le sujet central tourne autour des transports. Pour qu'un bureau soit attractif, il se doit d'être à proximité des transports en commun.

« Free-lances, startuppeurs, filiales de grands groupes bénéficient de services communs mutualisés. La Covid a fait gagner plusieurs années. Les gens quittent Paris, et les grandes entreprises s'intéressent de plus en plus au coworking, qui apparaît comme la solution pour travailler à proximité de son domicile et nouer des relations sociales. Paris et les villes situées en première couronne ont décidé d'accompagner la mutation des usages et ont lancé des appels à projets. Les terrains sont vendus à condition de proposer une programmation originale de manière à ce que les bâtiments ne soient pas vides le soir et les week-ends. En proposant du coliving et du coworking, une solution clé en main de logement et de travail, nous créons de l'animation », explique Benoît Jobert, cofondateur de The Babel Community avec Mathieu Brugières.



► Ciel Rooftop, dans le nouvel établissement de The Babel Community dans d'anciennes Galeries Lafayette à Marseille

Le deuxième Babel Community de Marseille comprend 168 unités d'habitation coliving et 120 postes de travail. Il est doté également d'un restaurant en rooftop, d'une salle de fitness, d'un espace événement composé de quatre salles de réunion.

Avec pour ambition d'ouvrir 25 bâtiments d'ici à 2025 en Europe, Babel Community et Icade ont été lauréats pour construire un bâtiment sur un ancien terrain SNCF du côté de Bercy-Charenton.

« Nous travaillons sur les nouvelles constructions. Des bâtiments de très grande superficie, de 8 000 m² à 12 000 m², pour amortir les espaces communs. À Aix, nous allons aménager une salle de squash et un grand jardin pour préparer des barbecues », annonce Benoît Jobert.

2- Travailler en entreprise

Le bureau de demain, pour quelles activités et quels usages ?

« **Revenir au bureau pour y faire quoi ? Il faut y trouver une valeur ajoutée.** », déclare Jacques Perpère, directeur immobilier d'Airbus Group. La maison est devenue le refuge, le dernier endroit où les citoyens sont en sécurité. Se rendre au siège de son entreprise permet de se recharger de la culture d'entreprise. Se pose la question du sens du travail. « **Le bureau ne doit plus être une contrainte, mais doit devenir une fonction (ou des fonctions)** », observe Hugues Parant, directeur général d'Euroméditerranée.

L'avenir réside dans l'évolution permanente des bureaux. Désormais, il doit permettre de stimuler la créativité, la sociabilité, tout en offrant une vaste combinaison pour répondre aux différentes activités tout au long de la journée.

« **Le bureau de demain, c'est du contenu, un environnement spécifique, et plus un lieu de travail tel que nous le connaissons** », Mathieu Nicoletti, Comet. Le lieu du travail du futur dépendra des tâches à effectuer dans l'entreprise et des usages des collaborateurs. Le bureau de demain se pense différemment selon qu'il s'agit d'un siège social ou d'une activité de recherche et développement de sites industriels. Les activités et les localisations se différencient en fonction des filières : si les activités

de services privilégient la ville, la production, le transport et la logistique optent pour des zones extérieures. La fonction du bureau est amenée à évoluer au cours des années à venir. À quoi servira-t-il ? Une enquête menée auprès des dirigeants et des directeurs immobiliers souligne que les locaux de l'entreprise de demain serviront essentiellement à travailler avec les collaborateurs en mode projet.

« **La crise a mis en évidence l'importance du bureau comme lieu qui stimule le travail collaboratif, les relations informelles et imprévues. Il favorise la rencontre, l'échange et la créativité** », souligne Gilles Allard, directeur immobilier groupe d'Engie et président de l'ADI.

Une journée de labeur se décompose en séquences. Si elle est entièrement consacrée à une activité individuelle, le collaborateur privilégiera alors le travail à distance. Raison pour laquelle les bureaux attirés disparaissent progressivement. Le collaborateur s'installe dans un espace différent selon qu'il a besoin de téléphoner, de se concentrer ou de se réunir avec ses collègues. Une partie des aménagements futurs se composera de stations de travail uniformes, standardisées, autour desquelles graviteront des zones de convivialité. « Différents espaces cohabitent avec des angles, des ruptures créées par des plantes. Les lieux de travail de demain seront plus souples, plus résilients et plus durables », analyse Gilles Allard.

Avant la crise, Atos autorisait ses salariés à effectuer deux jours de travail à distance par semaine. Maintenant, 100 % du travail s'effectue à domicile. « **La tendance est inversée, les collaborateurs viennent travailler deux jours par semaine. Nous sommes en train de repenser la fonction des bureaux pour passer d'un lieu où l'on vient pour travailler à un lieu où l'on se rend pour se rencontrer** », souligne François Baudhuin, Groupe vice-président, logistics, housing and real estate d'Atos.

Les agences bancaires telles que nous les avons connues appartiennent au passé, les opérations se font désormais par Internet ou via les applications des banques. Les banques doivent donc réinventer le rôle de l'agence.

« **Les agences bancaires vont devoir évoluer pour rester des lieux de vie et agir en complément du télétravail. Mixer tiers-lieux et télétravail pour casser la routine, créer du lien social. Crédit Agricole Alpes Provence a emménagé aux Docks de Marseille, qui associent bureaux, commerces et loisirs. Le bon modèle correspond à la culture de l'entreprise** », souligne Jérôme Lebon, directeur général adjoint de Crédit Agricole Alpes Provence.

« **Le mode projet se généralise. Les contrôleurs de gestion, les chefs de projet travaillent ensemble. Nous décloisonnons et gagnons 30 % de superficie** », détaille Rémi Feredj, de La Poste Immo.

Sentiment d'appartenance

Appartenir à une communauté. Le bureau conforte le sentiment d'appartenance des salariés. Il est un élément fédérateur. Si l'agencement, la décoration jouent un rôle, les liens tissés entre les collaborateurs occupent également une place essentielle. Le bien-être au travail résulte d'une alchimie entre ces différentes composantes et intègre le management du personnel par la direction.

Aux États-Unis, certains groupes ont décidé de fermer purement et simplement leurs bureaux. Ils encourent le risque de voir les salariés changer d'entreprise comme on change de fournisseur. « **L'absence de bureau prive le collaborateur d'affect, de sentiments. Le bureau n'est surtout pas mort ! Tout doit partir du projet d'entreprise construit avec les salariés** », s'exclame Gilles Allard.



► La Tour La Marseillaise signée Jean Nouvel et élue 2nd plus beau gratte-ciel du monde par l'Emporis Skyscraper Award, avec ses 30 nuances de bleu, blanc et rouge posée sur les quais du port de Marseille au sein d'Euroméditerranée.

3- Les beaux jours de la convivialité et du partage au bureau

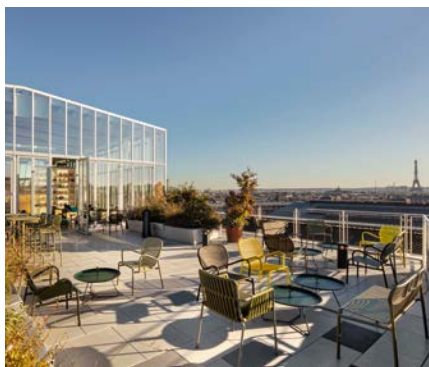
La fonctionnalité du bureau, lieu de retrouvailles, de création, est appelée à évoluer. Le bureau jouera un rôle croissant dans la préservation du lien social dans une ère dématérialisée où la solitude domine. Sauf peut-être à imaginer des outils digitaux recréant artificiellement cette convivialité inhérente aux rencontres physiques.

Les entreprises expriment aujourd'hui leur préoccupation quant à la nécessité de recréer des contacts quand les gens viennent travailler. **« Apparaissent de nouveaux enjeux en matière d'attractivité et de fidélisation des salariés. L'objectif étant de susciter l'engagement des personnels, de favoriser leur efficacité et leur productivité »**, souligne Gilles Allard. Outre la fonction de production, le bureau est un espace de régulation sociale. La convivialité doit être développée lorsque les collaborateurs se rendent dans leur entreprise. Les sociétés sont convaincues de la nécessité d'animer les lieux, de les ancrer dans l'esprit et d'insister sur la marque de l'entreprise. Quel aménagement pour quelle activité de l'entreprise et les multiples fonctions des collaborateurs (fonctions supports ou production) ? L'open space sera-t-il repensé ? La création de nouveaux espaces pour brainstormer et créer davantage de convivialité est aujourd'hui au cœur des stratégies des entreprises. Ces questionnements, ces enjeux ont été pris en compte par Pernod Ricard, numéro deux mondial des vins et spiritueux. Baptisé The Island, en référence aux îles Paul Ricard situées au large de Toulon, le nouveau siège monde de Pernod Ricard jouxte la Gare Saint-Lazare à Paris. Le bâtiment de 23 600 m², achevé en 2020, a été pensé pour accueillir de nombreux événements artistiques, accessibles à tous et gratuits, et la Fondation Paul Ricard. L'aménagement de l'espace, désigné par Saguez & Partners, a été entièrement pensé pour favoriser les collaborations, les échanges d'expériences et les synergies entre entités.

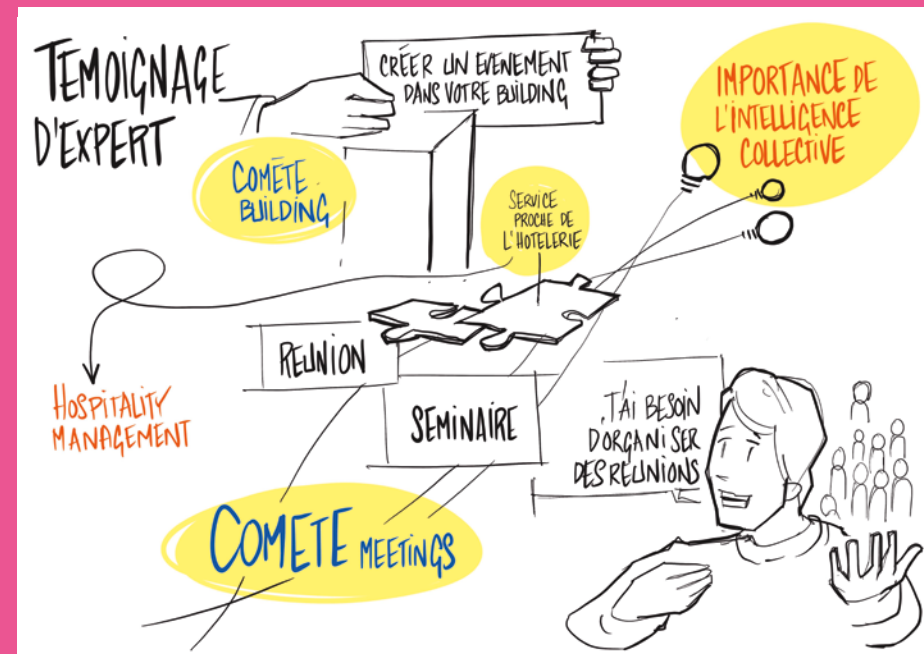
Pour Alexandre Ricard, président-directeur général de Pernod Ricard, **« The Island n'est pas un simple regroupement géographique. C'est le visage du futur Pernod Ricard, une entreprise ouverte sur le monde, et plaçant ses consommateurs et ses collaborateurs au cœur de sa stratégie. Que ce soit par sa conception ou par son agencement, ce nouveau siège est le plus beau symbole de la transformation de notre groupe. »**

Au même moment, le siège du groupe quittait le quartier historique de Sainte-Marthe à Marseille pour s'installer aux Docks, dans le quartier d'affaires d'Euroméditerranée, et offrir une nouvelle expérience aux consommateurs en ouvrant le Mx.

Quelle que soit la forme du bureau de demain, le collaborateur devra s'y sentir bien. Le lieu de travail doit être identifiable à un bureau même s'il présente des caractéristiques assimilées au domicile en matière de confort, de services.



► The Island de Pernod Ricard, un site ouvert aux usagers de la gare Saint-Lazare à Paris avec un jardin et une fondation d'art.



► Comet Meetings, Comet Building surfe sur l'hospitality management

Comet Meetings, Comet Building surfe sur l'hospitality management

Créé en 2016, Comet Meetings accompagne les collaborateurs lors de missions de formation, de séminaires ou de comités de direction.

« Les entreprises ont besoin de lieux pour que les réunions soient les plus productives, collaboratives et conviviales. L'intelligence collective revêt une importance de premier plan. Il semble nécessaire de moins se réunir, mais de mieux se réunir », précise Mathieu Nicoletti, directeur du développement de Comet Meetings.

La société exploite des espaces de 1500 m² à 3000 m², sur lesquels elle accueille tous les profils d'entreprises avec un service proche de l'hôtellerie. Les réunions hybrides, physique et visio, se généralisent.

« Nous ajoutons une brique tech qui permet de gérer cette flexibilité des espaces depuis son portable (réserver une salle de réunion, de présentation, de brainstorming, un team building). La question de la fonction et de la flexibilisation des lieux de travail se pose de plus en plus », détaille Mathieu Nicoletti.



Certaines entreprises songent à transformer leurs sièges sociaux en diminuant la part d'open space au profit d'espaces collaboratifs. Comet Building se positionne sur l'hospitality management. **« Il s'agit d'un nouveau métier qui concerne les services liés à la cohésion d'équipe, l'événementialisation des espaces. Jusque-là, il y avait peu d'acteurs intégrés. Les prestataires étaient différents pour l'accueil, la tenue d'événements, la conciergerie, le café... Nous ambitionnons d'agglomérer ces services dans une nouvelle expérience qui pourra être complètement sur mesure pour les utilisateurs »,** complète Mathieu Nicoletti.

DEUX PARTICULARITÉS HEXAGONALES : DOUBLE HYPERCONNECTIVITÉ ET LIAISONS AÉRIENNES RESTREINTES

« La France est le seul pays d'Europe avec deux hubs d'hyperconnectivité : Paris et Marseille, notamment grâce à son port », Fabrice Coquio, président d'Interxion.

