

Le point de vue de Ingrid Nappi

avec la contribution
de Hanna Cohen, étudiante à l'Essec
au sein de la Chaire Immobilier
et Développement durable



© Sophie Loubaton

Ingrid Nappi est économiste et professeur de management à l'ESSEC Business School depuis 1995, où elle est titulaire de la Chaire immobilier et développement durable et de la Chaire workplace management dédiée aux espaces de travail de l'entreprise. Elle est également Présidente de l'ERES (European Real Estate Society) et Membre expert du Conseil immobilier de l'État. Elle a publié plusieurs ouvrages sur les bureaux, notamment *Révolutions de bureaux* (Éditions PC, 2019). Elle a en outre mené une étude sur les évolutions de l'immobilier de bureau générées par la crise sanitaire, intitulée « Mon bureau post-confinement », qui recense les transformations à l'œuvre et souhaitées par les usagers des bureaux. Elle anime un blog pédagogique www.ingridnappi.com

Impact de la crise sanitaire sur l'immobilier de bureaux

Le labo de la prospective économique est le troisième volet de l'observatoire de l'économie parisienne, créé en février 2021.

L'observatoire, mis en œuvre par l'Apur en partenariat avec la Direction de l'Attractivité et de l'Emploi (DAE) de la Ville de Paris, a vocation à analyser les spécificités de l'économie parisienne et à évaluer les impacts de la crise de la Covid-19 sur les entreprises, l'emploi, la demande d'emploi et les effets des mesures de soutien. Ces réflexions sont menées à partir d'un suivi et d'une analyse de données conjoncturelles ([volet 1](#)), et en réalisant des approfondissements thématiques en lien avec les partenaires de l'observatoire ([volet 2](#)).

L'observatoire a aussi pour objectif de développer des réflexions prospectives pour accompagner la reprise, anticiper les mutations de l'économie et imaginer des évolutions porteuses d'avenir. Dans cet esprit, le labo de la prospective économique ([volet 3](#)) s'appuie sur des contributions de chercheurs et d'experts.

Une première série de contributions a été établie autour de trois grandes thématiques : la structure financière d'une ville à horizon 20 ans ; les nouveaux secteurs économiques stratégiques ; et la lutte contre les inégalités comme facteur de développement des territoires.

Certaines de ces contributions établissent un état de l'art des réflexions produites sur le sujet, d'autres apportent des perspectives propres à leur auteur, et quelques-unes esquissent des pistes pour l'action publique.

La réflexion d'Ingrid Nappi présentée ci-après s'inscrit dans la deuxième thématique.

Ingrid Nappi propose un diagnostic des évolutions du marché de l'immobilier de bureaux et des usages de ces espaces à l'issue des premières vagues du Covid. Si la crise sanitaire a provoqué une nette augmentation du télétravail, les résultats de l'enquête « Mon bureau post-confinement », menée dans le cadre de la Chaire workplace management de l'ESSEC, montrent que les usagers des bureaux continuent de préférer les espaces attitrés, à faible densité. Une majorité d'entre eux rejette l'idée d'exercer leur activité uniquement en télétravail. Selon Ingrid Nappi, des tendances opposées pourraient coexister à l'avenir sur le marché de l'immobilier de bureaux. S'il est possible que la surface moyenne louée diminue, une partie des acteurs continuerait de privilégier l'hypercentralité, induisant une croissance de la demande de bureaux dans le quartier central des affaires parisiennes. Par ailleurs, d'autres acteurs pourraient se diriger vers la périphérie, et vers des espaces de travail plus proches du domicile des collaborateurs.

Dans une étude de cas portant sur l'immobilier du secteur de la banque et de l'assurance, Ingrid Nappi évoque ensuite une forte diminution du nombre d'agences dans la Métropole parisienne. Amorcée avant la crise, cette tendance est moins prononcée que dans d'autres pays européens, mais pose cependant la question de la réaffectation d'une partie de ces agences souvent situées dans des rues attractives.

L'expérience du télétravail imposé par la crise sanitaire, a accéléré les mutations économiques et sociales des entreprises et notamment engendré **de nouveaux besoins d'espaces de travail adaptés aux attentes des salariés**. Par ailleurs, la hausse constante des loyers de bureaux et la pénurie d'offre locative depuis ces dernières années ont contraint les entreprises (PME et Grands comptes) à opter soit pour des espaces de *coworking* dans des tiers lieux, soit de privilégier des solutions nouvelles d'espaces de bureaux dits « hybrides » dans une recherche de baisse des coûts immobiliers, notamment dans le cœur de la capitale.

Une réflexion s'impose à terme sur l'adaptation des espaces de bureaux dans le cadre d'un urbanisme de transformation, c'est-à-dire adapté aux nouvelles attentes du travail et au besoin de mieux répartir géographiquement les emplois tertiaires, dans le cadre notamment de programmes mixtes et équilibrés. Mais il est également indispensable de considérer que Paris ville monde et locomotive économique de la région francilienne, connaît depuis plusieurs années une vacance locative de bureaux particulièrement et anormalement faible, accentuée par

un phénomène nouveau mal connu et collatéral en plein essor, celui de la sous-location de bureaux dans le QCA, engendrant potentiellement des mécanismes spéculatifs à terme.

Malgré le constat évoqué par les professionnels que la demande de bureaux baisse de 10 % à peu près (par ailleurs, cette demande ne prend aucunement les sous-locations qui elles sont en accélération constante), **il importe d'anticiper l'avenir des quartiers de bureaux traditionnels en devenir de la capitale, dans le cadre du 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.

Le développement d'incubateurs de start-ups dans Paris lié à la politique de l'innovation dans la capitale dans les années 2010, pose aujourd'hui cruciallement la question de Paris ville monde des sièges de grandes multinationales qui ont besoin de centralité, sont en recherche de jeunes talents et continuent à assurer l'attractivité du Quartier Central des Affaires.

Les impacts de la crise sanitaire sur les territoires

Le contexte de crise liée au Covid-19 a impacté considérablement la région francilienne dans son ensemble. En raison de la structure de ses emplois et de son système économique principalement fondé sur les flux massifs de personnes et de marchandises, la région a subi de plein fouet les effets des confinements prolongés et des ralentissements d'activités pour de nombreux secteurs.

Première destination touristique mondiale, c'est aussi la seconde destination des investissements étrangers en Europe. À l'instar d'autres grandes régions globales, l'Île-de-France a été fortement affectée par la crise engendrée par la Covid-19 qui réinterroge le fonctionnement mondialisé de l'économie francilienne, mise au ralenti dès le premier confinement¹.

Quelques données clé sur l'emploi

4,3 millions d'emplois dans la MGP, soit 69 % des emplois des 6,3 millions d'emplois de la région Île-de-France (sur 7 % de la surface et 58 % des habitants) et 16 % des 27,3 millions d'emplois de la France métropolitaine.

