

**Les Cahiers de  
la Chaire Immobilier et  
Développement Durable**



**Quartiers d'affaires  
et bureaux dans  
la ville post-covid**

Sous la direction de  
Ingrid Nappi et  
Margot Beauchamps

# ESSEC BUSINESS SCHOOL



**Vincenzo Vinzi**  
Directeur général  
ESSEC Business School

**CRÉÉE EN 1907, L'ESSEC BUSINESS SCHOOL VEUT ÊTRE AUJOURD'HUI UNE ÉCOLE-MONDE AUX RACINES FRANÇAISES. SA MISSION EST DE DONNER DU SENS AU LEADERSHIP DE DEMAIN ET D'AVOIR UN IMPACT GLOBAL.**

L'ESSEC est une école **qui allie recherche et enseignement**, et propose des programmes allant du Bachelor au PhD. L'ESSEC propose de nombreux programmes de niveau Master, notamment le programme **Grande École / Master in Management**. L'ESSEC offre également des programmes de formation post-expérience pour les professionnels, tel son programme **Global MBA** pour les cadres à haut potentiel, désirant renforcer leurs compétences et stimuler leur carrière. L'ESSEC propose enfin de la **formation sur-mesure**, conçue et développée pour les entreprises à partir de leurs besoins en formation. L'excellence de ces programmes est reconnue par les plus grands standards internationaux en management comme en témoigne la **“Triple couronne”** d'accréditations: **EQUIS, AACSB et AMBA**.

L'expérience d'apprentissage proposée par l'ESSEC combine **excellence et singularité**. Son **modèle pédagogique unique** repose sur de multiples expériences d'apprentissage favorisant l'**acquisition de savoir de pointe**, mais aussi de **savoir-faire** et de **savoir-être**. Tout au long de leur cursus, les étudiants ont la possibilité d'être acteurs de leur formation, ils acquièrent les clés pour imaginer, créer, diriger et avoir **un impact positif** sur le monde de demain, qui sera plus complexe et évoluera de plus en plus rapidement.

Nos **campus internationaux** en **Asie-Pacifique** et en **Afrique** sont autant de **portails** permettant à nos étudiants de se confronter à des **environnements culturels différents** et de développer une **connaissance pratique** des acteurs économiques de ces régions en pleine expansion.

Ils permettent à notre institution de forger des alliances étroites avec des partenaires académiques, privés et publics dans ces régions qui représentent les **leviers de croissance du monde de demain**. Afin que le parcours académique de ses étudiants soit à la mesure de leur carrière internationale, l'ESSEC a également construit un réseau d'**alliances structurantes** avec des **partenaires académiques de haut niveau** dans le monde entier.

Pour être une École-monde, l'ESSEC veut cultiver ses racines françaises et former des **leaders responsables**. Être un leader responsable signifie être capable de voir au-delà du *business as usual*. Les leaders responsables doivent savoir conjuguer performance de l'entreprise et **bien-être** des employés, bénéfices à court terme et avantages à **long-terme**. Pour préparer ses étudiants au monde de demain, la pédagogie de l'ESSEC vise à éveiller et développer une **pensée créative et critique** alliée à la méthode du *learning-by-doing*, car les leaders responsables sont avant tout des créateurs qui savent **fédérer autour d'une vision**, au service d'un **impact positif sur la société**.

L'ESSEC est un **écosystème complet**, à la croisée d'une **recherche rigoureuse et pertinente**, de **l'innovation entrepreneuriale**, des entreprises et de la société. Nous avons la conviction que la rencontre de la recherche et des entreprises dans la salle de classe est un impératif pédagogique. Étudier à l'ESSEC, c'est avant tout dessiner son **propre chemin** vers l'avenir et rejoindre une **communauté** de plus de **62 000 diplômés** dans le monde qui ne cesse jamais d'apprendre. 

## Chiffres clés

**62 000**

alumni à travers le monde

**4 — +1**

campus:  
Cergy, Paris-La Défense,  
Singapour et Rabat

campus  
numérique  
augmenté

**245** universités partenaires  
dans 42 pays

**2 000** diplômes délivrés chaque année,  
dont 1 600 de niveau Master

**+20** chaires  
d'enseignement et de recherche

**27** programmes de doubles diplômes  
(20 internationaux, 7 nationaux)

**142** professeurs de 37 nationalités  
dont 21 professeurs Emeritus

**7 050**

étudiants en formation initiale

**39 % — +100**

d'étudiants  
internationaux

nationalités  
représentées

**76**

étudiants  
PhD

**+100**

associations  
étudiantes

**5 000**

managers en formation continue

**+500**

entreprises partenaires de la pédagogie  
et du recrutement



Les Cahiers de  
la Chaire Immobilier et Développement Durable

#8

Quartiers d'affaires  
et bureaux dans la ville post-covid

Sous la direction de  
**Ingrid Nappi et Margot Beauchamps**



Le MIPIM – le Marché International des Professionnels de l’Immobilier – réunit chaque année les acteurs internationaux les plus influents de tous les secteurs de l’immobilier professionnel – bureaux, résidentiel, commerces, santé, sport, logistique. Il offre l'accès aux plus grands projets de développements immobiliers et aux sources de capitaux à l'international. À l'occasion de l'édition 2021, le MIPIM est heureux de renouveler son soutien aux futures générations de professionnels de l'immobilier au travers de la diffusion de ce huitième Cahier de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC.

**[www.mipim.com](http://www.mipim.com)**



---

Les Cahiers annuels de la Chaire sont téléchargeables sur  
[www.essec-immobilier.com](http://www.essec-immobilier.com)

La Chaire Immobilier et Développement Durable tient à remercier chacun des intervenants de ce cahier qui ont cru en ce projet et accepté de prendre part à l'aventure.

Une mention spéciale au MIPIM, représenté par Maud Chevalier, qui nous a renouvelé sa confiance pour ce huitième numéro des Cahiers de la Chaire.

Merci également à tous ceux qui ont aidé à sa mise en œuvre: Julie Benoit, Elisabeth Bieber, Valentine Boucher, Debby Cordeiro, Roxane Decraemer, Glenn Domingues, Nika Dzhioeva, Marie-Alice Huet, Stéphanie Larcheron, Thomas Ledoux, Rémy Marcin, Ludivine Preneron, Yolaine Proult, Marc Vétillard et Bartholomew Wander.

Nous remercions particulièrement les deux étudiantes de la Chaire, qui ont conduit la plupart des entretiens de ce Cahier et se sont fortement impliquées dans le travail d'édition: Chloé Chapuis et Hanna Cohen.

Enfin, nous remercions les équipes de l'ESSEC: Anne Laure Thiery et Mélissa Guillou (graphistes) et reprographie, ainsi que Fazia Ribeiro pour le suivi éditorial.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>27</b>
<hr/>	
<b>Mutations du travail et nouvelles exigences des usagers</b>	<b>35</b>
<hr/>	
 <b>Mutations du travail et nouvelles exigences des usagers</b>	<b>35</b>
<hr/>	
– <b>Entretien avec Dominique Turcq</b> .....	<b>37</b>
Fondateur de l’Institut Boostzone, Paris, France	
– <b>Entretien avec Ingrid Nappi et Diane Le Luyer</b> .....	<b>43</b>
Professeur à l’ESSEC, titulaire de la Chaire Workplace Management et Ingénieur de recherche, Cergy, France	
– <b>Entretien avec Richard Shearmur</b> .....	<b>55</b>
Professeur, Directeur de l’école d’urbanisme de l’Université McGill, Montréal, Canada	
– <b>Entretien avec Carlo Ratti</b> .....	<b>63</b>
Directeur du « Senseable City Lab », MIT, Boston, Massachusetts, États-Unis	
– <b>Entretien avec Patrick Levy-Waitz</b> .....	<b>69</b>
Président de France Tiers-Lieux, Paris, France	
<hr/>	
<b>Impact de la crise du covid sur le marché de l’immobilier tertiaire et les quartiers d’affaires</b>	<b>75</b>
<hr/>	
 <b>Impact de la crise du covid sur le marché de l’immobilier tertiaire et les quartiers d’affaires</b>	<b>75</b>
<hr/>	
– <b>Entretien avec Xavier Musseau et Ronen Journo</b> .....	<b>77</b>
Président de Hines France et Directeur des Opérations Hines Europe	
– <b>Entretien avec Méka Brunel</b> .....	<b>87</b>
Directrice générale de Gecina, Paris, France	
– <b>Entretien avec Éric Groven</b> .....	<b>93</b>
Directeur Immobilier des Réseaux France Société Générale, Paris La Défense, France	
– <b>Entretien avec Assem El Alami</b> .....	<b>101</b>
Responsable du pôle clients internationaux, Berlin Hyp, Berlin, Allemagne	



## **Regards croisés sur les quartiers d'affaires parisiens** 109



### **Regards croisés sur les quartiers d'affaires parisiens**

**109**

#### **- Entretien avec Emmanuel Grégoire .....** **111**

Premier Adjoint à la Maire de Paris, France

#### **- Entretien avec Antoine Derville .....** **119**

Président de Colliers International France et Belgique,  
Président de l'ORIE, MRICS, Paris, France

#### **- Entretien avec Patrick Ollier .....** **125**

Président de la Métropole du Grand Paris, France

#### **- Entretien avec Pierre-Yves Guice .....** **131**

Directeur général de Paris La Défense, France

#### **- Entretien avec Jean-Luc Crochon .....** **141**

Fondateur de l'agence Cro&Co Architecture, Paris, France

## **Perspectives internationales sur les quartiers d'affaires et l'immobilier tertiaire** 149



### **Perspectives internationales sur les quartiers d'affaires et l'immobilier tertiaire**

**149**

#### **- Entretien avec François Trausch .....** **151**

CEO d'Allianz Real Estate, Paris, France

#### **- Entretien avec Nathalie Palladitcheff et Stéphane Villemain .....** **159**

Présidente et cheffe de la direction et Vice-président RSE, Ivanhoé  
Cambridge, Montréal, Canada

#### **- Entretien avec Serge Fautré.....** **167**

Président-directeur général d'AG Real Estate, Bruxelles, Belgique

#### **- Entretien avec Mahmoud Al Burai .....** **175**

Vice-président de l'International Real Estate Federation et Directeur du  
Middle East Cities Center, Dubaï, Émirats Arabes Unis

Les propos tenus dans cet ouvrage n'engagent que leurs auteurs  
et non pas l'ESSEC Business School.



Créée en janvier 2003, soutenue par Allianz Real Estate, Espaces Ferroviaires (SNCF Immobilier), Frey, Gecina, Quartus, RATP Real Estate, LaVilleE+ et Vinci Immobilier, la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC a pour objectif de favoriser à la fois l'enseignement et la recherche en économie, finance et management de l'immobilier en prenant en compte les enjeux du développement durable.

L'ESSEC est aujourd'hui la première grande école de management en France et parmi les premières en Europe à créer un pôle de compétence dans ce domaine, à la fois en formation initiale et en formation continue. La Chaire forme ses étudiants à devenir de futurs spécialistes et managers directement opérationnels dans des métiers en perpétuelle évolution, dans un contexte de financiarisation de l'immobilier et en tenant compte des nouvelles problématiques de développement durable. La Chaire permet à ses étudiants de suivre des enseignements accrédités par la RICS.

La Chaire est également un lieu de production et de recherches académiques orientées sur le management et la stratégie immobilière des entreprises et des investisseurs.

**[www.essec-immobilier.com](http://www.essec-immobilier.com)**

# Avant-propos



© Hermance Thiry

Ce huitième numéro des Cahiers de la Chaire s'intéresse aux effets de la crise du covid sur le devenir des bureaux et des quartiers d'affaires, un an et demi après le déclenchement de la pandémie. Les bureaux et une bonne partie des quartiers d'affaires ont été désertés au plus fort des confinements, et alors que chaque pays expérimente diverses manières de juguler la diffusion du coronavirus, le retour des salariés au bureau s'effectue à un rythme très varié selon les situations sanitaires nationales, selon les décisions collectives prises au sein de chaque entreprise, et selon la sensibilité et vulnérabilité de chacun face à ce virus qui a bouleversé de multiples aspects de nos vies.

L'expérimentation massive du télétravail a accéléré des mutations dans l'organisation de la coopération entre salariés d'une même entreprise et entre partenaires, soulevant des interrogations multiples: les salariés sont-ils tous égaux en ce qui concerne les conditions matérielles du travail à distance? Quels peuvent être les attraits du bureau face au confort du travail à domicile, qui supprime en outre la nécessité d'un trajet vers les quartiers d'affaires? Peut-on anticiper une réduction des besoins de mètres carrés de bureaux pour les entreprises? Comment ces dernières peuvent-elles continuer à insuffler une culture d'entreprise, porteuse de valeurs et du sens du travail et du collectif, si les salariés ne se rencontrent plus en face-à-face au quotidien? Qu'est ce qui garantira à l'avenir la solidité des actifs de bureaux?

Pour aborder ces questions et tenter de dresser un état des lieux des effets de la crise sanitaire sur l'avenir des quartiers d'affaires et plus largement de l'immobilier tertiaire, ce Cahier donne la parole à une vingtaine d'acteurs de la ville et de l'immobilier tertiaires: élus, aménageurs, promoteurs, investisseurs, architecte et utilisateur final du bureau.

Ces regards croisés permettent de dresser un portrait du bureau et du quartier d'affaires du futur. Lieu de vie offrant des espaces confortables propices à la convivialité et à l'interaction sociale, gages de productivité des salariés, le bureau du futur devra de surcroît être durable, central, ou tout au moins accessible par des moyens de transport de toute nature (transports en commun, mobilités douces, etc.). Le quartier d'affaires doit lui aussi se faire lieu de vie, offrant à proximité tous les services de la vie quotidienne et des espaces verts.

Les travaux de la Chaire sont soutenus par nos partenaires, Allianz Real Estate, Espaces Ferroviaires (SNCF Immobilier), Frey, Gecina, Quartus, RATP Real Estate, LaVilleE+ et Vinci Immobilier, que je remercie ici.

Le partenariat avec le MIPIM nous permet une diffusion large du présent Cahier.

## Ingrid Nappi

Professeur titulaire de la Chaire Immobilier et Développement Durable



Allianz Real Estate constitue et gère un portefeuille international pour le compte de compagnies du groupe Allianz et de partis tiers au travers d'investissements directs et indirects ou de prêts.

#### **74,3 milliards d'euros d'actifs sous gestion**

Initialement composé par 16 milliards d'euros d'investissements directs en 2008, le montant des actifs sous gestion de notre portefeuille s'est élevé à fin mars 2021 à 74,3 milliards d'euros. Une telle croissance nous a permis d'être l'un des plus grands investisseurs immobiliers au monde, au travers d'investissements directs, indirects et de financements immobiliers en Europe, aux États-Unis et dans la région Asie-Pacifique. Aujourd'hui notre portefeuille est composé notamment à 54 % de biens immobiliers de bureaux, de 14 % de biens logistiques, de 13 % d'immobiliers de commerce et de 9 % de biens résidentiels.

#### **19 bureaux**

Nos sièges sociaux se situent à Munich et à Paris et la gestion opérationnelle est assurée par nos bureaux établis dans dix pays: Allemagne, France, Belgique, Italie, Espagne, Autriche, États-Unis, Chine, Japon et Singapour.

#### **465 professionnels de l'immobilier**

Notre équipe de 465 collaborateurs répartis à travers le monde s'appuie sur sa connaissance des marchés locaux pour développer une expertise immobilière mondiale et créer des partenariats efficaces dans le monde entier.

[www.allianz-realestate.com/fr](http://www.allianz-realestate.com/fr)

## Avant-propos



La crise sanitaire et ses répercussions économiques ont permis d'illustrer et d'accélérer pertinemment les mutations à l'œuvre dans le secteur de l'immobilier, et notamment en ce qui concerne plus particulièrement l'immobilier tertiaire. Pour les investisseurs immobiliers, s'assurer que les actifs tertiaires répondent aux nouveaux besoins des utilisateurs en cette période de profonds changements devient crucial à court et moyen terme. Le bureau est le moteur de nos entreprises, la recherche et la rétention des talents sont plus que jamais d'actualité, il est également un des prismes de la transition écologique : il n'a jamais eu autant d'importance que depuis le jour où les salariés n'ont plus été en mesure de s'y rendre.

Chez Allianz Real Estate, cette volonté de répondre aux nouveaux besoins des occupants se traduit par le Building Signature Program, une initiative développée à l'échelle mondiale, pour améliorer l'expérience des utilisateurs et optimiser les opérations et les performances environnementales. Ce programme cible tant les actifs nouveaux qu'existant. Rien qu'en Europe, 500 000 mètres carrés de bureaux sont modernisés afin de maximiser la valeur de notre portefeuille tout en poursuivant un programme environnemental et sociétal ambitieux qui met l'accent sur l'utilisateur et son bien-être.

Dans le passé, la définition d'un immeuble de bureau durable tenait à trois mots : emplacement, emplacement, emplacement. L'après-covid nous apprend que cette définition a évolué en : emplacement, services, et développement durable.

Cet immeuble doit offrir aux usagers de nouveaux lieux de vie et de travail en offrant aussi de la flexibilité et de la réversibilité des espaces, éléments clefs à la vie d'un actif à une époque où la forte variabilité d'occupation des bureaux est en passe de devenir la norme. Il doit être connecté vers l'extérieur et être capable de réagir en fonction des données qu'il génère. C'est pour cela que ce programme « *Building signature* » nous permet de proposer des espaces de bureaux d'avant-garde, durables et de haute qualité, au cœur-même des grands quartiers d'affaires européens et mondiaux. C'est l'unique moyen de conserver une haute attractivité et donc de pérenniser notre patrimoine. Nous l'intégrons dans chacun de nos investissements.

La crise sanitaire que nous avons connue a été le marqueur de transitions bien plus profondes. Les changements dans notre façon de travailler vont nous permettre d'aborder et d'intégrer les transitions digitales et écologiques de façon systématique.

Chez Allianz, nous avons anticipé ce monde post-covid en combinant, pour nos acquisitions et développements dans le parc tertiaire, les normes les plus élevées en termes d'innovation, de numérisation et de connectivité, ainsi que celles concernant l'impact social et environnemental de nos bureaux. Avec notre approche RSE, nous œuvrons à intégrer ces nouveaux standards avec pour objectif que nos actifs tertiaires soient prêts au monde de demain.

Pour la troisième année consécutive, le groupe Allianz soutient la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC. Notre ambition est de renforcer ce partenariat dans le temps, en développant un enseignement réciproque entre Allianz et les étudiants de la Chaire, qui sont la prochaine génération de l'immobilier de demain.

**Sébastien Chemouny**  
Head of France d'Allianz Real Estate



Filiale d'aménagement urbain et de promotion immobilière du groupe SNCF, ESPACES FERROVIAIRES redonne vie aux sites ferroviaires qui n'ont plus d'utilité d'exploitation. Ses équipes valorisent ces fonciers exceptionnels afin de créer des quartiers bas carbone, responsables et inclusifs. Des projets qui préfigurent la ville de demain, réalisés en partenariat avec les collectivités locales, les promoteurs, les bailleurs sociaux, les investisseurs et les utilisateurs, en concertation avec les riverains.

ESPACES FERROVIAIRES, certifiée ISO 14001, maîtrise les métiers de l'aménagement et de la promotion immobilière. Aujourd'hui, l'entreprise intervient sur plus de 30 sites de développement urbain, situés dans une quinzaine de grandes villes en France, représentant un potentiel de deux millions de mètres carrés de construction. À Paris, quatre projets de quartiers bas carbone sont en phase opérationnelle: Chapelle International, Hébert et Ordener-Poissonniers dans le 18<sup>e</sup> arrondissement, Les Messageries - Gare de Lyon Daumesnil dans le 12<sup>e</sup>. Ces quatre sites totalisent près de 22 hectares de foncier et représentent un potentiel, sur 8 à 10 ans, de plus de 400 000 mètres carrés de programmes immobiliers mixtes et multifonctionnels.

<https://espacesferroviaires.sncf.com/>

## Avant-propos



© Pierre Chiquelin

La crise sanitaire a fait ressortir plusieurs faiblesses dans nos villes actuelles, notamment le manque de rapport à la nature en milieu urbain, des logements parfois peu adaptés aux évolutions rapides du contexte de vie, et un nouveau rapport au (télé)travail. Mais elle a aussi ouvert des champs d'investigation, d'innovation et d'approfondissement. Elle a remis l'Humain, l'occupant et l'utilisateur au centre de nos préoccupations mais aussi au cœur de la création de valeurs sociales et économiques.

C'est pourquoi les usages, la qualité de vie et les nouveaux besoins des habitants, salariés et usagers fondent notre inspiration. En tant qu'acteurs de la ville et du cadre de vie, notre responsabilité est de proposer de nouvelles façons d'habiter et de travailler dans des bâtiments pluriels et adaptables. Nous devons également moderniser les services urbains et les modes de gestion des immeubles et des futurs quartiers. Enfin, nous travaillons pour imaginer une offre urbaine intégrée pour des quartiers bas carbone, responsables et intelligents, résilients et inclusifs, qui anticipent les transformations sociétales.

Ce travail ne peut se faire qu'à plusieurs, en étant à l'écoute de toutes les parties prenantes, en privilégiant un écosystème collaboratif et citoyen qui met à contribution toutes les intelligences dans la conception de chacun de nos projets. Le partenariat avec la chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC s'inscrit dans cette démarche. Il doit nous permettre d'échanger et de partager avec les jeunes générations talentueuses sur tous ces enjeux.

Objectif: construire, ensemble, les villes de demain.

### Fadia Karam

Directrice générale d'*Espaces Ferroviaires*



Spécialiste de la centralité et des usages, Gecina exploite des lieux de vie innovants et durables. La société d'investissement immobilier détient, gère et développe le premier patrimoine de bureaux d'Europe, situé à près de 97 % en Île-de-France, un patrimoine d'actifs résidentiels et des résidences pour étudiants, qui représentent plus de 9 000 logements. Ce patrimoine est valorisé à 19,7 milliards d'euros fin 2020.

Gecina a inscrit l'innovation et l'humain au cœur de sa stratégie pour créer de la valeur et réaliser sa raison d'être: « Faire partager des expériences humaines au cœur de nos lieux de vie durables ». Pour nos 100 000 clients, cette ambition est portée par la marque relationnelle et servicielle YouFirst. Elle est aussi inscrite au cœur d'UtilesEnsemble, son programme d'engagements solidaires pour l'environnement, pour la cité et pour l'humain.

Gecina est une Société d'Investissement Immobilier Cotée (SIIC) sur Euronext Paris et a intégré les indices SBF 120, CAC Next 20, CAC Large 60, CAC 40 ESG, Euronext 100. Gecina figure également parmi les sociétés les plus performantes de son secteur dans les classements extra-financiers de référence (GRESB, Sustainalytics, MSCI, ISSESG, CDP).

[www.gecina.fr](http://www.gecina.fr)

# Avant-propos



© Valérie Archéno

Jamais l'immobilier d'entreprise n'avait connu une telle secousse. L'annonce d'un confinement strict, en mars 2020 pour lutter contre la Covid-19, a été une expérience grandeur nature pour l'immobilier de bureau. Les salariés ont été contraints de travailler à domicile pendant plusieurs semaines, et des transformations qui étaient déjà à l'œuvre se sont brusquement accélérées.

Après un premier bilan, où managers et salariés sont parvenus à créer de nouveaux modes de fonctionnement pour maintenir tout ou partie de leur activité, une première série d'analyses et de commentaires a semblé enterrer sine die le besoin d'aller au bureau. Tout pourrait se faire à distance, les technologies seraient matures, les salariés demandeurs, et enfin, cerise sur le gâteau, cela réduirait les déplacements inutiles, et contribuerait donc à la lutte contre le réchauffement climatique.

Et si c'était vrai ? Et si l'avenir donnait raison à l'emballément et aux analyses quelque peu hâtives ? Ma conviction profonde – et elle en surprendra plus d'un – est que le bureau, comme lieu de travail seulement administratif, a bel et bien vécu ses dernières heures. Pourtant, l'invasion du travail dans nos foyers n'est pas souhaitable, tant elle a révélé les inégalités sociales et celles entre les femmes et les hommes. Il faut sacrifier le foyer, espace privilégié pour la réflexion, la famille et le ressourcement.

La crise sanitaire a amplifié les tendances que sont l'attractivité économique des métropoles et la centralité, la numérisation privilégiant emplois de service et à valeur ajoutée au détriment de tâches administratives, et l'urgence à agir pour préserver l'environnement. Elle a également accentué le changement de regard sur l'entreprise, sur laquelle pèsent des attentes encore plus vives de la part de nos concitoyens. Le rapport au travail, enfin, a connu une forte accélération de sa mue.

Les besoins ont changé de nature. Les professionnels de l'immobilier d'entreprise n'ont d'autre choix que de se réinventer pour répondre aux nouveaux enjeux, qui sont désormais culturels. Ils n'ont d'autre choix que de transformer le bureau, l'espace physique de travail, en lieu de vie désirable et durable, où la confrontation des idées et les échanges spontanés ont toute leur place, en outil de travail au service des réalisations des entrepreneurs grands ou petits. Un lieu de vie qui place alors l'humain au cœur, respectueux du passé mais aussi de l'avenir, qui allie bien-vivre ensemble et performance, intelligence collective et innovation. Un lieu de vie, qui permet l'adhésion, l'appartenance, le partage.

Un lieu de vie ouvert finalement sur son quartier où se déploie une mixité des usages autour de noeuds de transport pour réduire le trafic pendulaire. Un quartier aux fonctions multiples - avec des logements, des espaces de travail, des lieux de divertissement et d'enseignement - et réunissant tout un écosystème d'acteurs interdépendants.

Pour continuer à opérer dans le futur, nous aurons besoin d'inscrire toujours plus nos projets dans cette réflexion intégrée, en lien avec l'ensemble des acteurs de la ville. C'est la fin absolue de la pensée en silos.

## Méka Brunel

*Directrice générale de Gecina*



LaVilleE+® est une start-up immobilière engagée pour la Ville Durable, filiale du groupe Société Générale. Spécialisée en Conseil Stratégique Urbain, LaVilleE+® intervient pour le compte de donneurs d'ordre publics (collectivités, aménageurs, etc.) ou privés (investisseurs, foncières, opérateurs, développeurs...) qui ont des projets de territoires (îlots, campus, quartiers...), d'immobilier ou des sujets spécifiques de mobilité.

Elle développe, à travers des missions d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage, une approche par l'impact qui garantit la consolidation du projet très en amont, l'adhésion de toutes les parties prenantes impactées, et l'élimination des risques de controverse et d'opposition au projet.

Aujourd'hui, ce sont plus d'une centaine d'ateliers de négociation/concertation impliquant 1200 acteurs et un portefeuille de 50 projets de villes et de mobilités durables.

**<https://villeagiledurable.com/le-mag/>  
<https://www.linkedin.com/company/villeagiledurable>  
@LaVilleEplus**

# Avant-propos



LaVilleE+® est la filiale de Conseil Stratégique Urbain du groupe Société Générale.

Spécialisée dans la formulation, la négociation et le suivi de feuille de route de projets à impact positif, LaVilleE+® a développé depuis 2018 une solide expérience sur plus de 50 projets, concernant des questions d'attractivité, d'aménagement urbain durable, de mobilité durable et de transition écologique des territoires, à toutes les échelles (du bâtiment, à l'îlot urbain, au quartier, à la ville).

LaVilleE+® a développé aiE+, une méthodologie efficace d'évaluation d'impact à chaque étape du cycle de vie du projet.

LaVilleE+® est appuyée par l'équipe de recherche Impact Based Finance de la banque d'investissement de Société Générale pour les questions relatives à la finance d'impact.

LaVilleE+® collabore avec un écosystème d'experts et d'institutions de premier plan pour développer une vision holistique de la ville durable à impact positif dans de nombreux domaines comme l'attractivité du territoire, la transition écologique, l'inclusion, les solidarités, l'économie du partage, l'économie circulaire, l'urbanisme, l'architecture, la mobilité, le numérique, etc.

En complément de cette approche de conseil au développement de projets autour de la ville de demain, l'équipe de LaVilleE+® est aussi soucieuse de populariser le plus possible les bonnes pratiques et les initiatives créatrices d'impact positif que nous rencontrons au cours de nos projets avec les territoires.

À cet effet a été créée L'Académie LaVilleE+®, qui a pour vocation le transfert de savoir, notamment à travers des articles et des dossiers de recherche qui sont publiés régulièrement sur notre magazine en ligne « Inspirations urbaines », ainsi que le transfert de savoir-faire.

C'est dans ce cadre que LaVilleE+® noue des partenariats avec des institutions académiques comme celui conclu en 2020 avec la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC, l'objectif étant d'apporter à ses étudiants la possibilité de participer à des projets de développement de territoires durables, tant au niveau stratégie et gouvernance qu'au niveau ancrage sur le terrain.

**Éric GROVEN**  
Président

**Christophe DUMAS**  
Directeur général

# QUARTUS

QUARTUS est un ensemblier urbain français dont la vocation est de fabriquer des villes qui prennent soin du vivant. Fondé en 2014 et implanté sur six grands territoires en France, guichets uniques de ses savoir-faire, QUARTUS regroupe les principaux métiers de l'immobilier. Le Groupe a pour ambition de penser la ville autrement, et en particulier la vie dans la ville, en co-concevant et en réalisant, de manière intégrée, des lieux de vie et des quartiers adaptés à l'évolution des modes de vie des Français, dans le cadre d'une urbanité responsable et de proximité.

<https://www.groupe-quartus.com/>

## Avant-propos



© Quartus

Si les impacts de la crise sanitaire sont encore loin d'être posés car encore trop immédiats, cette période inédite dessine en revanche des attentes nouvelles vis-à-vis de l'entreprise. Qu'attendons-nous d'un employeur, quelle expérience voulons-nous trouver demain en venant travailler au bureau? Quelle organisation du travail prend en compte la réalité des métiers, des déplacements, des modes collaboratifs, du management, de la gestion du temps et de l'espace? Sans doute est-ce l'opportunité d'accorder le sens du travail à l'immobilier qui l'accueille.

Bien sûr, nous aurons à cœur, nous les professionnels de l'immobilier, de redéfinir une offre qui stabilisera un marché indubitablement frappé et de sécuriser un produit qui ne pourra plus se concrétiser sans la présence d'investisseurs en amont. Si les projets d'immobilier d'entreprise sont vertueux écologiquement, performants énergétiquement, l'enjeu essentiel réside dans leur agilité: le bureau de demain ne peut plus se penser qu'évolutif et modulable, capable d'accueillir l'évolution de la vie des entreprises elles-mêmes et des changements d'usages de ses salariés.

Gardons-nous des modes et des enseignements trop vite tirés, des mantras qui viendraient se substituer les uns aux autres.

L'enjeu est sans doute de remettre un peu plus de liberté au cœur des conceptions et des programmations à venir. Construire avec des matériaux biosourcés comme la terre crue, explorer les potentiels du béton, penser le bureau dans son environnement, contextualiser au-delà du bâtiment, mixer les fonctions, les flux, les usages. Ne pas tout déterminer, ne pas tout « space-planner », macro ou micro-zoner. Défendre en quelque sorte un immobilier d'entreprise neutre, qui offre un champ des possibles qui donne le choix, qui permette l'appropriation. Pour ce faire, il faut être à l'écoute des preneurs, des investisseurs, des utilisateurs, des collectivités, des riverains, des professionnels de demain avec lesquels nous donnerons vie à nos futurs projets. C'est le sens de notre partenariat avec la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC.

### Emmanuel Launiau

Président du groupe QUARTUS



RATP Real Estate imagine, conçoit, transforme et anime des bâtiments et des morceaux de ville avec un objectif: créer sur le long terme de la valeur économique, sociale et environnementale, au service des utilisateurs et des villes.

RATP Real Estate gère et développe le patrimoine immobilier et foncier de clients publics et privés à travers plusieurs métiers complémentaires: les études (opportunité, faisabilité), la programmation, l'assistance à maîtrise d'ouvrage, la maîtrise foncière, le facility management et la gestion d'espaces événementiels, l'expertise immobilière (développement durable, sécurité incendie, conseil), le conseil et les audits (management de l'énergie, clos et couvert) et les travaux.

RATP Real Estate développe, par le biais d'une filiale dédiée, Urban Station, des projets tertiaires au service de l'optimisation de l'empreinte tertiaire et de la résilience. Pour répondre aux nouvelles attentes des entreprises et de leurs collaborateurs, renforcées par la crise sanitaire, elle développe, construit, transforme et gère des espaces de copoworking (le coworking adapté à l'entreprise) et des espaces dédiés au MICE (Meeting, Incentive, Conferences, Exhibition).

En Île-de-France, RATP Real Estate conjugue urbanisme et industrie en centre-ville, dans des projets mixtes d'insertion urbaine, avec comme objectif le triptyque densité (optimisation de la rente foncière en milieu urbain), mixité (fonctionnelle et sociale) et qualité architecturale (concours de conception systématiques).

Aujourd'hui, RATP Real Estate, c'est:

- 300 000 mètres carrés d'espaces gérés
- 40 000 mètres carrés d'espaces de copoworking
- Plus de 150 salariés
- Des projets immobiliers complexes jusqu'à 80 000 mètres carrés
- 1,5 million de mètres carrés de locaux industriels et tertiaires audités
- 125 millions d'euros d'acquisitions foncières
- 4 500 mètres carrés de végétalisation (dont 1 000 mètres carrés d'agriculture urbaine)

# Avant-propos



© RATP Real Estate

## Une ville mixte, inclusive pour une meilleure qualité de ville

La pandémie a rendu les villes moins désirables. Attrayantes, connectées, mobiles, mixtes, mais aussi inhumaines, excessives, bruyantes, segmentées, elles ont perdu de leur attrait pour une partie des urbains, quand tout un pan de l'offre économique, culturelle et de loisirs disparaît, quand les échanges se font de plus en plus numériques.

La crise sanitaire aura mis en lumière les avantages et les inconvénients des différents quartiers de nos villes. Il n'est plus indispensable de se rendre au bureau pour collaborer. Ni de se déplacer pour consommer.

Certains quartiers mixtes et accessibles ont retrouvé de la qualité de ville en valorisant les échanges de proximité, en s'adaptant aux mobilités douces, constatant une diminution de la pollution et du bruit. Profitant de la présence des télétravailleurs, ils fonctionnent plus intensément pendant la journée.

D'autres parties de la ville, plus cloisonnées, ont certainement perdu de leur attractivité. Les urbains sont plus exigeants sur l'économie de leur temps, l'impact environnemental de leur ville et la qualité de leur quotidien. Ils souhaitent définir comment et quand utiliser les bureaux, tout en combinant le travail à distance. Posant ainsi la question de la mobilité et de l'avenir des bureaux et des quartiers d'affaires dédiés.

Les urbains ne sont cependant pas tous égaux face à la qualité de leur quartier, leur résidence, leur capacité à télétravailler. Un besoin renforcé de rencontre non virtuelle, d'espaces de travail au calme, de lieux de concentration se fait sentir. Aussi sommes-nous convaincus de la nécessité de maintenir une offre de bureaux dans les villes. En tirant des enseignements de la crise sanitaire et de la révolution spatiale des bureaux partagés et dynamiques. En faisant entrer la dimension « temps » dans la construction de la ville. À chaque moment, un usage différent peut être assigné aux bâtiments, aux espaces, aux postes de travail ou aux places de stationnement. L'immobilier des villes en mouvement

Les réseaux, les infrastructures, les pratiques – la façon dont nous travaillons, habitons, bougeons – façonnent ainsi les formes urbaines. Au long des parcours, en réseau, dans les interstices de la ville, nous souhaitons proposer une offre adaptable aux usages et aux mutations sociétales.

Chez RATP Real Estate, nous accompagnons l'immobilier des villes en mouvement. Convaincus du bien-fondé des villes mixtes, nous avons développé depuis 30 ans des morceaux de ville, en tant qu'ensemblage urbain aux côtés du groupe RATP, mêlant industrie en ville, emplois tertiaires et résidences privées et sociales. Avec notre offre Urban Station de copoworking et d'espaces de réunion, séminaires, nous proposons des espaces innovants et inclusifs pour simplifier l'activité, accompagner les transformations et enrichir l'expérience d'une ville multi-centre, dynamique et vivante durablement.

### Guillemette Karpelès

Directrice générale de RATP Real Estate



VINCI Immobilier, filiale du groupe VINCI, est un des principaux acteurs de la promotion immobilière en France.

Implanté sur tout le territoire, VINCI Immobilier est présent sur les deux grands secteurs du marché: l'immobilier résidentiel (logements et résidences gérées) et l'immobilier d'entreprise (bureaux, hôtels, commerces), s'adressant ainsi aux investisseurs, institutionnels et aux particuliers. Grâce à son offre multi-produits et son expertise dans la réalisation de grands projets complexes, VINCI Immobilier accompagne les collectivités locales pour la réalisation de leurs opérations d'aménagement et participe ainsi au développement des zones urbaines.

À travers ses filiales OVELIA, STUDENT FACTORY et BIKUBE, VINCI Immobilier exploite et gère des résidences seniors et étudiants ainsi que des résidences de coliving. VINCI Immobilier apporte également à ses clients son expertise en matière de conseil et de gestion d'immeubles à travers son pôle « services ».

[www.vinci-immobilier.com](http://www.vinci-immobilier.com)

# Avant-propos



© Cyrille Dupont

En 2021, VINCI immobilier fête le cinquième anniversaire de son partenariat avec la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC. Alors que l'immobilier est questionné dans ces certitudes et ses pratiques par la crise de la Covid-19, ce partenariat est l'opportunité d'inventer ensemble l'avenir de l'immobilier de bureaux et des quartiers d'affaires, à l'aune de ces nouvelles façons de travailler et de concevoir notre rapport à l'entreprise. Notre capacité à en dessiner les contours dépend d'abord de notre faculté à écouter les envies des salariés de l'ère post-covid.

À quoi aspirent-ils ?

À trois choses, essentiellement : être au contact de la nature, renouer avec ce lien physique si précieux et travailler dans un quartier animé et doté de toutes les commodités. La question de l'emplacement des bureaux devient centrale tant pour les usagers que les investisseurs. Tous plébiscitent les programmes qui privilégient les emplacements en centre-ville, directement connectés à l'espace public, ou ceux situés dans des zones plus excentrées mais offrant un environnement de grande qualité et un bouquet de services aux utilisateurs. Dans tous les cas, la qualité du réseau de transport conditionne le choix de ces implantations et l'attractivité de ces actifs.

La conception des bureaux favorisera l'intelligence collective et la convivialité. La standardisation des aménagements s'efface pour donner vie à des volumes atypiques et à des espaces évolutifs au cours de la journée et de la vie de l'entreprise. Ils s'articuleront autour de lieux de rencontre, de réception, de production collaborative et de bulles de concentration. Cette modularité et cette hyper-personnalisation des bâtiments et des surfaces sont autant de défis techniques et financiers lancés aux architectes, aux promoteurs et aux entreprises de construction.

Le bureau de demain sera aussi plus frugal dans sa conception et son exploitation. C'est une attente partagée par les utilisateurs et les investisseurs. Il économisera les matières premières, les préférera moins émettrices de CO<sub>2</sub> et consommera moins d'énergie. Dire cela, c'est par exemple utiliser des bétons recyclés et ultra-bas carbone, comme nous l'expérimentons sur Archipel, le futur siège du groupe VINCI, c'est réfléchir aux déplacements dans les immeubles, se poser la question de la pertinence de la climatisation ou installer des infrastructures au service des mobilités douces.

Ces pistes montrent que le bureau, centre de gravité de l'entreprise, est bien vivant. Plus qu'une rupture, cette crise accélère les mutations. Pour VINCI Immobilier, elle est source de stimulation et d'innovation.

## Olivier de la Roussière

Président de VINCI Immobilier



## Ingrid Nappi

*Ingrid Nappi est chercheur et professeur à l'ESSEC, titulaire de la Chaire Immobilier et Développement Durable qu'elle a créée en 2003. Habilitée à diriger des recherches en gestion et en aménagement-urbanisme, elle enseigne l'économie et le management de l'immobilier. En 2018, elle crée la Chaire de recherche Workplace Management pour étudier les espaces de travail.*



## Margot Beauchamps

*Géographe de formation, Margot Beauchamps est spécialiste des questions d'inclusion numérique. Elle s'intéresse plus particulièrement à la dimension spatiale des inégalités sociales à l'heure d'Internet. Elle est membre du groupement d'intérêt scientifique Marsouin qu'elle a coordonné pendant cinq ans.*

# Introduction

Semant le trouble sur des pans entiers de nos vies, la crise sanitaire liée à la Covid-19 a également ébranlé nos habitudes concernant l'organisation du travail. Le recours massif au télétravail a montré qu'une multitude de tâches et interactions qui se déroulaient habituellement dans l'enceinte des bureaux peuvent être réalisées de n'importe où grâce aux outils numériques. Dans le même temps, les bureaux et quartiers d'affaires sont restés en grande partie désertés, au plus fort des confinements, avant qu'émerge un certain nombre de questionnements sur les conditions sanitaires, mais aussi organisationnelles, dans lesquelles il était possible et pertinent d'y retourner.

La crise sanitaire a été un choc exogène et l'accélérateur d'une mutation profonde pour le secteur de l'immobilier tertiaire. Elle a conduit à réinterroger la définition de la fonction du bureau, creusant davantage le sillon de réflexions qui étaient déjà amorcées depuis plusieurs années autour des transformations du travail. Ces réflexions portent non seulement sur l'organisation du travail, mais aussi le sens qu'on lui donne, la place que chacun est prêt à lui accorder dans sa vie, sur l'utilité du bureau rapportée d'une part à son coût du côté de l'employeur, d'autre part aux inconvénients du déplacement domicile-travail, du côté du salarié.

En raison du doute concernant les modalités de transmission du virus sur les transports en commun et les espaces de travail, ce sont non seulement les bureaux, mais aussi les

quartiers d'affaires qui ont pu être remis en cause. Cependant, une fois passée la période de sidération face aux effets immédiats de la pandémie, chacun a contribué, malgré les incertitudes sanitaires, à la redéfinition du quotidien d'une vie « normale » dans laquelle le retour au bureau s'est vite imposé comme une évidence pour une partie de la population.

Cette huitième édition des Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement Durable se propose de réfléchir à l'avenir des quartiers d'affaires et aux futurs espaces de travail dans l'ère post-covid. À travers les propos recueillis auprès d'une vingtaine de chercheurs, architectes, acteurs publics et du monde de l'entreprise, issus de diverses régions du monde, cet ouvrage offre une pluralité d'éclairages sur la façon dont le secteur de l'immobilier d'entreprise a dû répondre à ce choc exogène. Ce Cahier a pour objectif d'analyser la place du bureau et du quartier d'affaires dans la ville de demain.

## Les métamorphoses du travail

La crise du covid et la généralisation du télétravail ont accéléré les transformations dans l'organisation du travail et plus généralement dans le rapport qu'on entretient avec ce dernier. Les diverses périodes de confinement et de restrictions ont mis en lumière les atouts et faiblesses du télétravail, modalité d'organisation du

**« L'isolement induit par la prolongation dans le temps du télétravail et la fatigue liée au recours incessant aux outils de télécommunication pour les interactions nécessaires à la coordination des équipes peuvent conduire à une perte de sens du travail. »**

travail qui n'est pas nouvelle, mais qui s'est largement démocratisée pendant cette période hors norme. Pour une part d'entre eux, les salariés, du moins ceux assez confortablement logés, ont pu apprécier, souvent pour la première fois, l'apaisement lié à l'absence de transport et aux commodités de l'espace résidentiel.

Mais si la crise sanitaire a accéléré la transition vers davantage de télétravail, elle en a également révélé les limites. D'une part, tous les métiers et toutes les tâches ne se prêtent pas au télétravail, comme l'a mis en lumière, pendant le confinement

le plus strict, le regard porté sur les métiers soudainement reconsidérés dans le débat de société comme essentiels et à ce titre, autorisés à s'exercer dans l'espace public. D'autre part, l'isolement induit par la prolongation dans le temps du télétravail et la fatigue liée au recours incessant aux outils de télécommunication pour les interactions nécessaires à la coordination des équipes peuvent conduire à une perte de sens du travail et contribuent parfois au mal-être des salariés, qu'ils disposent ou non à domicile de conditions de travail favorables (espace dédié, possibilité de s'isoler, outils de communication adéquats, etc.). Par contraste avec ce

**« Par contraste avec le télétravail imposé, le bureau est ainsi apparu comme un point d'ancre vital et un lieu de convergence pour tous les salariés. »**

télétravail imposé, le bureau est ainsi apparu comme un point d'ancre vital et un lieu de convergence pour tous les salariés, au sein duquel peut se développer et se transmettre une culture d'entreprise, certaines valeurs à même de construire le sens du travail, et in fine, la performance de l'entreprise, comme le soulignent aussi bien Dominique Turcq dans le chapitre 1 que Xavier Musseau et Ronen Journo dans le chapitre 2. Ceci, à la condition que la qualité de ces espaces de travail le permettent.

La prise en compte des aspirations des salariés dans la conception des bureaux devient décisive dans un contexte où les locaux du siège social ou de ses établissements secondaires sont mis en concurrence avec d'autres espaces de travail possibles, qu'il s'agisse du domicile ou d'espaces de coworking ou encore de tiers-lieux situés plus près du lieu de résidence.

Il apparaît crucial pour les directeurs immobiliers et des dirigeants d'entreprises de placer l'utilisateur et son bien-être au cœur des préoccupations stratégiques, avec pour enjeu d'attirer et de retenir

les meilleurs talents. Les conditions de travail offertes par l'entreprise (dont la qualité des espaces de travail et leur localisation sont des aspects primordiaux) deviennent un facteur essentiel de choix de l'employeur pour les jeunes générations.

Les bureaux doivent donc être repensés pour mieux prendre en compte les préoccupations sociales des salariés et favoriser leur interaction afin de recréer les liens et la convivialité mis à

mal par la crise sanitaire et la fermeture, à plusieurs reprises, de tous les lieux de socialisation. C'est à cette condition que peut s'exercer la sérendipité essentielle à l'émergence de nouvelles idées et innovations et indispensable à la reprise de la vie économique. Les bureaux et plus particulièrement les quartiers d'affaires doivent donc contribuer au développement de ces espaces de convivialité et d'échanges.

La question de l'éventuelle réduction de la demande de mètres carrés rapportés au nombre de salariés d'une entreprise reste à ce jour ouverte, comme en témoignent les incertitudes assumées par les contributeurs à ce Cahier. Différentes tendances et exigences nouvelles contribuent soit à une augmentation, soit à une diminution du nombre de mètres carrés occupés par salariés. La massification du télétravail implique que les bureaux attitrés à une personne sont et resteront souvent vides une partie de la semaine, encourageant les directeurs financiers et immobiliers des entreprises à revoir leur stratégie immobilière en accélérant la transition vers davantage d'espaces de travail partagés et flexibles. Cette logique répond à la nécessité de maîtriser les coûts immobiliers, deuxième poste de dépense des entreprises après les salaires, mais aussi à l'idée que le bureau doit offrir ce que le télétravail ne permet pas d'offrir: des espaces de partage et de convivialité. Comme l'indique Éric Groen dans le chapitre 2, il n'est pas certain que la transformation des bureaux attitrés en espaces de travail partagés se traduise partout par une réduction du nombre de mètres carrés par salariés, surtout si l'accent est mis sur la qualité des espaces, aérés, avec une place accordée à la végétalisation qu'appelle de ses vœux une majorité de

salariés. D'autant plus qu'à cet impératif s'ajoute désormais avec la crise du covid un nouveau critère permettant ou non un retour serein au bureau: la valeur sanitaire du bâtiment. Le besoin de distanciation physique peut faire naître davantage de besoin d'espaces dans l'immobilier tertiaire.

## Valeur sanitaire et durabilité

Comme après chaque choc exogène qui bouscule l'économie, le secteur de l'immobilier tertiaire voit l'émergence d'un nouveau paradigme dans la manière de concevoir la valeur de l'immeuble de bureau: de la valeur patrimoniale propre à l'époque de l'émergence de ce marché, nous sommes passés à la faveur de la crise financière de 1991 et de la financiarisation de l'immobilier qui s'en est suivie à la valeur financière. Puis la crise de 2008 a remis en question cette approche qui fait fi des besoins des utilisateurs et produit des bureaux laissés vacants, faisant émerger la « valeur d'usage » de l'immobilier. Parallèlement, l'importance de la « valeur verte » du bureau grandit

**« La question de l'éventuelle réduction de la demande de mètres carrés rapportés au nombre de salariés d'une entreprise reste à ce jour ouverte. »**

en même temps que croissent les préoccupations environnementales. Nous découvrons aujourd'hui avec la crise du covid, la valeur « sanitaire » du bureau. Cette valeur sanitaire est en cours de définition, mais déjà des critères s'imposent comme la possibilité d'offrir un minimum de distanciation

**« La crise sanitaire suscitera certainement des innovations dans le domaine de la maîtrise des risques infectieux, qui contribueront, comme en d'autres temps, à l'avancée des considérations hygiénistes dans l'immobilier et la conception architecturale. »**

physique entre les collaborateurs, des systèmes de ventilation et de climatisation ne permettant pas aux virus de circuler, l'accès à des espaces extérieurs, la possibilité, en particulier dans les tours de bureaux, de gérer la circulation de personnes dans les ascenseurs, pour limiter leur affluence aux heures de pointe, etc. À n'en pas douter, la crise sanitaire suscitera des innovations dans ces différents domaines, qui contribueront, comme en d'autres temps, à l'avancée des considérations hygiénistes dans l'immobilier et la conception architecturale, ainsi qu'en témoignent les deux entretiens avec les architectes Carlo Ratti et Jean-Luc Crochon (respectivement dans les chapitres 1 et 2).

