

FOCUS

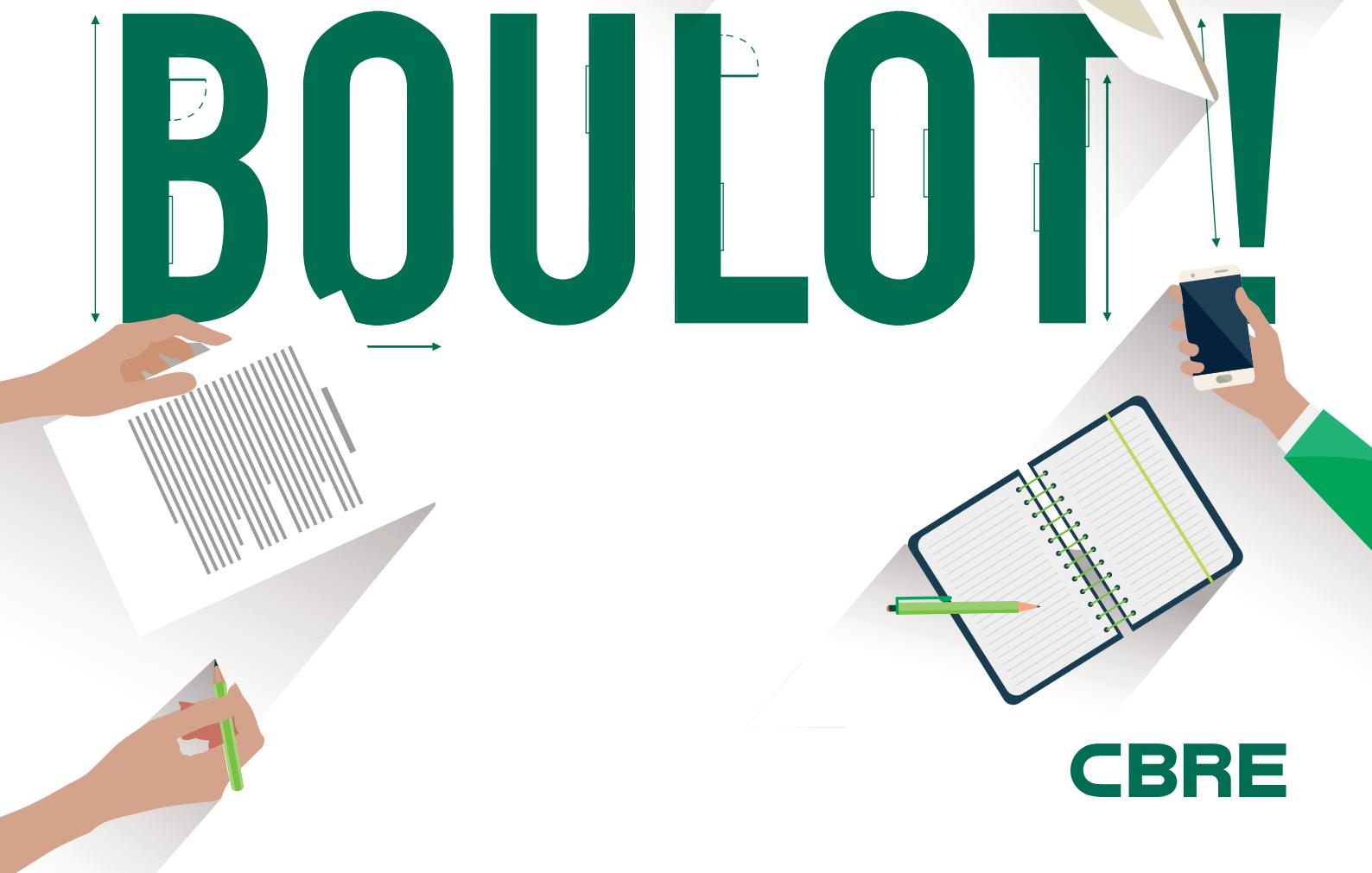
**LES LIEUX POUR TRAVAILLER :
NOUVELLES TENDANCES, NOUVEAUX ENJEUX**

2015

AU



BOULETON!



CBRE

ÉDITO



L'entreprise voit grandir l'émergence de nouveaux lieux de travail. En écoutant nos clients, en les accompagnant dans leur transformation vers plus d'agilité et de performance, nous avons constaté que les lieux de travail évoluent pour s'adapter aux transformations de la société et aux nouvelles façons de travailler. À l'heure où le nomadisme professionnel et la tablette digitale se démocratisent, les lieux de travail se transforment eux aussi, à la vitesse des technologies de l'information et de la communication. Mobilité professionnelle, maturité des nouvelles technologies, demande sociétale pour une meilleure qualité de vie, tous ces facteurs contribuent à l'émergence de nouveaux lieux, mieux adaptés aux évolutions de la société et de la vie professionnelle.

Nous vous proposons de partager nos observations sur les dernières tendances et de faire un tour d'horizon de ces nouveaux lieux de travail qui émergent sur le marché de l'immobilier mondial. Quels sont ces nouveaux lieux, qui les utilise ? Que nous disent-ils sur nos façons de travailler ? Quelles sont les perspectives pour demain ?

Avant de répondre à ces questions, une grande tendance se dessine : les lieux de travail traditionnels, le travail en présentiel et les organisations verticales déclinent. Les frontières spatio-temporelles de l'entreprise et les rapports au travail ont subi des transformations profondes. L'entreprise de demain sera plus nomade, ultra-connectée, multi-spatiale et matricielle ou sera obsolète...