La MGP fait partie des métropoles françaises qui présentent **un fort dynamisme de l'emploi**, tout comme les métropoles de Lyon, Toulouse, Nantes, Marseille, Bordeaux, Montpellier, Rennes, Strasbourg et Toulon. Ces métropoles ont en commun un volume de l'emploi en progression, un rythme d'accroissement soutenu, un tissu économique diversifié, une part de l'emploi productif importante et une forte présence de cadres occupant des fonctions métropolitaines.

Dans la MGP comme dans le reste de la France, l'économie poursuit sa ter-

tiarisation. Entre 2011 et 2016, **la part de l'industrie dans l'emploi recule** de 7 % à 6 %, et le nombre d'emplois du secteur baisse de -27 %.

Quelques données clé sur l'emploi tertiaire de bureaux En Île-de-France

2,9 millions d'emplois sont exercés dans un bureau, 50 % des actifs occupés sont concernés, contre un 1/3 en province.

Paris concentre près de 2 millions d'emplois, soit 7 % des emplois de France et 32 % des emplois d'Île-de-France (pour 1 % de la surface et 18 % de la population).

60 % des emplois parisiens sont occupés par des actifs qui ne résident pas à Paris².

80 % des salariés parisiens sont salariés du secteur privé³.

Dans la MGP

Avec 2,1 millions d'emplois de bureaux, dont environ 92 % sont salariés, la MGP accueille à elle seule près de 25 % des emplois de bureau de France métropolitaine et les 3/4 de ceux de l'Île-de-France.

La répartition des emplois par secteur montre la prépondérance des activités de services qui concentrent 89 % de l'ensemble des emplois dans la MGP.

La MGP se caractérise par **une part très importante d'emplois de bureau** : 54 % de l'ensemble des emplois, contre 40 à 48 % dans les métropoles de Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille ou Toulouse.

En 20 ans, **ces emplois de bureaux ont augmenté de 24 %**, au même rythme que l'ensemble des surfaces de bureaux.

1 - « Mars - Juillet 2020, Paris face à la crise de la Covid-19, premiers éléments d'analyse », Apur, 2021.

2 - Ibid.

3 - Ibid.

Malgré l'émergence de nouveaux pôles d'emploi en Seine-Saint-Denis, et un desserrement au sein du territoire parisien, ces emplois **restent concentrés à Paris et dans l'ouest de la métropole**⁴.

À Paris Ouest La Défense, 70 % exercent un emploi de bureau. Le constat est le même pour les arrondissements du Centre et de l'Ouest parisien : les 2^e, 8^e et 9^e arrondissements comptent deux emplois de bureau pour trois emplois.

Impact de la crise sanitaire et du confinement sur l'activité économique

Selon diverses estimations (Insee, OFCE, XERFI ou encore la Banque de France), **la perte d'activité (mesurée par le PIB) est comprise entre -32 % et -34,5 % en France**⁵.

La baisse de l'activité concerne tous les secteurs mais pas dans les mêmes proportions : les secteurs de l'hébergement et de la restauration, la construction ou encore la fabrication de matériels de transport (filrière aéronautique notamment) sont parmi les plus impactés comparativement à l'agriculture et aux services non marchands⁶.

Les territoires ayant des spécialisations sectorielles différentes, sont touchés de manière différenciée. La perte d'activité économique d'un territoire sera d'autant plus forte que celui-ci dispose d'un tissu économique spécialisé dans des secteurs subissant de fortes baisses d'activité⁷.

Alors que la MGP constitue un bassin économique unique, les estimations de perte d'activité font ressortir les spécificités des emplois présents dans chaque territoire.

Les spécificités économiques de la MGP, fortement tertiaisée, expliquent cet écart. 5 secteurs d'activité y sont surreprésentés et concentrent près des 2/3 des emplois de bureau : c'est le cas

des activités spécialisées, scientifiques et techniques (eg : experts-comptables et avocats), des activités de l'information et de la communication, ainsi que celles de la finance et des assurances. Ces secteurs cumulent 44 % des emplois de bureau.

Fin avril 2020, -37,2 % de pertes d'activités liées aux mesures de confinement dans la MGP (-34,5 % en France).

L'immobilier de bureaux a été immédiatement impacté par la crise sanitaire.

Avec un parc estimé à 17 millions de m² à Paris, l'immobilier de bureaux accueille près de 50 % des emplois parisiens, soit plus de 960 100 emplois.

La demande placée, c'est-à-dire les nouvelles prises à bail de surfaces de bureaux, s'est effondrée au 2^e trimestre 2020. Évolution entre le 4^e trimestre 2019 et le 4^e trimestre 2020 de la demande placée locative : Paris : -35,9 % ; Île-de-France : -40,1 %⁸.

Le confinement a agi comme catalyseur d'évolution des modes d'organisation du travail. Avant la crise, seuls 18 % des Franciliens avaient recours au télétravail⁹.

Focus sur le QCA Quartier Central des Affaires et parc de bureaux

Représente pour 18 % de la superficie de la capitale. De par son positionnement stratégique au cœur de Paris, le QCA bénéficie d'une situation singulière, comprenant notamment un taux de vacance inférieur à la moyenne ainsi que des prix plus élevés. L'offre de bureaux, dans une architecture haussmannienne, est constituée (en volume) à moitié de surfaces inférieures à 1 000 m², d'un quart de surfaces entre 1 000 et 5 000 m², le dernier quart correspondant aux offres de plus de 5 000 m².

4 – « Plus d'un emploi sur deux est un emploi de bureau dans la Métropole du Grand Paris », Apur, 2021.

5 – « Éléments d'analyse et de connaissance de l'économie parisienne », Apur, 2021.

6 – Ibid.

7 – Ibid.

8 – « Observatoire de l'économie parisienne », Apur, 2021.

9 – Ibid.

Le parc immobilier du QCA représente environ 7,5 millions de m² de bureaux, sur les 18 millions que compterait la capitale.

Le taux de vacance dans le QCA est le plus faible constaté sur le marché des bureaux en Île-de-France, atteignant des pourcentages inférieurs à 2 % en 2018 et 2019, et même 1,4 % en 2019, après une baisse régulière depuis 2013. Celui-ci a fortement augmenté au premier semestre 2020 pour atteindre les 2,4 %, cependant il reste bien inférieur aux autres taux de vacance constatés en Île-de-France, notamment de 5,5 % à la Défense et de 9,4 % dans le croissant ouest.

Ces **éléments indiquent une pénurie d'offre**, avec accroissement des valeurs locatives et vénales.

Par ailleurs, la valeur des biens immobiliers continue d'augmenter, avec la chute continue des rendements alimentée par une pénurie d'actifs pour les investisseurs (passant de 3 % au T3 2018 à 2,8 % deux ans en 2021).

