



**FRANCE**

# Covid Les bureaux, espaces en voie d'adaptation

Alors que les dirigeants hésitent entre télétravail et retour prudent sur site avec masques, l'organisation des lieux de travail devient cruciale. Aux bricolages de Plexiglas des débuts pourraient succéder une réflexion sur le fonctionnement des entreprises.

**DÉCRYPTAGE**

Par  
**SIBYLLE VINCENDON**  
Photo **ADRIEN SELBERT. VU**

**P**armi les nombreux mystères du Covid-19, l'avenir du bureau n'est pas le moins opaque. Mort de l'open space et de ses

plateaux géants avec des collaborateurs serrés comme des sardines ? Ou retour généralisé de chacun dans ses pénates avec le triomphe ultime du télétravail ? Ni l'un ni l'autre ou les deux à la fois. « Avant les vacances d'été, certains employeurs avaient annoncé des plans de retour au bureau pour septembre, explique Rémi Calvayrac, directeur de la transformation des environnements de travail chez JLL, société de conseil en immobilier d'entreprise. Mais depuis le redémarrage des contaminations au cours du mois d'août, on entend davantage parler de la fin du premier trimestre 2021, voire du deuxième. »

L'état du marché des bureaux ne renseigne pas beaucoup plus sur les évolutions à venir. Plus grands, plus petits, situés autrement ? Côté transactions, « il y a eu un très gros trou d'air pendant le confinement, constate ce professionnel. Des dirigeants ont différé leur décision de déménagement en se disant qu'ils ne savaient pas encore où ils en seraient par rapport au télétravail. Et quand ils sont en fin de bail, ils choisissent parfois de rester dans leurs locaux et de renégocier le contrat en cédant une partie des plateaux ». Bref, résume Rémi Calvayrac, « aujourd'hui, tout le monde est dans le flou ». Ce 1<sup>er</sup> septembre, le port du masque devient obligatoire dans toutes les entreprises. La ministre du Travail a toutefois reconnu la possibilité de l'enlever « dans un atelier, dans un open space pour dix minutes quand plusieurs collègues sont partis... » Quels bureaux pour le futur ? Y aura-t-il même des bureaux tout court ? Décryptage.

### Est-ce la fin de l'entassement ?

Le coronavirus Sars-CoV-2 n'a pas que des défauts : il aura permis de mettre enfin sur la table la question des mètres carrés alloués à chaque collaborateur. « Il n'y a pas de secret,

il faut de l'espace », argue le designer Olivier Saguez, qui a aménagé quantité de lieux de travail dans sa vie professionnelle. Dans une note récente consacrée à l'impact du télétravail sur l'immobilier tertiaire, la banque Natixis objectivait le constat : « La plupart des immeubles de bureaux livrés ces cinq dernières années consacraient 9 à 10 mètres carrés par poste de travail. » Les experts de la banque préconisent d'utiliser les contraintes sanitaires pour atteindre « enfin » la norme Afnor de 10 à 15 mètres carrés.

Que faire alors pour rendre « corona-compatibles » les superficies actuellement bondées, celles des centres d'appels par exemple ? Le bricolage a été le premier réflexe. Depuis le déconfinement, des écrans transparents ont été posés dans tous les commerces de France, mais aussi dans nombre de bureaux. Le prix des plaques de Plexiglas a été multiplié par quatre, les délais de livraison atteignent trois mois. L'esthétique passe à la trappe. Des designers se sont attaqués au problème, proposant des cloches tombant du plafond, des cabanes sur roulettes, des canapés transformables en cahutes... Plutôt des prototypes que des solutions. De plus, les centaines de panneaux supposés bloquer les gouttelettes de salive servent-ils encore à quelque chose si le virus se répand par aérosolisation dans l'air des lieux clos ? Décourageant.