En 2021, le port de Marseille-Fos ouvre une nouvelle infrastructure d'atterrissage de câbles sous-marins, passant sous la digue du large pour se raccorder au réseau de télécommunications terrestres et/ou aux data centers environnants. Le port de Marseille-Fos entend aussi valoriser la présence des data centers qui poursuivent leur développement sur ces sites ou à proximité pour imaginer une offre tertiaire pour les professionnels du maritime et de la logistique qui partagent le même objectif de smart port. Les trois premiers forages sont en cours de commercialisation. Deux ou trois autres seront lancés en 2021. Avec l'arrivée du câble sous-marin PEACE, Marseille va passer du neuvième au cinquième rang mondial des hubs numériques.

Par ailleurs, outre la connectivité numérique qui devient donc un enjeu de taille aujourd'hui dans les dématérialisations de bureaux, la connectivité physique doit, elle, également tenir compte de la transformation écologique. Avec la nouvelle loi Climat en vigueur, les trajets pouvant s'effectuer à moins de 2h30 de train de Paris ne bénéficieront plus de lignes aériennes avec la capitale. Certaines villes, comme Toulouse, Marseille ou Nice, bénéficieront alors d'un nouvel avantage concurrentiel quant à la localisation de nouvelles activités : en cas de grève SNCF, d'allers-retours rapides en région dans la journée, seules certaines liaisons aériennes seront actives désormais. Pour Jean-Luc Chauvin, président de la CCI Aix-Marseille-Provence, « c'est ce qui a poussé, par exemple, l'Aéroport Marseille-Provence à maintenir son programme de cœur d'aéroport de 150 M€ d'investissement, qui comprendra des espaces de travail ».



► Le futur cœur de l'aéroport Marseille-Provence

LE POINT DE VUE DE...

Kévin Polizzi

Directeur général de la branche business du groupe iliad

Demain, le siège social de l'entreprise sera-t-il éclaté, déporté, pour se rapprocher des bassins de vie des salariés ? Peut-on imaginer une solution hybride ?

Le vrai besoin de l'entreprise repose sur la mobilité. À la "ville quart d'heure", je préfère la "métropole demi-heure", c'est-à-dire qu'un salarié ne doit pas mettre plus de trente minutes pour aller travailler.

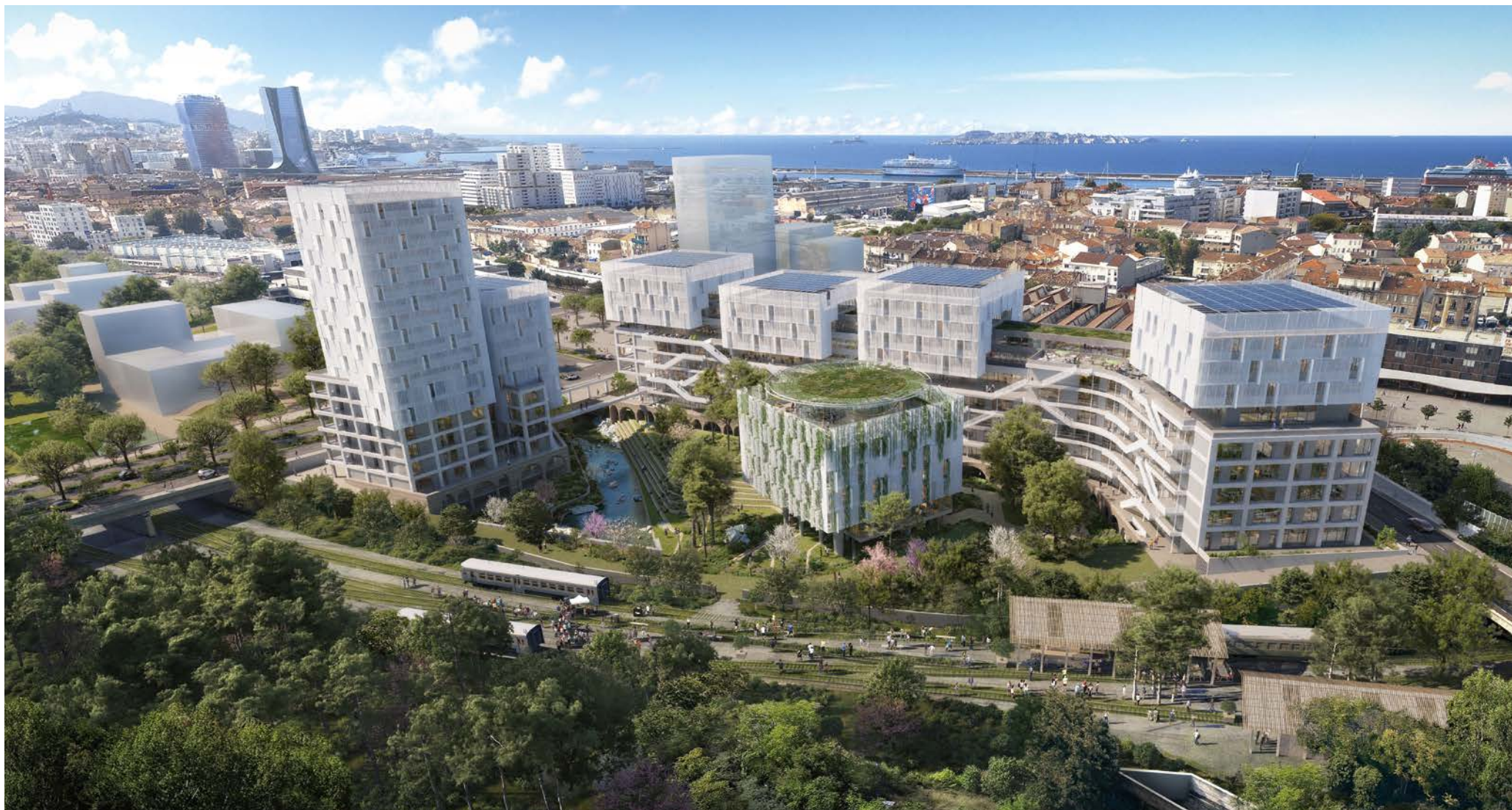
Les collaborateurs font des choix : se défaire de leur véhicule leur permet, par exemple, de disposer d'une pièce supplémentaire dans leur domicile. Les emplois faiblement qualifiés doivent être positionnés en centre-ville. L'entreprise doit pouvoir se doter de plusieurs lieux dans les bassins de vie de sa métropole. C'est un volet de la stratégie de notre projet Starfleet, qui vise à fournir des bureaux de proximité à moins de 30 minutes des lieux de vie et qui permet de ramener les salariés au siège quand la voirie est disponible. La durée du trajet Aix-Marseille le matin peut grimper jusqu'à 1 h 45, et en fin de matinée, c'est 20 minutes. Nous avons déposé un dossier de subvention sur Starfleet pour construire une plateforme MaaS (Mobility as a Service) à destination des entreprises, des collectivités et des citoyens. Cette plateforme sera couplée à des véhicules autonomes lorsque la réglementation évoluera. Aujourd'hui, 20 véhicules circulent dans la métropole pour collecter de la donnée, l'inscrire dans le cloud et dessiner une cartographie de la circulation et des possibilités offertes. On ne peut plus corréler immobilier et économie sans associer la mobilité.

Paris a déjà fait ce travail, le réseau de transports en commun est relativement développé. Une entreprise doit posséder des bureaux dans les points cardinaux de la capitale. Traverser Paris aux heures de pointe depuis qu'Anne Hidalgo a décidé de fermer la rue de Rivoli à la circulation est devenu une gageure. Il suffirait d'enlever 5 % du parc de véhicules pour que les routes deviennent fluides. C'est un objectif atteignable.

Vous avez inauguré Quanta en 2019. Ce bâtiment hybride reflète-t-il de nouveaux usages ?

L'idée, c'est de répliquer le modèle du cloud et des télécoms à l'immobilier. En payant à l'usage. Il s'agit d'appliquer les principes avec une grande adaptabilité.

Jaguar Network et Unitel proposent de l'immobilier numérique en louant des capacités de serveurs. Au lieu de parler en mètres carrés, nous optons pour les gigahertz et les kilowattheures. In fine, nos data centers ne sont que des mètres carrés et des watts. Les logiciels d'IoT pilotent des usines numériques, les data centers, et des immeubles tertiaires, comme Quanta. De lourds investissements sont en cours pour réinventer les métiers de l'immobilier avec les acteurs concernés (bureaux d'études, grandes entreprises). Nous sommes en phase de réflexion pour dupliquer l'esprit open source de l'informatique dans des métiers fermés.



Quel regard portez-vous sur le coworking ?

Les nouvelles générations d'entrepreneurs repensent le monde du travail. Le coworking a de beaux jours devant lui. Comme toutes les bulles, il va souffrir de la surabondance de l'offre. Le monde va changer, et, en parallèle, le coworking est appelé à muter. Certains emplois vont disparaître soit à cause de la crise, soit parce qu'ils ne sont pas parvenus à se digitaliser.

Qu'est-ce qui donne envie de se rendre dans les bureaux d'Iliad ?

C'est une question qu'il faut poser aux salariés. Une certaine forme de sérénité et un projet commun d'entreprise. La prise en considération des envies et désirs de chacun. Lorsque nous avons construit Quanta, nous avons constitué des groupes de travail internes dans lesquels les collaborateurs se sont exprimés. Ils ont participé à l'élaboration de leurs locaux, participé à l'organisation à l'inauguration.

Faut-il à l'avenir renforcer l'ancrage de l'entreprise sur son territoire ?

L'entreprise de demain doit se préoccuper de l'environnement immédiat dans lequel elle évolue afin d'être en mesure d'offrir à ses collaborateurs des biens et services de proximité (pressing, pharmacie, boulangerie, café, restaurant, cinéma). L'employeur doit participer, s'impliquer dans la conception de la ville, du territoire.

▼
Futur Campus Théodora à Marseille, un lieu mixant travail-formation-logement hyperconnecté sur un hub internet international

Cette coopération contribue à penser la smart city et ses usages afin de mieux transformer la ville. Les innovations contribuent au bien-être des habitants et des salariés d'un même lieu (chauffage, énergie verte, écoconstruction, plateforme de mobilité...).



UN IMMOBILIER D'ENTREPRISE DE PLUS EN PLUS DÉPENDANT DES RESSOURCES HUMAINES

1

DIVERSITÉ DES PROFILS ET BUREAUX EN MODE SATELLITE

La pandémie accélère la transformation des ressources humaines et pose des challenges pour la culture d'entreprise. Chasseur de têtes dans les technologies basé à Londres, Erevena estime que le recours accru au travail à distance constitue une occasion d'embaucher une plus large diversité de profils. Recruter local implique des salaires indexés sur le pays de résidence du collaborateur. Personne morale, l'entreprise devient nomade en choisissant de rassembler ponctuellement ses équipes dans des satellites, des espaces éphémères atypiques.

« Les grands groupes ont le vent de face. Ils ont moins la cote auprès des millennials, plutôt attirés par les start-up. Pour rester attractifs auprès des jeunes, ils doivent cesser de penser qu'un seul règlement suffit. La guerre des talents repose sur l'adaptation de l'entreprise au mode de vie du collaborateur, en "customisant" le contrat de travail standard et en aménageant l'organisation, de manière à recruter, par exemple, une maman de deux jeunes enfants qui travaille chez elle. Sans ces arrangements, elle n'aurait jamais pu postuler », détaille Lilian Poilpot, senior partner chez Erevena. Selon ce cabinet, l'avenir des lieux de travail dépendra incontestablement de la diversité accrue des profils. Une diversité rendue possible par le recours croissant au « remote office ».

Les entreprises font actuellement leurs calculs. Les salaires seront potentiellement indexés sur le lieu effectif de travail du collaborateur et le coût de la vie. « *La diversité, c'est l'inclusion. Certains speakers refusent de participer à des conférences faute de représentativité des femmes et des populations ethniques* », confie Lilian Poilpot. Les directeurs immobiliers vont devoir repenser le modèle pour répondre aux aspirations des salariés en quête d'une vie différente. « *Nous travaillons avec des jeunes qui ont des aspirations bien différentes et souhaitent donner du sens à leur vie professionnelle. Ils n'ont plus envie d'un CDI, mais sont sensibles à leur bien-être et aux engagements sociétaux de leur employeur* », complète le chasseur de têtes.

OVHcloud à Brest et Doctolib à Nantes

Londres compte parmi les grandes capitales mondiales où le temps de trajet domicile-travail avait atteint les limites du supportable avant la pandémie, à raison de 15 à 18 heures par semaine dans les transports. La crise sanitaire a fait voler en éclats la routine de « métro-boulot-dodo ». Les start-up ont généralisé avec agilité le télétravail. Le temps de trajet supprimé a été remplacé par du développement personnel, du sport ou du renforcement du lien social.

Les grands groupes ont rencontré plus de difficultés à déployer le télétravail à grande échelle, avec parfois des comportements incitant les millennials à quitter l'entreprise. Le travail à distance a mis fin à la pratique du « je reste plus tard pour être bien vu ».

Selon le cabinet Ereveva, les lieux de travail du futur seront scindés en deux : télétravail et lieux de rencontre. Des hubs, des satellites, des endroits éphémères pourraient permettre de se retrouver une fois par semaine. Une entrepreneuse de la tech a choisi une abbaye pour penser autrement avec ses équipes en optant pour une sorte de retraite. Se pose évidemment la question de l'intégration des nouvelles recrues, de la transmission de la culture et des valeurs de l'entreprise. La fin des voyages d'affaires interroge également quant à l'avenir des réunions commerciales. **« Comment motiver les équipes ? Il faut réinventer les modes d'interaction »,** précise Lilian Poilpot. Si les grandes industries auront plus de difficultés à se réinventer, les entreprises de la tech, de la banque et de la finance innovent. Et de citer l'exemple

de l'hébergeur français OVH Cloud qui a créé des pods satellites en région, notamment à Brest. **« Les collaborateurs apprécient la vie en Bretagne, dans des bureaux inspirants »,** souligne Lilian Poilpot. En parallèle, Doctolib, dont l'activité a explosé avec la crise sanitaire, a choisi Nantes à l'été 2020 pour sa deuxième implantation française. Le groupe table sur 500 recrutements à Nantes d'ici trois ans. Le leader de la prise de rendez-vous médicaux en ligne cherchait à la fois une ville offrant un vivier de talents dans les métiers du numérique, des profils commerciaux et un cadre de vie agréable.



