

Colliers

---

EDITION 2021 | POST COVID-19

---

# ODYSSEE

---

# 2030

---

VIVRE | CONNECTER | TRAVAILLER

---

5 FUTURS POSSIBLES

---

# SOMMAIRE

- 03 Démarche prospective
- 04 Futur possible #1  
**Transitions lentes, prolongement du monde d'avant**
- 12 Futur possible #2  
**Sursaut généralisé pour un nouvel équilibre de société**
- 22 Futur possible #3  
**Nouveau départ vers les territoires**
- 30 Futur possible #4  
**Castes digitales & fractures territoriales**
- 38 Futur possible #5  
**Travail en réseau & écologie numérique**
- 48 Notre projection  
**6 évolutions majeures en cours et à venir**
- 54 Glossaire iconographique

Odyssée 2030 est une publication de Colliers France, 41 rue Louise Michel, 92300 Levallois-Perret. Directeur de la publication : Delphine JAMIN | Rédactrice-en-chef : Audrey ABITAN | Responsable de Communication : Charlotte GIRARD | Illustration : Delphine JAMIN.

## Préambule

La période de crises multiples que nous traversons actuellement et le fort sentiment d'incertitude générés sont de puissants vecteurs de changement.

Depuis le début de la pandémie de la COVID-19, nos clients, nos partenaires, les organisations - tous secteurs confondus - se questionnent : dans quelle mesure l'intensification du travail à distance impactera-t-elle les lieux, les modes de collaboration, et l'organisation du travail ? Comment la crise de sens des salariés va-t-elle se traduire dans les nouveaux rapports au travail et à l'entreprise ? Quel impact l'Intelligence Artificielle aura-t-elle sur les besoins de compétences et l'organisation des activités ? Avec la montée en puissance des politiques en faveur de la transition écologique, comment les organisations intégreront-elles conjointement dans leurs modèles les enjeux de performance industrielle, économique, sociale et environnementale ?

Acteur mais aussi observateur du monde immobilier depuis de nombreuses années, nous avons initié en 2019 une étude prospective inédite sur les principaux scénarios d'évolution de la société et du monde du travail d'ici 2030. Réalisée de nouveau au côté de Futuribles, centre de réflexion et d'études prospectives depuis 1960, cette deuxième édition enrichie intègre les possibles conséquences de la crise sanitaire sur le devenir des modes et lieux de travail.

Ni prédictions ni prévisions, l'objectif de ce travail de Recherche & Développement est de nourrir votre réflexion stratégique en proposant une photographie de ce que peut être le travail à l'horizon 2030, en France. Les 5 futurs dessinés ci-après représentent donc plusieurs réalités alternatives - et nécessairement caricaturales - pour permettre à chacun, individuellement et collectivement, de s'interroger sur son présent et ses futurs souhaitables.

## NOTRE DÉMARCHE PROSPECTIVE

L'Odyssée 2030 est un travail collaboratif réunissant une vingtaine d'experts aux profils variés qui ont adopté une démarche en 4 étapes :

### 1. Définition du système prospectif

Identification d'une quinzaine de facteurs (voir ci-dessous) qui, selon nous, influencent de façon directe ou non, la façon dont nous allons vivre et travailler dans 10 ans. Ces variables sont autant de défis qui se présentent aux décideurs et au marché, et dépassent largement la simple question du travail à distance et ses conséquences.

### 2. Documentation et hypothèses

Chaque variable a fait l'objet d'une analyse rétrospective afin de comprendre son évolution et d'en déduire des hypothèses raisonnées à l'horizon 2030.

### 3. Design des scénarios

Le récit associé à nos 5 futurs possibles a été construit par l'assemblage des hypothèses permettant de créer d'une part le "contexte", décrit au sein des chapitres *Vivre*, *Habiter* ou *Se déplacer*, et d'autre part le narratif propre au travail et ses lieux avec les chapitres *Travailler* et *Repenser les bâtiments*.

### 4. Modélisation immobilière

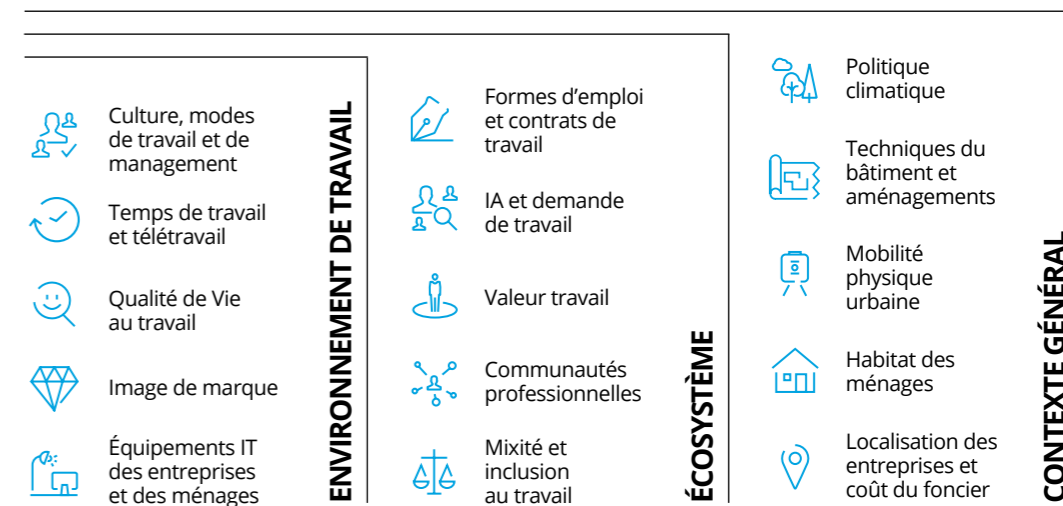
Les 5 scénarios induisent des modifications plus

ou moins importantes quant à l'organisation immobilière de l'entreprise, tant en termes de nombre et de typologie de sites, qu'en termes de localisations de ces derniers. Les projections chiffrées figurant dans ce document sont issues d'un travail de modélisation financière permettant d'associer à chaque scénario son possible impact sur le coût immobilier de l'entreprise.

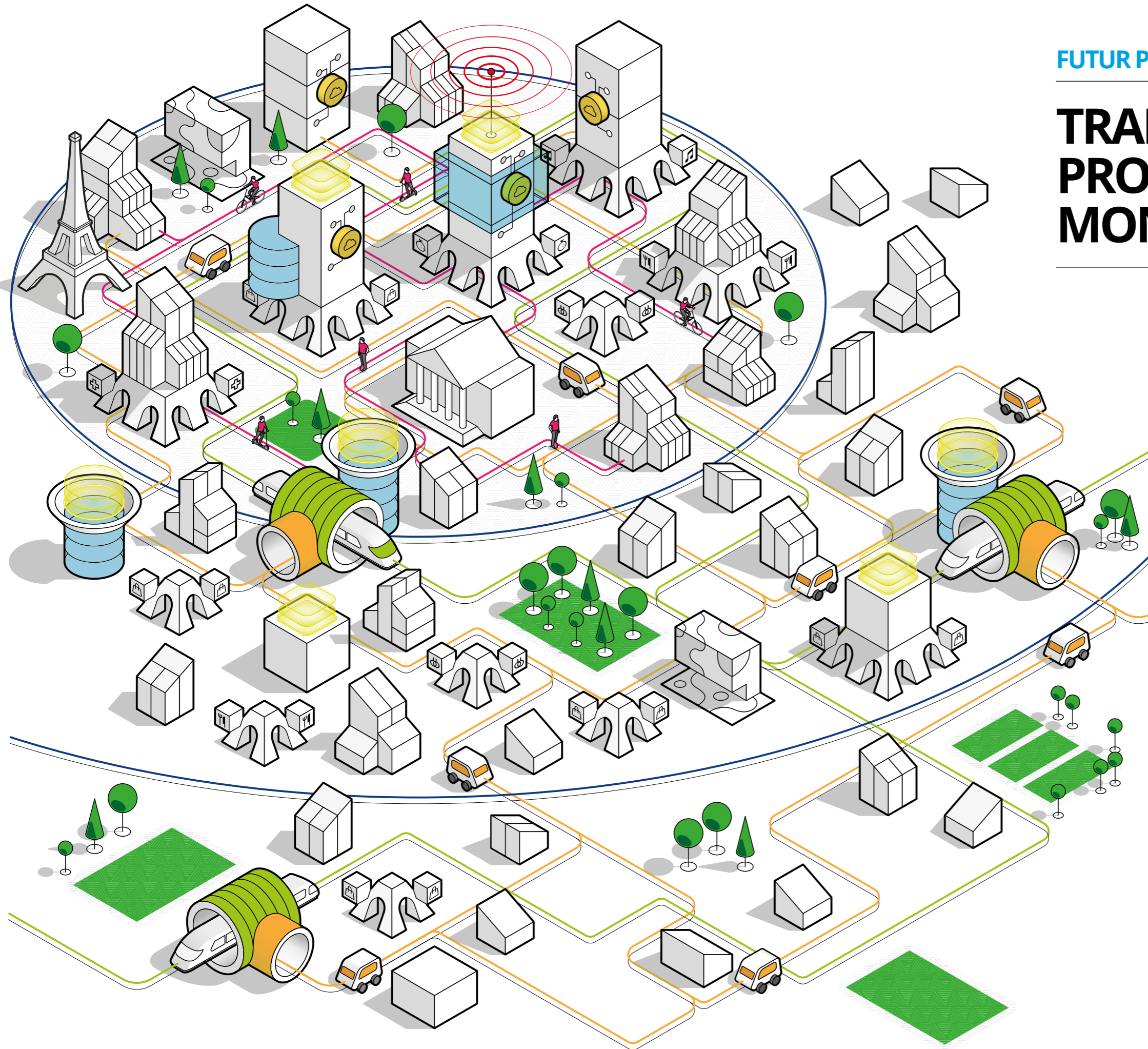
A noter également, les "économies potentielles" sont calculées sur la base des coûts récurrents, soit les coûts par poste liés aux surfaces prises à bail au sein du siège, auxquels s'ajoutent les coûts de location des espaces de coworking et les gains générés par la location de surfaces à des entreprises et partenaires externes.

Le niveau d'investissement associé à la mise en œuvre du modèle immobilier est apprécié au regard des coûts de projet intégrant, en fonction des scénarios : les investissements liés à l'aménagement du siège et/ou des nouveaux sites, les coûts liés à de potentiels déménagements, la remise en état de sites libérés, ainsi que les coûts liés aux engagements environnementaux. Enfin, deux indicateurs complètent la lecture : la flexibilité immobilière et la performance environnementale et sociale associées au scénario et modèle projeté, évaluées sur une échelle en 5 points.

## Système prospectif



# TRANSITIONS LENTES, PROLONGEMENT DU MONDE D'AVANT



## Le profit s'impose comme la principale priorité des entreprises

Leurs sièges sociaux demeurent centralisés à Paris et en toute première couronne. Leur organisation, perturbée par la crise sanitaire, s'appuie toujours majoritairement sur des modèles hiérarchiques traditionnels et l'obligation, sans grande préparation, de les reproduire en distanciel.

## L'immobilier d'entreprise est envisagé comme un poste de coûts à optimiser

Le télétravail – contraint ou non – et le flex office tendent à se généraliser sans nécessairement pousser les organisations à se transformer en profondeur.

## Un accroissement du décalage social

L'attention inégale accordée aux talents les plus convoités – choyés dans les sièges sociaux – et celle portée aux salariés moins qualifiés – un peu délaissés dans des sites progressivement délocalisés – peut déboucher à terme sur une véritable rupture au sein de la société.

## Une défiance de plus en plus marquée vis-à-vis des entreprises

Un sentiment également nourri par leur approche restrictive des enjeux sociétaux, plus considérés comme un moyen d'améliorer une image corporative que de faire vivre de réelles convictions, notamment sur le climat et les pollutions, plus risquées que la pandémie a posteriori.

## La 5G est généralisée

Les salariés s'accoutument de toutes les pratiques totalement dématérialisées, notamment en mobilité, car elles leur permettent des usages variés, tant personnels que professionnels, dans tous les secteurs (immobilier, marketing, santé...).

## VIVRE EN FRANCE EN 2030

Dans ce premier scénario, le monde dans lequel nous évoluons se révèle peu différent du monde "d'avant" si ce n'est le développement du télétravail et la flexibilité qu'il offre pour gérer les surfaces immobilières. Les entreprises sont conduites plus que jamais par la recherche de rentabilité et du profit financier pour se remettre complètement de la crise sanitaire et ses confinements. Quelques actions ont été menées pour lutter contre le réchauffement climatique mais sans pour autant souligner une réelle dynamique volontariste de la part de l'Etat, des collectivités ou des entreprises.

**L'emploi à forte valeur ajoutée est centralisé sur le Grand Paris et la toute première couronne qui demeure un pôle d'attractivité des talents. Les profils davantage liés aux activités de "back office", souvent moins valorisés, s'éloignent de la capitale pour rejoindre les bassins d'emploi situés en banlieue, autour des pôles du Grand Paris Express et quelquefois en région.**

Il s'agit par exemple de personnes intervenant dans les services comptables ou dans des call centers intégrés.

Le clivage se creuse progressivement entre les talents les plus recherchés par les entreprises et les collaborateurs envisagés comme à faible valeur ajoutée, tant dans le contrat de travail (CDD/CDI) que dans l'accompagnement au télétravail. Pour les moins qualifiés, selon les entreprises, le télétravail est mal perçu et freiné (interdiction avant deux ans d'expérience par exemple), mais il peut aussi être

contraint (jours et heures) pour mieux gérer les espaces de travail. D'une façon générale le télétravail est perçu comme un service rendu aux salariés et un moyen d'optimiser les mètres carrés de bureau par du flex office. Pour les talents, il est géré et organisé mais limité à 2 jours par semaine. En réponse à ces inégalités croissantes menant à une précarisation des emplois les moins qualifiés, les mouvements sociaux pourraient s'accroître, à l'image des épisodes connus au cours de l'année 2019 sous le terme des "Gilets Jaunes".

30% des entreprises voient un moyen de se différencier en s'inscrivant dans le cadre d'organisations apprenantes, plus attractives, où les employés apprennent continuellement et où les façons de penser nouvelles sont favorisées pour libérer l'intelligence collective. Dans ce monde où le CDI prime toujours, les familles aisées habitent le centre des villes notamment au cœur du Grand Paris qui offre de nouvelles centralités. Elles bénéficient d'un accès facilité aux technologies les plus performantes liées au déploiement de la 5G sur le territoire. Les autres sont repoussées dans la périphérie des villes.

Pour elles, si la recherche du profit demeure un axe majeur, des actions sont développées pour renforcer l'autonomie, la responsabilisation et le développement professionnel des collaborateurs, tout en favorisant d'une part le télétravail choisi et d'autre part le travail en équipes projets.

Même si elle demeure forte, la valeur travail recule légèrement pour les personnes non inscrites dans ces dynamiques. Elles misent désormais également sur des activités extra-professionnelles comme les loisirs pour contribuer à leur épanouissement personnel. Conséquence : on note un recul de l'engagement de certains collaborateurs conduisant à une plus forte mobilité professionnelle des profils les plus recherchés.

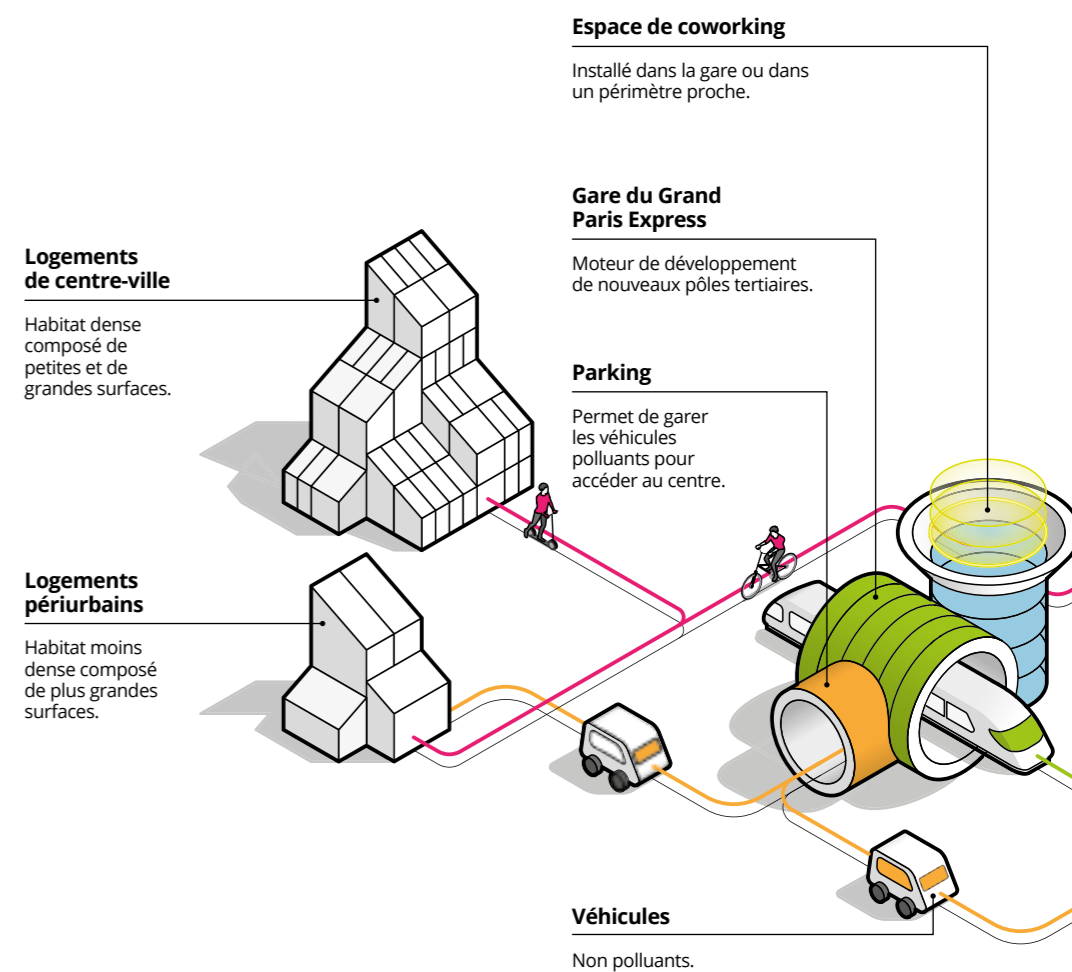
## HABITER

Compte tenu de la hausse continue des loyers, les familles vivent principalement dans les zones périurbaines et connaissent donc un allongement de leur trajet domicile-travail, rendu supportable par un ou deux jours de télétravail par semaine. Dans les centres-villes, on retrouve des personnes seules (petites surfaces ou colocation) et des ménages aisés. Certains propriétaires se trouvent littéralement bloqués dans leur logement car dans l'impossibilité de les vendre compte tenu de la baisse de l'attractivité de leur localisation, y compris au centre de Paris.

## SE DÉPLACER

Les travaux du Grand Paris Express subissent un retard conséquent. Le réseau opérationnel profite en premier lieu aux localisations tertiaires existantes.

La mobilité urbaine se décline à travers des transports doux, plus lents, où les personnes sont actives dans leur déplacement. Même si le diesel est interdit à Paris intra-muros en 2024 et l'essence en 2030, le centre-ville reste encombré par les véhicules, certes plus propres, des personnes habitant en banlieue et venant travailler dans la capitale.



Le travail demeure central dans la vie des personnes et demeure un facteur d'épanouissement. Le CDI est très recherché pour les avantages sociaux et la sérénité qu'il procure. La plupart des salariés doivent pourtant passer par le CDD en début de parcours ou bien tout au long de leur carrière pour ceux occupants les postes les moins qualifiés. 45-50% des salariés éligibles utilisent désormais le télétravail qui est limité à 1 ou 2 jours par semaine. Le télétravail s'organise plus librement dans les organisations qui s'inscrivent dans des modèles de management moins hiérarchiques, développent l'apprentissage collectif, et s'appuient sur la confiance et la responsabilisation des équipes pour réaliser la vision de l'entreprise.

Dans les autres, plus traditionnelles et hiérarchiques, le télétravail est plus encadré, jours fixes et limités. Il prend deux formes dans les entreprises traditionnelles : soit contraint par un roulement pour optimiser les surfaces et avoir toujours quelqu'un de l'équipe présent, avec quelquefois deux-trois jours de télétravail par semaine requis ; soit toléré avec un préavis à faire valider impérativement par le management et limité souvent à un voire deux jours maximum par semaine.



