

Quelles propositions immobilières en réponse aux mutations en cours ?

Constats

En trente ans, le travail de bureau a été transformé profondément par la micro-informatique et le déploiement de réseaux informatiques internes et externes. Le développement en cours de systèmes d'information nomades constitue une révolution du même ordre que les deux précédentes.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) facilitent le travail hors d'un bureau dans l'entreprise. De nouvelles pratiques de travail se développent à la faveur de la rencontre des attentes des salariés et des besoins de l'entreprise. Un rapport du centre d'analyse stratégique (CAS) pointait en 2009 le retard de la France sur les principaux pays de l'OCDE en matière de développement du télétravail¹ et notamment dans l'administration². Selon les sources et les définitions retenues, il concernerait aujourd'hui 6 à 17% de la population active française³. Les pouvoirs publics encouragent sa diffusion dans le cadre de la politique de transition énergétique pour la croissance verte⁴.

1. Les nouveaux lieux de travail

Le télétravail peut être une réponse aux difficultés croissantes des déplacements quotidiens. Il peut épouser différentes formes. Le travail à domicile s'impose comme le second lieu de travail des salariés⁵. Même si le déploiement de cette solution a un coût, elle offre l'avantage de ne pas susciter de double-loyer pour l'employeur.

Les modalités d'exercice de l'activité tertiaire évoluent avec l'acquisition de la faculté de transport des outils de travail. Nombreux sont les travailleurs qui demeurent connectés lors de leurs différents déplacements. Transports, aéroports, gares, hôtels, cafés, les espaces publics se transforment en espaces de travail nomades.

De nouvelles formes de relations à l'entreprise s'installent. Le nombre de travailleurs indépendants des secteurs non agricole a nettement augmenté ces dernières années en France⁶. Sous leur impulsion⁷, l'offre d'alternatives au bureau et au domicile s'est développée. Selon le niveau de services et d'intégration qu'ils proposent, ces tiers lieux répondent aux appellations de « télécentres », « co-working » ou « worklabs ».

2. Des espaces innovants accueillent de nouvelles attitudes au travail

Le modèle classique du bureau est mis à mal par le constat qu'un poste de travail est en moyenne occupé moins de la moitié du temps de travail. Les modalités d'attribution du poste de travail sont revues. Un nombre de postes inférieur à la population hébergée permet, à surface égale, de créer des espaces répondant notamment aux besoins spécifiques des formes collaboratives de l'activité propres à favoriser l'innovation.

Bien être pour mieux travailler. L'immobilier n'est plus seulement perçu comme le second poste de dépense de l'entreprise mais également comme un levier de performance. Avec l'arrivée de nouvelles générations de travailleurs, de nouvelles attitudes au travail se diffusent au sein de l'entreprise. Afin d'attirer et de conserver les nouveaux talents, les employeurs proposent des aménagements innovants disposant de nouveaux outils et services facilitant la rencontre et le partage des savoirs et des connaissances.

Le nomadisme se développe également au sein de l'entreprise. Les travailleurs hyper connectés s'approprient ces nouveaux lieux ou les anciens lieux renouvelés par des usages inédits. Les ordinateurs portables fleurissent sur les canapés, la cafétéria devient lieu de réunion, le bureau fermé se transforme en salle de réunion, le recoin est transformé en cabine téléphonique.

3. De l'immeuble au service immobilier

La question immobilière ne peut plus être traitée isolément de celle multidimensionnelle de l'environnement de travail. La valeur d'usage de l'immeuble s'enrichit de la gamme de services associée. Les résidents se transforment en clients, le gestionnaire immobilier en prestataire de service. Des outils nouveaux sont développés pour faciliter la réalisation des nouvelles missions de ce dernier.

Travailler dans un espace de « co-working » ou un « worklabs » offre l'opportunité de rejoindre la communauté qui en constitue le noyau dur. Y sont partagés les espaces et les services supports mais également les expériences et les savoirs. Le gestionnaire d'espace joue un rôle d'animation essentiel pour le développement de synergies d'affaires.