► Immeuble Unik à Nantes, living lab de la french proptech
Architectes : Sandra Planchez
Maîtrise d'ouvrage : Groupe Realites

Relever le défi de la cohésion avec collaborateurs éloignés

Où seront les talents demain ? Comment adapter l'offre de bureaux ? Les ressources humaines sont étroitement associées à l'ambition du groupe et à sa stratégie immobilière. Elle est la nouvelle clé pour les politiques RH et finance de l'entreprise. De plus en plus de groupes valorisent l'immobilier de bureaux pour attirer et conserver les talents. Les architectes d'intérieur cherchent des moyens de favoriser la sérendipité grâce, par exemple, à des espaces chorégraphiés, fondés sur l'événement. **« Il est important de développer des lieux de convivialité et de sociabilité, et pas seulement d'offrir une centralité »,** souligne Hugues Parant, directeur général d'Euroméditerranée.

Le défi consiste à utiliser l'espace physique afin de descendre régulièrement des sommets isolés. Cela signifie s'efforcer de faire renaître la notion même de bureau de façon à renforcer sa qualité première : sa capacité à cultiver l'ensemble des liens qui réunissent celles et ceux qui y travaillent. Le recours massif au télétravail et la mise en place de mesures de distanciation ont fragilisé le vivre ensemble et l'efficacité collective au sein des organisations du travail lors de la période du confinement.

La stratégie immobilière repose sur un savant dosage entre travail à distance et travail dans les bureaux de l'entreprise. Une stratégie reposant sur la confiance et la flexibilité, *comme l'explique le directeur immobilier d'Alstom Thierry Berger : « La flexibilité suppose la confiance envers ses collaborateurs. Le management joue un rôle-clé. Parfois, le middle management ne suit pas toujours. Ils ressentent le besoin d'avoir leurs équipes à proximité. Peut-être faudrait-il former les cadres au "remote" management ? Il leur incombe de mesurer l'efficacité du travail à distance. »*

Le constructeur automobile Stellantis a décidé de faire du travail à distance la règle, et non plus l'exception. Les collaborateurs ne viendront plus qu'un jour à un jour et demi par semaine physiquement au travail. Du moins ceux qui ne sont pas liés à la production. **« C'est un changement majeur pour environ 80 000 employés »,** sur un total de 200 000.

Les menaces qui pèsent sur le collectif de travail sont aujourd'hui au cœur des réflexions des services des ressources humaines. **« C'est "LA" préoccupation, confirme Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des DRH. Nous devons nous concentrer sur un défi de taille : parvenir à reconstituer l'unité de l'entreprise. »**

L'immobilier crée la cohésion et valorise l'engagement des collaborateurs, comme le fut en son temps la berline de fonction. Les cols bleus ont la possibilité d'effectuer du télétravail trois ou quatre jours par semaine et de s'offrir le « luxe » de venir, une journée, en voiture au bureau. Les cols bleus ont un profil jeune, habitant en centre-ville et privilégiant la mobilité douce.

PARIS VERSUS LES MÉTROPOLES RÉGIONALES

Avec la crise, les salariés travaillant à Paris ont été nombreux à exprimer leur malaise. Installés dans des logements trop étroits, privés de balcon, de jardin, les Parisiens ont mal vécu les confinements et sont très sévères vis-à-vis des temps de trajet domicile-travail, de la pollution.

De leur côté, les entreprises font face à la flambée des prix de l'immobilier à Paris et en région parisienne. En 2020, tous les ingrédients ont été réunis pour repenser la localisation des sociétés dans des villes moins chères et offrant une meilleure qualité de vie aux salariés et à leurs familles. En juin 2020, la start-up Live Mentor a quitté 300 m² de bureaux à Paris (pour 25 000 euros mensuels de loyer) pour un site de coworking à Aix-en-Provence trois fois moins cher. **« À la fin du confinement, beaucoup de nos salariés avaient trouvé refuge dans leur famille en province. Ils nous ont fait comprendre qu'ils ne voulaient plus de la vie parisienne, trop coûteuse et trop stressante »,** explique Anaïs Prétot, qui codirige LiveMentor avec Alexandre Dana. **« Nous avons depuis longtemps en tête l'idée d'un déménagement**

en province avec pour ambition de réduire la polarisation des ressources sur Paris et d'aider, partout où ils se trouvent, nos clients. La Covid-19 et le confinement ont très clairement accéléré notre décision. Nous avons réfléchi tous ensemble et identifié les communes présentant de l'intérêt à nos yeux, l'un des principaux critères étant d'être situé à moins de quatre heures de Paris en TGV direct. Nous avons identifié 15 villes, puis organisé un vote au sein du comité de direction. »

Réservoir Sun, joint-venture entre Engie et Groupe Casino chargée de développer des fermes solaires en France et en Europe, devait initialement s'installer à Paris. Mais elle a finalement choisi Marseille. ManoMano, Deezer ont opté pour les charmes de la Garonne et de Bordeaux avec la possibilité de se rendre au bureau à vélo. **« Les agences de développement économique ont accéléré leur offre de services à destination des collaborateurs, des entreprises, et plus seulement des dirigeants »,** ajoute Philippe Stefanini, DG de Provence Promotion.



► Le futur campus d'Engie à La Garenne Colombes, ouvert sur l'extérieur et très végétalisé

L'IMMOBILIER, REFLET DES VALEURS DES COLLABORATEURS

Pour Benoît Baillart, directeur des partenariats et de l'innovation de thecamp, les lieux de travail du futur posséderont plusieurs finalités : une vitrine pour présenter les produits, un rôle de collaboration et une fonction de cohésion de groupe.

« Le bureau de demain sera green avec une meilleure gestion de l'énergie, l'usage de la mobilité décarbonée et une offre de restauration durable. Deux tendances vont subsister : le centre-ville, hyperconnecté avec des espaces partagés, tandis que certains grands groupes installeront leur siège dans la nature, dans des zones périurbaines. »



► L'équipe LiveMentor, relocalisée de Paris à Aix-en-Provence

Les valeurs de la jeunesse évoluent et sont éloignées des principes traditionnels : hiérarchie, compétence, expérience. Leurs attentes sont plus complexes, notamment vis-à-vis de l'entreprise qui doit véhiculer des valeurs et apporter un équilibre dans la balance vie personnelle-vie professionnelle. Leur façon de travailler, leur sens de la hiérarchie évoluent.

« La culture française est historiquement basée sur le présentisme et le contrôle. Les jeunes ont envie d'avoir envie. Ce qui m'a frappé ces derniers temps, ce sont les jeunes qui clament qu'ils n'iront jamais travailler dans une entreprise qui ne défend pas le développement durable. **Aujourd'hui, pour la nouvelle génération, la mode est à l'influence collective. La réputation collective apparaît essentielle. Nous voyons l'importance prise par les blogueurs. Le rapport au travail devient plus souple. Désormais, les jeunes ont tendance à vouloir travailler partiellement au bureau, à leur domicile et dans un tiers-lieu »,** affirme Gilles Balle-rat, directeur de SNCF Immobilier.

« La qualité de vie fait désormais partie intégrante de l'offre de travail. Les entreprises se doivent d'apporter une réponse qui intègre des services collectifs. Pour répondre à cette exigence croissante des salariés, immergés dans la ville, la culture, le commerce, nous devons être adossés à des communautés urbaines dynamiques qui captent ces nouvelles tendances », explique Jacques Perpère, directeur immobilier d'Airbus Group. Pour Bernard Delflesselles, président de Provence Promotion, **« les territoires vont devoir penser leurs futurs quartiers avec les employés de leur bassin économique ».**

→ HYGIÈNE ET FONCTIONNALITÉ DU BUREAU

La crise sanitaire a mis en évidence l'importance de l'hygiène dans notre vie quotidienne, et donc la nécessité de mener une réflexion sur le nettoyage des locaux d'entreprise. Les bâtiments de bureaux sont des lieux à la fois pour travailler et pour se restaurer. **« Le facility management a de beaux jours devant lui. Nous devons intégrer l'ensemble des services qui contribuent à travailler dans un environnement favorable. La crise a eu des répercussions sur les process de nettoyage, sur leur fréquence et sur l'organisation de l'espace. Nous revenons à des fondamentaux, dont l'hygiène fait partie. Souvenez-vous des anciens CHSCT : comités d'hygiène et de sécurité des conditions de travail »,** souligne Gilles Allard.

Il faut donc se montrer attentif à la façon dont sont conçus les espaces et apprécier la valeur des fonctions qui concourent à la qualité sanitaire. La crise accélère les innovations dans l'aménagement des bureaux, les éclairages sont désormais capables de détruire les virus.

→ EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES BÂTIMENTS

Le renouvellement des bureaux ne représente que 1 % en France par an. En misant seulement sur les bâtiments neufs, les entreprises ne pourront pas réduire leur empreinte environnementale. **« Il faut agir sur la rénovation, améliorer l'existant et faire en sorte que l'équation soit soutenable économiquement. Une rénovation durable et supportable »,** explique Gilles Allard, directeur immobilier d'Engie.

« Utiliser les énergies décarbonées, c'est notre métier. Se rendre au bureau, se déplacer avec le risque d'émettre du CO2 nécessite qu'il y ait du sens. Les mètres carrés vont diminuer à l'avenir, donc l'empreinte carbone baissera. La stratégie d'Engie pour devenir leader de la transition climatique et énergétique repose sur les modes de travail, la conception du bureau, les modes de transport et le parc informatique », détaille Gilles Allard.

Les bâtiments, dès leur conception, doivent consommer le moins d'énergie possible et parvenir, par exemple, à se passer de la climatisation, utiliser des réseaux d'énergie verte. La géothermie offre des perspectives de développement, car elle alimente en chaud et en froid les installations à moindre coût. Le futur siège social d'Engie en Île-de-France, qui sera livré en 2024, sera alimenté par géothermie avec une technologie non encore utilisée en France, mais qui a fait ses preuves en Europe du Nord.

→ ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Engagées dans une stratégie RSE, les entreprises nourrissent de nouvelles préoccupations en faveur du recyclage et de l'économie circulaire. L'impact des modes de travail pèse sur les ressources.

De nouvelles initiatives émergent en faveur du réemploi des matériaux. Lors de la destruction des bâtiments, les déchets de chantiers sont réemployés en remblais. Récupération des eaux de pluie pour arroser les espaces verts, tri et recyclage des déchets, valorisation des fluides... les entreprises cherchent de nouvelles voies d'accès à l'économie circulaire.

→ L'ENTREPRISE RÉINVENTE L'ALIMENTATION

Selon Benoît Baillard, de thecamp, l'entreprise a une responsabilité dans le sourcing des aliments. De plus en plus de sociétés se mettent au bio et aux circuits courts : produits régionaux, jardins partagés, potagers verticaux. À Paris, Sodexo propose à Microsoft une ferme verticale pour nourrir ses employés.



► Bridge, une forêt indoor dans le nouveau siège d'Orange à Issy-les-Moulineaux

→ LA NATURE REPREND SES DROITS

La crise révèle la nécessité d'accroître la valorisation des toitures et balcons. Ruches et potagers prennent de plus en plus leurs quartiers dans des entreprises à impact. Elle incite à revaloriser certains éléments, comme les toits. À l'exemple de Marseille où il y a très peu d'usages de toits, les futurs appels à manifestation d'intérêt y ont vocation à valoriser les toits.

« Nous observons une accélération des aspirations à une vie proche de la nature. Le télétravail, la maturité des solutions digitales et les investissements immobiliers croissants des grands groupes dans d'autres villes rendent ce rêve d'évasion possible », souligne Gilbert Cette, professeur associé au sein d'Aix-Marseille Université.

La nature a un réel effet positif sur l'épanouissement des salariés au travail. De nouveaux projets se développent, visant à introduire le végétal et la biodiversité. Il existe désormais des labels attestant du réel effet sur le bien-être au travail.

Cependant, ces nouvelles façons de cultiver bouleversent les habitudes. La nature reprend ses droits, les espaces entretenus, tondus et taillés au cordeau, laissent la place à un désordre naturel ponctué par la présence de plantes endémiques. À Toulouse, Engie fait appel à une entreprise d'insertion de travailleurs atteints de handicaps pour entretenir les espaces verts. **« Nous collaborons également avec les associations de protection des oiseaux et des plantes. Cela nécessite de l'animation et de la pédagogie auprès des collaborateurs qui interviennent sur le site »,** détaille Gilles Allard.

La végétalisation devient une tendance de fond avec des espaces verts à proximité des entreprises pour que les salariés puissent aller retourner la terre, s'occuper des plantes. **« Le chief happiness officer a pour mission d'améliorer le bien-être au travail. La végétalisation fait partie de sa feuille de route »,** précise Benoît Baillard, lab director de thecamp.

4 LE POINT DE VUE DE...

Audrey Richard

Présidente de l'association nationale des directeurs des ressources humaines

Quel sera l'impact de l'année 2020 sur le futur de l'organisation du travail ?

Avec la crise, pas de retour en arrière possible. Dans cinq ans, nous aurons une multitude de façons de travailler, en open space, en bureau individuel, en flex office ou en coworking. Le bon rythme consistera probablement à proposer deux jours à la maison et trois jours en entreprise. Durant la pandémie, des personnes décrochent du collectif et de l'engagement. Nous avons besoin de nous retrouver pour travailler en mode collaboratif.

Beaucoup d'entreprises et de DRH étudient des fermetures de sites, dont les coûts fixes sont très importants, pour se tourner vers des solutions de coworking. En matière de budget, le coworking permet de réaliser des économies substantielles et stimule l'innovation croisée et le développement de nouveaux business. Ces lieux favorisent les moments de convivialité et incitent à la rencontre.

Les locaux de l'entreprise sont-ils appelés à disparaître ?