CDI très recherché

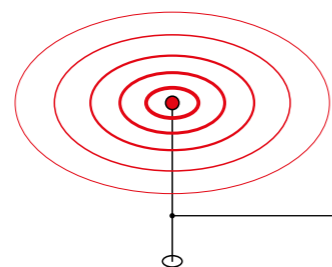


45 à 50% des salariés télétravaillent 1 à 2 jours par semaine

## SE CONNECTER

Les nouvelles technologies sont devenues, elles aussi, de véritables vitrines de la performance des entreprises. Les objets connectés, en particulier ceux commandés vocalement, sont largement utilisés. Le développement du flex office, allié à la 5G, permet d'optimiser les taux d'occupation des espaces de travail presque en temps réel tant au siège que dans les espaces de travail dédiés au back-office situés en banlieue, sur les pôles du Grands Paris Express, ou dans les satellites régionaux. Un nouvel enjeu se dresse : concilier des espaces partagés aux environnements bruyants au besoin de calme relatif pour les utiliser. Deux cas de figure pourraient se présenter. Le premier avec des espaces ouverts qui deviennent des lieux où le bruit est très présent. Ils nécessiteraient la création de zones de travail silencieuses, mais à minima, car les jours de travail solitaire et concentré sont "télétravaillés". Le second cas de figure correspondrait au prolongement de la structuration des espaces actuels, avec des zones collectives silencieuses et des endroits réservés

pour effectuer des opérations bruyantes comme des alcôves insonorisées. Les entreprises se sont dotées de multiples outils numériques de pilotage du travail en mode hybride (mix présentiel/distanciel) tant des outils de gestion de projet (type plateforme collaborative) qui permettent de suivre l'avancement et collaborer en temps réel, que des outils plus communautaires, qui permettent d'échanger plus informellement et de maintenir la cohésion des équipes.



Antenne 5G

Elles permettent une large couverture.

## TRAVAILLER

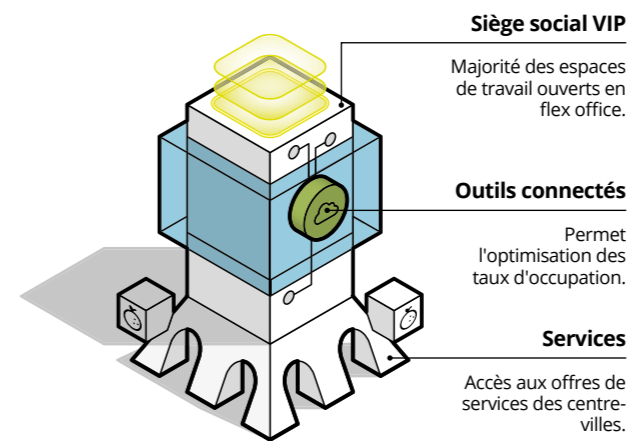
Les entreprises, conduites par la recherche d'une performance financière toujours plus ajustée, analysent l'ensemble de leurs charges avec une extrême précision. L'immobilier, deuxième poste de dépense pour les entreprises, en fait naturellement partie. Dans une dynamique d'optimisation continue, elles vont donc chercher à réduire les surfaces allouées par salarié en s'appuyant à la fois sur une plus grande flexibilité des espaces de travail et sur les jours de télétravail. Ainsi, si les surfaces sont repensées, cela ne s'opère pas souvent au profit des personnes et de leurs conditions de travail, c'est toujours la réduction des mètres carrés qui prend le pas dans les réflexions d'aménagement. Cette baisse des surfaces propres à l'entreprise est d'autant plus importante que l'entreprise offre des forfaits dans des espaces de coworking à ses collaborateurs, dimensionnés en fonction du statut, leur permettant de louer un espace de travail en centre et à proximité des gares. Le coworking s'envisage par les entreprises comme une alternative préférable au télétravail à domicile, même si le coût est supérieur, pour contrôler le temps de travail effectif, pour la meilleure sécurité des réseaux informatiques et des équipements de travail à distance plus performants (salle de visio, voire de réalité virtuelle). Des cadres supérieurs, profitent de cette révolution du télétravail pour travailler de leur résidence secondaire les lundi et vendredi. Tandis que les salariés plus précaires, disposent d'une offre de tiers lieux restreinte aux moins chers, et d'un volume d'heures limité.

La recherche de flexibilité passe également par la location de surfaces de coworking plus facilement ajustables, notamment celles connectées au réseau actif du Grand Paris Express. Les entreprises y ont majoritairement recours pour leurs collaborateurs intervenant dans des fonctions de back-office. Dans les grandes métropoles, des entreprises ferment leurs sites pour se tourner vers ces espaces de coworking plus flexibles. Le nombre de postes de travail loués peut s'avérer très important (100 voire 200 ou plus). Il s'agit de véritables soupapes de flexibilité avec l'immense avantage de ne pas devoir souscrire de bail commercial représentant un engagement sur 3, 6 ou 9 ans.

**Si 60% des entreprises de plus de 250 salariés optent pour des environnements de type flex office, toutes continuent à faire coexister ce type d'espaces avec des postes demeurant majoritairement attribués.**

Ce sont l'optimisation des surfaces et l'usage d'outils numériques – garants de l'efficacité du travail en mode hybride – qui priment dans les réflexions et non la transformation des cultures et de l'organisation hiérarchique. La conséquence est un contrôle sur la production et les résultats qui n'incite guère à la collaboration. Seules les entreprises ayant opté pour un modèle d'organisation apprenante et une réelle culture du travail hybride (mélange de "présentiel" et "distanciel") sont parvenues à maintenir une réelle collaboration des salariés même à distance, sans spécialisation taylorienne des tâches.

Le siège centralisé des entreprises demeure une vitrine d'expérimentation liée à l'évolution de l'environnement de travail (salles équipées pour une collaboration hybride - présentiel-distanciel – optimale par exemple). Des initiatives tournées vers l'innovation y sont toujours menées mais elles ne donnent pas nécessairement lieu à une généralisation des expériences réussies par la suite. Les sites délocalisés en régions et en banlieue se verront quant à eux dotés d'aménagements classiques en espaces ouverts flex office ou bureaux partagés, reflète d'une charte définie par le siège et ne tenant pas toujours compte des activités spécifiques qui s'y déploient.



La pandémie Covid-19, a été l'occasion pour la fonction publique d'équiper ses agents de "sacs à dos numériques", principalement un ordinateur portable sécurisé, pour leur permettre le travail à distance. Le télétravail ayant démarré plus tardivement dans la fonction publique, il ne concerne in fine que 35-40% de fonctionnaires éligibles et est limité à un ou deux jours par semaine, par roulement, afin d'assurer la présence permanente au bureau d'une personne de chaque service.

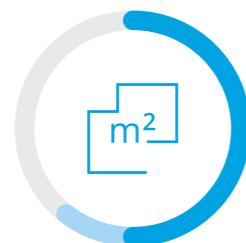
Les lieux d'où les fonctionnaires peuvent télétravailler sont par exemple des espaces réaménagés au sein d'autres services/bâtiments de la même direction publique. Autre possibilité, à l'exemple de la Région Ile-de-France précurseur dès 2017, chaque administration met en place un système de réservation permettant aux agents qui le souhaitent de télétravailler à partir d'espaces de coworking sélectionnés par l'administration. En zone peu dense, les maisons de services peuvent souvent les accueillir. Mais le coworking reste intra administration.

**C'est davantage du partage de bureau ("desk sharing") qui s'opère dans la fonction publique plutôt que du flex office comme en entreprise pour permettre aux agents de laisser les dossiers sensibles au bureau et savoir qui les partage avec eux.**

## REPENSER LES BÂTIMENTS

La Réglementation Énergétique 2020 est entrée en application. Cependant, compte tenu de l'absence de politiques restrictives destinées à répondre à l'enjeu du réchauffement climatique, les entreprises ne s'emparent pas de ce sujet. D'autant que l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) du bâtiment demeure à la discrétion des différents opérateurs. Lors des opérations de construction, les entreprises recherchent avant tout les labels les plus valorisants qu'elles pourront afficher sur site (propriétaire) ou mettre en avant dans le cadre de leur stratégie RSE (occupant). Dans ce contexte pourtant peu incitatif, les propriétaires de grandes surfaces tertiaires procèdent néanmoins systématiquement à des travaux de rénovation thermique lors du changement d'occupant. Ils sont conscients du risque d'obsolescence de leur actif.

Si les bâtiments sont équipés de multiples objets connectés, grâce notamment au déploiement de la 5G, c'est avant tout pour optimiser les coûts liés à leur exploitation et améliorer ainsi la performance environnementale immédiate (capteur de mouvement qui éteint tout si plus de présence) mais sans les investissements de rénovation qui renforceraient durablement cette performance.



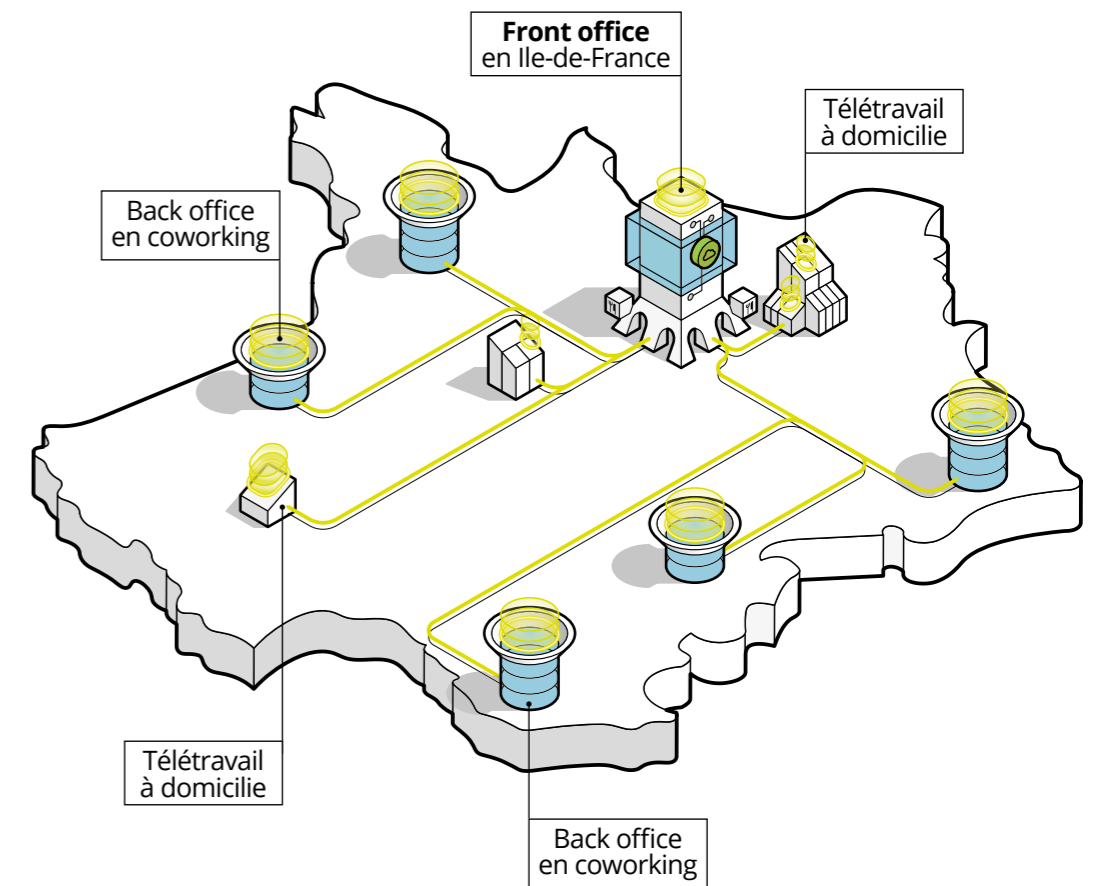
**50 à 60%**  
de baisse de surface des sièges sociaux



**30%**  
des salariés installés en coworking

Il n'existe aucune porosité vertueuse entre celui qui conçoit le bâtiment et celui qui va l'exploiter. Cela se fait donc au détriment d'une meilleure maîtrise de l'empreinte carbone élargie du bâtiment.

## MODÈLE IMMOBILIER PROJÉTÉ



**20 à 30%**  
d'économies potentielles

Niveau d'investissement **2**

Flexibilité immobilière **3**

Performance sociale & environnementale **1**

## FUTUR POSSIBLE #2

# SURSAUT GÉNÉRALISÉ POUR UN NOUVEL ÉQUILIBRE DE SOCIÉTÉ

### Une cohérence collective autour des enjeux climatiques

États, entreprises et citoyens s'alignent et partagent leur conviction de la nécessité de mener des initiatives fortes et cohérentes les unes par rapport aux autres, notamment pour rebondir après la crise de la Covid-19.

### L'éthique et l'écologie sont devenues des valeurs centrales

La recherche d'une bonne qualité de vie et la préservation de l'environnement représentent deux valeurs partagées par la majorité des actifs pour refaire société après la crise, surtout suite aux confinements.

### Le développement d'une nouvelle démocratie au sein des entreprises

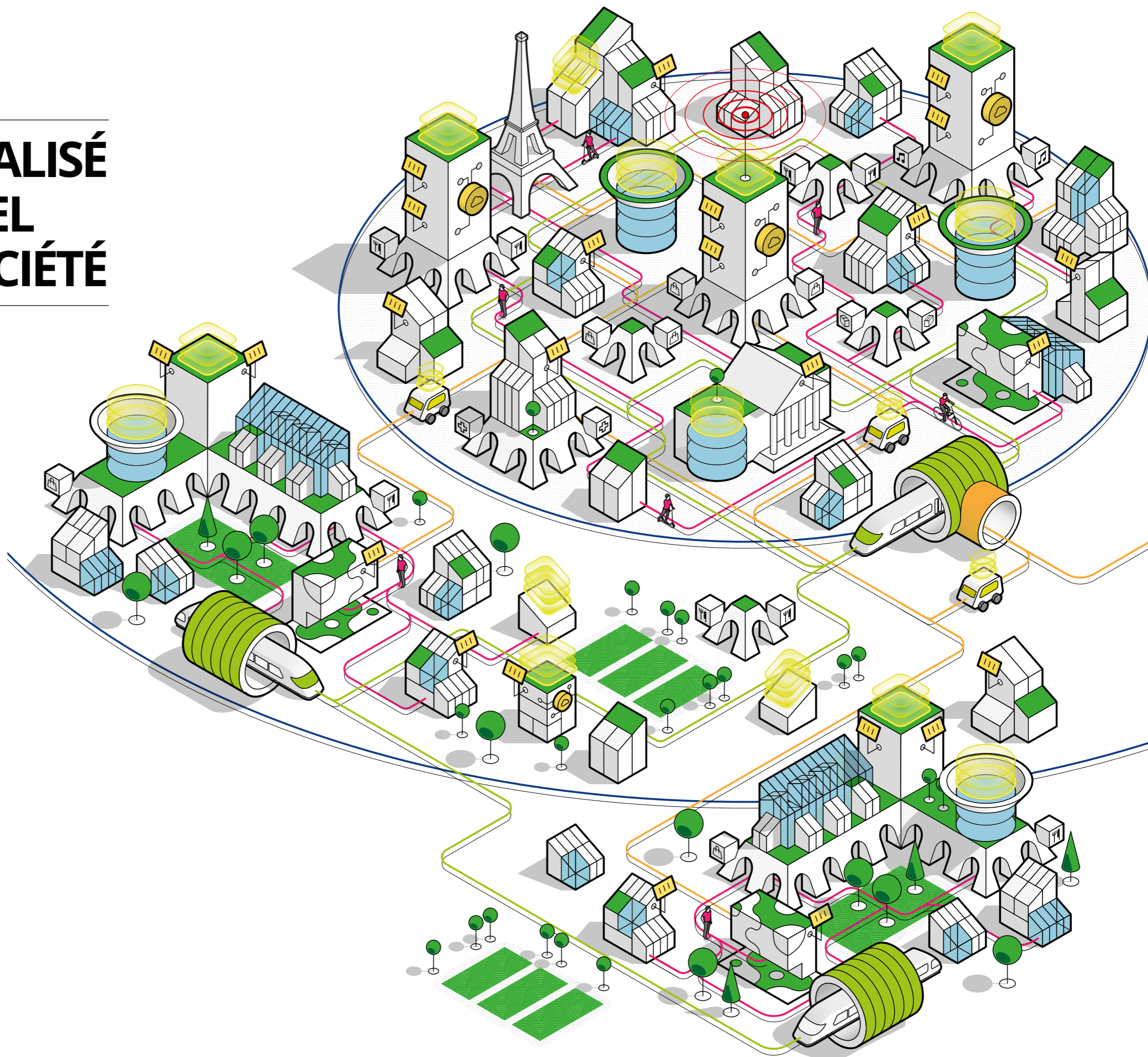
Les entreprises ont pris conscience que l'amélioration de la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs représente à la fois un enjeu sociétal mais également un levier de performance.

### Le bâtiment devient digital et résilient

Il s'inscrit dans un écosystème élargi, interconnecté dans son territoire (énergie, mobilité, vie de quartier...). Les entreprises s'installent au sein de nouveaux campus multi entreprises, aux usages mixtes, connectés aux réseaux de transports collectifs.

### L'environnement de travail, co-construit et diversifié, favorise le bien-être

Il est pensé pour offrir des solutions d'aménagements flexibles et pouvoir faire face aux évolutions de l'organisation.



## VIVRE EN FRANCE EN 2030

L'ensemble de la société se retrouve comme "choquée" tant par la crise sanitaire et ses conséquences sociales que par la multiplication des événements climatiques dévastateurs. Beaucoup estiment, comme nombre de chercheurs, qu'il y a un lien direct entre la crise sanitaire et la destruction des écosystèmes. L'environnement est une priorité d'autant que le changement climatique pourrait conduire à un excès de mortalité supérieur à celui de toutes les maladies infectieuses. Des individus se mobilisent encore plus fortement et mènent des actions coup de poing de désobéissance civile.

En réaction, on assiste à un réel alignement de l'engagement des États, des organisations et des individus qui se mettent en mouvement dans le cadre d'une démarche proactive contre le réchauffement climatique, d'autant qu'environnement et emploi se conjuguent assez aisément pour se remettre de la crise du Covid-19 et renouer avec la création d'emplois plus "verts". Il s'agit d'un véritable sursaut collectif répondant quasiment à un réflexe généralisé de survie.

Les élus (nationaux, territoriaux) s'emparent de cet enjeu en y voyant notamment une façon de valoriser la performance de leur action durant leur mandat. L'un des moyens de disposer de critères objectifs d'évaluation consiste à développer de nouvelles réglementations plus contraignantes puis à mesurer les effets. Elles touchent principalement la mobilité et les bâtiments. Il s'agit par exemple d'interdire la circulation des véhicules polluants dans les centres-villes ou encore d'appliquer des normes très strictes pour la performance énergétique des bâtiments y compris lors d'une rénovation. Ces mesures, une fois entrées en vigueur, représentent des bilans de mandature explicites aux yeux des électeurs. Les politiques volontaristes menées par les élus ont des répercussions sur la façon dont les villes sont pensées avec des réflexions urbanistiques plus poussées : maîtrise de l'extension urbaine, réduction de l'artificialisation en reconstruisant la ville sur elle-même, agencement des immeubles qui permette l'aération sans climatisation (lutte contre les îlots de chaleur), végétalisation. Pour y parvenir, les collectivités locales luttent contre la vacance et promeuvent la mixité des usages à l'échelle des quartiers.

Cette dynamique est d'autant plus forte qu'elle est collective et synergétique. C'est une lame de fond citoyenne qui mobilise toute la société. Au niveau de

l'entreprise par exemple, des salariés peuvent en tant qu'individus et parfois élus territoriaux s'engager et contribuer à accélérer les stratégies réglementaires en validant directement l'impact positif des actions déployées.

Très logiquement, les entreprises s'emparent, elles aussi, de ce sujet avec une réelle réflexion. Elles sont poussées par leurs propres convictions – majoritairement sincères – et naturellement par celles de leurs clients et de leurs collaborateurs.

### Les entreprises abordent l'urgence climatique à travers les trois piliers du développement durable – l'écologie, le social et l'économie – afin de nourrir également leur stratégie commerciale et financière.