Parce que les causes de l'émergence de l'épidémie de coronavirus ont partie liée avec les divers maux qui affectent notre planète (érosion de la biodiversité, aménagement des surfaces terrestres épargnées par l'activité humaine, changement climatique, artificialisation des sols, etc.), la crise sanitaire a également placé sur le devant de la scène médiatique et de l'agenda politique la question de la préservation de

l'environnement, participant ainsi à une prise de conscience déjà à l'œuvre dans nos sociétés. Le secteur de l'immobilier, qui compte parmi les industries les plus émettrices de gaz à effet de serre, n'est pas dispensé de cette remise en cause du fonctionnement d'une économie, qui, jusqu'à récemment, faisait peu de cas des préoccupations environnementales.

Les leviers d'amélioration en matière de réduction de l'empreinte environnementale du secteur immobilier sont nombreux: choix des matériaux de construction, place de l'économie circulaire dans les chantiers, performance énergétique des bâtiments neufs, mais également des bâtiments nécessitant des rénovations, choix de la localisation des bâtiments en veillant à leur accessibilité par des mobilités douces et les transports en commun et, autant que possible, à leur emplacement sur des sols déjà artificialisés.

**« Pour rester attractif dans le temps, un bureau doit permettre une maîtrise des risques sanitaires, des coûts énergétiques et une adéquation avec les aspirations des occupants pour le bien-être au travail ainsi qu'une forte accessibilité de sa localisation. »**

Une bascule est en train de s'opérer avec l'attention croissante à ces points de vigilance concernant la durabilité des bâtiments portée par l'ensemble des acteurs de l'immobilier tertiaire: promoteurs, investisseurs, clients. Les différentes certifications décernées aux bâtiments plus vertueux sur les différents critères de durabilité contribuent à cette transition écologique de l'immobilier tertiaire, qui mettra demain en difficulté les acteurs de ce secteur qui ne la prennent pas en compte dès aujourd'hui. La valeur économique d'un immeuble

de bureau s'apprécie désormais à l'aune de cette durabilité dans le temps, qui combine valeur sanitaire, valeur environnementale et valeur d'usage. Pour rester attractif dans le temps, un bureau doit donc répondre à ces différentes exigences en permettant une maîtrise des risques sanitaires, des coûts énergétiques et une adéquation avec les aspirations des occupants pour le bien-être au travail ainsi qu'une forte accessibilité de sa localisation. La flexibilité des espaces et leur mutabilité, voire la réversibilité du bâtiment dans son ensemble doit également être prise en compte dans la conception pour pouvoir s'adapter aux transformations des usages et des besoins, comme le souligne par exemple Serge Fautré dans le chapitre 4.

En offrant une plus grande liberté quant au choix du lieu de travail, le télétravail rend plus déterminant encore l'effet de localisation de l'immeuble de bureau sur son attractivité. L'aspiration pour des espaces résidentiels moins urbanisés et le rejet croissant des nuisances des grandes métropoles (dont témoigne l'enquête « Mon bureau de demain » 2020 évoquée par Ingrid Nappi et Diane Le Luyer dans le chapitre 1) est-elle de nature à remettre en cause l'attractivité des quartiers d'affaires ?

## Une nouvelle géographie de l'immobilier tertiaire ?

La difficulté de l'expérience du confinement dans les petits appartements des grandes villes a alimenté beaucoup de discours sur un potentiel phénomène de « démétropolisation » ou exode urbain, que le télétravail faciliterait. En effet, on

a pu observer, pour certains ménages, une accélération de la prise de décision de quitter les plus grandes villes pour des villes de moindre taille offrant de plus grands espaces résidentiels et une qualité de vie jugée meilleure, ou pour des espaces ruraux. L'effet de ce phénomène, notamment sur les prix de l'immobilier résidentiel dans les villes moyennes et les espaces ruraux attractifs, reste encore à étudier, mais on peut déjà relativiser sa portée sur les grandes métropoles, comme le souligne Richard Shearmur dans le chapitre 1.

**« Les bureaux ne pourront être attractifs qu'à certaines conditions : ils devront être situés dans des quartiers centraux, ou du moins facilement accessibles tant par les transports en commun que par des mobilités douces (marche, vélo, etc.). »**

Si les termes d'exode urbain et de démétropolisation semblent excessifs pour désigner l'attractivité grandissante de certaines villes petites et moyennes et de certains espaces ruraux, souvent d'ailleurs les mieux interconnectés aux grandes métropoles, il n'en reste pas moins que les mutations de l'organisation du travail et le rejet des aspects négatifs de l'hyper-concentration métropolitaine (notamment le stress du trajet domicile-travail) rend la question de la localisation d'autant plus cruciale pour l'immobilier tertiaire.

Le rôle de la localisation dans le degré d'attractivité des bureaux est abordé dans une très grande majorité des entretiens de ce Cahier. Il en ressort quelques enseignements sur la nouvelle géographie de l'immobilier tertiaire qui se construit en renforçant certaines

tendances antérieures à la crise sanitaire. Outre la qualité intrinsèque des espaces de travail, les bureaux ne pourront être attractifs qu'à certaines conditions: ils devront être situés dans des quartiers centraux, ou du moins facilement accessibles tant par les transports en commun que par des mobilités douces (marche, vélo, etc.). Cela devrait renforcer l'attractivité des quartiers d'affaires les plus centraux et les mieux connectés, à la condition supplémentaire toutefois, que ces quartiers d'affaires s'éloignent au maximum de l'image du quartier d'affaires monofonctionnel pour devenir de véritables lieux de vie offrant toutes les promesses de l'urbanité: restaurants, cafés, commerces de proximité et divers services, qualité des espaces publics, espaces verts. La mixité des fonctions (bureaux, commerces, services, logements) à l'échelle du quartier, et dans certains cas à l'échelle de l'îlot comme le souligne François Trausch dans le chapitre 4, voire du bâtiment, devient essentielle pour donner vie aux quartiers d'affaires tout au long de la journée, de la semaine et de l'année. Ainsi, Méka Brunel dans le chapitre 2, comme Mahmoud Al Burai dans le chapitre 4, en viennent à imaginer la dissolution des quartiers d'affaires dans la ville mixte.

Autre tendance forte de la nouvelle géographie de l'immobilier tertiaire, le développement à vitesse exponentielle d'une nouvelle gamme d'espaces de travail hybrides et flexibles (espaces de *coworking* ou de *corpoworking*, tiers-lieux, etc.) répond à différents besoins. Sans remettre en cause la nécessité pour les entreprises (en dehors du modèle des start-ups ou de la micro-entreprise) de disposer d'un siège qui offre un point d'ancrage indispensable

à la cohésion de l'entreprise, ces nouveaux espaces de travail offrent de la flexibilité dans la maîtrise des coûts immobiliers en permettant d'ajuster de manière optimale les besoins de bureaux en fonction de la taille des équipes, qui peut varier rapidement, comme le rappellent notamment Nathalie Palladitchéff et Stéphane Villemain. Situés à proximité des nœuds de transports, et parfois plus proche des lieux de résidence des salariés, ils offrent des alternatives au travail à la maison.

En plus des espaces de travail hybrides localisés dans des zones soit centrales soit fortement interconnectées au centre des métropoles, Patrick Levy-Waitz souligne, dans le chapitre 1, l'éclosion phénoménale, en France, de tiers-lieux situés loin des métropoles, dans des zones de très faible densité. Souvent nés d'initiatives citoyennes, ils sont le témoin d'une transformation profonde du rapport des Français au travail et d'un besoin de concilier l'autonomie dans le travail (parfois subie du fait du chômage de masse qui contribue à l'effritement du salariat et voit éclore de nouvelles formes d'emploi) et le besoin d'appartenance à des collectifs. Ils participent autant qu'ils sont les indicateurs d'un renouveau des espaces de faible densité.

## Le rôle des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics ont un rôle essentiel à jouer dans l'accompagnement des sociétés et des systèmes urbains à travers cette crise sanitaire et les transitions qu'elle accélère, et ce à plusieurs échelles de

temps et d'espace. Au plus fort des confinements, le soutien à l'économie et aux ménages ont permis, à travers divers dispositifs, d'amortir les effets de la crise économique, du moins dans les pays dotés d'une tradition de fort soutien étatique comme la France. Ce soutien public a contribué à réduire l'impact de la crise sanitaire sur la trésorerie des entreprises, ce qui a en retour atténué les effets sur l'immobilier tertiaire, malgré le constat que l'on peut faire d'une augmentation du taux de vacance dans des quartiers d'affaires et d'un certain attentisme des entreprises concernant les prises à bail, comme le souligne Antoine Derville dans le chapitre 3.

Outre ce soutien conjoncturel, les pouvoirs publics ont un rôle central à jouer pour accompagner, voire impulser des transitions nécessaires des systèmes urbains et des modèles de fabrique de la ville. Par le biais des réglementations dans la construction, et parfois le soutien financier, ils participent à la transition vers un parc immobilier plus respectueux de l'environnement, tout au long du cycle de vie des bâtiments, d'après Assem El Alami (chapitre 2). Par le biais de la planification urbaine et à l'aménagement, ils contribuent au rééquilibrage territorial en favorisant l'émergence de centralités nouvelles: c'est le polycentrisme qu'appellent de leurs vœux Emmanuel Grégoire et Patrick Ollier dans le chapitre 3 et qui permet d'atténuer l'hyperconcentration urbaine et la saturation des transports.

Les infrastructures publiques de transport, en particulier de transports en commun et d'aménagement des voiries pour les circulations douces, comme le souligne Pierre-Yves Guice

dans le chapitre 3, sont un levier essentiel d'action publique en faveur d'une ville plus agréable à vivre, au même titre que l'aménagement d'espaces verts.

**« Les pouvoirs publics ont un rôle central à jouer pour accompagner, voire impulser des transitions nécessaires des systèmes urbains et des modèles de fabrique de la ville. »**

Les pouvoirs publics ont aussi un rôle crucial à jouer pour garantir l'accès de tous à la ville, en permettant à toutes les catégories de population d'accéder à des logements dans les centres urbains, grâce à la maîtrise du coût de l'immobilier résidentiel, que ce soit à travers le soutien au logement social ou d'autres dispositifs permettant l'accès à des logements abordables. C'est à cette condition que la vitalité urbaine, s'appuyant sur la mixité sociale comme la mixité fonctionnelle, peut advenir ou se maintenir.

Le concept de « ville du quart d'heure », au cœur du principe de planification de la Ville de Paris, comme l'explique Emmanuel Grégoire dans le chapitre 3, donne un rôle central à la marche à pied dans l'organisation de la vie urbaine. Il implique une réelle mixité fonctionnelle des quartiers pour rendre accessibles à pied l'essentiel des services et commerces de la vie quotidienne. Ce concept affleure à plusieurs reprises dans le Cahier, ce qui permet de dessiner le portrait du quartier d'affaires du futur: intégré, voire presque fondu dans la réalité urbaine, il devient un véritable lieu de vie.

Pour aborder ces diverses thématiques permettant de dresser un état des

lieux des effets de la crise sanitaire sur les bureaux et quartiers d'affaires, ce huitième numéro des Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement Durable est organisé en quatre temps.

Le **premier chapitre** fait le point sur les mutations de l'organisation du travail et leurs conséquences sur les attentes et exigences quant aux espaces de travail. Il s'agit, à travers les regards croisés de six personnalités, de comprendre les aspirations des employés et des entreprises, et plus généralement des citadins et citoyens, pour imaginer l'avenir des quartiers d'affaires et des bureaux.

Le **deuxième chapitre** vise à prendre la mesure de l'impact de la crise du covid sur le marché de l'immobilier tertiaire et l'attractivité des quartiers d'affaires. À travers le point de vue de différents types d'acteurs de ce marché (investisseur, développeur, financier, entreprise utilisatrice), il s'agit d'identifier ce qui fera à court et moyen terme les atouts et les faiblesses

des immeubles de bureaux et des quartiers d'affaires, en fonction de leurs caractéristiques.

Le **troisième chapitre** se concentre quant à lui sur les différents quartiers d'affaires de Paris, et principalement son quartier central des affaires et le quartier de La Défense. Au-delà de l'impact du covid sur la géographie parisienne de l'immobilier tertiaire, le chapitre interroge le regard politique, économique, architectural, et opérationnel sur les enjeux urbains et l'avenir de cette ville-monde.

Le **quatrième chapitre** propose une ouverture sur des horizons internationaux. Les villes de Bruxelles, Montréal et Dubaï y occupent une place particulière, à travers la vision d'acteurs de l'immobilier qui y opèrent, mais ce chapitre propose également une comparaison de la situation des quartiers d'affaires parisiens avec ceux d'autres villes internationalisées d'Europe et d'Asie. ■

## *Chapitre I*

# Mutations du travail et nouvelles exigences des usagers

**La crise du covid et la généralisation du télétravail ont approfondi les mutations en cours de l'organisation du travail. Comprendre les aspirations des employés et des entreprises devient indispensable pour imaginer l'avenir des quartiers d'affaires et des bureaux. Comment ces derniers peuvent-ils demeurer attractifs dans les années à venir? Quelles répercussions des expériences de confinements peut-on attendre sur les arbitrages que feront entreprises et employés entre besoin d'interactions sociales dans le travail et exigences quant aux conditions de déplacements domicile-travail, au confort dans les espaces résidentiels et dans les bureaux? Ces questions sont abordées dans ce chapitre à travers les regards croisés de deux spécialistes des mutations du travail, d'une économiste, d'un urbaniste et d'un architecte-ingénieur rompu à l'exercice de prospective urbaine.**

## Ont participé à ce chapitre :

### **Dominique Turcq**

Fondateur de l'Institut Boostzone, Paris, France

### **Ingrid Nappi et Diane Le Luyer**

Professeur à l'ESSEC, titulaire de la Chaire  
Workplace Management, Cergy, France  
Ingénieur de recherche, Cergy, France

### **Richard Shearmur**

Professeur, Directeur de l'école d'urbanisme  
de l'Université McGill, Montréal, Canada

### **Carlo Ratti**

Directeur de « Senseable City Lab », MIT,  
Boston, Massachusetts, États-Unis

### **Patrick Levy-Waitz**

Président de France Tiers-Lieux, Paris, France



## MUTATIONS DU TRAVAIL ET NOUVELLES EXIGENCES DES USAGERS

### Entretien avec Dominique Turcq

Fondateur de l'Institut Boostzone, Paris, France

Après un double doctorat HEC (en management) et EHESS (en sciences sociales), Dominique Turcq a travaillé au croisement de plusieurs mondes: l'enseignement académique, le monde des instances gouvernementales, le secteur privé des grandes entreprises, l'univers du conseil en stratégie, le monde associatif autour du management. Il a fondé et dirige l'Institut Boostzone, un centre de recherche collaboratif, de conseil aux dirigeants et de formation dans le domaine de la gestion du capital humain et la conduite du changement des organisations. Son dernier ouvrage, *Travailler à l'ère post-digital : quel travail pour 2030?* publié chez Dunod, explore les futurs possibles de l'organisation du travail à la lumière des évolutions socio-techniques et scientifiques déjà à l'œuvre.

#### **Quelle place le travail va-t-il occuper dans la société de demain ? Quelles conséquences sur les futurs lieux de travail ?**

Il n'y a aucune raison pour que le travail demain ne continue pas à occuper une place centrale dans la société. Non seulement parce qu'il est essentiel à la création de valeur pour la société et pour l'individu, mais aussi parce qu'il est essentiel à notre identité, à notre vie sociale. Il peut prendre moins de place temporelle ou une place différente dans nos sources d'intérêts, mais il restera le centre de notre existence. Un monde où le travail humain aurait disparu n'a même pas de sens en science-fiction.



Le travail nous définit, par son contenu, par les valeurs que nous partageons avec lui, par les contacts sociaux qu'il exige, par les conflits, les frictions, les alliances, qu'il nous offre.

Cela posé, il est vrai que ses formes vont continuer à changer, notamment parce que, justement, chacun veut y trouver plus de sens. On n'accepte plus qu'il soit une activité détachée de nos valeurs, du reste de notre vie. L'époque où l'on débattait sur une séparation entre vie privée et vie professionnelle est révolue. Nous ne sommes pas schizophrènes. Nous voulons de façon croissante que nos actions soient cohérentes, que nos valeurs soient les mêmes. Par contre, nous ne tenons que rarement à ce que les lieux soient les mêmes. La crise du covid a bien montré

que parmi les limites du télétravail, le lieu d'exercice de l'activité professionnelle était au centre du débat, plus que l'organisation du travail ou les relations avec la hiérarchie par exemple. Cela signifie que **le lieu où l'on travaille ne perd pas en importance, au contraire il en gagne. Le lieu de travail, où l'on passe un temps considérable de notre existence, avec ou sans écran, doit nous convenir, quant à l'environnement propre au travail que l'on effectue, mais aussi aux valeurs qu'il véhicule, au décor qui l'habille, aux relations sociales qu'il permet.** Dans certains cas, cela peut être à domicile ou dans un espace de coworking, mais aucun de ces lieux ne permet de satisfaire toutes les conditions du travail que l'on trouve dans des lieux plus traditionnels comme des bureaux ou des ateliers, et notamment les contacts sociaux.

**« L'évolution des valeurs, les variations de la fiscalité mais aussi du coût de l'immobilier et du transport, et l'attractivité des villes moyennes sont autant de facteurs qui vont influencer les attitudes et attentes quant à la distance entre lieu de vie et lieu de travail. »**

et des entreprises, et les conséquences écologiques du transport d'un lieu à l'autre? Sans oublier qu'au-delà de l'écologie, la question du confort dans les transports en commun se pose pour beaucoup. Elle n'est pas résolue mais elle soulève un enjeu, plus vaste, sociétal: celui de la relation entre l'individu, son lieu de travail et l'intervalle entre les deux. On voit apparaître des choix de vie et de travail avec des nouvelles formes de télétravail, parfois par exemple à grande distance pour la plupart des jours et avec des jours choisis

passés au lieu collectif. On voit aussi se poser la question de trouver un travail équivalent plus près de chez soi, ou de déménager pour être plus près de son travail. Ces choix impliquent bien sûr le travail, mais aussi des dimensions très pragmatiques au-delà des arbitrages par rapport au temps passé dans les transports, comme le revenu disponible, la valeur financière d'un travail alternatif, la situation du ménage, le choix du lieu de vie et de résidence, le caractère fongible ou non de son activité. Plus les valeurs évoluent (plus ou moins de verdure ou de pollution autour du lieu de vie), ou plus la fiscalité incite dans un sens ou un autre (taxe d'habitation) ou plus l'économie impacte les budgets (coût des transports, coût des carburants, coût des loyers), ou encore plus des villes moyennes deviennent attractives, plus les attitudes et les attentes vont évoluer quant à cette distance entre lieu de vie et lieu de travail.

Pour les entreprises, elles peuvent voir dans cette évolution des contraintes ou des opportunités. Coté contraintes, il y a bien sûr des coûts et surtout de la complexité car cela impliquera d'individualiser au mieux la relation entre travail et lieu de résidence avec les différents collaborateurs, voire d'imaginer et de mettre en place des contrats de travail nettement plus divers qu'aujourd'hui. Cela demandera aussi des lieux de travail de plus en plus attractifs. Coté opportunités, il y a là des recettes d'attractivité, de recours à des experts rares si on arrive à leur offrir des conditions qui les satisfassent plus que celles offertes ailleurs, etc.

### **La crise du covid va-t-elle accélérer le passage vers la société « post-digital » que vous décrivez dans dernier ouvrage ?**

La société post-digital est celle où on ne parlera plus du digital, de la transformation digitale, etc., mots et concepts devenus aujourd’hui aussi envahissants qu’inutiles. Le digital, c'est-à-dire l'informatisation de l'économie, la digitalisation des documents, des photos, des informations de toutes sortes créant un océan de données, est là. C'est une évidence comme l'électricité dont on ne parle plus tant elle est « normale ». Plus on parle du digital, moins on voit le reste de l'évolution sociétale et les nouvelles technologies s'imposer. Arrêtons de parler du digital et réfléchissons au post-digital.

Celui-ci a plusieurs dimensions majeures. En sciences et en sociologie.

Les sciences sont un des rares domaines où il y ait une réelle accélération du monde, tout simplement parce que les chercheurs se montent sur les épaules les uns les autres et constituent une pyramide en constante progression. Plusieurs domaines vont bouleverser le monde dans les toutes prochaines décennies et chacune à sa manière va bouleverser le monde du travail. Prenons quelques exemples.

L'intelligence artificielle (IA) tout d'abord, qui, bien qu'elle s'appuie sur le digital et ses données, n'est pas du digital. Le digital était exact, s'appuyait sur des données propres et bien organisées et ses algorithmes étaient d'une logique claire, quasiment mécanique. Il était une machine à réduire les coûts de transaction et, partant, il est vite apparu comme capable de remplacer le travail humain en faisant moins d'erreurs

et en étant plus rapide. L'intelligence artificielle est une machine à estimer, à évaluer, à prédire des comportements ou des événements en s'appuyant sur des bases de données gigantesques, des données peu codifiées comme des images, des algorithmes d'approximation, de corrélation, de probabilité. **L'IA ne pourra pas remplacer le travail humain mais elle pourra considérablement l'enrichir.** Le radiologue reste nécessaire mais son diagnostic est assisté, conforté, plus rapide aussi.

Les neurosciences et les sciences cognitives constituent aussi une science qui va aider à la décision, à la prévision, à l'analyse des décisions et, espérons-le, à réduire les biais cognitifs. C'est une science particulièrement intéressante dans le monde du travail car elle va changer la façon de se former, de recruter, de décider, de travailler ensemble.

La biologie, notamment avec ses progrès en analyse et manipulation de l'ADN va changer la médecine et le traitement de nombreuses maladies. Elle va aussi changer la nature des plantes, des animaux et même des hommes grâce aux thérapies géniques et aux manipulations génétiques. À moyen terme, elle va bouleverser le monde du travail et nos vies.

En sociologie, les bouleversements sont déjà visibles mais n'en sont qu'au début. La relation des individus à l'information est bouleversée, de même celle à l'expertise, à la rumeur, aux fausses nouvelles, etc. Les impacts sur les entreprises et les collaborateurs seront de plus en plus importants, notamment dans la gestion de la réputation des uns et des autres et dans l'apparition de nouvelles formes de proximités, à l'intérieur de bulles de filtres plus ou moins idéologiques. On voit aujourd'hui ces

implications en politique, elles vont toucher toute la société.

**La crise du covid a accéléré certains aspects de ces nouvelles forces. Elle a fait prendre conscience de l'importance de la biologie, avec le virus d'abord, puis avec les vaccins. Elle a été une illustration des enjeux de l'information.** Le phénomène d'infox et de faux experts, resté très marginal, n'aura été qu'un exemple. Espérons qu'il servira à éveiller davantage les esprits.

***Vous avez lancé pour la troisième année consécutive (en collaboration avec Arctus) un Observatoire de la Créativité, qui explore notamment la créativité dans le milieu du travail et de l'entreprise. Quels sont vos principaux résultats ?***

Il s'agit d'une étude très intéressante que nous réalisons depuis plusieurs années, convaincus que la créativité des

individus dépend de leur environnement. Elle regarde comment les espaces de travail évoluent et surtout comment les individus font le lien ou non entre leur créativité et des éléments tels que

la structure des bureaux, les lieux de rencontre ou de créativité, les systèmes organisationnels, etc.

L'enseignement le plus intéressant cette année, où l'étude a été réalisée à cheval entre la période « libre » et le premier confinement, est autour des liens entre créativité et lieux de socialisation au travail.

**« La structure des lieux de travail (bureau individuel, open-space, flex office, etc.) est moins importante pour la créativité que la qualité des lieux d'interactions, qu'il s'agisse des salles de travail, des lieux d'accueil, de la salle de restaurant utilisée (...), de la machine à café, etc. »**

Pour simplifier un peu les résultats, il apparaît que la structure des lieux affectés aux individus pour leur travail (bureau ouvert ou fermé, place en open-space, place en *flex office*, etc.) est moins importante pour la créativité que la qualité des lieux d'interactions, qu'il s'agisse des salles de travail, des lieux d'accueil, de la salle de restaurant utilisée comme salle de réunion, de la machine à café, etc. En d'autres termes, quand on est à la marge du travail, **quand des échanges informels sont possibles et encouragés, quand les conversations phatiques sont normales, alors la sérendipité prend sa place, les idées se frottent, des étincelles apparaissent.**

Les implications sont importantes à la fois pour l'organisation physique des bureaux mais aussi pour l'organisation conceptuelle des espaces de liberté. Même en télétravail, et on l'a vu pendant la crise du covid, il est important de permettre des moments de sérendipité, la possibilité de l'humour, de l'aparté, voire de laisser des nouvelles formes de rumeurs internes apparaître. Chaque entreprise a ses légendes. Celles-ci ne se construisent pas avec un tableau Excel, un PowerPoint et difficilement avec une session Zoom. Elles se construisent dans les interactions. Elles sont essentielles à l'âme de l'entreprise.

***Dans quelle mesure le contact humain et les lieux de rencontre doivent-ils être source d'investissement de la part des organisations ?***

Le contact humain est au centre de notre vie, professionnelle ou personnelle. Il est au cœur de notre santé mentale. Il doit donc être ménagé,

entretenu, soigné. Par nous-mêmes et bien sûr par les entreprises dans lesquelles nous travaillons.

Malheureusement avec le digital, il a souvent été remplacé par un écran, et plus récemment par un *bot* stupide, et nombreuses sont les frustrations des travailleurs, des utilisateurs, des clients face à un monde où même le contact téléphonique devient rare. D'autant plus que les gains de productivité demandés à tous font que, même quand il y a interactions, il faut que cela aille vite.

À cela s'est souvent ajoutée une exigence des financiers pour réduire les coûts. Les bureaux sont devenus plus denses en êtres humains au mètre carré sans pour autant que des espaces de liberté soient conçus. La proximité et la promiscuité sont deux choses différentes! Heureusement, ce mouvement est en train de s'inverser semble-t-il et les nouveaux bureaux intègrent des espaces plus humains. La crise du covid aidera peut-être aussi à réinventer des mètres carrés pour faciliter aussi bien la distanciation que la sérendipité.

**« Il faut concevoir dans les bureaux des occasions de se rencontrer et des conditions pour un travail collaboratif optimal. »**

**L'homme a besoin de contacts sociaux, donc il a besoin de temps et de vrais interlocuteurs.** En termes d'espaces, cela veut dire qu'il faut concevoir dans les bureaux des occasions de se rencontrer et des conditions pour un travail collaboratif optimal. L'innovation a besoin du collaboratif et du collectif. Tous les architectes de bureaux l'ont compris.

L'homme a aussi besoin de nature et de beauté. Les neurosciences nous apprennent qu'il faut de la hauteur sous plafond, de la lumière naturelle, des formes fractales (des plantes, des arbres), et parfois des œuvres d'art pour que notre cerveau se sente à l'aise et donc puisse être créatif. Les bureaux vont devenir des espaces un peu à la façon des campus américains, comme en France par exemple ceux du Crédit Agricole à Montrouge ou du groupe SEB à Écully.



© Gilles Aymard

Campus Seb à Écully



Campus Evergreen du Crédit Agricole à Montrouge

Les règles pour satisfaire les besoins fondamentaux des hommes au travail sont connues, d'autres apparaissent, comme par exemple les exigences écologiques (on l'a vu pour le transport, mais cela vaut pour les bâtiments dans leur ensemble), ou même les exigences

nutritionnelles (importantes pour le restaurant d'entreprise). En d'autres termes, il ne s'agit pas de construire des hypothèses ou des scénarios sur ce que pourrait être le futur. On sait comment il sera, il faut construire dès maintenant pour s'y adapter. ■



## MUTATIONS DU TRAVAIL ET NOUVELLES EXIGENCES DES USAGERS

### Entretien avec Ingrid Nappi

Professeur à l'ESSEC, FRICS, titulaire de la Chaire  
Workplace Management, Cergy, France

Ingrid Nappi est chercheur et professeur à l'ESSEC, titulaire de la Chaire Immobilier et Développement Durable qu'elle a créée en 2003. Habilée à diriger des recherches en gestion et en aménagement-urbanisme, elle enseigne l'économie et le management de l'immobilier. En 2018, elle crée la Chaire Workplace Management pour étudier les espaces de travail.



© Hermance Tray

### et Diane Le Luyer

Ingénieur de recherche, Cergy, France

Diane Le Luyer est Ingénieur de recherche au sein de la Chaire Workplace Management de l'ESSEC. Titulaire d'un doctorat en géographie politique et sociale, elle est spécialiste de l'évaluation citoyenne des politiques publiques, et de l'articulation entre les attentes de la société et les réponses institutionnelles qui y sont apportées.



**Quel est votre point de vue sur la crise sanitaire actuelle au regard des nombreuses crises qu'a connu l'immobilier tertiaire parisien ?**

Le marché de l'immobilier de bureaux n'en est pas à sa première crise. Les marchés, et particulièrement le marché immobilier, sont cycliques. À des périodes de forte croissance, voire d'euphorie, succèdent des périodes de crise, liées à des chocs exogènes ou endogènes. Ces crises sont des moments de mutation dans le domaine de l'immobilier tertiaire. On peut en retracer rapidement l'historique.

Le premier bouleversement intervient avec la crise du pétrole en 1973, puis le second choc pétrolier de 1979. À la fin des années 1960, le marché est essentiellement constitué de logements haussmanniens peu à peu transformés en bureaux. Aujourd'hui, la transformation de bureaux en logements, qui est au cœur de l'actualité, fait un clin d'œil à cet épisode de l'histoire puisqu'à l'époque, on assiste plutôt à la transformation de logements en bureaux.

C'est ce qui va donner lieu à l'apparition d'un véritable marché locatif tertiaire avec des locaux développés par des investisseurs avec un risque spéculatif et qu'on appelle des « immeubles en blanc ». Ce développement est impulsé par l'arrivée des Britanniques et des *Chartered Surveyors*: émerge ainsi un marché dédié aux acteurs et investisseurs internationaux. Ce n'est pas le cas de la Tour Montparnasse par exemple, qui, à l'époque, est une tour de bureaux en copropriété. Les premières tours de bureaux, avec un investisseur unique assumant le risque locatif,

émergent à la fin des années 1960 à La Défense. On en trouve aussi Porte de Bagnolet, avec les Tours Mercuriales qui font le pendant de La Défense à l'est de Paris. Ce sont deux tours jumelles sur le principe de World Trade Center, détenues par un investisseur américain Trammell Crow, avec un risque locatif en blanc, et qui vont subir de plein fouet le choc pétrolier de 1973. Il s'agit d'une construction en masse de plusieurs dizaines de milliers de mètres carrés qui ne seront pas loués.

Une autre crise majeure: celle de 1991, liée au choc exogène que constitue l'invasion du Koweït par l'Irak. On assiste alors à une crise sans précédent, qui succède à la période d'euphorie des années 1980 au cours desquelles ont eu lieu de nombreuses transformations d'anciens locaux, ou de construction en blanc, dans le Quartier Central des Affaires et à La Défense. C'est là qu'on observe également les premières opérations de renouvellement urbain, de revalorisation des friches industrielles à Boulogne-Billancourt ou à Levallois-Perret (ce qu'on appelle le secteur des affaires de l'ouest parisien). Avec l'éclatement de la bulle spéculative en 1991,

on compte quatre millions de mètres carrés de bureaux vides dans Paris, alors qu'à l'époque, le parc d'affaires de La Défense est de deux millions. Cela signifie qu'on a construit deux fois le volume du parc d'affaires

de La Défense en cinq ans dans Paris intra-muros! Cette crise de surproduction engendre un fiasco total avec une vacance de plus de 20 %, et de nombreuses faillites d'acteurs immobiliers comme la SARL, qui était une société de promotion immobilière affiliée à la Générale des Eaux très active

## 4 millions

C'est le nombre de mètres carrés de bureaux vides dans Paris intra-muros lors de la crise de 1991, bien loin des effets de la crise sanitaire de 2020.

**« Les valeurs environnementales et sanitaires des bâtiments ont émergé lors des crises les plus récentes. »**

à La Défense, dont elle avait construit à l'époque l'essentiel du quartier d'affaires. Cette société disparaît alors de la planète immobilière, comme tant d'autres.

Cette crise entraîne un bouleversement majeur: la financiarisation de l'immobilier. La valeur patrimoniale du bâtiment laisse la place à la valeur financière, avec l'arrivée des *asset managers* et de grands investisseurs internationaux. Les investisseurs japonais, suédois ou du Moyen-Orient étaient certes déjà présents, mais l'arrivée des investisseurs anglo-saxons, alimentés par des banques d'affaires répondant à une vision court-termiste, transforme les mécanismes financiers de l'immobilier, avec la recherche de taux de rendement interne très élevés, des montages spéculatifs jouant de l'effet de levier. Ces acteurs vont changer complètement la chaîne de valeur de l'immobilier. Une fois cette crise passée, le marché se porte mieux.

La crise de 2008, avec la chute de Lehman Brothers, a des effets beaucoup moins importants en termes de vacance, mais bouscule sensiblement l'industrie immobilière: on s'aperçoit intrinsèquement et de manière endogène que la valeur financière ne fait pas tout. C'était le langage des *asset managers*, des *investment managers*, etc. Le fait de créer des immeubles parce qu'il y a une opportunité financière pour le faire, alors que ces immeubles restent vides parce qu'ils ont été montés avec un risque locatif et donc de manière spéculative, n'a plus de sens. La crise de 2008 remet en cause le montage de ces projets qui ne correspondent pas à des besoins clairement identifiés d'utilisateurs et d'usagers. On s'intéresse dès lors à la valeur d'usage de l'immobilier.

**« Lors de la crise de 2008, on s'aperçoit que la valeur financière ne fait pas tout. On s'intéresse alors à la valeur d'usage de l'immobilier. »**

Avec la crise du covid que nous connaissons actuellement, le secteur de l'immobilier tertiaire est traversé par une nouvelle évolution: le bureau post-covid devra garantir à ses occupants une sécurité sanitaire optimale durant toute la journée, aussi bien au niveau des espaces que des volumes, tant au niveau du poste de travail et de son environnement immédiat que des installations aérauliques (ventilation, renouvellement d'air, climatisation). C'est l'émergence de la valeur sanitaire des bâtiments, qui s'ajoute à la valeur d'usage, et qui peut parfois la bousculer.

Entretemps, la révolution environnementale a aussi beaucoup changé les comportements des investisseurs. Aujourd'hui, la communication sur les critères environnementaux et durables de leurs bâtiments est incontournable pour leur notation sur les marchés financiers.

Par ailleurs, les effets de la crise actuelle ne portent pas tant sur le niveau d'occupation des bureaux. En effet, même si les salariés ne sont pas tous physiquement présents et s'ils ont été en télétravail une bonne partie de l'année 2020, techniquement les bureaux sont occupés par les entreprises qui les utilisent et qui les louent le cas échéant. Ils ne sont donc pas vacants. Les effets réels de la crise sanitaire sur l'occupation des bureaux surviendront peut-être plus tard, au fil d'éventuelle recomposition de l'organisation spatiale du travail. Mais dans l'immédiat, c'est une confusion qu'il faut dissiper.

**Aujourd'hui, valeur sanitaire, valeur environnementale et valeur d'usage se combinent et résultent des leçons tirées de ces différentes crises.**

## Corpoworking

C'est le principe du coworking pour les salariés d'une même entreprise ne souhaitant pas qu'ils se mélangent avec d'autres salariés, parfois pour des questions de confidentialité.

**80 %**

C'est la part des salariés qui iraient volontiers travailler dans un tiers-lieu à quinze minutes de chez eux si leur entreprise leur en donnait la possibilité.

**30 %**

C'est la part de leur temps de travail que les jeunes diplômés souhaitent passer en télétravail.

*Les espaces de coworking se sont fortement développés dans Paris, sans rencontrer le succès escompté. Comment l'expliquez-vous ?*

Le coworking est initialement conçu pour répondre au besoin de flexibilité des start-ups. Sous l'impulsion de l'État – avec le label French Tech – et de la mairie de Paris, et adjoint à la Maire en chargé de l'urbanisme à l'époque (2014 – 2020) Jean-Louis Missika [que nous avions interviewé dans le 4<sup>e</sup> Cahier de la Chaire], d'importants investissements ont été faits par la puissance publique. Il s'agissait de développer les incubateurs et espaces de coworking en vue de faire de Paris la capitale européenne de l'innovation, et de s'aligner sur sa concurrente historique, Londres, qui est une capitale financière. Tout a été fait pour alimenter une offre locative de coworking, dédiée aux start-ups et à l'innovation dans les entreprises, avec notamment la station F, qui est l'un des plus grands, si ce n'est le plus grand, campus de start-ups au monde (cf. entretien d'Emmanuel Grégoire dans le présent Cahier, au chapitre 3).

Cet investissement s'est fait au détriment d'une offre locative de bureau classique. Mais le coworking n'est pas adapté à tous. Et comme il y a aujourd'hui une pénurie d'offre locative dans Paris et un monopole des espaces de coworking par les grands opérateurs immobiliers, certaines entreprises, à défaut de pouvoir louer des bureaux dans Paris, ont recours à ces espaces de coworking ou de corpoworking qui reposent aussi sur le principe du bureau

partagé, sans poste de travail attitré. Or, le coût du coworking par salarié, quand on prend toutes les variables en compte, revient parfois aussi cher que le coût d'un loyer prime. Ceci dit, il est beaucoup plus flexible. **On assiste donc à la disparition d'une offre locative de bureaux traditionnels.**

En termes de succès, cette genèse intrinsèquement liée aux start-ups, à la French Tech, à l'innovation et même au contexte parisien, explique beaucoup de choses dans la façon dont les salariés se projettent ou non dans ce mode d'organisation du travail. Le succès du coworking dépend aussi de cela: il faut que les travailleurs, quel que soit leur statut, s'y projettent. Or, le projet initial, tel que nous le décrivons justement, cible principalement les cadres, les professions du numérique, les indépendants, les start-ups. Cela exclut une grande partie des personnes qui travaillent, et cela se ressent dans nos travaux récents: lors de l'enquête Mon Bureau Post Confinement #3, le travail en coworking ou en tiers-lieux n'était que très peu plébiscité par les répondants (9 % des enquêtés, qui sont en grande majorité des salariés, considèrent les espaces de coworking comme répondant à leurs attentes) et très peu expérimenté également (1,4 % de l'échantillon, contre 60 % en bureau fermé, 33 % en open-space, et 5 % en flex office).

Et pourtant, les gens sont favorables à l'éventualité d'aller travailler dans un espace de ce type non loin de chez eux (80 % iraient volontiers travailler dans un tiers-lieu à quinze minutes de leur domicile). D'autre part, les réticents n'y opposent pas de réel élément critique, si ce n'est qu'ils ne voient pas l'intérêt de ce genre de lieux pour leur activité professionnelle.

C'est un élément de résultat qui est très intéressant: personne n'est véritablement contre, et ceux qui ont testé trouvent que c'est une bonne alternative entre le télétravail exclusif à domicile, parfois pesant, et le travail au bureau, parfois loin du domicile et contraignant en termes de mobilité pendulaire.

**Il faut y voir un enjeu de communication autour du tiers-lieu, et un enjeu d'adaptation de l'offre aux personnes cibles, selon les zones d'implantation.** Dans le contexte actuel, c'est une alternative qui permettrait de trouver un équilibre entre le besoin d'assouplissement des contraintes professionnelles liées au transport pour les employés, et les contraintes immobilières auxquelles font face les entreprises dans cette recomposition.

### Quelles attentes ont aujourd'hui les jeunes et futurs salariés ?

Depuis 8 ans, les Chaires Immobilier Développement Durable et Workplace Management de l'ESSEC mènent une enquête intitulée « Mon bureau de demain », en ligne et qui en est à sa quatrième édition (2013, 2016, 2018 et fin 2020). C'est une enquête qui porte sur la manière dont les futurs managers - que sont les étudiants de l'ESSEC - imaginent leur espace de travail à la sortie de l'école.

En 2013, alors que le marché immobilier était en pleine expansion, en pleine euphorie, sur un échantillon d'environ 500 étudiants, 40 % considéraient l'espace de bureaux comme déterminant dans le choix de l'entreprise. Cela témoigne de la transformation de l'immobilier à l'époque. La majorité de ces

jeunes, près de 58 %, voulaient alors travailler dans Paris intra-muros. En 2020, les jeunes diplômés pensent qu'aller au bureau est essentiel malgré l'essor des tiers-lieux et du télétravail. Par ailleurs, 87 % veulent un bureau avec un poste de travail attribué, ce qui reflète probablement la prise en compte des considérations sanitaires.

Aujourd'hui, comment veulent-ils répartir leur temps de travail? Essentiellement au bureau, et en télétravail pour 30 % du temps, soit une journée à une journée et demie par semaine. Toutefois le changement majeur se mesure à la baisse de l'attractivité parisienne. **Les jeunes expriment le besoin de trouver**

#### **un emploi en région, plus**

**au vert.** D'ailleurs, dans

une autre de nos enquêtes,

« Ma ville de demain », ce besoin de vivre et travailler dans des villes de taille moyenne s'exprimait chez tous les étudiants, de toutes les universités de France, et non pas uniquement sur la population des managers et des futurs managers:

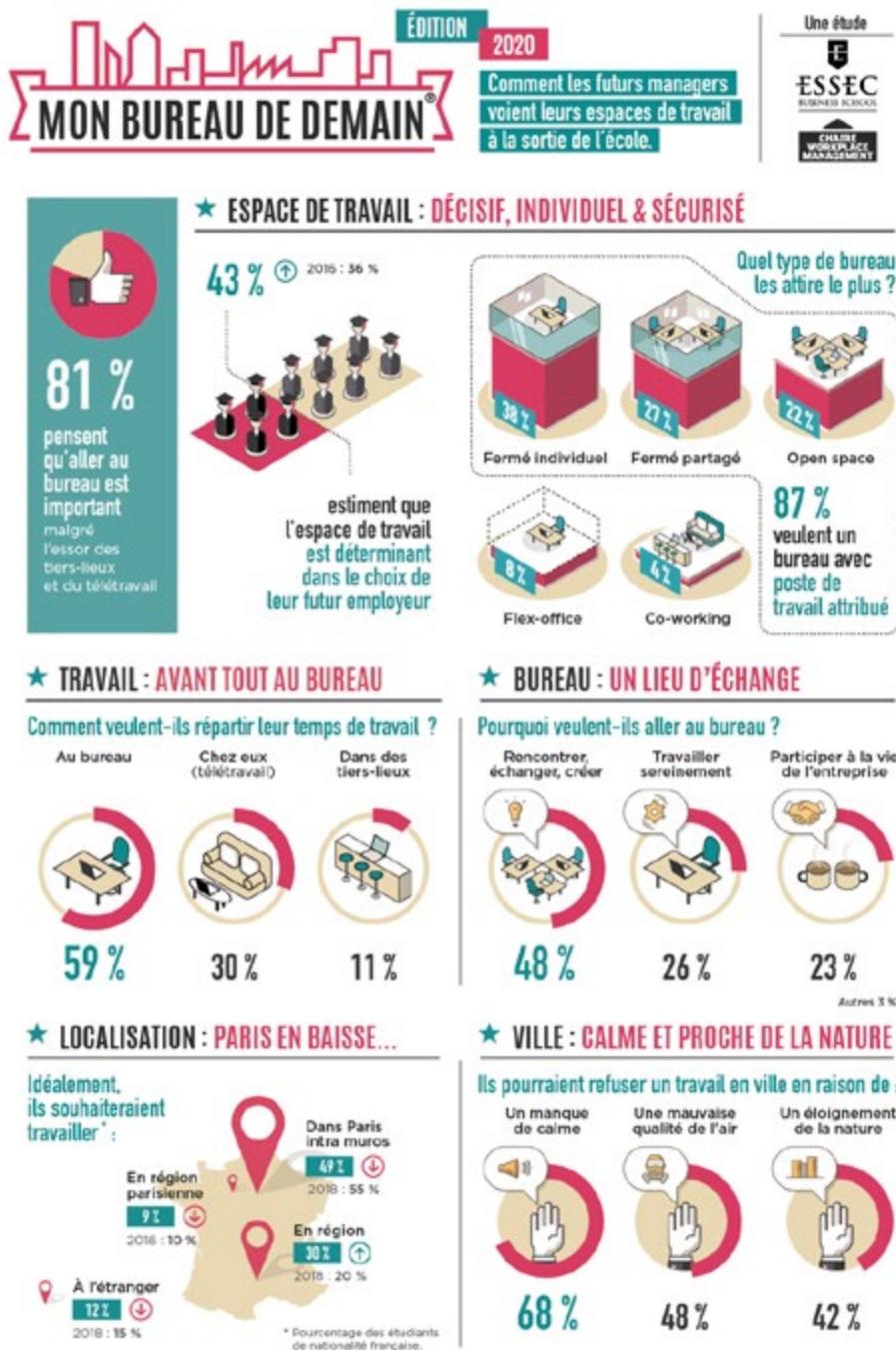
l'envie de travailler dans Paris intra-muros est passée de 60 % en 2016 à 55 % en 2018.

### Quels sont les effets de la crise sanitaire et des confinements successifs sur les attentes des usagers ?

**80 %**

*C'est la part des salariés défavorables au partage de leur espace de travail.*

« **Initialement le coworking cible les cadres, les professions du numérique. C'est un frein pour beaucoup de salariés qui ne s'y reconnaissent pas et ne parviennent pas à s'emparer de ces espaces et de ces modes de travail.** »



Enquête réalisée entre le 30 septembre et le 16 octobre 2020 par la Chaire Workplace Management de l'ESSEC Business School, sous la direction du professeur Ingrid Nappi, auprès de 430 étudiants des programmes Grande Ecole et Masters spécialisés de l'ESSEC Business School. L'échantillon comporte 54 % de femmes et 46 % d'hommes. 86 % sont de nationalité française, 14 % de nationalité étrangère. 21 % sont originaires de Paris intra muros. Echantillon aléatoire, 95 % de niveau de confiance, 5 % de précision.

Infographie 3D ÉCLAIRAGE PUBLIC

En 2018, avant la crise sanitaire, 30 % des jeunes ne voulaient pas du coworking en bureau principal et 50 % ne voulaient pas du *flex office*. Ces espaces de travail correspondent à un modèle d'entreprise très particulier: ils répondent à des besoins très clairs et identifiés, principalement par les start-ups. Mais ce modèle n'est pas généralisable et ne convient pas à tous les types d'entreprises.

À ce sujet, notre enquête « Mon Bureau post-confinement III » apporte des éléments actualisés. Cette enquête a été réalisée en ligne auprès de 1868

employés de bureaux en avril 2021, donc au bout d'un an de crise sanitaire. Elle montre que 30 % des répondants considèrent que leurs espaces de travail ne correspondent plus à leurs besoins. Pendant le premier confinement, s'exprimait une crainte très forte de revenir au bureau de l'avant crise. Et cette crainte ne s'est pas estompée au fil de cette année de télétravail et de confinements. Elle concerne même 40 % de ceux qui travaillaient habituellement en *flex office*, contre seulement 22 % de ceux travaillant dans un bureau individuel. De manière générale, **79 % des répondants ne sont pas du tout favorable au partage du poste de travail**,

que ce soit en *flex office* (dans l'entreprise) ou en *coworking* (hors les murs, dans un tiers-lieu par exemple). Ce qui nous a beaucoup intéressées c'est que cette donnée globale est à nuancer selon une catégorisation sociale de l'échantillon, qu'elle soit genrée ou hiérarchique: hommes et femmes n'expriment pas les mêmes

**« En ce qui concerne leur poste de travail, hommes et femmes, cadres et employés n'expriment pas les mêmes préférences. »**

**« Les clivages liés au genre s'expriment différemment au sein de la société, et ils sont d'autant plus profonds parmi les catégories les moins privilégiées. »**

choix, cadres et employés non plus.

Les employés manifestent une préférence beaucoup plus marquée que les cadres et cadres dirigeants pour le bureau fermé (67 % des employés), eux-mêmes bien plus attirés par le *flex office* ou pour le télétravail exclusif (respectivement 6 % et 11 % des cadres). Les hommes, quant à eux, se montrent significativement plus attirés par le *flex office* que ne le sont les femmes (7 % des hommes contre 3 % des femmes). Et si l'on croise ces deux variables,

les tendances s'estompent ou se renforcent: les différences de préférences entre hommes et femmes sont plus nettes parmi les employés que parmi les cadres. Les employées se manifestent bien plus fréquemment que leurs homologues masculins en faveur du bureau fermé individuel et du télétravail exclusif. Et les employés masculins quant à eux manifestent plus volontiers leur préférence pour l'*open-space* et pour le *flex office*.