Nous aurons toujours besoin de nous rassembler. Je crois encore à ce lieu physique qui fédère une société dans un esprit d'engagement. La marque employeur est incarnée par le site qu'elle occupe. Ce dernier est cependant appelé à évoluer. Nous réfléchissons à l'avenir du siège social, l'axe de travail étant d'en faire un lieu pour d'autres modes de collaboration. Aujourd'hui, davantage dédiés aux collaborateurs, ils seront appelés à mixer les salariés et les clients. Lors du confinement, certaines sociétés ont créé un compte Instagram permettant aux collaborateurs et clients de bénéficier des cours d'un professeur de yoga afin d'améliorer leur bien-être physique et de se rencontrer

virtuellement. L'entreprise doit proposer des sites compatibles avec les évolutions de la société, notamment sur les sujets d'exigence environnementale. Se développent les notions de groupes éthiques et à impact.

Certains sièges sociaux font rêver. Ils sont conçus dans un esprit cocooning avec une cuisine à proximité, des canapés pour partager des moments sympas. Il s'agit de favoriser le bien-être visuel et physique. Rapprocher les services de l'entreprise permet de gagner du temps et de faciliter la qualité de vie au travail pour devenir plus disponible. Ces services sont disponibles dans de grandes entreprises parisiennes et moins fréquents ailleurs.

Quel rôle joue la localisation ?

Une entreprise ne choisit pas son lieu d'implantation uniquement pour des raisons économiques. Elle s'installe à proximité des grandes écoles, par exemple, si elle recrute des profils d'ingénieurs qui pourraient venir de ces écoles. Certaines entreprises, trop éloignées des transports collectifs, sont contraintes de déménager. Il y a tout un travail en RH autour de la voiture. Certaines entreprises intègrent les véhicules hybrides, d'autres investissent dans les vélos et les trottinettes. Nous sommes de plus en plus confrontés à des candidats sensibles à l'usage de la géothermie ou du photovoltaïque.

Avec la crise, comment les entreprises ont-elles accompagné l'exode des populations urbaines vers la campagne ?

Beaucoup de personnes ont quitté la région parisienne pour renouer avec la nature. Les nouvelles technologies rendent ces projets de vie possibles. Des efforts d'investissement sont engagés pour permettre à des personnes de

s'installer dans le Sud de la France, à la campagne. Nous constatons une demande d'adaptation des entreprises. Sont-elles prêtes à laisser les collaborateurs vivre à quatre heures du siège social ?

La révolution du travail porte sur trois piliers : l'organisation avec le télétravail et la digitalisation, les immeubles qui deviennent des lieux d'accueil et de coopération, et le management. Ce dernier point demeure le plus grand défi à l'avenir dans l'amélioration de la montée en compétences dans une France caractérisée par un système très hiérarchisé.

Les DRH interrogés entendent développer le management de manière à miser sur la confiance, la délégation et le soutien aux collaborateurs afin de leur conférer davantage d'autonomie. Nous ne sommes plus sur le contrôle. Il faut former les managers.

Avec le télétravail, quelles nouvelles problématiques apparaissent ?

Auparavant, les DRH géraient la vie en entreprise. Désormais, ils traitent de sujets comme le sommeil, l'alimentation ou la maltraitance dans les foyers. Se pose la question des limites d'intervention, car ces problématiques dépassent le simple cadre professionnel.

Le télétravail, source de productivité, améliore la qualité de vie, mais nécessite d'être vigilant quant aux pauses et au droit à la déconnexion. Durant la crise, nous avons vu des personnes qui n'arrêtaient jamais de travailler. Il est important de s'arrêter, de faire du sport. Aujourd'hui, les DRH sont préoccupés par la santé, la sécurité, le bien-être au travail et même l'alimentation !

« Les entreprises maîtrisent de moins en moins leur recrutement, ce sont les jeunes actifs qui font leur choix, et la fidélité n'est plus de mise », Hugues Parant, directeur général d'Euroméditerranée.

Selon une étude d'IBM :

. 54 % des travailleurs dont l'activité le permet souhaitent continuer en télétravail.

. Ils ne sont en revanche que 16 % à vouloir télétravailler en permanence.

« Les entreprises doivent rester agiles et ne pas entrer dans une "religion" de télétravail ou de mètres carrés. Il faut savoir modifier son organisation rapidement, mais il existe aussi une dimension économique. Tout cela se mesure sur un triptyque : agilité, évolutivité et contrôle des coûts », Fabrice Coquio, directeur général d'Interxion France.



CMA CGM bâtit sa stratégie autour de la marque employeur

Seul groupe mondial maritime dont le siège ne se trouve pas dans une grande capitale d'affaires, CMA CGM possède la plus haute tour de Marseille. Construit par Zaha Hadid, ce bâtiment de 147 mètres de haut et 90 000 m² abrite 2 600 salariés, soit 10 % des effectifs. Autour du siège, le troisième armateur mondial a élaboré un écosystème comprenant des bureaux et services supplémentaires aux Docks et dans la cité de l'innovation de l'université en attendant la livraison de la tour Mirabeau (près de la tour Jacques Saadé) et du centre de formation CMA CGM Academy à la Pointe Rouge.

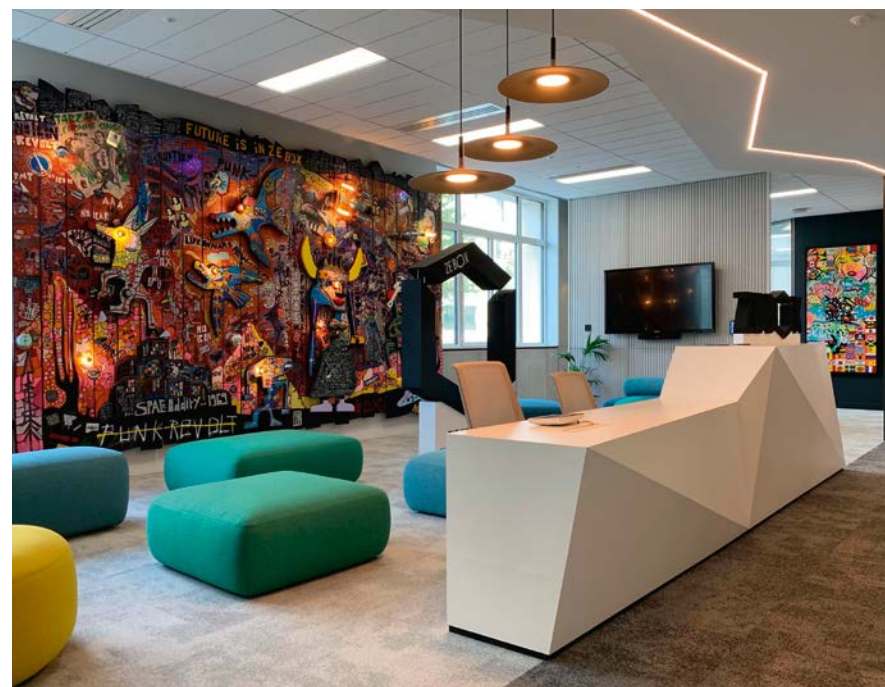
Créée en 1978 à Marseille par Jacques Saadé, la Compagnie Maritime d'Affrètement a racheté la compagnie nationale CGM, Compagnie Générale Maritime, en 1996, devenant ensuite CMA CGM. La CGM avait Suresnes pour siège social, et s'est posée la question du transfert à Marseille de l'entreprise et du personnel. **« Les collaborateurs n'avaient guère envie de déménager par crainte de perdre en qualité de vie, en raison de la difficulté de trouver un emploi pour le conjoint et de la mauvaise image de Marseille. Pour que les salariés y trouvent des avantages, nous avons misé sur l'amélioration du lieu de travail »,** explique Joël Gentil, vice-président RSE de CMA CGM.

Le bâtiment Mirabeau 2 fut l'un des tout premiers immeubles de bureaux construits à Marseille aux normes internationales, dont la particularité est d'abriter le plus grand aquarium privé d'Europe. Tout en transparence, il est rapidement devenu trop étroit au regard de la croissance galopante de la compagnie maritime. Jacques Saadé a alors confié à Zaha Hadid le soin d'imaginer une tour de 147 mètres, la plus haute de Marseille, dotée de courbes inédites. Un geste architectural fort a été apporté

par la célèbre architecte anglo-pakistanaise prix Pritzker d'architecture. **« Un lieu de travail avant-gardiste avec une salle de sport avec vue sur la Méditerranée, un restaurant d'entreprise équipé de huit postes alimentaires, un système dynamique de gestion des places de parking »,** détaille Joël Gentil. En 2017, Rodolphe Saadé succède à son père à la direction de la compagnie maritime. Le groupe conforte son ancrage dans la cité phocéenne en misant sur le développement de son écosystème. **« Nous avons décidé de créer un environnement autour de nous. Pour y parvenir, nous sommes partis de l'expression des besoins des collaborateurs »,** ajoute Joël Gentil.

La compagnie maritime a fait le choix de réunir autour de la tour l'ensemble de ses filiales. Ainsi, à la suite du rachat du groupe de logistique suisse Ceva, 298 collaborateurs supplémentaires de toutes nationalités se sont installés à Marseille en 2019. Le nouveau siège social de la filiale Ceva Logistics occupe 2 400 m² de bureaux dans le bâtiment des Docks, à quelques mètres seulement de la tour. L'accélérateur de start-up de CMA CGM, ZEBOX est installé dans la Cité de l'Innovation et des Savoirs (CISAM) d'Aix-Marseille Université, également à quelques encablures de la tour. 75 postes de travail sont aménagés sur 1 000 m², permettant aux start-up d'accélérer leur développement.

« L'espace mixe à la fois les start-up, favorise la communication avec Aix-Marseille Université et le coworking. CMA CGM travaille au réaménagement de la tour. Celle-ci a été créée il y a dix ans, et son agencement doit être revisité. Elle n'est pas assez spacieuse pour accueillir l'ensemble du personnel. Nous effectuons des tests de réaménagement de bureaux sur deux étages, pour repenser la disposition des espaces de manière à favoriser la créativité



► ZEBOX, l'accélérateur de startup de CMA CGM dans la cité de l'innovation d'Aix-Marseille-Université

et la convivialité. Autour de la tour, un centre de vie actif comprend de nombreux magasins, des restaurants », précise Joël Gentil. La compagnie maritime développe un nouveau projet dans les quartiers sud de Marseille, à la Pointe Rouge, près de la mer et des calanques où se trouve l'École Nationale Supérieure Maritime. CMA CGM va construire un centre de formation pour les collaborateurs de la compagnie, également ouvert sur l'extérieur. D'une superficie de 6 000 m², le bâtiment accueillera 300 stagiaires et 30 salariés permanents. Le projet a été confié à l'architecte à la renommée mondiale Jean-Michel Wilmotte.

« Notre objectif ? La construction, la permanence et la créativité », précise le vice-président de CMA CGM. Un nouveau chantier est également en cours. Il s'agit de la construction de la tour Mirabeau, en lieu et place du bâtiment originel qui abrita les tout premiers

bureaux de la compagnie maritime.

Cette tour de 21 étages et de 22 000 m² sera livrée au deuxième trimestre 2023. **« L'ambition consiste à offrir à nos prestataires et à d'autres entreprises un espace de travail avant-gardiste tout en leur proposant la proximité avec notre siège social. Nous imaginons des espaces de travail dynamiques avec une salle polyvalente pour faire du sport, une cafétéria connectée, de nouveaux aménagements pour les nouvelles générations qui travaillent différemment. Le lieu de travail fait partie de la marque employeur. Aux futurs collaborateurs réticents à l'idée de venir à Marseille, nous faisons témoigner nos employés qui trouvent une qualité de vie au travail aussi efficace que dans une grande capitale »,** complète Joël Gentil. À Marseille, les salariés peuvent s'échapper à la mer ou à la montagne.



Nouveau siège social de Voyage Privé

Fruit de dix ans de réflexion, le nouveau siège social de Voyage Privé, N° français du e-travel, situé dans le quartier de la Constance à Aix-en-Provence, a été bâti autour du bien-être des collaborateurs, des valeurs du sport, et plus spécifiquement du rugby, et de l'entraide auprès de la jeunesse des quartiers défavorisés.

Achévé au printemps 2021, le campus dessiné par Emmanuel Dujardin, de l'agence Tangram, comprendra à terme six bâtiments – pour 15000 m² – répondant aux aspirations du voyageur en ligne et voués à décloisonner les mondes. La baseline du groupe, « Un lieu destiné à provoquer les possibles », est peinte noir sur blanc sur les murs ! Les dirigeants de Voyage Privé se sont inspirés des campus de la Silicon Valley, des pays d'Europe du Nord, d'Afrique du Sud et de Grande-Bretagne, et des échanges nourris avec Steelcase portant sur l'aménagement des bureaux.

Une entreprise pas seulement soucieuse du résultat net, mais porteuse de valeurs de partage, de transmission et d'inclusivité, comme l'explique le cofondateur et directeur général délégué Christophe Serna : « Quelle belle école de la vie que de former des jeunes ! L'École des XV propose du soutien scolaire dispensé par nos collaborateurs bénévoles. En parallèle, nous avons racheté le Provence Rugby Club et lancé une fédération de 30 clubs partenaires. Voyage Privé est également un tremplin vers l'innovation. Depuis 2013, nous avons un incubateur qui accompagne des start-up en synergie avec nos domaines d'expertise. Trois à cinq start-up par an bénéficient de l'accompagnement des experts du groupe. Nous développons des actions concrètes pour réduire au maximum notre empreinte carbone. » Le quartier de la Constance, à quelques minutes du cœur de la ville du Roy René, bénéficie du label French Tech. Bien desservi en transports collectifs, avec l'arrivée

► Le nouveau campus de Voyage Privé

du tout nouveau réseau BHNS Aixpress et de la salle de concert SMAC dessinée par Rudy Ricciotti, le site est connecté à la ville et à la nature. D'ailleurs, les bâtiments de très faible hauteur, à peine visibles, se confondent avec la végétation endémique pour réduire la consommation d'eau. Le vitrage photosensible limite le recours à la climatisation dans cette région où, l'été, les températures grimpent.