Elles ont en effet besoin de démontrer leur implication en dépassant notamment les normes imposées. C'est une nouvelle course vertueuse à l'excellence où chacune souhaite devenir championne de sa catégorie. Cette exemplarité devient un élément décisif dans la capacité des entreprises à attirer les talents les plus recherchés, particulièrement sensibles à ces questions. Ces évolutions les incitent à s'engager dans des transformations structurelles en termes de gouvernance et d'organisation. Objectifs ? Répondre aux besoins des individus de se développer dans un cadre soutenant de nouveaux modes de travail et de management plus responsabilisants, ouverts et démocratiques. La Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises est plus souvent une partie centrale de la stratégie des entreprises, et les critères sont souvent co-construits avec les salariés.

Ainsi, la temporalité de la vision des entreprises s'élargit. Elle passe d'une approche à court terme (trimestres et actionnaires) à une perspective s'inscrivant dans le long terme. Cela les conduit à envisager la performance plus globalement et désormais plus uniquement sous le prisme de la rentabilité immédiate. À travers cette dynamique vertueuse, elles tiennent davantage compte de leurs impacts à long terme (santé au travail, équilibre vie privée-vie professionnelle, cycles des produits...).

## HABITER

Compte tenu de la hausse des coûts de construction et des stratégies d'urbanisme contraignantes, vivre au cœur des grandes métropoles devient très difficile.

### Les familles doivent donc se retrancher sur des lieux de vie périurbains, là où se sont également déplacées les entreprises, et notamment à proximité des nouveaux écoquartiers.

Cela permet de réduire les mouvements pendulaires ville-banlieue qui généraient un trafic routier majeur, pollution, encombrements dans les transports publics, et perte de temps pour les salariés. Chacun sait, grâce à la mesure de son empreinte carbone, qu'habiter loin du travail dans une très grande maison à la campagne est plus dispendieux en bilan énergétique que d'habiter à proximité du travail et de tous les services.

Lors des premières expériences professionnelles, et compte tenu du renchérissement du foncier en centre-ville, le coliving (chambres, espaces communs et bureaux partagés) se développe tout comme les colocations plus généralement. Ce mode de vie est particulièrement plébiscité par les jeunes après l'expérience des confinements, car il permet de rompre la solitude et nourrir le lien social. Le coliving est proposé par les entreprises dans une logique de facilitation de la vie quotidienne des collaborateurs à l'image d'autres services comme ceux de conciergerie.

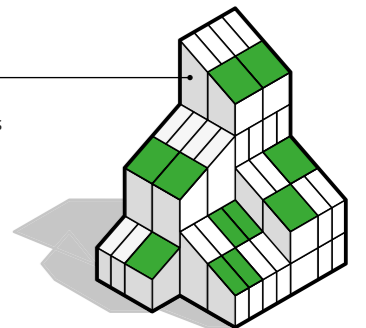
Toujours face à la hausse du foncier en centre-ville, de nouvelles pratiques de logement se développent comme l'habitat participatif permettant la copropriété d'appartements ou de grandes maisons dans la proche banlieue. Les collectivités locales soutiennent le développement de la ville de proximité, de tiers lieux, de campus, qui mélangent parfois espaces tertiaires, associatifs, scolaires et logements.

## SE DÉPLACER

Poussée par une forte exigence collective, la mobilité devient beaucoup plus douce et vertueuse. Les véhicules thermiques sont désormais refoulés loin des centres-villes qui voient se multiplier les navettes autonomes et les VTC électriques en pleine expansion. De plus en plus de personnes utilisent des moyens autonomes de déplacement comme les vélos ou les trottinettes électriques. Les entreprises proposent des services destinés à faciliter les déplacements domicile-travail. Elles s'appuient par exemple sur des plateformes d'autopartage. Là encore, tous les acteurs associent leurs efforts pour encourager concrètement une mobilité verte.

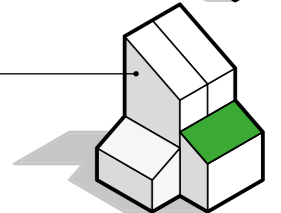
### Logements de centre-ville

Habitat dense composé de petites et de grandes surfaces.



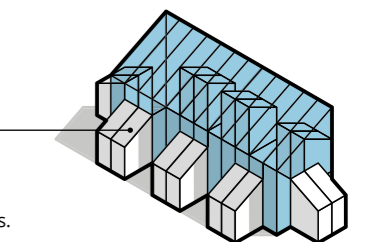
### Logements périurbains

Habitat participatif en copropriété.



### Logements sur les campus

Habitat en coliving, grands espaces communs et chambres privées.





Une majorité d'actifs est convaincue de la nécessité d'agir contre les risques : le réchauffement climatique comme nos atteintes à l'environnement (pollution, biodiversité) qui se retournent contre nous, y compris sous forme de risque sanitaire. Si pendant longtemps les actions du quotidien pouvaient différer des ambitions incantatoires, désormais ce n'est plus le cas. Les personnes mobilisées modifient en profondeur leurs comportements et modes de consommation. En réaction à un monde jugé dangereux, les individus choisissent de prendre davantage le temps de vivre. Cela pourrait correspondre à un prolongement du mouvement "Slow" né en 1989 en Italie et visible aujourd'hui dans les entreprises à travers les principes de Slow Economy et Slow Management. Ainsi, à l'inverse de ce qu'il se passe aujourd'hui, le travail ne représente plus une valeur essentielle d'autant qu'il est désormais partagé, avec l'accroissement de salariés choisissant davantage de travailler à temps partiel ou sur une semaine de 4 jours. Le temps de travail tend alors à légèrement diminuer et les entreprises opposent de moins en moins de résistance à proposer à tous du télétravail. Mais le télétravail n'explose pas pour autant. Le lien social en présence, avec les collègues, contribue à l'attrait du travail. 30-35% des salariés optent pour un ou deux jours de télétravail par semaine, plus souvent pour faciliter l'organisation du quotidien et gérer son empreinte carbone que pour s'isoler.

Dans le cadre professionnel, les personnes placent la recherche d'autonomie avant les questions liées à la rémunération. Cela souligne une profonde modification de la conception du travail.

Pour renforcer le lien avec leurs collaborateurs, les entreprises privilégient le CDI qui devient la norme dans le cadre d'une activité salariée. C'est un moyen pour elles de souligner qu'elles souhaitent s'inscrire dans une relation de confiance durable avec les personnes. Elles intègrent aussi les préoccupations environnementales par l'évolution des emplois et des formations, pour que l'écologie soit présente sur toute la chaîne de valeur et dans les compétences collectives.



30 à 35%  
des salariés  
télétravaillent  
1 à 2 jours par  
semaine



60%  
travaillent  
dans des  
organisations  
apprenantes\*

*\* "Organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble".*

*Peter Senge (1990)*

## SE CONNECTER

La 5G est presque généralisée mais, les maires les plus écologistes ou militants, maintiennent des quartiers "5G free", pour satisfaire une population qui aspire à une connexion plus modérée et craint la nocivité des ondes. La technologie se trouve largement présente dans l'entreprise et la vie personnelle de chacun. Cependant, un nombre croissant de personnes se rend compte du caractère intrusif des outils connectés avec pour conséquence une relative défiance. Elle conduit vers un usage plus raisonné du digital. Il est envisagé désormais comme devant servir les intérêts d'une société plus vertueuse: les objets communicants pour nous aider, pas nous surveiller ni utiliser nos données à des fins marchandes.

L'IA a connu un fort développement mais son utilisation est destinée à automatiser des processus à faible valeur ajoutée pour permettre aux collaborateurs de se concentrer sur les tâches les plus intéressantes et créatives.

La consommation des services technologiques est également analysée avec une grande précision. L'objectif visé consiste à atteindre une grande sobriété des usages numériques. Pour cela les collaborateurs disposent d'applications leur permettant de tracer leur bilan carbone individuel mais avec garantie que les données ne sont pas collectées individuellement. Les entreprises encouragent aussi des actions simples comme la limitation de l'envoi de mails en nombre, consommateurs de calculs énergivores de data centers.

### La perspective du "Low Tech" s'inscrit dans une aspiration sociale : favoriser le travail collaboratif à travers le renforcement du lien social.

Le support peut être high tech comme les salles de téléprésence qui favorise la relation uniquement lorsqu'on ne peut se retrouver physiquement. Le nombre de ces salles est limité à des besoins occasionnels et elles sont souvent mutualisées entre entreprises.

## TRAVAILLER

Dans la continuité de la volonté publique, et pour des raisons de coûts, les grandes entreprises s'installent davantage dans les nouvelles zones périurbaines. Elles privilégient la création de nouveaux campus multifonctionnels situés à proximité immédiate des nœuds de communication les connectant aux réseaux de transport collectifs. Une attention particulière est portée à leur dimensionnement afin de conserver une taille humaine. L'objectif visé consiste à veiller à toujours maintenir un lien social entre les personnes.

Compte tenu du caractère stratégique du foncier pour les collectivités, ces campus deviennent multi-entreprises et aux usages mixtes. Un peu à l'image du campus de Saclay (78) qui accueille aussi bien Polytechnique que le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives), ces espaces de nouvelle génération intègrent aussi des universités par exemple.

### Les campus sont à présent occupés toute l'année, aussi bien le jour que la nuit, la semaine que le week-end pour le plus grand bénéfice de l'ensemble de la collectivité.

À l'intérieur du bâtiment, l'environnement de travail est structuré autour du bien-être de l'employé. Cela impacte 4 dimensions :

## Co-construction

Les employés sont dorénavant partie prenante de chaque projet. Ils sont appelés à donner de plus en plus leur avis voire à participer au processus de conception de l'environnement de travail.

## Diversité

Chaque espace est aménagé spécifiquement pour répondre aux besoins des occupants. Cela nécessite le développement de solutions d'aménagement flexibles pour obtenir une durabilité des aménagements face aux évolutions des équipes / organisation

## Convivialité

Un rééquilibrage des surfaces a lieu, au profit de la convivialité. Celui-ci est permis par la prise de conscience globale (faible occupation du poste et besoins) et l'adéquation entre les demandes des employés, leurs besoins, et le contexte de développement durable.

## Ouverture

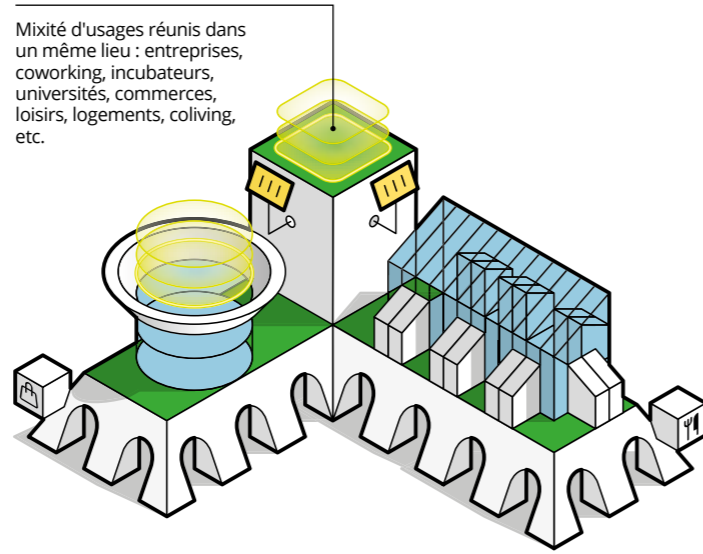
Que cela soit auprès de partenaires, d'un écosystème (universités) ou du voisinage (par exemple, les associations du quartier voisin bénéficie des équipements du campus).

Si l'emplacement représente aujourd'hui l'un des marqueurs principaux du bâtiment, dans ce scénario, les qualités architecturales et environnementales comptent beaucoup plus, y compris la capacité à recycler ou rénover ces bâtiments.

Des tiers lieux associatifs, souvent utilisés tant par les associations locales, des indépendants ou les personnes en reconversion, sont intégrés aux campus. Les relations informelles entre entreprises, associations locales et porteurs de projets au sein de ces campus nouvelle génération se sont avérées sources d'idées et d'innovation. Vive la mixité !

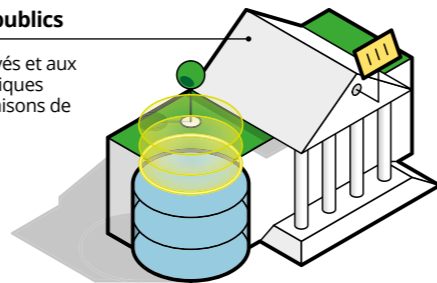
### "La cité" ou campus

Mixité d'usages réunis dans un même lieu : entreprises, coworking, incubateurs, universités, commerces, loisirs, logements, coliving, etc.



### Les services publics

Bâtiments rénovés et aux normes énergétiques organisés en maisons de services.



## SERVICE PUBLIC

La fonction publique n'est pas en reste de cette évolution sociétale, elle se montre même exemplaire en matière de rénovation énergétique du parc immobilier. Elle s'est professionnalisée pour un service au public à la fois virtuel et physique. Les maisons de services, installées dans les quartiers et campus, permettent aux agents de télétravailler régulièrement ou occasionnellement. Les effectifs de la fonction publique sont stables car l'administration numérique ne remplace pas mais complète l'accueil et la relation humaine. Le travail des agents évolue vers davantage de conseil aux usagers et moins de travail administratif ce qui redonne du sens à leur mission.

Les collectivités locales ont favorisé l'émergence de tiers-lieux associatifs dans les quartiers pour répondre au besoin de lien social et offrir un espace de travail aux personnes en reconversion.

## REPENSER LES BÂTIMENTS

L'État se dote d'une politique ambitieuse en termes de lutte contre le réchauffement climatique. Cela se traduit par des normes nationales contraignantes encadrant la construction. Elles trouvent leur prolongement à l'échelle des territoires à travers les SCOT (Schéma de Cohérence Territoriale) et les PLU (Plan Local d'Urbanisme) définis par les villes. Mais ce sont les collectivités locales qui portent l'ambition nationale de cohérence à l'échelle de l'agglomération, c'est-à-dire d'une ville plus toute sa zone urbaine. L'exception est Paris où la Société du Grand Paris (l'Etat), peut arbitrer.

Cette dynamique ouvre la voie à la construction de la ville sur la ville avec la création d'écoquartiers associant des logements, des commerces, des bureaux, des services et des loisirs ou, a minima, à davantage de multifonctionnalité des quartiers ou des immeubles (mixer bureau et habitat dans les immeubles haussmanniens par exemple). La pression foncière s'accroît fortement sur les grandes friches industrielles à proximité des centres qui sont les seules réserves foncières.

Les campus multifonctionnels se développent souvent en centre-ville dans les métropoles de province pour l'attractivité mais aussi dans les quartiers à aménagement prioritaire, localisés sur les nœuds de transport, essentiellement à proximité des gares du Grand Paris dans la capitale.

### Les permis de construire ouverts sont désormais généralisés ce qui implique des bâtiments imaginés dès leur conception pour une parfaite réversibilité de leur usage.

Cette réversibilité s'impose dorénavant, au-delà de l'enjeu sociétal, comme un enjeu financier stratégique avec des bâtiments de plus en plus techniques à concevoir par la nécessité de garantir de multiples usages tout au long de leur cycle de vie. En effet, des logements conçus pour devenir potentiellement des bureaux imposent des investissements initiaux plus importants (par exemple, liés à l'anticipation des gaines techniques).



5 à 10%  
de baisse de  
surface des  
sièges sociaux



15 à 20%  
de la surface  
opérée en  
corpoworking

La réversibilité suppose aussi une approche complètement différente de la conception voire de l'ensemble de la chaîne de valeur liée à la construction du bâtiment (matériaux, expertises, corps de métiers...).

Avantage : par leur résilience aux changements, ces nouveaux immeubles réversibles génèrent une nouvelle valeur durable pour leur propriétaire. D'autant que leur conception définie à travers le BIM (Building Information Modeling) favorise l'optimisation de leur exploitation grâce au double numérique du bâtiment. Exemple avec de nouvelles stratégies prédictives de maintenance des systèmes de climatisation ou des ascenseurs et l'équipement des techniciens avec des outils de réalité augmentée facilitant les interventions sur site. Elles renforcent la qualité de service (limitation drastique des pannes) tout en limitant les coûts d'exploitation (prévention des pannes et anticipation du changement de pièces détachées avant qu'un système complet ne tombe en panne).

**Le modèle de création de valeur évolue. Un constructeur a désormais intérêt à exploiter un bâtiment plutôt que de le vendre puisque c'est dans cette phase qu'il devient le plus rentable.**

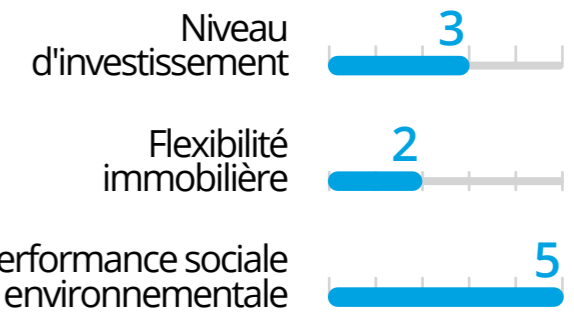
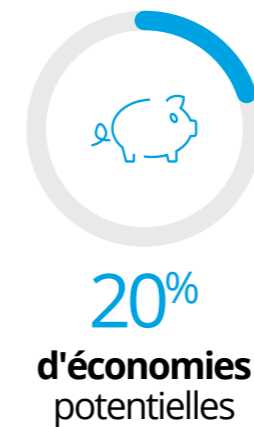
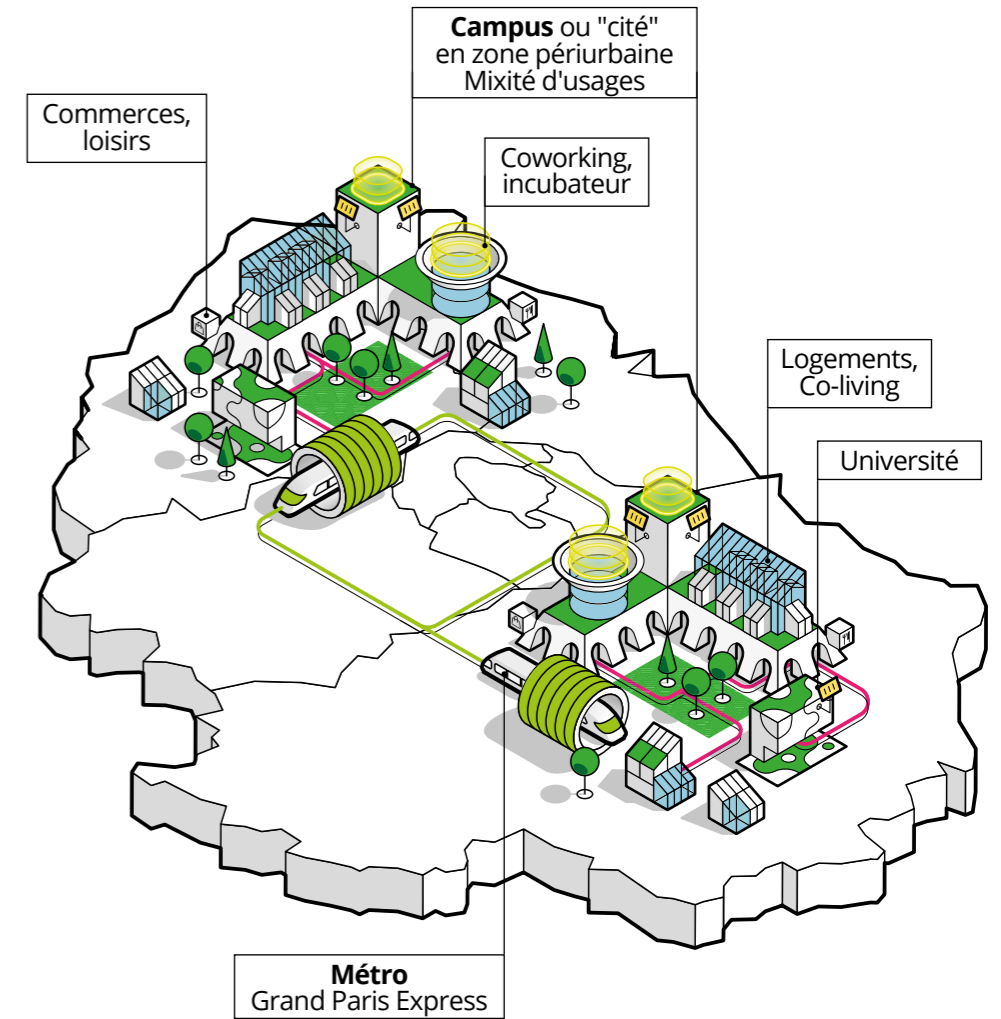
Les nouvelles connexions du bâtiment avec son quartier s'illustrent également par une intégration dans le cadre des Smart Grids. Il partage ses flux d'énergie avec ceux du territoire, en les produisant (récupération de l'énergie des data center intégrés, panneaux photovoltaïques...), en en bénéficiant (réseau de chaleur urbain alimenté par la géothermie ou par un réseau de transport urbain comme le métro...) ou encore en partageant des services écosystémiques (toitures végétalisées, fontaines...). Les bâtiments participent ainsi à la continuité des corridors écologiques. Ce scénario laisse totalement envisager la création de quotas d'émissions de carbone pour contraindre les différents opérateurs à la performance énergétique de leur bâtiment. Dans cette dynamique vertueuse, les propriétaires et les utilisateurs se lancent dans une surenchère aux labels qui deviennent déterminants, aussi bien pour la pérennité de la valeur du bâtiment que pour son attractivité auprès d'un preneur.