Jérôme Bosc,
Head of Strategic Consulting France, CBRE

SOMMAIRE

INTRODUCTION

- p.5 -

Travailler
à domicile, symbole
de la qualité de vie
au travail
- p.7 -

Les tiers-
lieux, reflet du
nomadisme
professionnel
- p.7 -

LES LIEUX DE TRAVAIL : CONSTATS ET ENJEUX

- p.7 -

Les centres
d'affaires témoins
d'un modèle de
travail traditionnel
- p.8 -

Le coworking,
un écosystème de
travail holistique
- p.8 -

Entretien avec
Patrick Arribat de
Sanofi Pasteur MSD
- p.12 -

L'ère du collectif
et la culture de
la collaboration
- p.13 -

Les lieux : points
d'ancrage de
l'image de marque
de l'entreprise
- p.13 -

Corpoworking
et transparence :
le coworking
en entreprise
- p.13 -

Entretien
avec Sabine Brunel
d'Axa France
- p.16 -

IMPACT DES NOUVEAUX LIEUX SUR L'ENTREPRISE

- p.13 -

CONCLUSION : LES NOUVEAUX LIEUX DE TRAVAIL EN 2030

- p.17 -

INTRODUCTION

TRAVAILLER EN 2014/2015



3ANS

Durée moyenne passée en poste avant une mobilité.



Temps de travail moyen passé à son poste¹.



Part des travailleurs à distance en Europe du Nord².

DE NOUVEAUX LIEUX POUR DE NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Avec l'évolution de l'organisation du travail et le nomadisme professionnel, de nouveaux concepts de lieux émergent. Très divers et souvent atypiques, ils correspondent à de nouvelles façons de travailler et sont le reflet d'une toute nouvelle manière d'envisager la vie et les rapports professionnels. Plusieurs tendances majeures se répandent : les lieux de **coworking**, l'utilisation accrue des **tiers-lieux**, le développement d'**incubateurs** et de **pépinières**. **Campus professionnels et accélérateurs de projets** fleurissent dans les grandes agglomérations et constituent autant de nouveaux lieux de travail qui laissent penser que l'*open space* et l'immobilier vertical ont fait leur temps. Les lieux de travail évoluent et les interactions professionnelles ont lieu par capillarité et transgressent les frontières habituelles de l'entreprise.

VERS UNE SOCIÉTÉ DE L'IMMÉDIATÉ

Plusieurs phénomènes expliquent l'émergence de ces nouveaux lieux. Les salariés expriment désormais un besoin d'autonomie et de flexibilité, ainsi que le souhait de mieux concilier vie professionnelle et personnelle. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont plus performantes et facilitent le travail à distance. Enfin, les "générations Y et Z", hyper-connectées, travaillent partout et à tout moment, estompant toujours davantage les limites entre vie privée et professionnelle. Les unités de temps et de lieux qui structuraient autrefois le travail en entreprise ont éclaté. **Le temps du travail en présentiel au bureau**

fait place progressivement à l'**ATAWAD** : "**AnyTime, AnyWhere, AnyDevice**" et à un nouveau mode managérial basé sur la confiance et la coopération.

LE TRAVAIL : UN BIEN DE CONSOMMATION COMME UN AUTRE

Ces changements sociétaux et culturels de fond placent de plus en plus le travail dans une logique de consommation, au même titre que d'autres produits et services. Aujourd'hui, de nouveaux critères, liés à la qualité de vie des salariés, interviennent dans le choix d'un emploi : la distance par rapport au domicile, les services et avantages proposés par l'entreprise ou encore la richesse du réseau professionnel qu'on y trouvera. Un nouvel équilibre s'installe dès lors dans les rapports de travail : **l'employé devient aussi le client de son entreprise et des avantages qu'elle propose**, ce qui induit un réajustement des comportements et des rapports humains.

LIEUX DE TRAVAIL ET IMAGE DE MARQUE

Dans cette logique de consommation, les lieux de travail sont devenus pour l'entreprise des éléments stratégiques pour attirer les talents, fidéliser les salariés et séduire les clients. Le choix de lieux attractifs et fédérateurs, qui incarnent la culture, les valeurs et l'image de marque de l'organisation est désormais un levier de compétitivité déterminant. **Les lieux de travail font aujourd'hui partie de la stratégie de marque de l'entreprise**, aux côtés de ses produits ou services, de sa politique RH, de ses valeurs et de son éthique.

LES ESPACES OU LES LIEUX ?

Les espaces de travail sont l'aménagement intérieur d'un lieu : bureaux individuels, salles de réunion, espaces partagés, cafétéria. Ils sont situés à l'intérieur des lieux de travail qui sont leurs conteneurs : les locaux et les bâtiments. Les analyses et tendances abordées dans ce document ne concernent que les lieux de travail, pas les espaces qui feront l'objet d'une prochaine publication.

¹ Étude CBRE US, « The Evolving Workplace », juillet 2014.

² Étude Observatoire de la parentalité en entreprise, 2013.

A photograph of two women sitting at a table on a terrace, working on a laptop. They are surrounded by modern outdoor furniture and a large, vertical green wall covered in plants. In the background, a modern building with a glass facade is visible. A large, semi-transparent teal circle is overlaid on the upper portion of the image, containing the text.

**LES FRONTIÈRES SPATIO-
TEMPORELLES DE L'ENTREPRISE
SE TRANSFORMENT AU MÊME
RYTHME QUE LE RAPPORT À LA VIE
PROFESSIONNELLE MUTE. LES LIEUX DE
TRAVAIL ÉVOLUENT ET RECOUVRENT
DÉSORMAIS UNE DIMENSION
STRATÉGIQUE INÉDITE.**

Travailler à plein temps dans les locaux de l'entreprise reste la tendance majoritaire en France. Néanmoins, 18 % de la population active³ travaille à domicile une partie du temps et une part croissante utilise des centres d'affaires. D'autres se déplacent en permanence, utilisent quotidiennement des tiers-lieux ou choisissent le coworking...

LES LIEUX DE TRAVAIL : CONSTATS ET ENJEUX

LES LIEUX DE TRAVAIL EN 2014⁴



LE BUREAU
utilisé à 90 % par les entreprises.



LE DOMICILE
utilisé par 80 % des télétravailleurs.



LES TIERS-LIEUX
utilisés par 80 % des travailleurs à distance.

Les centres d'affaires et espaces de coworking utilisés par 10 % des travailleurs à distance.