Le marché des bureaux QCA reste le marché le plus recherché et le plus actif par les investisseurs immobiliers nationaux et internationaux, en particulier par les investisseurs dits Core (compagnies d'assurances, caisses de retraite et fonds de pension étrangers, Foncières cotes). La très faible vacance structurelle des immeubles (par ailleurs inférieure depuis des années aux 5 % de vacance naturelle) entraîne une demande forte des investisseurs sur cette classe d'actifs. Les taux de rendement locatifs sont au plus bas depuis des années et témoignent de la surenchère de ce type de placements. En conséquence, les valeurs vénales explosent. Par ailleurs, la faible vacance locative, alimentée par des prises à bail de larges sociétés de coworking, ont asséché le marché locatif et entraîné une hausse sensible des valeurs locatives.

Indépendamment de l'incertitude liée aux usages des espaces tertiaires, et de l'attentisme des entreprises sur la rupture anticipée ou non de leurs baux commerciaux, **le marché de l'investissement reste très actif et soutenu.**

Un marché des bureaux parisiens toujours attractif

Les **investissements directs étrangers en France** (IDEF) sont en hausse de 5,2 Md€ par rapport à 2017, atteignant 31,6 Md€ en 2018. Il s'agit du montant le plus important depuis 2008. Ils alimentent en grande partie les investissements dans l'immobilier d'entreprise, en particulier de bureaux¹⁰.

On note également que depuis le Brexit de 2015, la France devient attractive pour les investisseurs étrangers, et se place aujourd'hui en deuxième position dans les évolutions des investisseurs de fonds non cotés, derrière l'Allemagne, depuis 2019 et confirme sa place en 2021.

Par ailleurs, **la baisse des dépenses des Français durant la crise sanitaire a fait s'envoler le montant de l'épargne** de plus de 142 milliards d'euros. Un « pactole » qui relance les investissements, dans le secteur de la pierre notamment¹¹.

À ce titre, 22 % des Français qui veulent investir dans l'immobilier imaginent le faire en prenant une participation dans des fonds immobiliers, notamment en SCPI¹².

La crise du covid a entraîné une hausse de la sous-location dans les marchés les plus prisés de la capitale. Ce marché opaque, n'est pas mesuré officiellement dans les statistiques Immostat et ne rentrent pas dans les données de demande placée (Take up). La sous-location est actuellement pratiquée par tous les grands utilisateurs à Paris, en attente d'une prise de décisions concernant la rupture des baux

¹⁰ – <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277826?sommaire=4318291#>

¹¹ – Article La Tribune - *L'épargne des Français, un pactole dopé par la crise du Covid-19*, 01/06/21

¹² – Étude Ifop pour l'ASPIM - *Les Français et l'investissement immobilier*, Mai 2021

ou non en fonction de la crise sanitaire. Elle permet de rentabiliser les espaces laissés vacants pris à bail à des valeurs locatives toujours en croissance dans la capitale.

Coworking au sein du QCA

Le *coworking* désigne une méthode de travail basée sur l'économie du partage, qui consiste à ce qu'une communauté de travailleurs provenant de différentes entreprises se partagent un même espace de travail. Le *coworking* est à distinguer de ses cousins, le « *corporking* » qui réunit seulement les salariés d'une même entreprise au sein d'un espace collaboratif, et le « *flex-office* » qui consiste à ne pas avoir de poste de travail attribué ni de bureaux fermés. La disposition des espaces de coworking favorise la collaboration et le réseautage entre les travailleurs au sein d'un lieu convivial, qualifié de « tiers-lieu ».

Un business model tourné vers l'utilisateur

L'utilisateur bénéficie ainsi d'une flexibilité, lui permettant de s'échapper de la location longue durée, contrairement à ce qui est imposé dans les baux commerciaux traditionnels dits « 3-6-9 ». De l'autre côté, l'entreprise de coworking touche un droit d'usage élevé, en moyenne de 330 € par mois par poste à Paris pour des bureaux ouverts.

Un marché florissant jusqu'à la crise de la Covid

La région parisienne se hisse sur le podium des capitales du coworking dans le monde, aux côtés d'autres métropoles européennes comme Londres ou Amsterdam. Le marché coworking français connaît une croissance soutenue ces dernières années : le nombre d'espaces a été multiplié par dix entre 2012 et 2017, et par trois depuis 2017.

Soutien politique important en 2018, le ministre de la Cohésion des territoires

annonce un plan de 110 millions d'euros sur trois ans pour créer et soutenir des tiers-lieu. L'économie du partage est soutenue par les politiques françaises, qui veulent mettre en lumière la « French Tech ». Cette volonté politique se traduit également par une offre grandissante d'espaces de coworking dédiés à la FrenchTech comme la Ruche, la Cantine, la Manufacture, etc.

Un marché concentré sur Paris. Les espaces de coworking français sont particulièrement centralisés sur la région parisienne, et en particulier la capitale : en 2018, l'Île-de-France à elle seule concentre 67,3 % du marché de coworking (en surface), dont l'immense majorité se situe dans Paris intra-muros. En termes de transactions et de prises à bail, **Paris représente 80 % des chiffres de la région.** Au sein du QCA le coworking absorbe près du tiers de l'offre disponible du marché du QCA sur l'année 2019.

Ainsi WeWork en 2021, sur ses 18 établissements en France, concentre 11 d'entre eux au sein du QCA parisien. Autre exemple, d'après le site de référencement « coworking carte », sur les 372 espaces de coworking existants en France, 39 se situent au sein du QCA de Paris.

Prises à bail agressives et bulle spéculative. La centralité des localisations est un facteur clé pour les entreprises de coworking. En vue de s'implanter aux plus belles adresses, les entreprises de coworking ont adopté une stratégie offensive exceptionnelle, négociant des loyers plus élevés que ceux du marché pour des contrats de longue durée, ce qui leur garantit l'obtention du contrat (souvent basé un loyer majoré avec bail ferme triple net de 12 ans). Les prises à bail agressives par les entreprises de coworking ont fait enflammer les prix du marché de bureau à Paris : les loyers faciaux ont gagné 11 % entre le T1 et le T3 de 2018, le loyer prime du QCA atteignant jusqu'à 840 €/m²/an.

L'impact de la crise covid est particulièrement désastreux en ce qui concerne les entreprises de coworking : le nombre de postes de travail loués a baissé de 30 % tandis que les charges locatives sont toujours lourdes. Néanmoins, les entreprises tentent de survivre malgré la crise, notamment en adaptant leur modèle à la demande des utilisateurs et leurs espaces aux nouvelles exigences sanitaires.

LE QCA post-covid ?

Deux tendances opposées semblent s'imposer : une dualité entre une demande accrue pour des surfaces moindres dans le QCA (certaines entreprises principalement issues du secteur tertiaire vont privilégier des bureaux de plus petite surface, au profit d'un emplacement centralisé *prime*) et la décentralisation de certains pôles en périphérie, et la mise en place de plusieurs tiers-lieux plus proches du domicile des collaborateurs.