D'autant que la Réglementation Énergétique 2020 (RE2020), entrée en application, oblige à effectuer des travaux d'amélioration de la performance énergétique d'un bâtiment entre deux occupants pour les logements mais désormais également pour les immeubles de bureaux.

Lors de la construction, la réduction de l'empreinte carbone élargie s'avère également privilégiée. De nouvelles filières s'organisent pour intégrer la part la plus importante de matériaux biosourcés et renouvelables. Les architectes proposent des projets ambitieux dont des tours en bois qui rivalisent de hauteur. La signature architecturale responsable devient un symbole fort de ces constructions plus verticales qui participent à lutter contre l'étalement urbain en intégrant une mixité des usages. Toujours dans cette logique, l'État, par l'intermédiaire des collectivités territoriales, incite les entreprises à venir s'installer dans les zones périurbaines là où demeurent des zones inoccupées, les "dents creuses".

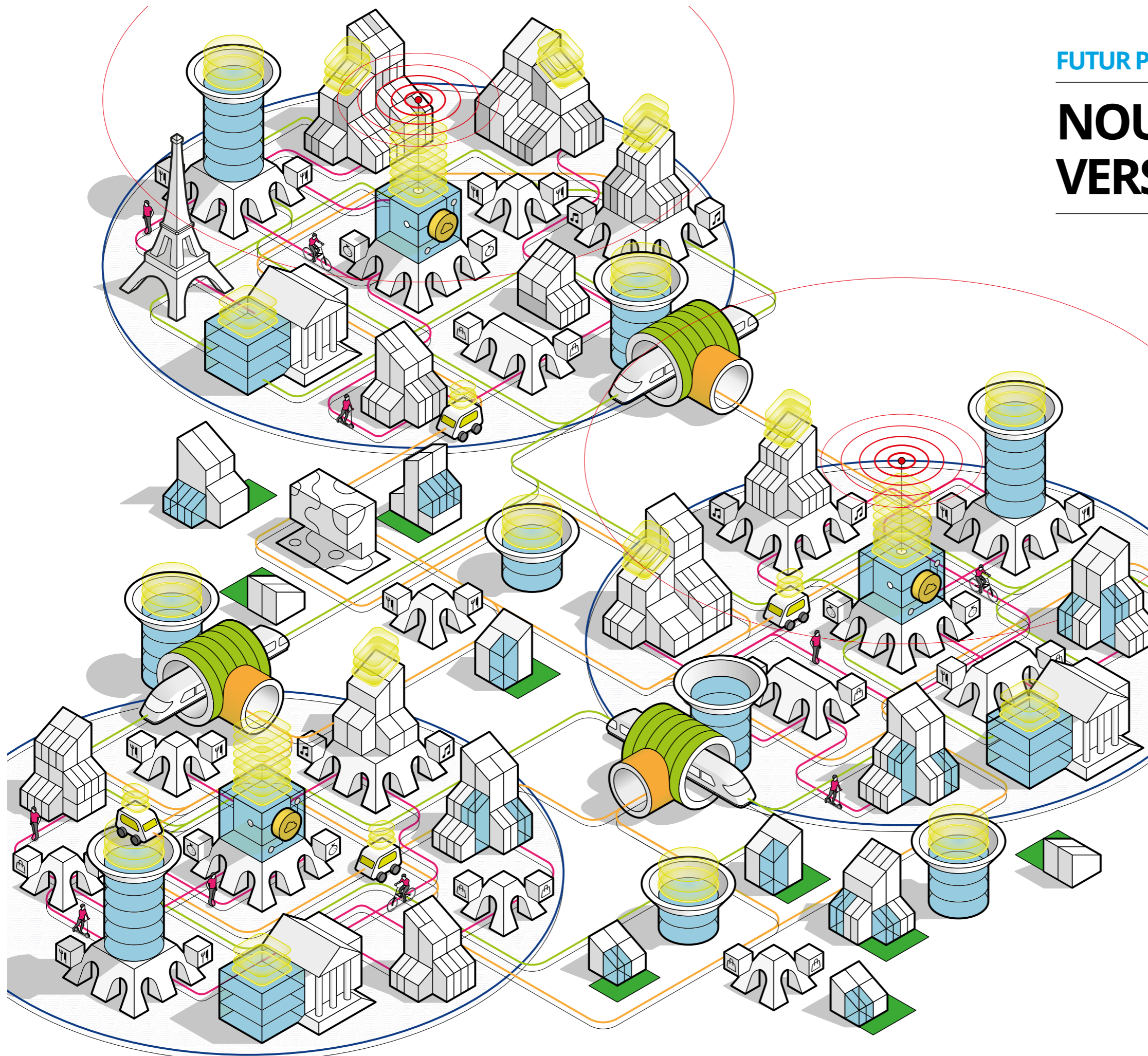
Le digital est utilisé avant tout pour optimiser l'exploitation du bâtiment et non pour contrôler les espaces. Il n'y a pas de collecte de données personnelles et encore moins de services fondés sur leur croisement (par exemple la reconnaissance faciale permettant l'ouverture d'une porte). Cela découle de la relative défiance des personnes face aux nouvelles technologies. D'autant qu'elles sont perçues comme relativement énergivores avec la nécessité de limiter leur usage à une stricte utilité. La notion de Smart Building évolue en intégrant la capacité à évaluer le bénéfice réel d'un système intelligent. Si la valeur ajoutée n'est pas avérée, le système n'a pas de raison d'être déployé. Les capteurs peuvent permettre à des immeubles mitoyens de mutualiser les flux de froid/chaleur, à éteindre les lumières ou écran quand le capteur de présence général ne détecte plus rien ; mais ils ne sont jamais utilisés pour détecter une présence à un poste de travail spécifique. La prise en compte des enjeux du développement durable incite à mener des réflexions de fond et donc à se concentrer sur des systèmes 100% utiles.

**MODÈLE IMMOBILIER PROJÉTÉ**



**INDICATEURS**

# NOUVEAU DÉPART VERS LES TERRITOIRES



## La quête d'une meilleure qualité de vie.

Face à l'explosion du prix de l'immobilier, au surpeuplement urbain, et à l'expérience pénible des confinements dans des appartements exigus, les salariés quittent massivement Paris et la région parisienne pour rejoindre villes moyennes et grandes métropoles régionales afin d'y trouver une meilleure qualité de vie qui prime désormais sur la valeur travail.

## Une nécessaire déconcentration.

Les entreprises doivent suivre ce mouvement et s'implanter à leur tour dans ces mêmes grandes métropoles territoriales ou bien proposent l'accès à des espaces de coworking en centre-ville.

## L'émergence de modèles plus participatifs.

Pour reconquérir leurs collaborateurs de plus en plus défiants vis-à-vis d'elles, les organisations promeuvent une nouvelle démocratie d'entreprise, beaucoup plus participative, et s'adaptent aux attentes des salariés en recherche de sens, d'autonomie et de responsabilité.

## Une transformation profonde des aspirations.

Les salariés sont désormais plus nombreux à souhaiter travailler à temps partiel et à mener plusieurs activités professionnelles en parallèle de leur emploi principal. Ils deviennent ainsi des pluriactifs, ou "slasheurs".

## L'environnement de travail répond au besoin de flexibilité de temps et de lieu.

Les espaces à disposition sont associés à un haut niveau de services (conciergerie, restauration, services à la personne...) destiné à faciliter la vie des collaborateurs où qu'ils soient.

## VIVRE EN FRANCE EN 2030

Face à des niveaux de prix du foncier devenus inabornables, le manque de proximité de la nature en région parisienne ressenti particulièrement en 2020 et 2021, les actifs, et notamment les jeunes ménages, décident de quitter les villes du Grand Paris pour rejoindre des métropoles de province et des communes moyennes réparties à travers l'ensemble du territoire. Ce choix de "fuir" la capitale tient aussi aux temps et difficultés de déplacement et à la promiscuité dans les transports collectifs devenue plus insupportable après les mesures de distanciation sociale durant la pandémie. La dichotomie entre le dynamisme des villes du Grand Paris et l'inconfort d'y vivre représente un facteur décisif qui incite ces populations à changer de vie. Ce phénomène démarre dès 2021, mais n'est une réalité mesurée qu'à partir de 2025.

La qualité de vie prévaut désormais sur le travail qui, dans sa forme actuelle, n'est plus perçu comme un facteur d'épanouissement. Cette évolution s'accompagne d'une nouvelle défiance vis-à-vis des entreprises qui n'ont pas su répondre aux profondes aspirations de leurs collaborateurs. Nourrissant inexorablement cette défiance, elles ont misé sur des actions sociétales cosmétiques tournées essentiellement sur leur image corporative. Facteur d'accélération de cette fracture relationnelle, les actifs sont pleinement conscients des probables vagues de licenciements de salariés découlant de la crise économique post-Covid et de la montée en puissance de l'Intelligence Artificielle.

En réponse à cette érosion de profils considérés longtemps comme captifs, les entreprises font de la Qualité de Vie au Travail (QVT) un élément déterminant d'attractivité.

**60%** des entreprises initient des dynamiques de démocratie d'entreprises pour tenter de reconquérir leurs salariés.

Elles intègrent ainsi davantage leurs collaborateurs dans la prise de décisions stratégiques tout comme elles veillent à s'adapter aux nouveaux rythmes de travail souhaités par les salariés et à disposer d'effectifs dont la diversité reflète celle de la société. Il s'agit donc d'une période charnière pour la plupart des organisations avec un enjeu stratégique d'attirer un nombre suffisant de profils qualifiés en transformant en profondeur leur culture.

## HABITER

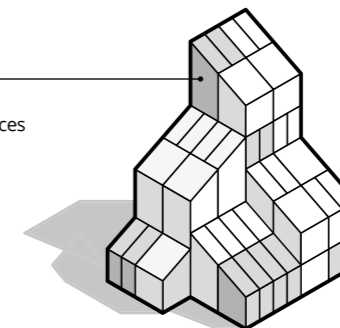
Les actifs cherchent à disposer de surfaces plus importantes dans leurs logements. Cela explique les départs massifs du bassin de vie du Grand Paris, où le coût de l'habitat est devenu inabordable financièrement, vers des régions françaises où l'offre de logement est accessible.

Certaines personnes désirant devenir propriétaires mais pour qui l'acquisition individuelle s'avère impossible pour des raisons économiques se tournent vers l'habitat participatif. Celui-ci se développe notamment sous l'impulsion des collectivités locales et grâce au support du mouvement HLM qui y voit un moyen de continuer son action malgré une baisse de moyens. Acquérir un bien à plusieurs permet de bénéficier de surfaces plus importantes, de partager des espaces sous-utilisés (buanderie, chambre d'ami) mais aussi d'avoir un lien social d'entraide avec ses voisins. Un nouvel esprit communautaire s'y développe privilégiant la qualité du mieux vivre ensemble.

Plus marginalement et pour les entreprises, des colivings en centre sont dotés d'espaces de travail pour les collaborateurs qui viennent régulièrement dans l'entreprise ou visitent les clients.

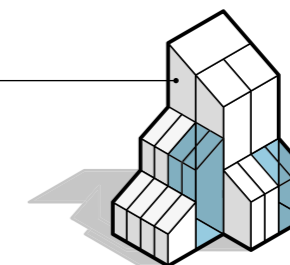
### Logements de centre-ville

Habitat dense composé de surfaces vacantes.



### Logements périurbains

Habitat participatif en copropriété comportant des espaces mutualisés.



## SE DÉPLACER

Les véhicules diesels sont désormais interdits dans les centres-villes. Seuls les véhicules thermiques professionnels peuvent accéder aux hypercentres. Dans la dynamique du Grand Paris Express qui respecte le calendrier défini, les mobilités douces se déploient rapidement dans les grandes métropoles avec par exemple des voitures et des vélos électriques disponibles dans la plupart des gares. Les navettes autonomes, contrôlées à distance, fournissent le service de transport via des boucles dans les zones denses des métropoles mais pas à l'extérieur par manque de couverture 5G. Le stationnement en centre-ville est fortement réglementé.

**Face à l'abondance de cette offre de transports interconnectés, les actifs peuvent se passer de leurs véhicules personnels. Ils se rabattent également sur les transports collectifs qui deviennent progressivement saturés en région parisienne.**

Le coût des abonnements aux réseaux du Grand Paris Express augmente avec l'accroissement des lignes qui maillent toujours plus précisément le territoire. Le sentiment d'exaspération de la population confrontée à cette situation se renforce et conduit naturellement à l'envie de partir ailleurs, dans des lieux où la vie est plus facile, notamment en termes de mobilité.

Face à l'attitude des entreprises à leur égard – valeurs sociétales cosmétiques, licenciements massifs des salariés balayés par l'IA ou les restructurations post-pandémie – de nombreux actifs remettent en question le modèle séculaire de l'épanouissement au travail. Ils décident désormais de privilégier leur qualité de vie, avec leur famille, et c'est ensemble qu'ils quittent Paris pour les métropoles territoriales. Un signe de cette évolution est que le taux de temps partiel entre les hommes et les femmes tend davantage à converger, alors que le temps partiel était très largement féminin.

Leur migration régionale s'accompagne d'une transformation de leurs aspirations et donc de leur profil en profondeur. Ils sont désormais plus nombreux à mener plusieurs activités professionnelles en parallèle de leur emploi principal ("side project"), par envie ou pour compléter des revenus devenus insuffisants. Ces derniers deviennent ainsi des pluriactifs, ou "slasheurs" en référence au signe informatique éponyme, qui souhaitent partir et changer de cadre de vie sans pour autant pouvoir quitter leur emploi. Le télétravail leur permet de gérer cette période de transition entre 2021 et 2025 mais nécessite au préalable de négocier avec leurs employeurs de travailler principalement à distance. Ces "slasheurs" sont cependant moins fréquents dans les entreprises qui ont optées pour une démocratie d'entreprise. Le Ministère du Travail les désigne sous le terme de "pluriactifs". Toutes les générations de salariés dans le secteur tertiaire sont concernées – X, Y, Z, alpha – quelle que soit leur qualification. Plus que télétravailleurs, ils sont multi-lieux de travail.

Le CDD – notamment le CDD de mission ou à objet défini – se développe, non par choix des entreprises, mais pour répondre aux nouveaux modes de vie des collaborateurs. Nouveauté, en devenant slasheurs, les actifs du secteur tertiaire peuvent se tourner vers de nouveaux métiers non-tertiaires ou consacrer davantage de leur temps à un engagement associatif.

En raison de la pluriactivité et de l'augmentation du travail indépendant à temps partiel (ou en complément), le télétravail régit par l'entreprise est de fait limité : 40-50% de télétravailleurs, parmi les éligibles, et avec une grande dispersion du temps moyen à distance. Les salariés privilégient le télétravail hors du domicile et dans des espaces dédiés de type coworking :

- soit pour bénéficier des équipements, pour des réunions en téléprésence par exemple, qui utilisent la 5G et ne sont disponibles que dans les entreprises ou les espaces de coworking en centre,
- soit pour éviter la porosité entre les sphères professionnelles et familiales, voire ne pas utiliser leur réseau personnel.



**30 à 35%**  
des salariés  
sont à temps  
partiel



**40 à 50%**  
des salariés  
télétravaillent



**12%**  
sont des  
travailleurs  
indépendants

## SE CONNECTER

La 5G est essentiellement présente dans les grandes métropoles donnant lieu à des réelles disparités dans l'accès aux technologies. Les villes de taille moyenne et les communes rurales souffrent d'un manque de couverture faisant poindre un risque de fracture numérique.

Les grands acteurs mondiaux du numérique déploient massivement des services high tech de plus en plus interconnectés et parfaitement sécurisés. Nous sommes entrés dans l'ère du **ATAWADAC** : AnyTime, AnyWhere, Any Device, Any Content.

Néanmoins, si les salariés sont de fervents utilisateurs des nouvelles technologies au sein de leur foyer, ils se montrent beaucoup plus réservés dès lors qu'il s'agit de les utiliser sur leur lieu de travail. La défiance ne vise pas les GAFAM mais les entreprises elles-mêmes et plus précisément l'opacité sur l'utilisation qu'elles pourraient faire du retraitement des données personnelles. Cette méfiance se rapproche d'un sentiment d'intrusion dans la sphère privée voire d'espionnage.

Les salariés demandent aux entreprises de leur garantir la confidentialité et la sécurisation des données qu'ils génèrent. En réponse les entreprises mettent en place des réseaux sociaux internes pilotés par des "community managers" qui veillent non seulement à la coordination des équipes mais sont aussi garants de la suppression de traces et de ce qui est conservé par l'entreprise, en toute transparence.

### Outils collaboratifs

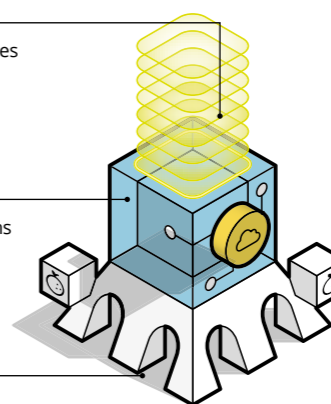
Outils technologiques facilitant le travail hybride

### Antenne locale

Mini-siège situé dans différents pôles régionaux

### Services sur-mesure

Hospitality management au service de la Qualité de Vie au Travail



## TRAVAILLER

Face au désintérêt des collaborateurs pour le monde de l'entreprise, les organisations développent de nouveaux modèles plus participatifs. 60% s'inscrivent dans le cadre de modèles apprenants qui motivent les salariés et limitent le "slashing".

Lors de la première vague de départs en régions post-crise, certains salariés se retrouvent en situation de 80 à 100% télétravail avec une présence régulière sur site souvent exigée par l'entreprise notamment pour les managers. Mais la situation n'est souvent pas tenable dans le temps et les entreprises finissent par se réorganiser en pôles régionaux.

Les salariés ont de fortes attentes vis-à-vis de la flexibilité de temps et de lieux pouvant être offerte par leurs employeurs. En réponse, les entreprises suivent désormais la localisation de leurs salariés à travers différents modèles. Certaines développent des antennes locales situées à proximité des lieux de vie de leurs collaborateurs, sortes de mini-sièges sociaux, créant ainsi de nouvelles centralités. D'autres optent pour une solution plus flexible en s'appuyant sur des espaces de coworking qui peuvent soit reprendre l'identité de l'entreprise ou au contraire demeurer parfaitement standardisés.

**Les opérateurs de coworking voient ainsi leur mission se transformer. Ils deviennent aménageurs d'environnement de travail dédié. Ils doivent à long terme répondre au défi du développement d'une plus large couverture régionale au-delà des centres des grandes métropoles.**

En complément des tiers-lieux à vocation plus sociale se créent dans les quartiers sous l'impulsion des collectivités locales ou des bailleurs sociaux, pour lutter contre le chômage et redynamiser les territoires. Ils bénéficient souvent de services tels que crèche, médiathèque... Ces espaces sont aussi loués ponctuellement par les entreprises.

Les entreprises n'ont plus de siège tels qu'on les connaît aujourd'hui. Elles décident de les supprimer au profit de ces antennes locales situées à proximité des lieux de vie de leurs collaborateurs. Certaines de ces antennes deviennent de véritables flagships de l'entreprise participant à attirer les nouveaux salariés.