Les transactions de la nouvelle génération d'immeubles partagés s'opèrent en référence non plus du m², mais du poste de travail et du service associé, souvent à la carte. Les référentiels des acteurs de la filière évoluent. Investisseurs et promoteurs s'approprient Le vocabulaire de l'utilisateur.

Recommandations / préconisations issues de ce constat

La transformation du parc existant doit être abordée avec méthode. Il est recommandé d'accompagner la conception de solutions innovantes d'un travail d'identification des nouveaux besoins immobiliers, de recherche des dispositifs susceptibles d'y répondre et d'analyse des affinités de l'héritage immobilier.

1. S'inscrire dans la dynamique d'innovation

Bien que de plus en plus nombreuses, les solutions émergentes sur le marché immobilier n'en sont qu'au stade expérimental⁸. Les modèles économiques des tiers lieux demeurent à construire. Le bilan des expérimentations ne peut s'apprécier qu'après un temps suffisant à leur appropriation. Entreprendre un projet innovant impose d'opérer une veille des évolutions en cours.

Les réseaux sociaux sont les supports privilégiés des échanges entre les acteurs contemporains de l'innovation. Les projets font l'objet de nombreuses présentations à des acteurs privés et publics. Les premiers ont par exemple identifié que le recours à ces nouveaux dispositifs spatiaux est de nature à développer la capacité d'innovation. Les autres soutiennent le développement de projets susceptibles d'accroître l'attractivité de leurs territoires. Tout en contribuant à l'enrichissement de la collectivité, participer à ces échanges augmente les chances de réussite des projets de chacun.

La conception ou la transposition de dispositifs innovants ne peut s'envisager que par l'expérimentation. Les outils et méthodes de conception doivent tenir compte du rôle de l'utilisateur tout au long du processus.

2. Définir une stratégie immobilière adaptée

Les nouveaux enjeux de l'activité de travail appellent des réponses immobilières diversifiées aux différents besoins des services. La stratégie immobilière ne peut plus se concentrer sur la seule gestion d'immeubles regroupant l'ensemble des salariés d'une entité. Elle doit prévoir la mise à disposition de bureaux de passages pour les partenaires de ses activités et intégrer la mobilité de ses propres agents qui exercent partiellement ou en totalité leur activité dans d'autres lieux (domicile, bureaux satellites, tiers lieux, bureaux d'entités partenaires).

Une telle approche modifie la représentation de l'objet « immobilier d'activité » et des missions des services en charge de sa gestion. De fournisseur de m², le service immobilier se transforme en prestataire de services. De nouveaux indicateurs doivent être mis en place pour mesurer, au-delà du m² / poste de travail, la performance immobilière globale tant du point de vue de sa qualité que de son coût⁹.

Comme pour toute conception induisant un changement, la part la plus délicate de l'élaboration d'une stratégie immobilière, réside moins dans le fait de trouver des réponses

aux voies de progrès envisagées que dans l'anticipation des effets secondaires voire inattendus des réponses envisagées. S'agissant de décisions engageant des changements significatifs, il est recommandé de procéder à des exercices de simulation pour identifier les conséquences probables des scénarios retenus.

3. Repenser les processus de production de l'immobilier

Les outils de production de l'immobilier public orientent fortement vers la conception d'objets spécifiques dédiés à la seule activité de ses futurs résidents. La production de biens immobiliers publics plus adaptables serait facilitée par le transfert de la maîtrise de l'ouvrage à une direction immobilière responsable de la rentabilité des actifs immobiliers¹⁰.

Hérité de l'histoire, le patrimoine immobilier de l'État se caractérise par des architectures singulières propres à représenter le pouvoir et les missions qui s'y exercent. Son adaptation aux besoins actuels se révèle souvent onéreuse. Les modalités de sélection des maîtres d'œuvre contribuent à privilégier les choix des œuvres selon les critères d'image plutôt que d'usage. Sans méconnaître le rôle structurant des bâtiments publics dans la composition du paysage français, le Conseil estime qu'il est désormais indispensable d'opérer également ces choix selon le critère d'adaptabilité future des ouvrages.