Le lien entre le bien-être des salariés et leur productivité est aujourd'hui un fait établi et conduit les entreprises à mettre en place des dispositifs pour améliorer la qualité de vie au travail.

TRAVAILLER À DOMICILE, SYMBOLE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

Favoriser la conciliation de la vie professionnelle et privée fait désormais partie des pratiques RH courantes. Dans cette optique, **de nombreuses entreprises** comme Accenture, Air France ou Areva **ont signé des accords sur le télétravail avec leurs partenaires sociaux**. Très répandu en Amérique et en Europe du Nord, ce mode de travail s'impose en France comme une nouvelle tendance et 80 % des travailleurs à distance choisissent leur domicile comme lieu de travail⁴. À l'horizon 2020, 50 % de la population active française pourrait être concernée par le travail à distance⁵. Plébiscité par les salariés, le télétravail à domicile présente aussi de nombreux avantages pour l'entreprise, même si sa mise en place reste lourde. Elle implique, en effet, la signature d'une convention selon une procédure bien encadrée et, surtout, l'évolution des modes de management traditionnels.

QUI TRAVAILLE À DOMICILE ?

- Les salariés dont les postes sont compatibles avec une activité à distance.
- Les travailleurs indépendants.
- Les salariés des TPE.
- Les professions libérales.

LES TIERS-LIEUX, REFLET DU NOMADISME PROFESSIONNEL

Si la majorité des travailleurs à distance choisissent leur domicile pour exercer leur profession, 15 % utilisent régulièrement les tiers-lieux⁴. Il s'agit de **lieux publics conçus et équipés pour que les usagers de passage puissent y travailler**. Lounge d'aéroport, salons privés des compagnies aériennes,

Les avantages du télétravail ⁴	Les freins au télétravail
Baisse d'absentéisme : 5,5 jours d'arrêt de travail en moins par an par télétravailleur.	Mise en œuvre complexe : adaptation des logements, installation logistique et suivi administratif.
Diminution des coûts de santé pour la collectivité : 46 M€ par an.	Déconnexion sociale pour le salarié et difficulté de cultiver le sentiment d'appartenance.
Gain sur les temps de transport : 1h10 par jour.	Culture managériale du présentiel : prédominante dans l'entreprise française.
Hausse de productivité : 22 % en moyenne.	Difficulté à passer de l'expérimentation au déploiement opérationnel.

cafés Wi-Fi, halls de gare, bibliothèques... la plupart proposent à leurs clients une connexion à Internet et des prestations de restauration. Utilisés ponctuellement par les nomades professionnels qui s'y arrêtent entre deux rendez-vous ou deux avions, ils sont en accès libre, soit gratuitement, soit avec une carte de membre. L'utilisation des tiers-lieux est amenée à augmenter avec l'exigence de flexibilité imposée par les marchés de plus en plus concurrentiels et la mobilité géographique et professionnelle, devenue aujourd'hui une des composantes essentielles du développement de carrière.

³ Étude Observatoire de la parentalité en entreprise, 2013.

⁴ Étude Caisse des Dépôts, mars 2014.

⁵ Rapport du Centre d'Analyse Stratégique, 2009.

QUI UTILISE LES TIERS-LIEUX ?

- Les populations hyper-mobiles : commerciaux, auditeurs, consultants, cadres supérieurs.
- Toute personne en déplacement professionnel occasionnel.
- Tout travailleur non affecté à un lieu de travail dédié : indépendants, *freelance*, libéraux.

UN PEU DE TERMINOLOGIE

Taylorisme, fordisme, toyotisme et tous les modes d'organisation et de management qui en découlent sont des concepts d'un autre siècle. Aujourd'hui, les organisations à dominante tertiaire tentent de remettre l'individu au cœur de leurs préoccupations et de leurs stratégies, ainsi de nouvelles façons d'envisager le travail émergent :

- **le travail holistique** : un nouveau concept selon lequel tous les aspects de la vie d'un individu sont interconnectés et interdépendants, la vie professionnelle faisant partie d'un tout global.
- **le travail ubiquitaire** : conséquence directe de l'effet couplé de la mobilité professionnelle et des nouvelles technologies, le travail peut être réalisé partout, dans plusieurs endroits à la fois et à tout moment.
- **la mobilité** : fusion de mobilité et d'ubiquité pour désigner la "présence" en plusieurs lieux simultanément, grâce aux nouvelles technologies.