L'environnement de travail se fonde sur des espaces flexibles auxquels sont associés des services destinés à faciliter la vie quotidienne des collaborateurs. Il peut s'agir d'une conciergerie, d'une restauration de grande qualité ou encore de services à la personne. Pour les salariés habitants dans des communes éloignées, les entreprises proposent des solutions individualisées de mobilité.

Parce que le salarié est peu présent sur le ou les sites de l'entreprise, il ne dispose plus d'un poste attribué. L'environnement de travail se reconfigure pour être parfaitement adaptable en fonction de la pluralité des profils accueillis. Cela suppose donc des investissements conséquents – notamment technologiques – pour répondre à la mobilité des collaborateurs et leur proposer, où qu'ils se situent, une parfaite connexion avec l'entreprise et ses communautés élargies.

La notion de coût par collaborateur évolue ainsi totalement puisqu'un salarié peut désormais travailler sur différents lieux. La logique de flexibilité l'emporte sur celle de rentabilité devenue incompatible avec les exigences des personnes. Les entreprises envisagent désormais un coût global par collaborateur qui intègre l'ensemble des environnements de travail (et services) mis à sa disposition.

## SERVICE PUBLIC

La fonction publique n'est pas différente du reste de la société et la décentralisation, allée aux services numériques, autorise un rééquilibrage Paris-province des effectifs. Dans le domaine social (emploi, réinsertion, aide aux handicapés, personnes âgées) elle recourt de plus en plus à des associations subventionnées plutôt que d'offrir ses propres services. Dans un contexte où des personnes réduisent leur temps de travail pour des activités qui leur semblent plus utiles, les associations trouvent davantage de bénévoles.

La modernisation de la fonction publique en fait un secteur attractif mais qui utilise davantage de contractuels. Elle a pris le virage du télétravail qui s'opère essentiellement dans des tiers-lieux de quartier, voire au centre des bourgs périurbains. Ces tiers-lieux, d'abord mis en place pour les associations, fournissent des espaces de travail aux indépendants qui montent leur entreprise ou les personnes en reconversion, puis s'étendent au télétravail des agents publics. Pour asseoir le modèle économique de ces tiers-lieux, les espaces tertiaires sont aussi progressivement loués aux entreprises.

## REPENSER LES BÂTIMENTS

Les constructions sont fortement impactées par l'entrée en vigueur de la RE2020. Elle oblige désormais les opérateurs à procéder à une analyse du cycle de vie de l'ensemble du bâtiment, c'est-à-dire depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa construction jusqu'à l'impact de sa déconstruction (et plus seulement de sa démolition). Cette notion de déconstruction implique le réemploi des matériaux dans de nouveaux ouvrages.

L'ensemble des bâtiments tertiaires intègre une forte technologie afin de faciliter la communication et les échanges entre des salariés travaillant en communauté et totalement éclatés géographiquement à travers le territoire. Nouvel enjeu : assurer la même qualité de connectivité entre des sites n'ayant pas tous accès aux mêmes débits (couverture 5G disparate).



**40 à 50%**  
de baisse de  
surface des  
**sièges sociaux**

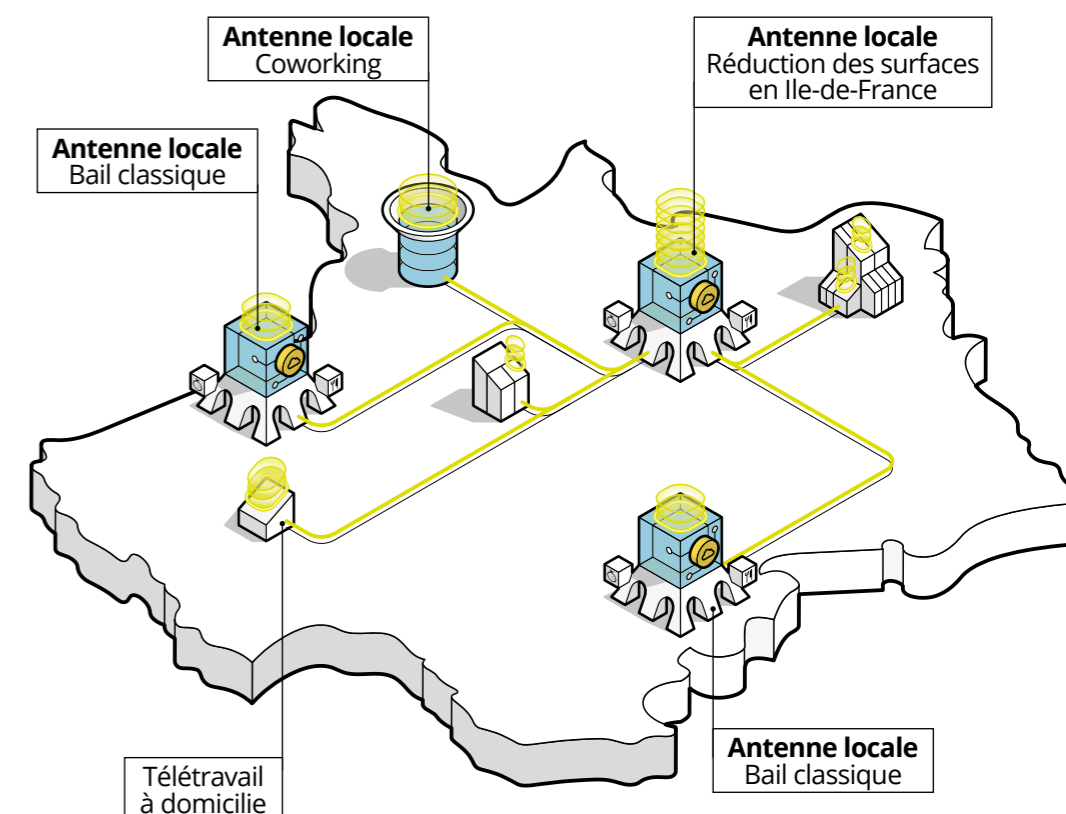


**30%**  
des salariés  
en **télétravail**  
**permanent**

Compte tenu notamment de l'augmentation du temps partiel, on assiste à une baisse généralisée des grandes surfaces tertiaires. Cela se traduit par l'accroissement d'espaces inoccupés dont certains sont transformés en lieux de coworking, parfois

opérés au sein même des locaux des entreprises, afin de lutter contre les mètres carrés vacants. Pour les investisseurs, la réflexion sur la réversibilité des usages des bâtiments devient plus que jamais stratégique.

## MODÈLE IMMOBILIER PROJETÉ



**40 à 50%**  
d'**économies**  
potentielles

Niveau d'investissement **4**

Flexibilité immobilière **4**

Performance sociale & environnementale **3**

## INDICATEURS

# CASTES DIGITALES & FRACTURES TERRITORIALES

## Les États s'emparent totalement des enjeux liés au réchauffement climatique

Pour rebondir économiquement après la crise Covid-19, ils prennent des mesures drastiques (bâtiments, mobilité...) qui impactent défavorablement les entreprises et les ménages. Par nécessité, les organisations se tournent massivement vers les grandes métropoles régionales où le foncier est plus abordable.

## Une véritable scission s'opère entre le centre des grandes métropoles et les zones périurbaines

Les premiers disposent d'infrastructures technologiques performantes ainsi qu'une mobilité douce et fluide alors que les secondes pâtissent du faible déploiement technologique comme les réseaux 5G et d'un trafic dense de véhicules traditionnels polluants.

## Une destruction massive d'emplois tertiaires

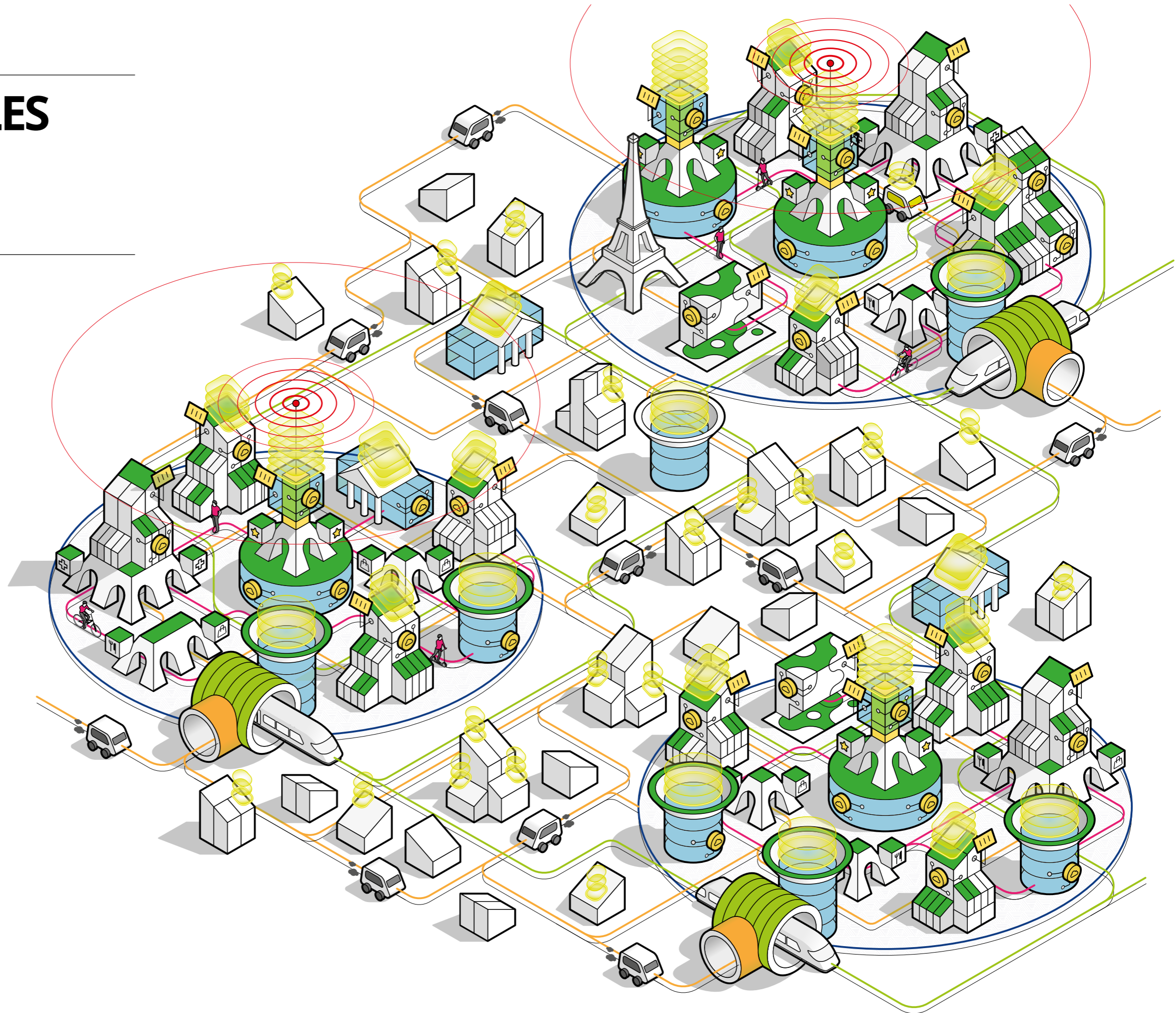
La révolution digitale achève sa phase de consolidation et l'Intelligence Artificielle (IA) est largement déployée au sein des entreprises.

## La recherche d'une rentabilité financière maximale est un objectif stratégique

De cet objectif, partagé par la majorité des entreprises, découle des inégalités croissantes dans le traitement des différentes catégories de salariés.

## Une caste de salariés "premium" apparaît

Ces profils à forte valeur ajoutée servent les développements stratégiques de l'entreprise et bénéficient des meilleures conditions de travail. En parallèle, se développe une large population d'actifs précarisés (CDD ou CDI de projet), délaissés par les entreprises dans des espaces de travail bas de gamme.





---

## VIVRE EN FRANCE EN 2030

---

Le réchauffement climatique est devenu un enjeu partagé par l'ensemble des États. En France, le gouvernement a fait voter des lois particulièrement restrictives qui touchent tous les secteurs de la vie quotidienne, dont les bâtiments et la mobilité.

L'impact des stratégies visant à réduire la pollution atmosphérique et l'émission de gaz à effet de serre se répercute sur les entreprises qui, guidées par une recherche d'optimisation de leurs coûts, décident de rationaliser ceux liés au poste immobilier. Et la première mesure passe par le choix de délocaliser une partie ou la totalité de leur activité dans les grandes métropoles régionales plus abordables, sur des sites parfaitement couverts par l'ultra débit et ainsi dotés des nouvelles fonctions liées à l'Internet des objets.

---

**Portées par la révolution générée par la 5G qui permet une totale convergence des données, les entreprises sont totalement digitalisées. Le monde s'est définitivement tourné vers une dématérialisation maximale.**

---

L'intelligence Artificielle fait des ravages dans le

secteur tertiaire avec près de 20% des emplois détruits. À l'opposé, des métiers sont épargnés voire connaissent une croissance. Il s'agit des métiers à forte composante créative ou liés à la gestion de projets complexes, des métiers technologiques notamment centrés sur le traitement des données (Big Data), et enfin, des métiers requérant des compétences sociales et émotionnelles (éducation, formation, aide à la personne).

L'accès à l'ultra-haut débit est devenu déterminant pour l'employabilité des actifs. Cela entraîne une nécessité de vivre en zones denses qui seules sont couvertes, et encore, de façon disparate selon leur centralité. En effet, les opérateurs peinent à rentabiliser leurs investissements dans les infrastructures 5G, par manque de marché, en zone peu dense.

Compte tenu du renchérissement du foncier, de fortes inégalités se dressent entre les personnes aisées pouvant habiter dans le centre des villes, et bénéficier de connectivités ultra-performantes, notamment en mobilité, et les autres refoulées dans les zones périurbaines à plus faible débit. Une réelle fracture numérique s'opère renforcée par des entreprises qui investissent désormais essentiellement sur les profils contribuant le plus à la création de valeur (CDI, lieu de travail privilégié, dotation de matériel performant, parcours professionnels sécurisés...).

---

## HABITER

---

L'application de lois de plus en plus exigeantes sur la performance énergétique contribue à augmenter les prix de la construction mais aussi à alourdir le montant des rénovations devenues obligatoires. Cette tendance conjuguée à l'augmentation générale du foncier rend les coûts de l'acquisition en centre-ville, et même de la location, extrêmement élevés.

---

**Les foyers doivent déménager vers les grandes métropoles régionales et s'éloigner des centres-villes pour retrouver des conditions d'accès au logement tenables.**

---

Cette dynamique négative se généralise au détriment de la qualité de vie de la majorité des ménages mais aussi de leur employabilité, instaurant un nouveau paradigme. En effet, plus la distance domicile-travail est importante, plus le trafic routier augmente – sans solution performante de transports en commun – et plus la connectivité haut débit diminue (accessibilité uniquement par la fibre sans alternative 5G pour les fonctions de l'Internet des Objets). L'exode périurbain ou régional se trouve ainsi totalement subi par les personnes les moins aisées confrontées à la réalité de nouvelles fractures sociales et numériques.

---

## SE CONNECTER

---

Dans ce scénario, l'accès à la technologie 5G notamment est déterminant. Le manque de connexion à un réseau ultra-haut débit devient même un frein à l'emploi voire un élément de scission au sein de la société, en particulier pour les indépendants ou les actifs en CDD ou CDI projet.

Nourrissant une réelle fracture numérique, les développements technologiques nécessitant l'ultra haut débit - tels que les objets communicants (dont les données nourrissent les algorithmes d'intelligence artificielle et de nouveaux services), les réseaux électriques intelligents, ou les véhicules autonomes - se développent lentement par manque de généralisation de la couverture 5G dans les zones à moindre densité de population.

---

## SE DÉPLACER

---

Les métropoles sont comme scindées en deux avec leur environnement immédiat. Au centre des villes, les mobilités douces et propres (tramway, vélo, gyropode...) se sont largement développées puisque les véhicules thermiques n'ont plus le droit d'y accéder depuis 2028. De forts investissements y sont faits de sorte à offrir aux usagers différents modes de transports qui facilitent leurs déplacements et leur permettent de se passer de véhicule personnel.

Dans les zones périurbaines, tout devient beaucoup plus compliqué avec une offre d'écomobilité beaucoup plus réduite et des transports collectifs aux tarifs élevés (causés par les importants investissements réalisés), incitant les personnes à continuer à utiliser des voitures thermiques. Ces véhicules n'ont pas accès aux cœurs urbains pour des raisons de lutte contre la pollution et sont confrontés à un manque de places de stationnement.

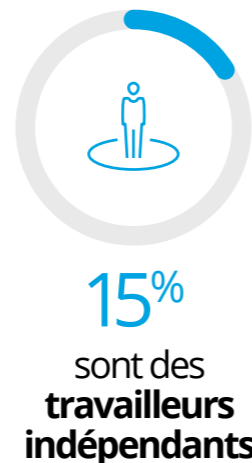
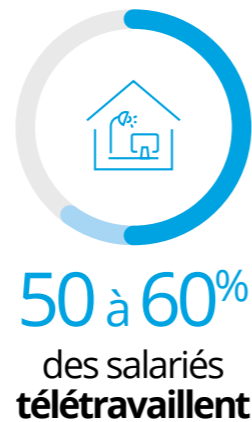
Les actifs sont envisagés selon deux perspectives par les entreprises. Les profils à forte valeur ajoutée – qui servent les développements stratégiques de l'entreprise – et les autres. Les premiers sont les plus créatifs et qualifiés. Ils se voient proposer des CDI devenus des "Graal" statutaires. Les autres sont perçus comme plus facilement remplaçables. Les relations contractuelles se fondent alors sur des CDD ou des CDI projet. C'est un élément marquant porteur d'une véritable fracture sociale. Une part croissante des actifs se retrouve à alterner CDD et RSA, voire à les cumuler dans la limite des dispositifs d'incitation au retour à l'emploi instaurés après la crise du Covid-19. D'autres parviennent à mener plusieurs activités en parallèle pour obtenir un niveau de rémunération décent. Des travaux à la tâche d' "IA trainer", pour nourrir les algorithmes de données et tester leurs fonctions d'apprentissage, sont apparus comme travail d'appoint.

Le télétravail se développe fortement surtout pour les employés en contrat court (CDD/CDI projet) : 55 à 60% de ces salariés se voient forcés de travailler à distance, régulièrement 2-3 jours par semaine dans des espaces de coworking parfaitement connectés. Pour travailler ensemble, ces actifs aux profils disparates, localisés sur différents sites, se connectent à des plateformes collaboratives virtuelles. À travers elles, l'entreprise met à la disposition de ses collaborateurs des logiciels personnalisés de contrôle et de surveillance des tâches, des bases de données sécurisées ou encore des solutions permettant de mener des réunions intégrant les technologies liées à la réalité augmentée. Le télétravail à domicile est limité par la difficulté d'accès aux outils d'intelligence artificielle de l'entreprise, donc plus occasionnel. Quant aux salariés "premium" 35 à 40% d'entre eux télétravaillent mais de façon assez occasionnelle car ils sont davantage incités à venir sur site. Leur temps de télétravail est plus souvent limité à une journée par semaine.

Les différents modes de traitement entre les actifs débouchent sur une compétition exacerbée et particulièrement stressante. Les personnes se démènent pour obtenir un CDI synonyme d'une prise en charge globale (contrat, espace de travail, prestations sociales, connectivité du domicile...) et donc d'une sécurisation du niveau de vie. Les entreprises se livrent, elles aussi, à une même compétition pour attirer les meilleurs talents. La formation est devenue cruciale notamment pour accompagner les personnes à relever les nouveaux défis de l'IA. Les actifs qui n'ont pas eu l'opportunité d'acquérir en amont les compétences recherchées par les entreprises voient leur employabilité fortement dégradée. Les entreprises misent sur le risque zéro. L'objectif prioritaire consiste à sécuriser et optimiser tous les postes. Les profils atypiques

sont donc majoritairement exclus des CDI tout comme ceux issus de la diversité au détriment des stratégies inclusives. Les grandes filières de formation (écoles de commerce, grandes écoles, universités réputées) représentent un vivier privilégié où elles recrutent leurs futurs talents. La cooptation entre élites connaît un franc succès.

