

# LES ECHOS

ICAFÉ  
URBAIN.

CITALLIO3

PROXIMITÉ & EXPERTISES

**NOUVEAUX USAGES,  
NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL :  
DEMAIN TOUS COWORKERS ?**

# NOUVEAUX USAGES, NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL : DEMAIN TOUS COWORKERS ?

Ce numéro des *Échos* présente les principales contributions de la rencontre du 26 mai 2016 sur les nouveaux modes de travail, la fonctionnalité des bureaux, l'adaptabilité économique et territoriale... En espérant qu'il vous donnera le goût de venir débattre avec nous.

## LES INTERVENANTS

Jean-Christophe FROMANTIN, Député-Maire de Neuilly-sur Seine

Hervé MOUNIER, Directeur de l'immobilier, Orange

Bruno HUMBERT, Président et fondateur, La Ruche

Élisabeth PELEGRIN-GENEL, Architecte-urbaniste

et psychologue du travail

Philippe DEPOUX, Directeur général, Gécina

Véronique TIRANT, Directrice Études et Conseil, CITALLIOS

Débat animé par Rémi CAMBAU, rédacteur en chef de Cadre de Ville



■ Il y a-t-il un bouleversement dans la programmation urbaine quand le lieu de travail n'est plus dédié ?

■ Du siège social, lieu de commandement, à la « génération spontanée » des tiers lieux

■ Vers une überisation des opérateurs immobiliers par la dispersion des usages : un nouveau modèle économique ?

■ Les services, compléments du bien vivre au travail : pour qui ? Pour quoi ? À quel coût ?

## ÉDITO

“ Tiers lieux, espaces de coworking, fab labs, espaces partagés, santé au travail, ... vit-on une nouvelle révolution post-industrielle pour l'environnement des travailleurs ? Notre environnement de travail actuel a près de trois décennies et n'est plus adapté aux nouveaux modes de travail amenés par la digitalisation.

Le travail deviendrait flexible, agile, collaboratif, numérisé, überisé : comment la programmation, la conceptualisation et la localisation des lieux de travail peuvent y répondre ?

Aujourd'hui, l'entreprise doit devenir un lieu collaboratif, flexible qui facilite la circulation de l'information, c'est une opportunité spatiale à saisir et anticiper pour les entreprises.



Toute la France va-t-elle « coworker » ? Ce foisonnement semble soutenu par des investissements publics comme privés et intéressent petites et grandes entreprises. ”

Véronique Tirant,  
Directrice Études et Conseil à CITALLIOS

# VERS UN NOUVEAU MODÈLE DU TRAVAIL : NOUVELLE ERGONOMIE & NOUVELLE ORGANISATION

“ **Quel regard avez-vous aujourd'hui sur le monde du travail et ses évolutions ?** ”  
R. Cambau

“ Pour beaucoup d'entreprises, leurs projets, au lieu d'être secrets sont devenus publics, ce qui permet accélérer l'accès à l'innovation.

Les technologies sont venues accélérer ce processus : **le poste de travail est devenu mobile et donc la manière de travailler a complètement changé.** On a basculé depuis quelques années dans un nouveau modèle. Il est donc logique qu'à ce nouveau modèle corresponde une nouvelle ergonomie du travail, à la fois dans la manière personnelle de travailler et en même temps, dans la manière d'organiser le travail. ” J-C. Fromantin

## NOUVELLE ÉCONOMIE, NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

“ **L'explosion de la nouvelle économie impacte également les économies traditionnelles, malgré tout on continue à travailler un peu comme avant. N'y a-t-il pas un bouleversement des structures existantes qui sortent de l'ancienne économie et qui sont obligées de tenir compte des nouveaux modes de travail ?** ” R. Cambau

“ Effectivement, on appelle cela maintenant « l'espace de travail », et quand on est un chef d'entreprise et qu'on est mono marché ou mono produit, nous avons intérêt à s'assurer qu'on travaille le bon produit. Pour anticiper les besoins auxquels ce produit va répondre demain. **Je suis convaincu que le bureau ne disparaîtra pas, il va se transformer, les façons de travailler d'avant vont disparaître, celles de demain vont apparaître.** ” P. Depoux