À l'heure actuelle, les principaux acteurs du secteur de l'immobilier soutiennent l'idée que la pandémie a eu pour effet privilégier la mise en place d'un système hybride au sein des organisations, mixant télétravail et un bureau physique qui servirait de port d'attache et de centre de gravité pour les collaborateurs.

Ainsi, certaines entreprises pourraient réduire leur surface, d'environ 15 à 20 % selon Cushman & Wakefield alors que les bureaux représentent le deuxième poste de dépenses après les salaires (de 20 % à 25 % des dépenses totales de l'entreprise).

Cette diminution des besoins en espace de travail réduirait la demande de bureaux en Ile-de-France de 3,3 millions de m² (6,5 % du parc total) selon l'IEIF.

Toutefois, une entreprise ne nécessitant plus autant d'espace à cause du télétravail généralisé, pourrait aussi faire le choix de ne pas réduire ses dépenses de location, mais de privilégier l'hypercentralité et d'investir le même montant d'origine dans des bureaux plus petits mais situés dans un lieu prime au cœur du QCA. Le QCA pourrait donc être plus résistant que La Défense ou la première couronne. Selon Immostat, alors que le loyer prime dans Paris Centre Ouest pouvait atteindre jusqu'à 940 € HT HC/m²/an, soit +7 % sur un an, le loyer prime de La Défense a été réévalué à la baisse à 520 HT HC/m²/an, soit -6 % en un an. La localisation prime des bureaux deviendrait alors un critère d'implantation essentiel pour les entreprises, permettant ainsi au QCA de conserver voire même de renforcer son attrait en période de crise.

En conclusion, nous pouvons donc émettre l'hypothèse que les grands centres urbains et notamment le QCA parisien vont maintenir leur attractivité dans une certaine mesure, grâce à une meilleure résilience et une préférence inchangée de la part de certaines entreprises pour la centralité.

Toutefois, d'autres modèles privilégiant la distribution dans des centres urbains moins densifiés vont également voir le jour. À la suite de la crise du Covid-19, les entreprises ne vont pas adopter une seule stratégie immobilière mais explorer simultanément plusieurs leviers : Une entreprise pourrait donc envisager à la fois de valoriser les quartiers primes tels que le QCA, réduire les surfaces de bureaux, ou bien considérer la possibilité de travailler sur plusieurs sites au lieu d'un seul et unique lieu de regroupement.

L'évolution du monde de la banque et de l'assurance et impacts immobiliers

La crise sanitaire du Covid-19 a contraint les directeurs immobiliers à reconsidérer l'usage du bureau et à repenser sa place dans les stratégies et budgets des entreprises. Le secteur de la banque-assurance n'a pas été épargné par ces profondes mutations qui s'opèrent progressivement dans l'industrie de l'immobilier tertiaire.

En effet, il semblerait que la tendance de ces dernières années qui vise à réduire le nombre d'agences bancaires sur le territoire, se soit davantage accélérée en réponse à la crise actuelle. La baisse des marges, la digitalisation des services bancaires, la montée en puissance du télétravail et l'optimisation du parc immobilier de ces enseignes financières sont des facteurs qui ont favorisé l'émergence de ce phénomène et qui s'imposent comme des contraintes à la rentabilité des agences.

Néanmoins, ce mouvement de fermeture d'agences bancaire reste à nuancer. En effet, la France est le pays d'Europe où se trouve le plus d'agences par rapport à la population, et la tendance y semble bien

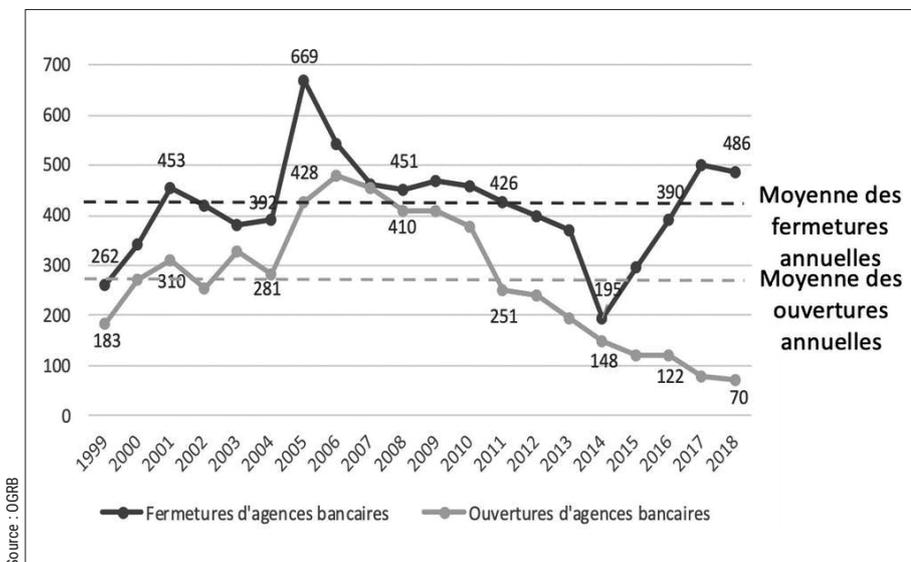
moins prononcée qu'ailleurs en Europe. De même, plusieurs exemples montrent la prise à bail de grandes surfaces de bureaux à Paris par de nombreux acteurs du secteur de la banque et de l'assurance.

La fermeture des agences bancaires, un phénomène de longue date non lié à la crise Covid et au télétravail

La fermeture des agences bancaires est en réalité une tendance amorcée bien avant la crise sanitaire. **Ainsi une analyse des 20 dernières années illustre un mouvement ancien qui s'est intensifié depuis 2013, en raison de comportements mimétiques entre les enseignes**¹³.

Selon la Base de données OGRB¹⁴ qui recense et géolocalise annuellement l'implantation physique des agences bancaires en France : en deux décennies (sur la période 1999-2018) ce sont 8 363 agences qui ont été fermées dans 11 enseignes, soit 19,9 % du parc d'agences existant en début de période (fin 1998).