Les opérations immobilières publiques se caractérisent par une durée de réalisation nettement plus longue que celles réalisées du secteur privé. L'obsolescence prématurée des ouvrages publics est une des conséquences les plus dommageables de ce phénomène. Le Conseil de l'immobilier de l'État n'a pas été à ce jour consulté sur les textes qui régissent la commande publique et l'immobilier. Pour autant, il appelle de ses vœux une relecture d'ensemble pour une meilleure prise en considération des contraintes opérationnelles et des coûts induits par leur application¹⁰.

¹ Centre d'analyse stratégique (2009). Le développement du télétravail dans la société numérique de demain. Paris, rapport [en ligne] <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/rapport-le-developpement-du-teletravail-dans-la-societe-numerique-de-demain.html>

² La loi Sauvadet n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique a fixé depuis les principes qui régissent le télétravail dans la fonction publique.

³ Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise en Ile-de France (ORIE) (2015), Travail à distance : quels impacts sur le parc de bureau, Actes du colloque du 10 février 2015.

⁴ Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, Art. 36 : « *En zone périurbaine et insulaire notamment, la politique nationale des transports encourage le développement d'offres de transport sobres et peu polluantes, encourage le report modal, lutte contre l'étalement urbain et favorise le développement du télétravail* »

⁵ 80 % des télétravailleurs travaillent à domicile selon le Tour de France du télétravail- édition 2012 [en ligne] http://www.tourdefranceduteletravail.fr/wp-content/uploads/sites/31/2013/03/Infographie_TourTT.pdf

⁶ Institut national de la statistique et des études économiques. (2015) L'emploi et les revenus des indépendants - Édition 2015. Paris : Insee. (Insee références)

⁷ Les travailleurs indépendants représentent 62 % des usagers des tiers -lieux professionnels selon le Tour de France du télétravail- édition 2012.

⁸ Marzloff B. (2014), Entretien regards croisés sur les nouveaux rapports à l'espace, au travail et à la ville, l'immobilier dans la ville de demain : vers de nouveaux usages et partages, sous la direction de Nappi-Choulet I. et Labussière S. Paris : Essec. (cahier n°2 de la chaire immobilier et développement durable).

⁹ Conseil de l'immobilier de l'État (2015) Fiches thématiques sur la responsabilisation de l'occupant sur la base d'un coût à l'occupant ou au service. [en ligne] <http://www.economie.gouv.fr/cie/travaux-thematiques-conseil-immobilier-letat>

¹⁰ Conseil de l'immobilier de l'État (2013) Moderniser la politique immobilière de l'État : cinquante propositions du Conseil de l'immobilier de l'État. 89 p [en ligne] http://www.economie.gouv.fr/files/Moderniser_la_politique_immobiliere_Etat.pdf

FOCUS : Externalités d'un réseau de télécentres urbains

Le groupe de la Caisse des dépôts a publié en mars 2014, la synthèse d'une étude réalisée en partenariat avec l'ENS Cachan et du cabinet de conseil PMP, visant à identifier les différentes externalités induites par le déploiement d'un réseau de télécentres urbains en France. La méthode retenue distingue six familles d'externalités : celles collectives liées à la mobilité, celles directes pour les télétravailleurs, celles pour les entreprises dont les salariés télétravaillent, celles liées au bien-être et à la santé, celles territoriales, sociétales et économiques et enfin celles pour les entreprises opérateurs de transports en commun.

Les auteurs de l'étude concluent que les externalités du travail en télécentres sont positives pour l'ensemble des acteurs étudiés. Un télétravailleur gagnerait 73 minutes par jour télétravaillé, économiserait 124 € par mois et constaterait une amélioration de sa santé et sa qualité de vie. La production de son entreprise augmenterait de 13 % par la combinaison d'une baisse de l'absentéisme, une augmentation des heures de production et de la productivité journalière.

Les bénéfices pour les collectivités locales et l'État ont été estimés dans une projection à l'horizon 2025. Il ressort des hypothèses retenues qu'une commune qui comporte un télécentre verra ses recettes fiscales augmenter de 50 000 €, sa population croître de 56 habitants et gagnera 9 emplois. Au niveau national les gains économiques résultant de l'évitement de 116 000 déplacements pour 1,5 % des actifs en télécentres représenteraient une économie annuelle de 500 M€.