LES CENTRES D'AFFAIRES, TÉMOINS D'UN MODÈLE DE TRAVAIL TRADITIONNEL

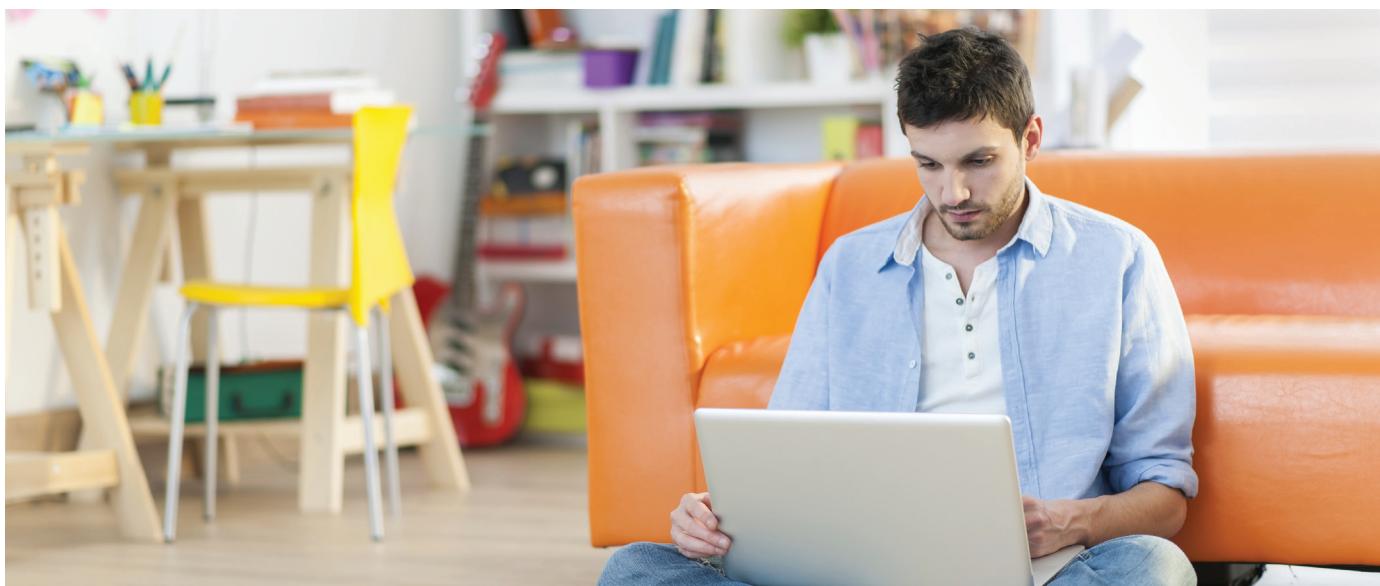
Si de nombreuses entreprises semblent mûres pour autoriser le télétravail et d'autres pour recourir à des tiers-lieux, une grande partie fait aussi appel à des centres d'affaires. Ils sont dédiés à l'accueil de tous types de travailleurs à distance et tous types d'entreprises. Loués, majoritairement par des organisations qui souhaitent moduler la gestion de leurs espaces de manière temporaire (déménagement, travaux, surcharge, etc.) ou définitive, ils offrent un environnement de travail classique : bureaux, connectivité, matériel informatique, salles de réunion. Généralement proches des lieux d'habitation des grandes agglomérations, ils se situent à proximité des nœuds de transport pour faciliter l'accessibilité. De nombreux centres *premium* s'implantent au cœur des grandes villes et offrent des services plus prestigieux. Ces lieux sont

proches des bureaux des entreprises et adaptés à une organisation de travail traditionnelle. Ils ont fleuri dans les années 80 et continuent à être utilisés ponctuellement pour leur flexibilité en matière de gestion des espaces.

LE COWORKING, UN ÉCOSYSTÈME DE TRAVAIL HOLISTIQUE

Depuis quelques années, le *coworking* s'invite au rang des tendances mondiales de fond. Bien plus que de simples lieux, les espaces de *coworking* constituent de véritables écosystèmes de travail, agencés pour faciliter le travail collaboratif et l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des utilisateurs. Le concept reste simple : un environnement convivial qui simplifie les échanges et la créativité et un équipement professionnel, favorisant la productivité. L'idée du *coworking* ? Proposer aux utilisateurs un environnement de travail pratique, vivre une expérience

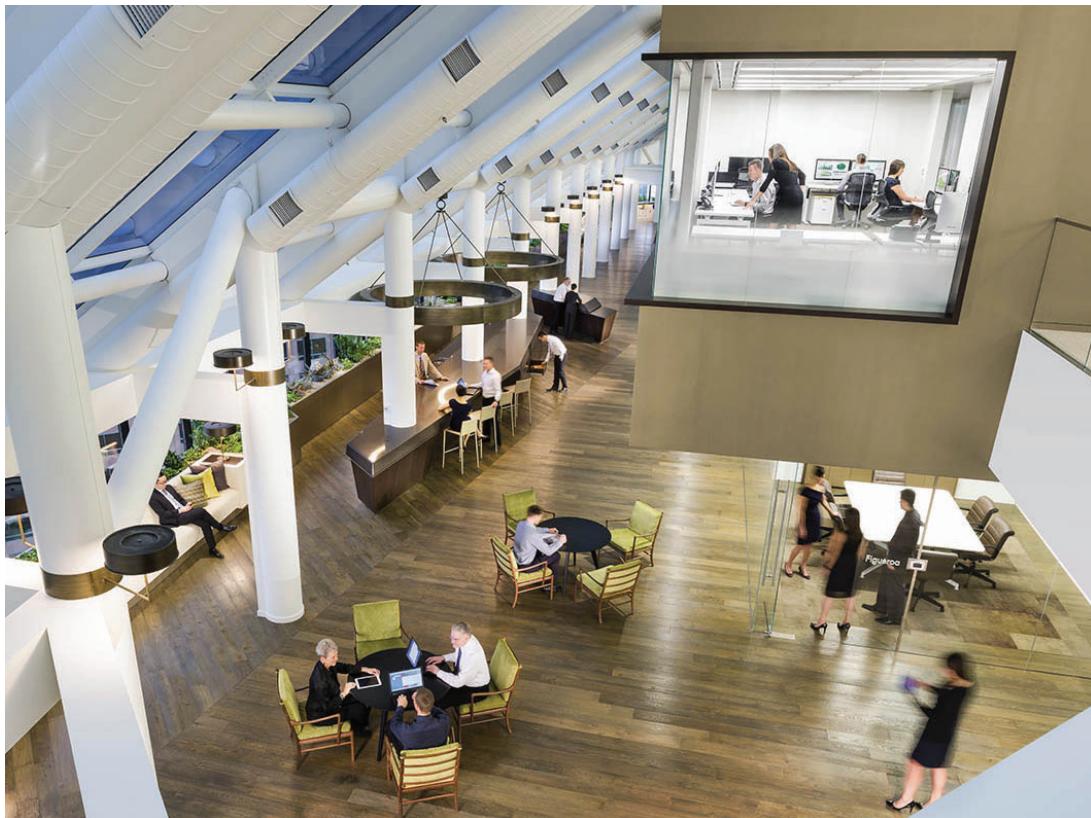
Les plus pour l'entreprise	Les plus pour les salariés
Souplesse de la location d'espaces.	Accessibilité.
Flexibilité dans la gestion des actifs immobiliers.	Un environnement de travail professionnel.
Optimisation des espaces vides générés par le travail à distance.	Émulation de la collectivité de travail.