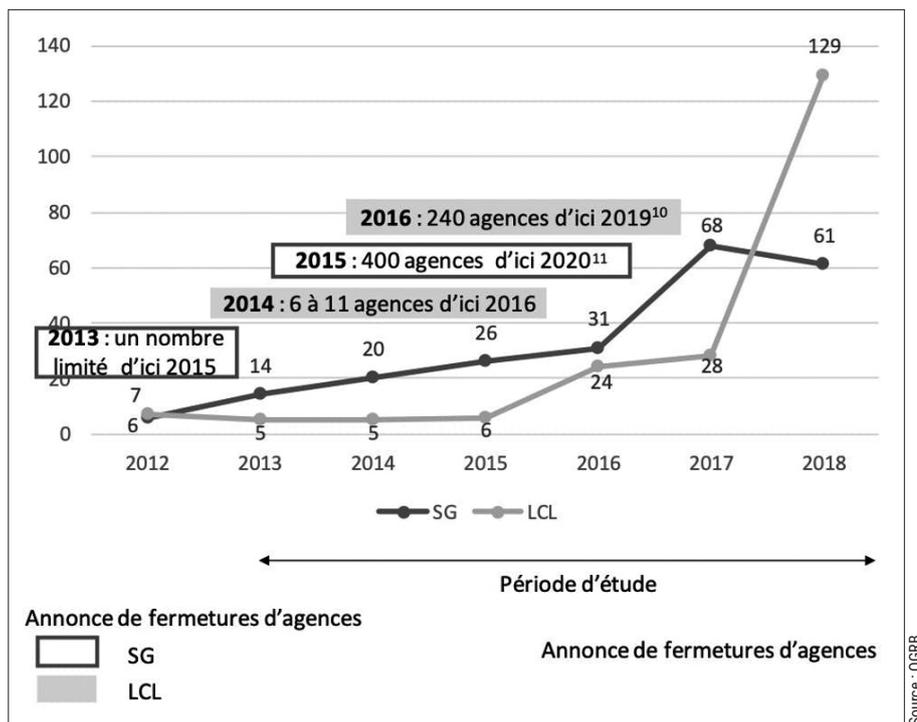
Le graphique ci-contre représente les ouvertures et fermetures annuelles d'agences sur la période 1999-2018. Comme on le constate, la comparaison de la courbe des fermetures à la moyenne annuelle illustre l'idée que le phénomène n'est pas récent.



Ouvertures et fermetures annuelles d'agences bancaires en France sur 1999-2018 - Toutes enseignes

¹³ - « Fermetures des agences bancaires : une tendance amorcée bien avant la Covid », La Tribune, 2021.

¹⁴ - Observatoire géographique des Réseaux Bancaires. Le fichier OGRB recense, qualifie et géolocalise les implantations de tous les points de vente bancaires, en France métropolitaine ainsi que sur les DOM. Toutes les enseignes sont collectées. Cette base de données permet de suivre l'évolution de l'implantation des agences depuis 1998 dans l'espace et le temps. Les ouvertures, les fermetures et les déménagements sont recensés.



Source : OGRB

Évolution des fermetures d'agences et annonces institutionnelles - LCL et Société Générale - Période 2012-2018

Le **solde négatif s'amplifie sur la dernière période d'étude**: le niveau annuel des fermetures d'agences augmente alors que la baisse des ouvertures continue.

Exemple de LCL et Société Générale :

- Sur la période 1998-2013 (source : données de la base OGRB) : ces enseignes ont fermé en moyenne 10 % de leur parc d'agences sur base 2012 (respectivement : 10,4 % pour LCL et 9,6 % pour SG).
- La moyenne annuelle de fermetures est du même ordre de grandeur, autour de 35 agences par an.

L'impact du télétravail sur les agences bancaires, mais aucunement amplifiée par la crise de la Covid-19 : deux cas d'étude

Selon une étude de SIA Partners de février 2020, il faudrait s'attendre à une accélération du nombre de fermetures d'agence d'environ 15 % d'ici 2022, alors que ce mouvement de réduction des ré-

seaux s'élevait uniquement à - 3 % sur la période 2014-2018¹⁵. La France est le pays où le coefficient d'exploitation de la banque de détail (coûts rapportés au chiffre d'affaires) est parmi les plus élevés d'Europe, autour de 70 % contre 59 % pour la moyenne européenne¹⁶.

Nous avons cependant mené deux entretiens auprès de deux établissements bancaires : Société Générale et Crédit Agricole

L'annonce de la fusion des réseaux de la **Société Générale** et du Crédit du Nord en décembre 2020 devrait entraîner une fermeture de 600 agences sur le territoire français d'ici 2025. Les économies réalisées à terme atteindront 450 millions d'euros. Le groupe ne devrait ainsi plus rassembler que 1 500 points de vente en France fin 2025, contre 3 158 en 2013.

Les agents bancaires sont des métiers commerciaux de contacts ; Il n'y a donc pas de télétravail possible (ou du moins de façon occasionnelle).

La réduction des surfaces n'est pas liée à la mise en place du télétravail mais est liée à des phénomènes sociologiques dans la façon de « consommer » la banque. Les nouvelles générations ne se rendent que très peu dans leurs agences bancaires, cela pousse à limiter ces espaces de vente.

La fermeture des agences bancaires dans le cas de la fusion de la SG avec le Crédit du Nord **n'a pas de liens avec la crise du Covid**. De nombreuses villes en France avaient côte à côte une agence SG et une agence Crédit du Nord. Le nouveau schéma ne permet pas d'avoir deux agences concurrentes qui appartiennent à la même enseigne.

Le facteur principal qui explique la fermeture des agences bancaires est l'évolution du comportement des consommateurs lié à deux éléments :

- L'âge : les anciennes générations ont besoin de se déplacer et de voir physiquement leur conseiller bancaire.
- La technologie : il est désormais possible de réaliser la plupart des opérations bancaires en ligne depuis chez soi de façon sécurisée, sans se déplacer.

Ces 2 éléments vont être déterminants dans l'évolution des surfaces commerciales.

Alors que le télétravail a une incidence majeure sur les bureaux hors espaces commerciaux, il a un impact minime sur les espaces de vente : ce sont les nouvelles préférences des consommateurs qui vont dicter l'évolution des surfaces commerciales bancaires.

Au **Crédit Agricole**, la fréquentation des agences a par exemple chuté de 7 % par an ces dernières années¹⁷.

En mars 2021 : la banque LCL, filiale du groupe Crédit Agricole, a annoncé la fermeture de 15 % de ses agences (230 à 280 points de vente), qui compte

aujourd'hui près de 1600 agences. Il s'agit de la troisième vague de fermetures d'agences depuis 2016 après deux plans de transformation dénommés « @gences + » en 2016 et 2018¹⁸.

La direction vise la fermeture de ses plus petits points de vente. Une agence sur dix « *compte moins de 1 500 clients* ». 16 nouveaux guichets seront ouverts et d'autres déménageront (entre 60 et 84) « *pour s'adapter aux nouvelles zones de vie* » des Français, et s'implanter dans des zones urbaines.

LCL a chiffré les réductions de coût générées par ces fermetures d'agences. Après avoir fermé 288 points de vente depuis 2016, la banque a réalisé 20 millions d'euros d'économies de charges de fonctionnement par an.

Le Covid n'a pas eu d'impact sur les agences bancaires. La tendance baissière des agences bancaires n'a aucun lien avec la crise sanitaire ; la fermeture des agences a débuté en 1978 avec la mise en ligne des comptes bancaires et une transition vers des outils informatiques, alors que tous ces comptes étaient tenus à la main.