Du côté des cadres, la différence est bien plus ténue et elle a tendance à s'inverser: les femmes cadres expriment bien plus fréquemment les mêmes choix que leurs collègues masculins, et elles expriment une préférence pour le *coworking* et les *open-spaces*, tandis que les hommes se tournent vers le bureau fermé ou le *flex office*.

Et il y a là une double fracture: les différences sont plus fortes entre les hommes et les femmes parmi les employés qu'elles ne le sont parmi les

**« Dans le marché actuel de l'emploi, la flexibilisation de l'espace de travail est perçue comme un atout managérial parmi les cadres (horizontalité, accessibilité) et comme un facteur de précarité parmi les employés. »**

cadres, et elles sont plus fortes entre les niveaux hiérarchiques parmi les femmes qu'elles ne le sont parmi les hommes. Cela signifie que si les représentations liées à l'espace de travail sont influencées à la fois par le genre et la position sociale, à un certain niveau hiérarchique, les clivages liés au genre s'estompent face à la position managériale, alors qu'ils s'expriment de façon bien prégnante parmi les catégories les moins favorisées et valorisées d'une entreprise.

Ces différences traduisent une perception de l'espace de travail qui n'est pas anodine. Ce qu'expriment ces préférences de bureau, c'est la place que l'espace de travail alloué matérialise dans la société, entendue dans tous les sens du terme. **Si les managers se montrent plus ouverts à l'extension du flex office, c'est leur regard managérial, leur vision globale qui dicte cette préférence.** C'est aussi leur conception d'un management ouvert, voire horizontal qui s'exprime. Lorsqu'un employé manifeste le souhait d'un bureau fermé, d'un espace attribué et matérialisé, c'est quelque chose que l'on peut interpréter comme une demande de reconnaissance et de sécurité adressée à l'entreprise. En *flex office*, il est beaucoup plus facile de se sentir reconnu et encadré par son entreprise si on y est valorisé par ailleurs. Lorsque l'on n'occupe pas un poste prestigieux, **c'est un mode d'organisation du travail qui**

**peut être perçu comme un facteur de précarité.**

Ce que la crise sanitaire a mis en évidence c'est le rôle social du bureau. L'envie de poursuivre le télétravail exclusif est relativement faible (9 %) et n'a cessé de baisser au fil des enquêtes depuis le premier confinement. En revanche, nous avons assisté à l'accroissement de la demande de bureau fermé collectif, ce qui confirme ce besoin de contact social, de convivialité. C'est d'ailleurs la principale raison qui motive les enquêtés à retourner au bureau: 53 % de notre échantillon cite ce facteur comme raison principale. L'accès aux ressources matérielles est également un facteur important (18 %), et cela va dans le sens de ce besoin d'infrastructure, de lieu dédié, de collectivité. Le confort initia-

lement perçu du télétravail s'est avéré finalement à double tranchant: les salariés expriment une demande de partition plus nette entre leurs espaces de vie et de travail.

Toutefois, ils expriment également le souhait de conserver ce nouveau rythme qu'ils ont acquis en réduisant drastiquement leurs déplacements pendulaires. Comme nous l'évoquions, c'est une alternative que pourrait matérialiser le tiers-lieu dans un futur proche.

**« L'immobilier de bureau subit les modes et les crises. Dans un futur proche, il se peut que notre vision actuelle soit dépassée. »**

**Comment concevoir aujourd'hui des bâtiments qui pourront faire face aux crises de demain.**

L'immobilier tertiaire est tributaire des modes et il se peut que, dans cinq ans, notre conception actuelle des bureaux soit dépassée. C'est l'enseignement que l'on peut tirer de l'observation des différentes phases de l'immobilier tertiaire parisien.

Pendant les années 1970, on passe de l'immeuble haussmannien – qui reflète le bureau non fonctionnel, avec des cloisons que l'on ne peut pas abattre – à l'invention de l'open-space et des immeubles de bureaux fonctionnels, qui progressent parallèlement à la révolution informatique. Par ailleurs, le modèle de la tour de bureaux est très vite rejeté au milieu des années 1970, avec le choc pétrolier, parce qu'elle s'avère extrêmement énergivore. Une bonne partie du quartier d'affaires de La Défense se vide. Ces immeubles ne se louent pas, alors qu'ils reflétaient précédemment l'immeuble fonctionnel à l'américaine et traduisaient un rayonnement international des entreprises.

Un nouveau type d'immeubles apparaît alors: les grands paquebots immobiliers parisiens. Il s'agit d'îlots haussmanniens dont on ne garde que les façades pour en reconstruire entièrement l'intérieur, afin d'attirer de grandes entreprises à la recherche de surface très importantes (entre 30 000 et 60 000 mètres carrés). Ces immeubles, conçus selon des standards internationaux de deux mètres soixante-dix de hauteur sous plafond et qui répondent aux besoins imposés par les nouvelles technologies, ne répondront plus aux besoins des utilisateurs au passage de la nouvelle ère, celle de la valeur d'usage. Les utilisateurs ont alors besoin d'immeubles moins énergivores, qui puissent être la vitrine de leur politique RSE.

C'est alors qu'émergent les campus d'entreprise. Le mouvement de rejet des tours de bureaux – déjà à l'œuvre depuis plusieurs années – accompagne le succès des campus de nouvelle génération, par exemple à Issy-les-Moulineaux avec le campus de Microsoft, d'IBM et tant d'autres qui marquent les années 2010. Avec cette ère de la valeur d'usage,

**« À l'ère de la valeur d'usage, les enjeux environnementaux influencent les nouvelles formes de l'immobilier de bureaux : végétalisation, sobriété énergétique. »**

particulièrement attentive aux besoins des utilisateurs et à l'image des entreprises, notamment en lien avec la cause environnementale, la végétalisation des immeubles devient très importante.

Ainsi, la fluctuation des besoins et des manières de concevoir les bureaux rend crucial le fait d'avoir des bâtiments réversibles. Il faut concevoir aujourd'hui des bâtiments beaucoup plus flexibles, que l'on peut réaménager facilement afin de transformer des immeubles selon l'usage qui en est fait.

**À l'heure où l'on constate un éclatement des espaces de travail en petites entités intégrées dans les villes et les quartiers, le modèle économique du paquebot ou de l'immeuble de bureaux de plus de 5 000 mètres carrés avec un tenant unique n'est-il pas révolu ?**

L'éclatement des espaces de travail avec le nomadisme dans le travail, permis par les outils numériques, ne remet pas en cause le besoin de certaines entreprises de disposer de plusieurs dizaines de milliers de mètres carrés. Par exemple, les cabinets d'avocats d'affaires internationaux ou les cabinets de recrutement ne travaillent pas en coworking: ils ont besoin d'avoir des bureaux, des salles de réceptions et de nombreux services qui gravitent autour de l'espace de travail. Même si chaque avocat d'affaires a la capacité de télétravailler, il doit également disposer d'un poste de travail au siège. Pour une ville-monde comme

## « Le besoin d'ancrage spatial des entreprises n'est pas remis en cause par la numérisation des outils. »

Paris, qui a besoin de matérialiser une attractivité à l'échelle internationale, les bureaux restent indispensables car ils ancrent et spatialisent le rayonnement.

Par ailleurs, **l'annonce récente de la fermeture de certaines lignes aériennes internes au profit du rail, qui est une très bonne chose d'un point de vue de l'empreinte carbone, implique que la circulation dans la**

**capitale va se densifier.** En réponse à ce développement de la mobilité dans Paris, de nouveaux espaces de *coworking* (comme ceux développés par Espaces Ferroviaires, filiale de la SNCF) et des bureaux classiques se sont installés autour des gares. Paris va donc avoir ce caractère attractif des espaces de bureaux. Une fois que l'épisode du covid sera passé, les collaborateurs n'auront qu'une envie, c'est de revenir au bureau comme avant mais en mieux, et d'éviter tout ce qui a été synonyme de la crise sanitaire. Ils auront envie de nouveau, mais ce nouveau reste encore à inventer. ■

**MON BUREAU  
POST-CONFINEMENT III**

par la Chaire ESSEC Workplace Management

*Extrait de l'enquête Avril 2021*

© Chaire Workplace Management

### - 6 mois de confinement, une expérience perçue...

48 % disent avoir plutôt bien vécu cette expérience, 22 % très mal

55 % des hommes > 44 % des femmes	60 % des directeurs & managers > 53 % des employés	51 % des Baby-boomers & 50 % parmi la génération X > 47 % parmi la génération Y > 47 % parmi la génération Z
52 % des femmes cadres >> 42 % des femmes employées		
53 % ont bien vécu l'expérience 55 % disent s'être senties + efficaces 65 % disent s'être mieux organisées	42 % ont bien vécu l'expérience 39 % disent s'être senties + efficaces 52 % disent s'être mieux organisées	

Les 6 mois de confinement ont été mieux perçus par les plus gradés, les plus âgés et par les hommes

64 % manifestent un manque de réseau  
63 % un manque de perspectives  
26 % un problème d'espace de travail

### - Le bureau idéal

Les employé(e)s sont plus attirés par le bureau fermé  Les cadres sont plus attirés par le <i>coworking</i> , le <i>flexoffice</i> et le télétravail	Les femmes souhaiteraient passer autant de temps au bureau qu'en télétravail  Les hommes sont plus attirés par les tiers lieux et le <i>flexoffice</i>	Les jeunes sont plus attirés par le <i>coworking</i>  Les plus âgés sont plus attirés par le télétravail
--	--	--

Une question sociale et managériale, professionnelle et privée

qui concerne aussi bien l'**immobilier résidentiel que l'immobilier d'entreprise**

et qui interroge les **rapports de genres et de hiérarchie dans le travail et au sein des ménages**

*Etude réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 1868 personnes sur la période du 21 au 30 Avril 2021 (58 % de femmes et 42 % d'hommes) dont l'âge moyen est de 39 ans*

- Statut professionnel : 43 % de cadres, 46 % d'employés, 10 % de techniciens / 78 % de salariés d'entreprises, 10 % de fonctionnaires, 7 % d'indépendants
- Répartition géographique : 57 % travaillent en région IDF, 22 % métropole régionale, 12 villes moyennes, 9 % petites villes et milieu rural
- Type de bureau initial des répondants : 58 % en bureau fermé (indiv. et coll.), 33 % openspace, 5 % flexoffice, 4 % autres (*coworking / télétravail*)

<http://workplace-management.essec.edu/>





# MUTATIONS DU TRAVAIL ET NOUVELLES EXIGENCES DES USAGERS

## Entretien avec Richard Shearmur

Professeur, Directeur de l'école d'urbanisme de l'Université McGill, Montréal, Canada

*Richard Shearmur est professeur de géographie économique et directeur de l'école d'urbanisme de l'Université McGill. Il est membre de l'ordre des urbanistes du Québec. Ses recherches portent sur la géographie de l'innovation, sur le déploiement des activités économiques dans l'espace, et notamment sur le lien entre l'accessibilité et le développement des quartiers et des régions. Plus récemment, ses travaux se sont penchés sur les lieux de travail en distinguant le rattachement administratif des travailleurs et les lieux où se déplient réellement l'activité des entreprises, avec une attention particulière aux différentes formes de télétravail, et leurs effets sur l'immobilier.*



**Nous avons assisté à l'essor massif du télétravail avec la crise sanitaire. Quels sont les effets à venir sur la forme urbaine et la géographie des activités économiques, à différentes échelles (métropolitaine, régionale et nationale) ?**

De nombreuses opinions, parfois extrêmes, s'expriment actuellement sur les effets de la généralisation du télétravail liée à la crise sanitaire. **Il y aura des changements mais ces changements resteront relativement marginaux.** Mes enquêtes semblent indiquer qu'une fois que les choses retourneront à la normale - et personne ne sait exactement quand ce sera -

les employeurs comme les employés souhaiteront travailler seulement deux, peut-être trois jours par semaine à la maison. Et je pense que ce sera plutôt deux que trois. Cela peut sembler énorme comme changement, puisqu'on passerait de cinq jours par semaine au bureau à trois jours par semaine, mais ce n'est pas le cas, car avant la crise de la covid, les habitudes de travail avaient déjà changé. Les personnes qui pouvaient travailler de chez elles - mais n'oublions pas les très nombreux travailleurs qui n'ont pas le loisir de travailler à la maison - le faisaient déjà, et mes enquêtes, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, montrent qu'en moyenne, les gens

**-20 %**

C'est,  
approximativement,  
le temps  
d'occupation des  
bureaux en moins  
à prévoir avec le  
télétravail.

travaillaient déjà à peu près une journée par semaine à la maison ou dans des cafés ou ailleurs. Mes résultats, qui corroborent ceux d'autres enquêtes, indiquent que l'on passera peut-être à deux jours par semaine à la maison, ce qui ne représente qu'une journée de plus par rapport à avant la crise. L'occupation des bureaux devrait donc se réduire d'une vingtaine de pourcents. Est-ce que c'est beaucoup ou pas? C'est difficile à dire. Quels vont être les impacts sur la géographie des emplois? Je pense que les bureaux de l'hypercentre, de classe A, vont rester occupés. En partie parce que ce sont des bureaux très bien localisés mais aussi parce que ceux qui les occupent vont peut-être vouloir les réaménager pour avoir un peu plus d'espace. Je n'ai donc pas trop d'inquiétudes au niveau de l'immobilier pour les bureaux de classe A. Ce tassement du taux d'occupation des bureaux risque de se sentir dans des bureaux de classe B ou C, qui sont un peu plus vétustes, un peu plus à la marge, et qui pourraient souffrir d'un taux de vacance plus élevé. On l'observait d'ailleurs déjà avant la crise sanitaire. Une enquête que j'ai conduite il y a plus de deux ans montrait que de grandes institutions comme Desjardins, grande banque coopérative canadienne, réaménageaient déjà leurs bureaux pour permettre le flexi-travail permettant aux collaborateurs de travailler depuis divers lieux (maison, et autre) et se débarrassaient des bureaux de classe B et C. Propriétaires de leurs tours, ils louaient des bureaux connexes, qu'ils commençaient à délaisser bien avant la crise sanitaire. Cette dernière va accélérer ces tendances déjà à l'œuvre.

**« La crise va accélérer les tendances déjà à l'œuvre auparavant. »**

Ce n'est pas nécessairement une mauvaise chose: dans les années 1980, Montréal a vu de nombreux bâtiments industriels se libérer après la crise des années 1970. Ce sont les créateurs, les artistes, les PME qui les ont ré-investis et ont fait revivre la ville. Depuis le début des années 2000, ces acteurs sont peu à peu évincés de ces espaces parce qu'ils valent cher. On peut imaginer le même phénomène pour les bureaux de classes B et C: les PME, les artistes et créateurs vont pouvoir investir de nouveau le centre pendant

les années où ces bureaux ne valent pas trop cher. Entre-temps, l'économie va continuer à croître, on aura un nouveau besoin de bureaux. Les bureaux de classes B et C réinvestis par les PME seront alors rénovés et leur loyer revalorisé, au détriment des PME.

La période des années 1970 au début des années 1990 a vu les quartiers centraux de certaines villes américaines comme Boston, San Francisco et Montréal être délaissés au profit de centres secondaires, périphériques, les *edge-cities*: c'est ce qu'on appelle la fameuse période des « trous de beignes » [NdE: plus couramment désignés par les géographes français par le terme américain de « *doughnut* », en référence à la forme de ces beignets, où la matière se trouve sur un axe circulaire autour de ce centre vide]. Le délaissement des quartiers centraux ne concernait pas seulement les occupants de second ordre, mais aussi des multinationales qui déménageaient vers ces centres de banlieues. Depuis le milieu des années 1990, les centres-villes ont commencé à revivre avec un retour partiel mais sensible des activités économiques et des populations.

On a observé ce petit renouveau dans certaines villes de moindre importance, mais il a été beaucoup plus marqué dans les villes comme New York et San Francisco où les bureaux de centres-villes ont été réinvestis.

Je ne pense pas que la crise sanitaire va bouleverser les choses, même si on notera peut-être un léger frein au renouveau des centres-villes, mais probablement pas dans les grands centres comme New York. Pourquoi? Parce que dans les grandes villes, la raison pour laquelle les gens viennent travailler au centre, dans des quartiers d'affaires, c'est la nécessité d'échanger entre professionnels. La division du travail se fait dans les quartiers centraux et les quartiers d'affaires centraux de grandes villes vont perdurer. **C'est dans les villes moyennes que l'impact de la crise risque d'être plus sensible**, en partie parce que leurs centres-villes n'ont pas connu un renouveau très marqué: ce renouveau est resté assez marginal dans des villes comme Milwaukee (Wisconsin) ou Oklahoma City, des villes dont on connaît le nom mais qui ne sont pas de très grandes villes. Leur centre était affaibli, malgré ce léger renouveau depuis le début des années 2000 et l'appareil commercial et de bureaux est tellement important dans leurs *edge-cities* que cela pourrait freiner le développement de leur hypercentre. Cela dit, on n'observera pas d'étalement urbain: la géographie restera la même avec des *edge-cities* et un centre périclitant.

Il faut bien distinguer la trajectoire des grandes villes qui ont des centres forts (Boston, New York, Chicago et San Francisco), centres qui resteront solides, le cas très particulier de Los Angeles qui est une ville très étalée, et enfin le cas des villes secondaires dont les hypercentres seront probablement fra-

**« Je ne m'attends pas à un grand bouleversement de l'immobilier tertiaire et des quartiers d'affaires. Les changements les plus importants seront plus sensibles dans les quartiers résidentiels. »**

gilisés. Mais partout, la différenciation entre les meilleurs bureaux de classe A et les bureaux de classe B et C va se faire sentir, sachant qu'on trouve ces bureaux de classe A y compris dans les fameuses *edge-cities*.

À l'échelle nationale, voire internationale, on entend des discours sur un marché de l'emploi libéré des contraintes spatiales, et qui peut se déployer à l'échelle mondiale. Les exemples à l'appui de ces discours sont toujours les mêmes: il s'agit de personnes disposant d'expertises très pointues en programmation ou en design. Pour ces experts très connus, il est vrai qu'on va pouvoir les chercher là où ils sont, peu importe où dans le monde. Mais de manière plus générale, les organisations fonctionnent grâce aux interactions entre les collaborateurs, dont l'expertise peut être parfois pointue, mais rarement au point d'être internationalement recherchée. La plupart des organisations a encore besoin d'avoir des personnes qui viennent au bureau deux ou trois jours par semaine. Je ne crois pas à une internationalisation du marché de l'emploi sauf dans quelques créneaux très précis.

Je ne m'attends donc pas à un grand bouleversement de l'immobilier tertiaire et des quartiers d'affaires. **Les changements les plus importants seront plus sensibles dans les quartiers résidentiels: si l'on passe d'une à deux journées de travail à distance, on double le temps que les gens vont passer dans ces quartiers, pas seulement à la maison**, mais aussi dans les cafés, restaurants, etc., parce que les

gens ne vont pas passer huit heures par jour chez eux. Ils le font pendant les confinements, parce qu'ils sont bien obligés. Mais lorsque les gens travaillent chez eux - et là encore, ce sont les résultats de mes enquêtes avant la crise de la covid - ils y travaillent la matinée et ensuite ils vont prendre un café, ils prennent l'ordinateur, ils font leurs courriels ailleurs l'après-midi pour casser la monotonie du travail à la maison. Dans certains quartiers, comprenant certaines centralités secondaires, mais peut-être pas dans tous les quartiers, on observera un regain d'activité dans les cafés, dans les restaurants, dans les boulangeries, qui rendra ces quartiers plus vivants pendant la journée.

***La presse relaie ces derniers mois une tendance, aux États-Unis, à la fuite des habitants des plus grandes villes vers les petites et moyennes villes. Ce phénomène vous semble-t-il massif, et durable ? Quels peuvent en être les effets sur les petites et moyennes villes, voire sur l'espace rural ?***

C'est une tendance que l'on voit un peu dans les chiffres, mais ce n'est pas massif, et ce transfert ne concerne pas n'importe quelle petite ville: il s'agit souvent de petites villes situées dans l'orbite d'une grande ville. Autour de New York, ce sont des villes situées à une ou deux heures de distance avec un accès facile à New York. Ce ne sont pas les petites villes périlantes du Midwest qui attirent des gens. Quant aux espaces ruraux, ceux qui attirent sont plutôt des espaces de villégiature et ils attirent des gens relativement aisés qui y avaient déjà leurs habitudes et souvent une résidence secondaire.

Le marché immobilier dans la grande banlieue des villes semble être en essor mais le renchérissement de ce marché est sur-

**« Le marché immobilier dans la grande banlieue des villes semble être en essor mais le renchérissement de ce marché est surtout lié à la rareté de l'offre. »**

tout lié à la rareté de l'offre: les gens sont moins nombreux à vendre aujourd'hui parce que l'avenir est incertain, et les quelques maisons mises sur le marché trouvent immédiatement preneur, parce qu'il y a en effet une demande importante. On voit donc une explosion des prix ce qui donne l'impression d'une ébullition du marché mais c'est sur des quantités de transactions relativement petites.

À Montréal, on remarque que ceux qui quittent cette ville allaient la quitter de toute manière dans les cinq années à venir et ont accéléré leur projet. Ils ont souvent la jeune cinquantaine voire la jeune soixantaine et sont soit bien installés dans leur carrière ou en début de retraite; leurs enfants ont grandi. Ils quittent souvent la ville pour s'acheter une maison dans des lieux de villégiature, en gardant un pied à terre à Montréal. **Ces déménagements qui auraient sans la crise été étalés sur quatre ou cinq ans ont tous eu lieu cette année, ce qui provoque l'impression d'une fuite énorme alors qu'il s'agit plutôt d'une contraction dans le temps de ces déménagements.**

Les statistiques de migrations pour la ville de Montréal en 2020, montrent que la population a continué à croître, mais beaucoup moins vite. Cette décélération est surtout due à une baisse du nombre d'arrivées. On a vu une très légère hausse des départs (surtout liée aux pré-retraités comme on vient de le voir), mais la différence est surtout liée aux arrivées moindres, en particulier en raison de la baisse du nombre d'étudiants. Montréal est une ville étudiante et étudiantine. Il

y a peut-être 200 000 étudiants lorsque les universités fonctionnent normalement et si 150 000 étudiants restent chez eux cette année, cela fait une grosse différence. Beaucoup de personnes qui seraient peut-être venues à Montréal chercher un emploi sont restées chez leurs parents, souvent à l'extérieur de la ville. La moindre croissance urbaine de Montréal en 2020 est liée à une moins grande migration vers la ville plutôt qu'une fuite.

**Pensez-vous que les villes européennes se trouvent dans la même situation, dans des contextes où la disponibilité foncière est très différente ?**

Dans les grandes lignes, la dynamique du rapport au lieu de travail va s'appliquer aux villes européennes comme aux villes américaines, mais avec des effets différents selon ces deux régions, en fonction de la spécificité de leur organisation urbaine. Tout ce que je viens de dire à propos des villes nord-américaines dépend de l'idée qu'on se fait de l'avenir des bureaux: est-ce que les gens vont travailler en atomes libres et cesser de se rendre fréquemment au bureau ou vont-ils maintenir une présence fréquente dans leurs lieux de travail? **Selon moi, en Europe comme en Amérique, les entreprises vont vouloir voir leurs employés au moins deux ou trois jours par semaine, ce qui fait qu'on ne va pas pouvoir s'éloigner trop loin des centres d'affaires.** En Amérique du Nord, on va pouvoir s'éloigner peut-être un peu plus qu'en Europe, et on observera sûrement un léger desserrement urbain. En effet, l'immobilier reste peu coûteux quand on est à plus d'une heure du centre-ville en Amérique du Nord, où la hausse des prix

**« La moindre croissance urbaine de Montréal en 2020 est liée à une moins grande migration vers la ville plutôt qu'une fuite. »**

autour des villes se cantonne à un rayon d'à peu près une heure de la grande ville. Ce n'est pas le cas en Europe: à une heure du centre de Paris ou de la plupart des grandes villes européennes, l'immobilier est cher et le desserrement se fera moins sentir qu'en Amérique du Nord. Mais les logiques d'organisation du travail sont à peu près les mêmes. La différence entre les deux continents se fera plutôt sentir autour de l'ampleur du desserrement urbain, probablement plus sensible en Amérique du Nord qu'en Europe, en raison de la moindre pression foncière autour des villes nord-américaines, mais y compris en Amérique, on ne va pas assister à un redéploiement massif des populations, et les centres-villes vont rapidement être réinvestis, une fois l'épidémie maîtrisée, par des jeunes, des artistes, créateurs, etc. Les taux d'emplois vont rester stables. **Les gens passeront peut-être un ou deux jours de moins par semaine dans leurs bureaux, et les offres d'emplois vont légèrement évoluer mais fondamentalement, je ne vois pas pourquoi il y aurait de grande différence entre l'Europe et l'Amérique du Nord.**

**Les entreprises ont externalisé une partie de leurs coûts avec le télétravail, en les reportant sur leurs employés. Comment cela pourrait modifier la composition et le développement des espaces résidentiels et des tiers-lieux ?**

C'est une question qui commence tout juste à émerger. Nous sommes dans une situation d'urgence donc chacun travaille chez soi et se serre la ceinture. Mais maintenant que l'on

entrevoit la fin de la pandémie, des questions nouvelles vont se poser. Concernant les constructions résidentielles, si les gens travaillent deux jours par semaine chez eux, ce qui constitue une part importante de leur temps, auront-ils besoin de pièces supplémentaires? Est-ce que des tiers-lieux vont se développer dans des quartiers résidentiels, ou dans les petites villes dans l'orbite des grandes métropoles, pour que les gens puissent sortir de chez eux et travailler ailleurs? Il s'agit d'hypothèses auxquelles il faut réfléchir et je n'ai pas de réponse. Mais **je pense que de nouvelles grandes questions vont se poser concernant le droit du travail, la sécurité au travail, la confidentialité mais aussi autour de l'utilisation et de qui paie pour les lieux de travail.**

Traditionnellement, on travaillait au bureau et c'était un choix de travailler chez soi: on le faisait donc lorsque cela nous arrangeait. Si les employeurs commencent à exiger qu'on travaille deux jours par semaine hors du siège, des questions de droits du travail vont s'imposer. Les employeurs vont sans doute exiger des employés qu'ils aient accès, hors du siège à un véritable espace de travail, et non pas « n'importe quel bureau »: il faut un bureau où il n'y a pas trop de bruit si on veut faire une visioconférence, qui permette une confidentialité des conversations téléphoniques, et la sécurisation des documents confidentiels. Il va y avoir des exigences au niveau du débit de connexion. Est-ce qu'un employeur peut exiger cela de ses travailleurs? Est-ce que les travailleurs ne vont pas commencer à dire

que cela leur coûte de l'argent et qu'en réduisant son emprise immobilière d'à peu près 20 %, l'entreprise économise de l'argent en faisant peser le coût sur les employés: ce n'est pas vraiment de l'économie, c'est une transmission de coûts. Les employés vont peut-être se dire « Chez moi, c'est chez moi. Cette pièce supplémentaire n'est pas une pièce pour mon employeur; c'est une pièce pour mon bébé, pour mon vélo, pour n'importe quoi. Pourquoi devrais-je payer des mètres carrés supplémentaires pour mon employeur? ». Ces questions de droit mais aussi de grogne de la part des travailleurs ne se sont pas fait sentir jusqu'à présent parce qu'on était dans l'urgence.

### **Il va falloir aménager les maisons en fonction de ces espaces de travail.**

L'architecture des maisons en banlieues mais aussi ailleurs va sûrement évoluer pour en tenir compte. On verra peut-être se développer des petits espaces de travail, des cubicles, à l'intérieur des maisons. Ou alors – et cela viendra peut-être en complément

- des espaces de télé-travail hors du lieu de résidence, avec la question qui l'accompagne: qui paye? L'employeur ou le travailleur? **C'est non seulement une question de droit du travail, mais aussi une question d'équité** parce que ces aménagements

**« L'architecture des maisons en banlieues mais aussi ailleurs va sûrement évoluer pour tenir compte des espaces de travail. »**

résidentiels (maison plus grandes, cubicles, etc.), on peut se les payer si on gagne un certain salaire et un certain niveau de vie: souvent on a une maison avec une pièce supplémentaire, on avait déjà un bureau chez soi, cela ne change pas grand-chose. Mais pour des jeunes, pour des personnes en situation précaire, et même

pour des personnes qui gagnent peut-être un bon salaire mais qui ont d'autres responsabilités (soutien à des parents malades par exemple), ces coûts peuvent être inaccessibles. Si l'on songe également aux immigrants récents qui vivent dans des habitations bruyantes où vit beaucoup de monde, et qui ont besoin d'un travail pour se sortir de là: va-t-on leur refuser un travail parce que leur domicile n'est pas adapté? Il y a un risque de discrimination à l'embauche, en fonction de la capacité des candidats à fournir les conditions matérielles du travail à la maison. **Cela pose des questions juridiques complexes que l'on n'a pas encore vu poindre car nous sommes encore en situation d'urgence:** on est encore en train de sauver des vies, de faire vacciner donc ces questions-là n'ont pas vraiment encore été posées.

Quant aux tiers-lieux, leur développement permettait déjà avant la crise, à ceux qui travaillaient à la maison, de trouver un lieu de sociabilité, de ne pas être isolé chez soi. Mais, ces lieux présentaient déjà certaines limitations, notamment sur les questions de confidentialité. À Copenhague, j'ai visité un tiers-lieu où étaient installés des petits cubes téléphoniques pour que les gens puissent avoir des appels téléphoniques confidentiels. Dans les espaces partagés, il y avait un grand besoin de pièces fermées pour que les gens puissent s'isoler quand ils en ont besoin. C'est une limitation forte à leur développement. La montée en puissance des tiers-lieux a commencé avant la covid, et va probablement continuer, mais il ne s'agira pas non plus d'une explosion pour autant. Pour en revenir au renouveau des quartiers résidentiels, on va voir s'y ouvrir quelques tiers-lieux, quelques espaces

**« Il y a un risque de discrimination à l'embauche en fonction de la capacité des candidats à fournir les conditions matérielles du travail à la maison. »**

de coworking mais on n'y verra pas de déferlante.

La proportion de travailleurs qui les fréquenteront restera très minime: si l'on observe un doublement de cette part, on ne passera que de 2 % ou 3 % à 4 % ou 5 %: cela fera peut-être les titres dans les journaux: « Augmentation de 100 % d'espaces de coworking », ce qui est vrai, mais reste marginal. On part d'une base tellement petite qu'un doublement, ce n'est pas une grande nouvelle. C'est la même logique que celle de l'augmentation du travail au domicile: j'évoquais le fait qu'on l'on travaillera peut-être 20 % de son temps de plus à domicile; dans certains esprits, c'est énorme mais dans d'autres, et du point de vue d'un géographe qui regarde la localisation des emplois, c'est quelque chose à remarquer, à analyser mais cela ne va pas chambouler la géographie économique de la ville. ■





## MUTATIONS DU TRAVAIL ET NOUVELLES EXIGENCES DES USAGERS

### Entretien avec Carlo Ratti

Directeur du « Senseable City Lab », MIT,  
Boston, Massachusetts, États-Unis

Architecte et ingénieur de formation, Carlo Ratti enseigne au MIT de Boston où il dirige le « Senseable City Lab ». Il a également fondé le cabinet international de design et innovation Carlo Ratti Associati. C'est aussi en tant que co-président du Global Future Council du Forum économique mondial sur les « Villes de demain et l'urbanisation » qu'il déploie une pensée originale et inspirante sur l'avenir des espaces urbains. Il figure parmi diverses listes (Time Magazine, Wired, Forbes, Blue Print Magazine) des personnes les plus influentes à l'échelle mondiale dans les domaines du design, de l'innovation et de la prospective sociale et urbaine. Cet entretien est l'occasion de découvrir son regard sur les éventuels effets de la crise sanitaire sur l'organisation du travail, les lieux de travail et leurs agencements dans la ville.



**Dans le monde post-covid, comment les grandes villes peuvent-elles rester attractives si le travail à la maison devient la norme ?**

Nos vies seront plus flexibles dans le monde post-covid, mais je suis convaincu que nous retournerons travailler dans les bureaux pour une part significative du temps hebdomadaire. **Les espaces physiques nous permettent d'entretenir notre**

**vivier de « liens faibles »,** terme qui désigne, comme l'a théorisé Mark Granovetter, les relations avec des connaissances situées hors du cercle social resserré constitué de nos amis,

**« Malgré les bouleversements liés aux diverses pandémies pendant plus de 10 000 ans, souvent bien plus dévastatrices que celle du covid, les villes se sont toujours relevées. »**

**« Les configurations urbaines fractales où la ville est composée de petites unités spatiales permettent plus facilement de parvenir à un environnement équilibré et de renforcer les liens sociaux. »**

collègues proches et de la famille, mais qui sont vitales pour faire surgir de nouvelles idées, et pour bousculer nos idées préconçues.

**De plus, les grandes villes apportent bien plus que des complexes de bureaux.** Les universités, entreprises, stades, théâtres, restaurants de niche, clubs burlesques nous invitent à traverser l'étendue urbaine.

Même d'un point de vue professionnel, les citoyens peuvent construire une vie plus riche en passant des heures de travail dans des librairies, cafés, parcs à différents moments de la journée. En pratiquant cette diversité de lieux, ils

récoltent les bénéfices sociaux et intellectuels du frottement urbain. C'est pourquoi, malgré les bouleversements liés aux diverses pandémies pendant plus de 10 000 ans, souvent bien plus dévastatrices que celle du covid 19, les villes se sont toujours relevées.

*Selon vous, la mixité d'usage que l'on trouve dans vos projets comme ILOW à Paris ou VITAE à Milan, devrait-elle être une norme pour les bâtiments de la ville de demain ?*

Il n'est pas forcément nécessaire d'introduire la mixité d'usage à l'échelle des immeubles, **mais cette mixité est vitale à l'échelle du quartier.** Depuis la crise du modernisme monofonctionnel de l'après-guerre, les urbanistes et designers ont proposé des développements urbains fondés sur la proximité immédiate de logements, bureaux, écoles,



© Rendings by CRA

Vignes le long de la rampe piétonne qui relie, sans couture, la rue à la terrasse du complexe VITAE mélant bureaux et centres de recherche



@ Renderings by CRA

Le projet ILOW à La Défense vise à relier quartier d'affaires et quartiers résidentiels, en particulier les Tours Nuages d'Émile Aillaud (en arrière-plan de l'image) à travers ses 12500 mètres carrés répartis en deux ailes d'usage mixte (bureaux, café, restaurant), s'ouvrant sur un parc accessible au public.

commerces au sein d'un même quartier. Le concept de la « Ville du quart d'heure » - point phare du programme d'Anne Hidalgo, maire de Paris et qui intéresse de nombreuses villes à travers le monde - définit plus précisément l'échelle spatiale de cette mixité d'usage et son rôle essentiel pour faire émerger des métropoles façonnées à la manière d'organismes fractals composés de petites parties similaires.

Dans chaque partie de la ville que l'on peut parcourir à pied en un quart d'heure, les travailleurs peuvent vivre près de leurs bureaux ou d'espaces de *cotworking*. Au lieu de l'horrible dichotomie entre bidonvilles et « *gated communities* », la ville doit tisser finement les différentes formes de logements capables d'accueill-

lir toutes les couches de la société. Chacun doit pouvoir marcher jusqu'à des espaces verts de proximité sans avoir à traquer une place de parking. Ces configurations urbaines fractales où la ville est composée de petites unités spatiales permettent plus facilement de parvenir à un environnement équilibré et de renforcer les liens sociaux.

Un tel urbanisme favorise la sérendipité et contribue au rapprochement des différents milieux sociaux. Pour prendre l'exemple du projet VITAE, ses vignes de 200 mètres de long, invitent à la rencontre tout travailleur ou habitant des environs. Des rituels et festivités héritées de la tradition millénaire de la fabrication du vin y seront ravivés dans un contexte urbain, et permettront de forger un esprit collectif.

**Comment concilier la volonté de renforcer la sérendipité et l'entretien des liens faibles d'une part, et de l'autre le développement du télétravail, habitude qui s'est ancrée dans la culture des entreprises à la faveur de la crise sanitaire ?**

Je suppose que ces deux aspects peuvent être réconciliés sur le temps long. Si nous devons répondre à des courriels ou remplir des fichiers Excel toute la journée, le travail à distance, à la maison par exemple, peut convenir tout à fait et nous épargner du temps perdu dans les transports. Mais nous continuerons à passer quelques jours par semaine au bureau, car cette coprésence est indispensable pour développer nos savoirs et

entretenir les relations interpersonnelles: en somme, pour cultiver l'« effet cafétéria » lié aux conversations générées spontanément par le fait de partager un espace convivial, et qui contribuent à la création de liens faibles.

**« Nous continuerons à passer quelques jours par semaine au bureau, car cette coprésence est indispensable pour développer nos savoirs et entretenir les relations interpersonnelles : en somme, pour cultiver l' « effet cafétéria ». »**

**Comment les technologies émergentes peuvent contribuer à rendre les futurs espaces de travail plus résilients face aux épidémies ?**

L'attention à l'hygiène et au risque de contagion perdurera probablement après l'épidémie actuelle, comme nous l'avons vu en Asie après les craintes suscitées par l'épidémie de SRAS. Cette attention aura également des conséquences dans les approches en architecture et design. Par exemple, le rôle de l'air conditionné dans la diffusion du coronavirus est une découverte

importante liée à l'épidémie actuelle. Cela propulse notre équipe de design dans la recherche de solutions innovantes. Nous avons par exemple expérimenté des « fenêtres intelligentes » qui traitent et filtrent l'air localement à l'échelle de la pièce et non pas de manière centralisée au niveau de l'ensemble du bâtiment.

**Dans ce nouvel environnement de travail, quel rôle peuvent jouer les tiers-lieux ?**

Les tiers-lieux joueront un rôle toujours plus crucial dans la vie urbaine, surtout pour ceux dont les logements ne permettent pas de télétravailler, ou pas à plusieurs membres du foyer en même temps. Au contraire des canaux de communication en ligne sur lesquels nous devons nous appuyer en temps de confinements, **l'espace public matérialise le caractère impromptu de l'interaction urbaine.** Les citadins de tous horizons partagent les mêmes rues et places et chacun y est inévitablement confronté à des cultures et croyances qui ne lui sont pas familières. Aussi dérangeant que cela puisse être parfois, **de telles interactions sont essentielles pour développer la compréhension mutuelle des différentes communautés qui coexistent dans la ville.**

Je pense que de nouveaux types de tiers-lieux émergeront. L'immobilier des pas de porte a toujours contribué au travers des siècles à la vitalité économique, sociale et culturelle des villes. Bien que la pandémie ait pu ébranler les activités commerciales de rez-de-chaussée, nous pouvons y maintenir des activités en introduisant des usages alternatifs comme de petits espaces de coworking, des fab labs, des programmes d'entrepreneuriat social et solidaire et/

ou à destination de la jeunesse. Aussi importante est la capacité à faire bon accueil aux initiatives de quartiers et à faire d'elles un pont entre le quartier et la ville dans son entier.

Toutes ces pistes sont autant de tactiques pour maintenir la richesse de la vie urbaine.

**« L'immobilier des pas de porte a toujours contribué au travers des siècles à la vitalité économique, sociale et culturelle des villes. »**

### **Comment adapter l'immobilier tertiaire et résidentiel à la frontière toujours plus floue entre vie professionnelle et vie privée ?**

Logements et bureaux sont comme les deux faces d'une même médaille. Face à la réduction de la demande en surface de bureaux, un effet compensateur pourrait consister en la reconversion de certains bureaux en logements, et en priorité à ceux qui en ont le plus besoin. Idéalement, cela permettrait aux foyers de mieux délimiter à l'intérieur de l'appartement les espaces domestiques et les espaces de travail: les familles avec enfants en connaissent la nécessité. En prenant un peu de recul, cette nouvelle dynamique pourrait défier la logique traditionnelle de valorisation des classes d'actifs et les croyances tenaces dans l'industrie immobilière.

### **Selon vous, quel modèle de mobilité pourrait émerger dans le futur ?**

Les micro-mobilités, comprenant notamment les vélos et scooters partagés, se développent et peuvent jouer un rôle important dans l'émergence dans le modèle de la ville du quart d'heure que nous évoquions plus haut. De plus, ces micro-mobilités peuvent aider à la performance du transit de masse: on peut prendre le métro puis sauter sur un scooter pour le dernier kilomètre.

Plus généralement, **la coordination entre différents modes de transport pour un même trajet est un point crucial.**

Les technologies numériques devraient permettre de coordonner de manière plus efficace les différentes options de transports qui sont pour l'instant gérées par des opérateurs distincts. Je réfléchis actuellement à un concept que nous avons appelé la « toile mouvante » (*Moving Web*), une plateforme unique qui agrégerait des informations à propos de différents véhicules, du minibus au scooter, en transmettant en temps réel les données aux citadins en transit pour qu'ils sachent quel mode de transport est le plus adapté aux circonstances de leur trajet: avec un seul mode de paiement, chacun pourrait prendre un vélo pour se rendre en gare, monter à bord d'un train pour se rendre dans une autre gare où l'attendrait une voiture autonome pour le conduire pour le dernier kilomètre. Cela ouvrirait la voie à un nouveau genre d'application intra-urbaine, similaire à ce que Skyscanner ou Kayak font pour les voyages intercités, et permettrait à chacun de définir soi-même le moyen optimal de parvenir à destination. ■





# MUTATIONS DU TRAVAIL ET NOUVELLES EXIGENCES DES USAGERS

## Entretien avec Patrick Levy-Waitz

Président de France Tiers-Lieux, Paris, France

Spécialiste de la transformation des formes d'emploi et Président de la Fondation Travailleur Autrement, think tank sur les mutations du travail et les nouvelles modalités d'emploi, Patrick Levy-Waitz a été mandaté en 2018 par le gouvernement français pour mener la mission « Coworking: Territoires, Travail, Numérique », et faire un état des lieux des espaces de coworking en France. Ce rapport a révélé le foisonnement des initiatives locales de coopération et de partage autour des tiers-lieux. À la suite de cette mission, plusieurs recommandations à destination des pouvoirs publics ont été formulées pour accompagner ce mouvement. L'association France Tiers-Lieux, que préside Patrick Levy-Waitz, a pour mission de mettre en œuvre ces recommandations, appuyer la structuration des tiers-lieux et soutenir leur émergence et développement.



© Stéphane de Bourges

### Quel panorama des tiers-lieux en France dressez-vous aujourd'hui ?

Nous sommes passés d'un phénomène émergent à un phénomène de société. Il ne s'agit plus, comme dans les années 1980 – période de son émergence dans le milieu des militants de l'open-source – d'un modèle alternatif: c'est désormais un phénomène qui s'installe parce qu'il répond aux grandes mutations de notre société. La réalité du terrain montre une multiplication des tiers-lieux, dont plus de la moitié se trouve

« Les tiers-lieux opèrent comme des outils et des leviers de la transition. »

à présent hors des métropoles. Dans le rapport de la mission « Coworking: Territoires, Travail, Numérique », nous estimions à 1800 le nombre de tiers-lieux en France, la plupart ayant éclos très récemment. Nous estimons désormais qu'il y en aura plus de 3000 fin 2022. C'est le plus grand foisonnement de nouveaux lieux dans

**« Nous avons remis les goûts du faire et des métiers manuels au cœur de la réflexion et de l'action. »**

les territoires depuis l'émergence de l'éducation populaire après-guerre et le lancement des maisons des jeunes et de la culture.

**Avant que la puissance publique n'en saisisse la portée, ce sont les citoyens qui se sont emparés progressivement de ces nouvelles formes d'action, d'activités et de lieux d'expression.** Les tiers-lieux opèrent comme des outils et des leviers des transitions. Ils participent au développement de nouveaux modes de travail, agissent en faveur de la transition numérique ou écologique, concourent à la relocalisation de la production et la valorisation des métiers du « faire ». Force est de constater, que nous sommes face à une prise en main par l'ensemble des territoires de ces formes nouvelles d'expression et d'activités collectives qui auront un impact économique et sociologique fort dans le futur.

**Quels facteurs ont contribué à favoriser l'émergence de ces nouveaux espaces de travail collaboratifs et hybrides ?**

Certains territoires étaient plus disposés que d'autres à accueillir des tiers-lieux. En effet, plusieurs ont dû faire face à un double deuil depuis un demi-siècle: dans un premier

temps, celui de l'industrialisation qui a laissé place à un processus de désindustrialisation, puis dans un second temps celui de l'abandon par la puissance publique. Progressivement, la puissance publique a délaissé ces territoires, en même temps que les entreprises se retiraient. Les acteurs publics n'ont pas su trouver leur propre logique territoriale. À cela, on peut ajouter un troisième deuil, cette fois-ci à l'échelle macroéconomique, qui mérite également d'être souligné: l'abandon de la question de l'aménagement du territoire, avec peu de réflexion prospective sur le devenir de ces territoires. Toutefois dès l'apparition du numérique, qui est une innovation aussi essentielle que l'ont été l'électricité ou l'écriture en d'autres temps, la donne a été complètement modifiée, ouvrant de nouvelles perspectives et opportunités.

**« Le foisonnement des tiers-lieux est à relier aux transformations du rapport des Français au travail et à l'entreprise, et qui interrogeront fortement le sens et la place du travail dans l'organisation de la vie quotidienne et des mobilités. »**

Pendant que naissait le mouvement des gilets jaunes émergeait parallèlement un espoir, grâce à des citoyens qui recherchaient des manières de faire différemment, de recréer du lien et de nouvelles formes de solidarité. La dimension collégiale et la volonté de réinventer d'autres formes d'actions collectives sont au cœur des projets portés, avec souvent, une réflexion et une place particulière accordée au travail. Le foisonnement des tiers-lieux est en effet à relier aux transformations du rapport des Français au travail et à l'entreprise, et qui viennent interroger fortement le sens et la place du travail dans l'organisation de la vie quotidienne, notamment sur le plan des mobilités.

Qu'elles soient subies ou choisies, de nouvelles formes d'emploi se développent, à la lisière ou en dehors du salariat, ce qui implique davantage d'autonomie pour les individus et plus de souplesse pour les entreprises.

**Ces transformations s'expliquent par la conjonction de différents facteurs: l'installation durable d'un chômage de masse en France, l'affaiblissement de l'« institution travail » et du rapport collectif à l'emploi, l'individualisation des besoins et l'affirmation des aspirations personnelles dans la sphère professionnelle.** Il s'agit d'une tendance puissante qui s'inscrit dans la durée et remodèle l'ensemble du marché du travail.

Par ailleurs, deux autres grandes révolutions viennent s'ajouter à celles du numérique et du travail. La transition écologique, tout d'abord, avec la prise de conscience parmi les citoyens, notamment les plus jeunes, qu'il existe des voies pour agir sur la préservation de l'environnement grâce au développement des circuits courts et du recyclage, et la prise de responsabilité citoyenne. De nombreux tiers-lieux placent l'économie circulaire au cœur de leur fonctionnement ou de leurs activités. D'ailleurs, le tiers-lieu apparaît comme une alternative au bureau et permettrait de réduire les déplacements pendulaires.

Enfin, la dernière transition est celle de l'apprentissage. La valorisation renouvelée du goût du « faire » et des métiers manuels auxquels les tiers-lieux laissent une large place est une voie d'avenir. Espaces d'échanges de savoir-faire divers, les tiers-lieux contribuent à la renaissance du « faire ».

Ces tendances favorisent l'émergence du modèle des tiers-lieux, qui se traduit par le développement de nouveaux lieux d'expression collective, de travail, d'inclusion.

***En quoi la crise du covid peut-elle être un vecteur d'opportunités permettant de considérer les tiers-lieux comme outils majeurs de la relance ?***

Il existe un mouvement de départ de populations des métropoles pour aller vivre dans des villes moyennes, que la crise a par ailleurs accéléré. Les actifs ont pris conscience qu'il y a une forme d'ineptie à s'infliger le stress du trajet domicile-travail alors qu'ils peuvent réaliser une grande partie de leur travail à distance. La société doit se réorganiser avec cette nouvelle donne.

Dès lors, un risque nouveau émerge: celui d'une fracture à la fois territoriale et sociale liée au contraste entre les métiers qui peuvent effectuer au moins une partie des tâches à distance et ceux qui ne le peuvent pas. La crise sanitaire a mis en pleine lumière cette fracture, en particulier lors du premier confinement qui a braqué les projecteurs sur les travailleurs en première ligne pour maintenir les services essentiels.

**« Le risque émerge d'une fracture territoriale et sociale entre les métiers qui peuvent effectuer au moins une partie des tâches à distance et ceux qui ne le peuvent pas. »**

**Quelle est la typologie des entreprises ayant recours aux tiers-lieux aujourd'hui ? La demande de ces espaces va-t-elle s'étendre pour se diversifier vers d'autres acteurs ?**

Les entreprises françaises sont en retard car elles ont résisté au télétravail, et elles sont encore plus réticentes à ce que les collaborateurs travaillent dans des lieux où ils rencontrent d'autres personnes. Le management « à la française » est un management de défiance. L'idée que le tiers-lieu, en favorisant la rencontre avec autrui, multiplie les occasions de se dissiper, est une idée reçue du management à la française. Ce management est aussi basé sur la préférence pour la proximité et la déférence vis-à-vis de l'encadrement, la culture du moyen plutôt que du résultat.