### Rendre les bâtiments bons pour la santé ?

L'immobilier tertiaire a ses modes. « On a eu le "smart building", le "green building" et nous allons avoir maintenant besoin du "healthy building" », pronostique Rémi Calvayrac. Dans le meilleur des cas. Pour le moment, les immeubles de bureaux sont loin du compte. « Il existe

des lieux de travail qui nuisent à la santé, dénonce le designer Olivier Saguez. L'open space de Publicis a beau être sur les Champs-Élysées, il n'est pas acceptable. » A ses yeux, même « la plus belle avenue du monde » ne peut justifier l'entassement. Comment faire alors ? « Multiplier les surfaces par deux, voire trois, ouvrir vers l'extérieur au maximum, augmenter le nombre de terrasses. » Les portes doivent être à ouverture automatique, les boutons d'ascenseurs remplacés par des QR codes dans les téléphones. Et l'ascenseur par un escalier. « J'en mets dès que je peux, même entre étages dans des tours à la Défense, raconte Olivier Saguez. Des escaliers dégagés avec de la moquette pour éviter de se casser la figure, bien éclairés. Il faut réhabiliter l'escalier comme un bel objet. »

### Vers des bureaux high-tech ou low-tech ?

Pour être sain, l'immeuble de bureaux doit-il forcément être truffé de technologies et piloté comme une centrale nucléaire ? « Une des réponses à la crise sanitaire est quand même de s'assurer du nombre de gens présents dans le bâtiment, d'où l'utilité de capteurs », défend Rémi Calvayrac. Quant à la climatisation, soupçonnée de répandre les infections, elle serait victime d'un mauvais procès. « Il existe des filtres UV pour détruire les virus. Beaucoup de technologies peuvent aller dans le bon sens. Mais il ne faut pas qu'elles prennent le dessus », ajoute-t-il. D'autant plus que toutes les entreprises ne peuvent pas se les offrir. « Le smart building est cher, extrêmement complexe. C'est davantage une demande des grandes entreprises », pointe Véronique Bédague, directrice générale déléguée de Nexity, plateforme de services immobiliers. Nexity travaille maintenant sur de « petits bâtiments low-tech » – jusqu'à

10000 mètres carrés quand même – avec des ventilations naturelles, «néanmoins assez délicates à mettre au point».

### La solution passe-t-elle par le télétravail ?

Risque numéro 1 de contamination par le virus du Covid : le groupe d'humains. Moins d'individus groupés, moins de risques. En novembre, un rapport du ministère du Travail comptait 1,8 million de personnes travaillant chez elles de façon occasionnelle ou régulière. Dans sa note consacrée à l'impact du télétravail sur l'immobilier tertiaire, la banque Natixis estimait que ce chiffre avait grimpé à 5,1 millions pendant le confinement. Appliqué en quarante-huit heures pour une raison purement sanitaire, ce basculement «dès que possible», selon les termes du ministère, a révélé à de nombreuses hiérarchies que la pratique n'empêchait pas la machine de tourner, bien au contraire.

Les experts de Natixis recensent les avantages de l'exercice. Côté employés : pas de transports, moins de fatigue, plus de calme. Côté employeurs : réduction des coûts, baisse des absences, pas de distraction due à la vie de bureau. Mais les uns et les autres voient aussi de sérieux inconvénients. Pour ●●●

●●● les employés : isolement, perte de l'esprit d'équipe, obligation de l'autodiscipline, intrusion de la vie de famille dans le travail (et vice-versa). Pour les employeurs : moins de créativité et d'innovation, effacement de la culture maison, difficultés à intégrer les nouveaux. Mettre ses salariés totalement en télétravail et «piloter 90 000 personnes avec un iPad depuis sa cuisine», comme l'a fait un des clients de Rémi Calvayrac pendant le confinement, est un modèle difficile à gé-

néraliser en temps normal. Véronique Bédague estime ainsi que «le télétravail n'est pas un projet de société. Cela n'est bon pour personne, on a besoin de sortir de chez soi». Mais contraindre toutes les équipes à reprendre le chemin de la boîte comme avant ne l'est pas non plus. Rémi Calvayrac : «Nous n'avons pas rencontré une seule entreprise qui souhaite actuellement imposer le retour à tous ses collaborateurs, et encore moins avec le masque obligatoire.»