“ Ce qui est important, c'est de savoir comment on travaille tout seul et comment on travaille à plusieurs. On sait très bien travailler seul : on a su adapter les ordinateurs et les nouvelles technologies à être plus performant tout seul. Par contre, je trouve qu'on n'a pas encore fait de mutation importante sur comment on travaille à plusieurs. Quand on est à plusieurs physiquement dans un endroit et qu'il y en a à peu près autant virtuellement derrière l'écran, c'est plus compliqué. Nous sommes encore aux balbutiements sur ces pratiques. **Nous sommes encore à des années lumières de savoir mettre du virtuel dans un lieu physique.** ” É. Pelegrin-Genel

# REPENSER LES ESPACES ET PARTAGER LES SAVOIRS : QUAND LE COWORKING PARTAGE AUSSI LES "POUVOIRS"

“ Les bureaux nomades sont très bien, mais il faut aussi se poser la question : pourquoi les gens viennent au bureau tous les jours ? La plupart du temps, ils pourraient ne pas venir tous les jours, ils pourraient rester chez eux. Est-ce qu'on y vient pour travailler ensemble ? Ce n'est pas une évidence. ” É. Pelegrin-Genel

“ Le coworking tel que nous l'avons inventé est le reflet de ce que disait monsieur le maire sur le partage des savoirs. **Le partage des savoirs implique le partage du pouvoir.** Ce nouveau monde du partage des savoirs est créé dans un lieu où les locataires acceptent l'idée de garder une partie de leur cerveau disponible et de leur savoir pour aider leurs voisins. ” B. Humbert

“ Les réponses, en fonction des années et des générations qui arrivent, ne sont plus les mêmes, nous obligeant à repenser les espaces et les façons de travailler en permanence. **Les mentalités bougent à une vitesse folle.**

Je pense que le problème n'est pas géographique, les entreprises doivent intégrer l'idée que **le coworking, c'est faire ensemble et que faire ensemble, c'est vraiment abandonner une partie du pouvoir**, vous ne pouvez pas dire à quelqu'un : « tu es colocataire mais tu n'as pas ton mot à dire dans la colocation. ” B. Humbert

## LE COWORKING OU L'EXPÉRIMENTATION EN CONTINU

“ **Donner du pouvoir à un salarié en tant qu'habitant d'un espace, c'est un saut immense.** ” B. Humbert

“ Sur tout ce qui est travail en coworking, et je rejoindrai les propos d'Elisabeth, nous avons eu, à une certaine époque, une approche un peu dogmatique qui était purement basée sur l'économie de l'immobilier, le nombre de m<sup>2</sup> par personne... Malheureusement il s'avère après quelques années que cette expérience a été un échec à peu près global. **Toutes les mutations doivent se faire par l'expérience**, on doit travailler très étroitement avec nos salariés. La notion de bureau individuel reste très forte en France, on a beaucoup moins de problèmes à l'international, en Pologne, en Angleterre, en Espagne, mais cela ne peut pas se faire autrement que par la concertation et l'expérience. Avec les travaux du Grand Paris, il y aura des bonnes raisons de faire des expériences, je pense que nous les ferons dans les années qui viennent mais aujourd'hui, c'est un peu tôt pour en parler. ” H. Mounier

## VERS UN RETOUR À L'ANCRAGE TERRITORIAL

“ On voit les limites de la mutation du monde du travail de façon générale. Mme Tirant, est-ce ainsi que vous aviez analysé l'interpellation qui est faite aux acteurs de l'urbain ? ” R. Cambau

“ Depuis des années, en tant que conseil et aménageur nous définissons souvent 2 choses relevant de la programmation : le quantitatif (combien de m<sup>2</sup> puis je développer, combien le marché peut-il absorber ?) et le produit (en première couronne le tertiaire étant souvent privilégié) avec pour ambition d'attirer ce fameux grand compte en réfléchissant en compétitivité entre territoires plutôt qu'en complémentarité. Cela a abouti à une surprogrammation tertiaire alors que précisément le monde du travail évolue très vite. Et cette production lorsque le marché est bas ne trouve pas preneur. Nous devons donc revoir nos approches et sans doute **travailler plus directement avec les utilisateurs** : qu'il s'agisse effectivement des grands groupes ou des créateurs d'entreprises : nous avons la responsabilité d'ancrer des acteurs économiques dans nos territoires en répondant à leur besoin tout en pensant mutabilité, flexibilité, réversibilité mais aussi diversité de l'offre. Je crois beaucoup au parcours résidentiel des entreprises au sein d'un mêle territoire mais aussi à l'offre de services commune pour les salariés et les résidents. Il faut lutter contre les campus fermés, « all inclusive » et offrir un environnement de qualité au caractère et fonctions urbains: le bureau est redescendu en ville. Cette question d'insertion dans la ville est primordiale. Y compris dans la mutualisation et le partage de nos espaces et services communs. ” V. Tirant