**«Les entreprises françaises sont en retard du fait de leur résistance au télétravail, en particulier dans les tiers-lieux, résistance liée à une culture du management fondé sur la défiance. Mais les choses sont en train de changer.»**

Les entreprises ont donc mis du temps à s'approprier cette solution, préférant que les collaborateurs soient chez eux, même dans des conditions inconfortables, plutôt que dans des tiers-lieux. Toutefois, ces tendances changent et les mentalités évoluent. L'année 2022 challengera les entreprises sur ce sujet ! À ce titre, nous venons de formuler une proposition avec la Fondation Travailler Autrement, soutenue par France Tiers-Lieux, de création d'un « Chèque bureau ». À l'image des titres restaurants ou des chèques vacances, cofinancés par l'État, les collectivités locales et les

entreprises, le « Chèque bureau » permettrait aux salariés d'accéder à un tiers-lieu ou un espace de coworking à proximité de chez lui. Il offre une alternative au télétravail exclusivement à domicile, conjugue réduction de l'empreinte carbone, dynamisation des territoires, fidélisation et engagement des salariés, mais également réduction des coûts des mètres carrés pour les entreprises.

**Quel serait un modèle économique viable pour ces tiers-lieux ?  
Comment répartir de façon optimale la structure de coûts entre les collectivités et les acteurs privés ?**

L'équilibre se fait à la fois selon la densité du nombre de clients et la capacité à avoir une zone génératrice de revenus, mais il dépend également de l'intervention de l'État et des subventions publiques. Le problème du modèle économique se pose lorsque la densité de la population est insuffisante. On voit donc une grande variété de modèles économiques coexister dans les tiers-lieux. Certains tiers-lieux s'implantent au niveau des nœuds de transport qui drainent les flux pendulaires, c'est-à-dire aux lieux de départs des trajets domicile-travail.

**Hors des métropoles, dans les lieux de plus faible densité, l'intervention de la puissance publique est souvent nécessaire et permet un phénomène de diffusion territoriale :** un maillage territorial fort des tiers-lieux contribue à la revitalisation et à l'attractivité des espaces de faible densité, auxquels aspire une partie de la population, comme en témoigne le regain d'attractivité de certains espaces ruraux et des villes petites et moyennes.

L'équilibre économique est également lié d'un côté à la capacité à développer des activités privées, et de l'autre à faire en sorte que les moyens de la puissance publique permettent de les faire rayonner. Pour un euro investi dans un tiers-lieu, c'est quatre euros qui y sont créés. Plus il y a de personnes qui fréquentent le lieu, qui y travaillent et qui s'installent dans un territoire, plus les revenus augmentent pour ce territoire, grâce à leurs dépenses annexes.

**La bonne gouvernance est celle qui équilibre privé-public,** avec deux facteurs clés de succès. Le premier est une gouvernance partagée entre acteurs privés et publics: plus les entreprises seront mobilisées, plus les administrations le seront également. Ensuite, l'intervention de la puissance publique est un élément crucial dans l'équilibre des modèles, souvent grâce à la mise à disposition des locaux, généralement le poste de dépense le plus élevé. Les pouvoirs publics détiennent énormément de lieux vides ou inutilisés, prêts à accueillir des projets de tiers-lieux après rénovation.

**Dans quelle mesure les intérêts des entreprises et des territoires peuvent converger pour favoriser l'émergence d'autres géographies du travail ?**

L'employeur n'est plus le seul décisionnaire. Les individus veulent être acteurs de leur vie professionnelle. Les aspirations des citoyens et des nouvelles générations seront au cœur

**« Un tiers-lieu: c'est un espace mis à disposition, avec une communauté d'hommes et de femmes qui le font vivre et qui permettent à des activités de naître. »**

des révolutions du monde du travail. Or, les générations qui arrivent sur le marché du travail refusent une hiérarchie aveugle, une absence de sens, de confort et de convivialité. Ils exigent le « bien-être au travail ». La pénurie de compétences agit comme un accélérateur de ce phénomène et les tiers-lieux comme catalyseurs de ces transformations. Si l'on réunit ces quatre points, on s'aperçoit que la convivialité, le bien-être, le sens au travail et la géographie sont évidemment porteurs pour les tiers-lieux et leurs activités.

Les entreprises commencent à s'adapter aux besoins et aux envies des individus. Elles vont pouvoir intégrer le gain économique qui en découle: lorsqu'une personne travaille de chez elle ou depuis un tiers-lieu, les charges de bureau et de coûts fixes sont somme toute réduites, ce qui permet plus d'agilité et de souplesse.

Une récente étude de l'institut Sapiens montrait que l'efficacité au travail augmentait de près de 22 % en télétravail. On sait par ailleurs qu'une heure gagnée le matin ou le soir sur le temps de trajet domicile-travail débouche sur un gain de 20 minutes passées

**« L'employeur n'est plus le seul décisionnaire. Les individus veulent être acteurs de leur vie professionnelle. Les aspirations des citoyens et des nouvelles générations seront au cœur des révolutions du monde du travail. »**

**«On sait qu'une heure gagnée le matin ou le soir sur le temps de trajet domicile-travail débouche sur un gain de 20 minutes passées avec les enfants et 20 minutes de travail en plus. »**

avec ses enfants et 20 minutes de travail en plus. Il y a une réelle aspiration à un meilleur équilibre privé-professionnel, équilibre qui est en faveur du télétravail, en particulier pour les personnes résidant dans des espaces de faible densité où le rapport à la nature est plus direct et la distance à parcourir jusqu'à l'employeur souvent plus longue.

Cependant, les nouvelles générations aspirent également au partage et revendentiquent l'appartenance à des collectifs. Les tiers-lieux à proximité du domicile concilient cette double aspiration: un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle et l'appartenance à des collectifs qui donnent du sens au travail.

Toutes les études internationales montrent que le besoin de sens au travail est le premier élément de mobilisation collective, et que le bien-être dans le travail au quotidien en est le deuxième moteur. Les entreprises en tant que corps collectifs doivent répondre à cette réalité pour garder et attirer les talents. C'est un mouvement puissant dont tous les acteurs doivent prendre la mesure. ■

## *Chapitre II*

# Impact de la crise du covid sur le marché de l'immobilier tertiaire et les quartiers d'affaires

**Prendre la mesure de l'impact de la crise du covid sur le marché de l'immobilier tertiaire et l'attractivité des quartiers d'affaires, c'est tout l'enjeu de ce deuxième chapitre qui donne la parole à des acteurs de ce marché : investisseur, développeur, utilisateur final.**

**Chacun y livre sa vision de ce qui fera à court et moyen terme les atouts et les faiblesses des immeubles de bureaux et des quartiers d'affaires, en fonction des transformations en cours et à venir des manières de travailler.**

**La demande en surface d'immobilier tertiaire n'évolue pas uniquement (et surtout, pas partout) à la baisse, comme pourrait le laisser présager le recours massif au télétravail: il s'agit surtout d'une évolution qualitative de la demande, tant à l'échelle du bâtiment qu'à celle du quartier et de sa situation plus générale dans la ville.**

## Ont contribué à ce chapitre :

### **Entretien avec Xavier Musseau et Ronen Journo**

Président de Hines France, Neuilly-sur-Seine, France et  
Directeur des Opérations Hines Europe , Londres,  
Royaume-Uni

### **Entretien avec Méka Brunel**

Directrice générale de Gecina, Paris, France

### **Entretien avec Eric Groven**

Directeur Immobilier des Réseaux France Société  
Générale, Paris La Défense, France

### **Entretien avec Assem El Alami**

Responsable du pôle clients internationaux,  
Berlin Hyp, Berlin, Allemagne



# IMPACT DE LA CRISE DU COVID SUR LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER TERTIAIRE ET LES QUARTIERS D'AFFAIRES

## Entretien avec Xavier Musseau

Président de Hines France, Neuilly-sur-Seine, France

Xavier Musseau est Président de Hines France depuis octobre 2020. Après avoir dirigé l'équipe Finances et Acquisitions lorsqu'il a rejoint Hines en 2000, il en a été promu Directeur Général en 2013. Il a ensuite été nommé Directeur Général Exécutif et Président de Hines SGP, la société de gestion agréée par l'Autorité des Marchés Financiers en 2018. Avant de rejoindre Hines, Xavier Musseau a travaillé 10 ans au sein du Crédit Lyonnais, couvrant différents domaines bancaires.



© Thomas Raffoux

## et Ronen Journo

Directeur des Opérations Hines Europe, Londres, Royaume-Uni

Ronen Journo a rejoint Hines en 2020 pour diriger les opérations de gestion immobilière et l'expérience client en Europe. Il comptabilise plus de 25 ans d'expérience dans le secteur et occupait auparavant des postes chez WeWork et Cisco. Réel expert des tendances mondiales du lieu de travail, de la technologie et de l'immobilier d'entreprise, il capitalise sur cette expérience pour créer des lieux de travail centrés sur l'expérience utilisateur et axés sur la technologie de demain.



**« Plus que jamais, le bureau doit proposer une réelle expérience et offrir des services de haut standing, qui demain, donneront envie aux collaborateurs d'y retourner. »**

*Quelle place occupe aujourd'hui l'humain dans les attentes et les décisions des investisseurs immobiliers ? La crise du covid a-t-elle modifié la donne ?*

#### **Xavier Musseau**

Comme vous pouvez vous en douter, les collaborateurs sont aujourd'hui au cœur de toutes les attentions et préoccupations, tant de la part des chefs d'entreprise que, plus largement, des investisseurs et promoteurs tels que Hines. Nous y réfléchissons déjà depuis maintenant plusieurs années, mais la crise sanitaire que nous traversons a considérablement accéléré ces réflexions. Le lieu de travail a pendant longtemps été intégré à la fameuse routine « métro – boulot – dodo ». On y prenait au mieux un café, mais on y allait surtout pour travailler avec ses collègues et y accueillir des clients. Aujourd'hui plus que jamais, le bureau doit proposer une réelle expérience et offrir des services de haut standing qui demain, donneront envie aux collaborateurs d'y retourner. Tout commence par l'accueil, qui doit être digne des standards de l'hôtellerie. D'autres espaces communs, comme les cafétérias, s'inspirent également de ces codes, et même plus récemment de ceux du résidentiel, pour offrir une expérience « comme à la maison ». On ne vient plus uniquement au bureau pour rester assis devant son ordinateur. Les différents espaces évolueront et répondront aux besoins des collaborateurs tout au long de la journée. **Le bureau devient**

**donc un lieu d'échanges et d'interactions au service de l'innovation et de la collaboration.**

Pour finir, la démocratisation du télétravail à laquelle nous avons été confrontés pendant les confinements, a permis d'interconnecter encore plus l'univers du bureau et celui du résidentiel. Toutefois, la pérennité de ce modèle hybride se pose. En effet, le retour au bureau permet de préserver les liens entre collègues et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. L'expérience du travail à distance a fait émerger de nouvelles problématiques : « Comment donner du sens à son travail ? Comment créer du lien, loin de ses collègues et de l'activité habituelle de l'entreprise ? Comment se projeter dans le « monde d'après » ?

C'est pour toutes ces raisons que le retour au bureau doit être travaillé et qu'il doit être prêt à répondre aux attentes des collaborateurs de demain !

#### **Ronen Journo**

La crise sanitaire a été l'occasion pour de nombreuses entreprises de se remettre en question : « Quelles leçons tirer de cette crise ? Comment la transformer en opportunité pour notre entreprise et plus largement notre secteur ? »

Quand on interroge les chefs d'entreprise sur ce qu'ils projettent de leur organisation demain, que ce soit en Allemagne, en France, au Royaume-Uni ou encore aux États-Unis, ils sont tous unanimes pour dire que l'Humain doit rester au centre des réflexions. Certains placent la technologie et le travail à distance au premier plan, d'autres privilégient la présence au bureau, d'autres répondent qu'ils conçoivent un futur hybride où l'on fait confiance aux employés pour choisir, de manière

souple, de travailler de chez eux, de se rendre au bureau, dans un tiers lieu ou encore de travailler autrement.

**Les comités de direction se réunissent de nos jours pour réfléchir au bien-être de leurs collaborateurs,** de leur productivité, de leur expérience, et la manière dont les bureaux y contribuent. Cela ne s'est jamais produit au cours des 30 dernières années, depuis que je travaille dans ce secteur.

En Allemagne, par exemple, une loi est en discussion au parlement, pour obliger les entreprises à donner aux salariés le choix du lieu et de la manière dont ils voudront travailler demain. Nous assistons à de grands changements et à une nouvelle ère, c'est fantastique!

*Pensez-vous que les opérateurs de coworking avaient anticipé ces problématiques et proposaient déjà une expérience utilisateur différenciante ?*

#### Ronen Journo

Depuis plusieurs années et plus particulièrement avant la pandémie, nous assistions en effet à la montée en puissance du coworking. Certaines entreprises européennes, allant de la PME à la grande entreprise, profitaient déjà de ce type de service offrant plus de flexibilité à un prix accessible. La raison de ce succès ? Je pense qu'il est avant tout lié aux espaces de travail qui ne sont pas toujours optimisés. En effet, de nombreuses entreprises n'utilisent que 60 % de leur capacité totale d'accueil.

Par ailleurs, lorsque l'on interroge les employés sur la qualité de leur envi-

ronnement au travail, sur les services mis à disposition et sur leur capacité à contribuer à leur bien-être et à leur productivité, la réponse est souvent décevante. **Les données montrent qu'il est très difficile d'obtenir la satisfaction des salariés.**

**C'est aussi pour cette raison que le marché a un réel engouement pour ces offres de coworking.** Ils reprennent majoritairement les codes de l'hôtellerie et repensent complètement l'expérience utilisateur. C'est dans une ambiance plus sereine et détendue que les affaires continuent de se faire.

*Pensez-vous que l'attribution des espaces de travail en fonction du statut hiérarchique tels que le bureau individuel cloisonné ou les étages exécutifs subsisteront après la crise ?*

#### Xavier Musseau

Les rapports en entreprise ont inévitablement changé. Il n'y aura pas de retour à la situation d'avant-covid, même si, bien sûr, la situation que l'on vit depuis un an est provisoire. On attend une nouvelle norme et sans doute des rapports transformés dans l'entreprise. Les fameux codes, avec notamment le sacro-saint bureau du patron, ont été déjà très largement dépoussiérés depuis plusieurs années, mais avec le covid, cela est derrière nous. En effet, quand on se trouve devant un écran avec une douzaine de personnes elles-mêmes devant leur caméra d'ordinateur, cela modifie les rapports hiérarchiques. Je suis convaincu que **le modèle qui consistera à juger de l'importance et de la détention**

**du pouvoir par le bureau est assez obsolète.** Il y a un monde à inventer!

Avec le recours massif au télétravail, et la difficulté à organiser la co-présence,

**« La technologie, malgré tout ce qu'elle nous apporte, ne suffit pas à construire une culture et des valeurs communes, ni à donner du sens au travail. Je crois fondamentalement que le bureau aura un rôle encore plus important à jouer demain. »**

il a fallu communiquer autrement. Les salariés sont plus que jamais en quête de sens. La communication, le fait de pouvoir interagir avec les autres, revêt une importance primordiale. Longtemps, l'efficience était la valeur cardinale. Elle reste importante mais le bien-être au travail permettra aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes.

### *Quelle sera la place du travail à distance demain ?*

#### **Ronen Journo**

L'avenir des espaces de travail des entreprises dépend de ce qu'était l'entreprise avant la crise sanitaire: dans quelle mesure son modèle était traditionnel et axé sur la présence physique au bureau? Quel était son niveau d'investissement en termes de technologie et dans une organisation permettant plus de flexibilité?

Si l'entreprise offrait un modèle à la pointe de la technologie et que sa culture permettait de travailler de n'importe où et n'importe quand, comme c'est le cas pour de nombreuses sociétés de conseil, de services ou de technologie, alors ces éléments resteront et pourraient même prendre

de l'ampleur. Si l'entreprise restait très traditionnelle dans sa culture avec une part importante accordée au présentiel, **des changements se feront au fur et à mesure, et devront s'appuyer sur l'avis des employés sur ce dont ils ont besoin pour être heureux**, productifs et pour trouver le bon équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle.

Il ne faut pas oublier que tout le monde n'a pas la chance de vivre dans un logement confortable. C'est souvent le cas dans les entreprises où la moitié de l'effectif est composée de jeunes actifs de moins de 30 ans. Une bonne partie de cette population vit dans de petits appartements, souvent en colocation, parfois chez leurs parents; l'année dernière a été particulièrement difficile pour eux. Nous devons reconnaître qu'ils ont besoin d'être en relation quotidienne avec leur manager pour se sentir soutenus et ainsi faire évoluer leur carrière. Tout cela a été impacté l'année dernière. Nous ne devons pas perdre de vue que la technologie, malgré tout ce qu'elle nous apporte, ne suffit pas à construire une culture et des valeurs communes, et à donner du sens au travail. Je crois fondamentalement que le bureau aura un rôle encore plus important à jouer demain.

**Croyez-vous à l'émergence d'une tendance qui limiterait le lieu de travail aux seuls espaces de réunion et de collaboration, et ainsi ferait disparaître les bureaux individuels progressivement au profit du télétravail ?**

#### **Xavier Musseau**

La question n'est pas d'opposer le bureau et le domicile, mais plutôt de réussir à combiner les deux. L'enjeu est clairement de proposer des offres et

services de grande qualité pour donner envie de revenir sur son lieu de travail. Je crois à un monde beaucoup plus interconnecté, où la force d'une entreprise sera de proposer une souplesse dans l'organisation du travail: **Il s'agira de donner les moyens de la flexibilité des modes de travail, sans décider de manière figée de la solution à adopter pour telle ou telle activité.**

Pour certaines activités demandant des déplacements fréquents ou exigeants plus de concentration, le télétravail sera sans doute privilégié. Il faut donc que ces différents espaces de travail soient complémentaires. Le vrai changement est d'avoir une alternative aujourd'hui. Cette alternative est intéressante parce qu'elle a été choisie par certaines entreprises avant la pandémie, subie par d'autres lors des confinements. Une fois qu'elle ne sera plus imposée, qu'est-ce qu'il en restera? Quelle nouvelle norme sera la plus efficace possible pour les collaborateurs et la stratégie d'entreprise? Je pense qu'il y a un monde très intéressant à créer: un monde basé sur l'intérêt commun!

D'autre part, le parc parisien comporte un nombre important de bureaux qui ne correspondent plus aux attentes des utilisateurs. À l'avenir, ils ne pourront plus remplir les fonctions attendues par un environnement de travail. Le phénomène d'obsolescence de l'immobilier tertiaire a été formidablement accéléré. Avant la crise, on distinguait déjà les bureaux de classe A des bureaux de classe B ou C, qui répondaient moins bien aux attentes des utilisateurs. De nombreux immeubles vont devoir subir des rénovations importantes pour pouvoir revenir dans la course et faire partie

de ceux qui seront considérés par les potentiels clients. Cela entraînera une formidable dynamique: on va pouvoir passer, quand cela est possible, d'une classe d'actifs à une autre. La conversion de bureaux en logements ne sera envisageable que pour une partie d'entre eux. Ils ne pourront pas tous subir cette transformation, pour des raisons financières et techniques.

#### **Ronen Journo**

Le bureau n'est pas mort et aura un rôle important à jouer dans la « nouvelle norme » d'après crise. **Nous avons plus que jamais besoin d'un lieu pour nous rassembler.** Le bureau de demain sera davantage axé sur la collaboration, l'apprentissage commun, et le travail en équipe.

Des sociétés avaient déjà proposé plus de souplesse dans leur organisation. Après la crise du covid, elles devront décider du degré de flexibilité qu'elles veulent offrir à leurs employés pour travailler en dehors du bureau. Cela déterminera l'organisation de leurs espaces de travail. Si elles disposent de surfaces importantes, elles essaieront de les optimiser en investissant davantage pour que l'environnement soit plus adapté et en ajustant la part des bureaux partagés.

#### **« Le phénomène d'obsolescence de l'immobilier tertiaire a connu une formidable accélération. »**

Il ne faut pas oublier une chose: de nombreuses entreprises ont également souffert économiquement pendant la crise. Elles ont dû réfléchir à la manière de préserver leur stabilité financière et de réduire leurs coûts. Les directeurs financiers vont donc se concentrer sur l'efficience des espaces. Quel doit être le ratio de bureau et de superficie alloué par personne? La

productivité des salariés est-elle optimale? La réponse à ces questions sera stratégique.

La troisième composante importante est celle de l'expérience utilisateur. Si les collaborateurs sont satisfaits, les taux de présence et de productivité évolueront positivement. Je ne pense pas que quiconque soit capable de prédire aujourd'hui s'il y aura plus ou moins de surfaces de bureaux. Cela variera d'une entreprise à l'autre, selon leur situation économique et leur stratégie.

**« Je ne pense pas que quiconque soit capable de prédire aujourd'hui s'il y aura plus ou moins de surfaces de bureaux. Cela variera d'une entreprise à l'autre, selon leur situation économique et leur stratégie. »**

*Comment une entreprise peut-elle concilier télétravail et maintien du sentiment d'appartenance chez ses salariés? Le télétravail rend-il la rétention des talents plus difficile?*

#### **Xavier Musseau**

Le plus important pour une entreprise, c'est de s'assurer de l'engagement véritable de ses salariés, et le télétravail fait émerger cette question de confiance. Je pense que la question de savoir si les collaborateurs travaillent aussi bien de chez eux a été, à juste titre, balayée assez rapidement. Un certain nombre de managers n'étaient pas préparés à cette situation. Mais les employés qui étaient engagés dans leur travail le

**« Le siège social de l'entreprise participe à son image de marque et peut être un élément important dans sa stratégie managériale et plus particulièrement, contribuer à l'attraction et à la rétention des talents. »**

sont restés. Pour autant, ce travail à distance doit être organisé, planifié. Il faut éviter qu'il se développe de façon non maîtrisée pour préserver la croissance et la culture d'entreprise.

**Tout l'enjeu repose également sur la communication, la capacité à se projeter, à transmettre la vision de l'entreprise et à concevoir le travail à plus long terme.** Cela impose d'avoir des équipements informatiques performants. En un an, des progrès considérables ont été réalisés, bien plus rapidement qu'au cours des cinq dernières années. On ne peut que continuer en ce sens.

Encore une fois, il ne s'agit pas d'opposer le distanciel et le présentiel, mais de savoir bien articuler les deux pour en faire un réel atout. **Permettre le télétravail fait partie du panel d'avantages qui favorisera, demain, la rétention des talents.** Mais j'entends beaucoup, non seulement chez Hines mais aussi chez tous nos clients, qu'il existe une vraie demande de retourner au bureau pour interagir, partager et travailler ensemble.

Pour finir, le siège social de l'entreprise participe à son image de marque et peut être un élément important dans sa stratégie managériale et, plus particulièrement, contribuer à l'attraction et à la rétention des talents. Même si certains collabora-

teurs seront plus sensibles aux modes de rémunération, aux valeurs et à la culture d'entreprise, la question du lieu de travail, de sa localisation, du choix et de la qualité des services et de l'organi-



© PCA-Stream

Le Stream Building, lauréat du concours « Réinventer Paris », prévu pour 2022

sation devient essentielle.

#### Ronen Journo

Nous assistons à un retour de la « guerre des talents »: les attirer et les retenir sera, sans aucun doute, la priorité numéro un de tous les chefs d'entreprise. Les *digital natives* ont tous le choix de se lancer à la poursuite des Google, Facebook, Amazon, et des grands de ce monde. Il est absurde de concevoir une organisation du travail entièrement fondée sur le travail à distance et je pense que ce modèle s'effondrera. En effet, j'ai travaillé pendant plusieurs années chez Cisco et le manque d'interaction, liée à l'introduction de la téléprésence<sup>3</sup> des 80 000 collaborateurs, ont eu raison des performances de l'entreprise.

En France, les exemples d'AXA et de Société Générale ouvrent la voie: ils ont déclaré publiquement, qu'ils allaient faire confiance à leurs collaborateurs et leur laisser le choix de leur lieu de travail. La même chose est en train de se passer en Allemagne.

Il ne faut pas oublier que **nous sommes avant tout des « animaux sociaux », et que nous avons besoin, même en entreprise, d'interactions sociales**. Je ne crois pas à une organisation qui soit, demain, entièrement dématérialisée.

*Hines est, avec Covivio, co-promoteur du Stream Building dans le quartier Clichy-Batignolles. Comment ce bâtiment attirera-t-il les salariés dans ce nouveau*

<sup>3</sup> Le terme « téléprésence » fait référence à différentes technologies qui permettent à une personne d'interagir avec les autres, comme si elle était réellement présente.

## quartier du Grand Paris ?

### Xavier Musseau

Le Stream Building, prévu pour 2022, est lauréat du concours de « réinventer Paris ». La conception de cet immeuble à usage mixte permet de répondre totalement aux nouvelles valeurs que nous portons. C'est le premier immeuble en bois, flexible dès sa conception. Il sera composé de bureaux, d'espaces de coworking, d'un hôtel et de restaurants, qui pourront évoluer et être remodelés au fil du temps. Il intégrera également de nombreux services: au rez-de-chaussée il accueillera des commerces, des restaurants, une brasserie, et au dernier étage, du houblon sera cultivé pour produire la bière qui sera servie dans l'immeuble. C'est plus qu'un clin d'œil! Une ferme sera implantée au dernier étage et ce qui sera cultivé sera servi dans les restaurants. **Cet immeuble répond totalement aujourd'hui aux valeurs qui gagneront en importance dans le futur.**

Les différents usages, fonctions et flux du bâtiment nous intéressent beaucoup. Stream Building est, pour moi, un exemple extrêmement pertinent du changement que nous conduisons. Pour concevoir des immeubles, il faut perpétuellement se remettre en question, et savoir anticiper les besoins futurs. C'est ce qui est à la fois fascinant et compliqué dans notre métier et dans ce que fait le promoteur: dès la conception de l'immeuble, il faut intégrer le monde de demain.

*Hines étant maître d'ouvrage délégué des Tours Duo conçues par les Ateliers Jean Nouvel, croyez-vous à l'émergence d'un nouveau quartier d'affaires à l'est de Paris qui puisse rivaliser avec La Défense ?*

Xavier Musseau

Ce nouveau quartier d'affaires a été pensé pour rééquilibrer la Rive Droite et la Rive Gauche de Paris. Les Tours Duo viennent en ce sens, allonger ce périmètre existant et décloisonner le boulevard périphérique. **Ce projet sera, je l'espère, un nouveau repère pour l'est parisien.** Ces tours conçues par les Ateliers Jean Nouvel sont formidables tant par leur architecture, que par les services qu'elles proposent. Ce sera un lieu de vie et un lieu de travail qui n'a d'égal nulle part ailleurs.

Il ne s'agit en revanche pas d'opposer La Défense et ce nouveau quartier, et encore moins de rivaliser avec celle-ci. L'est parisien a été construit de telle sorte que de nombreux projets se développent en même temps sur l'avenue de France: environ 20 000 mètres carrés de bureaux verront le jour ainsi que des agréments de vie immédiats tels que les logements et les commerces qui l'entourent. C'est exactement ce qui se passe avec les Tours Duo. En effet, le projet comprendra aussi un hôtel, des espaces de restauration, des terrasses et un rooftop. Ce projet mixte est une nouvelle manière de concevoir les bureaux!

Les Tours Duo, c'est aussi le regroupement de douze sites de Natixis dans un immeuble unique. Cela représente un changement radical d'organisation de l'entreprise: c'est bien plus qu'un déménagement, c'est un changement d'image très important pour cette banque. Les Tours Duo symbolisent également un succès incroyable pour Ivanhoé Cambridge, investisseur et maître d'ouvrage du projet, qui a été extrêmement précurseur sur le sujet. Il fallait être visionnaire pour se dire il y a dix ans: « on va construire ici deux tours de plus de 100 000 mètres carrés ». Le succès du projet aujourd'hui est avant



© Thierry Levenberg-Sturm

Les tours Duo, conçues par l'Atelier Jean Nouvel

tout lié à la naissance de cette vision.

#### **Ronen Journo**

Comment être sûr que dans dix ou vingt ans, nous serons fiers de ce que nous avons créé? Il est évident que la durabilité des immeubles, leur capacité à catalyser les énergies humaines, à soutenir les communautés locales, les activités économiques, sociales et civiles, etc. deviennent des enjeux fondamentaux. **L'immobilier de bureau doit évoluer pour devenir une réelle destination! Il doit pouvoir s'intégrer à la « ville du quart d'heure »** (cf. entretien avec Emmanuel Grégoire dans ce même numéro des Cahiers de la Chaire). Comment s'assurer que cet environnement est réellement tissé dans le maillage de la ville et qu'il

répond aux besoins de ses occupants?

Je constate à travers de nombreux exemples, avec ce que nous faisons à Munich, à Berlin, au Royaume-Uni, et à grande échelle en Italie, que le secteur est en train de se métamorphoser. C'est très stimulant de le constater! Que va-t-il advenir de Canary Wharf<sup>4</sup> après la crise de la Covid-19? Il s'agira de replacer l'humain au centre de la conception immobilière, et d'imaginer comment tirer profit des technologies qui nous entourent pour améliorer l'expérience au travail. ■

<sup>4</sup> Canary Wharf est un quartier d'affaires d'une quarantaine d'hectares développé en bordure de la Tamise, situé dans l'est londonien, dans le district de Tower Hamlets.





# IMPACT DE LA CRISE DU COVID SUR LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER TERTIAIRE ET LES QUARTIERS D'AFFAIRES

## Entretien avec Méka Brunel

Directrice Générale de Gecina, Paris, France

Méka Brunel est ingénierie en travaux publics, titulaire d'un executive MBA à HEC et FRICS. Elle a exercé à partir de 1996 différentes fonctions de direction au sein de Simco, fusionnée depuis avec Gecina. Administratrice de Gecina depuis 2014, elle en est nommée Directrice générale en janvier 2017. Actrice engagée dans la vie sociale et les instances professionnelles (notamment Présidente d'honneur de l'Association HQE-GBC France, Vice-Présidente de la Fondation Palladio, Présidente et Administratrice de l'EPRA, Administratrice de la FSIF et Présidente du conseil de développement de la Métropole du Grand Paris d'octobre 2017 à avril 2021), Méka Brunel a été nommée Chevalier de la Légion d'honneur en décembre 2019. Elle nous livre dans cet entretien sa vision de la place du bureau dans la ville de demain, une vision attentive aux mutations du travail et de la société.

**La crise de la Covid-19 a été un accélérateur des tendances de fond telles que le télétravail ou le flex office. Quelle vision avez-vous de l'avenir du bureau dans ce contexte ?**

Le télétravail ou le flex office sont des modalités de travail, et non pas des tendances de fond. Chez Gecina, depuis déjà quelques années, bien avant la crise, nous parlons de trois tendances de fond: la première, c'est l'importance croissante de la centralité urbaine autour des *hubs* de transport



© Valérie Archéno

et des quartiers d'usages mixtes, alliant bureaux, commerces, hôtellerie, loisirs, etc. La deuxième tendance lourde, c'est la numérisation, qui supprime les emplois administratifs au bénéfice des emplois de service au quotidien et des emplois à forte valeur ajoutée. La troisième tendance, c'est l'urgence climatique.

Ce que l'on observe au contact des clients, c'est l'importance de la centralité pour attirer et retenir les talents, pour les emplois à forte valeur ajoutée qui ne seront jamais automatisés et remplacés par des machines.

Cette centralité est évidemment moins cruciale pour des emplois administratifs,

où l'on peut recruter à 30 kilomètres en périphérie, mais ces emplois étant voués à disparaître, la centralité va s'imposer, toujours plus, comme exigence dans la localisation de l'immobilier tertiaire. C'est ce qui explique le nombre élevé de transactions à Paris et dans les meilleurs quartiers d'affaires, plutôt que dans des quartiers d'affaires périphériques. Lors des crises précédentes, nous pouvions voir des villes telles que Paris ou Neuilly se vider. Cette fois, ce n'est pas le cas.

Ainsi, pendant toute cette période de crise sanitaire et notamment lors du premier confinement, nous avons pu constater que les emplois de service sont restés mobilisés sur le terrain. Ce type d'emplois n'est pas compatible avec le télétravail. Le vrai sujet du moment est donc celui de l'avenir des emplois administratifs. Alors que la numérisation continue et devient de plus en plus importante, que vont devenir tous ces emplois administratifs qui vont être remplacés par des algorithmes et des automates? Notre devoir en tant qu'entreprise, c'est de mettre en place un certain nombre de formations afin de pouvoir convertir ces métiers vers d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée. **L'immeuble reste un outil de travail pour les entreprises. Un outil qui permet la collaboration et l'émutation pour engendrer performance, innovation et intelligence collective.** Les baux qui se signent depuis le début de l'année sont des baux longs, traditionnels. C'est un outil parmi tant

d'autres, mais pour lequel la centralité devient essentielle car c'est une des conditions pour attirer les talents.

**Votre projet L1ve a été lauréat des MIPIM Awards 2020 dans la catégorie « Best Futura Project ». En quoi cet immeuble emblématique répond aux nouveaux critères d'exigence et aux nouvelles attentes de vos clients ?**

Ce projet a été lancé en 2016. C'est la première fois que Gecina - sous l'impulsion de la ville de Paris et de Jean-Louis Missika qui était à l'époque adjoint au maire de Paris - a mis l'économie circulaire au cœur d'un programme de développement. Le projet L1ve nous a amené à réfléchir de façon globale sur la question du réemploi et de l'impact carbone de nos constructions. Cette première démarche est emblématique et totalement innovante pour le groupe, et va au-delà des standards traditionnels.

Par ailleurs, c'est un immeuble qui, d'un point de vue environnemental, est remarquable. L'attention portée, non seulement à la qualité de construction des espaces, mais aussi à la qualité de service, caractérise ce projet. **Cet immeuble est innovant par sa conception, dans une démarche d'économie circulaire très ambitieuse qui est aujourd'hui citée en exemple.**

Il est aussi représentatif des attentes de nos clients: des espaces de qualité adaptés à différents usages, une offre servicielle de haut niveau, un immeuble performant en RSE, confortable et idéalement situé. Nous l'avons loué à près de 80 % au Boston Consulting Group dans le cadre d'un bail de douze ans ferme. Il accueillera son siège social au 4<sup>e</sup> trimestre 2022. Avant la crise sani-

**« Les baux qui se signent depuis le début de l'année sont des baux longs, traditionnels. L'immeuble reste un outil de travail pour les entreprises. »**



La nef centrale du bâtiment L1ve, Avenue de la Grande Armée à Paris.



taire, la tendance était à la densification des espaces, alors que maintenant les espaces collaboratifs deviennent un élément primordial dans les espaces de travail.

Ce bâtiment est aussi emblématique par son imposante façade datant des années 1960 au graphisme affirmé représentatif de l'époque, que nous

avons préservée. Cet immeuble était l'ancien siège Peugeot, et il reflétait jusqu'à sa mise en restructuration les usages de l'époque à laquelle il a été construit: la civilisation du « tout voiture » et la construction en béton. C'est la première fois qu'un immeuble datant de 1964 pour une grande partie (l'autre partie est une extension de 1972) a une nef centrale, de 9 mètres



La façade du bâtiment L1ve qui sera livré en 2022.



de hauteur et 110 mètres de long, faite de portique béton imitation métal. Traditionnellement, c'est le contraire, c'est le métal qui imite le béton.

On constate ainsi la pleine puissance du béton comme étant un symbole, avec une façade en dominos. L'architecte Anne Speicher du cabinet d'architecture Baumschlager Eberle a fait une variation sur ces dominos pour en faire des caissons en mouvement, à la fois sur le plan horizontal et sur le plan vertical. Dans les deux sens, la façade bouge pour créer une vibration. Les caissons sont en bronze, ce qui permet

de donner une brillance à cette façade particulière, qui change en permanence selon le ciel de Paris.

**C'est notamment pour la qualité de sa restructuration en économie circulaire et son style architectural unique que cette réalisation a été saluée dans le cadre des MIPIM Awards.** Par ailleurs, c'est au travers de ce projet que nous avons lancé notre marque relationnelle et servicielle « YouFirst », qui s'adresse à l'ensemble de nos 100 000 clients, déclinée à la fois pour les actifs de bureaux, les logements étudiants et le résidentiel locatif. YouFirst permet

de répondre à leurs besoins, avec des services de haute qualité entre leurs différents lieux de vie, et d'entretenir avec eux une relation sur le temps long.

**Depuis la crise sanitaire, constatez-vous au sein de Gecina une réduction de la demande des espaces de travail, ou une mutation de cette demande vers des surfaces de bureaux plus réduites ?**

Les crises ne créent pas les tendances, elles les accélèrent. Jusqu'à présent, il était rare que le solde net des surfaces prises par rapport aux surfaces libérées soit positif. Cette réduction existait déjà avant la crise sanitaire, ne serait-ce que parce que le télétravail, le foisonnement, la densification étaient des tendances amorcées, et que les modes de travail étaient déjà en pleine mutation. Depuis des années, je pense que nous avons trop de mètres carrés dédiés à l'immobilier tertiaire à Paris, et qu'il faut les convertir en résidentiel lorsque cela est possible. La région parisienne tourne aux alentours de 56 millions de mètres carrés de bureaux. Le Grand Londres (The Greater London) est à 38 millions de mètres carrés. Afin de remédier à cet excédent de mètres carrés, il faut arrêter de construire. **Cela fait longtemps que je défends l'idée de réduire la quantité de constructions neuves et faire de plus en plus de réemplois, dans tous les sens du terme.** La réflexion sur les besoins d'espace était déjà en cours avant la crise sanitaire. Demain, une entreprise donnée occupera moins de mètres carrés qu'aujourd'hui, tout simplement parce que l'automatisation va supprimer des emplois administratifs et du management intermédiaire. En revanche, la proportion de bureaux individuels est en baisse notable par rapport aux espaces communs qui

prennent davantage d'importance. D'une manière générale, le nombre total de mètres carrés (postes de travail individuels et espaces communs) rapporté au nombre d'employés ne diminue pas, et augmente même peut-être, mais la suppression de postes liée à l'automatisation réduira le besoin global de mètres carrés.

**« Nous avons trop de mètres carrés dédiés à l'immobilier tertiaire à Paris. Il faut les convertir en résidentiel lorsque cela est possible. »**

**L'essor des tiers-lieux est-il susceptible d'entraîner une mutation des quartiers d'affaires ?**

Au sein des entreprises, il y a une demande de flexibilité et de services complémentaires. Pendant le premier confinement, la maison est devenue bureau, classe, salle de gym, de loisirs etc. Au-delà d'un certain seuil, c'est trop demander à l'espace du logement: il faut qu'il y ait un lieu de travail en dehors du cadre personnel. Je pense que le droit le plus fondamental, c'est le droit à la déconnexion. Pour se déconnecter, on ne peut pas travailler de la maison. L'enchaînement de réunions toute la journée devant un écran n'est pas sain. Par ailleurs, le télétravail depuis la maison isole complètement, et il isole davantage encore les femmes. Pour toutes ces raisons, je pense que nous devons éviter de travailler de la maison. En revanche, on peut avoir des tiers-lieux à proximité des logements, qui offrent d'autres espaces de travail. Le tiers-lieu ne se résume pas simplement à un immeuble 100 % loué à WeWork; de nouvelles offres alternatives devraient se développer progressivement dans la période à venir.

**« L'attractivité des métropoles régionales est le signe d'un rééquilibrage qui ne remet pas en cause la pertinence de la centralité parisienne : elle permet de ralentir la course au gigantisme. »**

**L'émergence de nouveaux pôles tertiaires dans les métropoles régionales qui attirent de plus en plus les cadres remet-elle en cause l'attractivité des grands quartiers d'affaires parisiens ?**

L'attractivité croissante des métropoles régionales et celle des grands centres d'affaires parisiens ne sont pas deux tendances mutuellement exclusives: **ce ne sont pas des vases communicants. L'émergence des pôles crée un équilibre entre les différents quartiers.** L'une des leçons de cette crise, d'un point de vue environnemental, c'est qu'il faut arrêter le gigantisme et l'hyperconcentration dans certains quartiers au détriment du reste du monde. Un autre élément à prendre en compte à propos de la tendance à la déconcentration et l'attractivité des métropoles régionales concerne la question des rémunérations. Il faut être conscient qu'on ne peut pas imaginer avoir les salaires de Paris et le niveau de vie de Bordeaux, de Marseille, de Lille, ou de Nantes. En revanche, il faut avoir en tête que **les métropoles régionales, mais également certains espaces ruraux,**

vont aussi se consolider, devenir plus matures et apporter d'autres avantages. D'ailleurs, il a été prouvé qu'après le premier confinement, les agents immobiliers ont vu le prix des maisons augmenter dans certains territoires. Les métropoles régionales offrent un extérieur, une qualité d'espace, et une meilleure qualité de vie de manière générale. Leur attractivité est surtout le signe d'un rééquilibrage, qui ne remet pas en cause la pertinence de la centralité parisienne: elle permet de ralentir la course au gigantisme.

**Quelle vision avez-vous pour le quartier d'affaires du futur ? Quelle place doit-il occuper dans la ville ? Quel rôle doit y avoir la mixité fonctionnelle ?**

Je pense qu'il faudrait arrêter de parler de « quartier d'affaires ». Le concept d'habiter à un endroit, de travailler à un autre, de consommer au troisième endroit et d'aller au cinéma au quatrième est révolu. La nouvelle génération cherche la vie de proximité et de quartier. **Le quartier d'affaires de demain sera un quartier de ville qui se rapprochera de la notion de village, avec des commerces, des logements et des loisirs à proximité.** Cet espace dans la ville doit être désirable et inclusif au possible. C'est ce désir de ville de proximité qu'il faut prendre en compte dans la période qui vient. ■



# IMPACT DE LA CRISE DU COVID SUR LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER TERTIAIRE ET LES QUARTIERS D'AFFAIRES

## Entretien avec Éric Groven

**Directeur Immobilier des Réseaux France Société Générale,  
Paris La Défense, France**

Éric Groven est Directeur Immobilier des Réseaux France Société Générale, et Président de LaVilleE+ (conseil stratégique urbain) et de Sogeprom. Dans cet entretien, il replace les enjeux immobiliers d'une grande entreprise en cette période de crise sanitaire dans la perspective à plus long terme de l'évolution des modes d'organisation du travail et des nouveaux enjeux urbains.

**Le siège social de Société Générale est situé dans une tour à La Défense. La crise du covid a-t-elle modifié l'utilisation de l'espace et les besoins de vos collaborateurs ?**

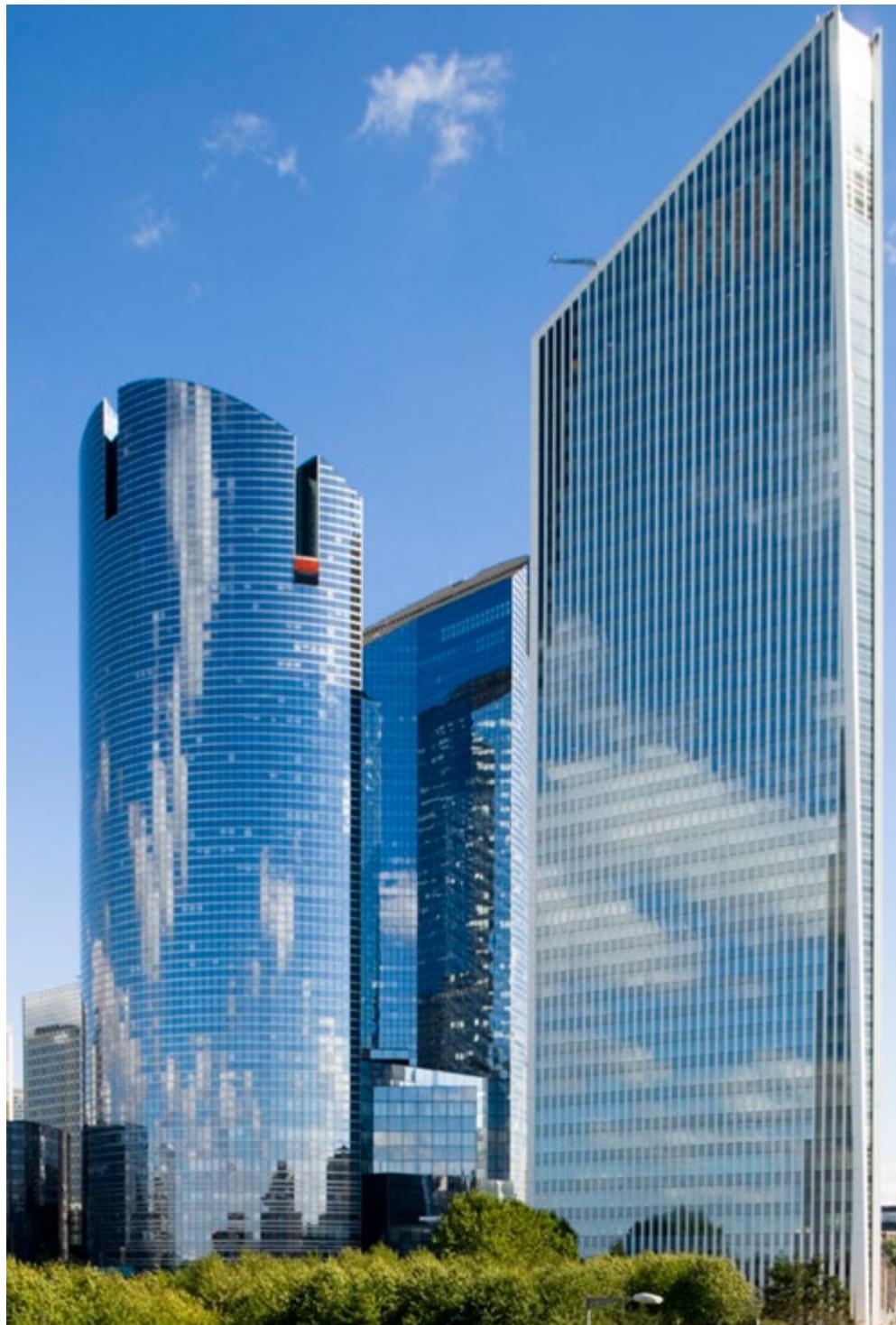
Les services de Siège de Société Générale en Île-de-France sont principalement répartis entre les tours historiques de la Banque à La Défense - 210 000 mètres carrés en pleine propriété, installés par ordre d'apparition historique dans les immeubles Alicante & Chassagne, ensuite Granite et enfin Basalte - et Val de Fontenay où se situe depuis fin 2016 le Campus des Dunes (90 000 mètres carrés), parmi d'autres implantations dont le Groupe est propriétaire ou locataire.

**La crise sanitaire a profondément modifié les modes de travail et de déplacement de nos collaborateurs,**



© TNamberri

**mais également les conditions d'accès et d'aménagement de nos bâtiments.** En effet, il a fallu, en très peu de temps et pour permettre le fonctionnement des activités dites « essentielles », généraliser le télétravail durant le premier confinement, en adaptant simultanément les espaces de circulation et de travail aux règles strictes de protection contre le virus (signalétique, installation de gel hydroalcoolique, neutralisation massive de postes de travail, limitation de la capacité d'emport des ascenseurs, des salles de réunion, ventilation des locaux, aménagement de la restauration collective, etc.).



*Les tours Chassagne & Alicante (à gauche) et Granite (à droite) occupées par Société Générale qui en est également propriétaire.*



**55 000**

*postes de Société Générale ont basculé en télétravail en quinze jours pendant le premier confinement.*

© Jean-Pierre Porcher et AAD

*Le campus des Dunes à Val de Fontenay*

En quinze jours, la banque a pu ainsi basculer 55000 postes en travail à distance et 100 000 collaborateurs ont pu télétravailler à travers le monde en toute sécurité, notamment lors de leurs transactions avec nos clients.

En 2021, tandis que le troisième confinement se termine, la situation a finalement peu changé, puisque les pouvoirs publics ont appelé à renforcer le télétravail autant que possible, n'autorisant que par exception la présence sur site, dans la limite d'un jour par semaine, étroitement contrôlée par l'Inspection du Travail. Autant dire que nous ne sommes pas encore entrés dans l'ère post-covid, et qu'il est de ce fait encore trop tôt pour tirer des conclusions sur la configuration du « monde d'après ».

Mais je tiens à souligner à ce propos que le groupe Société Générale a fait figure de précurseur il y a sept ans en intro-

duisant peu à peu le télétravail dans ses équipes de Siège en Île-de-France et en permettant, dès 2017 à plus de 5000 salariés, d'expérimenter le *flex office* sur son nouveau site des Dunes, puis en le généralisant progressivement à La Défense avant le covid.

À n'en pas douter, en plusieurs années nous avons acquis une réelle agilité qui s'est avérée plus que précieuse pendant la crise sanitaire.

*L'augmentation du recours au télétravail et les contraintes sanitaires qui pèsent sur l'utilisation des bureaux conduisent-elles à une évolution dans la stratégie immobilière des grandes entreprises ?*

La stratégie immobilière des grandes entreprises est bouleversée par la crise

sanitaire car de nombreuses questions se sont fait jour autour de la principale interrogation: « à quoi sert le bureau post-covid? ». Dans une version plus journalistique de cette thématique, on entend parfois « le bureau est-il mort? ». Ce à quoi les promoteurs répondent tous en chœur: « Le bureau est mort, vive le bureau! ». Pas facile de s'y retrouver.