Les avantages du coworking	Les points de vigilance
Flexibilité de la location à l'heure ou à la journée.	Implication dans la vie communautaire.
Synergies professionnelles.	Intelligence émotionnelle nécessaire.
Optimisation des espaces vides générés par le travail à distance.	Relationnel et respect des autres indispensables.
Partage des mêmes valeurs de travail.	Pas de hiérarchie : rapports basés sur l'intelligence collective.
Accès à des services facilitant l'équilibre vie professionnelle et personnelle.	

humaine agréable, avec un accès à une palette de services complets. Les lieux de coworking disposent d'espaces de travail modulables (collectifs ou privés), de services de bureautique, de connectivité... Ils permettent d'inviter des clients à déjeuner grâce à des services de restauration. Certains proposent des prestations de conciergerie, de garde d'enfants, de parking, d'accès à des listes de prestataires ou de services commerciaux. D'autres, des séminaires de formation ou l'organisation de colloques professionnels sur des thématiques d'intérêt collectif, des événements musicaux et culturels. Réserver son bureau au regard des critères souhaités ne nécessite que quelques clics. Le coworking réunit tous les élé-

ments essentiels à la vie moderne d'un individu : son travail, ses besoins intellectuels, ses besoins de contact sociaux, ses loisirs... Le coworking répond à une nouvelle vision holistique de la vie, le travail n'étant qu'une de ses composantes.



⁶ Étude Chire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC, « Mon bureau de demain », juin 2013.

⁷ Étude ARSEG, Buzzy Ratios, 2014.

⁸ Étude CBRE US, « The Evolving Workplace », juillet 2014.

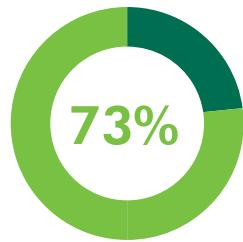


des futurs managers ne souhaitent plus de bureau classique⁶.



**16 497€
HT PAR AN**

Coût moyen d'un poste de travail en France pour une entreprise (immobilier, voyages, équipements et moyens, services, exploitation)⁷.



des futurs managers privilient l'espace de travail collectif⁶.



10 À 15%

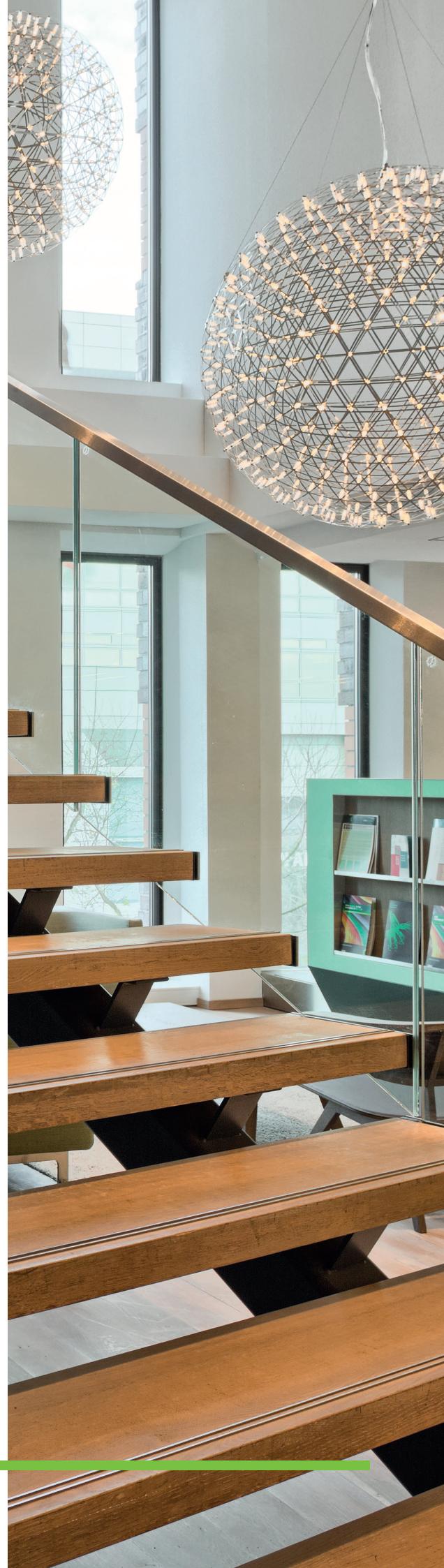
Taux de satisfaction en plus chez les employés qui peuvent choisir leur lieu de travail⁸.

L'ÉCONOMIE DE LA COLLABORATION

« De nombreuses grandes entreprises adossent leur marque à des lieux de coworking. Elles financent ainsi des projets et des concepts innovants qui peuvent être bénéfiques pour le développement de leurs activités. Associer son nom à un lieu de travail atypique, qui favorise l'innovation et l'esprit collaboratif, représente un avantage concurrentiel non négligeable. C'est un moyen efficace de positionner sa marque employeur et d'attirer les talents. Le coworking est le reflet d'un nouveau phénomène : l'économie de la collaboration qui fonctionne sur le principe de la synergie et des bénéfices collatéraux.

La flexibilité, le partage et les échanges sont aujourd'hui les nouvelles valeurs de travail.

Mischa Schlemmer,
Architecte et économiste,
spécialiste des écosystèmes de travail et des lieux de travail



ZOOM

LE COWORKING : LIEUX DE L'ESPRIT COMMUNAUTAIRE ET DES VALEURS PARTAGÉES

Aujourd'hui, rares sont celles et ceux qui choisissent un travail sur le seul critère de la rémunération ou de l'intérêt du poste. La qualité de vie au travail représente 45 % des éléments importants cités par les salariés dans l'intérêt qu'ils éprouvent pour leur travail et les lieux de travail 33 %⁹.