Depuis cette date, le nombre d'agences et de salariés de l'industrie bancaire baissent du même nombre tous les ans avec une régularité absolue.

Le gros de la digitalisation des opérations bancaires s'est fait entre 2001-2007.

Les relevés de compte sont alors devenus disponibles sur internet.

¹⁵ – « Pour les banques, il est encore trop tôt pour enterrer l'agence bancaire », La Tribune, 2021.

¹⁶ – « La France championne européenne de la densité des réseaux bancaires (1/3) », La Tribune, 2021

¹⁷ – « Coronavirus : les agences bancaires vont-elles disparaître peu à peu en France ? », Rtl.fr, 2021.

¹⁸ – « La banque LCL va fermer 15 % de ses agences », Le Monde.fr, 2021.

Les opérations qui présentent le plus de valeur ajoutée en passant sous format numérique ont été faites il y a 20 ans.

La part digitalisable des opérations bancaires baisse tous les ans : on commence à se rapprocher de l'asymptote.

Une tendance qui concerne également les autres pays européens

En Allemagne, des banques testent la mutualisation des agences c'est-à-dire le partage d'une même agence par deux enseignes concurrentes, comme l'ont fait la banque mutualiste **Frankfurter Volksbank** et la Caisse d'Épargne **Sparkasse**. Cette idée pourrait intéresser un groupe comme BPCE, qui intègre à la fois les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne¹⁹.

Au Royaume-Uni, à la suite de la crise de la Covid, **Nationwide**, le 2^e fournisseur britannique de prêts immobiliers, offre la possibilité à ses 13 000 employés de pouvoir travailler n'importe où au Royaume-Uni. Par ailleurs, la société financière a indiqué qu'elle ne renouvelerait pas le bail de trois de ses bureaux dans sa ville d'origine de Swindon (sud-ouest de l'Angleterre). Elle y conservera néanmoins son siège ainsi que d'autres pôles régionaux. Cette décision va plus loin que celles d'autres banques britanniques, telles que HSBC et Lloyds, qui ont annoncé vouloir réduire la taille de leurs bureaux tout en conservant du personnel sur place certains jours²⁰.

Santander UK a annoncé la fermeture de quatre de ses bureaux à Newcastle, Londres, Manchester et Bootle et le déplacement de son siège de Londres à Milton Keynes. La banque a également annoncé qu'elle prévoyait de fermer 111 de ses agences d'ici août 2021.

À noter que selon le BCG, **les banques françaises ont seulement réduit de 6 % le nombre des agences bancaires en dix ans (de 2009 à 2019) alors que**

ce chiffre atteint 32 % en Allemagne, 46 % en Espagne et près de 60 % aux Pays-Bas²¹.

Toutefois, cette réduction des espaces pour le secteur de la banque-assurance est à nuancer

Un usage différencié des agences bancaires. Des expérimentations ont eu lieu en France pendant la crise sanitaire, afin de trouver le bon modèle de l'agence du futur qui serait plus efficace. L'exemple le plus prometteur semble être celui de « l'agence sur rendez-vous », un concept adopté par la **BRED** pendant la crise, et qui l'a généralisé à tout son réseau en décembre 2020.

Ainsi tous les après-midi, l'agence est uniquement accessible sur rendez-vous, les clients peuvent réserver leur créneau horaire en ligne. En revanche, les agences restent ouvertes au public les matinées, pour des opérations basiques ou des déclarations de vol de cartes, ce qui permet une meilleure gestion des flux pour la BRED et une meilleure disponibilité du conseiller. Cette solution montre qu'il ne s'agit plus simplement pour les enseignes de réduire la taille du réseau, mais d'adapter les agences aux nouveaux usages bancaires et d'en améliorer la rentabilité. L'objectif n'est pas de faire « revenir » le client à l'agence, mais d'adapter l'agence aux nouveaux usages des clients²².

Depuis près d'une quinzaine d'années, les cinq plus importantes banques françaises ont eu tendance à concentrer leurs implantations vers des « paquebots » :

- BNP Paribas à Grands Moulins de pantin a regroupé environ 10 000 collaborateurs sur ce site. En parallèle, la banque a abandonné une trentaine d'immeubles dans le reste de la France pour se concentrer sur 3/4 des pôles en IDF.
- Le Crédit Agricole a 25 000 collaborateurs répartis sur cinq pôles différents.

¹⁹ – « Pour les banques, il est encore trop tôt pour enterrer l'agence bancaire », La Tribune, 2021.

²⁰ – « Avec le télétravail, les banques britanniques choisissent de fermer des bureaux », La Tribune, 2021.

²¹ – « La France championne européenne de la densité des réseaux bancaires (1/3) », La Tribune, 2021.

²² – « Pour les banques, il est encore trop tôt pour enterrer l'agence bancaire », La Tribune, 2021.

Près de 10 000 salariés se trouvent sur le site de Montrouge.

- Le groupe BPCE a concentré tous ses actifs dans le 12^e arrondissement (cf. prise à bail des tours Duo).

De nouveaux clusters parisiens : Le secteur de la banque-assurance a également pris ses quartiers récemment dans la ZAC de Clichy-Batignolles²³.

Septembre 2020 : la Confédération nationale du Crédit Mutuel (CNCM) a quitté son siège rue Cardinet (17^e) pour la rue du Bastion dans cette ZAC, pour une surface totale de 5 500 m². À noter, le nombre de m² occupés entre les deux sites est équivalent.

Juillet 2018 : les 1 600 salariés du groupe Axa Corporate Solutions se sont installés dans l'immeuble Java (23 000 m² de surfaces répartis sur 7 étages).

Mai 2019 : une seconde vague de 1 600 collaborateurs (Axa Global Re, Axa Liabilities Managers et une partie du GIE Axa) s'est installée dans le bâtiment Enjoy (15,663 m² sur répartis sur 6 étages).

Autre exemple notable : la prise à bail pour dix ans de la totalité des surfaces de bureau des Tours Duo par Natixis pour son nouveau siège. Le groupe est preneur unique des 90 000 m² de bureaux, qui devraient accueillir près de 7 000 emplois.

Le bureau post-covid

L'expérience du télétravail imposé par la crise sanitaire, a accéléré les mutations économiques et sociales des entreprises et notamment engendré **de nouveaux besoins d'espaces de travail adaptés aux attentes des salariés**. C'est ce que révèlent les résultats de l'étude académique *Mon bureau post-confinement II & III*, enquête réalisée en ligne respectivement en septembre 2020 et avril 2021²⁴.

L'étude étudie la manière dont les employés de bureau appréhendent leurs espaces de travail post-confinement (mode de travail idéal dans l'espace tertiaire, répartition idéale du temps de travail entre le bureau en entreprise, à la maison ou dans les tiers lieux, etc.).