### Le télétravail est-il une bonne affaire pour l'employeur ?

Quand une partie des collaborateurs est à la maison, la question des mètres carrés alloués à chaque poste de travail se résout toute seule : moins de monde signifie plus d'espace. Sauf si les dirigeants voient dans le télétravail une occasion de diminuer leurs coûts fixes, c'est-à-dire de louer moins grand. «Quand de grosses entreprises décrètent le télétravail pour toutes leurs équipes, arrive un moment où la question des coûts se pose, dit Véronique Bédague. L'équation économique qui consiste à mettre face à face des bureaux qui coûtent à l'entreprise d'une part et un télétravail qui ne lui coûte rien d'autre part n'est pas si simple.»

C'est aussi ce que pensent les grandes centrales syndicales. Elles ont obtenu du Medef une série de «discussions» sur le télétravail. Rien de plus car l'organisation patronale refuse toute «négociation» là-dessus. Pourtant, «les économies qu'il génère vont être le grand sujet. Le parc immobilier non consommé va se réalouer quelque part», remarque Rémi Calvayrac. Où va aller l'argent économisé grâce aux mètres carrés en moins ? «Peut-être dans le siège,

dans des bureaux partagés, voire chez le collaborateur. Certaines entreprises françaises ont instauré une dotation pour que leurs salariés s'équipent.» Pas plus révolutionnaire que les tickets restaurants ou le remboursement du pass transports. Dans cette idée, Bluedigo, une plateforme de vente en ligne de matériel de bureau d'occasion, propose aux employeurs des «packs télétravail» : un bureau droit et une chaise à roulettes (180 euros hors taxes), fournitures de bureau écoresponsables dont la ramette de feuilles et les Post-it (25 euros hors taxes).

### Est-ce une occasion de repenser l'organisation du travail ?

C'est un autre effet secondaire de la pandémie, et pas des moindres : l'interrogation sur les lieux entraîne avec elle des questions sur l'organisation du travail. «La séquence même du travail est à repenser, estime Rémi Calvayrac. Ce qui n'a pas bien fonctionné pendant le confinement, c'est tout ce qui touchait à l'innovation.» La créativité surgit mal en visioconférence et rarement dans la solitude. Dès lors que le télétravail s'installe dans le fonctionnement d'une firme, il faut que les collaborateurs, quand ils reviennent, trouvent des endroits pour cogiter ensemble. «La performance se joue à plusieurs et les espaces collectifs doivent être des espaces nobles», estime-t-il encore. On oublie la salle sans fenêtre au milieu du plateau. Aujourd'hui, les spécialistes de cet immobilier veulent convaincre leurs clients qu'ils ne devraient pas viser moins de bureaux mais «mieux de bureaux». Pour Rémi Calvayrac, «le volume global de mètres carrés va sans doute un peu diminuer mais pas à proportion du télétravail. Parce que si l'on fait ça, on casse la