SYNERGIES PROFESSIONNELLES ET INNOVATION

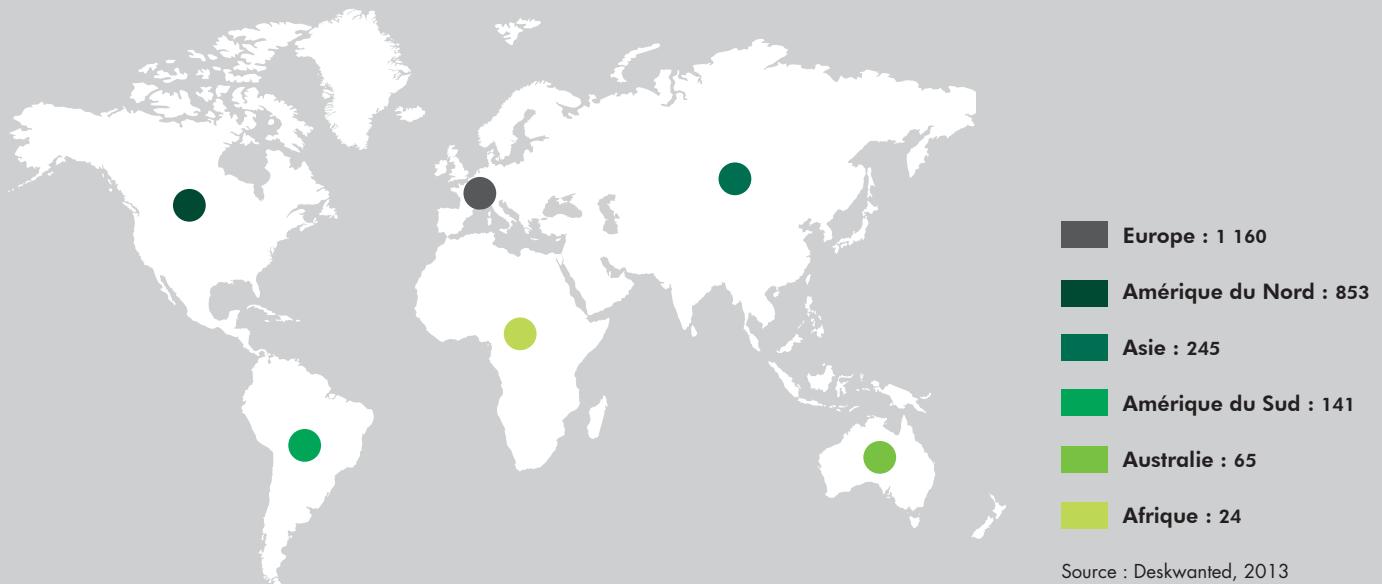
Les espaces de coworking affichent des valeurs comme le développement durable, la technologie ou le troc de services. Certains donnent la priorité aux femmes, d'autres au bien-être. Contrairement aux centres d'affaires, on vient y chercher bien plus qu'un lieu connecté et fonctionnel. On rejoint un collectif de travail stimulant, une ambiance et des valeurs particulières. On choisit sa "tribu" pour travailler dans les conditions qui nous conviennent. L'émergence de ces nouveaux concepts est le reflet d'une évolution sociétale importante.

LES ACCÉLÉRATEURS DE TALENTS ET D'IDÉES

Certains lieux de coworking vont beaucoup plus loin et soutiennent financièrement des projets innovants et des entrepreneurs créatifs. Ces pépinières ou incubateurs sont de véritables accélérateurs de projets et de talents. Ils s'imposent aujourd'hui comme les mécènes de l'entrepreneuriat. Parmi eux, *Numa* à Paris ou encore *The Family* en Californie.

⁹ Étude CBRE US, « The Evolving Workplace », juillet 2014.

LES LIEUX DE COWORKING DANS LE MONDE



SANOFI PASTEUR MSD, ET SES ESPACES PARTAGÉS : UTOPIE OU RÉALITÉ ?

**SANOFI
PASTEUR MSD**

Assure l'autorisation de mise sur le marché, la promotion, la distribution et la commercialisation de vaccins et médicaments pour la zone Europe. Plus de 1000 salariés salariés en Europe, 19 pays, CA de plus de 847 millions d'euros.

Entretien avec Patrick Arribat, Directeur

des Ressources Humaines Europe de Sanofi Pasteur MSD, à Lyon.

« *Mi-mars 2014, nous avons quitté nos locaux historiques pour investir de nouveaux lieux, plus modernes et mieux adaptés à notre nouveau projet d'entreprise. Avec 6 000 m² répartis sur cinq étages vides, nous avons eu la liberté de créer un lieu qui reflète nos modes de travail : la transversalité et les synergies. »*

L'originalité des lieux

« *L'espace est décloisonné pour faciliter la circulation et les interactions entre les différents services. Tous nos collaborateurs sont mobiles et équipés d'ordinateurs portables. Différentes typologies d'espaces sont à leur disposition et répondent à leurs besoins professionnels : espaces partagés, bulles de concentration, phones box, salles de réunions, village café. Une charte de bien-être a été partagée avec l'ensemble des collaborateurs pour déterminer les modalités du "bien vivre" ensemble dans ce nouveau lieu.* »

Une conduite du changement nécessaire

« *CBRE a été un partenaire clé dans la conduite de ce projet et dans l'accompagnement du changement, indispensable à la mise en place d'une telle initiative. Leur expertise et leur connaissance des tendances immobilières nous ont permis de faire les bons choix et d'engager notre management et nos équipes dans cette nouvelle aventure. Après quelques réticences, inhérentes à tout processus de changement, nos collaborateurs éprouvent aujourd'hui une grande fierté à travailler dans ce nouveau lieu aménagé sur mesure. »*

Les clés du succès

« *Impliquer les partenaires sociaux et les salariés en amont du projet a été crucial. Nous avons créé un organe d'échange spécifique pour que certains élus du CHSCT* et du CE** participent au choix du mobilier et de la configuration des lieux. Les collaborateurs ont été consultés sur le choix de certains points d'aménagement et nous les avons invités à visiter virtuellement leur futur lieu de travail, grâce à un show-room.* »

*Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

**Comité d'Entreprise

La transformation des lieux de travail est annonciatrice de deux tendances de fond : le recul progressif du travail en présentiel et des liens hiérarchiques pyramidaux, au profit d'un collectif de travail fédéré autour de valeurs fortes et organisé en holocratie.

