



BUREAUX

ESPACES HYBRIDES ET NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

TEXTE : THIERRY LAFFINEUR PHOTOS : JEAN LUC FLÉMALLE

DANS UN MONDE DÉSTABILISÉ PAR DES INCERTITUDES GÉOPOLITIQUES, SANITAIRES, ÉCONOMIQUES OU ENCORE ENVIRONNEMENTALES, NOTRE SOCIÉTÉ SE DOIT DE RÉEXAMINER SES MODES DE VIE ET DE TRAVAIL. EN EFFET, LES ÉVOLUTIONS COMPORTEMENTALES ET LES ASPIRATIONS DES COLLABORATEURS DES ENTREPRISES MONTRENT UN BESOIN D'ÉQUILIBRE ACCRU ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE. SELON CETTE NÉCESSITÉ, LES BUREAUX SONT DÉSORMAIS DES LIEUX HYBRIDES, CONSIDÉRÉS À L'AUNE D'IMPÉRATIFS DE QUALITÉ/CONVIVIALITÉ, D'INCLUSIVITÉ, DE SÉCURITÉ OU ENCORE D'ACCESSIBILITÉ/LOCALISATION.

Pour comprendre comment les entreprises analysent et répondent à ces préoccupations, la présente Table Ronde réunissait



Charles Lasserre
Co-founder & Partner
BELSQUARE



Maximilien Mandar
Partner Office Agency
CUSHMAN
& WAKEFIELD



Eric Bastin
CEO
GROWNERS



Anthony Anderson
Managing
Director Capital
PHICAP



Edouard Cambier
Président de BWA
& cofondateur de
SEED FACTORY



Isabelle Feuggelen
Business Developer
DESIGN PLUS



Bernard Keppenne
Head of
Tenant Representation
JLL

LE DIRECTEUR RH DAVANTAGE QUE LE DIRECTEUR FINANCIER

Comment évaluer la situation actuelle du tertiaire et ses besoins de superficies ?

Illustration d'un aspect du problème, **E. Bastin** cite plusieurs exemples d'entreprises qui « ayant engagé des collaborateurs 'distanciels' durant le confinement, se sont vues confrontées à un déficit d'espace au moment du retour en présentiel, dès lors que ce rapatriement (2 à 3 jours/semaine) rassemblait TOUS les collaborateurs simultanément. Davantage qu'une question de superficies sensu stricto (trop ou trop peu)

c'est le besoin d'une nouvelle organisation de l'espace/temps des entreprises que cette situation met en évidence. »

Pour **B. Keppenne** « une moyenne de télétravail de 2 jours/semaine ne suppose effectivement pas une réduction de 2/5 des superficies de bureau ! Les choses sont plus compliquées, parfois contradictoires et leurs incidences multiples.

Outre que les entreprises doivent ventiler les jours présentiels/distanciels afin d'éviter les suroccupations périodiques, elles doivent également accepter le principe du Flex-

Desk. Celui-ci permet alors de réduire le nombre de postes de travail MAIS d'accroître les surfaces collaboratives (salles de réunions, espaces informels,...) et de valoriser ainsi la nécessaire nature hybride des bureaux. Dans des conditions très fluides d'occupation, on observe alors des réductions de superficies oscillant autour de 20%. »

« Dans certains cas ces réductions sont beaucoup plus importantes. Elles atteignent voire dépassent 40% » souligne toutefois **I. Feuggelen**



"En termes de recrutement, le bureau hybride est devenu un outil RH parfois aussi important que le salaire."

CHARLES LASSERRE

Remarque reprise par **C. Lasserre** qui précise : « dès lors que ces entreprises occupent des immeubles disposant de multiples services communs, elles peuvent alors réduire leurs superficies propres. En outre, ce sont désormais moins les variations de superficies qui importent que la perception de l'espace de travail. Celle-ci suppose de répondre à la question : A quoi et à qui sert aujourd'hui un bureau au regard de ce qu'il était dans un passé récent ?