“ On voit bien aujourd'hui qu'il y a une émulation et une dynamique d'innovation, de création d'entreprises. À Neuilly, ont été créées des pépinières d'entreprises intégrées dans les bureaux disponibles de grandes entreprises (qui y trouvent un intérêt dans les recherches que mènent ces start up) et en parallèle, la Ville a créé un espace de coworking de 500 m<sup>2</sup>.

Tous les trimestres, est lancé un appel à candidatures, des entreprises . Ce système est très porteur puisqu'elles acquittent un loyer très faible et bénéficient d'assistance pour les accompagner dans leur évolution pour mûrir plus rapidement leur projet . Au bout de deux ans, elles quittent les lieux.

Les grandes entreprises si elles viennent à Neuilly c'est parce que cela répond à leurs nombreux critères (la Ville en tant que telle n'en est pas forcément un) : c'est parce qu'il y a déjà des bureaux, du parking suffisamment, , la proximité du métro... ” J-C. Fromantin

## ARTICULER L'ÉCO-SYSTÈME URBAIN ET LA FERTILITÉ CROISÉE

“ Pourtant, les services ne semblent pas déterminants comme élément de choix. ” R. Cambau

“ L'urbanité est importante, mais nous sommes dans une série de critères que l'on peut influencer par la qualité de vie, les services, la commercialité que l'on fait. Il s'agit à la fois de travailler ces critères d'attractivité et, en même temps, de susciter une dynamique économique à partir des créateurs d'entreprise. Cette problématique d'innovation croise une réelle problématique d'emplois : la reconversion des cadres au chômage de la Défense notamment. Nous devons repérer ces nouveaux métiers, nouveaux services, être générateur d'idées.

À partir de là, on a une réponse en coworking, et en pépinière, mais il nous faut aussi une réponse en locaux intermédiaires, , on n'a pas forcément tous les leviers pour amener toutes les réponses à notre niveau mais on doit effectivement construire, dans le cadre de politiques plus globales, les conditions d'une trajectoire. ” J-C. Fromantin

“ Dans cette mutation, dans ce partage de la compétence économique au niveau métropolitain, territorial, il ne s'agit pas de se concurrencer dans l'approche de la compétence économique, il s'agit de se compléter, d'ouvrir le champ d'action auprès et par les uns et les autres. C'est ainsi qu'on réussit à construire sa trajectoire. On est incapable de la construire à l'échelle de la commune parce qu'on n'a pas les m<sup>2</sup>, ni le foncier, ni les outils pour pouvoir répondre à cette problématique de progression des entreprises. En revanche, on peut l'avoir au niveau du territoire. ” J-C. Fromantin



Exemple de mutualisation et de partage des espaces et services communs

“ **La gouvernance locale perd un peu la main, êtes-vous d'accord ?** ” R. Cambau

“ La gouvernance est un sujet extrêmement compliqué (...) parce qu'il y a toujours le code de compétences partagées. **On crée des frottements là où on devrait avoir de la fluidité** et je pense qu'on ralentit les réponses aux problématiques d'accompagnement du travail et des nouveaux modes de travail par une complexité administrative. On regarde trop les politiques publiques par la matrice administrative au lieu de faire nous-mêmes une politique de l'offre par rapport aux besoins des entreprises. ” J-C. Fromantin

“ **Matrice administrative qui ne correspond plus ou pas à la réalité du monde économique et de son fonctionnement.** ” R. Cambau