« En Provence, nous aimons vivre à la fois dedans et dehors. Nous créons du lien social entre des geeks, des sportifs, des médecins. C'est un lieu de vie hybride entre zone de travail et espaces de vie. Nous avons prévu un travail nomade en associant la possibilité de faire du coworking et celle de proposer des services aux utilisateurs. Le bien-être joue un rôle important avec la possibilité de faire du sport, de bénéficier de séances de coaching, tout en respectant l'environnement. L'intérieur

de l'entreprise doit définir l'enveloppe extérieure, et pas le contraire. De la circulation, de la déambulation des collaborateurs découle l'aménagement des cloisons. L'espace intérieur a été aménagé en fonction des temps forts de la journée. Voyage Privé a fait du flex office son royaume tout en définissant des espaces des zones exotiques pour rappeler l'activité du groupe par département. Une imposante agora d'une capacité de 300 places et qui s'étire vers l'extérieur invite à des réunions conviviales, à partager des moments festifs. », explique Christophe Serna, co-fondateur de Voyage Privé.

Sur le campus de Voyage Privé, les services facilitent la vie des collaborateurs : blanchisserie, restauration (bar à féculents, à protéines..., produits bio et locaux), lavage de véhicules, centre médical, et même un partenariat avec une crèche.



NOUVELLES STRATÉGIES IMMOBILIÈRES

1

CRISE SANITAIRE, SOCIALE, ÉCONOMIQUE ET IMMOBILIÈRE

Les directeurs immobiliers doivent répondre à la stratégie de la direction de l'entreprise de réduire les charges. Ils agissent sur le levier du parc immobilier, deuxième poste après les salaires. Google a annulé différents deals immobiliers après le confinement, ce qui représente près de 2 millions de mètres carrés. Même une diminution de 10% de la demande d'espaces de bureaux pourrait entraîner une chute des prix de l'immobilier.

« Les grands immeubles qui ont externalisé les fonctions supports de leurs occupants loin de tout auront un avenir plus compliqué. En revanche, les sièges bien placés vont continuer à garder toute leur valeur et utilité », Laurent Fléchet, directeur général délégué de Primonial chargé de l'immobilier.

Prenons le cas du campus Cyber, bâtiment de 25 000 m² ouvert dans le quartier de la Défense à Paris. Malgré l'architecture de Christian de Portzamparc, les transports en commun au pied de l'immeuble, la végétalisation pensée en toiture, une offre de services diversifiée, les entreprises hésitent à s'y installer en raison des tarifs et du télétravail qui remet en question la possession de bureaux à temps plein.

La stratégie du promoteur, Primonial, d'accélérer sa diversification dans d'autres secteurs reflète les changements à venir. « Les crises accélèrent une transformation latente », explique

Laurent Fléchet. Un groupe qui gère 28 md€ de portefeuille immobilier, dont 55 % à usage de bureaux. *« Nous avons comme objectif de réduire sous cinq ans cette part à 35 % et d'augmenter notre portefeuille de résidentiel senior. Pour y parvenir, nous allons investir 7 md€ », affirme-t-il.* Cependant, il nuance son propos : *« Les forces vives, les hommes et les femmes jouent un rôle de premier plan. Pour attirer les talents, il faut investir dans de l'immobilier. Le bâtiment est l'élément fédérateur de l'entreprise. La crise a déshumanisé les sociétés. Les collaborateurs ont besoin de revenir au bureau, de se voir et d'interagir »,* commente Laurent Fléchet.

Le contexte a changé, incitant les entreprises à privilégier les centres-villes des métropoles régionales et même à l'émergence de nouvelles offres en zones rurales.

« Les grands groupes ont profité de la crise sanitaire pour réaliser des économies en réduisant leurs charges immobilières et d'exploitation, en ayant recours au télétravail. La tendance sera probablement au mix des deux : travail à distance et travail au bureau. Le télétravail devrait contribuer à générer des sources d'économies », explique Gilles Balle-rat, directeur de SNCF Immobilier.

« Si l'on peut prédire que les sièges sociaux resteront localisés à certaines adresses parisiennes prestigieuses pour des raisons d'affichage et de représentation, on peut se projeter à terme dans une baisse de la demande et donc une baisse des prix de l'immobilier de bureau dans le centre et la banlieue parisienne au profit des centres-villes des métropoles de province, et l'émergence de nouvelles offres en zones rurales », Gilbert Cette, AMU/Banque de France.

« Certaines villes moyennes, bien connectées à Paris, ont une réelle carte à jouer », Gilles Ballerat, SNCF.

La stratégie immobilière du laboratoire Gilead

Le laboratoire pharmaceutique Gilead nourrit d'importantes réflexions quant à l'avenir de son siège commercial européen basé dans la banlieue de Londres, à proximité de l'aéroport de Heathrow. « Nos directions prennent progressivement conscience du souhait des salariés de faire du télétravail. Notre siège social abrite 600 collaborateurs ; or, actuellement, seulement dix personnes travaillent sur le site. Personne n'a envie de se rendre au bureau, les collaborateurs se sentent plus en sécurité à la maison. Le temps passé dans les transports influe beaucoup dans la décision de travailler à domicile. Nos bureaux à Londres sont près de l'aéroport. Il faut compter environ 45 minutes pour s'y rendre depuis le centre-ville. Après la Covid, 40 % de nos collaborateurs envisagent de venir travailler au siège deux jours par semaine. Plus personne ne souhaite travailler cinq jours au bureau », souligne Emmanuelle Meehan, associate director, facilities operations, UK & Ireland de Gilead.

Gilead loue ses bureaux, estimant qu'être propriétaire d'un parc immobilier constitue un autre métier. Le bail du siège social du laboratoire prendra fin en 2024. « Nous sommes en pleine réflexion stratégique pour savoir quelle conduite tenir à l'issue de ce bail. Nous devons choisir le meilleur emplacement pour nos collaborateurs, choisir le nombre de mètres carrés et réfléchir à l'aménagement du bureau. Dans cette perspective, nous pensons que dorénavant les bureaux seront destinés à favoriser les rencontres et donc nécessiteront de grandes surfaces », souligne Emmanuelle Meehan.

L'expérimentation au siège d'Alstom

Constructeur de tramways, trains, bus électriques, Alstom possède plus de 200 adresses dans 45 pays. Du petit bureau de représentation à un grand site industriel de 140 ha en Allemagne, magasins, dépôts pour la maintenance. Par le rapprochement avec la branche ferroviaire du groupe Bombardier, Alstom va passer de 35 000 à 70 000 collaborateurs. Le challenge consiste à réussir l'intégration, visiter les bureaux, découvrir leurs habitudes de travail, trouver les voies de synergies. Poussée par les confinements successifs, Alstom est passée en flex office avec le télétravail en phase expérimentale.

Le groupe étudie son impact en matière de nouvelle organisation. « À très court terme, nous devons réduire les coûts fixes. Notamment utiliser l'immobilier comme levier. Actuellement, 30 % de nos surfaces sont utilisées, il nous arrive de traverser des plateaux d'open space totalement vides. Cela coûte cher, surtout en banlieue parisienne. Nous devons donc adapter le parc immobilier aux nouveaux modes de travail. Nous regardons de près toutes les expérimentations en cours », explique le directeur immobilier d'Alstom, Thierry Berger.

Le siège social d'Alstom – conçu en open space à Saint-Ouen – fait l'objet d'une expérimentation. « Nous avons réaménagé une zone de 400 m² pour y regrouper plus de monde. Ça fonctionne bien, nous avons mis plus de monde dans cet espace, donc le ratio va baisser. L'investissement, lourd, pose la question du modèle économique, si nous devons le déployer à grande échelle. Il faudrait élaborer de nouvelles méthodes d'aménagement de ces espaces adossés à du télétravail pour réduire le coût du poste de travail. Nous songeons à décliner ce modèle en middle cost ou low cost pour voir comment proposer un flex office à moindres frais. L'enjeu repose sur l'économie d'échelle », complète Thierry Berger.



► Un espace ouvert avec podium, au siège d'Alstom à St-Ouen, conception Arp-Astrance

2 ÉVOLUTION INDISPENSABLE DES BAUX

Selon une étude EY, nous assistons à une baisse de la demande placée. Les bureaux vont quand même continuer à jouer un rôle capital, mais avec une forte demande de flexibilité notamment s'agissant des baux commerciaux, mais aussi en matière de qualité avec une offre d'espaces collaboratifs. 99 % des personnes considèrent que les tâches d'exécution peuvent se faire à distance. En revanche, les décisions stratégiques doivent être prises dans des lieux dédiés, dans des espaces collaboratifs.

Demain, les immeubles devront pouvoir s'adapter à des événements imprévus. La mixité des destinations – habitations, commerces, hôtellerie, bureaux – diversifie les baux et lisse le risque pour les propriétaires d'immeubles.

Les entreprises, engagées dans une stratégie de flex office, sont enfermées dans la rigidité des baux traditionnels. S'engager sur des baux de trois, six, neuf ans semble désormais à contre-courant de l'évolution des usages de l'immobilier de bureaux. Grands groupes, PME souhaitent réduire la durée des baux et le prix des loyers. Malheureusement, les promoteurs ne réduisent les loyers qu'à condition d'avoir des engagements de long terme.

Néanmoins, une solution hybride émerge. Les bailleurs proposent, par exemple, deux tiers des espaces en bail classique et un tiers en offre de services de coworking.

Beaucoup de réflexions concernent la réversibilité des bâtiments sur le long terme.

La conception du bail doit alors prendre en compte la possibilité de changer la destination du lieu. Un bureau peut devenir un logement ou un commerce. Aujourd'hui, de nombreux freins réglementaires rendent cette évolution très complexe. Disposer d'une plus grande souplesse réglementaire constituerait une bonne chose pour tous les acteurs de la chaîne de valeur !

Aujourd'hui, les promoteurs développent des projets mixtes qui marient bureaux, hôtels et logements. *« La durée du bail est à repenser. Il faut donner de la flexibilité aux entreprises, qui rencontrent de plus en plus de difficultés à se projeter à trois, cinq ans. Il faut mixer bureaux, habitat, commerces. Les immeubles doivent pouvoir évoluer dans le temps », précise Laurent Fléchet, de Primonial.*

De nombreuses questions se posent en particulier depuis la crise de 2020. Faut-il réduire les baux qui se limitent au format trois ans, six ans, neuf ans ? Pour les bailleurs, l'effort commercial ne se fera pas sur un bail classique 3/6/9. À l'inverse, ils sont enclins à diminuer les loyers pour autant qu'ils parviennent à allonger la durée. S'engager sur du long terme pour bénéficier de mesures d'accompagnement (25 à 30 %), est-ce encore possible ? Avec la crise, les plus grands groupes français de l'hôtellerie, de l'agroalimentaire, du transport aérien accusent des baisses de chiffre d'affaires de plusieurs milliards et ne peuvent plus désormais s'inscrire sur du long terme.



► La Passerelle, futur lieu mixte de 30 000 m² travail-loisir-bien-être dans le hangar J1 du port de Marseille

« Les promoteurs construisent des immeubles de bureaux. Compte tenu du contexte, ils se retrouvent confrontés à des difficultés pour louer. Il faut modifier le règlement de copropriété afin de changer son affectation à usage d'habitation, déposer un permis de construire modificatif en mairie, en adéquation avec le

plan local d'urbanisme. Cela suppose alors une refonte du PLU. Les clients recherchent un usage de bureau avec la faculté de convertir les locaux à usage d'habitation », affirme Pascal Tatoni, notaire à Marseille.

La souplesse de la prestation de services pour sortir du carcan des baux

Les directions immobilières ont besoin de s'adapter à l'évolution des modes de travail. De nouveaux venus sur ce marché proposent aux propriétaires fonciers de valoriser leurs superficies de bureaux inutilisées ou sous-employées, en concevant des espaces de bureaux flexibles avec services dont ils assurent la rénovation, la gestion et l'exploitation. Par ce biais, les entreprises ont la possibilité de s'affranchir du carcan du bail pour proposer des contrats de prestation de services avec des offres « clé en main ».

Le contrat de prestation de services proposé par les sociétés Hiptown et Newton Offices semble adapté aux environnements mouvants. Il donne accès à de nombreuses activités permettant aux salariés de se sentir mieux pour être plus efficaces au travail.

Les grands groupes qui possèdent plusieurs agences en France font appel à de grands acteurs du coworking afin d'avoir la certitude que les équipes seront bien accueillies avec les mêmes standards. La maîtrise des charges, l'aspect environnemental, l'économie au poste prennent une place grandissante.

« Nous apportons une solution de travail près des logements. Le home office représente un coût pour l'entreprise. Avec un contrat de prestation de services, il est plus facile d'ouvrir une antenne régionale, de la fermer ou, au contraire, de grandir. Les directions immobilières ont besoin de s'adapter à l'évolution des modes de travail », Guillaume Pellegrin, fondateur de Tivoli Capital et de Newton Offices.

Avec trois sites déjà opérationnels sous gestion, un à Paris et deux à Marseille, un développement prometteur avec sept implantations en prévision, Hiptown apporte une réponse sur un marché de l'immobilier de bureaux chahuté par la crise et l'émergence de nouveaux modes de vie et de travail.

Newton Offices recherche à la fois des quartiers d'affaires, des quartiers de logements avec des bureaux à proximité et des parcs tertiaires. *« Nous recherchons l'accessibilité en transports en commun. Nous anticipons les usages et cette envie de vivre en ville et de se déplacer en respectant l'environnement. Nous proposons des connexions avec une boucle de communication sécurisée pour se connecter à distance », complète Guillaume Pellegrin.*



► Le nouvel établissement Newton Offices à Montpellier

Les questions de déplacements sont centrales pour définir et prioriser les sites potentiels de déploiement d'une offre immobilière nouvelle. L'objectif est bien de limiter l'usage de la voiture pour les actifs, mais aussi de faciliter l'accès à l'emploi pour les personnes dépendantes des transports en commun. En ce sens, prioriser les centres des moyennes et grandes agglomérations répond à ces objectifs. Le bureau réinvestit les centres-villes, notamment par la rénovation et l'adaptation du parc ancien. Parallèlement à ce réinvestissement de l'urbain, il devient essentiel d'améliorer la desserte des espaces périphériques.

Mixité sociale et d'usages

Dans le quartier Smartseille, Euroméditerranée propose une forte mixité d'utilisateurs. De nouveaux modèles de financement permettent un accès au logement à tous types de catégories sociales. La mixité d'usages apparaît de plus en plus avec, en perspective, de faire de l'immobilier « as a service ».