L'essentiel de la réponse tient dans le fait que nous sommes passés d'espaces de bureaux essentiellement efficaces et fonctionnels (souci des directions financières) à des espaces orientés bien-être, convivialité, échange, partage, etc., davantage choisis par les DRH. Le bureau est donc devenu

un outil RH, parfois aussi important que le salaire en termes de recrutement. » Autre phénomène rappelé par **E. Cambier** : « Si le principe du *remote working* (travail à distance) peut désormais être considéré comme acquis et faisant partie du contrat de travail, il reste que nombre de personnes (surtout les jeunes) aspirent aujourd'hui à un retour à davantage de présentiel. »

CHASSEURS DE (19%) DE 'PRIMES'

Revenant à la nature/dimension des entreprises, **M. Mandart** constate que « si les PME font partie intégrante du marché tertiaire, en Région Bruxelles Capitale (RBC), ce sont surtout les multinationales et les administrations qui mènent le marché. Or, un des soucis majeurs de ces acteurs est d'arriver le plus rapidement possible (avant 2030) à occuper des immeubles 'CO2 neutre' et réduire des charges désormais lourdement obérées par les coûts énergétiques. Cette préoccupation suppose donc qu'ils s'intéressent de très près aux bâtiments 'primes' affichant des PEB A voire des certifications *Breeam* d'un niveau au minimum 'excellent'. »

« Tout en validant cet état de fait, **B. Keppenne** fait valoir que « le problème est que seuls 19% du parc tertiaire bruxellois (soit ± 2,3 millions de m² sur un total de ± 12 millions) répondent aujourd'hui de cette performance. Une fois cette part prise en occupation on assiste à un sérieux ralentissement du marché ce qu'illustrent les chiffres du take-up (brut) du premier semestre 2022 établis à ± 120.000 m². Soit 37% de moins qu'au S1 2021 ! » Paradoxalement – remarque encore

M. Mandart « à cette diminution des superficies correspond une augmentation du nombre des transactions. Cela signifie qu'existe une dynamique du marché induite par la nécessité de repenser les aménagements de bureaux (correspondre au *new way of working*) sans nécessairement passer par la case déménagement ! »

Résumée par **C. Lasserre** « l'évolution du marché au cours des mois/années à venir montrera donc un accroissement des transactions dans des immeubles *Prime* sans qu'il y ait pour autant une augmentation des surfaces prises en occupation. La question est de savoir si le marché offrira suffisamment d'espaces de qualité pour répondre à la demande. »



« À une moyenne de télétravail de 2 jours/semaine ne correspond pas une réduction de 2/5 des superficies de bureau ! Les choses sont plus compliquées ! »

BERNARD KEPPEPNE



« Accroître la flexibilité des espaces de bureaux est une condition sine qua non de leur durabilité »

ANTHONY ANDERSON

« Si le manque de biens 'primes' est effectivement un facteur de ralentissement du take-up, il n'est pas le seul constate **E. Cambier**. La guerre en Ukraine (et ses incertitudes) est un élément qui joue en faveur du report de décisions. Lorsque des entreprises en sont à élaborer des plans de guerre (quid si nous sommes attaqués?), elles priorisent la sécurité et mettent les considérations 'vertes' en pause ! »

PRODUCTIVITÉ ET EFFET YO-YO Quid des new-way of working au regard de la productivité ?

« Les nouveaux courants de pensée (l'hybridation des nouveaux modes de travail en est un) sont souvent projetés avec une mentalité de modèle unique (*one-size-fits-all*) alors susceptibles d'exagérations, de contradictions et de corrections. Ainsi, poursuit **A. Anderson**, il existe des différences de modes de travail entre entreprises voire entre les départements d'une même entreprise. Dans notre nouveau paradigme, si le 'confort' du travail distanciel convient à nombre de personnes, le besoin d'échanges – davantage efficaces en présentiel - se fait à nouveau ressentir. Cela signifie que les entreprises amorcent, vis-à-vis du distanciel, une 'marche arrière' dont l'importance sera proportionnelle au degré d'attractivité et de convivialité de l'aménagement de leurs espaces de bureaux ! »

Pour **E. Bastin** « Lorsque les entreprises – covid oblige - sont entrées en mode *home-office*, elles ont surtout poursuivi/finalisé des projets déjà entamés. Leur productivité n'a donc pas été fortement impactée. Toutefois, une entreprise ne peut être ramenée à sa seule productivité. Elle est surtout la valeur d'un projet collectif qui requiert – pour les animaux sociaux que nous sommes – des échanges et des rencontres (on va autant au bureau pour être

devant son écran que pour se rencontrer et échanger!). Concrètement si on peut donc réduire les superficies des postes de travail au profit d'espaces de rencontres, encore faut-il garder à l'esprit que des échanges fructueux – éviter l'effet silo - supposent la présence de tous les collaborateurs et demandent donc... de la place ! »