Les espaces de travail à faible densité de personnes et avec bureaux attitrés attirent le plus les employés de bureaux²⁵ :

- **Une très nette majorité (près de 80 %) de l'échantillon s'accorde sur une très nette préférence pour le bureau attitré, qu'il soit fermé**

(63 %) ou en open space (16 %), alors que les espaces de travail non attribués ne reçoivent que 9 % des suffrages (5 % pour le flex office et 4 % pour le travail en espaces de coworking), autant que le télétravail exclusif à domicile.

- **Aujourd'hui ce sont les employés, les salariés les plus isolés et les moins autonomes qui manifestent le plus le souhait de retrouver un espace de travail délimité et attitré**, et c'est pour y retrouver un lien social mis à mal par la crise sanitaire.

Le bureau en entreprise n'a pas dit son dernier mot.

Cela est d'autant plus réel qu'à la question de savoir comment les répondants répartiraient leur temps de travail entre l'entreprise, la maison et les tiers lieux, c'est le bureau en entreprise qui l'emporte avec 55 % du temps de travail, suivi par le travail à la maison pour 37 % du temps.

Les tiers lieux, en revanche, sont très

²³ – « Clichy-Batignolles, nouveau quartier Business Friendly de la Banque-Assurance - Actualités Banque & Assurance », L'Agefi, 2021.

²⁴ – *Mon bureau post-confinement* (Éditions I, II & III), Chaire Workplace Management Essec.

²⁵ – I. Nappi et D. Lecuyer, *Les Tiers-lieux, une solution au télétravail subi ?* The conversation, juillet 2021.

peu plébiscités puisque les répondants ne souhaiteraient y passer que 6 % de leur temps de travail.

On constate des préférences statistiquement significatives en fonction de l'âge et de la position hiérarchique, traduisant des attentes différentes envers les espaces de travail.

Alors que le bureau fermé séduit plus de la moitié de l'échantillon et accorde toutes catégories sociales, certaines pratiques de management de l'espace de travail divisent. C'est le cas du coworking et des tiers lieux.

Les plus jeunes se montrent plus attirés que leurs aînés par le coworking (6,4 % contre 3 % environ parmi le reste de la population) et en revanche moins attirés qu'eux par le télétravail exclusif à domicile (4 % chez les Z, environ 10 % pour les X et les Y, et 7 % pour les Baby-boomers).

Alors que le bureau fermé se maintient comme solution préférée, c'est sa version collective et en petits effectifs qui semble plaire de plus en plus. Le télétravail, de son côté, chute fortement après un engouement initial, et passe en dessous des 10 %, alors qu'il avoisinait les 25 % lors du premier confinement.

Les tiers lieux

L'alternative du coworking reste de son côté très peu envisagée par les répondants de l'enquête (jamais plus de 5 %). En réalité, très peu d'entre eux déclarent avoir expérimenté cette solution auparavant (1,4 % de l'échantillon, contre près de 60 % en bureau fermé, 33 % en open space, 5 % en flex office).

Parmi ceux qui l'ont testée (portion de l'échantillon est principalement composée d'indépendants et de prestataires ou de cadres), cette solution est désignée comme idéale par 30 % des sondés.

À l'heure actuelle, si les tiers lieux sont si peu investis par les employés, c'est

probablement à cause d'une homogénéité sociologique qui y est fréquemment associée et qui s'avère performative, comme le montre l'enquête.

Celle-ci découle du projet qui a motivé le déploiement des tiers lieux, et de la cible professionnelle à laquelle ils se sont adressés en premier lieu. **Pensés comme des espaces d'innovations tournés vers le numérique et la création, les tiers lieux ont pris principalement la forme d'espaces de coworking et ont concerné dans un premier temps les indépendants, les autoentrepreneurs ou les start-up, et dans un second temps les salariés des entreprises du numérique.**

Le coworking séduirait significativement davantage les cadres, que les salariés les moins gradés (4 % contre 3 %), lesquels se porteraient davantage sur le poste attribué (fermé ou en open space) (84 %) ou sur le télétravail exclusif à domicile (11 %).

Les plus jeunes par exemple, se distinguent particulièrement des plus âgés en accordant une place bien plus importante à la fréquentation d'un tiers lieu, et l'intégreraient à part entière dans leur semaine de travail (1 journée complète en moyenne).

Ainsi La fréquentation du bureau aurait tendance à croître avec l'âge, alors que celle des tiers lieux suit une tendance inverse.

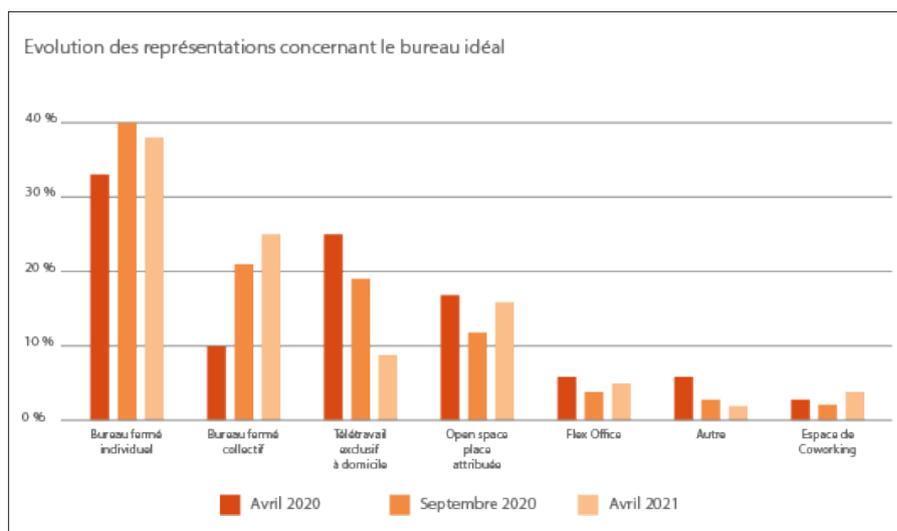
Les Franciliens, les parisiens et le bureau post-covid²⁶

Les Franciliens ont majoritairement bien vécu le confinement.

49 % des Franciliens ont bien vécu le confinement et 22 % l'ont mal vécu.

À l'échelle de la région francilienne : les salariés travaillant dans les principales villes de la première couronne sont

26 – Mon bureau post-confinement (Éditions I, II & III), Chaire Workplace Management Essec.



Source : Chaire Workplace Management, ESSEC

Évolution des représentations concernant le bureau idéal

ceux qui ont le plus mal vécu le confinement : 28 % des salariés de ces villes en moyenne ont mal vécu, contre 20 % des Parisiens.

Les salariés parisiens sont plus impatients que les salariés franciliens de retrouver leur bureau (64 % des salariés parisiens contre 58 % des salariés franciliens).