« Les bâtiments à usages mixtes se développent aujourd'hui. Ils deviennent des espaces de travail intergénérationnelles. En mode télétravail, les collaborateurs de ce quartier innovant pourront se retrouver en pied d'immeuble. L'ambition étant de faire vivre et travailler les gens d'un même quartier pour répondre à leurs aspirations. », Hugues Parant, DG d'Euroméditerranée

Sur Smartseille, la question du stationnement automobile a été résolue par la mutualisation des usages le jour et la nuit.

Sans vignette Crit'Air, nous ne pourrions plus circuler en voiture dans les zones à faibles émissions des métropoles françaises, dont celle d'Aix-Marseille-Provence. Les parkings vont devenir des silos convertibles et reconvertis.

Si, dans les grandes agglomérations, les collaborateurs utilisent davantage les transports en commun et les modes doux, les temps de trajet à vélo sont limités. Cependant, l'avènement du vélo à assistance

électrique contribue à rallonger les distances. Les derniers chiffres font état d'un trajet moyen de 12 km.

En région, la voiture est privilégiée. Les collaborateurs qui prennent la décision d'habiter loin des grandes villes apprécieront la localisation de leurs bureaux à proximité des nœuds de transport, d'autant plus que l'augmentation du recours au télétravail rend admissible un temps de trajet plus long.

Trois jours de télétravail hebdomadaires constituent la jauge de basculement entre habiter près et habiter loin du bureau.

« Les salariés des grandes villes commencent à ne plus supporter les temps de transport et la perte de temps associée, surtout à Paris. La première aspiration est liée à cette problématique de mobilité basée sur le temps et la fatigue. Avec la crise de la Covid arrive la problématique de la peur des espaces clos. Il faut donc instaurer des horaires décalés », Fabrice Coquio, directeur d'Interxion France.

« En matière de mobilité, les jeunes aspirent aujourd'hui à une mobilité douce, ils n'envisagent pas les transports en commun », Hugues Parant, Euroméditerranée.

4 ACTIVITÉS TERTIAIRES : LE RETOUR EN GRÂCE DU CENTRE-VILLE

« La mixité joue un rôle important pour faire vivre les quartiers la journée et le soir. Des réflexions sont à mener sur le partage de l'espace public. Le vivre ensemble constitue l'avenir des villes. Des immeubles ancrés sur le territoire et ouverts sur le quartier apportent une bonne réponse localement », assure Guillaume Pellegrin, de Newton Offices.

Avec la hausse des prix de l'immobilier en cœur de ville, les entreprises se sont exilées dans les zones périurbaines, moins coûteuses, donnant lieu à une expansion des zones d'activités en périphérie des agglomérations, au développement des centres commerciaux et des zones commerciales.

Les commerces des métropoles, si peu fréquentés, délaissés, sont contraints de tirer le rideau. De véritables programmes de revitalisation des cœurs de ville sont en cours, impulsés par les municipalités avec le soutien de la Banque des Territoires. Les entreprises suivent le mouvement afin de proposer aux nouvelles générations qui ne possèdent pas de voiture de se rendre au travail en transports en commun. Le centre-ville offre ainsi aux collaborateurs des commerces et services de proximité.

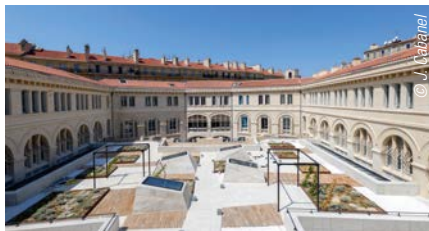
Grâce aux outils de communication permettant la connexion aux grands centres de décision, au maillage de la France en réseaux de transport (TGV, avion), les villes moyennes offrant une haute qualité de vie vont gagner en attractivité. L'employeur participe à la conception de la ville. Raison pour laquelle il doit nouer une alliance durable avec le territoire. « En 2020, l'adresse préférée des entreprises implantées par Provence Promotion a été le centre de Marseille », Philippe Stefanini.

La stratégie de Poste Immo

Les fonctions de La Poste évoluent en raison de la baisse du courrier, de l'augmentation des colis et de l'attractivité numérique. L'entreprise publique doit réinventer son métier traditionnel. « La chute du courrier et l'augmentation des colis liée au e-commerce nous a incités à reconverter nos plateformes en entrepôts dédiés au traitement des colis », ajoute Rémi Ferredj, directeur général de Poste Immo et membre de l'ADI.

La stratégie immobilière repose sur un recul des investissements consacrés aux bureaux de poste et une reconversion des plateformes courrier (de 5 à 10 ha) dans le colis. La Poste mise sur la logistique urbaine (via sa filiale Urby) en aménageant des entrepôts de 2 000 m² à 10 000 m² dans les villes ou en proche périphérie, adossés à des moyens de distribution décarbonés.

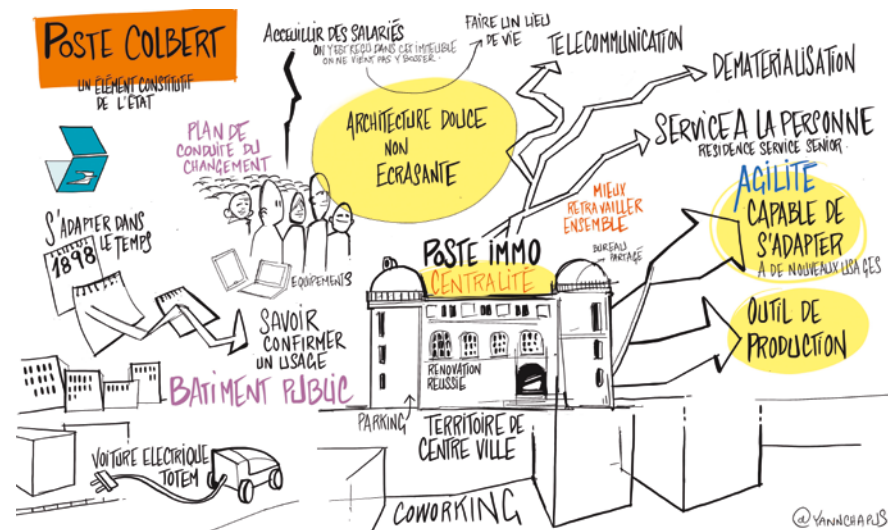
« Chaque jour, 90 000 facteurs rencontrent 40 millions de Français. Raison pour laquelle La Poste se diversifie dans l'économie du vieillissement, sur les questions de santé, en assurant des prestations sociales. Nous faisons passer le permis de conduire. Nous investissons dans des résidences seniors en transformant d'anciens bâtiments postaux en cœur de ville. Une dizaine d'édifices ont été transformés. 25 à 30 nouveaux projets sont prévus d'ici deux ans », annonce Rémi Ferredj.



► Le jardin événementiel de la Poste Colbert



► La Poste Colbert, plus grand projet tertiaire de La Poste en région, ouverte sur le centre de Marseille



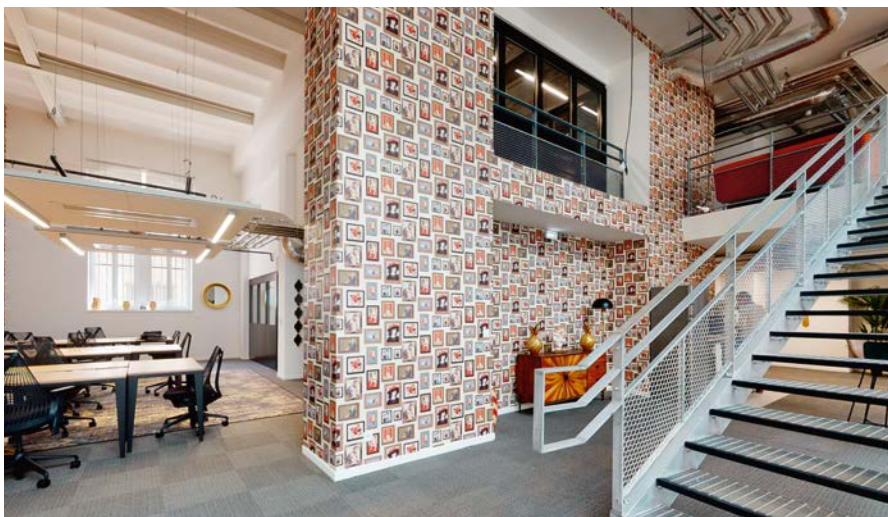
L'entreprise fait du retour en centre-ville un volet de sa stratégie nationale. Les Villages La Poste réinvestissent les agglomérations (Paris, Bordeaux, Dijon, Montpellier, Strasbourg, Nancy, Nantes, Lyon et bientôt Toulouse et Lille).

Les bâtiments tertiaires de La Poste se sont vidés au fil des ans. En accord avec la politique de la ville et avec le soutien de la Banque des Territoires, La Poste – investie par l'État du contrat de présence postale – garantit l'exis-

tence d'un bureau de poste à 20 minutes de chaque foyer (mairie, supermarché...).

En parallèle, La Poste invente de nouveaux usages. « La Poste Immo lance un appel à manifestation d'intérêt en 2021 portant sur la logistique urbaine, les résidences seniors, l'animation territoriale, sans oublier l'axe énergie et développement durable. La politique tertiaire fait partie de la boîte à outils du directeur immobilier », détaille Rémi Ferredj.

5 RISQUES DE BUNKÉRISATION



► L'espace de co-working Startway à l'intérieur de la Poste Colbert

« Les néoruraux sont dans une logique de bunkérisation. Ils aspirent à une sorte de huis clos, à l'abri des dangers du monde, et ne cherchent pas forcément à établir des contacts avec la population locale. Des désirs très insulaires, des rêves de jardin potager garantissant l'autosuffisance alimentaire de la famille émergent également », explique Didier Urbain. Selon cet anthropologue, les villes moyennes représentent le compromis idéal, notamment grâce à la desserte en réseaux de transport (TGV, TER).

La question de la localisation de l'immobilier de bureaux, de son aménagement est étroitement liée à celle du domicile des collaborateurs. La tendance est à la convergence des deux univers. L'entreprise offre des loisirs pour se sentir comme à la maison. Inversement, le domicile comprendra à l'avenir un espace pour le travail.

L'intégration d'une entreprise sur son territoire joue un rôle central. C'est le cas d'Engie, qui souhaite interagir avec la collectivité et intervenir à la fois sur le sujet de la mobilité douce (transports en commun, modes actifs) et sur celui des services offerts. « Nous misons sur l'économie de proximité en faisant appel à des sociétés locales, à des jeunes du quartier pour la décoration des murs, et, lorsque nous ouvrons des commerces, nous faisons en sorte d'offrir des services complémentaires aux commerçants déjà présents », affirme le directeur immobilier d'Engie, Gilles Allard. Dans un contexte où le collaborateur ne vient au bureau que trois jours par semaine, l'entreprise doit être capable d'offrir des services pour optimiser le temps passé.

6 HYBRIDATION BUREAU ET HABITAT

« Le bureau ne doit plus être considéré comme une contrainte, mais comme une fonction (ou des fonctions). (...) Il devient important de développer des lieux de convivialité, de sociabilité, et pas seulement d'offrir une centralité », explique Hugues Parant, directeur général d'Euroméditerranée.

Le quartier Smartseille associe ces nouvelles composantes bureau, habitat, commerces et services (conciergerie) dans un cadre végétalisé (jardins, toits-terrasses...). Certaines fonctionnalités, comme les parkings, bénéficient d'une affectation (bureaux le jour et habitat la nuit). Travailler au cœur d'un bassin de vie devient essentiel pour les nouvelles générations. Celles-ci plébiscitent les quartiers-villages permettant d'allier vie professionnelle et vie privée. Cette hybridation génère de la proximité avec les milieux associatifs (city makers), favorise la mixité sociale. Elle contribue à réduire considérablement la durée du trajet domicile-travail.

Enjeux pour les investisseurs

- La crise sanitaire pourrait accélérer la mixité des destinations – habitations, commerces, hôtellerie, bureaux –, qui diversifie les baux et lisse le risque. La crise a par ailleurs révélé la nécessité de bénéficier d'espaces verts au travail et/ou à son domicile.
- Le bureau devient un lieu de vie qui propose des espaces plus grands, confortables, permettant des rendez-vous informels, des échanges détendus. Le lieu de travail de demain disposera de davantage d'espaces extérieurs et de services à proximité.



► Le futur quartier des Fabriques d'Euroméditerranée à Marseille mixera activité de fabrication légère, logements, bureaux et commerces.

Make Ici, réseau de manufactures
collaboratives ou makers spaces :
Ici Montreuil, Ici Nantes, Ici Marseille

Enjeux pour les entreprises

- . Garantir aux collaborateurs un niveau de qualité de vie au travail. Planter les bureaux dans de véritables lieux de vie constitue une aspiration nouvelle pour nombre de travailleurs.
- . Offre de services de proximité : transports collectifs, restauration, hôtellerie.
- . Mobilité douce et quartier d'affaires : répondre aux aspirations des jeunes actifs.

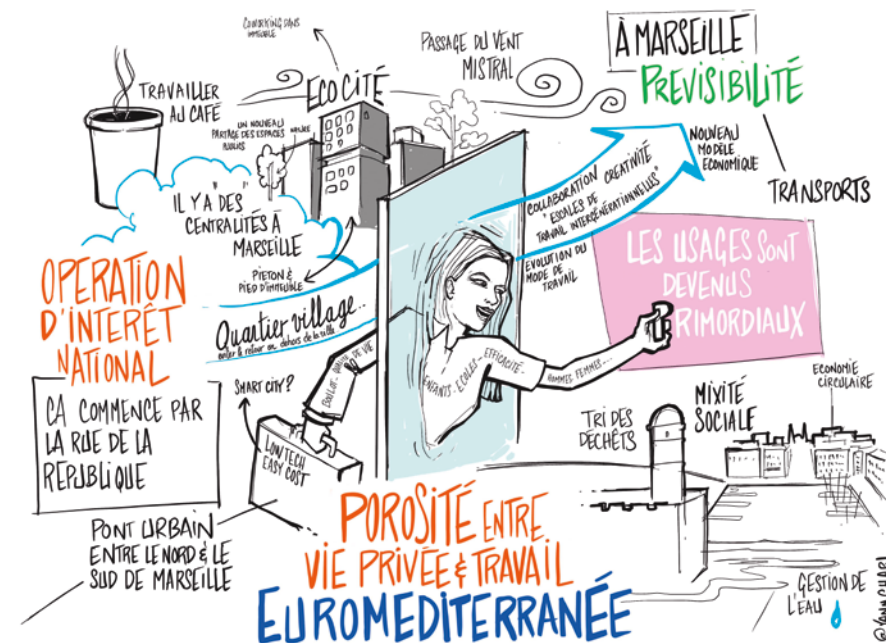
Exemple :

La mise en perspective du quartier d'affaires minéral de la Défense vs la zone boisée de Sophia Antipolis près de Nice, proche de la mer et des stations de sport d'hiver : tennis, piscines, commerces et loisirs ou de La Duranne, à Aix-en-Provence.