« C'est effectivement une des tendances 'yo-yo' à laquelle nous assistons explique **I. Feuggelen**. Dans un premier temps, des entreprises, désormais en mode hybride, réduisent drastiquement leurs superficies (50%) au profit d'espaces communs très bien aménagés. Ces espaces devenant alors un facteur d'attractivité, nombre de collaborateurs reviennent au présentiel et créent ipso facto une suroccupation. L'entreprise se trouve alors confrontée au besoin de réoccuper des espaces supplémentaires ! »

LE CO-WORKING FAIT LE PLEIN ... DE JEUNES

« Autre phénomène dont le succès se confirme, les espaces dévolus au coworking – notamment localisés en périphérie ou dans les métropoles régionales - affichent des taux d'occupation (mi 2022) régulièrement compris entre 75 et 100% (*). Dressé par **E. Cambier** ce constat montre plusieurs tendances. Ainsi ce taux d'occupation élevé est surtout le fait d'une population 'jeune' (25>35 ans), généralement à hauts revenus et très désireuse d'échanges/partages. Un deuxième point concerne la nature des occupants. Alors qu'il est difficile de répondre à la question '*utilisez-vous le coworking comme premier ou second bureau ?*' il apparaît par contre qu'un nombre croissant d'occupants sont 'délocalisés' par de grands groupes (Total, Salesforce, ...) ou de grandes administrations (Union européenne, ...)



Aménager des bureaux selon le new way of working est un phénomène désormais irréversible »

ISABELLE FEUGGELEN

Le troisième point établi que les 'sénior' (55+) et les femmes avec enfants opèrent désormais moins en présentiel qu'avant le confinement. L'explication est à chercher dans le 'confort' du télétravail à domicile et un moindre appétit pour les échanges. Enfin, s'agissant des infrastructures de coworking, les meilleures performances (taux d'occupation maximal) sont et seront de plus en plus le fait d'entités offrant un mix entre centre d'affaires, espace coworking et incubateur. »

Pour **A. Anderson**, ce constat amène un double commentaire :

- le 'boom' du coworking en Belgique et plus particulièrement à Bruxelles au cours de ces dernières années relève aussi d'un phénomène de rattrapage.
- Les entreprises qui allouent un budget 'home-office' à leurs collaborateurs précisent que ce dernier peut être dépensé en coworking afin de favoriser leur politique de télétravail dans un cadre adapté et productif. »



« Plus qu'avant les bureaux deviennent l'identité qui fédère les collaborateurs autour d'un projet commun »

ERIC BASTIN

« Ce deuxième point s'inscrit dans une stratégie logique reprend **B. Keppenne**, dès lors que confrontée à des incertitudes, une entreprise cherche à atteindre un meilleur degré de flexibilité/hybridation sans investir dans des aménagements/constructions d'immeubles. »

« Un autre élément joue en faveur du coworking : lorsqu'une entreprise cherche à se développer 'régionalement' via des compétences locales » explique encore **C. Lasserre**.

OUBLIEZ VOS VOITURES ! ?

Qu'en est-il des problèmes de mobilité/ accessibilité au regard des stratégies urbaines de 'ville apaisée' ?

« Il existe aujourd'hui un réel intérêt des corporates pour les centres voire les

hypercentres urbains » remarque **E. Bastin**. Cette attitude se justifie à deux niveaux :

- Politiquement. En RBC c'est à la fois un souci de positionnement citoyen et de neutralité face aux deux autres Régions.
- Pratiquement. C'est bénéficier d'une offre abondante de services de proximité et une accessibilité en transports publics (TP) selon le principe de la métropolisation autour des gares.

Ce raisonnement n'est évidemment pas celui des PME dont les activités dépendent de l'usage de véhicules – notamment utilitaires. »

« La stratégie urbaine actuelle fait passer le message liminal : « Oubliez vos voitures, venez en TP ou par mobilité douce ! Une question se pose toutefois reprend **M. Mandart**, comment faire accepter ce principe par des multinationales sises aujourd'hui en décentralisé et disposant d'un ratio parking de 1/50m². Pensez-vous vraiment qu'elles soient prêtes à s'installer dans un milieu urbain dont les ratios parking sont plus proches de 1/300 m²? La réponse est trop souvent encore non ! »



« Les coworking accueillent de plus en plus de jeunes à hauts revenus délocalisés par de grands groupes ou de grandes administrations »

EDOUARD CAMBIER

« A côté du numérique, la mobilité et l'accessibilité reflètent une autre 'fracture' générationnelle constate **A. Anderson**. Ici aussi la jeune génération qui tend de plus en plus (par envie ou par besoin) vers le modèle de *Life as a Service*, est friande d'aménagements urbains 'apaisants' (espaces verts, qualité des espaces publics, bien-être, etc.), de mobilité douce et partagée, préférables aux situations antérieures faisant passer des autoroutes par les villes. »