Les salariés en CDI, même s'ils disposent de nombreux atouts et privilèges, sont soumis à une très forte pression. Elle est notamment due à la mise en place d'un cyber management particulièrement intrusif. Leur performance est évaluée en permanence à travers de nombreux indicateurs collectés quelquefois à leur insu et automatiquement. Compte tenu de la diminution de l'offre d'emploi dans le secteur tertiaire et de l'impact des politiques ambitieuses liées à la transition énergétique, de nouvelles opportunités se présentent notamment dans la rénovation des bâtiments, la gestion des boucles locales de transport, l'agriculture et la gestion des espaces verts.



## TRAVAILLER

L'environnement de travail se modifie totalement en fonction du profil des actifs. Mais quoi qu'il en soit, la recherche d'optimisation des coûts prévaut. Cela sonne la fin du bureau individuel.

### Les sièges sociaux deviennent des centres de pilotage stratégique et de coordination de communautés élargies de compétences (internes, externes ou indépendants).

Avec l'aide de l'IA, ils deviennent les lieux de construction du savoir sur les projets en collectant les données, négociant les objectifs et ordonnant les changements à partir des analyses de projets passés au crible de l'analyse statistique. La majeure partie de l'entreprise reçoit ses objectifs de résultats et de moyens du siège et reste donc un ensemble de business units (BU) pilotées de façon hiérarchique par le siège.

Ces sièges centraux accueillent essentiellement les personnes les plus qualifiées avec des environnements de travail haut de gamme et des services (sport, conciergerie etc.) contribuant à améliorer leur qualité de vie au travail. Ils sont aussi dotés d'espaces dédiés au corpoworking pour accueillir les CDD/CDI projets (quand ils ne sont pas dans l'espace de coworking en quartier), mais aussi à certains profils (fournisseur, client) ponctuellement. Ce type d'espace tend à se développer rapidement car il répond au besoin de modularité et de flexibilité des entreprises.

Les salariés en contrats précaires disposent d'une attention largement moins importante. L'entreprise les positionne dans des sites de coworking avec comme principal critère de sélection la connectivité ultra-haut débit (5G) et le coût au siège le moins élevé. Ils sont souvent localisés dans les quartiers moins centraux de la métropole que le siège mais toujours en zone urbaine dense pour la connectivité. Le niveau de prestation proposé, hors connectivité, est donc assez bas, et de façon générale, la qualité de vie au travail de ces profils devient médiocre. Les opérateurs des espaces de coworking sont en compétition pour accueillir les entreprises, non seulement par le coût de location de l'espace de travail pour accueillir les contrats courts, mais aussi par les systèmes numériques et plateformes

utilisées. Pour garantir une meilleure confidentialité internationale des données, les entreprises privilégient les systèmes labellisés "non dépendant des GAFAM" ou "plateforme UE", pour éviter tout risque de saisie par la justice américaine.

La généralisation de ces espaces de coworking pour diminuer le nombre de personnes au siège, et où tout est calculé pour réduire le coût de location, ainsi que la réduction de l'espace par poste de travail, provoque une diminution assez forte des surfaces tertiaires. Ces espaces de coworking sont en quelque sorte les "usines du tertiaire".

La crédibilité sociétale de l'entreprise se trouve profondément atteinte. Les actions de RSE servent à valoriser l'image produit/service et à rendre fiers les employés de leur marque. Cela passe, par exemple, par des dons à des organismes caritatifs, des programmes "0 papier", l'utilisation généralisée de produits de nettoyage biodégradables, etc. Mais globalement, ces initiatives ne remettent jamais en cause ni l'organisation du travail ni la poursuite de l'objectif principal de rentabilité. L'image de marque sonne de plus en plus faux. Collaborateurs et organisations partagent non plus des valeurs fédératrices mais principalement leur force de travail. C'est un facteur latent de désengagement.

#### Espace Premium

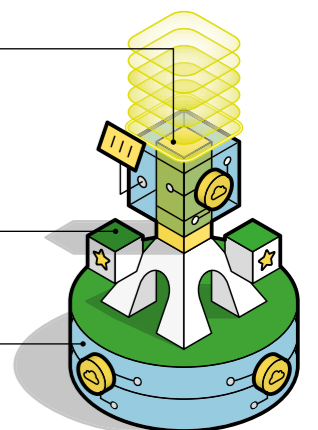
Surface restreinte pour ne recevoir que les salariés en CDI

#### Services haut de gamme

Reservés aux salariés en CDI

#### Corpoworking

Espaces de travail non attribués pour le reste des salariés



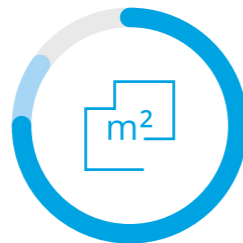
La fonction publique n'est pas en reste de la révolution de l'intelligence artificielle et environnementale. L'accès aux services publics est de plus en plus – voire exclusivement - numérique, et l'intelligence artificielle permet de réduire les besoins en effectifs.

Le numérique permet de centraliser les services dans des bâtiments rénovés thermiquement et de vendre les surfaces devenues inutilisées en centre-ville. En contrepartie, les collectivités locales et certains services décentralisés de l'Etat ouvrent des tiers-lieux sociaux en périphérie, connectés seulement par la fibre (donc sans accès à toutes les fonctions de l'IA). Ces lieux de conseil et de formation aux citoyens dépassés par la révolution numérique, accueillent aussi des indépendants ou des personnes en reconversion professionnelle. Les agents publics peuvent y télétravailler occasionnellement et garder ainsi un contact avec le terrain.

## REPENSER LES BÂTIMENTS

Les politiques volontaristes menées par l'État en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique conduisent à la promulgation de lois particulièrement restrictives. Elles imposent par exemple une rénovation obligatoire des bâtiments ou encore, la réversibilité des usages. Un immeuble de bureau doit pouvoir accueillir des logements (parc traditionnel ou social).

Les bâtiments de nouvelle génération sont donc extrêmement vertueux sur le plan environnemental avec une analyse très fine de leur empreinte carbone élargie à travers des analyses de cycle de vie devenues obligatoires. Ils sont hyperconnectés ce qui participe à optimiser la gestion de leur consommation d'énergie et leur maintenance devenue majoritairement prédictive. Le respect des normes – qu'il s'agisse de construction ou de rénovation – représente des coûts majeurs dans le bilan des entreprises qui sont donc littéralement poussées à quitter le centre de Paris et à rejoindre les grandes métropoles régionales. Le fort développement des plateformes collaboratives virtuelles et des espaces de travail flexibles (coworking et corpworking) permet de réduire drastiquement le coût du poste de travail pour les entreprises.



**75 à 85%**  
de baisse de surface des sièges sociaux

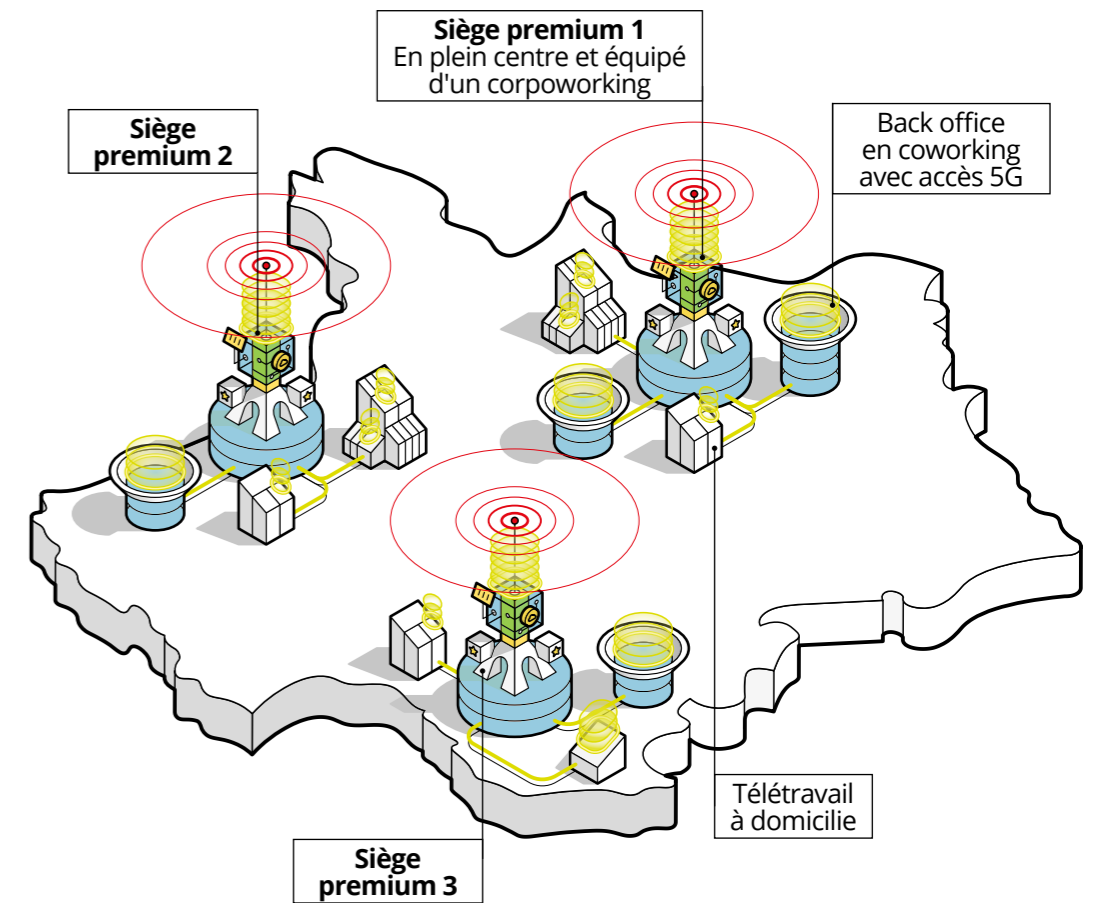


**60%**  
des salariés en coworking

Dans une recherche d'optimisation financière, les entreprises repensent leurs sièges sociaux dont les usages deviennent mixtes par obligation, mais aussi par opportunité du fait de la réduction des surfaces

tertiaires occupées. Cela ouvre la voie à l'accueil de commerces, d'hôtels ou plus ponctuellement d'espaces de coliving en répondant ainsi à un enjeu de modularité.

## MODÈLE IMMOBILIER PROJETÉ



**40 à 50%**  
d'économies potentielles

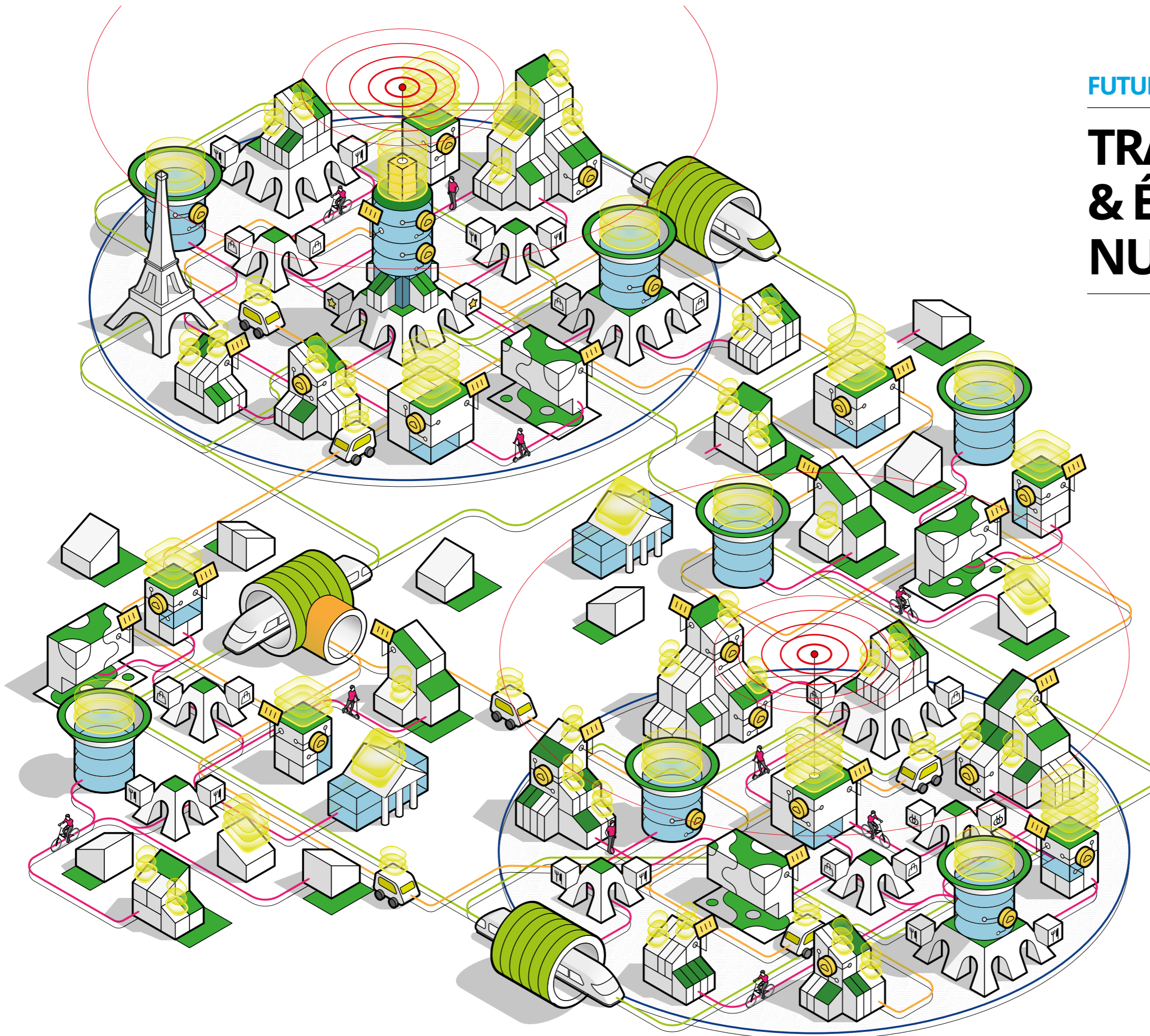
Niveau d'investissement **2**

Flexibilité immobilière **3**

Performance sociale & environnementale **2**

**INDICATEURS**

# TRAVAIL EN RÉSEAU & ÉCOLOGIE NUMÉRIQUE



## Le secteur tertiaire se divise en deux face à une défiance croissante envers les entreprises

La forte précarisation de l'emploi et le manque persistant de reconnaissance du travail accompli conduit à avoir, d'une part, le monde des grandes entreprises, qui tendent à réduire leurs effectifs. Et d'autre part, les PME et indépendants en plein essor, davantage synonymes de liberté, d'ouverture et de transparence.

## Les grandes entreprises sous-traitent une part importante de leurs missions à travers des plateformes collaboratives virtuelles

La connexion à un réseau ultra-haut débit devient donc un élément déterminant pour l'activité des PME et des indépendants, afin de disposer d'outils toujours à jour.

## Le travail à distance se développe fortement, accompagné d'offres de coworking, voire de coliving.

En tant que "hubs", les grandes entreprises proposent notamment en leur sein de larges espaces de travail permettant de réunir salariés et sous-traitants, l'enjeu étant de faciliter les collaborations et fidéliser ces derniers.

## Le numérique est devenu un outil indispensable de la transition écologique

Les citoyens acceptent alors une nouvelle dépendance à des technologies pilotées par les GAFAM qui disposent dorénavant d'une parfaite mainmise sur des millions de données professionnelles et privées.

---

## VIVRE EN FRANCE EN 2030

---

Les citoyens sont fortement préoccupés par les enjeux du réchauffement climatique. Plus que les pouvoirs publics nationaux, ce sont les collectivités territoriales dont celles des grandes métropoles qui s'emparent du sujet. Elles prennent des mesures fortes qui touchent les secteurs du bâtiment, de la construction et les mobilités afin de développer les alternatives les plus vertueuses. Les écoquartiers connaissent un fort développement.

Pour accélérer la transition énergétique, essentielle à la préservation de la planète, les citoyens acceptent l'intrusion de la technologie dans leur sphère privée tout comme les entreprises. En effet, le numérique est indispensable pour porter cette transition en permettant, entre autres, la réduction des déplacements par le fort développement du télétravail suite à la crise sanitaire Covid-19 – il frôlerait 50 à 60% des actifs éligibles – ou l'optimisation des flux (eau, énergie et déchets) des bâtiments.

L'accaparement des données par les GAFAM et l'intrusion dans la vie privée apparaissent donc bien secondaires par rapport aux services qu'ils rendent. Cette acceptation technologique se traduit par une mainmise des GAFAM sur un océan de données qui nourrissent de nouveaux services tant pour les entreprises que pour les particuliers.

Le développement de la 5G est limité aux centres urbains et à la proche banlieue des grandes métropoles qui deviennent donc les lieux d'implantation de prédilection des grandes entreprises. Ce phénomène entretient la concentration urbaine du secteur tertiaire. L'Île de France accentue sa domination des surfaces tertiaires portée par la mise en service du Grand Paris Express qui est désormais totalement opérationnel.

---

**Suite aux licenciements liés à la crise sanitaire, mais aussi par choix de changer de vie après les confinements et l'expérience que l'on peut travailler autre-**

---

**ment, une part croissante d'actifs commence à délaisser les grandes entreprises pour des organisations à tailles plus humaines – notamment des PME et TPE – voire deviennent indépendants.**

---

En effet, la multiplication de CDD de plus en plus courts mais aussi le recours massif aux licenciements grâce à l'assouplissement du droit du travail, puis de la crise ont laissé des traces.

Du côté des grandes entreprises, la sous-traitance est aussi un moyen de réduire les coûts fixes. Même pour les tâches créatives, plutôt que racheter des start-ups pour innover, autant sous-traiter aux indépendants et petites structures ces tâches, y compris en les mettant en concurrence via des appels d'offres et en intégrant une exclusivité dans les contrats.

Dans ce paysage tertiaire profondément modifié, ce sont toujours les grandes entreprises qui demeurent en relation directe avec les donneurs d'ordre car elles disposent d'une image rassurante vis-à-vis des clients finaux. Devenues de véritables hubs de travail, elles internalisent principalement les grandes fonctions transversales (finance, RH...), les fonctions commerciales ou encore le pilotage opérationnel des projets. Le rapport de force est forcément inégal, mais l'attractivité des petites et moyennes entreprises, qui attirent les plus créatifs conduit à un rééquilibrage des relations, les grands groupes proposent... les PME disposent !

De cette tendance découle une diminution du besoin de grandes surfaces tertiaires et un accroissement de celui de petites surfaces à usage dédié pour une entreprise donnée, ou mutualisé avec le développement de solutions de corpworking intégré aux espaces des grandes entreprises, de coworking, ou encore de coliving. Dans cette perspective, des PME et des indépendants peuvent se partager des immeubles.

---

## HABITER

---

Le phénomène de la poussée des indépendants et des PME s'accompagne d'un rééquilibrage de la population sur le territoire. Les personnes peuvent s'installer plus facilement dans les grandes métropoles régionales sans que cela soit un frein à leur employabilité. La couverture du lieu de résidence par un réseau haut débit (5G ou fibre optique) est cependant déterminante. Les actifs des TPE/PME et les indépendants optent ainsi majoritairement pour un habitat situé proche du centre des villes mais plus souvent dans les métropoles régionales qu'à Paris.

---

**Pour attirer les meilleurs talents, aussi bien internes qu'externes, les grandes entreprises franciliennes élargissent leur offre de coliving à leurs prestataires.**

---

L'accès à ce type de logement temporaire et à des espaces de travail bien équipés et connectés, permet ainsi de répondre au besoin de les faire collaborer ponctuellement avec leurs propres équipes projet, même s'ils habitent dans des villes éloignées.

Une grande partie des espaces modernes (habitat et tertiaire) est gérée par des capteurs intelligents pour une meilleure gestion de l'énergie (capteurs de présence pour éteindre les lumières, ordinateurs et périphériques). Les équipements "smart home" se développent avec un rôle plus important de l'intelligence artificielle (les appareils apprennent des résidents) et les standards de compatibilité permettent aux objets de communiquer pour la surveillance, la gestion du chauffage et de la lumière, les besoins de maintenance de la chaudière ou d'autres appareils ménagers. Des écoquartiers "intelligents" parviennent même à mutualiser les flux (énergie, déchets) entre bâtiments pour mieux utiliser les ressources, ce que le Sidewalk Lab (filiale de Google) n'avait pu faire à Toronto, elle le fait à Paris.