« À l'inverse des villes françaises, Marseille centre abrite des populations de classe moyenne, tandis que les classes les plus aisées vivent en périphérie. Nous assistons à une gentrification du centre-ville, et les bureaux doivent offrir du service et une expérience. Se pose la question du type de prestations en fonction des personnes. Dans le cadre de la réduction des mètres carrés de bureaux, nous allons assister à un retour vers le siège social, appelé à devenir un outil de marque. Les open spaces servant à la production devraient diminuer au bénéfice d'open spaces au service de la cohésion », explique Daniel White, directeur de la recherche chez Primonial.



© Sophie Zéron pour la Fondation Bettencourt Schueller



LE FUTUR DES LIEUX DE TRAVAIL 161

Vincent Moreau*Directeur immobilier de Cap Gemini dans le monde***Selon vous, la fonctionnalité du bureau est-elle appelée à évoluer ces prochaines années ?**

Nous allons passer d'un mobilier de bureau statique à un mobilier ouvert. Le bureau sera à l'avenir davantage une plateforme de rencontre et de connectivité plus fluide et plus flexible.

Quelle est votre vision du travail à distance ?

Cap Gemini est leader de la transformation digitale. La nature de notre travail étant digitale et virtuelle, nous pouvons quasiment tout faire à distance, à l'exception de l'intervention sur les

infrastructures. Nous utilisons massivement le télétravail, sauf pour des questions de sécurité ou en cas d'intervention sur les infrastructures réseau. Cela dépend de nos clients. Se pose néanmoins la question de l'évolution des talents, de l'innovation. En cas d'incapacité d'un collaborateur à travailler chez lui, nous lui offrons un environnement de bureau. À 70 %, nos collaborateurs sont favorables au télétravail et possèdent un réseau VPN dédié, compte tenu des contraintes de confidentialité très fortes. Nous avons un corpus de bonnes pratiques.

Quelles sont les évolutions annoncées des bureaux ?

Nous allons évoluer vers une conception événementielle des bureaux qui serviront à se rencontrer, à travailler ensemble. L'avenir sera à la contraction des espaces de travail.

Le bureau du futur sera une plateforme de connectivité entre les salariés. Nous travaillons sur le concept de phygital avec un certain pourcentage de salles de réunion dotées d'équipements immersifs de téléconférence, de téléprésence. Nous parlons désormais de digital workplace, qui est la digitalisation des espaces de travail (mesure de l'hygrométrie, de la température, de la qualité de l'air). Nous travaillons sur l'amélioration des outils de téléconférence afin qu'ils soient plus agréables à l'usage.

Le futur des immeubles de bureaux, c'est, selon vous, l'achat ou la location ?

L'achat immobilier n'a de sens que dans une perspective de long terme adossée à une logique de contrôle des coûts. Compte tenu de la situation, nous ne sommes plus sûrs de rien et nous sommes sur une logique de location. Nous sommes en transformation permanente, ce qui rend difficile un engagement sur neuf ou douze ans.

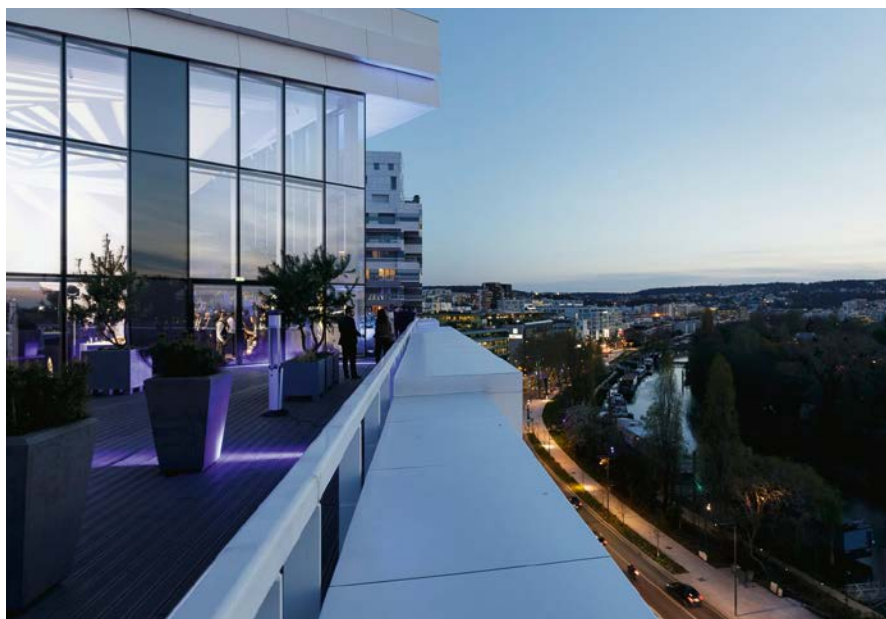
Quel est le lien entre stratégie du groupe, stratégie immobilière et stratégie managériale ?

Les trois sont intimement liés. La stratégie immobilière dépend de l'évolution des effectifs. Un certain pourcentage des collaborateurs travaille chez les clients, d'autres sont en télétravail. Il faut également tenir compte de la croissance organique, de la croissance externe et de l'évolution du marché du travail. Ainsi, nous

avons des ingénieurs autrefois chez nos clients qui reviennent chez nous. D'autres paramètres interviennent, comme la création de centres de recherche directement adossée à la stratégie du groupe, par exemple. En tant que directeur immobilier, je passe beaucoup de temps avec la direction innovation et la direction des ressources humaines. La stratégie immobilière englobe le bien-être des salariés (acoustique, lumière, espaces verts), la flexibilité des bureaux, la digitalisation avec les services accessibles sur une appli dédiée (réserver une salle de réunion immersive...).

Comment la mobilité influencera-t-elle les futures décisions immobilières ?

L'attractivité d'un emplacement prime. Le site doit être central, près des transports collectifs. Nous regardons la distance moyenne du domicile des salariés, la proximité des clients. Le temps de trajet est un gros sujet qui varie selon les pays et selon les villes. Pour choisir une implantation, nous faisons une analyse des déplacements en transport en commun et en voiture. Cap Gemini aménage tous les services possibles sur ses campus (salle de sport, livraison de colis, conciergerie, restaurant...). À Paris, nous avons quitté la Défense pour le quartier d'Issy-les-Moulineaux, plus agréable. À New York, nous sommes dans une tour d'affaires, un ancien bâtiment de la Cinquième Avenue avec un esprit start-up. Outre la mobilité, nous examinons les coûts, l'efficacité énergétique, la connectivité. De 2016 à 2019, nous sommes passés de six sites pour 55 000 m² à deux sites pour 36 000 m². Les emplacements sont meilleurs, et le taux de flex office est de 66 %.



► Capgemini, un nouveau siège mondial à Issy-Les-Moulineaux facilitant le travail en phygital

Christian Schmutz

Chef d'établissement de Levallois et directeur DIELA d'AG2R La Mondiale

Selon vous, la fonctionnalité du bureau est-elle appelée à évoluer ces prochaines années ?

Il faut constamment adapter le modèle pour suivre l'évolution des besoins. Cette évolution s'accélère au point que, chez AG2R La Mondiale, notre charte d'aménagement, qui faisait l'objet d'un process relativement lourd de co-construction et était déployée sur plusieurs années, devient un document en évolution permanente.

La pandémie a donné un coup d'accélérateur aux mutations entamées en matière d'organisation de travail. Quelle est votre vision du travail à distance ? Les espaces vont-ils se transformer ?

La pandémie a été un formidable accélérateur de changement, nous l'avons constaté dans toutes nos activités et pour toutes les directions. Au niveau du courrier, nous avons fort heureusement déployé une gestion électronique de documents dans tous les services de gestion, lesquels n'ont pas été interrompus par le confinement. Et nos clients ont plus facilement accepté les échanges dématérialisés, voire en ont été demandeurs.

Pour les postes de travail, il y aura l'avant et l'après-pandémie, tant l'attachement à son bureau est devenu un concept désuet, ou en tout cas est en passe de le devenir. Le télétravail devient la norme, encore plus avec cette deuxième vague, et nos collaborateurs sont demandeurs ! Ils ont la possibilité de demander deux jours de télétravail par semaine, sur un planning défini par le manager, mais un certain nombre aimerait bien passer à trois jours par semaine ; or, je précise que cela n'est pas envisagé par notre DRH.

Quel sera à l'avenir le rôle du siège social ?

Chez nous, le siège social devient un hub de passage, un lieu d'échange et de rencontre pour les équipes et la direction. Notre nouveau siège, boulevard Malesherbes à Paris, est très largement réservé à ces échanges.

Le futur des immeubles de bureaux, c'est, selon vous, l'achat ou la location ? À l'avenir, la part de l'immobilier de bureaux va-t-elle se réduire ou rester similaire afin d'aménager de nouveaux espaces de créativité ?

Nous avons des politiques de détention différentes en fonction des membres de notre groupe. L'Assurance et les entités Retraite vont naturellement privilégier les détentions, ayant un horizon plus long terme. La Santé-prévoyance va privilégier la location, avec un objectif d'agilité et de mobilisation des ressources sur le cœur du métier.

Le « remote office », ce tiers-lieu proche des lieux d'habitation, pourrait-il monter en puissance ?

Cette solution ne nous semble pas du tout adaptée. En effet, cela engendre des surcoûts, alors que tout ce que nous mettons en place doit générer des économies. Ces solutions peuvent aider au télétravail, mais nous pensons qu'elles génèrent plus d'inconvénients (surcoût, perte du lien avec l'entreprise) que d'avantages (temps de transport raccourci).

Le coworking est-il voué à un bel avenir, ou est-il condamné ?

Le coworking fait partie de notre stratégie ! Notre nouveau schéma directeur immobilier intègre le coworking comme une des solutions

immobilières possibles. En fait, cela permet de répondre aux besoins de locaux temporaires : montée en charge d'un projet, solution le temps de disposer d'un site encore en travaux, réorganisation probable mais pas encore arrêtée...

Les bureaux de demain doivent-ils, selon vous, être proches des « backbones » de communication ?

Je ne pense pas qu'il soit nécessaire de positionner nos immeubles en fonction des nœuds de communication. Tout cela est déjà derrière nous, et chez AG2R LM, nos immeubles sont correctement connectés. Disons que cela fait partie de la base du cahier des charges. Il est par contre nécessaire que les collaborateurs disposent eux-mêmes d'un bon réseau. Peut-être, dans un avenir proche, demandera-t-on à un candidat de certifier qu'il a à son domicile de bonnes conditions de télétravail (un espace dédié et un bon raccordement réseau).

Quel aménagement des bureaux à l'avenir ? L'open space va-t-il évoluer et pour quelles fonctions ?

C'est là le point majeur de notre discussion. L'open space reste le modèle à déployer, dans des versions hypermodulables. Le temps où l'arrivée d'un stagiaire nécessitait de déposer des cloisons est déjà loin derrière nous. Le télétravail engendre une désappropriation des postes de travail ; nous tentons une expérience qui consiste à organiser des rotations de plusieurs directions sur un même plateau, par jour de la semaine, en fonction des adhésions fonctionnelles (projets...).

Ne risque-t-on pas un hiatus entre les cadres exerçant une partie de leur activité en télétra-

vail dans des lieux agréables, ceux qui n'ont pas les moyens et enfin les collaborateurs tenus de se rendre quotidiennement sur place pour exercer leurs missions ?

Cela a toujours été, ne serait-ce que sur les temps de trajet, entre le manager qui habite à côté parce qu'il en a les moyens, par exemple, et le collaborateur qui a de longs temps de trajet. Néanmoins, ce point est important, car il faut conserver ce lien social qui fera que l'entreprise va devoir gérer des groupes de population distincts.

Quel est le lien entre stratégie du groupe, stratégie immobilière et stratégie managériale ?

De la stratégie groupe découlent les deux autres. La stratégie immobilière est proche des finances pour la question, par exemple, de la détention et de l'efficacité des sites, et proche de la DRH pour tout ce qui concerne la qualité de vie au travail. Les stratégies managériale et immobilière se retrouvent sur la question des aménagements des plateaux, l'immobilier déployant la stratégie managériale. Donc, tout cela est fortement interdépendant !

Quel rôle joue l'entreprise sur son territoire ? Quand elle choisit d'investir sur un site, quels sont les critères prioritaires ?

Nous sommes très sensibles aux territoires chez AG2R La Mondiale, et cela pour des raisons historiques. Au-delà, nous y voyons une richesse culturelle et professionnelle pour nos collaborateurs qui ont de réelles possibilités de mobilité géographique. Enfin, et c'est un point essentiel, grâce à cette présence dans les territoires, nous sommes plus proches de nos clients.

EXEMPLES DE NOUVEAUX CONCEPTS IMMOBILIERS

Primonial : éclaircur d'un nouveau quartier de jeunes actifs à Marseille

Construite en 1860, la rue Impériale a changé de nom sous Napoléon. Devenue la rue de la République, elle relie sur un kilomètre la Joliette au Vieux Port. Le plus important programme de réaménagement de France a été entrepris avec le rachat de 140 immeubles haussmanniens pour 129 000 m². Sur les 3 800 lots : 1 300 logements nus, 450 logements meublés et 20 000 m² de bureaux. Primonial a engagé 100 M€ dans

les travaux de réhabilitation des bâtiments. Des réalisations marquantes y fixent désormais des réalisations d'actifs, notamment le premier coliving de France avec Babel Community, des auberges de jeunesse et des résidences d'artistes, un concept store à l'exemple de la Sélection by Sophie Ferjani, ainsi qu'un festival de gastronomie avec des circuits courts alimentaires...