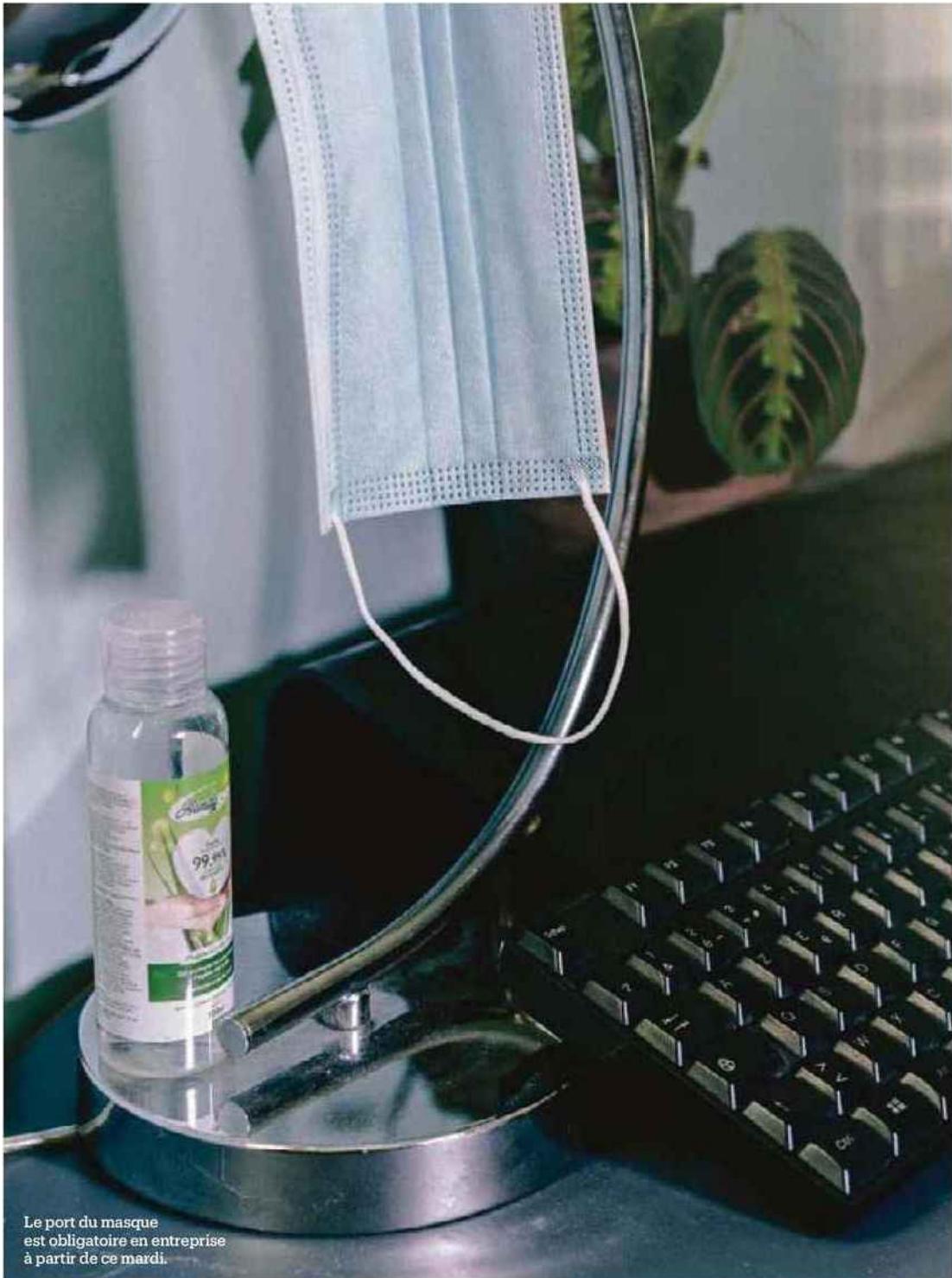
*raison de venir au bureau». Véronique Bédague interroge: «Au fond, le bureau, à quoi ça sert? Ce ne sont pas des mètres carrés que l'on vend mais un instrument de transformation de l'entreprise.» Dans le meilleur des cas. Comme dit Olivier Saguez: «Mettez-moi face à une équipe projet, avec de futurs utilisateurs. Les directions financières et immobilières, il faut tout de suite les mettre de côté. Pour aménager des bureaux, j'ai besoin de parler avec les gens qui vont y vivre.» Eux aussi. ◆*

## «Une des réponses à la crise sanitaire est de s'assurer du nombre de gens présents dans le bâtiment.»

**Rémy Calvayrac**  
directeur de la transformation des environnements de travail à JLL



Vendredi dans les locaux parisiens de la foncière Gecina, conçus par le designer Olivier Saguez.



Le port du masque est obligatoire en entreprise à partir de ce mardi.