---

## SE DÉPLACER

---

Tout comme c'est le cas pour le numérique (5G), une fracture de la mobilité s'effectue entre le centre des grandes métropoles où les véhicules thermiques sont interdits depuis 2028 et le reste du pays. Ces cœurs urbains voient se déployer des mobilités douces, certes plus lentes, mais qui participent à fluidifier la circulation urbaine.

Des réseaux de transport vertueux (transports en commun propres, pistes cyclables, voitures partagées électriques) sont déployés par les collectivités locales qui prennent littéralement la responsabilité de leur développement dans les villes.

À Paris, ce développement s'effectue au détriment de la grande banlieue, c'est-à-dire au-delà des nouvelles frontières dessinées par le Grand Paris Express qui, malgré un retard relatif, est désormais opérationnel. Dans Paris intra-muros et en proche banlieue le transport est donc plus fluide, mais cher.

Pour les personnes habitant loin des centres-villes, les mobilités sont beaucoup plus délicates. Elles doivent souvent prendre leur propre véhicule pour rejoindre une station les connectant à un réseau de transport public convergent vers le cœur de la cité. Des problèmes majeurs de disponibilité de places de stationnement se présentent. Le trafic routier dans ces zones est important et entraîne de fortes congestions.

### Habitat écologique

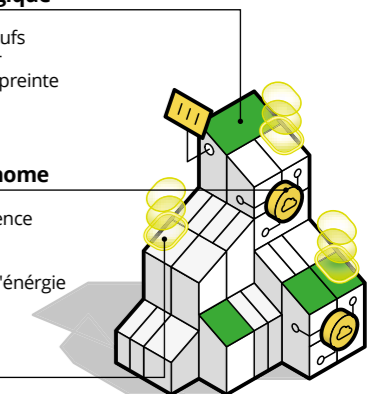
Les bâtiments neufs sont conçus pour produire une empreinte carbone nulle

### Outils smart home

Utilisent l'intelligence artificielle pour optimiser la consommation d'énergie

### Habitat centre-ville

Bénéficient d'une parfaite connection 5G facilitant le télétravail



Les grandes entreprises ont durci leurs relations face aux collaborateurs les plus fragiles (jeunes, personnes en fin de carrière...). La question de la qualité de vie au travail (QVT) est devenue totalement cosmétique alors que les exigences de renforcement de la productivité s'accroissent. Pour leurs salariés, le télétravail est le moyen de travailler dans un environnement moins stressant un à deux jours par semaine. Si à domicile ils ne disposent pas de tous les outils numériques du bureau ils doivent se rendre dans un espace de coworking agréé par l'entreprise plus accessible de leur domicile.

À l'inverse des grandes entreprises, les PME proposent principalement des CDI, démontrant dès le départ qu'elles souhaitent s'investir dans la durée avec leurs collaborateurs. Les PME investissent souvent des espaces de coworking en centre (tant en région parisienne que dans les métropoles régionales), de façon permanente. L'avantage de l'espace de coworking comme bureau permanent de la PME est de pouvoir moduler ses coûts immobiliers en fonction des projets. Les salariés y font nécessairement et régulièrement du travail nomade pour leurs clients répartis dans toute la France.

Un grand nombre de personnes passe le cap du statut d'indépendant, souvent par obligation mais aussi par choix pour les plus expérimentés lassés de la gouvernance peu inclusive des grandes entreprises. Les salariés licenciés, suite à la crise sanitaire, n'ont quelquefois pas d'autre choix que d'opter pour le statut d'indépendant en créant leur propre activité. Des salariés, soucieux des risques de chômage cumulent même emploi salarié et indépendant, au cas où... le début de la décennie a été anxiogène. Le taux de travailleurs indépendants dans le secteur tertiaire peut atteindre jusqu'à 15% (contre 9% en 2019). Naissent alors de nouvelles communautés virtuelles mêlant salariés de petites structures et indépendants, fondées sur l'entraide et les échanges de bonnes pratiques. Ensemble, ils font corps et comptent bien dorénavant peser équitablement dans les relations vis-à-vis des donneurs d'ordres.

Dans une recherche de flexibilité mais aussi par obligation compte tenu de l'érosion des talents, les grandes entreprises externalisent de nombreuses missions aux petites entreprises et aux indépendants qui deviennent des éléments constitutifs de leur chaîne de valeur. En parallèle, elles conservent des salariés en CDI pour toutes les fonctions transversales mais aussi pour piloter la gestion de projets notamment sur le plan commercial. Dans ce



50 à 60%  
des salariés  
télétravaillent



15%  
sont des  
travailleurs  
indépendants

nouveau modèle, les grandes entreprises conservent le lien avec les clients structurants et le monopole de l'accès aux grands marchés. Leurs partenaires interviennent essentiellement dans un rôle de sous-traitance.

Néanmoins, pour préserver ce nouvel équilibre fondé sur la codépendance, les grandes entreprises doivent répondre au nouveau défi de séduire ces intervenants externes, car ils ont désormais le choix de travailler ou non pour elles.

Dans ce contexte général, le CDI demeure le statut le plus recherché. Les activités indépendantes étant plutôt réservées au début ou à la fin de carrière.

## SE CONNECTER

Si la crise du Covid-19 puis l'Intelligence Artificielle ont détruit des emplois, le bilan est contrasté. Grâce à leur agilité, les PME profitent des perspectives offertes par les nouvelles technologies. Elles développent notamment de nouvelles solutions fondées sur l'IA qu'elles vendent aux grandes entreprises.

La 5G est désormais largement déployée mais seulement au centre des grandes métropoles françaises. Elle a permis l'éclosion de nouvelles technologies apportant davantage de performance à travers de nouveaux services (assistants vocaux, visioconférence en réalité projetée ou augmentée voire holoportation...). Les confinements de 2020 et 2021 ont permis à une majorité d'actifs d'utiliser avec plus d'aisance les outils numériques.

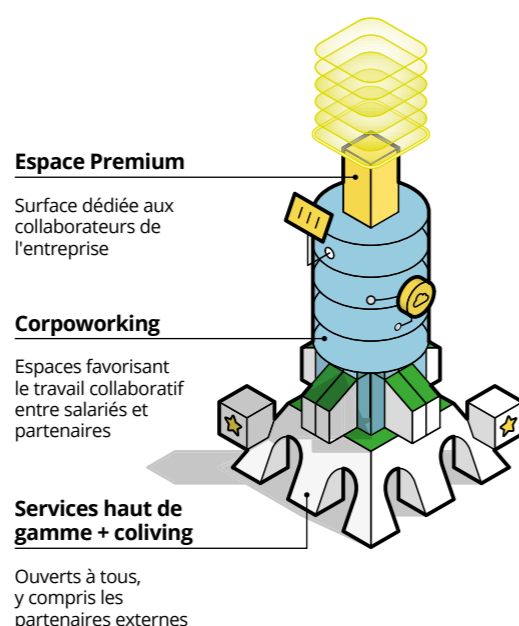
Dans ce monde fortement digitalisé, où règne l'ATAWADAC (AnyTime, AnyWhere, Any Device, Any Content) synonyme de gain de performance et d'amélioration de l'expérience utilisateur, les actifs doivent impérativement se trouver dans une zone couverte par cette technologie. C'est devenu un prérequis naturel pour collaborer efficacement avec les grandes entreprises à travers les plateformes collaboratives virtuelles.

# TRAVAILLER

Compte tenu du rééquilibrage entre les grandes entreprises, les PME et les indépendants, les grandes surfaces tertiaires occupées par les organisations diminuent. Cela conduit à une nouvelle approche scindée en deux types d'aménagements : d'une part les grandes entreprises qui, en tant que "hubs", développent de larges espaces de coworking – coworking "corporate" permettant de réunir en un même espace de travail des personnes internes et externes à l'entreprise – et de l'autre, apparaissent de multiples petites surfaces destinées à accueillir les PME et les indépendants. Ces petites surfaces sont souvent des "clusters" de coworking localisés en zone centrale (connexion 5G) des métropoles qui permettent aux PME et indépendants de se partager des immeubles tout en mutualisant des salles de réunion équipées pour le travail hybride présentiel/virtuel. Ces espaces tout en étant aisément accessibles par les transports en commun ne sont pas pour autant dans les gares par exemple, car ce sont des endroits de travail quasi-permanent et non des lieux de passage occasionnels.

Autre facteur important : le développement du travail à distance tant pour les petites que pour les grandes structures. Conséquence : les personnes collaborent en réseau avec un poste de travail décorrélé d'une présence physique. Les actifs (internes ou externes) doivent être en mesure de se connecter à une communauté élargie où qu'ils soient. Les espaces de travail intègrent ainsi une forte part d'outils digitaux, dans le cadre de l'entreprise ou au domicile du collaborateur. Les externes ont la liberté de venir dans les entreprises avec leur propre matériel. Les lieux qui les accueillent doivent ainsi permettre des connexions rapides et sans nécessiter de protocole particulier ou restrictif. On assiste ainsi à un large développement des plateformes collaboratives virtuelles mettant à disposition des travailleurs – internes mais aussi externes – des ressources et des outils, que les GAFAM adaptent à chaque grande entreprise. Il s'agit de logiciels personnalisés, de bases de données sécurisées, d'espaces de travail et de réunions avec réalité augmentée. Ces dispositifs ont pour but de faciliter le travail en commun et à distance, en centralisant les données liées aux projets et processus.

La qualité de l'environnement de travail devient un argument décisif pour attirer les talents internes et surtout externes. Entre deux lieux, un indépendant se tournera en priorité vers celui où il se sent le plus à l'aise. Les grandes entreprises en ont parfaitement conscience et portent une attention toute particulière



à la qualité de leurs espaces de travail ainsi qu'à leur capacité à favoriser les interactions humaines. Les salles high tech de réalité virtuelle sont plus performantes dans les grandes entreprises que dans les clusters de coworking des PME et indépendants. Ils font partie de l'image de l'entreprise et de son siège.

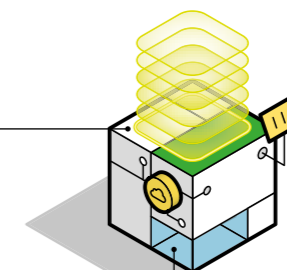
Les sièges des grandes entreprises affichent leur responsabilité environnementale et leur modernité par le pilotage numérique tant des flux de personnes que les flux énergétiques du/des bâtiment(s) ; merci aux objets connectés et intelligents. Ils sont devenus les vaisseaux amiraux de l'image de marque de ces organisations et leur centralité parisienne y participe pleinement. S'ils se doivent d'être séduisants pour attirer les talents les plus créatifs, aussi bien internes qu'externes, ils visent avant tout, par souci de rentabilité, une parfaite fonctionnalité. Ce sont

## Cluster local

Accueille de façon permanente des PME et indépendants et fournit un réseau 5G

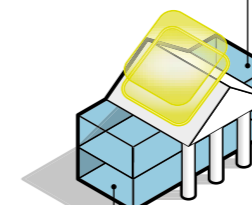
## Services mutualisés

dont des salles de réunions équipées pour les réunions virtuelles



## Maison de services

Lieu d'accueil rassemblant divers services, ouvert à tous



## Coworking et tiers-lieu

Accessible aux fonctionnaires et aux chercheurs d'emplois

Suite à la crise du Covid-19, la fonction publique a opéré son changement culturel vis-à-vis du télétravail. Beaucoup d'agents, dès lors qu'ils étaient équipés d'ordinateurs portables ont pu télétravailler et assurer une continuité de service même dans l'urgence pendant la crise. Mais dans ce secteur aussi l'intelligence artificielle et l'automatisation logicielle réduit le besoin en personnel. La révolution numérique tend à centraliser les services car l'accès aux services administratifs est de plus en plus exclusivement numérique. Une fois équipés des bons outils numériques, la moitié des fonctionnaires éligibles (25-30%) télétravaille un à deux jours par semaine soit à domicile soit dans un espace de coworking public agréé par son administration.

En conséquence, nombre de bâtiments tertiaires publics peuvent être reconvertis soit en espace de coworking pour les fonctionnaires (plutôt dans les métropoles) soit en maison des services pour le public qui peine à résoudre ses problèmes administratifs à distance. Ces lieux d'accueil rassemblant divers services publics sont plutôt localisés dans les quartiers et en zone peu dense. Ils intègrent souvent des tiers-lieux qui permettent aux personnes en recherche d'emploi ou en reconversion de trouver du conseil et un espace de travail.

## REPENSER LES BÂTIMENTS

Dans le cadre de l'application de la RE2020, la rénovation énergétique est devenue obligatoire pour tous les bâtiments tout comme le suivi de l'analyse du cycle de vie (ACV). Les bâtiments neufs doivent être à énergie positive. Les surfaces tertiaires sont désormais soumises à des quotas carbone, dès qu'elles dépassent une surface minimale.

Compte tenu de l'exigence généralisée sur la prise en compte des enjeux du réchauffement climatique, les bâtiments neufs sont nécessairement flexibles et réversibles. Un immeuble de bureau doit par exemple être en mesure d'être transformé en logements ou en résidence étudiante. Pour remplir cet objectif, les standards de construction ont été modifiés en profondeur avec notamment de nouvelles normes sur les hauteurs de plafond et les trames des bâtiments. Les bâtiments se couvrent de capteurs et d'objets connectés destinés à optimiser leur pilotage et s'assurer de leur exploitation vertueuse. Cela permet d'apporter un meilleur confort aux espaces de travail. Illustration avec des températures optimisées en fonction du profil des personnes, uniquement quand elles sont présentes.

Face à l'augmentation des structures à taille humaine (PME, TPE), la demande de grandes surfaces tertiaires diminue. Le besoin des grandes entreprises se tourne vers de grands espaces de coworking. Compte tenu de la diversité des personnes accueillies, elles plébiscitent aussi les surfaces de coworking. En région Parisienne, la proximité à une station du Grand Paris Express devient essentielle.

La multiplication des PME génère une augmentation des besoins de petites surfaces. Ainsi, les immeubles de bureaux sont conçus pour être partagés entre plusieurs entreprises et choisis pour leur fonctionnalité. L'aménagement pour différentes entreprises d'un immeuble pourrait nécessiter une direction artistique spécifique devant refléter la culture ou l'image de chacune des entreprises présentes, et d'un ensemble pour gérer la conception globale de l'espace, l'ameublement, la connectique, les lumières etc.



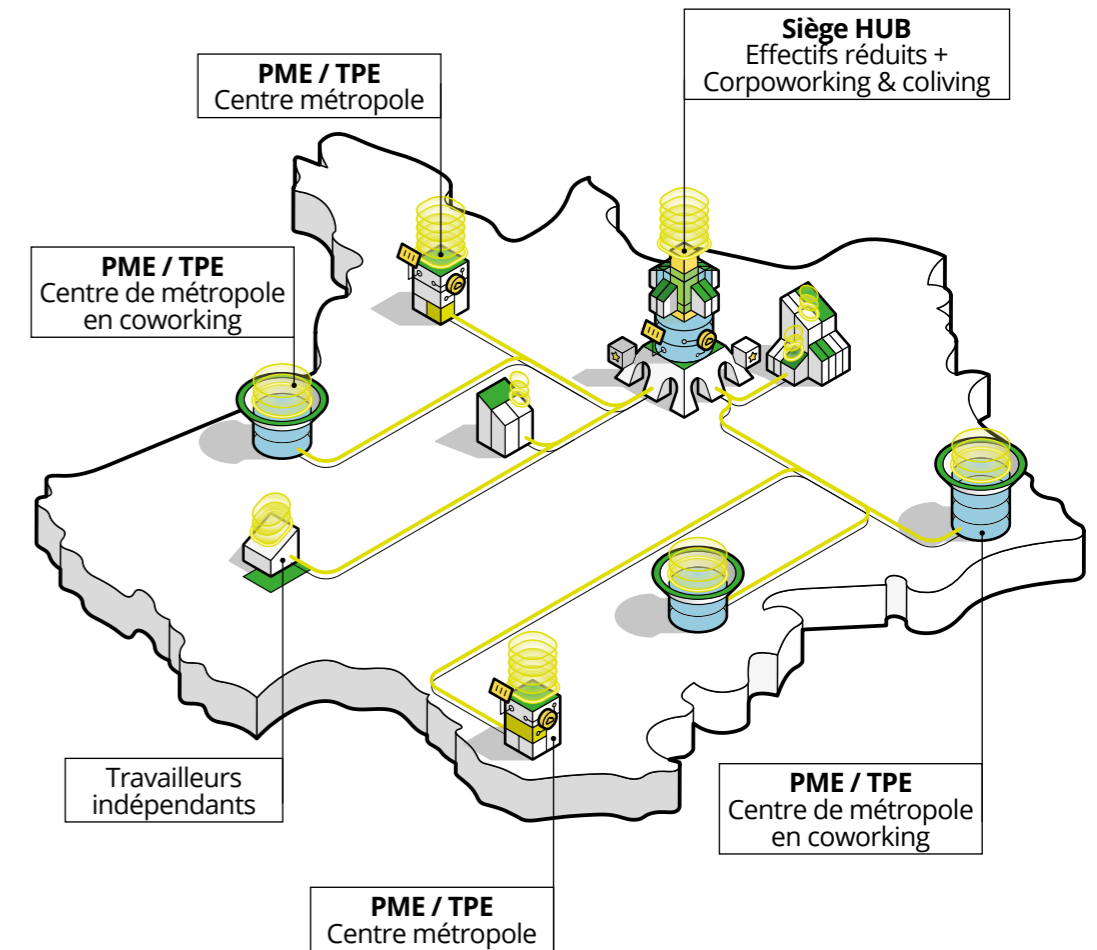
**70 à 80%**  
de baisse de  
surface des  
sièges sociaux



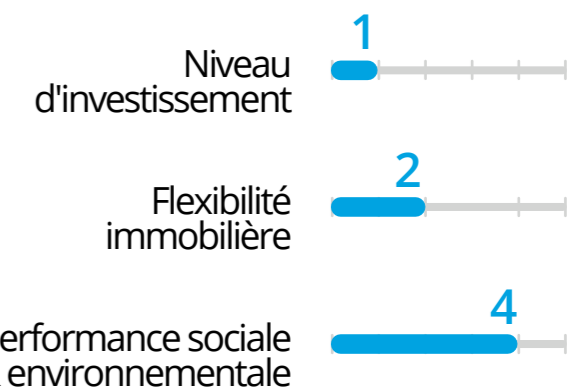
**50%**  
des salariés en  
coworking

La gestion des espaces communs reprend le principe mutualisé de celui utilisé dans les centres de coworking. Pour piloter ces bâtiments de nouvelle génération, une fonction nouvelle devient centrale : "l'hospitality manager", qui gère les besoins liés à l'immeuble pour les différents occupants et anime la vie de l'immeuble en favorisant les interactions.

## MODÈLE IMMOBILIER PROJETÉ



**25 à 35%**  
d'économies  
potentielles



INDICATEURS



# DES ÉVOLUTIONS MAJEURES EN COURS, ET À VENIR

---

A travers cette étude prospective, nous avons l'ambition d'éclairer différentes voies possibles d'évolutions. Certaines sont déjà à l'œuvre, quand d'autres sont encore à anticiper et choisir. Il est évident qu'aucun des 5 futurs présentés ici ne deviendra pleinement réalité. Nos 5 récits sont à considérer comme des invitations à explorer des mondes différents afin de guider les réflexions et actions à mener pour un futur souhaitable.

Le contexte de crises actuel pousse les organisations à reconsidérer l'avenir et établir leur propre scénario dès aujourd'hui. Quelle intensification et organisation du travail à distance demain ? Quel nouveau rapport

au travail et à leur entreprise les salariés vont-ils entretenir ? Va-t-on réellement assister à un exode vers les territoires ? Comment les organisations vont-elles intégrer les enjeux de performance environnementale et sociale à leurs modèles ?

S'il est hasardeux de répondre avec certitude à ces interrogations, nous pouvons néanmoins nous appuyer sur une analyse approfondie des signaux faibles et tendances observées depuis plusieurs années au sein des organisations pour présumer des grands mouvements à l'œuvre dans 10 ans. Chez Colliers, nous anticipons 6 évolutions majeures qui façonneront le travail et ses lieux en 2030.

---

## GARANTIR LE NOMADISME ET L'EXPÉRIENCE SANS COUTURE

---

Le télétravail va s'inscrire durablement dans les pratiques et les modes d'organisation. Il pourra concerner jusqu'à 70% des salariés éligibles, en France. C'est alors toute l'expérience de travail qui devra être repensée pour garantir un parcours « sans couture » dans et hors des murs de l'entreprise. Chaque collaborateur bénéficiera ainsi des outils, du confort et des services nécessaires à sa performance et son bien-être, quel que soit le lieu choisi.