L'IMPACT DES NOUVEAUX LIEUX SUR L'ENTREPRISE



2 500
LIEUX

de coworking dans le monde en 2014¹⁰.



109 000
PERSONNES

dans le monde travaillent dans les lieux de coworking¹¹.

L'ÈRE DU COLLECTIF ET LA CULTURE DE LA COLLABORATION

Chacun devient le client potentiel de l'autre et les opportunités de business et de synergies peuvent émerger de façon beaucoup plus fluide que dans un environnement traditionnel, où les relations sont plus formatées. **Cette tendance est renforcée par la généralisation du travail en mode projet et la recrudescence des organisations matricielles qui estompent les liens hiérarchiques classiques** et diluent les processus de prise de décision. Cette transformation annonce aussi la disparition des espaces individuels, attribués de façon statutaire, au profit d'espaces collaboratifs et du *desk-sharing*. De telles transformations vont de pair avec **un management par la confiance et la bienveillance**, dans un mode collaboratif.

LES LIEUX : POINTS D'ANCRAGE DE L'IMAGE DE MARQUE DE L'ENTREPRISE

Nombreuses sont les sociétés qui décident, suite à un projet de transformation, de totalement repenser leurs lieux de travail traditionnels, pour mieux refléter leur marque et véhiculer leurs valeurs professionnelles. Nécessité d'adapter les effectifs à une nouvelle conjoncture, fusion-acquisition, cession d'actifs, repositionnement stratégique sur le marché, arrivée à terme d'un bail immobilier... autant de raisons de changer de lieu de travail et d'entraîner les salariés et les managers vers de nouvelles façons d'interagir et de produire ensemble. **Le nouveau lieu de travail devient alors un vecteur du changement organisationnel et ancre dans l'espace et la réalité le nouveau projet d'entreprise.** Au même titre que son histoire et ses mythes (entreprises familiales, tradition d'artisanat), sa symbolique (les logos, le mode managérial) et ses pratiques (ses processus et politiques), les lieux d'une entreprise sont le reflet de sa culture et véhiculent son image, auprès des salariés et à l'externe.

LA GÉNÉRATION Y : HYPER-COCONNECTIVITÉ ET MODULARITÉ¹²

Créer des lieux de travail attractifs et ouverts est particulièrement important pour attirer les talents issus de la « génération Y ». 86 % des jeunes qui arrivent sur le marché du travail s'attendent à être équipés de terminaux mobiles par leur entreprise, 96 % d'entre eux s'attendent à avoir le choix quant à leur lieu de travail et 83 % souhaitent pouvoir choisir le moment où ils travaillent. À l'heure où la génération Y consulte le palmarès « Great Place to Work » avant d'envoyer une candidature, l'entreprise a tout intérêt à créer des lieux innovants et hyper-connectés si elle compte les attirer.

CORPOWORKING ET TRANSPARENCE : LE COWORKING EN ENTREPRISE

Face aux catastrophes industrielles et aux dérives éthiques qui ont eu lieu ces vingt dernières années, **la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise s'est imposée comme un élément clé de l'image de marque.** Faire preuve de transparence, d'ouverture et afficher une éthique irréprochable font désormais partie des exigences de base des salariés et des parties prenantes. Cette tendance de fond se reflète dans le choix des lieux de travail.

En lieu et place du prestigieux siège d'entreprise, feutré et confidentiel, on assiste à l'émergence d'espaces d'accueil plus ouverts qui facilitent la fluidité et la circulation des personnes et affichent une volonté de transparence. Le *corpoworking* consiste à disposer d'un espace dédié que l'on peut partager avec des parties prenantes externes pour faciliter la coopération

¹⁰ Deskwanted, 2013

¹¹ Ibid.

¹² Étude JobTeaser, 2012.

(avec des partenaires, des clients ou des fournisseurs). À l'instar des lieux de coworking, ces lieux d'accueil sont dotés de cafétérias, d'espaces multi-usages et polymorphes et ressemblent davantage à des *hubs* ou des halls d'aéroport qui fourmillent d'activité et d'interactions humaines. Comme les *coworkers*, les collaborateurs de l'entreprise entrent et sortent selon leurs impératifs professionnels, les clients et partenaires bénéficient d'un espace convivial et fonctionnel, dans lequel ils peuvent travailler avant de repartir. **Les frontières entre l'entreprise et le monde extérieur sont moins nettes et illustrent une nouvelle tendance : la volonté de travailler dans la transparence, la souplesse et la coopération.**



À CHAQUE ENTREPRISE SA CULTURE IMMOBILIÈRE¹³

LES VERTICALES :

LES GRANDES ENTREPRISES TRADITIONNELLES

Souvent *leaders* dans leur secteur, elles fonctionnent sur le modèle de la supériorité économique et de la verticalité, selon un mode pyramidal. Leur culture immobilière : « **traditionnelle** ».

LES COLLABORATIVES :

LES GRANDES ENTREPRISES ÉVOLUTIVES

Elles affichent des valeurs de développement durable, de RSE, de qualité de vie au travail et fonctionnent selon un mode collaboratif. Leur culture immobilière : « **ouverte à l'innovation** ».

LES FAMILIALES :

GRANDES PME ET MAISONS FAMILIALES

Elles fonctionnent selon le mythe et les valeurs traditionnelles héritées des fondateurs. Leur culture immobilière : « **liée à la personnalité du dirigeant** ».

LES ADAPTATIVES :

PETITES PME ET START-UP

Elles ont une forte capacité d'adaptation au marché et fonctionnent selon le mode collaboratif. Leur culture immobilière : « **adaptive** ».