De la réponse à ces questions dépend la traduction en nombre de mètres carrés nécessaires à l'entreprise pour fonctionner, dès lors que se développe le *home office*. Il n'est pas si simple de le prévoir, si l'on considère deux événements intervenus récemment.

D'une part, la généralisation du télé-travail dans les grands groupes, généralement autour de deux jours par semaine, éventuellement extensibles à un jour de plus dans le mois (comme par exemple chez Société Générale en France au terme d'un accord social signé le 7 janvier 2021).

D'autre part, l'émergence du concept de « valeur sanitaire des bâtiments », c'est-à-dire la capacité des espaces de travail à protéger la santé des salariés, notamment contre les pandémies, et accroître dans le même temps leur bien-être.

Bien malin qui saura dire comment, dans l'ère post-covid, la généralisation

du télétravail impactera à la baisse la demande placée<sup>3</sup> et influencera durablement l'adéquation des bâtiments existants aux nouvelles normes et habitudes de travail des salariés.

La généralisation du *flex office* – assez largement engagée quelques années avant le covid sur fond d'économie des dépenses immobilières – s'est trouvée de fait interrompue depuis que les plateaux de travail se sont vidés de leurs salariés. Mais comme toute organisation du travail, celle-ci devra s'adapter au « monde d'après » en tenant compte de ce qui s'est passé entre-temps: quel est plus généralement l'avenir des grands espaces de travail ouverts où les virus circulent aisément? En reviendra-t-on à un cloisonnement de modules de travail plus petits, à moins de dix personnes?

**Nous avons assisté ces dernières années à la concentration des activités de front-office sur un seul siège. Pensez-vous que la crise va réduire cette tendance et générer un éclatement géographique des activités avec la déconcentration de certaines fonctions ?**

La déconcentration de certaines fonctions répond à la volonté d'accroître la résilience de l'entreprise en divisant ses risques de toutes natures sur plusieurs sites, mais également de bénéficier de conditions immobilières locales plus avantageuses financièrement, par exemple en province par rapport à la région parisienne, ou bien à l'est de l'Île-de-France par rapport à l'ouest, et plus encore le Quartier Central des Affaires parisien.

**« Le Quartier Central des Affaires de Paris constitue un microcosme immobilier très spécifique dont les règles échappent au fonctionnement habituel du marché tertiaire: taux de vacance quasiment nul, valeurs locatives élevées, taux de rendement écrasé par le prix des transactions... rien ne se passe dans le QCA comme ailleurs. »**

<sup>3</sup> Surface immobilière nouvelle dont les entreprises ont besoin chaque année pour fonctionner.

Cette tendance, que l'État a par exemple expérimentée avec des succès divers au travers de ses différentes administrations, semble se pérenniser et répondre à une logique peu impactée par la crise sanitaire.

Nous pourrions même assister à une déconcentration renforcée si le télé-travail généralisé éloigne toujours plus le salarié du siège dont il dépend... qui pourrait finalement se trouver un jour à peu près n'importe où en France!

**Il faudra toutefois veiller à ne pas pousser le raisonnement trop loin sur le chemin de la déconcentration, car les salariés d'une entreprise ont un besoin vital de se retrouver à fréquence régulière simplement pour se rencontrer,** se nourrir de l'intelligence collective et faire ainsi avancer leurs projets communs: nomadisme et sérendipité ne font pas bon ménage.

### *Est-ce que garder ses bureaux dans un QCA représente une opportunité ou une contrainte pour l'avenir ?*

Le Quartier Central des Affaires de Paris constitue un microcosme immobilier très spécifique dont les règles échappent au fonctionnement habituel du marché tertiaire, en particulier aujourd'hui: taux de vacance quasiment nul, valeurs locatives élevées, taux de rendement écrasé par le prix des transactions... rien ne se passe dans le QCA comme ailleurs.

Deux facteurs peuvent inciter les entreprises à y conserver des bureaux. D'une part, le caractère prestigieux des lieux, au cœur de la quintessence du Paris haussmannien, et d'autre part l'attractivité de ce type d'implantation en matière de ressources humaines, par exemple pour les start-ups dont les

dirigeants et salariés privilégient le fait d'être au cœur de Paris et de profiter de son noeud de transports collectifs. La même logique prévaut pour l'implantation de certains espaces de coworking. Pour le reste, le QCA emporte de nombreuses contraintes pour y développer des bureaux, et en particulier les importants travaux de mise aux normes à réaliser, notamment en lien avec les nouveaux modes de travail.

**« Pour un directeur immobilier, la mixité fonctionnelle est à double tranchant : elle permet une modularité des surfaces nécessaires, mais elle impose aussi une vie en collectivité toujours plus complexe à gérer. »**

### *Les tiers-lieux peuvent-ils compléter l'offre de bureaux classiques et si oui, comment ?*

Le concept de « tiers-lieu » qui est apparu dans les années 1990 connaît un récent regain d'intérêt avec la révolution en cours des modes de travail, précipitée par la crise sanitaire. Il s'agit assez simplement de promouvoir des espaces de travail collaboratifs en alternance avec le travail à domicile, et de réduire les temps de transport professionnel entre la maison et le bureau; le *coworking* est un usage privilégié des tiers-lieux de nouvelle génération, mais les entreprises s'y intéressent également pour leur propre usage.

**Sur le papier, l'idée est séduisante mais encore avant-gardiste** tant que la pandémie sévit toujours et que toutes les conséquences n'ont pu en être tirées avec assez de recul. Car la dissémination des effectifs en plusieurs points d'un territoire via la multiplication des implantations ne va pas sans poser de nouveaux problèmes, aussi basiques

**« La réversibilité des bâtiments, pour peu qu'elle soit prévue dès leur conception, permet de leur faire vivre plusieurs existences successives. »**

que l'administration et l'organisation de ces tiers-lieux, le sentiment d'appartenance des collaborateurs et leur management au quotidien.

### **Quel est l'avenir du parc ancien de tours à La Défense ?**

L'obsolescence du parc tertiaire est une réalité qui ne touche pas que les tours de La Défense. Toutefois, cette zone d'affaires majeure en Europe constitue en quelque sorte à la fois un symbole du « monde d'avant », et un laboratoire du « monde d'après » qu'elle questionne à deux titres. En premier lieu, les tours les plus anciennes devront être détruites ou restructurées en profondeur, ce qui obligera concrètement à les mettre entièrement à nu en les vidant de leurs occupants pendant toute la durée des travaux, pour ne conserver du bâtiment d'origine que l'ossature générale en béton armé et les descentes d'ascenseur.

En second lieu, cette rénovation lourde devra répondre à l'évolution dite de la « mixité des usages », celle qui signe la disparition des immeubles monoblocs tertiaires ou résidentiels. En effet, la conception de la ville a sociologiquement changé au fil du temps, dans le sens d'une meilleure inclusion de ses habitants, qu'ils viennent pour y travailler ou se divertir, ou bien y résider.

De ce fait, une tour ou un Immeuble de Grande Hauteur (IGH) des années 2025-2030 ressemblera vraisemblablement à un mille-feuille composé par exemple de commerces en pied d'immeuble, d'un premier niveau d'étages

de bureaux, puis d'un second niveau abritant un hôtel, d'un troisième niveau résidentiel, le tout couronné par un rooftop végétalisé ouvert à tous les occupants du bâtiment, et permettant le cas échéant une activité locale consacrée à l'agriculture urbaine.

Dans un immeuble de ce type, une palette de services complétera l'offre immobilière afin d'améliorer le bien-être dans ces lieux: conciergerie, espaces collaboratifs, centre de *fitness*, facilités de mobilité douce, bornes de recharge pour véhicules électriques, etc.

**Pour un directeur immobilier, cette mixité fonctionnelle est à double tranchant car si elle permettra une modularité des surfaces nécessaires, et donc des économies liées à la souplesse d'utilisation en fonction des besoins, elle imposera également une vie en collectivité voire en copropriété,** qui est toujours plus complexe à gérer que l'administration d'un immeuble mono-activité et mono-occupant.

Là encore, l'avenir dira à quel endroit s'arrête le curseur de la modernité et quelles formes de bâtiments et d'usages succéderont à ce que nous connaissons actuellement. De la même façon, on s'intéressera avec beaucoup d'attention à l'évolution des campus qui semblent avoir actuellement la faveur de certaines grandes entreprises, préférant à de grandes tours minérales, des bâtiments moins hauts, parfois en bois ou en matériaux biosourcés, et répartis sur un espace privatif abondamment végétalisé.

**Comment le bureau du futur peut répondre aux enjeux de la mutation des organisations du travail, en même temps qu'aux enjeux de durabilité des villes ?**

Le bureau du futur participe de la révolution urbaine qui se joue sous nos yeux depuis que les enjeux environnementaux et sociaux occupent durablement le devant de la scène.

**La ville se veut désormais intelligente, inclusive et durable, et le bureau du futur y répond à double titre: d'une part la mixité des usages, évoquée précédemment, favorise une meilleure interaction humaine entre les différents habitants du quartier et leurs activités, et d'autre part les immeubles permettent le renforcement de la durabilité urbaine.**

En effet, la réversibilité des bâtiments, pour peu qu'elle soit prévue dès leur conception, permet de leur faire vivre plusieurs existences successives, par

exemple de bureau en logement, puis de logement en hôtel, et enfin éventuellement d'hôtel en résidence étudiante, tout ceci en rénovant l'objet initial sans devoir le raser à chaque nouveau cycle pour le reconstruire ab initio, avec toutes les conséquences nuisibles que cela implique en matière environnementale.

On visualise assez facilement comment la ville s'apparente à un être vivant protéiforme qui se reconstruit sur elle-même, toujours différente tout en restant la même, « puisqu'il faut tout changer pour que rien ne change » ...

Devant nous, professionnels de l'immobilier, s'ouvre à perte de vue un champ de réflexions, d'expérimentations et de réalisations, nous offrant une période créative particulièrement stimulante pour participer de façon active à la transition urbaine en la concevant avec toutes les parties prenantes, puis en la construisant. ■





# IMPACT DE LA CRISE DU COVID SUR LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER TERTIAIRE ET LES QUARTIERS D'AFFAIRES

## Entretien avec Assem El Alami

**Responsable du pôle clients internationaux, Berlin Hyp,  
Berlin, Allemagne**

*Assem El Alami est le directeur de la division « Real Estate Finance Sales » au sein du groupe Berlin Hyp AG. Il supervise le montage des financements immobiliers sur les principaux marchés européens. Berlin Hyp propose des solutions de financement pour des projets immobiliers de grande envergure ainsi que des investissements immobiliers. Dans cet entretien, ce diplômé en droit et de l'INSEAD, offre son regard aiguisé par plus de vingt ans d'expérience dans le secteur de l'immobilier, dont près de dix ans en France pour proposer une comparaison internationale de la résilience des quartiers d'affaires européens face à la crise actuelle.*



### ***En tant qu'expert en investissement immobilier, comment envisagez-vous l'avenir des quartiers d'affaires et du marché des bureaux dans le monde post-covid ?***

Du point de vue de l'investissement immobilier, la question devrait être la suivante: le quartier d'affaires conservera-t-il la même capacité de résistance au risque qu'auparavant? La réponse est clairement oui. En fait, c'est un « oui, mais ». Permettez-moi de m'étendre d'abord sur le « oui », puis sur le « mais ».

Les quartiers d'affaires resteront

attractifs auprès des investisseurs, en raison de leurs avantages historiques. **Les quartiers d'affaires ont généralement bénéficié d'infrastructures publiques nombreuses, et ils sont souvent symboles de prestige et d'identité.** Une adresse dans un quartier d'affaires reflète le succès et la prospérité d'une entreprise. Ses restaurants, bars ou pubs sont souvent des lieux d'échange et de rendez-vous d'affaires, au même titre que la machine à café ou le restaurant d'une entreprise. Les quartiers d'affaires représentent très probablement une grande partie du PIB d'un pays. Si nous prenons le quartier d'affaires de Paris par exemple, et si nous donnons une définition fonctionnelle

au terme « quartier d'affaires » pour inclure La Défense, cet espace couvrirait probablement plus des trois quarts de tous les sièges sociaux du CAC 40. Nous observons un phénomène similaire pour le centre de Londres et Canary Wharf, qui couvrent la partie essentielle de l'industrie financière britannique et des services aux entreprises (juridiques, fiscaux, etc.), une branche de l'économie britannique qui représente 7 % de son PIB (ou 132 milliards de livres sterling). Il en va de même pour le quartier Zuidas à Amsterdam ou le quartier d'affaires de Francfort. Ces pôles ne peuvent pas se délocaliser à court terme, et leur identité et leur prestige ne peuvent pas non plus être facilement remplacés par d'autres quartiers d'affaires émergents.

**« Quelle place occupera le travail à domicile, lorsque vos clients s'attendront par exemple à ce que vous participez à une réunion physique dans un "monde hybride" ? Ou lorsque vous ferez l'expérience du désavantage d'être l'un des seuls participants en ligne à une réunion du conseil d'administration où les autres collaborateurs sont réunis ? »**

Toutefois, lorsque nous évaluons les risques de financement, nous devons envisager des perspectives à long terme, c'est-à-dire à un horizon de plus de dix ans. La prédominance d'un quartier d'affaires peut alors être relativisée par les évolutions futures. Reste à savoir si la pandémie aura provoqué de manière significative et durable une tendance visant à utiliser le bureau différemment. Ce que l'on peut dire aujourd'hui de manière assez générale, c'est, d'une part, que la crise sanitaire a encouragé les salariés à expérimenter le télétravail. D'autre part, les employeurs ont dû apprendre à manager leurs collaborateurs à distance. Globalement, ces expériences ont été plutôt réussies.

Cependant, ces expériences ont été réalisées dans un environnement où une grande partie de l'économie était obligée de travailler à domicile. Que deviendra cette tendance, lorsque vos clients s'attendront par exemple à ce que vous participiez à une réunion physique dans un « monde hybride » ? Ou lorsque vous ferez l'expérience du désavantage que constitue le fait d'être l'un des seuls participants en ligne à une réunion du conseil d'administration où les autres collaborateurs sont réunis ?

**Ce à quoi nous pouvons nous attendre, néanmoins, c'est qu'une partie de nos activités, en particulier celles qui ne requièrent pas d'interaction physique avec nos collègues, soient réalisées depuis le domicile, dans un fauteuil.**

Ce confort sera d'autant plus attrayant si se rendre au bureau nécessite un effort long et stressant ou si l'offre de services au bureau est limitée, si le lieu est froid, avec peu d'animation et de variété, et parfois aussi s'il est très cher. En ce sens, le Centre de Londres et le quartier d'affaires de Paris (tels que nous les avons définis ci-dessus) pourraient perdre quelques parts de marché au profit d'autres lieux, plus faciles d'accès, plus agréables, moins chers. Même avant la pandémie de Covid-19, des quartiers comme Shoreditch/Silicon Roundabout pour Londres ou la Place de la République ou la partie est du quartier de la Bourse pour Paris proposaient des bureaux *prime* de haute qualité dans un environnement beaucoup moins conventionnel que le quartier d'affaires traditionnel. Les conséquences de la pandémie pourraient accentuer cette tendance, en offrant des localisations « de niche » pour certaines industries, sans pour autant compromettre la prédominance du quartier d'affaires.

Par ailleurs, nous avons mentionné jusqu'à présent les deux véritables villes mon-

diales d'Europe que sont Londres et Paris, avec tous leurs défis en termes de transports publics, de circulation et de coût de la vie. Néanmoins dans la plupart des autres villes d'affaires européennes, la menace d'une perte d'attractivité des quartiers d'affaires centraux est à relativiser au regard du confort que peut offrir une ville plus petite (par rapport à Paris ou Londres). Ainsi, si vous faites quinze minutes de trajet pour vous rendre à votre bureau dans une ville comme Hambourg, vous serez peut-être moins tenté de faire une journée de télétravail que votre collègue londonien qui fait une heure et demie de trajet deux fois par jour pour rejoindre son lieu de travail.

En résumé, les quartiers d'affaires sont confrontés aux mêmes défis que les entreprises: les bureaux et les quartiers dans lesquels ils sont situés doivent être attractifs. **Les quartiers d'affaires européens offrent des avantages compétitifs naturels et structurels indéniables. Ils resteront les meilleurs emplacements sur un horizon raisonnable**, offrant le meilleur équilibre pour tout financier et tout investisseur en immobilier, en raison de leur attrait auprès des locataires et, par conséquent, des faibles risques de vacance qu'ils encourrent.

**Pensez-vous que le marché de l'immobilier tertiaire et plus particulièrement les bureaux, resteront une classe d'actifs solide avec une demande soutenue sur le marché européen ?**

À la lumière de ce que nous avons

**« Avant la pandémie, des quartiers comme Shoreditch/Silicon Roundabout pour Londres ou la Place de la République ou la partie est du quartier de la Bourse pour Paris ont attiré des bureaux prime de haute qualité dans un environnement beaucoup moins conventionnel que le quartier d'affaires traditionnel. »**

observé précédemment, les entreprises seront confrontées dans l'ère post-covid à un défi plus complexe en termes d'attractivité des espaces de travail. **Le bureau restera un lieu stratégique pour forger l'identité et la culture de l'entreprise.** Il est certain que la généralisation du télétravail (depuis la maison ou depuis d'autres lieux) aura un impact sur la demande d'espace de bureau sur le long terme.

Cependant, le bureau restera un point d'ancre pour les collaborateurs, et je m'attends à ce que la majorité du temps de travail se fasse au sein des bureaux. D'autre part, une partie de la réduction de la demande de bureaux sera très probablement compensée par une réallocation de

l'espace à des lieux collaboratifs favorisant l'interaction sociale entre les salariés. Je pense que l'effet du télétravail sera significatif mais pas assez pour compromettre le bureau en tant que classe d'actifs « solides ». À l'heure actuelle, aucune donnée disponible sur les marchés de bureaux européens ne permet d'affirmer le contraire: les mesures d'incitation sont en hausse, mais les taux de vacance et les loyers ne subissent aucun ou peu de recul sur les marchés européens. Les quartiers

centraux d'affaires font preuve d'une solide résilience.

### **Comment les investisseurs pourraient-ils renoncer à une vision court-termiste de la valeur des actifs afin de mieux prendre en compte la durabilité des bureaux ?**

Je pense que la réponse à cette question sera bientôt évidente. Une vision à court terme pour un immeuble de bureaux sera de moins en moins viable. Avec l'approche des objectifs climatiques de l'Accord de Paris pour 2050, la pression sur les marchés augmente de la part des investisseurs et des acheteurs potentiels, qui prêteront davantage attention aux critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG), ainsi que de la part des régulateurs. Cela signifie que les risques dits de transition vont augmenter. Ceux-ci se traduiront par une augmentation des risques de vacance, des besoins en investissement, des risques de liquidité et, finalement, par une baisse de valeur des actifs. Pour un prêteur, cela se traduira par des

**« En 2050, environ 80 % du parc existant aura été construit avant 2021. Aujourd'hui, seul 1 % du parc est en cours de modernisation dans les marchés de l'UE les plus importants, à savoir la France et l'Allemagne. »**

conditions de crédit plus strictes, parfois même par un refus de prêter pour ce bien et par des coûts de crédit plus importants.

Les nouvelles propriétés construites aujourd'hui doivent être en conformité avec la réglementation actuelle sur la protection de l'environnement. Cela rend chaque immeuble de bureaux nouvelle-

ment construit « vert » (tant que nous ne prenons pas en considération le carbone incorporé, c'est-à-dire émis pour la production des matériaux de construction, qui pourrait modifier de manière significative le bilan de CO<sub>2</sub>). Actuellement, le plus grand défi réside dans la transformation des bâtiments existants qui sont des passoires énergétiques. En 2050, environ 80 % du parc existant aura été construit avant 2021. Pour se conformer à l'objectif de 2050, le parc actuel de bâtiments devrait subir des travaux de transition à un taux de 3 % par an. Cependant, dans la réalité, nous ne voyons actuellement que 1 % du parc en cours de modernisation dans les plus importants marchés de l'UE, à savoir la France et l'Allemagne. Cela signifie que **l'effort de rénovation devrait être multiplié par trois. Nous devons clairement nous attendre à ce que la loi intervienne et pousse les propriétaires à réaliser ces investissements de rénovation, par des sanctions punitives** (ou des incitations à l'investissement). Nous sommes dans un contexte où la question de la durabilité fait l'objet d'une nouvelle réglementation au niveau européen à travers les critères ESG. Une exigence stricte en matière de *reporting* obligera progressivement les investisseurs à axer leur stratégie d'investissement à moyen et long terme vers des biens plus durables.

### **Observez-vous des différences entre les pays européens concernant la façon dont leurs quartiers d'affaires et marchés de bureaux sont touchés par la crise du covid et par leur recours au télétravail ?**

Tous les quartiers d'affaires centraux d'Europe ont connu des expériences similaires: avec des technologies informatiques à la pointe du progrès, la plupart des activités économiques ont

pu être transférées dans des lieux délocalisés tels que des salons, des chalets, des maisons de campagne, etc. Les rues du centre de Londres étaient vides alors que l'île de Wight était en plein essor. Cependant, les gens ont également compris qu'il y a des avantages à travailler dans les bureaux d'une entreprise. Une majorité des cols blancs français souhaite revenir au bureau. L'interaction et le contact humain avec leurs collègues et les clients leur manquent. Ils veulent une séparation claire entre leur vie privée et leur vie professionnelle. À l'opposé, les employés allemands semblent être légèrement moins enthousiastes quant à l'idée de revenir au bureau.

En outre, chaque fois que l'espace de bureau se réduit, l'espace privé doit quant à lui s'élargir: les agents immobiliers de Berlin, par exemple, affirment qu'il n'y a pratiquement plus de maisons individuelles disponibles dans les banlieues populaires comme Falkensee ou Kleinmachnow. D'une façon similaire, l'offre suburbaine en dehors de Paris, dans un rayon de 70 kilomètres du centre-ville, est presque inexistante.

Si nous essayons d'évaluer les effets à long terme de la pandémie sur les quartiers d'affaires, **je dirais que les effets à Paris seront légers, que la plupart des autres villes non allemandes ne constateront pratiquement aucun effet, et que seuls les quartiers d'affaires allemands seront impactés de manière significative.** Les salariés allemands, traditionnellement conservateurs, ont découvert les nombreuses possibilités qu'offrait le télétravail. Les directeurs immobiliers allemands vont alors étudier les possibilités de réduire leurs coûts en diminuant le ratio de bureaux de 1,0 à 0,75. Toutefois, les taux de vacance dans la plupart des grands marchés allemands sont historiquement bas (inférieurs à

2 % à Munich et Berlin) et ces effets ressembleront statistiquement à un petit incident de parcours.

**« Les directeurs immobiliers allemands vont étudier les possibilités de réduction de leurs coûts en diminuant le ratio de bureaux de 1,0 à 0,75. »**

**Selon vous, quels sont les quartiers d'affaires européens les plus compétitifs sur le marché et pourquoi ?**

Comment définir la compétitivité? Si par compétitif, on entend le marché avec la plus importante demande locative et les flux d'investissements les plus soutenus, alors Paris est clairement leader au sein de l'UE. Les loyers *prime* dans Paris QCA ont augmenté de 2 % en 2020 pour atteindre un niveau supérieur à 900 euros par mètre carré par an. De même, les rendements *prime* pourraient descendre en dessous de 3 % et **la communauté d'investisseurs immobiliers à Paris est probablement la plus internationale et institutionnelle parmi tous les marchés européens.** La combinaison de facteurs tels que la taille du marché, sa liquidité, sa transparence et la force économique de la région Paris-Île-de-France font sans nul doute du quartier d'affaires de la capitale française le numéro en Europe, et de loin.

**Dans le monde post-covid, comment les quartiers d'affaires européens peuvent-ils évoluer ? Quelles mesures pourraient être mises en œuvre pour assurer leur compétitivité à l'échelle internationale ?**

L'attractivité d'un quartier d'affaires évoluera dans le temps de manière très similaire à l'attractivité des immeubles de bureaux. Il devra répondre aux questions suivantes: le quartier d'affaires en question est-il facile d'accès? Puis-je y effectuer facilement des rencontres qui me seront utiles et bénéfiques? Mon expérience y sera-t-elle agréable? De manière plus générale: quel intérêt ai-je à aller au bureau plutôt que de travailler depuis un autre espace (chez moi ou ailleurs)? En termes d'urbanisme, cela revient à se poser la question des

**« Les futurs quartiers d'affaires s'éloigneront probablement de la notion traditionnelle d'efficacité et de productivité, pour se concentrer davantage vers la qualité de vie et le confort des utilisateurs finaux. »**

prestations et services proposés par le quartier d'affaires. Les futurs quartiers d'affaires s'éloigneront probablement de la notion traditionnelle d'efficacité et de productivité, pour se concentrer davantage vers la qualité de vie et le confort des utilisateurs finaux. Un exemple a été donné récemment par la maire de Paris, Madame Hidalgo, qui a déclaré avoir l'ambition de transformer Paris en une « ville du quart d'heure ». Cet objectif nécessiterait que tous les éléments essentiels pour vivre une vie de qualité au quotidien doivent se trouver dans un rayon de quinze minutes du domicile. Dans un schéma traditionnel axé sur l'efficacité, l'objectif aurait peut-être été d'optimiser les infrastructures. Cela signifie également que **les quartiers d'affaires doivent aussi proposer des offres de loisirs. Ils doivent être à usage mixte, et non plus des centres de bureaux statiques à mono-usage.**

Par exemple, l'autorité responsable de La Défense (cf. entretien avec Pierre-Yves Guice dans le chapitre 3) s'efforce d'intégrer au mieux le quartier d'affaires avec le reste de son environnement urbain, avec des propositions de loisirs et des programmes résidentiels plus qualitatifs. L'objectif est clairement d'améliorer la qualité de vie de ses occupants et de ses habitants.

***La crise sanitaire pourrait inciter les entreprises à avoir davantage recours aux espaces de coworking. Quels peuvent en être les effets sur le marché des bureaux traditionnels ?***

L'effet des espaces de coworking dans la crise du covid est très riche en contrastes. D'un côté, en période de confinement et donc de fermeture de ces espaces, les opérateurs de *cwoking* ont subi des sévères pertes de leur chiffre d'affaires. D'un autre côté, la levée de ces restrictions dans un contexte où la distanciation physique reste de mise a engendré des besoins d'espaces supplémentaires de la part des entreprises qui veulent concilier retour au bureau de leurs collaborateurs et respect des normes sanitaires. De nombreuses entreprises ont eu besoin de se dédensifier rapidement pour y parvenir, et les espaces de *cwoking* étaient des solutions de court terme permettant de répondre à ce nouveau besoin. Toutefois, une solution de « court terme » est aussi synonyme de volatilité. Ainsi, **il est difficile de savoir dans quelle mesure les immeubles de bureaux et les quartiers d'affaires doivent proposer des espaces de coworking, au même titre que des salles de sport ou des restaurants pour en faire de vrais lieux de vie.**

La pandémie a également déclenché une autre tendance qu'il sera intéressant d'observer à moyen terme. Dans les grands tissus urbains extrêmement denses tels que le Grand Londres ou la région Paris-Île-de-France, où le temps de trajet entre domicile-travail est généralement incompatible avec le concept de « ville du quart d'heure » - à moins que vous ne fassiez partie des quelques heureux élus qui peuvent s'offrir un appartement dans le centre de Londres ou de Paris - certains opérateurs de *coworking* tels que IWG proposent des espaces de bureaux décentralisés, selon le principe d'un réseau de satellites gravitant autour d'un site central. Les employés n'ont pas à faire la navette jusqu'au siège social de l'entreprise jusque dans le quartier d'affaires, mais ont la possibilité de travailler dans un bureau plus proche de leur domicile, avec tous les équipements et installations techniques que l'on retrouve dans les immeubles de bureaux classiques et dont ils ont besoin. Pour ce qui est de

Londres, Standard Chartered (dans le secteur de la finance) et NTT (dans celui des télécommunications) expérimentent actuellement cette approche. Cependant, la plupart des villes européennes ne sont pas confrontées aux défis auxquels doivent faire face des villes mondialisées telles que Paris et Londres: plus les infrastructures sont efficaces et modernes, plus le temps de trajet est court, et moins cette approche sera pertinente.

En résumé, la pandémie de covid pourrait apporter aux opérateurs de *coworking* un pic de demande à court terme. Toutefois, une fois que les besoins conjoncturels d'espaces supplémentaires liés à la crise sanitaire seront passés, les défis structurels auxquels sont confrontés les opérateurs de *coworking*, (en particulier, l'offre de baux à court terme à l'utilisateur alors que l'opérateur est lui-même engagé sur un bail long terme) resteront identiques et ne changeront pas le destin du bail de bureau traditionnel. ■



## *Chapitre III*

# Regards croisés sur les quartiers d'affaires parisiens

**Ce chapitre se focalise sur la ville-monde qu'est Paris, non seulement à travers ses deux principaux quartiers d'affaires (La Défense et le Quartier Central des Affaires), mais aussi à travers un panorama de l'organisation spatiale de son parc tertiaire à l'échelle de l'agglomération. Au-delà de l'impact de la crise du covid sur cette géographie, il s'agit de croiser les regards politique, économique, architectural et opérationnel sur les évolutions et l'avenir des bureaux et quartiers d'affaires. Quels sont les défis à relever par les différents acteurs de la ville et de l'immobilier tertiaire pour anticiper les besoins des habitants, des salariés et des entreprises, et continuer à donner envie de vivre et travailler à Paris ? Les cinq entretiens de ce chapitre donnent à voir les enjeux et solutions envisagées pour faire de Paris une métropole attractive à l'échelle mondiale et agréable à vivre pour ses habitants.**

## Ont participé à ce chapitre :

### **Emmanuel Grégoire**

Premier adjoint à la Maire de Paris, France

### **Antoine Derville**

Président de Colliers International France  
et Belgique, Président de l'ORIE, MRICS, Paris, France

### **Patrick Ollier**

Président de la Métropole du Grand Paris, France

### **Pierre-Yves Guice**

Directeur général de Paris La Défense, France

### **Jean-Luc Crochon**

Fondateur de l'agence Cro & Co Architecture, Paris, France



# REGARDS CROISÉS SUR LES QUARTIERS D'AFFAIRES PARISIENS

## Entretien avec Emmanuel Grégoire

Premier Adjoint à la Maire de Paris, France

Premier Adjoint à la Maire de Paris depuis 2018, Emmanuel Grégoire est en charge de l'urbanisme, de l'architecture, du Grand Paris, des relations avec les arrondissements et de la transformation des politiques publiques. Il est également conseiller de la Métropole du Grand Paris. Il analyse dans cet entretien les spécificités de l'immobilier tertiaire parisien, les caractéristiques de son organisation spatiale dans la ville-monde qu'est Paris. Au cœur de cet entretien, est évoqué également le défi que constitue pour les pouvoirs publics la nécessité d'accompagner le développement économique des quartiers d'affaires, tout en respectant l'équilibre démographique du territoire, en garantissant une bonne qualité de vie et en répondant aux enjeux cruciaux de mobilité.



© Joséphine Bréder / Ville de Paris.

***On parle beaucoup en ce moment de transformation de bureaux en logements : est-ce à dire qu'il y a trop de bureaux à Paris, alors même que le taux de vacance dans le Quartier Central des Affaires reste à un niveau toujours très bas ?***

Les programmes de transformation de bureaux en logements répondent moins à un enjeu quantitatif que de renouvellement de l'offre de bureaux en faveur de locaux plus adaptés aux pratiques contemporaines du travail, qu'il s'agisse du télétravail, du *flex office* ou encore de services présents sur le lieu de travail.

La transformation de bureaux doit permettre à la fois de répondre à la demande très importante de logements et notamment de logement social, mais doit aussi accompagner les propriétaires de bureaux dans leur réflexion sur l'évolution de leur bien quand il est vétuste, vacant ou peu adapté.

Il n'y a en effet quasiment pas de vacance de bureaux à Paris, qui a l'un des taux les plus faibles en France. L'actif tertiaire est extrêmement intéressant, avec des rendements locatifs attractifs. On estime que la vacance de bureaux à Paris est une vacance quasiment frictionnelle. Mais la crise du covid est passée par là.

La demande de bureaux a baissé, comme en témoigne la suspension des financements de construction de bureaux à blanc à Paris. Les banques ne suivent plus et cherchent à limiter leurs prises de risques, le temps de passer cette crise. Il est difficile de savoir quel va être l'effet durable de la crise du covid car nous pouvons y distinguer deux dimensions. D'une part, la crise économique pourrait avoir un impact durable sur la demande de bureaux partout dans le monde, et en l'occurrence à Paris. D'autre part, l'accélération des mutations des modes de travail a été spectaculaire au cours de la crise sanitaire. La mutualisation des bureaux, le télétravail, le nomadisme étaient déjà évidemment engagés, mais ont été très profondément accélérés par la crise du covid. Mon sentiment est que toutes choses égales par ailleurs, il devrait y avoir 10 % de demande de bureaux en moins suite à une optimisation des espaces.

Notre objectif en tant que collectivité est bien sûr d'offrir aux entreprises la possibilité de s'installer à Paris, mais aussi de réfléchir à la répartition spatiale et urbaine de cette offre de bureaux.

Le bureau, du fait de son hyperrentabilité par rapport aux autres segments d'investissement sur les programmations immobilières, est souvent une des variables qui permet de faire tenir économiquement un aménagement urbain. Le risque est de céder, sous la contrainte financière et en raison des difficultés de financement pour les pouvoirs publics, à la tentation de développer trop de bureaux, et que l'immobilier tertiaire prenne le dessus par rapport à d'autres enjeux urbains.

**« À niveau d'emploi constant, il devrait y avoir 10 % de demande de bureaux en moins suite à une optimisation des espaces. »**

Dufaitdelacrisedu covid,lesentreprises rationalisent leurs coûts immobiliers et contractent leur demande de bureaux. Ces phénomènes vont avoir un effet sur la trajectoire d'investissement, sur les activités tertiaires, avec plusieurs phénomènes possibles:

baisse des rendements locatifs, baisse de la demande de création ex nihilo, donc réajustement des modèles de promotion immobilière, et notamment de la place des bureaux dans

cette mixité de programmation. Il faut toutefois continuer à construire des bureaux, mais en intégrant ce développement de l'immobilier tertiaire dans une réflexion sur l'urbanisme de transformation. **En permettant la construction de nouveaux bureaux, nous offrons au marché des actifs plus compétitifs, mieux adaptés aux nouvelles attentes du travail et nous contribuons à rendre plus obsolets des bureaux anciens** arrivés aujourd'hui à leur stade de maturité et qui nécessitent des restructurations lourdes.

C'est au moment de ces restructurations lourdes que nous discutons avec les pétitionnaires, des propriétaires d'actifs tertiaires et des acquéreurs d'actifs de l'opportunité de transformer ces bureaux en logements. Nous essayons d'intégrer dans nos stratégies de développement de bureaux un équilibre territorial et des mixités de programmation. Cette ambition rejoint notre concept de « ville du quart d'heure » qui consiste à promouvoir des programmes mixtes, équilibrés avec du bureau, du logement, des commerces, de l'activité, de l'artisanat, parfois de l'industriel ou du semi-industriel, quand c'est possible

sans trop de nuisances de proximité. C'est à travers ce prisme que nous avons engagé ce travail sur la transformation de bureaux en logements. Il existe néanmoins des contraintes techniques, juridiques, financières et administratives qui pèsent sur ces projets de mutation.

À une autre échelle, celle de la région, et même celle de Paris intra-muros, nous assistons à un phénomène qui est à la fois positif et très perturbant pour les équilibres territoriaux: l'accentuation des pôles de création de valeur et de création d'emplois dans certains quartiers, où se concentraient déjà fortement les actifs tertiaires, notamment dans une partie de l'ouest parisien et les Hauts-de-Seine, à La Défense et ses communes adjacentes. C'est évidemment une bonne nouvelle qu'il y ait de la création de valeur et de la création d'emplois dans notre métropole, mais cette hyper-concentration perturbe les équilibres démographiques ainsi que les enjeux de mobilité et de qualité de vie qui en découlent.

Nous proposons donc, dans de nombreux projets d'aménagement situés dans les arrondissements moins centraux mais très bien desservis, notamment à l'est (Les Messageries, Porte de Montreuil, etc.), des surfaces de bureaux importantes, avec une réelle mixité locale des usages, tout en participant au rééquilibrage métropolitain que nous appelons de nos vœux.

Par exemple, les Tours Duo, la Tour Triangle sont des « symboles » de notre stratégie de rééquilibrage territorial d'implantation de bureaux. Dans l'histoire de la ZAC Paris Rive Gauche, qui s'étire de la gare d'Austerlitz jusqu'au périphérique, des pôles d'activités tertiaires très importants se sont implantés

**« L'hyper-concentration des pôles de création de valeurs dans certains quartiers perturbe les équilibres démographiques et les enjeux de mobilité et de qualité de vie qui en découlent. »**

avec la Caisse des dépôts, ou avec le groupe BPCE qui est le preneur des tours Duo. Ces pôles de stabilité et de développement permettent de construire des trajectoires de projection de pôles d'activités économiques, qui soient, non pas concurrentes, mais complémentaires de La Défense. Il y a une vision très cohérente entre Paris Rive Gauche (dont les Tours Duo sont un peu le totem avec le secteur Bruneseau) et Bercy-Charenton de l'autre côté de la Seine. Par ailleurs, ce que j'appelle « l'axe Paris-Val-de-Marne Ivry-Vitry-Charenton-Alfortville » devrait se développer dans les quinze prochaines années. L'objectif est alors d'étirer un pôle d'activités majeur de notre métropole qui englobe une partie parisienne et les communes limitrophes.

*Ces dernières années, Paris a beaucoup mis l'accent sur l'aide à l'innovation, avec le développement d'incubateurs de start-ups, disséminés dans la capitale, comme l'expliquait votre prédécesseur Jean-Louis Missika dans le 4<sup>e</sup> Cahier de la Chaire Immobilier, « Le numérique dans la ville de demain : quels enjeux pour l'immobilier ? ». Comment assurer parallèlement l'attractivité du Quartier Central des Affaires d'une ville-monde comme Paris pour des grandes multinationales qui ont besoin de centralité ?*

En 2008, la Ville a fait le constat que la France, dont Paris, souffre d'un

retard en matière de recherche translationnelle (qui consiste à traduire en applications concrètes les résultats de la recherche fondamentale), de création d'entreprises, d'accompagnement de start-ups. Les pouvoirs publics, et la Ville de Paris en particulier, ont ainsi mis des moyens exceptionnels pour développer les start-ups, les incubateurs, les accélérateurs, les pôles de compétitivité.

La Ville, la Région et l'État ont marché de façon très alignée sur ces ambitions. Les acteurs privés, universitaires et académiques ont pris le relais très efficacement. La création de la station F est venue asseoir ce rayonnement. Nous avons réussi à ajuster la stratégie territoriale à ces enjeux d'innovation, qui sont essentiels pour la compétitivité d'une ville-monde comme Paris, qui fait partie de ces vingt villes locomotrices de leur économie nationale.



La station F, plus grand campus de start-ups au monde

© Patrick Tournéboeuf

Dans ces secteurs les plus innovants, il s'agit de créations d'emplois à très forte valeur ajoutée, pour lesquels la question de la formation et des rémunérations sont essentielles. Toutefois la question de la qualité de vie et des services de proximité sont également au cœur du sujet. Ces éléments rejoignent notre concept de « ville du quart d'heure », pour attirer et garder les meilleurs talents. Paris est un territoire extrêmement compétitif qui attire les talents, ce qui pourrait toutefois favoriser une hypercentralisation des implantations.

Alors que nous avons assisté, pour des raisons budgétaires, au départ d'un certain nombre de grands sièges d'entreprises de Paris, certains États-majors et les emplois les plus qualifiés de ces entreprises se sont relocalisés dans le cœur de Paris, principalement dans les 7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup>, le 9<sup>e</sup> arrondissements, et un peu aussi heureusement dans le 17<sup>e</sup> et le 18<sup>e</sup>. Cette concentration d'emplois dans Paris est une bonne chose, mais elle doit pouvoir profiter à tous les quartiers. L'économiste Laurent Davezies montre très bien à quel point cette logique a fonctionné sur les vingt dernières années: même si Paris a connu un large volume de destructions d'emplois, de nouveaux emplois ont été créés massivement. Un phénomène qui se traduit par quelques grands indicateurs tels que l'augmentation du poids de Paris et de la région Île-de-France dans le PIB national. Il s'agit maintenant de veiller à un équilibre territorial.

**Comment la nouvelle géographie des quartiers d'affaires parisiens s'articule-t-elle avec le principe de la ville du quart d'heure, dont l'objectif est de permettre aux parisiens d'accéder par des mobilités douces à l'essentiel de la vie quotidienne**

### (logement, services, travail, commerces, loisirs, etc.)?

Il s'agit d'un enjeu absolument majeur de soutenabilité. Si tous les gens travaillent dans un endroit mais habitent dans un autre, les flux de mobilité seront insoutenables. Rajouter des wagons de métro ou de RER n'est pas une solution viable sur le long terme. Si on ne rééquilibre pas territorialement les pôles d'activités et leur articulation avec le logement, la métropole verra un frein objectif à son développement en raison de l'instabilité et l'inconfort des mobilités.

Il faut donc agir sur deux plans. Le premier est une stratégie de polarisation en constellation. Concrètement, **cela consiste à s'appuyer sur différents pôles pour encourager le développement économique:** le pôle historique Paris-Ouest-La Défense, le triangle Montparnasse-Issy-les-Moulineaux-Porte de Versailles avec son rayonnement à la fois tertiaire et résidentiel sur l'ouest parisien, des pôles d'activités au nord-est de Paris qui inclut le 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, Saint-Denis et un rayonnement vers la Seine-Saint-Denis, ainsi que le pôle Paris Rive Gauche-Vitry-Ivry-Bercy-Charenton et sa projection sud-est. J'aimerais que nous arrivions à mieux mettre en scène un pôle autour de Porte de Bagnolet-Porte de Montreuil. L'idée est donc de créer des pôles d'activités aux Portes de Paris qui ont des projections dans Paris centre. **Ces pôles ont vocation à rayonner et à fonctionner ensemble avec ceux développés conjointement avec les communes limitrophes.**

Le deuxième sujet concerne la « ville du quart d'heure ». Il faut rappeler que l'expression ne désigne pas une ville autosuffisante. Il ne s'agit pas de faire en sorte que les gens habitent dans

un village fortifié dans lequel ils ont leur pain, leur cinéma, et leur théâtre. La « ville du quart d'heure » est pensée non pas comme un enfermement sur elle-même, sur le principe de l'indépendance des quartiers, mais comme un espace d'hyper-proximité cohérent avec la ville dans sa globalité. Ce dernier critère a été très puissamment illustré par la crise du covid, qui a démontré que nous avions des interdépendances avec les grands systèmes urbains.

Même dans les moments de crise absolue, l'interdépendance est puissante et indispensable. La « ville du quart d'heure » est liée à deux piliers: non seulement au logement et à la vie quotidienne, mais aussi aux mobilités. En effet, la priorité d'Anne Hidalgo aujourd'hui est la marche qui sera centrale dans la mobilité du futur dans les villes. Et le deuxième pilier concerne la vie quotidienne. **Pour nous, le point de centralité de la « ville du quart d'heure » n'est pas le logement mais l'école.** Nous y attachons une dimension non pas géospatiale mais philosophique et pédagogique autour de la place de la jeunesse dans la ville, de la place de la vie des familles et de la centralité de la vie des familles.

Nous avons mis en place des armes pour limiter la hausse des prix du logement, notamment avec le logement social. **Le logement social est le seul moyen concret pour permettre à ceux qui font vivre la « ville du quart d'heure » d'y habiter.** Ce sont les éboueurs, les instituteurs, les commerçants, les cadres ou encore les

fonctionnaires. Il y a deux solutions qui permettent aux classes moyennes d'habiter dans Paris. La première est le locatif, à la condition qu'il ne soit pas trop cher, mais avec un problème particulier pour les familles qui augmentent en taille. La deuxième c'est le logement social qui consiste, pour la puissance publique, à assumer le subventionnement de l'accès au logement locatif. La mixité sociale, la proximité, c'est un gage de soutenabilité et de compétitivité à long terme.

**« La « ville du quart d'heure » est pensée non pas comme un enfermement sur elle-même, sur le principe de l'indépendance des quartiers, mais comme un espace d'hyper-proximité cohérent avec la ville dans sa globalité. »**

Il s'agit d'une singularité historique que Paris a su conserver. C'est un modèle dont nous sommes très fiers, et qui inspire aujourd'hui toutes les grandes villes du monde et en particulier les villes américaines, qui avaient renoncé totalement depuis les années 1960-1970 à cette mixité. Les grandes villes américaines de l'époque reposaient sur un modèle de centres-villes hyper-tertiarisés et d'activités de loisirs, totalement désertés d'habitats. Toutefois, aujourd'hui, les pouvoirs

publics essayent massivement de faire revenir l'habitat en centre-ville, car ils savent que c'est le corollaire indispensable pour éviter l'étalement urbain et le gage de création d'écossystèmes offrant une certaine qualité de vie.

***En tant qu'élu, quel regard portez-vous sur la mixité fonctionnelle des espaces, à la fois à l'échelle du bâtiment et du quartier ? La crise du covid a-t-elle révélé la nécessité d'intégrer pleinement cette mixité dans les futurs projets urbains ?***

La mixité fonctionnelle était déjà présente avant la crise du covid, mais cette dernière renforce sa nécessité. Il faut savoir que cet impératif de mixité des usages complexifie l'équation économique des programmes. De plus, le fait que nous allons progressivement moins travailler sur des programmes à créer, mais davantage sur des programmes à transformer ajoute une nouvelle difficulté. Par exemple, la Poste du Louvre est un bâtiment exceptionnel, un ancien centre de tri qui appartient au groupe la Poste qui va devenir un magnifique ensemble mixte dans lequel se trouveront des logements de luxe, des logements sociaux, des hôtels de luxe, des commerces, avec une alchimie entre ces grands ensembles. C'est sur cette mixité qu'il faut désormais travailler avec les grands opérateurs immobiliers, les grands promoteurs, et les constructeurs. La mixité n'est pas simple sur le plan économique: au-delà des contraintes réglementaires, l'intégrer au sein des projets peut en diminuer la rentabilité. Néanmoins **les grands investisseurs ont compris qu'il s'agissait d'un enjeu de valorisation d'actifs sur le long terme.** Au cœur de ce concept, il y a la modularité, c'est-à-dire l'idée que désormais tout ce qui est construit ou transformé doit être mutable relativement facilement. Cette modularité est absente de tout l'immobilier qui a été construit après la Seconde Guerre mondiale et jusqu'aux années récentes. La mutabilité du bâti est un enjeu stratégique d'adaptabilité des villes. C'est là que se rejoignent le projet politique et l'intérêt économique des acteurs. Les exigences environnementales et sociales sont des enjeux de rentabilité à long terme extrêmement importants pour les principaux acteurs.

***La crise sanitaire que nous traversons actuellement et la généralisation du télétravail qui en a découlé remettent en question la pertinence du Grand Paris Express (GPE)? Ou bien au contraire, cet épisode vient conforter sa nécessité?***

La crise sanitaire renforce totalement la nécessité du GPE. Toutes les grandes stratégies de l'humanité ont été construites sur des visions, et les infrastructures sur les questions urbaines ont toujours été essentielles. Le GPE va transformer la métropole pour les cent prochaines années. Les modèles dits de stabilisation de croissance ou de décroissance sur les systèmes urbains sont contraires aux faits: ils négligent l'articulation entre les dynamiques démographiques de long terme et la question de la création de valeur pour s'assurer que tout le monde mange à sa faim et soit hébergé correctement. Nous voyons aujourd'hui à quel point ces deux objectifs sont déjà difficiles à

**« La mutabilité du bâti est un enjeu stratégique d'adaptabilité des villes. (...) Les exigences environnementales et sociales sont des enjeux de rentabilité à long terme extrêmement importants pour les principaux acteurs. »**

remplir, mais nous devons nous préparer à une croissance démographique. Il va falloir loger les gens de façon intelligente, pour éviter de tomber dans le piège de l'hyper-centralisme métropolitain, avec son caractère multipolaire réel en termes de répartition de la population et des infrastructures de transport, mais artificiel en termes de répartition de création de valeur et d'emplois.

**Le GPE sera un accélérateur spectaculaire de compétitivité des**

**territoires** concernés. Tout l'enjeu va être de penser avec intelligence aux futurs aménagements de ce réseau de transport à l'échelle de la métropole. C'est la réflexion menée par la Société du Grand Paris (établissement public chargé de concevoir et construire le réseau de transport Grand Paris Express) sur les quartiers de gare, en lien avec la Métropole du Grand Paris et l'APUR (Atelier Parisien d'Urbanisme), avec toutes les communes concernées.