Deux enjeux majeurs pour les organisations apparaissent également en lien avec le développement du travail à distance : l'assouplissement du cadre et le nécessaire accompagnement managérial. Nous pensons qu'une plus grande liberté d'organisation sera donnée aux collaborateurs avec des jours de télétravail mensualisés ou annualisés pour permettre à tous de devenir des nomades digitaux en travaillant, par exemple, depuis son lieu de villégiature. De la même façon, nous pressentons que, dans les deux à trois prochaines années, les entreprises feront face à une demande croissante de travail à distance « longue durée » de la part des salariés souhaitant changer de cadre de vie et quitter notamment la Région Parisienne. Les organisations pourront voire dans ces départs une opportunité de se tourner davantage vers les régions, voire l'étranger, pour élargir leur bassin d'emploi et adapter les salaires. Cela contribuera à redynamiser certains territoires et redonner du poids économique à certaines villes moyennes. Tout cela sera rendu possible à condition d'accompagner dirigeants, managers, et collaborateurs vers de nouveaux modes de travail et de management hybrides soutenant l'efficacité, la cohésion des équipes et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

---

## TRANSFORMER LA CULTURE ET LE LEADERSHIP

---

Le travail hybride est une déclinaison de modes de travail visant un équilibre optimal entre travail au bureau et à distance. Au-delà de conditionner un nouvel usage des lieux de travail et de la technologie, le travail hybride va surtout façonner de nouveaux modèles managériaux, RH et organisationnels en répondant à de multiples objectifs : améliorer la performance, assurer la continuité de l'activité, soutenir l'équilibre des temps de vie, préserver la santé des collaborateurs, développer la marque employeur, optimiser les coûts et réduire l'empreinte carbone. En 2030, la majorité des organisations aura choisi d'inscrire le déploiement du travail hybride dans un mouvement global de transformation culturelle. De façon générale, la hiérarchie et la rigidité des processus seront d'autant moins garantes de la performance. Celle-ci reposera sur un leadership « transformationnel » et authentique, en mesure d'initier de nouveaux schémas de fonctionnement plus ouverts et flexibles. Il s'agira de soutenir les collaborateurs dans leurs objectifs, de donner du sens à leur travail, et de les responsabiliser par la confiance et l'autonomie. Certaines entreprises s'inspireront, par exemple, des modèles d'auto-organisation tels que pratiqués au sein des équipes et organisations Agiles.

L'urgence des défis sociétaux, écologiques et économiques va également conduire les organisations à transformer leurs modèles en y intégrant systématiquement des critères de performance sociale et environnementale. Leur raison d'être sera réellement extra-financière. Cet engagement à créer de la valeur en contribuant à l'intérêt collectif favorisera aussi l'émergence de nouvelles formes de gouvernance et une décentralisation du pouvoir au sein des organisations.

---

## ACCOMPAGNER LES TALENTS

---

Le développement d'une culture de l'apprentissage va devenir cruciale ces 10 prochaines années. Développer l'employabilité et les compétences sont, en effet, indispensables pour accompagner la révolution digitale, l'intégration de l'Intelligence Artificielle, ou encore la transition écologique.

Dans ce contexte, les organisations dites « apprenantes » se distingueront par leur capacité à organiser et combiner leurs ressources et compétences, mais aussi leur faculté à les renouveler.

Les dispositifs de mentoring/reverse mentoring, de co-développement ainsi que les projets d'intrapreneuriat vont fleurir pour répondre au besoin « universel » de formation, quel que soit l'âge ou le statut. Nombreuses seront également les entreprises à proposer des programmes de « Reskilling » qui permettront à toute personne ne disposant pas de toutes les compétences requises d'être sélectionnée, formée et embauchée. Plus globalement, le développement de « l'apprenance » dans la stratégie de l'entreprise permettra aux collaborateurs de devenir acteurs de leur propre transformation et, par conséquent, de concourir à celle de leur organisation.

Par ailleurs, ralentir et diversifier ses activités professionnelles deviendra un réel facteur d'épanouissement pour les salariés et correspondra à un mouvement qui s'ancrera dans la durée sous la forme de slashing, de side project, de demande de temps partiel, ou de création d'auto-entreprise. Les organisations peuvent décider d'accompagner cette dynamique en accordant du temps à leurs salariés, ou en instaurant la semaine de 4 jours, par exemple.

---

## FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ DES LIEUX, SOUTENIR LES NOUVEAUX USAGES

---

Si la crise sanitaire va amener les salariés et les entreprises à se remettre en question, elle va aussi impliquer de redonner une direction et du sens aux environnements de travail. Le travail en mode hybride nécessite de repenser les usages, et donc les espaces, afin de rendre l'expérience de travail au bureau plus attractive et fluide. Ils devront être davantage conçus pour faciliter la vie d'équipe, la transversalité, l'informel ainsi que le travail collaboratif comme individuel.

La demande de flexibilité et d'adaptabilité se traduira par la généralisation des environnements de travail « basés sur l'activité », sans poste attribué. 70 à 80% des entreprises souhaiteront disposer d'une diversité d'espaces et positions de travail répondant aux multiples besoins des individus et collectifs tels que se concentrer, se réunir, se détendre. La modularité des espaces sera également attendue avec des lieux totalement reconfigurables pour les besoins des équipes projet ou l'animation de formation par exemple. La sanctuarisation d'espaces ou zones pour s'extraire des nuisances sonores, ou encore la création d'espaces de corpoworking pour favoriser retrouvailles et rencontres de hasard constitueront des incontournables.

Demain, la présence obligatoire ne sera plus une évidence : l'enjeu sera alors de faire des bureaux des lieux ressources au service du travail et du bien-être. Les métiers du Facility Management vont tendre vers l'Hospitality et le Community Management afin que cette expérience soit la meilleur possible. Dans ce contexte, le poids des occupants est plus important que jamais : investisseurs et promoteurs concevront les bâtiments en intégrant inéluctablement les enjeux de Qualité de Vie au Travail.

---

## INTÉGRER DES BÂTIMENTS INTELLIGENTS ET BAS CARBONE

---

Des bâtiments connectés et à haute performance énergétique se multiplieront pour offrir une palette de services enrichie au service de l'expérience utilisateur, mais aussi pour se conformer aux réglementations énergétiques de plus en plus contraignantes. Certaines entreprises sauront se distinguer en se fixant des objectifs ambitieux en termes de décarbonation, respect de la biodiversité, usages de matériaux green et recyclage. S'il existe une surenchère des labels et certifications, intégrer des standards environnementaux seront des impératifs de compétitivité pour les promoteurs et investisseurs, et permettront d'accélérer le mouvement vers des organisations plus responsables. De façon générale, l'optimisation des espaces, la réduction des surfaces, l'adoption de comportements écoresponsables, et la transition vers une mobilité durable des collaborateurs complètent la marche vers la neutralité carbone.

Les bâtiments seront pour la plupart équipés de multiples objets connectés envoyant des données en continu grâce à la 5G. Ces capteurs de haute performance et autonomes permettront aux gestionnaires de sites de s'assurer, par exemple, du bon « remplissage » et dimensionnement des espaces, de mieux réguler la qualité de l'air ou encore de réduire les consommations d'énergie. Le BIM (Building Information Modeling) se généralisera pour renforcer la qualité de service tout en optimisant leur exploitation (ex. stratégies prédictives de maintenance, équipement des techniciens avec des outils de réalité augmentée, etc.).

---

## REDESSINER LA GÉOGRAPHIE DU BUREAU

---

La crise sanitaire reconfigure le maillage territorial des bureaux. Les sièges sociaux vont se transformer avec une diminution des surfaces de 30% en moyenne. Dans les années à venir, nous observerons une déconcentration progressive au profit de nouvelles centralités et localisations que ce soit à l'échelle du Grand Paris ou en régions avec l'émergence d'écosystèmes sectoriels ou de flagships locaux au sein des grandes métropoles et de certaines villes moyennes particulièrement attractives en termes de cadre de vie.

Les sièges sociaux demeureront des « vaisseaux amiraux », capables d'imprimer la singularité de l'entreprise et de soutenir toute l'expérience de travail. Lieu de vie agréable et sécurisé, accessible et ouvert sur le territoire, le siège devient Cité en s'intégrant dans des bâtiments et quartiers disposant d'une grande mixité fonctionnelle. L'ouverture sur la Ville se traduira également par l'émergence de formes hybrides de lieux (ex. intégration de lieux culturels en pieds d'immeubles) et par un choix d'ancrage aligné sur les plans d'écologisation de l'espace urbain et favorable à la biodiversité.

Les « coworkings » prendront encore plus de poids dans ce nouveau paysage tertiaire. Ces tiers-lieux de travail formeront un réseau dense de solutions répondant au besoin croissant de flexibilité des collaborateurs et des organisations. Le marché du coworking se divisera avec, d'une part, les opérateurs ciblant préférentiellement les entreprises à la recherche d'espaces privatifs pour un usage régulier, et d'autre part ceux ciblant les « nomades » à la recherche d'un lieu relais du domicile. Par ailleurs, la monétisation des surfaces rendues disponibles en post-crise permettra de valoriser des patrimoines existants et de lutter contre la vacance en les transformant, par exemple, en corpoworking pour les organisations souhaitant offrir un réseau secondaire de bureaux à leurs salariés.

---

## COLLIERS, ACTEUR DES FUTURS MODES ET LIEUX DE TRAVAIL

---

Depuis plus de 30 ans, Colliers contribue activement à transformer l'immobilier et les environnements de travail au côté des investisseurs et des entreprises utilisatrices. Nous avons accompagné plusieurs milliers de clients opérant dans tous les secteurs d'activité dans près de 70 pays. Nous avons acquis une profonde connaissance des marchés, des évolutions de la société et des enjeux à la fois des entreprises et des investisseurs. Nous pensons que, dans cette période d'incertitudes et de changement, le partage d'expérience, la prise de recul et la collaboration sont déterminantes.

**Cette étude prospective est l'occasion de prendre conscience de multiples changements de société qui nous impactent inexorablement et leur soudaine accélération afin de réaliser des choix éclairés sur les futurs lieux et modes de travail. Nous sommes particulièrement engagés auprès de nos clients pour enrichir avec eux leur propre vision et opérer leurs projets d'avenir. Nous sommes aussi convaincus que cela passe, à présent, par la recherche d'un nouvel équilibre de performances conjuguant enjeux "économiques et industriels" aux enjeux "environnementaux et sociaux".**

---

Un grand merci aux 22 contributeurs Colliers : Audrey Abitan, Isabelle Bapt, Laura Blanchard, Jérémie Bonfond, Laurence Bouard, Pascale Boureau, Benjamin Carrière, Patricia Chicoisne, Stéphanie Fauré, Océane Franzè, Charlotte Girard, Damien Girard, Nicolas Guérin, Sandra Hébert, Delphine Jamin, Patrick Leniston, Sébastien Métayer, Frédérique Miriel, Sophie Ohnheiser, Antoine Oliveau, Diane de Pompignan, Anne-Judith Semhoun. *Un remerciement spécial à Véronique Lamblin, Directrice d'études chez Futuribles.*

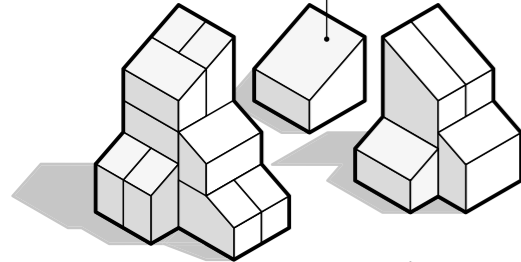
---

# GLOSSAIRE ICONOGRAPHIQUE

## HABITER

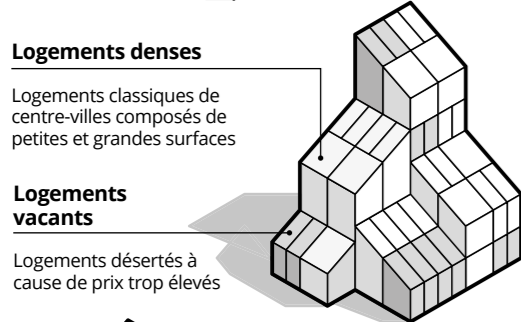
### Logements individuels

Logements classiques de différentes tailles



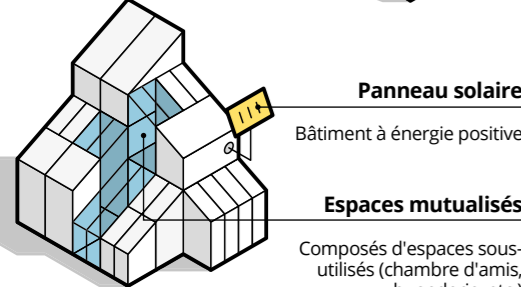
### Logements denses

Logements classiques de centre-villes composés de petites et grandes surfaces



### Logements vacants

Logements désertés à cause de prix trop élevés



### Panneau solaire

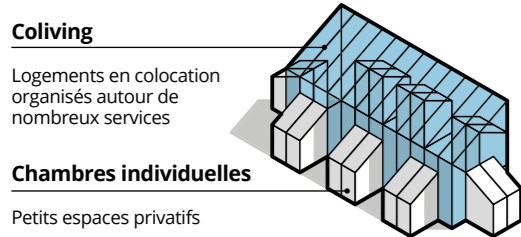
Bâtiment à énergie positive

### Espaces mutualisés

Composés d'espaces sous-utilisés (chambre d'amis, buanderie, etc.)

### Coliving

Logements en colocation organisés autour de nombreux services



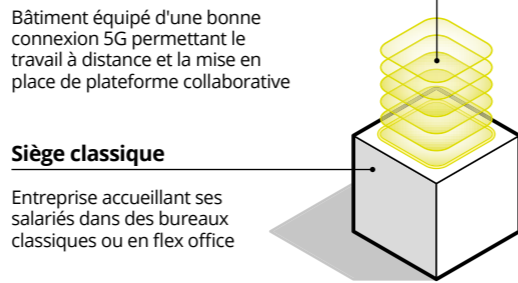
### Chambres individuelles

Petits espaces privés

## TRAVAILLER

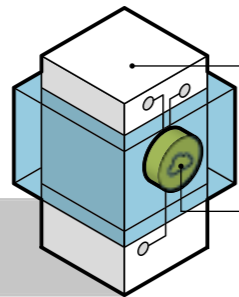
### Connexion 5G

Bâtiment équipé d'une bonne connexion 5G permettant le travail à distance et la mise en place de plateforme collaborative



### Siège classique

Entreprise accueillant ses salariés dans des bureaux classiques ou en flex office

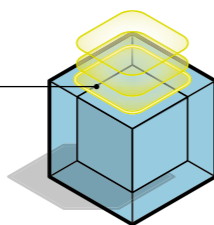


### Siège vitrine

Siège aux aménagements haut de gamme servant de vitrine à l'entreprise

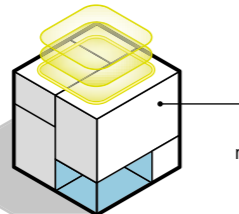
### Capteurs connectés

Permettent l'optimisation de la gestion du bâtiment



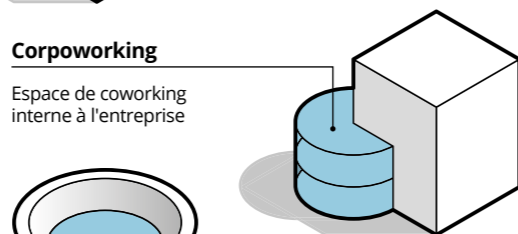
### Antenne locale

Mini-siège social en réseau que l'on retrouve dans les grandes métropoles



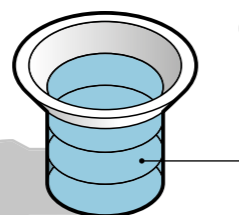
### Bureaux partagés

Bâtiment contenant des espaces mutualisés et accueillant plusieurs entreprises de façon permanente



### Corpworking

Espace de coworking interne à l'entreprise



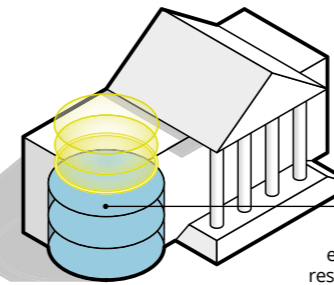
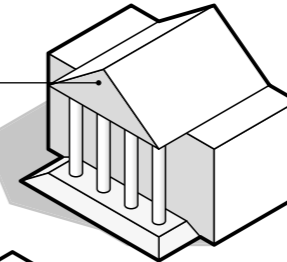
### Coworking

Espace ouvert à tous

## SERVICES

### Service public

Bâtiment symbolisant les différents services publics dans des aménagements classiques

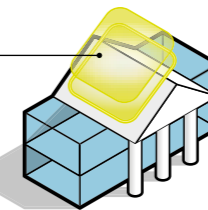


### Corpworking

Bâtiment intégrant un espace de corpworking réservé aux fonctionnaires

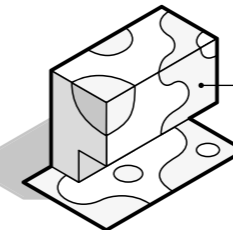
### Maison de services

Lieu d'accueil rassemblant divers services publics et contenant un espace de coworking ouvert aux fonctionnaires et chercheurs d'emploi



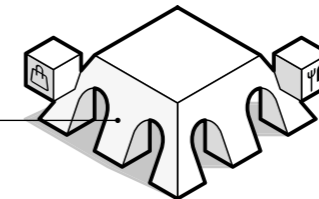
### École, université

Lieu d'apprentissage et d'enseignement



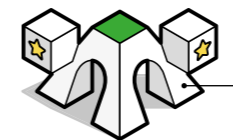
### Socle de services

Offre de services de différentes natures



### Services Premium

Offre de services haut de gamme



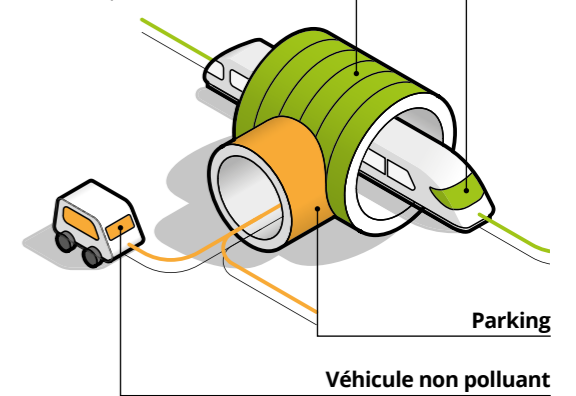
## SE DÉPLACER

### Métro Grand Paris Express

Représenté par une vitre colorée

### Gare (train ou métro)

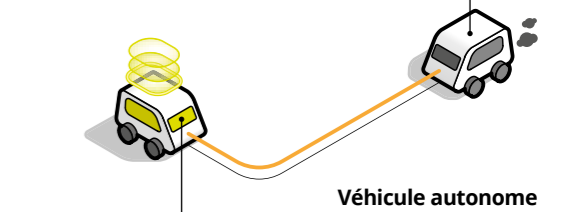
Grand centre de correspondance de transports en commun



### Parking

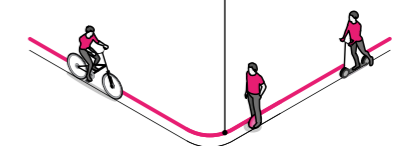
### Véhicule non polluant

### Véhicule thermique polluant



### Véhicule autonome

### Mobilité douce



**Dans un contexte de mutations profondes du marché immobilier et de transformation des entreprises, nous imaginons avec vous l'immobilier de demain.**

**Investisseur, propriétaire, locataire et acteur public, quels que soient vos enjeux, les équipes de Colliers font de votre immobilier un levier de création de valeur.**

**Antoine OLIVEAU**

Directeur du Département  
Occupier Services  
antoine.oliveau@colliers.com

**Frédérique MIRIEL**

Directrice du Département  
Workplace & Change  
frederique.miriel@colliers.com

**Jérémy BONNEFOND**

Directeur du Département  
Stratégie & Innovation  
jeremie.bonnefond@colliers.com

**Audrey ABITAN**

Responsable Recherche &  
Développement et Veille  
audrey.abitan@colliers.com