“ On peut parler de matrice administrative et de matrice fiscale. Aujourd'hui, la ressource fiscale qui vient des entreprises est remontée à la métropole, donc, faire une politique économique pour une ville, cela a bien entendu encore un intérêt. Mais ce qui était hier l'un des moteurs - c'est-à-dire une ressource fiscale pour la ville - ne l'est quasiment plus aujourd'hui. ” J-C. Fromantin

“ Trois grandes entreprises se sont installées cette année à Neuilly. Les discussions n'ont pas tant portées sur le bâti, sur les bureaux, mais sur la **bonne articulation entre l'éco-système urbain et la fertilité** croisée grâce aux grandes entreprises qui accueillent des start-up. Quand on a lancé la pépinière dans les grandes entreprises de Neuilly, nous étions demandeurs et eux, de manière sympathique, nous ont prêté des bureaux. Et paradoxalement, il y a deux ans, on a senti l'inverse, ce sont les grandes entreprises qui nous disent qu'elles sont intéressées par héberger une ou plusieurs start-up, parce que cela fait exister dans nos entreprises des chercheurs, des perturbateurs, des gens qui vont inoculer, au travers des contacts qu'ils auront avec nos cadres, le comité de direction, les salariés autour de la machine à café ou à la cantine, cette réactivité. C'est très étonnant de voir la bascule qui s'est opérée, nous ne sommes plus demandeurs, ce sont les entreprises qui le sont. ” J-C. Fromantin

“ Je trouve extrêmement encourageant ce que vous venez de dire sur ces incubateurs nouvelles générations dans les grandes entreprises. Cela veut dire qu'**on est de plus en plus prêt à partager avec des gens qu'on ne connaît pas**. On en attend un nouveau dynamisme, de nouvelles façons d'échanger et de travailler, mais **parallèlement, dans beaucoup de PME ou de grandes entreprises, on reste complètement figé.** ” É. Pelegrin-Genel

## VERS UN IMMOBILIER FLEXIBLE DANS UNE VILLE RÉSILIENTE ?

“ En tant qu'urbaniste mais aussi architecte, j'ai une vision de l'immobilier d'entreprise un peu différente Je suis très frappé par le fait qu'on continue en grande majorité à construire des bureaux sur les typologies des années 60 justes isolés pour satisfaire la réglementation thermique. Or, depuis longtemps, un certain nombre d'entre nous portent des projets innovants qui ne reçoivent un accueil frileux des promoteurs et plus encore, des investisseurs. Le grand problème de l'immobilier d'entreprise, c'est qu'il y a une chaîne d'intermédiaires et donc une véritable opacité entre l'expression des besoins et le programme de l'investisseur, et c'est là que cela bloque.

**En tant qu'urbaniste, je pense qu'il est grand temps d'imaginer un immobilier flexible à destination variable pour une ville résiliente.** On sait parfaitement faire cela, aujourd'hui, nous faisons des projets qui sont en général des projets de bureaux mais qui peuvent se transformer en logements.

À l'issue de l'amortissement d'un immeuble de bureaux, on pourrait facilement effectuer la conversion, sans dépense excessive - ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Simplement aujourd'hui, c'est beaucoup trop cher. Si on peut le faire facilement et sans trop de frais, on améliore nettement la perspective de l'investisseur puisqu'il y a une deuxième vie après l'amortissement du bureau. ” C. Devillers

“ Nous avons parfaitement conscience qu'il y a un vrai besoin de tiers lieux pour les entreprises, c'est-à-dire un endroit qui n'est pas habituel pour aller travailler, localisé à mi chemin entre votre domicile et votre lieu de travail traditionnel. Nous mettons en place, dans notre propre patrimoine, des tiers lieux où nos locataires pourront venir travailler dans des locaux hors de leurs immeubles habituels. Ils seront entièrement équipés et disposeront de l'ensemble de la connectique nécessaire. Dans un premier temps, on les ouvrira à nos propres locataires puis à d'autres « extérieurs ».

**Il n'y a pas beaucoup de sociétés en France qui ont mis en place le télétravail, cela représente une vraie révolution.** Travailler dans des bureaux éphémères devient compliqué quand les entreprises passent le stade de la création d'entreprise, car elles n'ont qu'une envie, la pérennité. Elles aspirent assez rapidement à trouver des locaux relativement classiques, même si elles revendiquent l'idée de travailler en communauté, pour stabiliser leur implantation.