L'objectif est de construire de vrais quartiers mixtes, et non pas uniquement des pôles d'activités tertiaires sans habitation, qui recréeraient des externalités négatives qu'il faudrait ensuite corriger à grand-peine. Dans cette optique, le GPE est un atout immense pour les communes concernées, pour la métropole du Grand Paris, et donc un atout immense pour la Ville de Paris. ■



# REGARDS CROISÉS SUR LES QUARTIERS D'AFFAIRES PARISIENS

## Entretien avec Antoine Derville

Président de Colliers International France et Belgique,

Président de l'ORIE, MRICS, Paris, France

Antoine Derville est le Président de Colliers International France et Belgique, groupe de conseil et de services en immobilier d'entreprise à destination des promoteurs, investisseurs, utilisateurs privés et publics. Il préside l'ORIE (Observatoire Régional de l'Immobilier d'Entreprise en Île-de-France) depuis février 2020. Avant d'intégrer le groupe Colliers, Antoine Derville a débuté sa carrière chez Ernst & Young et BNP Paribas Real Estate à partir de 1987. Il a par la suite assuré plusieurs postes de direction chez CBRE France, avant d'être nommé à la tête du groupe Cushman & Wakefield. Fort de son expérience en immobilier tertiaire, il analyse dans cet entretien les effets de la crise sanitaire sur les stratégies immobilières des entreprises implantées dans le Grand Paris et livre sa vision des mutations à venir quant aux critères d'attractivité des bureaux et quartiers d'affaires.



**Observe-t-on des différences concernant l'évolution des quartiers d'affaires parisiens, notamment La Défense, le QCA, Saint-Denis, Boulogne et Issy ?**

Les quartiers d'affaires que vous citez ont continué à attirer les entreprises au cours des dernières années. La Défense, traditionnellement animée par de grandes transactions, s'est diversifiée en accueillant davantage d'entreprises de taille intermédiaire tout en gardant un tissu de grands groupes, notamment

dans le secteur financier, du conseil, des technologies de l'information (IT), de l'énergie et des industries de transformation. Saint-Denis a été marqué par plusieurs implantations d'organismes et d'entreprises du secteur public, dont le mouvement de regroupement de la SNCF. Issy-Boulogne accueille un tissu diversifié d'entreprises en termes de taille et de secteurs d'activités, avec malgré tout des secteurs très représentés, tels que les médias-communication, l'IT, le conseil et la santé.

**Plus de  
2 millions**

*de mètres carrés de prises à bail par an, en moyenne, sur le marché tertiaire francilien*

**« On peut s'attendre à une concentration massive des entreprises autour des futures gares du Grand Paris Express, avec un cœur parisien dont la fonction de prestige demeurera forte. »**

Quant au Quartier Central des Affaires (QCA) parisien, il dispose également d'un tissu d'entreprises varié en termes de taille. Son périmètre s'est élargi au cours de la dernière décennie vers l'est, décentrant son cœur vers le quartier Saint-Lazare à la faveur de l'implantation de nombreuses entreprises du secteur de la nette économie. Le QCA « traditionnel » a continué à attirer des entreprises du secteur de la finance, du luxe et des cabinets d'avocats. Ces dernières années, le QCA parisien a également été animé par de nombreuses prises à bail par des opérateurs de coworking. C'est cette diversité de secteurs d'activité qui alimente ce marché francilien avec plus de deux millions de mètres carrés pris à bail par an en moyenne sur les dix dernières années.

#### ***Quels territoires seront privilégiés demain en Île-de-France ? Allons-nous assister à un remaniement des espaces ?***

La notion de centralité va devenir prégnante dans les choix de localisation des entreprises. **L'arrivée du Grand Paris Express (GPE) va contribuer à renforcer l'attractivité de certains pôles tertiaires déjà constitués**, tels Boulogne-Issy, La Défense ou Saint-Denis. **Il va également faire émerger de nouveaux pôles**, tels que Villejuif, grâce au rayonnement apporté par la desserte de ce nouvel équipement de transport éminemment structurant pour le territoire francilien. Les entre-

prises recherchent des sites à plus grande proximité des transports, afin d'améliorer leur empreinte environnementale, mais également d'attirer et retenir les talents. **Nous allons probablement assister dans les prochaines années à des relocalisations d'entreprises actuellement situées en dehors de secteurs desservis par cet équipement et qui chercheront à gagner en centralité grâce à la desserte du Grand Paris Express**, et surtout aux connexions qu'il va créer entre des pôles de périphérie jusqu'à présent non reliés entre eux. On peut donc s'attendre à une concentration massive des entreprises autour des futures stations du GPE et le long des grandes lignes automatiques, avec un cœur parisien dont la fonction de prestige demeurera forte. Le Grand Paris Express sera en effet constitué de rames 100 % automatiques et connectera un grand nombre de gares avec des lignes déjà existantes. Aujourd'hui, seul Châtelet bénéficie de cette caractéristique (automatisation existante sur les lignes 1 et 14, en projet sur la ligne 4 et à l'étude sur la ligne 13). Dans un futur plus ou moins proche, ce sont La Défense, Saint-Denis Pleyel, Bagneux, Villejuif ou encore Val-de-Fontenay qui profiteront de cet élément différenciant.

On peut donc s'attendre dans les dix ans qui viennent à de nouvelles formes d'organisations immobilières de la part des entreprises, entre choix d'une unicité de lieu ou de modes d'organisation en archipel, avec plusieurs sites distribués et connectés entre eux le long du GPE. Ceci est par exemple le choix fait par Orange qui se déploie le long de la future ligne 15 Sud (Villejuif/Arcueil/Bagneux/Châtillon/Issy-les-Moulineaux). Par ailleurs, la crise sanitaire va renforcer et accélérer des

modes d'organisation plus hybrides, émergeant depuis quelques années, que la généralisation du télétravail et la montée des préoccupations autour du bien-être des occupants vont très probablement pérenniser.

En effet, on ne travaillera plus tous les jours au même endroit pour accomplir les mêmes tâches. L'univers du bureau sera composé d'espaces plus hybrides qui mêleront des immeubles sièges et des formats pour télétravailler depuis des sites de *cweworking*, des tiers-lieux ou du domicile. Au sein des immeubles de bureaux, l'aménagement des locaux va de plus en plus s'orienter vers de nouveaux formats avec moins d'espaces dédiés au travail individuel et davantage d'espaces pour les échanges et la convivialité. Le rôle du siège social aura une place pivot dans le dispositif immobilier d'une entreprise avec une vocation d'interactions fortes entre ses salariés et son écosystème, complété par des sites satellites, renforçant d'autant plus le besoin de centralité pour la localisation du siège.

### **Constatez-vous réellement et concrètement un départ des entreprises des quartiers d'affaire, du fait de la généralisation du télétravail liée à la crise sanitaire ?**

Pour l'instant, la crise sanitaire a un impact concret en réduisant drastiquement les mouvements des entreprises. Rappelons qu'en Île-de-France, la demande placée de bureaux en 2020 a diminué de 45 % et que le 1<sup>er</sup> trimestre 2021 affiche une baisse de 30 % comparée au 1<sup>er</sup> trimestre 2020. La majorité des entreprises est très prudente quant à

l'engagement de projets de déménagement face au prolongement de la crise sanitaire, et s'interroge sur les impacts du télétravail et des nouvelles façons de travailler sur ses besoins immobiliers.

**Face à cet attentisme, nous ne constatons pas à date de mouvements de départs d'entreprises des quartiers d'affaires.** Nous observons plutôt une certaine désertion de la fréquentation de ces quartiers, et des bureaux de manière générale, liée aux mesures de confinement pour contenir l'épidémie. Il ne faut pas oublier que les entreprises ont souvent des engagements longs auxquels il est difficile de se dérober. Dans le contexte actuel, on constate donc davantage des négociations menées pour redéfinir les termes du bail et renégocier les loyers que des mouvements de départ. À plus long terme, il y aura probablement des entreprises qui décideront de quitter certains de leurs sites pour répondre à de nouvelles organisations et

« On constate davantage des négociations menées pour redéfinir les termes du bail et renégocier les loyers que des mouvements de départ. »

à des problématiques d'attractivité, mais cela ne veut aucunement dire que les quartiers d'affaires situés en périphérie vont se vider. Si ces quartiers d'affaires

disposent d'une bonne desserte par les transports en commun (qui sera encore améliorée par le GPE), d'immeubles efficaces et si les propriétaires de ces immeubles les positionnent à des valeurs locatives attractives pour des entreprises, qui vont être, pour beaucoup d'entre elles, à la recherche d'économies, ces quartiers d'affaires resteront attractifs.

### **Observez-vous, à la suite de la crise sanitaire, une évolution concernant la nature des baux conclus entre les bailleurs d'immobilier tertiaire et les**

### **entreprises locataires, en particulier dans le QCA ?**

Plus le bail apporte une certaine flexibilité, plus il répond au besoin de souplesse et d'agilité des entreprises. Le bail 3/6/9 ans reste aujourd'hui prépondérant; **même dans la situation de crise actuelle, les entreprises s'engagent sur des baux longs avec des durées fermes de six ans et plus.** Elles y sont incitées pour obtenir des avantages sous forme de franchises et de prise en charge de travaux, autant de facteurs qui ont tendance à allonger la durée des baux. Pour attirer, conserver et répondre aux besoins de flexibilité des locataires, **les bailleurs acceptent de plus en plus d'assouplir certaines clauses, telles que les conditions de sous-location, les possibilités de résiliation anticipée de certaines surfaces,** etc. Mais cette flexibilité pour les entreprises passe avant tout par des combinaisons entre surfaces prises à bail dans le cadre de baux classiques et contrats de location d'espaces de *coworking* ou de tiers-lieux qui, eux, apportent davantage de souplesse.

**« L'avènement des tiers-lieux et le développement des offres de *coworking* par des opérateurs *pure-players* ont fait entrer le bureau dans une dimension servicielle. »**

classique 3/6/9 et qu'elles disposeront dans ce même immeuble de surfaces de *coworking* « tampon » (postes de travail, salles de réunion...) proposées par les bailleurs sous forme de contrat de services. Nous observons dans la commercialisation des immeubles que les grands bailleurs réfléchissent de plus en plus à aménager au sein de leurs

immeubles des espaces de *coworking* qu'ils mettent à disposition de leurs locataires ou d'utilisateurs externes, soit via leur propre marque d'espaces flexibles, soit en déléguant leur gestion à des opérateurs tiers. L'avènement des tiers-lieux et le développement des offres de *coworking* par des opérateurs *pure-players* ont fait entrer le bureau dans une dimension servicielle, qui se diffuse désormais dans l'ensemble de la sphère tertiaire, avec des bailleurs qui investissent ce champ pour offrir à leurs locataires plus que de simples surfaces de travail.

### **Considérez-vous que le développement des tiers-lieux peut remettre aujourd'hui en question le modèle du QCA ?**

Fondamentalement non. Tout d'abord, au cours des récentes années avant la crise sanitaire, les espaces de *coworking* ont connu un essor très important et se sont très fortement développés dans Paris et dans les pôles périphériques tertiaires. Ils se sont donc implantés là où les entreprises étaient déjà présentes. Je dirais que **la question qui se pose est surtout « est-ce que les tiers-lieux vont remettre en question les bureaux "classiques" ? » plutôt que le modèle du quartier d'affaires.** La réponse sera différente selon la taille de l'entreprise. Pour les start-ups, TPE, PME, la question peut en effet se poser d'arbitrer entre un bail classique dans un immeuble de bureaux et en assurer la gestion ou souscrire un contrat de prestation de services dans un espace de *coworking*, soit une solution « *all inclusive* ». On peut penser que les sites de *coworking* ont des atouts indéniables et seront de plus en plus adoptés par ce type d'entreprises, qui peuvent trou-

ver aujourd’hui différentes gammes de tiers-lieux selon leur budget. Pour les ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) et les grands groupes, les tiers-lieux apparaissent davantage comme une offre complémentaire à des implantations dans le cadre de baux 3/6/9. On l'a observé ces dernières années, les espaces de coworking captent de plus en plus une clientèle d'entreprises de moyenne et de grande taille, qui y implantent certaines équipes dans le cadre de projets plus ou moins longs. Avec la crise sanitaire et la pérennisation du télétravail, pour lequel un consensus semble se dessiner autour de deux jours par semaine une fois la vie « normale » retrouvée, nous l'avons dit, le monde du bureau sera hybride et les entreprises combineront siège social et tiers-lieux. Dans cette optique, elles auront besoin de disposer d'un maillage de tiers-lieux pour permettre à leurs salariés de télétravailler en dehors des périodes de présence au siège social. »

travailler en dehors des périodes de présence au siège social de l’entreprise. **L’avenir des tiers-lieux passe donc très certainement par le développement d’un réseau de sites proches des nœuds de transports et des bassins de résidents pour desservir facilement les habitants.** En

Île-de-France, les futures gares du Grand Paris peuvent ainsi être des zones de localisations privilégiées pour de futurs tiers-lieux, qui seront ainsi complémentaires de l’offre de bureaux classiques. Le maillage hôtelier, très important en Île-de-France, pourra également constituer une offre de tiers-lieux pour les salariés qui n’ont pas la possibilité de travailler de leur domicile. Enfin, pour desservir les habitants plus éloignés en grande périphérie, les tiers-lieux peuvent également apparaître comme des solutions subsidiaires aux immeubles sièges situés en zone centrale. ■





# REGARDS CROISÉS SUR LES QUARTIERS D'AFFAIRES PARISIENS

## Entretien avec Patrick Ollier Président de la Métropole du Grand Paris, France

Député des Hauts-de-Seine de 2002 à 2017 et maire de Rueil-Malmaison depuis 2002, Patrick Ollier a également été Ministre des Relations avec le Parlement de novembre 2010 à mai 2012, et président de l'Assemblée nationale en 2007. Il préside la Métropole du Grand Paris depuis 2016. Cet entretien est l'occasion de se pencher sur le rôle de cet établissement public de coopération intercommunale dans l'aménagement de l'agglomération parisienne, premier parc tertiaire à l'échelle européenne.



**25 %**

du PIB français:  
c'est le poids du  
PIB du Grand Paris.

### *En tant que président de la Métropole du Grand Paris, comment voyez-vous l'avenir de l'immobilier de bureaux à l'ère post-covid ?*

Comme vous le savez, la Métropole du Grand Paris regroupe 131 communes, et y vivent 7,2 millions habitants, sans compter ceux qui y travaillent mais qui n'y résident pas. Pour évoquer le poids économique de cette zone dense continue qui incarne une métropole à la fois nationale, européenne et mondiale, il nous faut rappeler que notre PIB avoisine les 500 milliards d'euros, soit 25 % du PIB de la France. C'est dire l'importance que revêt la question de l'attractivité, de l'immobilier de bureaux, de l'emploi et du développement économique de ce territoire.

L'immobilier de bureaux au sein de la Métropole du Grand Paris est en effet un sujet essentiel, d'autant plus sensible depuis le Brexit. Il participe activement au dynamisme du tissu urbain métropolitain au sein duquel évoluent près d'un million d'entreprises, assorti de 4,3 millions d'emplois dont 54 % de bureaux. La fibre de ce tissu constitue des mailles où se croisent des flux au sein de l'une des zones urbaines les plus denses d'Europe, ce qui en fait le premier parc d'Europe avec 40 millions de mètres carrés de bureaux et près de 5 millions de mètres carrés d'activités économiques développés entre 2015 et 2019.

Comme bien d'autres métropoles, la pandémie ne nous épargne pas et elle ne sera pas sans conséquences sur

**40 millions**

de mètres carrés de bureaux dans le Grand Paris: c'est le premier parc tertiaire européen.

l'immobilier de bureaux! Cette crise sanitaire nous interroge sur notre mode de vie, notre mode de travail. Et elle a eu pour effet de figer le marché de l'immobilier de bureaux en raison de la nécessaire mise en place de protocoles sanitaires visant à protéger nos concitoyens.

Cette situation ne pourra s'infléchir qu'avec le terme de la crise sanitaire générant une relance de l'activité économique à la source d'un rebond des transactions dont nous avons vu les prémisses à la fin du quatrième trimestre de 2020. Je ne doute aucunement de la relance de l'activité et j'ai confiance en la puissance publique pour déployer une stratégie vaccinale efficace pour juguler le virus. Mais de cette crise, il nous faut extraire le meilleur pour constater notre excellente réputation en termes de qualité de vie, associé à un système social reposant sur une solide culture du service public, tout en nous interrogeant par exemple sur les modalités d'amélioration de l'immobilier de bureaux qui doit se faire évolutif voire réversible. Le retour en présentiel à terme, conduira les entreprises à penser les différentes utilisations d'espaces hybrides conviviaux, raisonnés, productifs et modulables.

Sans aucun doute, l'immobilier de bureaux continuera d'être un levier majeur de notre développement économique dans un contexte post-Brexit, et la période qui vient de s'écouler a mis en exergue la fonction essentielle du bureau qui est celle de réunir les acteurs d'une même entreprise au sein de laquelle existent des interactions diverses. Les décisions prises par l'exécutif, qui a adopté un discours pro-

business et multiplié les réformes pour attirer les investisseurs, l'écosystème financier de la place métropolitaine, constituent autant de leviers dans la concurrence avec des métropoles européennes plus spécialisées.

La Métropole du Grand Paris, quant à elle, a d'ores et déjà investi dans l'avenir de l'immobilier de bureaux. En effet, dès 2016, nous avons lancé le plus grand appel à projets d'architecture et d'urbanisme: « Inventons la Métropole du Grand Paris » (IMGP) dont sont issus 77 projets lauréats, plus de 10 milliards d'euros d'investissements privés, 2,6 millions de mètres carrés à aménager, 61500 emplois pérennes, 717000 mètres carrés de bureaux, 17490 logements, près de 20 hectares d'espaces végétalisés! Et nous comptons poursuivre. J'ai lancé le 7 mai dernier la troisième édition d'*Inventons la Métropole du Grand*

*Paris (IMGP)* autour des thématiques de **transformation de fonciers bâties**, permettant de faciliter, en particulier, la conversion de bureaux en logements; de la **reconversion de friches** en vue d'y planter le cas échéant des activités productives; et de l'aménagement des **nouveaux quartiers de gare du Grand Paris Express**. Autant de leviers d'accompagnement de l'immobilier de bureaux.

**« L'immobilier de bureaux doit se faire évolutif voire réversible. »**

**Comment envisagez-vous la complémentarité des quartiers d'affaires du Grand Paris et leur rôle dans l'attractivité et le rayonnement métropolitain ?**

Il est vrai que sur l'ensemble des quartiers d'affaires de la Métropole du Grand Paris, deux territoires (La Défense

et le Quartier Central des Affaires) sont de puissants moteurs d'attractivité en raison du quantum de l'offre de bureaux. Néanmoins, la mission de notre établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre est de « mettre en œuvre des actions métropolitaines destinées à améliorer le cadre de vie des habitants, de réduire les inégalités entre les territoires qui la composent, de développer un modèle urbain, social et économique durable, moyens d'une meilleure attractivité et compétitivité au bénéfice de l'ensemble du territoire national ». Pour répondre à cet objectif, nous avons pour ambition à travers notre planification stratégique, de voter notre Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) d'ici la fin de cette année, pour répondre à cet impératif de rééquilibrage territorial en renonçant à la logique monofonctionnelle des quartiers afin de favoriser une diversification des activités.

C'est d'ailleurs avec cette même aspiration que nous avons signé avec la Société du Grand Paris en charge de la construction du Grand Paris Express et de ses 68 gares, une convention de partenariat en février dernier, ayant pour objectif de participer, avec l'appui énergique des maires, à l'aménagement des quartiers de gare qui vont être remodelés sensiblement. Nous avons également signé une deuxième convention avec la Banque des Territoires sur la mise en œuvre des projets, actions et opérations portés par la Métropole afin de concrétiser nos orientations et de structurer un partenariat basé sur une volonté partagée de renforcer l'attractivité du territoire métropolitain et d'impulser des actions de rééquilibrage par des actions innovantes (en lien par exemple avec IMGP 3 et pour le suivi des projets dans les éditions IMGP 1 et 2.)

**« Le programme Centres-Villes Vivants, qui incarne une vision polycentrique de la Métropole, vise à revitaliser et créer de nouvelles centralités plurifonctionnelles. »**

**Avec la crise sanitaire et le télétravail, comment le quartier d'affaires doit évoluer aujourd'hui pour répondre aux grands enjeux de la métropole ?**

Il nous semble utile d'inscrire dans la pratique, les nouveaux usages découlant de la crise sanitaire que nous traversons. Par conséquent, les quartiers d'affaires ont vocation à mieux s'intégrer dans leur environnement urbanistique de manière à répondre à la nécessité de consolider l'attractivité de la place métropolitaine, tout en étanchant les attentes des populations et des salariés qui y travaillent en présentiel.

Il est donc des choix de société à faire à travers notamment nos documents de planification, en ayant pour objectif, par un principe de réversibilité immobilière par exemple, d'y insérer du logement, voire du commerce de proximité et de diversifier les zones d'activités et les zones logistiques en y insérant des activités économiques. En tout état de cause, nous devons tendre vers une mixité fonctionnelle de ces zones pour en atténuer la minéralité et améliorer la qualité de vie. La crise sanitaire est venue réinterroger le quartier monofonctionnel.

La Métropole accompagnera les transformations nécessaires et ce d'autant plus que nous siégeons au conseil d'administration d'un des plus importants quartiers d'affaires de la Métropole, La Défense en l'occurrence, qui est encore aujourd'hui une des locomotives

**68**

*C'est le nombre de gares du futur Grand Paris Express.*

d'attractivité et de rayonnement de la Métropole dans le monde.

Nous pouvons également évoquer ici le programme Centres-Villes Vivants, qui incarne une vision polycentrique de la Métropole et vise à revitaliser et parfois créer de nouvelles centralités plurifonctionnelles (commerce, artisanat, culture, services, logement, logistique du dernier kilomètre, etc.). 25 communes membres de la MGP y sont engagées actuellement, et de nouveaux projets sont à venir.

### *L'attractivité croissante des métropoles régionales et des villes moyennes remet-elle en question celle du Grand Paris ?*

Il ne s'agit pas de céder aux sirènes d'une actualité qui laisserait entendre que notre attractivité pourrait s'éroder en terme économique. Je suis convaincu que la levée des inquiétudes découlant de la crise sanitaire marquera le top départ d'une reprise économique qui s'appuiera sur les piliers d'attractivité que sont les quartiers d'affaires situés au sein de notre périmètre.

Les investissements étrangers sur le territoire avaient atteint un sommet historique en 2019 et en 2020, le niveau est en fait resté élevé, la baisse des primo-implantations a été presque compensée par un niveau très élevé de réinvestissements, qui montre la solidité de nos atouts.

Par ailleurs, depuis la création de la Métropole du Grand Paris, nous participons au SIMI, qui est une vitrine internationale de l'immobilier et, si le contexte le permet, nous serons

### **« La Défense est encore une des locomotives d'attractivité et de rayonnement de la métropole dans le monde. »**

en présentiel à ce rendez-vous cette année encore. Nous sommes parvenus à occuper un espace d'importance dans le paysage de l'immobilier et de l'aménagement grâce à « Inventons la Métropole du Grand Paris 1 et 2 » et ses opérations d'aménagement d'intérêt métropolitain qui nous ont d'ailleurs valu d'être primé au MIPIM

Awards 2020 dans la catégorie « Best Futura Méga Project ». L'édition 2021 du SIMI qui se tiendra à la toute fin de l'année sera pour nous une occasion de présenter la nouvelle édition d'IMGP 3.

Enfin, la Métropole du Grand Paris est membre de « Choose Paris Region » dont la vocation est de contribuer à l'attractivité et au développement économique de notre périmètre, et qui a pour mission d'attirer des investisseurs internationaux, le développement et l'ancrage d'activités économiques porteuses d'emplois pérennes. C'est d'ailleurs dans le cadre de ce partenariat que nous sommes présents maintenant depuis quatre ans au MIPIM, qui est pour nous une opportunité annuelle de contacts directs à l'international.

### *Quelles sont vos ambitions pour transformer le Grand Paris et construire une métropole résiliente et adaptée aux nouveaux enjeux sanitaires ?*

Pour transformer le Grand Paris, il nous faut conjuguer les énergies, et c'est sur la base de cette logique que dès le 15 mai 2020, le Conseil de la Métropole du Grand Paris a adopté son plan de relance « pour un territoire durable, équilibré et résilient », doté de 110 millions d'euros, structuré en cinq

axes et ventilé en 50 actions autour de questions de santé et de sécurité alimentaire, d'économie et de culture de proximité, de transition écologique et de développement des mobilités douces, d'aménagement du territoire et de soutien au secteur de l'habitat, et enfin de transition numérique et de lutte contre la fracture numérique.

Nous considérons en outre que pour transformer le Grand Paris, il faut contractualiser. Ainsi, en complément de ce plan de relance, nous conduisons des actions stratégiques dans un cadre partenarial, avec la Banque des Territoires, la CCI ou la Région Île-de-France à travers le Fonds Résilience (abondé à hauteur de 14 millions d'euros par la Métropole du Grand Paris) à l'avantage des TPE/PME. La Métropole

du Grand Paris vient d'ailleurs de signer avec l'État un contrat de relance et de transition écologique (CRTE) en vue de mettre en œuvre une « feuille de route commune » coordonnant les projets de relance de l'État et ceux de la Métropole, autour de trois pivots:

- celui du développement et du rayonnement économiques (touchant les centres-villes vivants - le soutien aux entreprises et à la relocalisation, le numérique ou encore l'alimentation durable et l'agriculture urbaine);
- celui de la transition écologique (concernant la reconquête des friches urbaines, les quartiers de gare, les activités fluviales, les mobilités durables, la zone à faible émission métropolitaine ou encore la rénovation énergétique des bâtiments);
- et enfin un axe de renforcement des solidarités (par le biais de la rénovation du parc immobilier et des copropriétés

**« L'impératif de transition écologique ainsi que la crise sanitaire générée par la Covid-19 nous interrogent véritablement sur nos modes de construction et de vie »**

dégradées, ainsi que des mesures en faveur de la santé).

Transformer le Grand Paris, c'est enfin partager une vision commune de notre avenir. C'est la raison pour laquelle, comme je l'ai évoqué plus haut, j'ai proposé aux conseillers métropolitains de poursuivre l'ensemble des travaux d'élaboration de notre schéma de cohérence territoriale métropolitain (SCoT), avec l'ambition d'une adoption d'ici à la fin de l'année 2021. La vocation de ce SCoT sera de consolider la résilience de la métropole en déterminant les orientations générales des grands équilibres de notre territoire et en définissant les conditions d'un développement urbain maîtrisé.

Pour construire une Métropole du Grand Paris résiliente et adaptée, nous cultivons ainsi une dynamique de projets pour renouveler la ville, dans les déclinaisons de toutes ses fonctions, à savoir, en qualité de lieu de résidence, de vie, de mobilité, de travail ou encore de loisirs, de lieu de commandement ou de production. Et nous entendons relever les défis de l'aménagement urbain, du développement économique, social et culturel, de la protection de l'environnement et de l'attractivité internationale. Parmi les éléments de rayonnement et d'attractivité du Grand Paris, figurent bien évidemment les Jeux Olympiques de 2024. Et la Métropole s'engage pleinement à la réussite de ces jeux à travers la construction du Centre Aquatique Olympique de la Plaine Saulnier, dont il est d'ailleurs maître d'œuvre. Nous sommes déterminés à faire réussir, au nom de l'intérêt général, la Métropole du Grand Paris.

**« La Métropole s'est résolument engagée à favoriser l'émergence d'un véritable écosystème des tiers-lieux métropolitains. »**

*Les tiers-lieux peuvent-ils représenter un levier pertinent d'adaptation aux enjeux sanitaires, écologiques et économiques d'une métropole comme le Grand Paris ? Quel rôle peut jouer la collectivité dans leur développement ?*

L'impératif de transition écologique ainsi que la crise sanitaire générée par la Covid-19 nous interrogent véritablement sur nos modes de construction et de vie. Mais ces deux facteurs représentent également des opportunités d'adaptation et de changements pour répondre avec plus de pertinence aux défis du développement.

Les tiers-lieux correspondent à des lieux et des initiatives collectives qui permettent des interactions et favorisent la créativité ainsi que la mise en œuvre de projets collectifs. Ils sont souvent considérés comme les espaces de travail d'avenir et nombreux sont ceux qui peuvent y projeter leurs activités professionnelles.

L'État lui-même s'est investi dans cette voie en lançant un appel à manifestation d'intérêt permanent doté de 45 millions d'euros, pour identifier d'ici 2022, 300 « fabriques », existantes ou en projet,

dont 150 seront implantées en quartiers prioritaires de la politique de la Ville. La Métropole quant à elle, à travers son fonds d'investissement métropolitain, développe une politique soutenant la création de tiers-lieux, en se forgeant une orthodoxie autour de trois objectifs visant à :

- accompagner les mutations du travail sur le territoire métropolitain par le développement des tiers-lieux, qui sont des facteurs de réduction de l'impact carbone de nos trajets pendulaires, et des propositions de diversification d'usages d'équipements monofonctionnels, vecteurs d'amélioration de la qualité de vie par des solutions de proximité. C'est dans cette logique qu'elle a soutenu par exemple « Le Plateau » à Montfermeil, espace de *coworking* également consacré à la création d'entreprise, financé à hauteur de 181 000 euros, ou encore « La Tréso » à Malakoff, tiers-lieu dédié à la fabrication culinaire, artisanale et numérique, financé à hauteur de 550 000 euros pour y accueillir des artisans en résidence;
- soutenir l'éclosion de tiers-lieux d'innovation responsable;
- et à accompagner le développement des tiers-lieux culturels pour réduire les inégalités territoriales d'accès à la culture.

La Métropole s'est donc résolument engagée à favoriser l'émergence d'un véritable écosystème des tiers-lieux métropolitains. ■



# REGARDS CROISÉS SUR LES QUARTIERS D'AFFAIRES PARISIENS

## Entretien avec Pierre-Yves Guice

Directeur général de Paris La Défense, France

Pierre-Yves Guice a consacré une partie de sa carrière au service de l'État, d'abord au Ministère chargé du logement, puis au Ministère chargé de l'urbanisme où il assure la tutelle des établissements publics d'aménagement de l'État et travaille notamment à l'élaboration de la première loi sur le Grand Paris. Il est ensuite nommé secrétaire général de l'Établissement public d'aménagement de Bordeaux-Euratlantique avant de rejoindre l'Établissement public d'aménagement universitaire de la région Île-de-France. En 2015, il rejoint le département des Hauts-de-Seine en tant que Directeur général adjoint des services. En novembre 2020, il est nommé Directeur général de Paris La Défense. C'est à ce titre qu'il livre dans cet entretien sa vision de l'avenir de ce quartier d'affaires d'envergure mondiale.



© CD92-Julia Bechler

**À l'heure de la crise sanitaire et, pour quelques-uns, de la crainte du retour au bureau, comment voyez-vous l'avenir du plus grand quartier d'affaires européen ?**

Il y a plusieurs échelles de temps dans cette question.

À court terme, l'avenir est évidemment incertain: on pare au plus pressé, notamment en maintenant à flot l'économie de proximité du quartier, car La Défense, ce sont aussi des centres commerciaux, des restaurants et des commerces de proximité. Ce sont eux, en réalité, qui souffrent le plus

**« Nous n'avons pas observé depuis le début de cette crise de véritable désintérêt ou de changement de posture radicale des opérateurs immobiliers qui interviennent à La Défense, que ce soit les investisseurs, les opérateurs immobiliers (...) ou même des entreprises utilisatrices. »**

de la situation actuelle, et l'une de nos priorités, c'est de les soutenir, en lien avec tous les dispositifs d'aide publique existants.

Mais la question s'apprécie en réalité surtout sur le moyen et long terme. Pour répondre simplement à votre question,

l'avenir est envisagé de manière assez sereine, en étant conforté par les faits: nous n'avons pas observé depuis le début de cette crise de véritable désintérêt ou de changement de posture radical des opérateurs immobiliers qui interviennent à La Défense, que ce soit les investisseurs, les opérateurs immobiliers qui construisent à proprement parler les immeubles, ou même les entreprises utilisatrices. On commence à avoir un bon niveau d'anticipation et de prévision sur ce que pourrait être l'évolution de la demande en bureaux. Il faut peut-être s'attendre à une diminution en régime de croisière de l'ordre de 15 %, une fois que nous serons sortis de la crise, sous l'effet du télétravail et des difficultés rencontrées par certaines entreprises. Mais nous ne verrons pas une contraction uniforme de la demande immobilière sur l'ensemble du territoire, ni français, ni francilien, ni européen, mais plutôt des variations nuancées et diversifiées selon les dynamiques de chaque zone urbaine, de chaque quartier. Dans ce contexte, **on estime que La Défense, par ses atouts en matière de centralité, de potentialité architecturale, par la qualité de son parc immobilier, le maillage en transport en commun, sera dans une position concurrentielle avantageuse par rapport à des quartiers d'affaires périphériques**, en grande couronne ou dans les zones tertiaires de deuxième rang qui se sont développées à la fin du XX<sup>e</sup> siècle.

**« La Défense offre un bon compromis: un cadre de vie paisible, de larges espaces publics sans voiture, de très nombreux services et commerces, tout en étant immédiatement connectée au cœur historique de Paris. »**

### Comment ce quartier se différencie-t-il de son homologue britannique et des autres grands quartiers d'affaires mondiaux?

Paris La Défense fait partie depuis quelques années d'une association, le GBDIC (*Global Business District Innovation Club*). Ce réseau des quartiers d'affaires internationaux permet d'échanger sur l'état de la situation sanitaire et économique et sur les projections de développement. Ces échanges nous montrent que la situation actuelle est très

directement corrélée aux situations sanitaires nationales qui sont évidemment assez variées, selon que l'on parle du Royaume-Uni qui est encore (au moment de l'entretien) en fin de confinement très dur, mais avec des perspectives de reprise (peut-être plus rapide qu'en France), des États-Unis qui sont déjà en train de se projeter dans la sortie de crise (sans doute dès la fin de l'année 2021), ou des métropoles asiatiques qui sont encore dans une galaxie différente. Comparer la situation des quartiers d'affaires revient donc en ce moment à comparer les situations sanitaires et économiques des pays dans leur ensemble.

Si l'on prend un peu de recul pour comparer les potentialités et perspectives de développement de ces quartiers d'affaires, cela renvoie à la question de l'économie géographique des grandes zones urbaines européennes et mondiales dans l'ère de l'après-covid. Plusieurs théories s'opposent à ce sujet. Certains considèrent que l'hyperconcentration métropolitaine appartient au passé et qu'un fonctionnement poly-

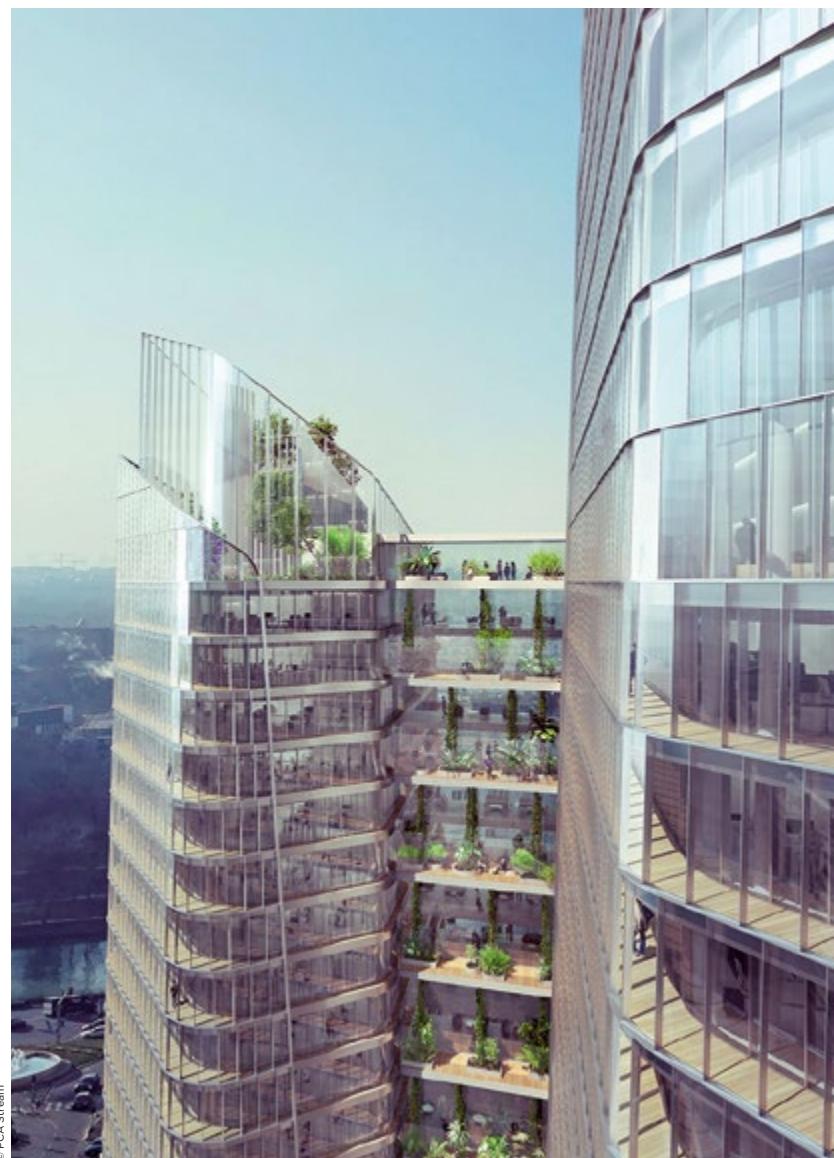
centrique émergera; pour d'autres, au contraire, les villes qui s'en tireront le mieux seront celles des courtes distances proposant un maximum de fonctions urbaines à proximité. Paris La Défense, comme le quartier de Canary Wharf dans les Docklands à Londres, peuvent, de ce point de vue, tirer leur épingle du jeu, en étant à la croisée des chemins.

La Défense ne sera jamais à Paris intra-muros, ce ne sera jamais le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris mais elle peut offrir aux entreprises et aux habitants de La Défense, un bon compromis: un cadre de vie paisible, de larges espaces publics sans voiture, de très nombreux services et commerces, tout en étant immédiatement connectée au cœur historique de Paris, grâce aux nombreuses lignes de transports en commun.

*Comment le renouvellement du quartier peut-il répondre aux nouvelles attentes des utilisateurs et entreprises, en tenant compte des contraintes sanitaires ?*

Paris La Défense est sans doute plus propice que le centre de Paris au respect des règles sanitaires, des distances, des déplacements de courte distance, etc. Il est sensiblement plus simple de modifier les aménagements d'un plateau de bureaux d'une tour, que dans des immeubles haussmanniens. Pour autant, l'urbanisme vertical, présente lui aussi un certain nombre de contraintes. **Il y a un travail de modernisation et d'évolution du parc immobilier de bureau à engager.** Il ne s'agit pas de renier l'urbanisme vertical, parce qu'il permet d'avoir des surfaces de bureaux très performantes, très vastes, très compétitives, emblématiques également pour les entreprises qui s'y installent; **mais il s'agit de**

**marier cet urbanisme vertical avec les enjeux de cadres de vie plus qualitatifs, plus paisibles, plus adaptés aux nouvelles contraintes sanitaires.** Très concrètement, cela suppose d'imaginer des immeubles de bureaux avec des espaces extérieurs (ou a minima un



*Le projet The Link, futur siège social de Total a la vocation d'offrir des collectifs de vie et de travail au sein même des plateaux évitant l'utilisation des ascenseurs.*

## 60 millions

C'est le nombre de visiteurs par an de La Défense, hors période de crise sanitaire.

accès à l'extérieur), avec des organisations spatiales intérieures qui offrent des alternatives à l'ascenseur pour certains déplacements, qui évitent l'utilisation des restaurants inter-entreprises par tous à la même heure de la journée.

Un certain nombre de projets qui viennent d'être livrés ou qui sont en chantier, et ont été lancés avant le covid, intégraient déjà cette problématique, comme le projet The Link, futur siège social de Total dont la construction commence en ce moment.

Ce projet propose des plateaux de bureaux qui pourraient fonctionner de manière relativement autonome pour créer des collectifs de vie, des collectifs de travail de 300-400 personnes sans besoin de prendre l'ascenseur à toute heure de la journée, mais aussi des accès à l'extérieur, des balcons, des fenêtres.

Le maintien et le renforcement de l'attractivité de La Défense passent par la capacité de l'aménageur (Paris La Défense) et des opérateurs privés en tant qu'investisseurs à accélérer le renouvellement du parc immobilier tertiaire.

L'autre enjeu est de ne plus être seulement un quartier de bureaux, mais d'offrir aux salariés, aux habitants, aux visiteurs, aux touristes la possibilité de trouver à La Défense une plus

**« L'adaptation des projets immobiliers aux nouvelles attentes des utilisateurs est un enjeu primordial, qui intègre les problématiques de mixité fonctionnelle, de modernisation de l'offre tertiaire, de l'offre de bureaux, de reconversion d'immeubles anciens. »**

grande palette de fonctions urbaines, d'aspects de la vie de tous les jours. Il s'agit de renforcer, encore davantage que par le passé, la présence d'immobilier résidentiel, d'hôtellerie par exemple, de résidences pour salariés, pour étudiants, de commerces, d'activités de loisirs, d'activités sportives: tout ce qui permet une offre de services aussi proche que possible de ce qu'on pourrait s'attendre à trouver dans une ville « normale ». C'est une tendance qui avait déjà été engagée ces dernières années, et ce sera, de toute évidence, un des grands enjeux d'attractivité de La Défense à l'avenir.

***You êtes en charge de l'aménagement, de la gestion, de l'animation et de la promotion du quartier d'affaires. Comment ces activités ont été modifiées dans le contexte de la crise actuelle ?***

Ce sont celles du quotidien, tout ce qui concourt au dynamisme de la vie quotidienne du quartier: les événements, l'animation publique, l'animation commerciale, l'économie de proximité. Tout cela a beaucoup souffert de la crise du covid, avec des fermetures imposées, un public beaucoup moins présent. La Défense, en temps normal, c'est à peu près 60 millions de visiteurs par an, rien que pour les centres commerciaux. Paris La Défense Arena attire jusqu'à 40000 personnes par soir. C'est également 42000 habitants, 45000 étudiants: une population qui, du jour au lendemain, a arrêté de vivre de façon normale.

En tant qu'établissement public responsable de ce fonctionnement quotidien, nous avons mis en place dans l'urgence des mesures de soutien aux commerces, **nous avons repro-**

**grammé des événements qui avaient été prévus en 2020 et nous avons maintenu, autant que possible, une offre de services publics et une vie dans le quartier.** On a, par exemple, maintenu l'année dernière notre exposition annuelle d'art contemporain en plein air, « Les Extatiques », qui était la seule manifestation de ce genre à se tenir en Île-de-France au printemps 2020. On continue, d'une manière ou d'une autre, de lutter contre la morosité et la déprime quotidienne jusqu'à la fin de la crise, et on essaye de maintenir tout le monde à flot. Pour la suite, je n'ai pas de doute que tout reviendra rapidement à la normale, une fois que la crise sera derrière nous.

L'autre activité de Paris La Défense concerne l'aménagement de long terme. Sur ce point, l'adaptation des projets immobiliers aux nouvelles attentes des utilisateurs est un enjeu primordial, qui intègre les problématiques de mixité fonctionnelle, de l'offre de bureaux, de reconversion d'immeubles anciens car une partie du parc immobilier doit s'ajuster aux exigences nouvelles de la demande. On anticipe en travaillant en amont avec les porteurs de projets privés, sur des évolutions plus ou moins structurelles des programmes de construction ou de réhabilitation à La Défense après la crise.

### **Comment La Défense peut-elle conserver sa compétitivité face aux autres quartiers d'affaires centraux et/ou à la compétitivité des métropoles régionales ?**

La compétitivité d'un quartier d'affaires dépend à la fois de la qualité intrinsèque de l'immobilier tertiaire, de son prix, de la qualité des interactions sociales, humaines et économiques qu'il permet, de l'offre de services proposée et du

niveau de desserte en transports en commun le connectant aux grands pôles d'échange ou aux autres pôles économiques. L'enjeu est de trouver le bon compromis entre l'ensemble de ces facteurs. Par rapport au Quartier Central des Affaires parisien (QCA), il s'agit de trouver un positionnement de marché complémentaire. Nous n'accueillerons probablement pas à court terme à La Défense les sièges sociaux des banques d'affaires ou de grands cabinets d'avocats, car La Défense n'offre pas le type d'immobilier et le

**« La Défense a tous les atouts pour se positionner comme un marché de complément à celui de Paris et fonctionner dans un système francilien multipolaire. »**

type de localisation de prestige que ces entreprises recherchent aujourd'hui. À l'inverse, tout un pan de l'activité économique est déjà présent historiquement à La Défense, avec les sièges sociaux des grandes entreprises de services, et de l'industrie, mais aussi des entreprises de plus petite taille qui ont de plus en plus de difficultés à trouver des bureaux dans Paris. La Défense a tous les atouts pour se positionner comme un marché de complément à celui de Paris et fonctionner dans un système francilien multipolaire, avec la Plaine Saint-Denis et le secteur du Val-de-Fontenay dans le Val-de-Marne par exemple.

Cette crise va accélérer ce que nous avions imaginé à la fin des années 2000 avec une vision du Grand Paris qui prévoyait une croissance de l'Île-de-France organisée en grappes autour de certains grands pôles de transport. Ce n'est pas vraiment ce qui s'est passé dans la décennie 2010,

où le développement de l'immobilier tertiaire s'est fait de manière un peu anarchique, partout en Île-de-France, au gré des disponibilités foncières. La crise va révéler et accentuer les avantages comparatifs des territoires bien desservis, bien connectés, disposant déjà d'une masse critique suffisante d'immobilier tertiaire par rapport aux autres territoires périurbains.

**« Avec Éole, La Défense sera à une dizaine de minutes de la gare Saint-Lazare et de la gare du Nord: une connexion complètement transformée avec l'Europe du Nord, et avec l'international. »**

**Le positionnement de La Défense par rapport à Paris ou à d'autres quartiers d'affaires comme la Plaine Saint-Denis, ne s'apprécie pas dans la perspective d'une concurrence frontale mais plutôt celle d'une organisation multipolaire et de complémentarité entre les marchés.** Concrètement, les différents quartiers ne proposent pas le même type d'offres immobilières, ni le même niveau de prix, ou de services et ces différentes propositions correspondent à différentes demandes. Ce sont les quartiers d'affaires les plus périphériques et les moins connectés qui subiront plus durement les effets de la crise actuelle.

En ce qui concerne la concurrence des métropoles régionales, c'était le grand sujet au début de la crise sanitaire et du premier confinement: on s'attendait à une fuite massive de la région parisienne, au recours généralisé au télétravail à Lille, Bordeaux ou ailleurs. En réalité, c'est resté assez marginal, et la crise a surtout révélé un phénomène qui était déjà à l'œuvre par le passé. La délocalisation de *business units* d'en-

treprises de services, d'administrations publiques dans ces métropoles reliées à Paris en une ou deux heures par le TGV était déjà amorcée. Ce mouvement ne va pas s'arrêter, et il va peut-être s'accélérer un peu. Pour autant, on ne va pas assister à une démobilité mondiale à l'issue de la crise du covid, et il restera toujours une prime considérable accordée aux territoires donnant facilement accès aux capitales européennes, aux capitales mondiales et donc aux aéroports, ou aux centres de décision internationaux déjà constitués. Pour le dire autrement, **je ne crois pas beaucoup à un scénario de « guerre des métropoles », ou des régions, dans les années à venir:** là aussi, il y a de la place pour tout le monde, sur des créneaux différenciés.

**Comment La Défense peut capitaliser sur les projets du Grand Paris Express et du RER Éole? Quelle sera leur place dans l'organisation plus générale des mobilités à La Défense?**

Éole et le Grand Paris Express (GPE) n'ont pas du tout les mêmes temporalités, puisqu'Éole doit arriver au premier semestre 2023 et le Grand Paris Express est sur une échéance décennale, avec une ouverture aux alentours de 2030. Ces deux projets de transport correspondent à deux échelles de temps, mais aussi deux enjeux géographiques et économiques différents mais complémentaires.