« Si Bruxelles évolue tel Londres (accès au centre-ville par voiture impayable), on se doit de réfléchir le développement urbain en terme d'accessibilité. Parallèlement, l'immobilier est une matière à forte inertie : les décisions prises aujourd'hui auront un impact dans 5 ou 10 ans. Or, endéans ce délai de nouveaux modes de mobilité apparaîtront (drone, véhicule autonome, ...) qui placeront l'accessibilité sous de nouveaux critères. Ce sont ces modes et critères qu'il nous faut anticiper aujourd'hui évoque **E. Bastin**. Il y a encore 5 ans la voiture de société était un facteur de recrutement, aujourd'hui les possibilités du *remote working* ont changé la donne et l'usage des voitures partagées est en hausse constante. »

« Cela signifie que la place prépondérante longtemps accordée à la voiture individuelle a sans doute fait son temps. Cela demande de trouver un nouvel équilibre et de nouvelles règles (p.ex. quid des usages d'un piétonnier) suggère **C. Lasserre**. En outre, les jeunes générations – celles qui seront aux commandes demain - voient dans les infrastructures routières des villes des barrières faisant obstacles à une plus grande perméabilité/homogénéité du tissu urbain. Ces mêmes générations, dont le maître mot est flexibilité, sont aussi celles qui vivent d'ores et déjà la mobilité au rythme des applications de leurs smartphones !

« Quels que soient les futurs aménagements urbains (piétonnier, espaces verdurisés, etc.), ceux-ci auront un coût d'installation et de maintenance rappelle **M. Mandart**. Une question paraît dès lors évidente : Au vu du déficit budgétaire de la RBC – écrasée entre les deux autres Régions - qui payera ? Pour mémoire les corporates sont d'ores et déjà taxées – à hauteur de 80€/m² - sur les surfaces qu'elles occupent !

AVENIR : FLEXIBLE ET PARTAGÉ ?

Quels éléments majeurs marqueront, selon vous, l'avenir du tertiaire ?

E. Cambier : Je ne crois ni à un retour au présentiel complet ni, ipso facto, à un distanciel absolu. Le mix qui s'établira, par jours ou par semaines de présence/distance (ex. : présentiel complet d'une semaine suivi d'un distanciel complet de 2 semaines) sera 'à la carte'. En d'autres mots il y aura autant de formules que d'entreprises !

E. Bastin : Il s'agira d'ajouter de la flexibilité à la flexibilité ! Le distanciel y contribue. Mais ceci a ses limites et les entreprises doivent

rester attentives à maintenir leur cohérence et esprit d'équipe. Les bureaux seront, peut-être davantage qu'avant, l'identité qui fédère les collaborateurs autour d'un projet commun".



« Nombre de corporates ne sont pas prêtes à passer d'un ratio parkings/bureaux de 1/50m² en périphérie à 1/300m² en ville »

MAXIMILIEN MANDART

B. Keppenne : Dans l'hybridation des modes de travail, le distanciel peut être vu comme une reconversion du temps perdu (embouteillages) en temps utile pour tous (collaborateurs et employeurs).

C. Lasserre : L'avenir est au passage de l'appropriation à l'usage et de ses conséquences. Pour les entreprises c'est une diminution des espaces privatifs au profit d'un partage/utilisation d'espaces communs.

M. Mandart : Confirmer le principe du moins mais mieux. Les entreprises tendent à réduire leurs superficies mais à accroître la qualité de leurs espaces. A noter que ce principe va dans le sens du RGPT (bien-être des travailleurs) et du CO2 neutre du Green Deal !

I. Feuggelen : Le besoin des entreprises de reconsidérer leurs aménagements comme facteur de recrutement, d'attractivité et de fidélisation de compétences est irréversible.

A. Anderson : L'avenir sera d'accroître la flexibilité des espaces, que ce soit face aux variations des modes de travail ou au besoin de réaffecter les immeubles. C'est à cette condition que nous les rendrons réellement durables.

(*) OFFICENTER => 95 %
SILVERSQUARE => 70 %
REGUS => 70-75 %
SEED FACTORY => 100 %
MUNDOB => 75 %
SPACES = 70-75 %
TOPOS = 99 %
Sources/infos :
<https://www.belgianworkspaceassociation.be>