► The Babel Community, les plus grands coliving de France pour loger les jeunes actifs et leur poste de travail en hypercentre de Marseille



thecamp conçoit le futur des lieux de travail à Aix-en-Provence

Fruit de l'imagination d'un chef d'entreprise visionnaire, Frédéric Chevallier, thecamp est sorti de terre en 2017 avec comme ambition de créer les conditions pour imaginer un futur meilleur. *« Nous avons une ambition sans limite, puisque nous voulons transformer le monde et construire le futur plutôt que de le subir. Thecamp se présente comme un tiers-lieu où différentes personnes issues de secteurs économiques distincts décident de collaborer pour construire le futur et travailler sur des projets concrets »*, lance Olivier Mathiot, président de thecamp. L'architecture, les infrastructures, l'importance du développement durable de ce lieu baigné dans la nature font de thecamp un site futuriste. La transparence du bâtiment incite à la rencontre, au croisement des personnes. Centre de formation agréé pour les cadres des grands groupes avec des programmations autour des technologies de demain, centre de séminaires et d'ateliers avec des techniques d'intelligence collective, thecamp est également un accélérateur de startup permettant de développer de nouveaux produits : Bovlabs, Netwookie et Medtrucks se sont distinguées par leurs innovations.

En parallèle, la « Hive », résidence collaborative pluridisciplinaire et multiculturelle, a accueilli sa troisième promotion. Une vingtaine de personnes ont perçu une bourse de résidence. Nourries et logées sur le campus, elles accèdent à l'ensemble des activités et infrastructures de thecamp (conférences, salles de travail, fab lab, espaces sportifs, lieux de vie...).

« Lors de séjours de deux à quatre jours, nous recevons des personnes en immersion pour les sortir de leur quotidien et créer les conditions de groupe d'intelligence collective et de créativité. Nous avons notamment reçu le collectif "Hatch", une communauté de penseurs, d'artistes, de businessmen et d'hommes politiques. Nous étions 80 participants et avons travaillé sur des projets variés, croisé les regards et imaginé un concept de certification par l'ONU des grands groupes autour des objectifs de développement durable », détaille Benoît Baillard, directeur des partenariats et de l'innovation de thecamp.

Dans le Lab, dédié à l'innovation et à l'expérimentation, acteurs privés et publics (entreprises, collectivités locales, territoires, startupeurs et citoyens) collaborent pour résoudre des enjeux urbains complexes en lien avec les défis sociétaux actuels : la navette autonome entre Aix-en-Provence TGV et thecamp, les travaux pour faire de Marseille-Fos un smart port... *« thecamp est un catalyseur de projets. Nous sommes également une société de conseil en développement durable sur les sujets de la mobilité, de la qualité de l'air, du bien-être au travail ou encore du futur de l'alimentation »*, détaille Benoît Baillard. En raison de la pandémie, thecamp a été contraint de ralentir ses activités, mais abrite toujours des start-up et a augmenté la part de résidents en coworking.

L'avenir des lieux de travail semble désormais conditionné par les nouvelles aspirations des collaborateurs.

Désir de mieux vivre, quête de valeurs, prise en compte de la vie personnelle et familiale, besoin d'espace, de nature, nécessité de protéger la planète... ces tendances, qui avaient émergé avant la crise sanitaire, se sont accélérées ces derniers mois. Par ailleurs, avec la pandémie, deux nouveaux paramètres doivent à l'avenir être pris en compte : citons, par exemple, la désaffection pour les temps de transport trop longs et la généralisation du travail à distance. Dans cette économie de plus en plus digitalisée, l'immobilier de bureaux devra se soucier davantage de la connectivité tout en optimisant l'usage des mètres carrés.

Les entreprises pourront désormais demander à leurs collaborateurs d'avoir une bonne connexion pour favoriser le travail à distance. Home office, coworking... elles se dirigent vers une organisation du travail jamais pensée jusque-là. Toutes les options sont permises, **à la condition de se retrouver collectivement pour exercer certaines fonctions de création et de tisser le lien social entre collègues. La fonctionnalité au bureau est à réinventer, tant il semble difficile, à l'heure où nous écrivons ces lignes, d'imaginer un retour à une situation antérieure.**

*Le groupe de réflexion ADI/Aix-Marseille-Provence
recompose le futur du lieu de travail en mouvement
les uns par rapport aux autres*



À PROPOS



L'ADI, l'organisme professionnel de référence pour faire progresser l'immobilier

L'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) regroupe les directeurs et responsables immobiliers des entreprises publiques et privées françaises. Elle compte aujourd'hui près de 400 adhérents, et consolide une force représentative de près de 350 millions de mètres carrés, soit le tiers du parc immobilier des entreprises situées en France. Au sein du secteur immobilier, l'ADI représente la profession auprès des institutions, des médias et du grand public. L'ADI se fixe comme ligne directrice d'accompagner les directeurs immobiliers pour qu'ils puissent exercer efficacement et de façon influente leur métier. Sur des marchés en mouvement et sous la pression d'un environnement économique, technique et réglementaire évolutif, les entreprises doivent être plus agiles pour s'adapter.

Les métiers sont amenés à évoluer vers plus de transversalité à tous les niveaux hiérarchiques des organisations. Accompagner les directeurs immobiliers dans leur quotidien nécessite de penser conjointement le bâtiment, les usages qui lui sont associés et les mobilités. Intégrer l'ensemble de ces enjeux conduit les directions immobilières elles-mêmes à développer des capacités d'adaptation aux changements en élargissant les compétences qui les composent.

L'ADI a 4 missions essentielles :

- . être une plateforme d'échange et d'information des professionnels de l'immobilier ;
- . faire la promotion du métier de directeur immobilier ;
- . assurer la défense des intérêts immobiliers des entreprises ;
- . produire une base documentaire de savoirs à destination des professionnels.

Retrouvez-nous sur

www.adi-france.fr

 @adi_france

 ADI – Association des Directeurs Immobiliers

 ADI – Association des Directeurs Immobiliers



Après le Grand Paris, Aix-Marseille-Provence est la métropole qui compte la plus grande concentration de postes de travail (800 000) de France. Ce territoire possède une très grande diversité de sites professionnels et de zones économiques. Il accueille tous types de secteurs : de l'industrie lourde à la grande logistique, en passant par la R&D et les entreprises de services.

Une transformation urbaine et économique à une vaste échelle (deux fois le Grand Paris) associe la nouvelle métropole Aix-Marseille-Provence (92 communes), les grands aménageurs Euroméditerranée, port de Marseille-Fos et aéroport Marseille Provence, mais aussi la première université francophone du monde disposant de la propriété de son parc immobilier (800 000 m²).

Provence Promotion est l'agence dédiée à l'attractivité économique de ce vaste espace et de sa communauté entrepreneuriale.

Retrouvez-nous sur

www.investinprovence.com

 @ProvencePromo

 @ProvencePromotion



Depuis plus de vingt-cinq ans, l'Etablissement Public d'Aménagement (EPA) Euroméditerranée conçoit, développe et construit la ville méditerranéenne durable de demain au cœur de la métropole Aix-Marseille-Provence. Ce programme, gouverné par l'État et l'ensemble des collectivités locales, s'est imposé comme un accélérateur de l'attractivité et du développement économique, social et culturel sans précédent.

Il concentre sur son périmètre plus de 37 000 emplois privés, 6 500 emplois publics et a suscité l'implantation de plus de 5 300 entreprises. Le 3^e quartier d'affaires de France repose sur sept grands secteurs d'activité : l'immobilier et le BTP, la croissance verte, les métiers de la banque et des assurances, la santé, la logistique et le commerce international, l'industrie numérique et le tourisme

Retrouvez-nous sur

www.euromediterranee.fr

 @Euromed_MRS

 @euromediterranee

REMERCIEMENTS

Albareil Françoise, *Science Po*
Allard Gilles, *ENGIE*
Arnaud Jérôme, *Sanofi Aventis Groupe*
Bailliart Benoit, *thecamp*
Ballerat Gilles, *SNCF IMMOBILIER*
Baloge Marie, *thecamp*
Barla Charlie, *CISAM*
Baudhuin François, *ATOS*
Baudot Bertrand, *Groupe SEB*
Berger Thierry, *ALSTOM*
Bernard Philippe, *Aéroport Marseille-Provence*
Bernard Bertrand, *AIR LIQUIDE FRANCE INDUSTRIE*
Bertoli Paola, *GROUPE SEGULA TECHNOLOGIES*
Blaise Jonathan, *thecamp*
Bord le Tallec Christine, *La Poste*
Borie Juliette, *EDF*
Bosseur Bastien, *Vinci Construction France*
Boureille Marie-Anne, *Hermès International*
Bouyer Christophe, *Eiffage*
Brunel Sabine, *AXA*
Brusset-Delouvrier Anne-Christine, *GROUPE RENAULT*
Bureau du Colombier Nathalie, *Journaliste*
Carpentier Aurélie, *Vinci Construction France*
Carreau Victor, *COMET*
Chabert Jérôme, *Plastic Omnium Gestion*
Chauvin Jean-Luc, *CCI Aix-Marseille-Provence*
Chef Christophe, *Pôle Emploi*
Ciccaldi Patrice, *thecamp*
Clémentine De Carvalho, *Adi*
Cléret Christian Christian, *Cléret Conseil*
Colombani Paul, *Euroméditerranée*
Coquio Fabrice, *Interxion*
Darbes-Picca Solange, *Banque de France*
Deffains Laetitia, *Expleo France*
Deflesselles Bernard, *Provence Promotion*
Desmarest Nathalie, *Sanofi Aventis Groupe*
Dib Mona, *Engie*
Drozdowski Monique, *UGAP*
Dubrana Emmanuelle, *Science Po*
Dufrasnes Emmanuel, *Ecole nationale supérieure d'architecture de Strasbourg*
Dussart Bruno, *Dussart Bruno*
Fécamp Xavier, *Hermès International*
Feredj Remi, *La Poste Immo*
Flechet Laurent, *PRIMONIAL*
Fratzke-Weiss Birgit, *EDF*
Gapp Laure-Reine, *ADI*
Garbo Francesco, *photographe*
Gauthier-Deblaise Marjorie, *PERNOD RICARD*
Gehin Camille, *La Poste Immo*
Ghio Stéphane, *Euroméditerranée*

Giral Christophe, *Euro Disney*
Goig Elizabeth, *Aix-Marseille Université*
Guahsbas Corinne, *Association des Paralysés de France*
Guizol Catherine, *Ipsen Pharma*
Ingouf Philippe, *Icade Management*
Isella Morgane, *ADI*
Jasson Bertrand, *ORANGE*
Lacroix Denis, *Compagnie de Saint Gobain*
Laffon Romain, *Aix Marseille Université*
Lafougère Arnaud, *Sequoias immobilier*
Lebon Jérôme, *Crédit Agricole*
Lemée-Alexandre Véronique, *Aéroport Marseille-Provence*
Locilla Michel, *Métropole Aix-Marseille-Provence*
Lunel Arnaud, *Assistance publique des hôpitaux de Paris*
Maigron Olivier, *Sanofi Aventis Groupe*
Mandron Sébastien, *Worldline*
Mathiot Olivier, *thecamp*
Meehan Emmanuelle, *GILEAD*
Mégret Flora, *Schneider Electric*
Mignard Jean-Philippe, *Conseil départemental des Bouches-du-Rhône*
Moreau Vincent, *CAPGEMINI SERVICES*
Nicoletti Matthieu, *COMET*
Parant Hugues, *Euroméditerranée*
Perez Christophe, *Provence Promotion*
Péronneau Florence, *Pollen Re*
Perpere Jacques, *AIRBUS*
Péto Dominique, *Bayard Albert 1^{er}*
Rawls Peter, *Euroméditerranée*
Re Fabio, *Groupe Renault*
Regrigny Nicolas, *Métropole Aix-Marseille-Provence*
Reiche Stéphane, *Port Marseille-Fos*
Renaud François, *thecamp*
Resplandy-Bernard Alain, *Direction de l'immobilier de l'Etat*
Rosso Christine, *Port Marseille-Fos*
Schappu Yann, *thecamp*
Schmutz Christian, *AG2R*
Sonnier Christine, *L'Oréal*
Souffir David, *Aéroport Marseille-Provence*
Stefanini Philippe, *Provence Promotion*
Taris Jérôme, *Picard*
Tarrizo Sylvie, *Euroméditerranée*
Toubin Philippe, *Toubin Philippe*
Venec Alexandre, *Provence Promotion*
Vidal Yves, *Métropole Aix-Marseille-Provence*
Vis Matthieu, *Provence Promotion*
Vuillemot Jérôme, *CAAP*
While Daniel, *PRIMONIAL*
Zamolina Sofya, *Provence Promotion*

OURS

Ouvrage édité par Provence Promotion

Les Docks - Atrium 10.5
10, place de la Joliette
CS 45607 - 13567 Marseille cedex 02 - France
Tél. 33 (0)4 96 11 60
info@investinprovence.com

Directeur de publication Philippe Stefanini

Rédacteur en chef Nathalie Bureau du Colombier

Avec la contribution de Anne-Christine Brusset-Delouvrier, Jacques Perpère, Laure-Reine Gapp, Morgane Isella, Stéphane Ghio, Sylvie Tarizzo, Alexandre Venec, Matthieu Vis, Sofya Zamolina, Benoit Bailliart, François Renaud, Marie Beloge

Crédit photos © Provence Promotion, Shutterstock, Francesco Garbo, Interxion, thecamp, The babel community, MC Marseillaise, Eric Laignel, Foncière Jaguar, LiveMentor, Viguier, ZEBOS, SEMEPA, Olivier Martin Gambier, Port Marseille-Fos, Newton Offices, J. Cabanel, Startway, Capgemini

Illustrations Yann Chapus

Conception et création graphique Sur les Toits

Septembre 2021