Nous avons toujours 3 ou 4 immeubles qui sont destinés à être restructurés, jusqu'à maintenant, ils restaient vacants ou à moitié occupés, et donc sans aucun revenu. Nous testons cette offre éphémère à loyers attractifs et baux précaire pour ces locaux parfaitement connectés .. ” P. Depoux



Exemple de bureaux non attribués

« Depuis plusieurs années, on ne fait plus que des très grandes implantations pour des raisons structurelles d'organisation d'entreprise. Nos critères portent clairement sur un aspect économique et un aspect social avec la proximité des transports, car nous sommes très vigilants au temps de trajet des salariés, c'est un des critères les plus importants et cela nous interdit certaines « expériences ». **Il faut essayer de tuer cet espèce de fantasme qui consiste à dire que le bureau partagé est économique en matière de m<sup>2</sup>**, car selon la manière de les aménager, on s'aperçoit qu'on ne met pas plus de monde si on fait des espaces communs, des salles de réunion, des lieux où on s'isole... En revanche, ce qui chez nous est une grosse évolution, c'est **le concept du bureau non attribué**. La moyenne d'occupation de nos postes de travail dans nos immeubles parisiens est de 60 %, sur un plateau de 100 personnes, quand vous en avez 60 en même temps, c'est le maximum, donc, le critère des m<sup>2</sup> par personne est mis à part. » H. Mounier

## LE COWORKING, UN ÉTAT D'ESPRIT DANS UN LIEU DE VIE

« Nous avons développé des offres éphémères, l'accès à des bureaux très peu chers à des jeunes créateurs d'entreprise. Pour « bâtir » notre produit « la Ruche », nous avons eu beaucoup de discussions avec des gros acteurs, ce qui est assez stimulant. **Nous sommes en train de créer des collectifs pour se réapproprier des friches urbaines ou des lieux qui sont abandonnés. L'enjeu est de recréer la vie à un endroit où il n'y en a pas. Le coworking est un état d'esprit, qu'il faut mettre dans un environnement qui a au départ un autre état d'esprit : qui est un lieu de vie.** Il y a beaucoup d'espaces dans Paris qui disent avoir créé une communauté. En fait, c'est très difficile à faire vivre et vous ne pouvez savoir s'il y a une communauté qu'en regardant le nombre de personnes qui sont payées pour la faire vivre - c'est-à-dire la masse salariale dédiée à l'animation de cette communauté **L'interaction entre les grandes sociétés et les petites et la capacité à trouver des synergies pour les implanter est fondamentale**, un des problèmes de la TPE est de ne pas pouvoir parler à de grands groupes parce qu'ils ne les reçoivent pas. Les grands groupes et les TPE/PME doivent se parler et échanger, à la Ruche, nous sommes pour que ces interactions puissent se faire. » B. Humbert

« Je trouve qu'on a une difficulté et un conformisme dans la représentation que nous avons des espaces tertiaires, nous avons beaucoup de mal à essayer de décaler notre regard. Dans les immeubles vides, pourquoi ne fait-on pas des lieux d'exploration en laissant carte blanche pour faire du bureau, du logement, du restaurant etc ? Parce que l'éphémère sur deux ou trois ans produit de l'innovation, on en meurt quand on est obligé d'installer des bureaux pour 20 ans... **Le bureau non attribué est bien la prochaine étape.** » É. Pelegrin-Genel

## BUREAUX OPAQUES, COWORKING, TIERS-LIEUX, TÉLÉTRAVAIL : À LA CARTE.... ?

« **Sur le télétravail, on se pose beaucoup de questions depuis longtemps car cela a du mal à se mettre en place, les gens ont peut-être du mal à travailler tout seul ou à travailler chez eux...** » R. Cambau

« Cela rejoint la notion même de culture d'entreprise. Toutes les entreprises n'ont pas les mêmes besoins, mais le fait de ne plus avoir de structure d'accueil des salariés d'entreprise peut mettre à mal la notion même de culture d'entreprise. Je suis la première à vouloir travailler chez moi quelques jours par semaine, mais je trouve indispensable de revenir à mon bureau pour pouvoir échanger avec les gens qui travaillent avec moi et partager la même culture avec eux. **Donc, cette notion de banalisation de l'espace de travail me semble aller à l'encontre de certaines nécessités et de la culture d'entreprise.** » Une intervenante