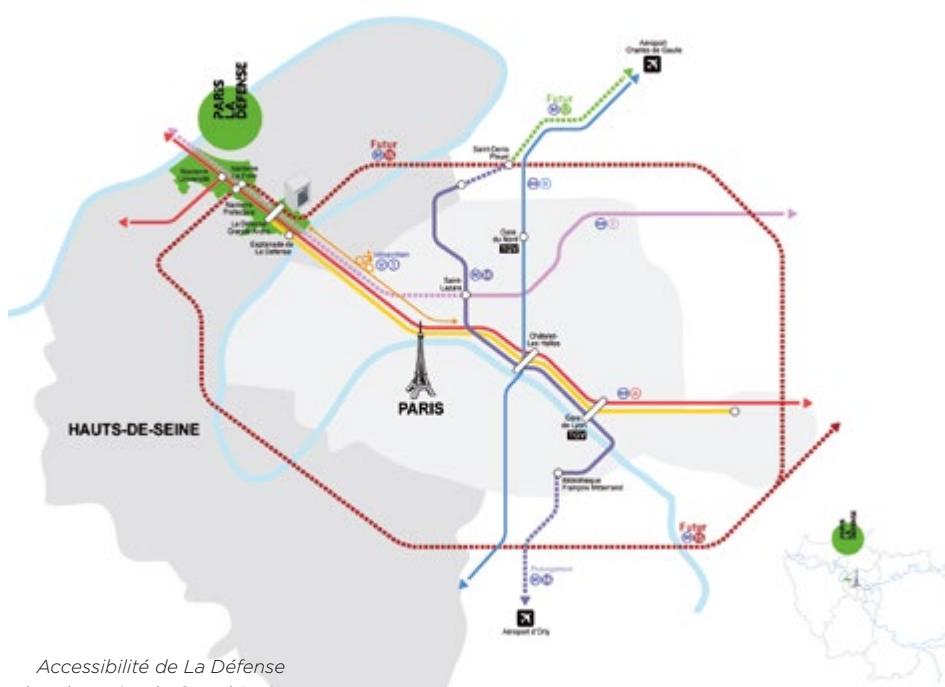
Éole aura un effet déterminant sur l'attractivité du quartier, dans le contexte de recentrage probable de l'activité économique et de l'immobilier tertiaire dont nous avons déjà parlé. Pour La Défense, **Éole représente tout d'abord l'opportunité de décharger enfin les fameuses liaisons Est-Ouest qui**

**symbolisent le déséquilibre de l'aménagement en Île-de-France depuis un demi-siècle.** Avec Éole, on pourra réduire considérablement (de 15 % ou 20 %) la fréquentation du RER A et de la ligne 1 du métro, ces lignes Est-Ouest qui offrent aujourd'hui des conditions de déplacement et de vie difficiles pour les salariés. Au-delà, **Éole reliera pour la première fois de l'histoire du quartier, La Défense à la gare Saint-Lazare et la Gare du Nord et à travers elle, à l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle et à l'Eurostar, soit à Londres et à l'Europe du Nord.** Aujourd'hui, La Défense est évidemment bien connectée à Paris et à certaines parties du réseau de capitales européennes, mais notre connexion à l'Europe du Nord (Belgique, les Pays Bas et le Royaume-Uni) n'est pas bonne : il faut prendre le RER B ou la voiture dans des conditions

peu commodes. Avec Éole, La Défense se trouvera à une dizaine de minutes de la gare Saint-Lazare et de la gare du Nord : une connexion complètement transformée avec l'Europe du Nord, et avec l'international. Ce projet arrive à point nommé, puisqu'il sera mis en service probablement au moment de la sortie de la crise économique découlant de la crise sanitaire. La Défense s'adaptera très rapidement à l'arrivée de cette nouvelle infrastructure, sachant que l'intégration dans le maillage fin du quartier est déjà prévue : la gare sera immédiatement connectée aux infrastructures existantes.

Pour ce qui concerne le Grand Paris Express, le sujet n'est pas tant la connexion à l'international que la cohésion locale et régionale. Il s'agit d'améliorer résolument les liaisons de banlieue à banlieue, en particulier avec

## Paris La Défense dans le Grand Paris



Accessibilité de La Défense dans le projet du Grand Paris.

© Delacto



© Delécto

La majorité des voiries et tous les espaces publics de Paris La Défense sont désormais équipés en pistes cyclables, en stationnement et services au vélo.

les quartiers qui sont à la fois des lieux de vie pour de nombreux salariés de La Défense, et des zones d'activités économiques complémentaires au quartier d'affaires: pensons par exemple à Saint-Denis, Asnières, Gennevilliers, Rueil-Malmaison, Suresnes, Boulogne-Billancourt, Issy-les-Moulineaux, etc.

Le Grand Paris Express aura peut-être moins d'impact qu'Éole sur le rayonnement international de La Défense en tant que tel, mais il sera déterminant pour la qualité de vie au quotidien. **Ce sera l'occasion pour La Défense de continuer à rompre avec un fonctionnement insulaire, un peu extra-territorial, qui l'a pénalisé au XX<sup>e</sup> siècle,** avant l'arrivée d'Internet et des modalités de travail dont on dispose aujourd'hui. La Défense a été pensée comme une

citadelle, un territoire hors de la ville environnante. Nous avons heureusement cassé cet effet de frontière avec un ensemble d'aménagements urbains depuis quelques années. Le Grand Paris Express fera franchir un nouveau pas dans cette voie.

Nous avons également profité des contraintes de la crise sanitaire pour accélérer le déploiement de pistes cyclables et des mobilités douces, ce qui a modifié les flux de déplacement à La Défense au cours de l'année écoulée. La majorité des voiries et tous les espaces publics sont désormais équipés en pistes cyclables, en stationnement et services au vélo. Ces aménagements locaux améliorent la qualité de vie, le confort d'usage des salariés, des habitants et la connexion aux territoires environnants: Paris et les communes

voisines de La Défense. Ils constituent de vrais atouts pour l'attractivité de La Défense pour l'après-crise, car il y a une forte attente d'alternatives à la voiture, mais aussi aux transports en commun, pour pouvoir se déplacer en mode actif, chacun à son rythme et en sécurité.

### ***Comment l'émergence des tiers-lieux s'inscrit-elle dans la stratégie de développement de Paris La Défense ?***

C'est une tendance qui est apparue à La Défense, comme partout en France, dans la dernière décennie et qui est maintenant bien installée, avec une offre assez importante et diversifiée. En effet, La Défense abrite le plus grand centre de coworking d'Europe: un immeuble spécifique à côté de l'Arche de La Défense de près de 20000 mètres carrés. Mais d'autres espaces de plus petites dimensions ont également émergé: par exemple dans un étage de tour, parce que le propriétaire n'arrivait pas à louer cet étage en particulier, et l'a transformé en espace de coworking. Ces espaces sont utilisés d'une part par des petites équipes de passage, ou des travailleurs indépendants qui ont besoin, pour une durée de quelques jours ou quelques semaines, d'être en lien avec une entreprise installée à La Défense et d'autre part par des grandes entreprises déjà installées à La Défense qui ont des besoins ponctuels liés à un projet limité dans le temps ou pour une période donnée.

Ces usages existent depuis plusieurs années, et perdurent en 2021. On s'attend à ce que cette demande demeure après la crise sanitaire.

**« C'est toute une gamme d'offre immobilière hybride que l'on s'attend à voir émerger avec des immeubles mixant espaces résidentiels et espaces de travail, dont des espaces de coworking, avec des modes d'occupation flexibles et hybrides. »**

Au-delà des espaces de coworking, c'est en réalité toute une gamme d'offre immobilière hybride que l'on s'attend à voir émerger avec des immeubles mixant espaces résidentiels et espaces de travail, dont des espaces de coworking, avec des modes d'occupation flexibles et hybrides.

On s'attend à voir émerger une demande, donc une offre immobilière qui prenne en compte une organisation flexible des espaces de travail, compatible avec le télétravail ou le travail fractionné, et qui réponde aux besoins d'équipes présentes à La Défense une fois ou deux par semaine par exemple. **Ces tiers-lieux feront office de tampons pour suivre de manière plus réactive la variation rapide des effectifs et des besoins immobiliers des entreprises** que ce que permettent les baux classiques. ■





# REGARDS CROISÉS SUR LES QUARTIERS D'AFFAIRES PARISIENS

## Entretien avec Jean-Luc Crochon

Fondateur de l'agence Cro & Co Architecture, Paris, France

Diplômé de l'École Nationale Supérieure des Beaux-Arts de Paris en 1988, Jean-Luc Crochon fonde rapidement sa propre agence et exerce en parallèle le rôle d'architecte consultant pour RFR Peter Rice. En 1998, il crée avec Cuno Brullmann une nouvelle agence qui deviendra Cro & Co Architecture, dont il prend seul la direction en 2008. Dix ans plus tard, pour développer des projets à l'international, il s'associe avec Nayla Mecattaf pour créer CroMe Studio. Distingué par plusieurs prix pour ses réalisations (CTBUH Awards of excellence 2021 « Urban Habitat », Trophée Eiffel 2020, Prix Sati 2020, Prix Acier 2010, Prix AMO 2002), Jean-Luc Crochon est membre du conseil d'administration de l'association Architecture et Maître d'Ouvrage (AMO), membre de l'association Architecte Français à l'export (AFEX), et membre du Council on Tall Buildings and Urban Habitat (CTBUH).

***Vous avez été en charge de la conception de la Tour Trinity à La Défense, qui vient à peine d'être livrée en blanc en plein contexte de crise sanitaire. Avec ses 150 mètres de hauteur et ses 32 étages, comment ce gratte-ciel répond-il aux nouveaux enjeux de l'espace de travail dans l'ère post-covid?***

L'enjeu principal dans la conception d'une tour de bureaux est d'en faire un lieu de vie, un lieu à vivre qui propose de très nombreux espaces d'interaction (réunions, rencontres, échanges



© Gaston Bergerec

informels), et d'autres plus calmes et individuels, pour répondre à des besoins variés au sein d'un même lieu. On trouve ainsi à Trinity une multitude d'espaces différenciés. La tour comporte des salles de réunion connectées aux parties communes et qui pourront devenir des lieux de partage et de rencontre, des ascenseurs panoramiques, des terrasses sur les façades est et ouest, ainsi qu'un business center et une salle de fitness avec vue panoramique au 25<sup>e</sup> étage.

À l'ouest, Trinity est divisée en petites unités de quatre niveaux comportant de grandes terrasses, qui rythment la façade afin de casser l'image de la tour traditionnelle et monolithique, souvent perçue comme inhumaine et cloisonnée. Nous avons donc essayé de gommer cette lecture en créant un bâtiment qui s'ouvre sur le monde extérieur et qui respire.

La pandémie de Covid-19 est arrivée quand Trinity était en livraison. Les réflexions qui ont guidé la conception de la tour étaient donc antérieures à la crise actuelle. Néanmoins, la lecture a posteriori des spécificités de Trinity a révélé qu'elle était tout à fait compatible avec les nouvelles exigences liées à la crise sanitaire, notamment en raison de ses nombreux espaces extérieurs.



*La Tour Trinity à La Défense: une opération menée par l'agence Cro & Co Architecture*

C'est une tour de bureaux dont le noyau est en façade, ce qui est une première à La Défense. Il ne s'agit donc plus d'un noyau, mais d'un cœur de vie qui bouleverse totalement le fonctionnement du plateau et l'organisation d'un étage courant. Avec une altimétrie de 150 mètres, la tour reste à une échelle humaine où l'architecte a encore un rôle, puisque la dimension structurelle ne vient pas totalement dominer la conception du projet. La place de l'ingénierie reste forte, mais ne dicte pas toutes les règles. Le fait d'être à 150 mètres nous a permis d'ouvrir le champ des possibilités, de créer quelque chose d'assez différenciant qui nous a beaucoup plu dans le développement de ce projet.

Dans les IGH (Immeuble de grande hauteur), la gestion du trafic des ascenseurs est cruciale. Pour transporter le plus de monde, le système des batteries basses et batteries hautes permet de desservir plus rapidement les différentes parties de la tour, grâce aux « doubles ponts », c'est-à-dire deux cabines superposées dans une même gaine. Habituellement closes, les gaines d'ascenseurs ne permettent pas d'en voir le fonctionnement. Pour Trinity, nous avons fait le choix d'une gaine panoramique, pour en montrer le fonctionnement. Nous avons également choisi la technologie TWIN, deux cabines indépendantes, pour créer ainsi une effervescence sur la façade par le mouvement des ascenseurs, visibles depuis le parvis. Deux couleurs ont été choisies, rouge et jaune, pour rappeler les ascenseurs de la Tour Eiffel. L'idée était aussi de permettre aux usagers de se repérer plus aisément en sortant des ascenseurs grâce à une vue directe sur l'extérieur. **Faciliter l'orientation permet un confort d'usage et une meilleure appropriation de l'immeuble.** Trinity dispose également de



© Luc Boegly

*Les ascenseurs de la Tour Trinity créent une animation visuelle depuis l'extérieur, aux couleurs vives qui rappellent les ascenseurs emblématiques de la Tour Eiffel*

centrales de traitement d'air à l'étage, ce qui nous a permis de délocaliser la production de climatisation. Cet élément rend ainsi l'objet beaucoup plus humain en termes d'échelle et de taille.

Les caractéristiques de Trinity semblent appréciées puisqu'en avril 2021, un premier locataire a signé pour 7000 mètres carrés, ce qui est très bon signe dans le contexte de crise actuel.

### **Quelle contribution apporte la Tour Trinity à l'urbanisme du quartier La Défense ?**

Trinity est une tour construite ex nihilo, sans foncier, ni sol! Le terrain de jeu qui nous a été donné par Unibail à l'origine était uniquement constitué de voies de circulation. Cette construction s'inscrit notamment dans la politique de l'aménageur Paris La Défense, dans sa volonté depuis plusieurs années de reconnecter la dalle au sol naturel.

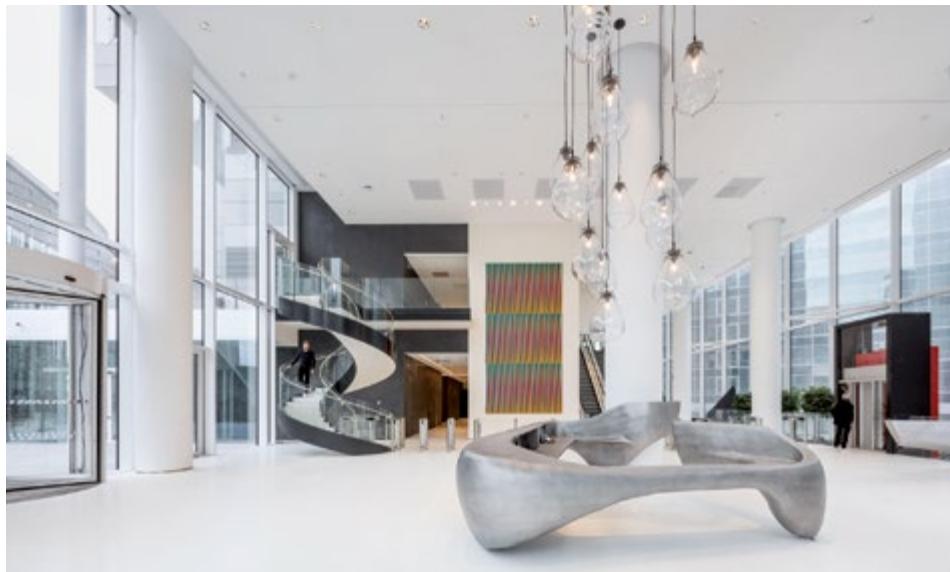
**Le terrain étant déjà imperméabilisé par des voies de circulation, le projet peut s'apparenter à une réhabilitation, au sens où il ne consomme pas une nouvelle parcelle vierge.** Nous avons recyclé et requalifié le site en créant 3500 mètres carrés d'espaces paysagers et publics, reliant les quartiers de CNIT et Coupole-Régnault, jusqu'ici déconnectés. En plus de la dimension architecturale, il s'agit donc d'un vrai projet urbain et global. Les nouvelles liaisons urbaines de 3500 mètres carrés sont végétalisées, avec soixante arbres plantés en pied, grâce à la terre sous platelage. Une vraie qualité d'espace public a donc été restituée à la ville à l'issue de la construction. Trinity présente ainsi un urbanisme horizontal important, au croisement de trois quartiers:

L'Esplanade/CNIT, Coupole-Régnault, et Courbevoie. Il existe à présent un réel lieu de croisement agréable, en lieu et place de ces voies de circulation, et donc une vraie ambition urbaine.

À l'urbanisme horizontal s'ajoute aussi un urbanisme vertical: avec son noyau déporté, ses ascenseurs visibles, et ses terrasses apparentes, l'effervescence de la tour s'écrit sur toute sa verticalité. La dimension interactive y est très présente, on voit les utilisateurs au balcon et les ascenseurs bouger. Ce bâtiment se montre autant qu'il est vu, ce qui nous permet d'y percevoir la vie qui règne à l'intérieur. Se trouvant au premier rang



La Tour Trinity a été construite sans foncier, et se tient au-dessus de voies routières et autoroutières



© Luc Boegly

*Pour renforcer son attractivité et la productivité des collaborateurs, la Tour Trinity n'a pas hésité à s'inspirer des codes hôteliers, comme en témoigne son hall d'accueil.*

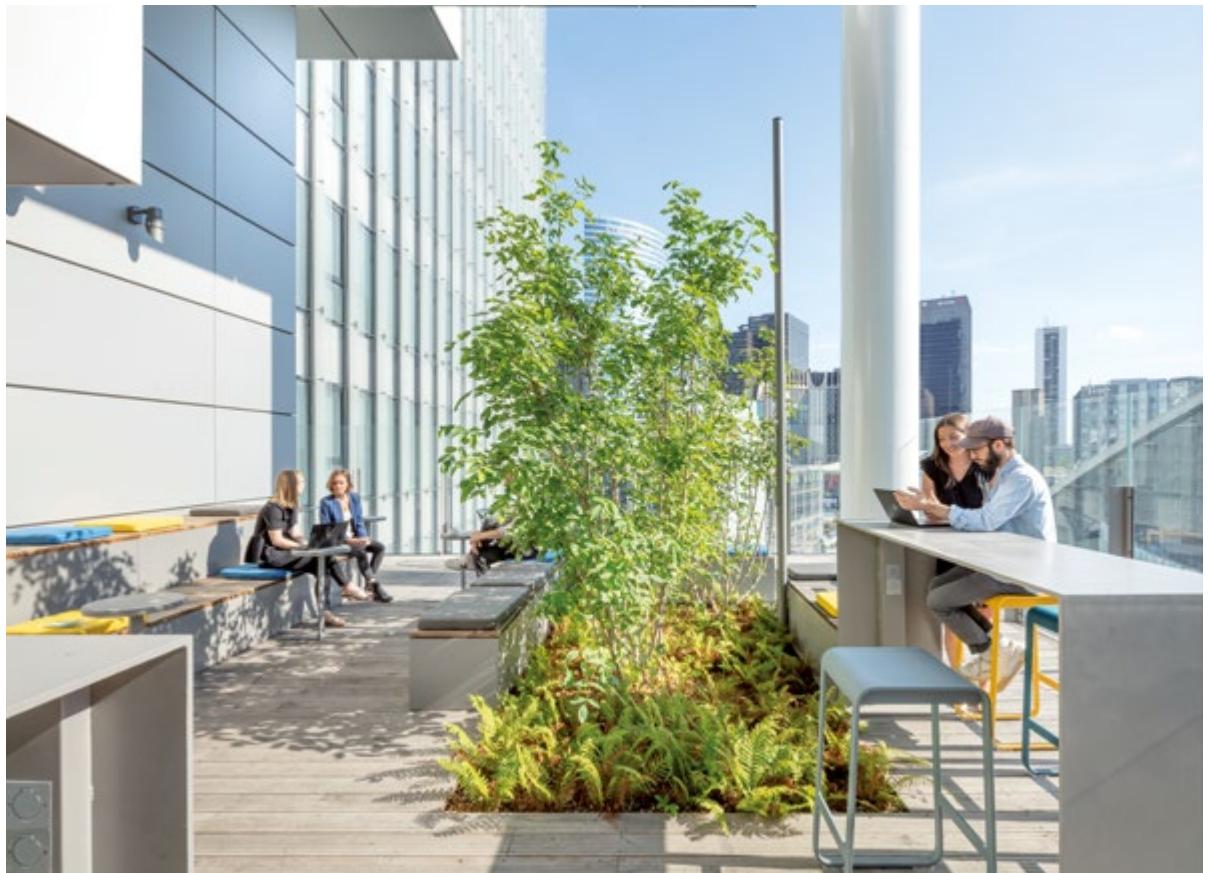
de la skyline nord de La Défense, la tour se rend déjà très visible et il n'y a pas eu de course à la hauteur. Nous avons réussi à faire de Trinity un bâtiment vivant, un bâtiment en phase avec son environnement et qui est totalement connecté aussi bien pour l'utilisateur, que pour les habitants de La Défense et ses alentours.

***Quelles sont, selon vous, les principales caractéristiques de la tour de bureaux de dernière génération ? Quels nouveaux critères deviennent essentiels à la suite de la crise du covid ?***

Je pense que les tours de dernières générations doivent séduire l'utilisateur et donner envie de venir y travailler. Avec la crise du covid, on s'attend à ce que les bureaux deviennent pleinement des lieux de rencontres et de partage. **Le bureau en tant qu'outil de travail devra fabriquer cette interaction entre les individus plus encore qu'auparavant**, le manque de contact humain s'étant

d'autant plus fait sentir avec la crise sanitaire. La tour de bureaux doit donc être propice à fabriquer ces rencontres. Trinity offre un accès à l'extérieur à tous les étages: de grandes terrasses de 80 mètres carrés à l'ouest et de 30 mètres carrés à l'est, ainsi que des balcons. La tour offre aussi la possibilité d'ouvrir les fenêtres, permettant à l'utilisateur d'avoir une interface avec son environnement, d'entendre les bruits de la ville et de percevoir l'air extérieur. Ces dimensions sont essentielles pour se sentir dans un cocon dans lequel on est à la fois protégé et actif par rapport à son milieu. Dans son ensemble, la tour se rapproche donc des codes hôteliers.

**« Les espaces extérieurs vont du balcon à la très grande terrasse, mais chaque étage a un accès à l'extérieur. La tour offre aussi la possibilité d'ouvrir les fenêtres, permettant à l'utilisateur d'avoir une interface avec son environnement et d'entendre les bruits de la ville. »**



© Luc Beugly

*Les nombreuses terrasses végétalisées présentes à chaque étage servent de lieux de rencontres improvisés, et favorisent la sérénité entre les utilisateurs de la tour*

***Les différents projets livrés récemment à La Défense témoignent de la difficulté à intégrer la mixité d'usage dans les tours, pourtant vantée dans les discours.***

***Quels sont les obstacles à son développement ? Dans vos projets, intégrez-vous dans votre réflexion l'éventualité d'une reconversion de certains usages (bureaux en logements, par exemple) ?***

Trinity a été imaginée il y a dix ans avec l'objectif initial de ne proposer que des bureaux, puisque c'était la réflexion de l'époque. Aujourd'hui, la mixité programmatique prend désormais une place centrale dans nos

réflexions. Nous avons d'ailleurs un projet en cours sur les IGH et la mixité intégrée. **Créer de la mixité nécessite une volonté forte de tous les acteurs de la construction**, car elle présente des contraintes qu'il faut savoir juguler, principalement en termes de réglementation: faire des bureaux, un hôtel, du logement en superposition verticale au sein d'un même programme est un exercice complexe, il implique de rendre compatibles les règles spécifiques qui s'appliquent aux différents programmes, et habituellement traitées indépendamment les unes des autres. La mixité présente pourtant de vrais atouts tels que la mutualisation des services, des usages et des tech-

niques. Lorsqu'il est monofonctionnel, un immeuble ne vit que la moitié du temps. Lorsqu'un immeuble est en mixité totale, il fonctionne constamment: il est ainsi plus noble dans son économie et sa perception environnementale. Il est mieux intégré, il mélange les populations, les générations et les fonctions, ce qui permet de créer plus de liens, de vie, et d'interactions. **Nous sommes convaincus que la mixité est l'avenir des immeubles.** Elle permet de donner une vraie qualité d'espaces de vie au plus grand nombre.

***Vous avez réhabilité il y a quelques années les 9 100 mètres carrés de l'immeuble de bureaux Reflex construit dans les années 1980, toujours à La Défense : à quels besoins répondait cette réhabilitation ?***

La reconversion et la réversibilité des bâtiments sont une problématique que nous intégrons dans nos nouveaux projets, car nous sommes conscients que nos immeubles vont vivre des vies différencierées sur l'échelle du temps. Certains critères sont importants à intégrer dès la conception du projet, comme l'épaisseur du bâtiment ou le pas d'étage. Ces éléments nous permettent de travailler sur la réversibilité des programmes, de garder la structure et les fondamentaux de l'immeuble pour que demain, il puisse migrer ou évoluer vers d'autres fonctionnalités. À l'heure où nos vies sociales ont basculé vers le numérique, l'architecture est là pour créer des rencontres physiques entre les individus, et favoriser la sérendipité. La notion de rencontre était déjà présente dans nos projets antérieurs,

**« La mixité présente de vrais atouts tels que la mutualisation des services, des usages et des techniques. Lorsqu'il est monofonctionnel, un immeuble ne vit que la moitié du temps. Lorsqu'un immeuble est en mixité totale, il fonctionne constamment: il est ainsi plus noble dans son économie et sa perception environnementale. »**

comme l'immeuble Reflex, le siège de Paris Habitat, et le Carré Michelet. On y retrouve des duplex, des escaliers de convivialité sur les lieux de connexion aux étages, là où tout le monde passe et là où tout le monde peut se rencontrer, se croiser, des terrasses, des espaces partagés. Ces espaces répondent à des besoins et usages multiples, et participent à cette sérendipité que nous plébiscitons dans tous nos immeubles. Pour nous, le cœur même de l'architecture, c'est de fabriquer des immeubles pour les utilisateurs, pour ceux qui vont y vivre, de telle sorte qu'ils soient heureux d'y venir.

***Comment voyez-vous l'avenir des quartiers d'affaires parisiens ?***

Plutôt bien, même si nous connaissons à l'heure actuelle une vague un peu particulière. Personne n'a pu l'anticiper, mais nous allons sûrement la surpasser dans les mois et les années à venir. La Défense est bien positionnée dans le classement mondial des quartiers d'affaires. Je pense qu'il existe une vraie qualité du site, dans sa capacité à offrir des lieux où peuvent se créer un maximum de liens sur de toutes petites distances, donc avec un minimum de déplacements. L'enjeu urbanistique de La Défense, comme

**« À l'heure où nos vies sociales ont basculé vers le numérique, l'architecture est là pour créer des rencontres physiques entre les individus. »**

**« L'enjeu urbanistique de La Défense, comme des quartiers d'affaires en général, c'est de fabriquer une effervescence autour des individus. »**

des quartiers d'affaires en général, c'est de fabriquer une effervescence autour des individus. Le Quartier Central des Affaires parisien a sa propre autonomie, il est assis sur l'his-

toire de Paris. La Défense travaille à se moderniser en gommant l'urbanisme des années 1960. **Un travail de fond est engagé par l'aménageur pour végétaliser, rendre les accès beaucoup plus ludiques et accessibles.** Ces deux quartiers sont complémentaires, dans leurs qualités, leurs avantages respectifs, et la skyline de La Défense participe aussi à la dynamique du Grand Paris. ■

## *Chapitre IV*

# Perspectives internationales sur les quartiers d'affaires et l'immobilier tertiaire

**Ce dernier chapitre propose une ouverture sur des horizons internationaux. Les villes de Bruxelles, Montréal et Dubaï y occupent une place particulière, à travers le regard d'acteurs de l'immobilier qui y opèrent, mais ce chapitre propose également une comparaison de la situation des quartiers d'affaires parisiens avec ceux d'autres villes internationalisées d'Europe et d'Asie.**

**Ce panorama des défis auxquels sont confrontés les quartiers d'affaires ça et là dans le monde nous permet de confronter les particularités françaises, tant dans la culture et les modes de travail que dans l'organisation urbaine de l'immobilier tertiaire, avec d'autres configurations. Il permet également de mettre en évidence la circulation internationale d'un certain modèle du bureau tertiaire et du quartier d'affaires, favorisé par la mondialisation, dont la pandémie de Covid-19 est aussi une des manifestations.**

## Ont participé à ce chapitre :

### **Entretien avec François Trausch**

CEO d'Allianz Real Estate, Paris, France

### **Entretien avec Nathalie Palladitcheff**

**et Stéphane Villemain**

Présidente et cheffe de la direction et Vice-président  
RSE, Ivanhoé Cambridge, Montréal, Canada

### **Entretien avec Serge Fautré**

Président-directeur général d'AG Real Estate,  
Bruxelles, Belgique

### **Entretien avec Mahmoud Al Burai**

Vice-président de l'International Real Estate  
Federation et Directeur du Middle East Cities  
Center, Dubaï, Émirats Arabes Unis



# PERSPECTIVES INTERNATIONALES SUR LES QUARTIERS D'AFFAIRES ET L'IMMOBILIER TERTIAIRE

## Entretien avec François Trausch CEO d'Allianz Real Estate, Paris, France

François Trausch est le CEO et CIO d'Allianz Real Estate et un directeur général chez PIMCO. Il a rejoint Allianz Real Estate en 2016 et préside le comité de direction et le comité exécutif. Il a plus de 25 ans d'expérience dans le secteur de la finance et de l'immobilier. Il était auparavant PDG de la région Asie-Pacifique pour GE Capital Real Estate International, occupant également le poste de président et PDG de GE Capital Real Estate Japan. Dans cet entretien, il met en perspective le défi que représente la crise sanitaire pour l'immobilier tertiaire et les quartiers d'affaires, à travers une comparaison internationale sensible aux spécificités des organisations urbaines, aux évolutions des modes de travail et attentes des utilisateurs, à la fois en tant qu'acteurs professionnels et en tant que citadins.



© Allianz Real Estate.

**Avec votre expérience internationale dans l'investissement immobilier sur différents continents, quel regard portez-vous sur l'avenir des quartiers d'affaires, à l'heure où les contraintes sanitaires éloignent de leurs bureaux la majeure partie de leurs collaborateurs ?**

Les bureaux constituent une grande partie des actifs des investisseurs institutionnels. Pour un assureur comme Allianz, les bureaux représentent 50 % des investissements. Cette part est déjà le résultat d'une certaine diversification au cours du temps car elle représentait 80 % il y a vingt ans. Mais les bureaux

restent la classe d'actifs qui, jusqu'à maintenant, était la plus liquide et donnait de très bonnes durations, tout en demandant un investissement maîtrisé une fois acquis. Cela va probablement changer. En revanche, les bureaux resteront une classe d'actifs d'investissement très importante.

On peut réfléchir à l'effet du télétravail sur l'immobilier tertiaire à travers deux échelles de lecture: celle de la ville d'une part et celle de l'immeuble et de sa localisation d'autre part. Les différentes villes du monde présentent une grande disparité en termes de densité. Si vous prenez d'un côté Singapour, avec

une forte densité de tours, 12000 personnes au kilomètre carré, et de l'autre une ville comme Munich (où est situé le siège d'Allianz), avec ses 1500 personnes au kilomètre carré, les effets de la crise sanitaire et du recours massif au télétravail seront sensiblement différents. Dans les villes les plus denses, les employés ont repris le chemin du bureau, ne serait-ce que parce que les logements y sont relativement plus petits que les maisons et appartements de Munich par exemple.

Quant à l'échelle de l'immeuble, la locali-

denses, à absorber les mètres carrés qui seraient rendus par les locataires au prochain changement de bail. C'est là un autre aspect d'offre et de demande, ou d'écoulement du stock qui intervient, et qui peut varier de ville en ville: Munich a un taux d'absorption relativement important, et les mètres carrés remis sur le marché s'écouleront plutôt rapidement, mais dans d'autres villes, il faudra peut-être deux années au lieu d'une pour absorber les mètres carrés qui seront rendus par les locataires. Cette capacité du marché à absorber ces mètres carrés nous a servi de grille de lecture pour analyser nos nouvelles acquisitions.

**« Si un locataire venait à partir, l'univers des locataires susceptibles de le remplacer est plus important dans les CBD qu'en périphérie. Les bureaux des villes moins denses auront, de ce point de vue, un défi plus grand à relever. »**

sation de celui-ci va jouer dans le retour ou non au bureau: **plus un immeuble est central et accessible en transport commun, plus il sera capable d'attirer les collaborateurs. Plus il sera en périphérie et/ou difficile d'accès, plus il sera en compétition avec le télétravail.** À partir de ces deux hypothèses, nous avons mesuré où se trouvait notre patrimoine, en traçant un cercle de cinq kilomètres autour des *Central Business Districts*, afin de faire apparaître la part de notre patrimoine à l'intérieur et la part à l'extérieur de ce cercle. Si un locataire venait à partir, parce qu'il n'a plus besoin de tout l'espace qu'il avait auparavant, l'univers des locataires susceptibles de le remplacer est plus important dans les CBD qu'en périphérie. De ce point de vue, les bureaux des villes moins denses auront un défi plus grand à relever.

Ce constat fait, se pose la question de la capacité du marché, dans les villes peu

**Quelles différences culturelles apparaissent en matière de planification des espaces de travail au sein des grandes capitales européennes telles que Paris, Berlin ou Londres ?**

Il existe trois façons de voir le bureau: le bureau traditionnel, le bureau moderne et le bureau contemporain, un peu comme dans l'art. Le bureau traditionnel comporte typiquement un couloir qui dessert une série de bureaux, soit individuels, soit partagés à deux ou à trois. Il ne faut pas s'imaginer que cela a disparu: en Allemagne, notamment dans le patrimoine d'Allianz, cette typologie de bureau, très traditionnelle, reste très importante. C'est le cas dans les villes où le loyer est moins élevé que dans les villes-mondes.

Le bureau « moderne » comporte, quant à lui, des éléments d'open-space, où les employés n'ont pas forcément un bureau attitré. C'est ce qu'on voit généralement dans les villes comme Paris ou Londres, où le prix du mètre carré a forcé à une certaine optimisation de l'espace.

On s'achemine maintenant vers le bureau contemporain, qui est à réinventer, dans une certaine mesure, mais dont on voit déjà des formes émerger. Les sociétés de *coworking*, ont donné le « la » d'une certaine façon. Ce bureau contemporain offre des espaces de convivialité, de réunions, modulables en fonction des besoins.

Actuellement, ces trois générations de conception de bureaux cohabitent. En Allemagne, les mètres carrés qui sont rendus le sont en partie en raison du télé-travail, mais aussi notamment en raison de la transition vers un nouveau type de bureau, transition par laquelle d'autres villes, comme Paris, sont déjà passées. Anticiper les effets de ces adaptations sur les superficies de bureaux reste difficile: autant le passage d'un bureau traditionnel à un bureau moderne génère un nombre important de mètres carrés rendus, autant pour le passage du bureau moderne au bureau contemporain, l'incertitude reste grande en matière d'utilisation de mètres carrés. En effet, avec le passage à l'*open-space*, le nombre de postes de travail avait été fortement densifié, mais le passage du bureau contemporain ne libérera pas nécessairement plus d'espace.

**À l'échelle internationale, pensez-vous que certains quartiers d'affaires vont connaître plus de difficultés que d'autres à retrouver leur attractivité post-covid ? Une hausse de la vacance locative et une baisse des loyers sont-elles des conséquences à prévoir tant sur le marché européen, que nord-américain et asiatique ?**

Ce sont des questions que nous nous sommes posées, lorsque j'évoquais plus tôt les cercles de cinq kilomètres autour

**« Anticiper les effets des adaptations des espaces de travail sur les superficies de bureaux reste difficile : autant le passage à l'*open-space* avait fortement réduit le nombre de mètres carrés utilisés, autant pour la transition vers des bureaux plus contemporains, l'incertitude reste grande en matière d'utilisation de mètres carrés. »**

des CBD. Pour prendre l'exemple de Paris, nous avons placé le centre du cercle dans le Quartier Central des Affaires, et non pas à Notre-Dame, par exemple. Mais il faudrait faire un deuxième cercle partant de La Défense, pour éviter de placer ce quartier d'affaires essentiel en partie à l'extérieur du centre parisien. **Se pose toutefois une véritable question sur un certain nombre de quartiers d'affaires qui sont à mono-usage et qui sont un peu décentrés : quel va être leur devenir ?** Cette question se pose naturellement pour La Défense.

La Défense est un marché extrêmement volatile puisque, dès qu'une nouvelle tour est livrée, c'est un très grand nombre de mètres carrés qui est soudainement disponible. Mais il y a un enjeu à réinventer La Défense, ce sur quoi les autorités du quartier travaillent déjà depuis longtemps, avec énormément d'efforts pour améliorer son attractivité, par le développement de commerces, cafés, restaurants, et pour faciliter le vivre-ensemble (voir dans ce cahier, l'entretien avec Pierre-Yves Guice). La démarche est lancée, elle devra simplement être accélérée. **L'accessibilité à vélo de La Défense, par exemple, reste impossible, ce qui n'est plus pensable aujourd'hui.** Il faut connecter La Défense aux autres quartiers. C'est une difficulté spécifique à ce quartier construit sur une dalle, par rapport à Canary Wharf à Londres. Le

développement de Canary Wharf il y a vingt ou trente ans n'a pas été facile car le quartier n'était pas bien connecté, ce qui n'a jamais été le cas de La Défense. Mais donner de la vie à ce genre de quartier prend du temps. C'est plus facile lorsqu'il s'agit d'une construction sur rue, parce que l'on peut plus aisément densifier. C'est un peu plus difficile quand il s'agit d'un aménagement sur dalle, mais La Défense est dotée de projets ambitieux pour y arriver. Et pour une grande entreprise qui a besoin de mètres carrés et souhaite regrouper ses collaborateurs sur un seul site, il n'y a pas vraiment d'alternative.

**« L'Asie sera moins affectée, parce que les logements y sont plus compacts et ne permettent pas de travailler de la maison : la question du retour au bureau ne se pose même pas. »**

***Les autorités de la City à Londres ont récemment annoncé l'ambition de reconvertis d'ici 2030 une partie des bureaux vacants en 1 500 logements. Ce mouvement de reconversion de bureaux en logement est-il aussi important dans le cas parisien ? À quels enjeux répond-il ?***

En effet, la City de Londres a annoncé un ambitieux projet de faire du quartier d'affaire un endroit plus convivial avec une plus grande mixité (logement, vélos, commerces, activités artistiques etc.). C'est déjà le cas dans Paris. Et les nouveaux quartiers d'affaires de Paris ont adopté cette mixité, comme par exemple l'écoquartier de Saint-Ouen (où se trouve le siège de la région Île-de-France et où nous avons des investissements) ou alors le 13<sup>e</sup> arrondissement

sement, près de la Grande Bibliothèque. En revanche, le sujet se pose en effet pour les quartiers d'affaires plus anciens comme La Défense. Le problème, c'est que les Français n'aiment pas le « logement sur dalle » qui a mauvaise réputation. Je ne suis pas sûr que ce sera possible de rendre le logement plus attractif à La Défense. Par contre, **augmenter l'attractivité de La Défense en implantant d'autres fonctions dans les tours vides, comme par exemple des universités, des logements étudiants, des musées, des fondations, des résidences d'artistes, pourrait constituer des pistes.** Par exemple tous ces espaces « souterrains » sous dalle de La Défense sont d'incroyables « terrains de jeux » pour les artistes. Je suis également actif dans le monde de l'art contemporain et de la photographie et je suis frappé de voir à quel point les artistes d'aujourd'hui sont imprégnés d'urbanité et attirés par cette urbanité avec ses atouts mais aussi ses faiblesses. Quel lieu, mieux que La Défense pourrait symboliser cette urbanité ?

***Suite à la crise du covid, la montée en puissance du télétravail a poussé les acteurs de l'immobilier en Europe à repenser leur stratégie immobilière. La question du retour au bureau est-elle aussi au cœur des réflexions en Asie ?***

L'Asie sera moins affectée, parce que les logements y sont plus compacts et ne permettent pas de travailler de la maison, et donc la question du retour ou non au bureau ne se pose même pas. Quant à l'Europe, les structures de ville y sont plus établies: à part quelques quartiers d'affaires avec une forte concentration, l'immobilier tertiaire est réparti à l'intérieur des centres urbains avec une grande mixité, donc les villes

ne vont pas se vider en raison du télétravail. Aux États-Unis, la question des effets du télétravail sur les quartiers d'affaires reste entière en raison de la forte concentration des bureaux dans des quartiers comme la 5<sup>e</sup> Avenue et la 6<sup>e</sup> Avenue à New York, avec des kilomètres d'immeubles de bureaux. La notion même de ville est en train de changer, parce que les Américains ont une mobilité résidentielle bien plus forte: si les choses ne vont pas bien à New York, ils s'installeront ailleurs. Il y a une grande fluidité, de telle sorte que l'on ne peut pas dire avec certitude que la ville ne sera pas affectée par des changements de comportement. C'est beaucoup moins le cas en Europe. Cela dit, de grandes villes américaines comme New York attirent encore et attireront toujours les talents, donc le balancier ira peut-être dans un sens extrême, mais il reviendra vers le milieu.

En plus de ces facteurs liés à l'organisation urbaine, la croissance économique différenciée entre ces trois régions jouera également sur le retour au bureau. De ce point de vue, l'Asie, où la croissance économique est très forte, est encore numéro un. Paradoxalement, les États-Unis, où le climat politique et la pandémie étaient encore inquiétants il y a un an, s'en sortent plutôt bien. Ils ont réussi à vacciner près de la moitié de la population et mettent sur pied un plan d'aide de 1900 milliards de dollars qui permettra un rebond de l'économie américaine dans les douze prochains mois. Quant à l'Europe, c'est un marché très stable, ce qui est favorable aux investissements *prime* ou *core* dans l'immobilier tertiaire comme nous le faisons, mais sa croissance économique va être plus faible que dans les deux autres parties du monde.

**Quelle est la typologie des villes et des espaces de travail qui sortiront gagnants de cette crise ? D'une façon similaire, quels modèles deviendront inévitablement archaïques ?**

La mixité des fonctions urbaines sera un facteur fondamental. Il y a cent cinquante ans, Haussmann avait tout compris en combinant à la fois densité et mixité. Un quartier haussmannien est toujours beaucoup plus dense qu'une série de tours, même parmi les plus grandes. Nous venons de rénover le 16 George V, qui accueille les équipes créatives de Givenchy à quelques pas du siège dans cette même avenue du 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris: il comporte un espace commerçant au rez-de-chaussée. C'était auparavant un immeuble de logements, dans cinquante ans, ce sera peut-être de nouveau un immeuble de logements.

Les quartiers d'affaires constitués de tours peuvent combiner mixité sociale et mixité d'utilisation avec du commerce au rez-de-chaussée, puis du résidentiel et des bureaux. **Les villes asiatiques bénéficient, contrairement à ce que l'on croit parfois, d'une mixité assez importante. Leur urbanisation, plus récente, a pris en compte ce besoin de mixité dès le début.**

**« Aux États-Unis, la question des effets du télétravail sur les quartiers d'affaires reste entière, en raison de la forte concentration des bureaux dans des quartiers comme la 5<sup>e</sup> avenue et la 6<sup>e</sup> avenue à New York, avec des kilomètres d'immeubles de bureaux. »**

Quant aux espaces de travail qui devraient tirer leur épingle du jeu, cela dépendra de la capacité à prendre en compte la diversité des situations de travail. De plus en plus, on travaillera dans différents lieux: à son bureau, d'un fauteuil, d'une bulle parce qu'on veut être isolé phoniquement au sein d'un espace collectif, depuis la cafétéria, etc. Les sociétés de coworking avaient anticipé cette fluidité dans les modes de travail, et les entreprises s'en inspirent de plus en plus, même si elles ne consacreront pas la même proportion à ces espaces hybrides que les sociétés de coworking. **Le télétravail à domicile sera un complément, il ne sera pas en compétition avec le travail au bureau.** En France, le terme de télétravail évoque surtout le travail à domicile, mais il faut l'entendre dans un sens plus large, comme dans l'expression *work from anywhere* (travailler de

**« Un quartier haussmannien est toujours beaucoup plus dense qu'une série de tours, même parmi les plus grandes. »**

pendant le temps passé ensemble au bureau.

On retrouve cette nécessité d'adaptation dans d'autres secteurs immobiliers, par exemple dans la logistique. Le

Japon en est un exemple très instructif: sa baisse démographique rend difficile l'attrait des talents et de la main-d'œuvre, en particulier pour les plateformes logistiques, qui sont situées en périphérie. Pour répondre à ce défi, l'aménagement

des espaces de travail dans les plateformes logistiques est impressionnant, avec lounge, bureaux, crèches, espaces de pause et de restauration de grande qualité. L'attente envers les espaces de travail est en train de changer, en raison de la guerre des talents, et cela concerne toutes les classes d'actifs. On l'observe également pour les résidences étudiantes avec, de la part des étudiants, des attentes très différentes de celles d'il y a trente ans. Les acteurs immobiliers et les universités doivent s'y adapter.

**« Les espaces de bureaux devront être attractifs pour maximiser les capacités d'échange ou de gestion de projets pendant le temps passé ensemble au bureau. »**

n'importe où). C'était un privilège des cadres exécutifs qui s'est, dans une certaine mesure, étendu plus largement aux salariés.

Mais travailler dans une entreprise, c'est un sport de groupe, un sport d'équipe, pas un sport individuel. Si on fait un sport d'équipe, il faut venir disputer les matchs régulièrement, et pour l'entreprise, le travail d'équipe se passe au bureau. Les espaces de bureaux devront être attractifs pour maximiser les capacités d'échange ou de gestion de projet

**Comment expliquez-vous que les tours mixtes comprenant des espaces de bureaux, du logement, et des commerces se soient généralisées dans les quartiers d'affaires en Asie et aux Émirats Arabes Unis, mais sont toutefois un phénomène récent en France ?**

Il me semble que c'est un faux débat, qui oppose la mixité horizontale par rapport à la mixité verticale. En Asie, il y a en effet des « villes verticales », concept développé par un certain nombre de promoteurs japonais. Dans une certaine mesure, Le Corbusier avait eu cette vision avec « La Cité Radieuse ». Ce modèle peut marcher en Asie, mais il est

éloigné de la conception européenne, où cette mixité intervient au niveau horizontal: dans un immeuble de bureaux haussmannien, ce n'est pas la peine de développer un hôtel à un étage puisqu'on en trouve un 100 mètres plus loin, et des logements peuvent être situés juste en face.

En revanche, ce qui est nécessaire, c'est l'ouverture des immeubles au public. Plusieurs projets récents ou en cours prennent en compte cette nécessité. Nous sommes en train de rénover l'ancien siège d'Allianz à Milan dans un immeuble en partie mixte, mais surtout il s'agit d'un îlot qui était fermé. Le projet vise à l'ouvrir sur le quartier, afin que le public puisse accéder à son jardin intérieur, par exemple.

La Poste du Louvre, rénovée par l'architecte Dominique Perrault est un véritable îlot dans le deuxième arrondissement, avec des traverses qui permettent de relier plusieurs parties du quartier. Nous avons un grand projet de tour à Berlin, avec un investissement de 600 millions d'euros, une tour construite avec un promoteur hollandais, Edge, très avancé sur la technologie et avec l'architecte

danois Bjarke Ingels. Pour faire accepter un immeuble de bureaux de cette taille par la communauté locale « exigeante » de Berlin-Est, on a dû faire un certain nombre de concessions en s'assurant notamment que l'étage supérieur avec les terrasses puisse être accessible au public, et que les espaces de coworking prévus dans le projet puissent être ouverts aux associations, ce qui permet une ouverture de l'immeuble. Il se trouve que la tour est maintenant louée dans sa totalité à Amazon, qui a souvent des difficultés à s'implanter dans certains quartiers en raison de leur image de multinationale ultra-puissante. Le fait d'avoir anticipé l'ouverture de l'immeuble à la communauté qui vit autour, a facilité l'acceptation de cette implantation dans le quartier.

**Cette réflexion sur l'ouverture au public devrait être davantage menée dans la conception des projets.** Le programme « réinventer Paris » va dans ce sens. Dans de nombreux pays, le dernier étage des tours de bureaux est très naturellement ouvert, pour accueillir un restaurant, une terrasse accessible au public.



Tour Edge à Berlin-Est

© Allianz Real Estate





## PERSPECTIVES INTERNATIONALES SUR LES QUARTIERS D'AFFAIRES ET L'IMMOBILIER TERTIAIRE

### Entretien avec Nathalie Palladitcheff

Présidente et cheffe de la direction, Ivanhoé Cambridge,  
Montréal, Canada

Nathalie Palladitcheff est présidente et cheffe de la direction d'Ivanhoé Cambridge. Responsable du processus de planification stratégique, elle a œuvré à la construction d'un portefeuille équilibré pour générer une performance durable, dans une perspective long terme. Elle s'est chargée d'identifier les opportunités d'investissement dans différents secteurs, géographies et produits immobiliers. Elle a travaillé dans les différents métiers de l'investissement, du développement et des services à l'immobilier. Elle a reçu en 2012 les insignes de Chevalier de l'Ordre national du mérite.



### et Stéphane Villemain

Vice-président, RSE, Ivanhoé Cambridge, Montréal, Canada

Stéphane Villemain est responsable de l'ensemble des activités liées à la responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Il définit une stratégie RSE évolutive en fonction des risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux et sociaux dans les investissements d'Ivanhoé Cambridge, tels que les changements climatiques, la réduction des émissions de carbone ou le bien-être des occupants.



**Ivanhoé Cambridge investit dans les quartiers d'affaires nord-américains et européens : voyez-vous se dessiner un modèle de quartiers d'affaires commun entre ces deux régions du monde ?**

Les quartiers d'affaires font l'objet d'une réflexion globale à l'échelle de la ville, et particulièrement depuis le début de la pandémie de Covid-19. Toutes les grandes villes font face à des enjeux d'aménagement du territoire dans un contexte d'urbanisation croissante, et cherchent à limiter l'étalement urbain, à ramener la nature en ville. De plus en plus, les villes encouragent la mixité urbaine et ne construisent plus de quartiers mono-fonctionnels. On peut citer par exemple le concept de « *Transit Oriented Development* » qui vise à créer de la densité résidentielle autour des axes de transport collectif, favorisant une meilleure accessibilité des quartiers d'affaires.