De même les salariés des quartiers les plus investis par les bureaux (QCA, La Défense, principales villes de la première couronne, 66 %) étaient plus impatients de retrouver leur bureau, que ceux des autres secteurs (55 %) (y compris autres arrondissements parisiens).

Le télétravail exclusif séduit plus les travailleurs franciliens que les travailleurs parisiens et même que les autres salariés en France.

11 % des salariés franciliens voudraient travailler à domicile uniquement, 7 % des salariés parisiens.

Les travailleurs franciliens et parisiens souhaiteraient travailler moins de jours/semaine au bureau que dans le reste du pays (2j/semaine au bureau contre 3j/semaine dans les autres métropoles).

Les salariés parisiens sont plus nombreux que les autres à être séduits par la perspective de travailler dans un 1/3 lieu proche de chez eux.

82 % des salariés parisiens/franciliens iraient travailler dans un 1/3 lieu à 15 minutes (reste du territoire : entre 70 % et 80 %), à raison d'une demi-journée par semaine.

Par suite du télétravail, l'envie de déménager est plus importante chez les Parisiens (51 %) que chez les Franciliens (48 %).

Comparativement, pour les autres métropoles régionales (44 %), les Ville moyennes hors IDF (40 %) et Petites villes hors IDF (26 %).

On constate une relation statistiquement significative entre l'envie de déménager des Franciliens et leur CSP. Les employés parisiens veulent davantage déménager (53 %) que les employés franciliens (48 %) ou provinciaux (41 %) et que les cadres parisiens (47 %).

CONCLUSION

Contrairement aux idées reçues, il n'a d'ailleurs jamais été aussi urgent de développer l'offre de bureaux parisiens. Déjà de plus en plus d'études soulignent qu'une majorité de salariés souhaitent retourner dans leurs bureaux, mais l'urgence est ailleurs.

Le marché immobilier de bureaux est aujourd'hui sclérosé. On enregistre un taux de vacance extrêmement faible, à 3,1 % au premier trimestre 2021, en chute libre par rapport aux 5 % enregistrés entre 2014 et 2019.

Pourtant, sanctuariser une vacance naturelle de marché à 5 % est primordial pour préserver les entreprises d'une flambée des loyers. Rappelons-nous une situation peu ou prou similaire, lorsqu'à la fin des années 80, dopé par les accords de Schengen, une pénurie structurelle et une inadéquation de l'offre de bureaux parisiens avait engendré une sur-réaction et la crise économique et financière de 1991, marquée par des faillites bancaires et immobilières.

Sommes-nous en train de sous-estimer la situation aujourd'hui ?²⁷ Le marché de la sous-location a explosé, alimenté par les grandes entreprises qui anticipent un besoin moindre de surfaces avec le boom du travail à distance, mais qui pour autant ne quittent pas la capitale. En plein essor, cette pratique est plébiscitée par les start-up et facilitée par les réseaux sociaux, mais contribue à biaiser le marché. En effet, les prises à bail en sous-location, ne sont pas comptabilisées dans les données de

la demande locative et viennent flouter la mesure de la vacance réelle des bureaux, largement surestimée.

L'offensive des grands acteurs du coworking, dont Paris est devenu le terrain de jeu privilégié, accentue aussi la pression sur un marché de bureaux déjà extrêmement tendu. Toujours plus nombreuses, les offres de Wework, Covivio et des autres fournisseurs de services hôteliers immobiliers ont emboîté le pas aux initiatives publiques portées par la Mairie de Paris, la région ou la métropole du Grand Paris. Multipliant les acquisitions, ces acteurs sont à l'origine de plus de 80 % des surfaces louées de plus de 2000 m² en trois ans à Paris.

Alors que la sortie de crise se précise, que l'activité économique reprend dans tous les secteurs et que tous les indicateurs économiques confirment une nette reprise, cette situation d'un marché immobilier de bureaux sclérosé dans le quartier d'affaires de la capitale doit nous interpeller.

Il est en effet inutile de rappeler que dans la compétition internationale que se livrent entre elles les villes-monde pour capter talents et investissements, disposer d'une offre de bureaux à la hauteur de ses ambitions est un prérequis indispensable à l'attractivité de la capitale.

Par ailleurs, il semblerait que la réduction des espaces pour le secteur de la banque et de l'assurance ne semble concerner uniquement les surfaces

commerciales et locaux dédiés à la clientèle. En effet, les outils digitaux se sont imposés comme une solution alternative au déplacement physique en agence pour réaliser des opérations bancaires quotidiennes, ce qui a impacté négativement les marges des agences. Par ailleurs, la crise de la Covid est venue amplifiée ce phénomène de baisse de la fréquentation des agences et de leur rentabilité.

Toutefois, les banques et assurances n'ont pour l'instant pas montré leur volonté de réduire les espaces de bureaux pour leurs collaborateurs, qui continuent à servir de point d'ancrage pour les salariés de ces enseignes.

27 – Ingrid Nappi, *Non, le virus n'a pas tué le bureau parisien*, Les Échos, 28 juin 2021.

Impact de la crise sanitaire sur l'immobilier de bureaux

LE POINT DE VUE DE INGRID NAPPI

Animé par l'Apur, le labo de prospective de l'observatoire de l'économie parisienne créé en 2021 est un lieu de recherche/action pluridisciplinaire. Il cherche à nourrir la réflexion autour des enjeux de la reprise économique après la crise sanitaire de la Covid-19 et à identifier des leviers pour accompagner les transformations de l'économie dans les années à venir.

Pour sa première année, il est centré autour de trois thématiques : la structure financière d'une ville à horizon 20 ans, les nouveaux secteurs économiques stratégiques et la lutte contre les inégalités comme facteur de développement des territoires. Une première série de contributions, émanant d'acteurs ayant différents profils, est publiée au cours du 2^e semestre 2021 dans le but d'être partagée avec l'ensemble des acteurs de l'économie parisienne.

Ingrid Nappi, professeure à l'ESSEC Business School, propose un diagnostic des évolutions des usages et du marché immobilier des bureaux à l'issue des premières vagues du Covid.

Concernant l'évolution des usages, elle relativise l'hypothèse d'une révolution du télétravail en s'appuyant notamment sur les résultats d'une enquête qu'elle a menée auprès de 2 643 employés de bureau en 2020, puis de 1 868 employés et utilisateurs de bureaux, en 2021 : Mon bureau post-confinement. La majorité des répondants à l'enquête se déclare contre l'idée du « tout-télétravail ». Si les salariés souhaitent travailler depuis leur domicile ou dans un tiers lieu proche de chez eux 1 à 3 jours par semaine, ils souhaitent conserver un bureau attitré (et non flex) pour se concentrer, notamment pour développer et entretenir leurs relations professionnelles.

L'Apur, Atelier parisien d'urbanisme, est une association loi 1901 qui réunit autour de ses membres fondateurs, la Ville de Paris et l'État, les acteurs de la Métropole du Grand Paris. Ses partenaires sont :