APPÉTENCE DES ENTREPRISES AUX DIFFÉRENTS LIEUX

	Bureau traditionnel	Travail à domicile	Tiers-lieux	Centres d'affaires	Coworking
Les verticales : les grandes entreprises traditionnelles	★★★★★	★★	★★	—	—
Les collaboratives : les grandes entreprises évolutives	★★★★	★★	★★★★	★★	★
Les familiales : grandes PME et maisons familiales	★★★★★	★	★	★	—
Les adaptatives : petites PME et start-up	★★	★★★	★★★★	★★★★	★★

¹³ Étude CBRE, « Montre-moi ton bureau », 2014.

LE PROJET IMMOBILIER COMME VECTEUR DU CHANGEMENT

« Aujourd’hui, on vient au travail pour participer à une activité d’équipe et rejoindre un collectif de travail. Nos clients nous demandent de plus en plus de réaménager leurs locaux dans ce sens et de concevoir des espaces fluides qui facilitent la circulation et effacent les symboles statutaires. Ces demandes accompagnent le plus souvent des projets de transformation de fond de l’entreprise. Nous aidons nos clients à concevoir des lieux sur mesure, reflet de leur nouvelle organisation et de leurs valeurs. Cela passe par une analyse précise, en amont, de leur problématique et l’identification d’éventuels freins. Le plus important reste de les accompagner dans la conduite du changement. Sensibiliser le top et le middle management dans le déploiement du projet est essentiel à sa réussite, car ce sont les ambassadeurs clés d’un processus de changement.

Sybille Dequero,

Directrice du Pôle
Conception et
Création, CBRE
Workspace France



AXA FRANCE,

INTÉGRE LES NOUVEAUX LIEUX

DANS LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE

Entretien avec Sabine Brunel, Directeur Immobilier d'Axa France.

« Depuis un an, Axa France développe des business centers internes à nos immeubles et accessibles sans réservation. Objectifs : réduire les déplacements des salariés en visite sur les différents sites du groupe et optimiser leur temps de travail et de trajet. Les retours des salariés et du management sont positifs. La flexibilité dans le choix du lieu de travail augmente le confort et la qualité de vie des salariés. »

Quels sont les tendances d'avenir de tiers lieux et les avantages pour l'entreprise?

« Il existe effectivement d'autres lieux de travail, en co working, qu'AXA n'a pas encore expérimentés. Ces lieux, qu'on peut louer ponctuellement à l'heure ou à la journée, sans autre forme d'engagement, offrent une grande souplesse, comparé à la location de lieux classiques. Les nombreuses implantations géographiques, en zone urbaine et péri-urbaine, représentent aussi un avantage important pour trouver un lieu à proximité de nos sites ou du domicile d'un salarié. »

Cette pratique est-elle un phénomène de mode ou une tendance de fond ?

« Je suis convaincue que l'utilisation des nouveaux lieux de travail prend de l'ampleur et va transformer durablement nos façons de travailler. La veille permanente est indispensable pour détecter les nouvelles tendances du marché. Le bureau classique restera le lieu du lien social, mais il sera sans doute moins utilisé. »

Quel impact sur la stratégie immobilière de l'entreprise ?

« Il faudra très vraisemblablement tenir compte des nouveaux lieux de travail et les intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise. Il y aura également davantage de synergie entre la direction de l'immobilier et la DRH, qui devront intégrer le "nomadisme" professionnel comme une nouvelle composante. »

CONCLUSION

LES NOUVEAUX LIEUX DE TRAVAIL EN 2030

L'évolution des lieux de travail n'est que le reflet d'une évolution plus profonde de notre société et de nos modes de travail. Le travail collaboratif, la transversalité, les organisations matricielles, l'ultra-mobilité, le bien-être et la globalisation deviennent nos nouvelles réalités professionnelles. La digitalisation du travail et la performance des nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui de travailler à distance, depuis le lieu qu'on a choisi. Le monde est à notre portée et les clients potentiels ne sont plus dans la même ville mais dans l'autre hémisphère du globe. Les partenariats et les opportunités de *business* n'émergent plus lors d'une réunion d'affaires mais des synergies inattendues se construisent au détour d'un échange impromptu dans un lieu de *cweworking*.

Les lieux de travail de demain continueront à suivre les évolutions sociétales à venir. Ils seront hyper-connectés et systématiquement équipés d'outils de géolocalisation et de visio-conférences. Leur mobilier *high-tech* sera modulable pour s'adapter aux différentes tâches et missions des utilisateurs. Les espaces de travail seront eux aussi polymorphes et transformables, pour permettre une plus grande flexibilité dans l'utilisation des surfaces. Le *desk-sharing* aura remplacé depuis longtemps le bureau individuel. Il sera plus courant d'utiliser des lieux de *cweworking*, des tiers-lieux et le travail à domicile que de travailler à plein temps dans un bureau. Les entreprises ne seront plus des lieux inaccessibles et confidentiels, mais deviendront des *hubs* de contact pour accueillir leurs salariés et toutes les parties prenantes qui iront et viendront au gré de leurs missions et de leurs impératifs professionnels.

La révolution spatio-temporelle du XXI^e siècle vient seulement de commencer. CBRE décrypte ces tendances et accompagne de très nombreuses entreprises dans leur transition. Partout dans le monde, l'ampleur des changements comportementaux fascine et questionne. Projetez-vous dans le futur en lisant Vision 2030 sur www.cbre.com/futureofwork.



145 - 151 rue de Courcelles
75824, Paris Cedex 17

T: +33 1 53 64 00 00
www.cbre.fr

Contact CBRE
jerome.bosc@cbre.fr
aurelie.lemoine@cbre.fr

Suivez nous



À propos de CBRE

Professionnels passionnés, les 750 collaborateurs de CBRE France vous accompagnent sur toutes les questions d'immobilier. Le réseau CBRE couvre 34 métropoles en région pour une même qualité de service sur l'ensemble du territoire français.

Dans le monde, le groupe compte 36 000 collaborateurs dans 60 pays. Le CA réalisé en 2013 est de 7,2 Mds \$. La société, membre du Standard & Poor's 500, est cotée au New York Stock Exchange.