**« En offrant des immeubles de haute qualité dans un bassin d'emploi diversifié et très qualifié, Montréal continue d'être un pôle d'attraction pour les entreprises du secteur des nouvelles technologies. »**

Ainsi à l'échelle internationale, on peut observer une certaine convergence des modèles de quartiers d'affaires en termes de proximité des services, d'usages mixtes, ou de qualité de desserte des transports en commun. Toutefois, on peut arguer d'une plus forte concentration géographique des quartiers d'affaires historiques en Amérique du Nord, leurs métropoles

plus récentes qu'en Europe ayant laissé davantage de place aux quartiers d'affaires, qui se sont construits plus en hauteur et avec de plus fortes densités. New York, Montréal ou Toronto par exemple, sont caractéristiques par leur groupement de gratte-ciels, très différents du quartier d'affaires de Paris.

Tant en Europe qu'en Amérique du Nord, on observe une attention accrue portée à la qualité des actifs, et **une certaine divergence de valorisation s'installe en faveur des actifs de qualité, impliquant de façon prépondérante les questions de santé et de mieux-être dans les espaces de bureau.** Les employés viendront demain au bureau pour y trouver plus qu'un bureau: l'espace professionnel doit être un lieu de ressourcement et porteur de sens.

**Quelles sont les grandes différences entre Montréal d'une part et d'autre part, Paris ou Londres, organisées autour de deux pôles centraux (le Quartier Central des Affaires à Paris, et la City à Londres) et des deux quartiers d'affaires périphériques que sont La Défense et les Docklands ?**

Ces comparaisons doivent en premier lieu se faire en gardant en tête une différence de taille: là où Montréal compte 4,2 millions d'habitants, les métropoles de Paris ou Londres en comptent plus de 10 millions. Par ailleurs, les poids économiques de ces villes par rapport à leurs PIB nationaux - 11 % pour Montréal, 30 % pour Paris ou Londres<sup>1</sup> - confèrent à ces dernières une attractivité supérieure.

<sup>1</sup> Source: Oxford Economics

La position de la ville en tant que *hub* économique dans le pays est donc à prendre en compte et a des implications en termes de créations d'emplois et de rétention des habitants et des entreprises.

Néanmoins, il faut saluer les efforts du gouvernement du Québec qui a su attirer de grandes entreprises de jeux vidéo (Ubisoft, Warner bros) ou les laboratoires de recherche de Google, Microsoft ou Facebook, conférant à Montréal une économie locale diversifiée et résiliente. Il y a également un soutien important envers les pousses technologiques et les secteurs des nouvelles technologies (l'intelligence artificielle par exemple), et Montréal continue d'être un *hub* d'attraction pour ces entreprises en offrant des immeubles de haute qualité dans un bassin d'emploi diversifié et très qualifié. En cela, Montréal se distingue de Londres par exemple, qui est essentiellement soutenue par l'industrie financière et plus récemment par le secteur des technologies.

Si l'on regarde la taille du marché de l'immobilier de bureau, Montréal est bien en deçà de Londres ou Paris, soit près de cinq fois inférieur, et également moins liquide, avec des montants investis annuels moyens en immobilier commercial entre deux et trois milliards de dollars par an en moyenne, contre plus de 20 milliards à Paris et plus de 30 milliards à Londres depuis 2010. Néanmoins, en termes de coût de la vie ou de prix de l'immobilier tertiaire, Montréal est bien plus abordable et bénéficie d'une population majoritairement bilingue (français et anglais), ce qui constitue un avantage clé pour les entreprises. On a pu observer certaines entreprises se déplacer de New York à Montréal pour ces raisons.

Enfin, **les distances du centre-ville à la banlieue sont plus courtes à Montréal qu'à Londres ou Paris. Les temps de parcours maison-bureau sont donc réduits.** Point commun entre ces villes, il y a plus d'habitants en banlieue qu'au centre et le métro est le mode de transport privilégié pour se rendre dans les bureaux du centre-ville, qui concentre les emplois tertiaires. Le projet du Réseau Express Métropolitain à Montréal est emblématique de cette tendance: tout mène au centre-ville. On peut toutefois noter que Paris se distingue par son futur Grand Paris Express dont l'objectif est de relier les banlieues entre elles sans avoir à passer par le centre-ville, ce qui constitue un rattrapage d'une organisation radiale du système de transport où tout convergeait vers le centre.

**« Le marché immobilier de Montréal est près de cinq fois inférieur à celui de Londres ou Paris. Mais Montréal est bien plus abordable et bénéficie d'une population majoritairement bilingue, ce qui constitue un avantage clé pour les entreprises. »**

*Dans quelle mesure la gestion des espaces de travail est-elle selon vous une question culturelle ? Une divergence se fait-elle ressentir de ce point de vue entre la France et le Québec ?*

Le télétravail s'est considérablement développé en raison de la pandémie, ce qui a permis de tester les limites du modèle. Néanmoins, ce que la crise a démontré, c'est que la flexibilité au travail était demandée et souhaitée par les employés. Les entreprises, même les plus réticentes pré-covid,

envisagent d'adopter la flexibilité au travail et un consensus semble émerger sur un modèle hybride. **Il semblerait que les entreprises au Québec soient plus enclines à adopter le télétravail comparativement à la France. Cela pourrait s'expliquer notamment par une plus grande estime de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée** par rapport à la France. Par ailleurs, les logements en Europe sont généralement plus petits et moins favorables au télétravail.

Il est encore trop tôt pour en évaluer les implications directes pour la demande de surface et d'aménagement de bureaux car la majorité des entreprises aujourd'hui réfléchissent encore à la manière de reconfigurer leur stratégie immobilière. La cybersécurité, notamment, est un élément que les sociétés doivent absolument veiller à déployer, particulièrement dans certaines industries ou certaines fonctions pour lesquelles il ne sera pas facile d'opérer hors du bureau.

**« Les entreprises québécoises semblent plus enclines que les françaises à adopter le télétravail. Cela pourrait s'expliquer par une plus grande estime de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée par rapport à la France. Par ailleurs, les logements en Europe sont généralement plus petits et moins favorables au télétravail. »**

*Quels défis posent aux quartiers d'affaires, les mutations de l'organisation du travail, et notamment l'accélération de la diffusion du flex office et du télétravail avec la crise sanitaire ? Est-ce une menace ou une opportunité ?*

Après un an de travail à distance, tout le monde reconnaît que le bureau lui manque d'une manière ou d'une autre. Pour véritablement évaluer l'impact de l'adoption du télétravail sur la demande de bureau, il y a deux critères importants à considérer: la taille moyenne du logement (c'est-à-dire, si elle permet de pratiquer le télétravail dans des conditions confortables) et le temps de trajet moyen entre la maison et le travail.

De manière générale, ce sont surtout les employés dont le temps de trajet est long et qui bénéficient d'un logement suffisamment grand pour pouvoir offrir de bonnes conditions de télétravail, qui seront les plus enclins à adopter massivement le télétravail. Ce qui est intéressant, c'est que l'expérience récente durant la pandémie infirme une anticipation pré-covid qui suggérait que les « *Millennials* », étant plus flexibles, seraient plus enclins à adopter le télétravail. L'année dernière a, au contraire, démontré que c'étaient les profils plus âgés disposant souvent d'un logement plus grand en banlieue et dont le trajet était plus long pour venir au travail qui voyaient plus d'avantages à un mode de travail flexible.

Il est certain que le bureau physique reste primordial dans la culture d'entreprise et l'esprit d'équipe, qu'il favorise l'innovation, la créativité et la transmission des connaissances, et qu'il constitue un facteur d'attractivité des talents. Le contact social est essentiel et l'évolution des sondages réalisés auprès des employés dans le monde depuis le début de la crise sanitaire montre clairement qu'après une première période d'enthousiasme liée au télétravail, son installation dans le temps a réactivé un désir de reve-

nir au bureau et d'échanger avec des collègues. On note toutefois des différences entre la Chine par exemple, où l'appartenance à un groupe est plus marquée et où le télétravail n'est pas vraiment considéré comme une menace réelle sur la demande locative de bureau, et l'Amérique du Nord où la culture plus individualiste favorise la flexibilité au travail.

Entre, d'une part, la dédensification liée aux mesures sanitaires, le besoin impérieux de disposer davantage de salles de réunions et de lieux pour les événements sociaux, et d'autre part, la hausse du télétravail qui se traduirait par une moindre présence physique au bureau et in fine à un nombre réduit de postes de travail, **on peut penser qu'il y aura davantage de réallocations de l'espace intérieur que de réductions des surfaces locatives** prises à bail par les entreprises. La proportion, typique en contexte pré-covid, d'un tiers d'espaces collectifs pour deux tiers d'espaces de travail individuels pourrait bien s'inverser.

Néanmoins, nous anticipons une plus grande polarisation dans le secteur, avec d'un côté, une perte d'attractivité forte des espaces de bureaux d'ancienne génération, qui ne répondront pas aux besoins des employés, et de l'autre, un gain d'attractivité des espaces de grande qualité proposant des services diversifiés aux locataires, disposant d'espaces verts, etc. À long terme, nous nous attendons à ce que la flexibilité soit une caractéristique gagnante du secteur du bureau, permettant son adaptation à l'évolution

des usages, et surtout leur réversibilité (par exemple, la transformation de bureaux en logements).

***On parle de plus en plus des tiers-lieux comme alternative au siège social pour accompagner le télétravail. Peuvent-ils devenir une classe d'actifs à part entière pour un investisseur international ?***

En effet, l'adoption plus forte du télétravail n'implique pas simplement de pouvoir télétravailler de chez soi, mais de n'importe où. On entend parler de différents modèles qui permettraient par exemple de réduire la surface d'un siège social en centre-ville tout en ajoutant des bureaux satellites, ou tiers-lieux, à la périphérie, pour économiser du temps de trajet aux employés. Il s'agit aujourd'hui d'une réflexion, mais rien ne permet vraiment d'étayer significativement cela pour suggérer une tendance durable à ce jour.

**« La cybersécurité est un élément que les sociétés doivent absolument veiller à déployer, particulièrement dans certaines industries ou certaines fonctions pour lesquelles il ne sera pas facile d'opérer hors du bureau. »**

Il ne faut pas oublier que la crise sanitaire s'est surtout traduite par une crise économique et que le coût de location d'un espace de bureau est le deuxième poste de coûts après les salaires. De manière logique, les entreprises en situation financière difficile ont pu ponctuellement utiliser cette opportunité pour réduire les coûts. Les tiers-lieux comme les espaces de coworking préexistaient à la crise, et répondaient déjà à un besoin de flexibilité en termes d'occupation de surfaces et de durée de bail. De

plus en plus d'investisseurs propriétaires réfléchissent à reconfigurer leur immobilier en proposant également des espaces flexibles, mais le modèle doit encore évoluer pour offrir le meilleur équipement technologique, un écosystème attrayant, et respecter toutes les mesures sanitaires nécessaires. Par ailleurs, le secteur hôtelier également a vu une opportunité dans cette progression du télétravail. Les bouleversements récents ont poussé les grands groupes à accélérer leur diversification et à repenser leur offre pour accueillir les professionnels en leurs murs.

Ici encore, il est encore trop tôt pour y voir une tendance significative affectant les sièges sociaux en centre-ville.

**« Le secteur hôtelier a vu une opportunité dans la progression du télétravail. Les bouleversements récents ont poussé les grands groupes à accélérer leur diversification et à repenser leur offre pour accueillir les professionnels en leurs murs. »**

**Le siège social reste absolument indispensable pour une entreprise en termes d'image de marque, de développement de la culture et d'attraction et rétention des talents.**

La clé sera sans nul doute de pouvoir proposer des espaces de bureau agiles et d'améliorer la proposition de valeur pour les employés.

**La tendance à la déconcentration de l'économie avec une attractivité croissante des métropoles régionales menace-t-elle l'avenir des quartiers d'affaires d'envergure mondiale ?**

Même si à court terme, et en fonction des mesures de déconfinement, les grands quartiers d'affaires internationaux pourraient souffrir davantage, nous sommes confiants à moyen terme, en leur attractivité continue et en leur capacité à se redresser et attirer de nouveau les entreprises.

Nous avons la conviction que dans le cas de villes comme Paris ou Londres, qui sont de véritables centres de culture, de mixité sociale et de concentration d'entreprises (donc d'emplois), le centre-ville continuera d'être attractif. Le fait que Montréal soit une île et que son infrastructure de transport soit conçue de manière linéaire en relation avec le centre-ville, nous amène à penser que le centre de Montréal restera également privilégié par les entreprises.

En périphérie, ce sera l'accessibilité par les transports en commun et la qualité des surfaces qui seront déterminantes pour que les localisations restent attractives à long terme. Par exemple à Paris, comme dans d'autres grandes métropoles, nous avons investi dans des localisations périphériques qui vont bénéficier de futures infrastructures de transport (le Grand Paris Express dans le cas présent) et qui préfigurent l'émergence de zones tertiaires attrayantes.

**En conclusion, quelles seront selon vous les principales caractéristiques de l'immeuble de bureaux de demain ?**

Ce que les événements récents nous ont montré, c'est que **le bureau doit devenir une destination plus qu'une obligation**. Ainsi en tant qu'investisseurs, nous nous devons de nous

préoccuper non seulement de nos entreprises locataires mais également du bien-être de leurs employés. Nous privilégions ainsi les localisations bénéficiant d'une excellente accessibilité par les transports en commun et d'un environnement diversifié avec des usages mixtes résidentiels et des commerces de proximité. Le bureau étant en général un espace physique fermé, l'aménagement d'espaces extérieurs est primordial. La qualité de la ventilation sera bien entendu déterminante, et l'offre de services (restaurants, cafés, pressing, cours de yoga, etc.) se devra d'être diversifiée et sophistiquée. **Les études démontrent l'impact positif des aspects liés au bien-être sur la productivité des employés de bureau**, et le lieu de travail contribue plus ou moins fortement à l'efficacité des équipes. Or la masse salariale représente environ 90 % du coût global de fonctionnement (valeur d'usage) d'un immeuble de bureaux.

Nous misons à la fois sur les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) et sur l'innovation. Ainsi nos bureaux doivent viser les plus hautes certifications, non seulement pour le bâti (HQE, BREEAM, Bas-carbone, ou autres) mais aussi pour le confort et le bien-être des occupants (tels que WELL ou Fitwel). L'innovation est un formidable accélérateur pour progresser dans ces domaines, que ce soit en termes d'efficience énergétique ou de bien-être (lumière, aération...), et nous

**« Nous privilégions les localisations bénéficiant d'une excellente accessibilité par les transports en commun et d'un environnement diversifié avec des usages mixtes résidentiels et des commerces de proximité. »**

travaillons étroitement avec le secteur Proptech afin de rendre nos propriétés plus intelligentes.

Ces tendances sont fortement soutenues par les parties prenantes, que ce soient les pouvoirs publics (par le biais de réglementations, de critères d'appels d'offres), les preneurs (qui deviennent plus sélectifs), ou même les prêteurs (on pense par exemple à la forte expansion des prêts verts liés aux performances ESG des investisseurs).

Ainsi, il est indéniable que le bureau doive évoluer, mais il s'agit surtout d'une mutation de la manière de travailler qui suppose une transformation du management en faisant la meilleure utilisation du télétravail. Promouvoir la diversité, permettre de télétravailler sans pénaliser sa carrière et en préservant son équilibre personnel, ou employer du personnel plus âgé et expérimenté afin de permettre un transfert de connaissances: tous ces objectifs au profit d'une plus grande diversité et inclusion sont des évolutions nécessaires du management, qui doivent accompagner l'évolution des espaces de travail. ■





## PERSPECTIVES INTERNATIONALES SUR LES QUARTIERS D'AFFAIRES ET L'IMMOBILIER TERTIAIRE

### Entretien avec Serge Fautré

Président-directeur général d'AG Real Estate,  
Bruxelles, Belgique

Serge Fautré, Président honoraire de l'Union Professionnelle du Secteur Immobilier (UPSI) et CEO d'AG Real Estate, filiale immobilière d'AG Insurance et conseiller immobilier d'AGEAS, évoque dans cet entretien les évolutions récentes mais également attendues de l'immobilier tertiaire pour concevoir un bureau adapté aux enjeux actuels et futurs. Au-delà de l'immeuble, c'est le lien avec le quartier qui est abordé dans cet entretien. Serge Fautré y aborde également l'évolution de la place du quartier d'affaires dans l'organisation de la ville, à Bruxelles et dans les grandes villes européennes.



***En tant que développeur et investisseur au Benelux et en France avec un ancrage particulier à Bruxelles et à La Défense, comment voyez-vous l'immeuble de bureau idéal ?***

Les projets tertiaires ont évolué de façon très importante ces dernières années.

D'un point de vue technique, l'évolution concerne la performance environnementale intrinsèque des bâtiments, par l'amélioration de la qualité de leur enveloppe ainsi que l'amélioration des systèmes et technologies internes, garantissant une réduction très importante de leurs consommations énergétiques. Ces améliorations sont accompagnées par

des certifications environnementales toujours plus exigeantes, et qui sont pour AG un prérequis à la production d'immeubles résilients, efficaces et performants. L'accent mis désormais sur l'impact carbone constitue un nouveau challenge que nous relevons avec ambition, en particulier dans des projets comme Bruneseau Seine.

D'un point de vue d'usage et de flexibilité, **les immeubles de bureau doivent permettre une souplesse de plus en plus large pour encourager les nouveaux usages de travail** des sociétés qui nous font confiance et de leurs utilisateurs, tout en préservant les utilisations « corporate » plus traditionnelles. Cette flexibilité permettra par ailleurs aux assets une éventuelle réversibilité en

**« Dans le projet Hekla, l'utilisateur n'est pas contraint à un emplacement dans l'immeuble mais trouve des espaces flexibles et capables de s'adapter à chaque moment de sa journée ou de son temps au sein de l'immeuble. »**

d'autres usages futurs. Le projet Hekla à La Défense est un prototype d'immeuble « nouvelle génération ». C'est un immeuble dans lequel la perspective est renversée : l'utilisateur n'est pas contraint à un emplacement dans l'immeuble mais trouve des espaces flexibles et capables de s'adapter à chaque moment de sa journée ou de son temps au sein de l'immeuble.

D'un point de vue urbain et architectural, s'affiche une volonté accrue de concevoir des objets disposant d'une architecture signifiante, intégrés dans un tissu urbain et qui se nourrissent de l'existant et/ou qui s'intègrent à un réaménagement plus global, favorisant la mixité d'usages. Là encore, Hekla est un marqueur fort, avec la signature de Jean Nouvel. Ce projet représente l'intégration réussie dans le réaménagement global du quartier de la Rose de Cherbourg. La programmation d'une résidence étudiante, voisine immédiate d'Hekla, elle aussi signée Jean Nouvel, viendra compléter cette revalorisation urbaine !

En conclusion, le bureau idéal est à nos yeux le résultat de toutes ces évolutions, au bénéfice de l'utilisateur. Pour répondre aux attentes de nos clients, nos actifs immobiliers doivent être modulables, performants, résilients, intégrés à la ville et doivent limiter de

plus en plus le recours aux énergies fossiles dans le but de limiter leur émission de carbone tout au long de leur cycle de vie.

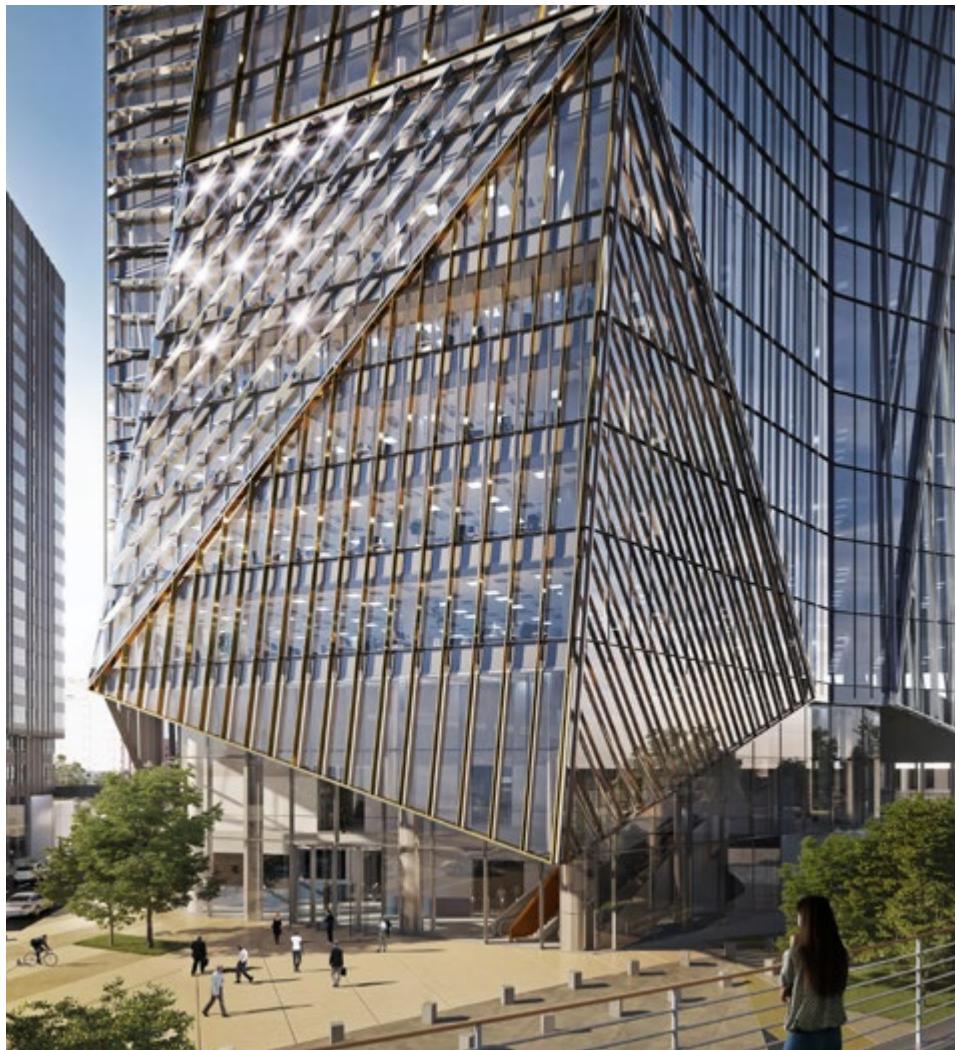
***En quoi votre projet de la tour Hekla, actuellement en cours de construction à La Défense et conçue par l'architecte Jean Nouvel, est-il un immeuble innovant de nouvelle génération ?***

Au-delà des grands enjeux évoqués qui composent l'avenir de l'immeuble de bureaux de demain, la tour Hekla se distingue particulièrement par ses choix techniques, cinq certifications environnementales à leurs niveaux parmi les plus élevés (HQE passeport Exceptionnel, label Effinergie + BREEAM Excellent, LEED Platinum, Well Silver et Wired Score Platinum), mais aussi des choix de climatisation qui anticipent le bien-être sanitaire des utilisateurs. Au-delà des certifications, l'usage de ces nouvelles

technologies permet de ramener le niveau des charges locatives à un niveau très proche d'un immeuble banalisé, un exploit pour un IGH (Immeuble de Grande Hauteur) de 200 mètres de haut !

**« Pour répondre aux attentes de nos clients, nos actifs immobiliers doivent être modulables, performants, résilients, intégrés à la ville et doivent limiter le recours aux énergies fossiles et les émissions de carbone tout au long de leur cycle de vie. »**

De plus, Hekla promet des codes esthétiques proches de l'hôtellerie, et multiplie les services : *business centres*, auditorium, offres de restauration variées avec des espaces systématiquement baignés de lumière, *rooftops* exceptionnels, terrasses et loggias à chaque niveau, avec des vues imprenables dès les premiers niveaux de bureaux, conciergerie, *fitness*, etc.



© Allianz Real Est.

La tour Hekla, en cours de construction à Paris La Défense

Par ailleurs, la signature d'un architecte de renom comme Jean Nouvel contribue au caractère exceptionnel du projet, que ce soit par ce dessin spectaculaire et telurique, fait de prismes grâce au jeu de brise-soleil monumentaux constituant des « éclats de lumière » pour reprendre les mots de l'architecte, ou par le design des intérieurs, particulièrement soignés et travaillés, qui parsèment la déambulation dans la tour, par exemple le plafond spectaculaire du hall à quatorze mètres de hauteur.

Enfin, Hekla bénéficie d'une démarche innovante: les « *creatives* », six jeunes entrepreneurs représentant chacun une personnalité de l'utilisateur final, se sont penchés sur les thématiques spécifiques (mobilité et mobilité réduite, *fooding*, *big data*, sport et bien-être, design et philosophie) pour pousser la réflexion servicielle, dans le but d'optimiser encore plus le projet et de proposer aux futurs utilisateurs une véritable démarche « *plug & play* » qui leur permettra d'y adosser leur projet d'entreprise.

**Quel regard portez-vous sur les quartiers d'affaires européens ? Y a-t-il selon vous un modèle européen ?**

D'une manière générale, on observe trois modèles de quartiers d'affaires :

- Les quartiers d'affaires en CBD (*Central Business District*, également appelés *Downtown*), type la City à Londres ou Lyon Part-Dieu;
- Les quartiers d'affaires décentralisés (type La Défense à Paris ou Canary Wharf à Londres);
- Les quartiers d'affaires décentralisés en périphérie (en général inspirés des « *Business parks* » en Grande Bretagne, par exemple notre Parc de l'Alliance à Braine-l'Alleud en périphérie sud de Bruxelles).

La problématique commune à ces différents types de quartiers d'affaires est essentiellement la mono-fonctionnalité.

**Leur avenir dépendra majoritairement de leur capacité à évoluer vers de la mixité et à intégrer des fonctions culturelles et académiques,** sans toutefois créer des clusters thématiques à l'instar de ce qui a été réalisé par exemple outre-Atlantique dans la *Silicon Valley*.

À Bruxelles, nous avons initié avec d'autres acteurs immobiliers une démarche de réflexion grâce à l'ASBL Up4North, qui a l'ambition de réinventer le quartier de l'Espace Nord, souvent comparé à Manhattan et régulièrement placé en mauvais exemple d'architecture sous le nom de « bruxellisation », pour désigner les bouleversements d'une ville livrée aux promoteurs au détriment du cadre de vie de ses habitants, sous couvert d'une « modernisation » nécessaire.

**Avec la crise sanitaire et le développement du télétravail, comment ces quartiers d'affaires peuvent-ils garder leur pertinence ?**

Comme nous l'avons évoqué plus tôt, les quartiers d'affaires devront se réinventer en proposant une réponse à chaque moment de la journée des utilisateurs. La mixité des fonctions du quartier lui permettra de vivre et d'éviter que le dernier collaborateur qui quitte son lieu de travail éteigne la lumière de tout un quartier. Chaque espace doit aujourd'hui dépasser sa fonction d'origine professionnelle en augmentant le confort, les services, la convivialité, la qualité architecturale et urbanistique.

La pandémie a obligé les différentes entreprises à instaurer le télétravail comme solution unique. Toutes les conséquences qui y sont liées n'ont pas encore été évaluées. Même s'il peut

apporter aux travailleurs certains avantages, le télétravail acquerra son véritable taux de réussite lorsqu'un équilibre présentiel-digital sera atteint. Il est essentiel pour l'humain mais également pour l'entreprise de retrouver des contacts sociaux

physiques basés sur des moments d'échanges et de partage afin de renforcer la culture d'entreprise.

**« La mixité des fonctions du quartier permet d'éviter que le dernier collaborateur qui quitte son lieu de travail éteigne la lumière de tout un quartier. »**

**Les autorités de la City à Londres ont récemment annoncé l'ambition de reconvertir d'ici 2030 une partie des bureaux vacants en 1 500 logements. Voit-on se profiler un phénomène similaire dans les quartiers centraux de Paris d'une part, et**

## *de Bruxelles, d'autre part ? À quels enjeux répond cette ambition ?*

Il y a une vingtaine d'années, Bruxelles a anticipé ce mouvement de reconversion des immeubles de bureaux en logements. Plusieurs initiatives de réflexion ont été réalisées avec pour objectif d'abolir la mono fonctionnalité des quartiers d'affaires, qui apporte souvent des problématiques de sécurité et de désertion en dehors des heures de bureaux. Le Quartier Européen (Léopold) en est un bon exemple. Bruxelles poursuit sur cette voie en redéveloppant, dans l'Espace Nord, quartiers d'affaires souvent décriés, de grands projets comme le ZIN de Befimmo, le CCN (Centre de Communication Nord) d'AG Real Estate, Atenor & Axa ou encore la transformation de l'ancienne Gare Maritime à Tour et Taxis. Ces quartiers proposeront aux citoyens des programmations correspondant à leurs besoins en proposant toutes les commodités attendues de la vie urbaine dans un rayon de dix minutes à pied. **L'enjeu reste la mixité.** Une offre de logements conséquente est une condition indispensable pour réduire la pression installée sur les prix d'acquisition. Nous devons y être attentifs afin de permettre à tous d'accéder à la propriété.

## *Comment caractériseriez-vous les mutations des quartiers d'affaires à Bruxelles ? Notez-vous une spécificité de l'organisation des quartiers d'affaires à Bruxelles par rapport à un modèle européen ?*

« **Une offre de logements conséquente est la condition indispensable à la réduction de la pression installée sur les prix d'acquisition. Nous devons y être attentifs afin de permettre à tous d'accéder à la propriété. »**

On peut dire que Bruxelles a assez bien réparti ses quartiers d'affaires en les plaçant stratégiquement aux axes d'entrées de la ville, ce qui leur apporte une spécificité commune dans le modèle bruxellois. La mobilité est au cœur de l'organisation des villes et Bruxelles n'échappe pas à la règle. Les autorités publiques ont conscience qu'il s'agit du prochain grand défi de tout développement urbanistique.

« **La mobilité est au cœur de l'organisation des villes et Bruxelles n'échappe pas à la règle. Les autorités publiques ont conscience de ce grand défi du développement urbanistique. »**

En tant que capitale de l'Europe, Bruxelles comprend deux quartiers d'affaires majeurs, représentés par le quartier européen et le quartier nord. **Grâce à une approche dynamique et visionnaire, le quartier européen a su évoluer ces quinze dernières années en offrant une mixité de fonctions:** des espaces de bureaux, du résidentiel et des lieux de vie adaptés aux différentes cultures qui composent la Bruxelles cosmopolite, renforçant son image de capitale européenne.

L'Espace Nord et le million de mètres carrés de bureaux qu'il abrite, suivent son exemple avec la collaboration des différentes parties prenantes de chaque projet immobilier, rassemblées majoritairement dans l'ASBL Up4North.



*L'espace Nord, quartier d'affaires bruxellois en cours de restructuration*

© Allianz Real Est

On peut toutefois noter que des antennes de bureaux ou des « *mini business parks* » ont été créés à différents endroits de la capitale, proposant une thématique spécifique:

- Quartier Louise: des immeubles mixtes de caractère dans un univers de shopping de luxe (type parisien);
- Tour & Taxis: modèle développé depuis une vingtaine d'années sur les formats des villes voisines telles que Hambourg et Londres (Canary Wharf).

Tous ces quartiers sont d'une dimension plus modeste que dans les grands pays voisins (Grande-Bretagne, France, Allemagne), mais ont leur importance à l'échelle d'une ville de la taille de Bruxelles.

### ***Quels défis posent pour les centres d'affaires l'émergence de tiers-lieux comme espaces de travail alternatifs au bureau traditionnel ?***

Les tiers-lieux et les espaces de travail alternatifs interrogent nécessairement les propriétaires et bailleurs d'immeuble

et les poussent à réinventer leur modèle pour s'adapter à la nouvelle demande d'agilité et de flexibilité. Ces espaces répondent à une demande de renforcement de lien et de co-création dans l'esprit des *coworking/co-learning* qui s'étendent aux *co-living/aging/retailing* (ce dernier terme désignant les initiatives regroupant des petits producteurs locaux sous une même enseigne).

Un développeur immobilier dont l'immeuble est flexible sera capable d'assurer la multiplicité des scénarios d'occupation souhaités par les utilisateurs. C'est le travail que nous

**« Un développeur immobilier dont l'immeuble est flexible sera capable d'assurer la multiplicité des scénarios d'occupation souhaités par les utilisateurs. »**

nous efforçons d'accomplir lors du développement ou du redéveloppement de nos actifs. Chez AG Real Estate, nous avons choisi de nous qualifier auprès de nos clients comme « fournisseur de services », en plus d'espaces. Cette démarche se complète désormais d'une capacité à proposer des solutions clés en mains pour répondre à leurs nouveaux défis. ■





## PERSPECTIVES INTERNATIONALES SUR LES QUARTIERS D'AFFAIRES ET L'IMMOBILIER TERTIAIRE

### Entretien avec Mahmoud Al Burai

Vice-président de l'International Real Estate Federation et Directeur du Middle East Cities Center, Dubaï, Émirats Arabes Unis

*En tant que Conseiller Principal à l'Agence de Réglementation Immobilière de Dubaï, Mahmoud Al Burai travaille sur la stratégie urbaine de Dubaï pour rendre le marché immobilier plus compétitif et plus durable. Il est également président pour les Émirats Arabes Unis du réseau du Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe (UNDRR), dont l'objectif est de rendre les entreprises plus résilientes. Il est également Directeur du Middle East Cities Center (MECC) à l'Université Américaine de Dubaï et professeur adjoint de gestion dans cette université. Dans cet entretien, il présente la spécificité des défis posés par la crise sanitaire à Dubaï et les mesures prises pour les relever.*



#### **Dans le monde post-covid, comment les quartiers d'affaires peuvent-ils préserver leur compétitivité ?**

Ces dernières années, nous avons constaté à l'échelle internationale une tendance à la perte de compétitivité des quartiers d'affaires. Mais jusqu'à présent, la question était de savoir si ce phénomène serait durable sur le long terme. Avec la crise du covid, et la généralisation du télétravail, largement initiée auparavant par la numérisation du travail, les prix de l'immobilier ont baissé dans les quartiers centraux d'affaires. En parallèle, nous avons aussi observé

une hausse de la demande pour les banlieues éloignées du centre-ville. Dès lors, la question à se poser est de savoir comment rendre les quartiers d'affaires plus pertinents dans l'ère post-covid et pour y répondre, il s'agit d'identifier les tendances à l'œuvre.

La première tendance est la numérisation. Nous devons reconnaître que ce phénomène a eu un impact considérable à long terme sur le marché de l'immobilier. Cela implique que l'espace de bureau que nous occupons auparavant n'est pas celui dont nous aurons besoin à l'avenir.

Avec cette réduction de la demande d'espace, nous verrons probablement les entreprises réduire leurs dépenses en espace par employé. Nous verrons peut-être davantage de demande pour des formats flexibles comme ceux proposés par WeWork ou d'autres plateformes similaires.

La deuxième tendance révélée par la crise sanitaire concerne la nécessité de placer l'humain au centre de la conception des villes. Nous avons commencé à voir des rues complètement transformées en zones praticables à pieds et à vélo. Les quartiers d'affaires doivent s'adapter à cet impératif. **Nous devons injecter une quantité considérable d'argent dans les petites entreprises qui donnent vie à ces quartiers, car nous ne voulons pas de quartiers d'affaires avec des magasins et des restaurants fermés.**

Comment les gouvernements peuvent-ils venir en aide à ces entreprises pour qu'elles survivent? Le meilleur scénario est d'examiner, à l'échelle de chaque parcelle des quartiers d'affaires dans différentes villes, comment améliorer leur compétitivité et leur durabilité.

**« Dubaï a pris le parti de ne pas sacrifier l'économie en attendant que la situation sanitaire s'améliore. »**

**Après la crise sanitaire, quelles mesures peuvent être prises pour maintenir la compétitivité des quartiers d'affaires à long terme ?**

Dubaï doit être durable pour être compétitive. La crise du covid a ajouté un pilier supplémentaire à cette compétitivité: la résilience. Nous devons intégrer ce pilier supplémentaire dans l'ADN du dispositif de bureaux à Dubaï. C'est

la raison pour laquelle nous avons un Comité de Résilience pour la ville de Dubaï, qui travaille sur la stratégie de résilience de la ville. J'ai l'honneur de diriger l'Alliance du secteur privé pour des Sociétés Résilientes aux Émirats Arabes Unis, sous l'égide du Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe. Notre objectif est de travailler en étroite collaboration avec le gouvernement pour améliorer la compétitivité des entreprises. Aujourd'hui, la moitié des entreprises dans le monde n'a pas de programme de continuité face aux risques de perturbation ou de rupture dans leurs activités économiques. Une partie de la solution à ce problème réside dans la formation et la sensibilisation, et l'autre partie, dans le soutien du gouvernement. Ce que nous avons fait jusqu'à présent, c'est essayer de trouver le bon équilibre entre la santé des individus et l'économie d'un pays, mais c'est une équation très difficile à résoudre.

Comme Dubaï, de nombreuses villes ont fermé leurs portes pendant un certain temps. Cependant depuis juin 2020, nous avons vu que nous pouvions faire fonctionner l'économie à un rythme décent tout en garantissant la santé de nos citoyens. Nous avons mis en place une application stricte des pratiques sanitaires, avec le port obligatoire de masques à tout moment (les personnes qui ne portent pas de masque paient une amende de 3000 dirhams, soit environ 800 dollars). Nous avons également créé un nouvel hôpital. Un million de masques ont été produits en un temps record grâce à la coopération entre le gouvernement et une entreprise qui produit habituellement des composants aéronautiques.

**La flexibilité de Dubaï et sa capacité à prendre des décisions rapides dans un tel contexte sont des facteurs essentiels de sa résilience.** Il est crucial, dans une ville comme Dubaï où 90 % des habitants sont des étrangers, de savoir concilier santé et économie afin d'éviter les pertes d'emplois dans une conjoncture économique défavorable. Le parti pris de Dubaï était donc de ne pas sacrifier l'économie en attendant que la situation sanitaire s'améliore.

La leçon à retenir pour l'après-covid, c'est que nous devons miser davantage sur la résilience et la reprise des activités des entreprises à un rythme soutenu.

Ces objectifs doivent être rattachés au gouvernement et à la stratégie de résilience de la ville et du pays.

Le marché des bureaux traverse une période difficile, car nous avons connu une baisse considérable des prix. Mais la situation est moins défavorable que ce qui était anticipé. Début 2021, nous avions déjà 70 % d'occupation dans le quartier d'affaires de Dubaï. Environ 70 % des travailleurs sont retournés au bureau, tandis que les 30 % restants font du télétravail.

Des opportunités peuvent également intéresser de nombreux investisseurs qui peuvent, dans le contexte actuel, acheter des tours de bureaux *prime* dans le quartier d'affaires à des prix plus attractifs qu'avant la crise. C'est également le moment idéal pour investir dans des propriétés commerciales. Nous avons commencé à voir de nombreuses institutions et fonds internationaux qui souhaitent acheter des hôtels à Dubaï.

**« Dans le contexte actuel, les investisseurs peuvent acheter des tours de bureaux prime dans le quartier d'affaires à des prix plus attractifs qu'avant la crise. C'est également le moment idéal pour investir dans des propriétés commerciales. »**

**Comment le marché immobilier de Dubaï peut-il assurer la nécessaire transition vers une offre de bureaux plus sûrs et plus durables qui tienne compte de la distanciation sociale et de la santé globale des travailleurs ?**

Cette transition a déjà commencé. Au sein de l'Autorité de régulation immobilière de Dubaï, nous avons créé l'initiative « Together » pour promouvoir l'idée que nous formons une seule et même communauté. La santé en fait partie. Des points d'assainissement et de contrôle de la température sont fournis gratuitement dans les principaux bureaux.

Par ailleurs, ces derniers mois, nous avons travaillé avec le Well Institute aux États-Unis. Cet institut délivre une certification "WELL" aux bâtiments de Dubaï, qu'ils soient commerciaux ou résidentiels, pour prouver qu'ils répondent aux normes de santé et de sécurité définies par l'Institut. Cela comprend des critères concernant l'hygiène et la qualité de l'air. Nous réfléchissons également à un indicateur de résilience pour qualifier les bâtiments, qui s'appuierait sur un registre des risques sécuritaires, sanitaires, mais également économiques, et des manières d'y faire face. **Nous mettons en place en ce moment de nombreuses mesures pour faire en sorte d'avoir, après la crise, des bâtiments sains, plus écologiques et plus durables.** Cette crise a été l'occasion pour Dubaï de rendre ses installations

**« Dubaï a réussi à attirer de nombreux Européens et Américains qui constataient la rapide reprise de la « vie normale » grâce à une gestion de la crise sanitaire relativement meilleure que dans de nombreux pays. Cette forte résilience du style de vie dubaïote est un gage de compétitivité. Pour renforcer cette attractivité, il nous faut repenser non seulement les bureaux mais le plan urbain dans son ensemble. »**

plus résilientes et prêtes à faire face à toutes sortes de risques, notamment en matière de santé et de changement climatique.

***Quels sont les principaux défis à relever par le secteur de l'immobilier tertiaire pour mettre en œuvre la stratégie qui consiste à faire de Dubaï une destination immobilière phare en matière d'innovation, de confiance et de qualité de vie ?***

L'accent est désormais mis sur les personnes: nous souhaitons attirer des personnes qui veulent faire l'expérience d'une qualité de vie, d'une ville saine, d'une destination plus sûre. Nous nous efforçons d'attirer les talents et de créer un environnement favorable à la création d'entreprises. Dans le passé, nous demandions aux étrangers de trouver un ressortissant des Émirats Arabes Unis comme parrain. Aujourd'hui, les lois sont moins restrictives et un partenaire suffit pour développer une entreprise à Dubaï. De plus, nous offrons un système de faible imposition avec seulement 5 % de TVA et aucun impôt sur le revenu et la propriété. **Nous transformons notre environnement en un large pôle de talents et une destination d'affaires pour passer d'une compétitivité à court terme à une compétitivité à long terme.** L'arrivée de nouveaux travailleurs étrangers devrait stimuler le marché de l'immobilier avec

de nouvelles sociétés immobilières. Nous avons aussi remarqué une augmentation des prix dans des endroits très différents de la ville.

Dubaï a réussi à attirer de nombreux Européens et Américains qui constataient la rapide reprise de la « vie normale » grâce à une gestion de la crise sanitaire relativement meilleure que dans de nombreux pays: à Dubaï, on a rapidement pu retourner à la plage, au restaurant jusqu'à minuit, dans les centres commerciaux. Cette forte résilience du style de vie dubaïote est un gage de compétitivité. Pour renforcer cette attractivité, il nous faut repenser non seulement les bureaux mais plus généralement le plan urbain dans son ensemble. Nous devons transformer une partie des bureaux en tours résidentielles. Il importe de penser à l'avenir de toutes les classes d'actifs. En effet, le marché résidentiel a regagné beaucoup d'intérêt. Les gens demandent maintenant des maisons plus spacieuses, avec accès à des espaces verts extérieurs. Nous devons repenser le stock d'actifs actuels principalement composé de gratte-ciels. Nous devons faire de cette crise une occasion de créer plus d'entreprises et soutenir l'écosystème de start-ups ainsi que l'innovation. Pour retenir les personnes, en particulier étrangères, qui ont perdu leur emploi pendant la crise sanitaire, nous devons leur offrir des opportunités, notamment en les accompagnant dans la création d'entreprises.

En dernière analyse, je pense que le covid aura un impact positif sur Dubaï et son marché immobilier.

**Quelles différences voyez-vous entre les deux plus grands quartiers d'affaires d'Europe, La Défense et La City de Londres avec celui de Dubaï?**

Alors qu'à Londres, seuls quelques acteurs sont impliqués dans le développement, la croissance immobilière de Dubaï quant à elle, est parrainée par le gouvernement. Environ 500 promoteurs immobiliers prennent de petites parcelles de terrain et les développent pour le gouvernement. Cette méthode garantit la qualité grâce à la concurrence qu'elle engendre. À Dubaï, nous offrons une fiscalité attractive. Les différents acteurs de l'industrie immobilière bénéficient d'une administration rapide, et peuvent obtenir toutes les approbations et permis de construire en deux à trois mois pour commencer à construire. Une autre différence majeure réside dans notre modèle de développement urbain. Alors qu'en Europe le développement urbain se fait davantage de manière organique par construction de bâtiments les uns après les autres, **à Dubaï nous construisons des quartiers entiers d'un seul coup. Nous observons ensuite comment ce système infraburbain fonctionne et interagit avec les autres quartiers.** L'objectif est alors de perfectionner progressivement ce système, plutôt que de chercher à tout faire parfaitement dès le début.

**La mixité fonctionnelle dans les quartiers d'affaires et dans les tours est la norme aux Émirats Arabes Unis. Quels sont les avantages et les éventuels inconvénients de cette mixité?**

L'une des leçons que nous avons tirées de cette crise concerne la manière dont nous pouvons créer des communautés autosuffisantes. **Nous devons**

**construire des villes où tous les usages du quotidien sont regroupés dans des zones accessibles à pied.** Nous voulons des communautés résilientes qui peuvent vivre même en cas de choc externe de grande ampleur comme pendant la pandémie. C'est également une question de bon sens économique, qui permet de promouvoir une équation à forte valeur ajoutée.

Les entreprises veulent installer leurs bureaux là où leurs collaborateurs peuvent avoir leur domicile à proximité. La qualité de vie en sera améliorée, ce qui impliquera nécessairement une augmentation des prix et de la valeur des actifs. Cela signifie également que nous créerons des communautés durables en limitant l'utilisation des voitures et en diminuant ainsi la pollution. Nous devons repenser nos villes en favorisant une organisation polycentrique. Pourquoi n'aurions-nous qu'un seul quartier d'affaires principal, avec tout le trafic, tous les embouteillages et toutes les sortes de problèmes que cela engendre? Il y a donc une série d'avantages économiques et environnementaux à la mixité fonctionnelle.

**Comment voyez-vous l'avenir des tiers lieux?**

Les espaces de coworking se sont développés à Dubaï au cours des trois dernières années. Avec la crise du covid, les salariés se rendent maintenant dans les cafés ou les centres commerciaux pour travailler.

À l'Université Américaine de Dubaï, des chercheurs travaillent sur un projet visant à promouvoir l'utilisation des installations universitaires en tant que tiers-lieux pour les entreprises voisines, pour tirer parti de la fermeture partielle

de ces infrastructures universitaires en temps de crise sanitaire. Cela soulève des questions juridiques en cours de discussion, car contrairement à la France par exemple, où l'on peut créer une entreprise domiciliée à l'adresse de son logement, à Dubaï il faut avoir une adresse identifiée à un bureau pour créer une entreprise. La ville de Dubaï va progressivement assouplir ces règles juridiques pour réduire le coût lié à l'immobilier lors de la création d'une entreprise, ce qui favorisera l'émergence des tiers-lieux. ■



© ESSEC Business School - Août 2021

© Chaire Immobilier et Développement Durable, 2021  
Tous droits de reproduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Réalisé par ESSEC Business School – Cergy-Pontoise

Ce huitième numéro des Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement Durable donne la parole à une vingtaine d'universitaires et acteurs de l'immobilier pour dresser un état des lieux, un an et demi après le déclenchement de la pandémie de Covid-19, de ses effets sur le devenir des bureaux et des quartiers d'affaires.

La crise sanitaire a ébranlé certaines certitudes et habitudes concernant l'organisation du travail. Le recours massif au télétravail a montré qu'une multitude de tâches et interactions qui se déroulaient habituellement dans les bureaux peuvent être réalisées de n'importe où grâce aux outils numériques. En parallèle, les bureaux et quartiers d'affaires sont restés en grande partie désertés, au plus fort des confinements, avant qu'émerge un certain nombre de questionnements sur les conditions sanitaires, mais aussi organisationnelles, dans lesquelles il était possible et pertinent d'y retourner.

Ces expériences plus ou moins heureuses du télétravail ont renouvelé des réflexions déjà en cours sur ce qui fait l'utilité du bureau, deuxième poste de dépenses pour les entreprises, et l'attractivité des quartiers d'affaires, replaçant davantage au cœur des préoccupations des directeurs immobiliers et des dirigeants d'entreprises l'usager du bureau, son bien-être, et la manière dont le bureau contribue à la performance de l'entreprise. Comment les entreprises concilieront-elles télétravail et présence en entreprise, pour favoriser la collaboration, la sérendipité et le développement de liens faibles essentiels à la créativité et la productivité des collaborateurs, tout en garantissant leur sécurité sanitaire ?

Quel regard portent aujourd'hui les investisseurs sur la classe d'actif des bureaux ?

Comment concevoir et aménager des bureaux et quartiers d'affaires attractifs et vivants, complémentaires des autres lieux de travail qui se sont développés à domicile ou à proximité des logements ?

Ce Cahier dresse un portrait du bureau et du quartier d'affaires qui se dessine pour l'avenir, à la lumière des réflexions sur les mutations sociales et urbaines en cours.

Les Cahiers annuels de la Chaire sont téléchargeables sur  
[www.essec-immobilier.com](http://www.essec-immobilier.com)

*Cet ouvrage a bénéficié du soutien des partenaires de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC.*



ESPACES  
FERROVIAIRES



RATP  
REAL ESTATE



N° ISBN : 978-2-36456-221-9

[www.essec-immobilier.com](http://www.essec-immobilier.com)