« Est-ce que la comptabilité est plus à même de faire du télétravail que le marketing ou les commerciaux qui sont à l'extérieur ? Ce sont des problèmes qu'il faut se poser dans une entreprise, **tout le monde n'est pas à la même enseigne pour le télétravail ou le nomadisme.** » P. Depoux

« **Je crois aussi à l'avenir des bureaux**, on ne va pas tous les transformer en logements car ce serait grave. Je pense que l'évolution de l'immobilier de bureaux doit aller vers une plus grande flexibilité c'est-à-dire qu'il faut pouvoir louer 20 000 m<sup>2</sup> ou 20 m<sup>2</sup> dans le même immeuble, c'est parfaitement possible, c'est une question d'architecture. Il faut qu'il y ait des parties communes qui puissent être louées à l'usage, cela peut être aussi des parties qui pourraient être louées de façon privative et qui sont reconverties. Ceci change l'architecture et cela ouvre l'immobilier d'entreprise à la ville ce qui n'est pas le cas. **Jusqu'à maintenant, souvent, un bureau est quelque chose d'opaque, caché derrière des lunettes noires et qui n'est pas du tout ouvert, ce qui est mal ressenti par les habitants.** » C. Devillers

« **Oui, les immeubles aujourd'hui sont organisés en Fort Knox mais c'est aussi parce que les occupants eux-mêmes demandent de la sécurité, de la non intrusion etc.** » P. Depoux

« Beaucoup de gens ne souhaitent pas travailler à domicile, donc là, les fameux tiers lieux peuvent prendre toute leur importance. Dans les enquêtes, il est intéressant de voir que les gens sont assez attachés à retrouver régulièrement leur bureau habituel. » H. Mounier

« Jusqu'à il y a peu, les investisseurs « purs bureaux » étaient extrêmement réservés à cette mixité au sein d'un même immeuble et notamment des rez-de-chaussée. » V. Tirant



Des espaces de travail ouverts qui favorisent les échanges et les déplacements

# CONCLUSION

“ Nos échanges démontrent que la programmation la conception et la production d'un immobilier d'entreprise pérenne si ce n'est résilient résulte de l'activation d'acteurs multiples et complémentaires, de « frottements » comme il l'a été évoqué plus haut. L'immeuble tertiaire, insulaire avec « ses lunettes noires » évolue, il se fragmente , s'implante dans des lieux mais surtout accueille des parcours humains et économiques : petits qui deviendront grands ou grands qui ont besoins de l'intermédiaire, du tiers lieux, du petit qui crée. Dans cette chaîne de production et d'innovation chacun se complète et crée l'impulsion de l'autre et c'est unique. Le rôle de chacun est important : l'élu par la dynamique et l'environnement qu'il impulse, les entrepreneurs eux-mêmes et les acteurs de l'immobilier qui se diversifient de l'éphémère au durable ou résilient. Dans ce processus les modèles économiques changent eux aussi et l'environnement urbain doit s'adapter : notre rôle d'aménageur est de penser ces possibles et sans doute de revenir à la « source » : les utilisateurs. C'est vraisemblablement un des enjeux pour nous aménageurs ancrés dans leur territoire. ”

**Véronique Tirant,**  
Directrice Études et Conseil  
CITALLIOS



**Prochain rendez-vous :**

**→ Habitat privé ancien : intervenir ou laisser faire ?**

**CITALLIOS**

PROXIMITÉ & EXPERTISES

65, rue des Trois Fontanot  
92000 Nanterre - 01 41 37 11 70  
[www.citallios.fr](http://www.citallios.fr)

Nouvel acteur de référence en Île-de-France, CITALLIOS est née le 7 septembre 2016 du regroupement de quatre SEM d'aménagement des Hauts-de-Seine et des Yvelines.

Contact : **Élisabeth TRAN** | Tél. : 01.41.37.12.34 | Email : [curbain@citallios.fr](mailto:curbain@citallios.fr)