



LE BUREAU, AU CŒUR DES STRATÉGIES D'ENTREPRISE

La formule a été maintes fois répétée ces dernières années : les entreprises voulaient moins de bureaux, mais « mieux » de bureaux. Si ces réductions de surfaces ont été largement actées, leurs attentes demeurent les mêmes : un bureau doit être vecteur d'attractivité et une vitrine de leur culture d'entreprise... même en période de crise économique et immobilière.

Par Luc-Etienne Rouillard Lafond

Le constat est devenu une vérité de La Palice : la dernière décennie a constitué un moment de rupture et de grande transformation pour beaucoup d'entreprises utilisatrices d'immobilier de bureau. « *En démontrant que l'on pouvait travailler à distance, la pandémie a accéléré des tendances de fond déjà observées auparavant, comme le besoin de flexibilité et l'intégration de services permettant de faciliter la vie des collaborateurs* », rappelle **Audrey Camus**, directrice générale de la foncière d'Icade. Pour beaucoup d'entreprises, l'accès à de nouvelles technologies bureautiques et la baisse de fréquentation de leurs bureaux par leurs collaborateurs se sont également traduits par des réductions de surface. Là où la demande placée francilienne de 2,4 millions de m² avait déçu en 2019 parce qu'en repli de 10% par rapport à l'année précédente, elle aurait été accueillie comme un miracle par le marché en 2025, alors qu'à peine 1,6 million de m² ont été commercialisés.

« *Mais aujourd'hui, une nouvelle tendance émerge : les entreprises cherchent à faire revenir leurs collaborateurs au bureau et à réduire le télétravail* », observe cependant Audrey Camus. Selon l'étude *European Office Occupier Sentiment Survey 2025*, publiée l'automne dernier par CBRE, l'intensité d'usage des immeubles de bureaux sur le Vieux Continent s'est stabilisée l'an dernier : comme en 2024, le taux d'occupation hebdomadaire moyen

s'élevait à 46%, et le taux de pointe journalier atteignait 71%. Pour autant, près de la moitié des entreprises européennes ne se satisfont plus de ces niveaux de fréquentation, 47% d'entre elles projetant une augmentation de la présence, contre 31% en 2024. D'ailleurs, 54% des employeurs souhaitent voir leurs collaborateurs au bureau au moins trois jours par semaine, mais seulement 42% y parviennent. « *Les managers veulent un retour au travail, les collaborateurs, eux, l'entendent un peu moins. Le bureau doit plus que jamais jouer un rôle social* », explique **Caroline Ceccaldi**, directrice conseil & leasing chez CBRE France.

Un projet d'entreprise

L'une des principales transformations de ces dernières années tient dans la perception que les entreprises ont de leurs emprises immobilières, estime-t-elle : « *Accéléré par les impacts du Covid-19 et l'explosion du télétravail, l'immobilier est remonté dans la hiérarchie des entreprises et est devenu un sujet central pour les comex. Il est aujourd'hui pleinement reconnu comme un levier stratégique de création de valeur au service de la performance globale des entreprises.* » Dans ce contexte, les locataires d'espaces tertiaires n'abordent plus leurs stratégies immobilières du même angle, continue Caroline Ceccaldi : « *On ne décide plus en mètres carrés, mais en usages, en performance et en impact. Les entreprises sont*

passées d'une logique quantitative à une logique qualitative : ce qui compte, c'est l'expérience offerte et l'efficacité produite.

À bien des égards, le siège représente désormais pour de nombreux locataires à la fois une vitrine et un miroir de la culture d'entreprise. « *Un peu comme on le voit dans le commerce, l'entreprise va maintenant chercher un flagship*, explique **Guillaume Agez**, directeur général & cofondateur du cabinet Hauteur libre. *Un projet immobilier, côté preneur, s'effectue tous les 9 à 12 ans. Il s'agit donc de quelque chose d'exceptionnel et de pas toujours maîtrisé, qui s'aborde forcément de façon très différente selon les types d'entreprises.* »

Or, celui-ci ne pouvant fonctionner « *que s'il*

explique Doriane Bettinger. Un constat que confirme sans détour Caroline Ceccaldi, selon qui « *la localisation reste le driver immobilier principal, quelle que soit la classe d'actifs* ». Ensuite, la qualité des espaces et des prestations qui y sont associées, poursuit Doriane Bettinger : « *Il faut que les espaces soient en cohérence avec la stratégie de l'entreprise : quels profils ai-je envie d'attirer et où sont localisés mes concurrents ?* » Car pour convaincre les collaborateurs de revenir au bureau, « *il faut y trouver ce qu'il n'y a pas chez soi* », abonde Audrey Camus. Ce qui force les employeurs à repenser leurs propositions immobilières : « *On nous demande donc beaucoup plus d'espaces de salles de réunion, d'échanges informels, de cafétérias ou de terrasses, car les collaborateurs doivent avoir envie de venir et, quand ils le font, profiter de lieux de rencontre.* »

Pour autant, dans un contexte de faible croissance économique et d'incertitude tant géopolitique que macroéconomique, et face à des pressions réglementaires et environnementales croissantes, les entreprises ne peuvent se permettre de laisser de côté les considérations économiques. « *L'exercice de baisse des surfaces est déjà complété pour beaucoup d'entreprises, aussi l'équi-*

libre est-il plus difficile à trouver aujourd'hui, observe Laura Seng Hazan. *Elles considèrent donc tous les éléments, à commencer par le loyer, mais aussi en prenant en compte le niveau de capex nécessaire.* » Car l'équation complexe évoquée plus haut intègre des variables multiples au niveau du contrat de location, confirme Audrey Camus : « *Au moment de négocier un bail, les locataires s'enquerraient en premier du coût global de l'opération – loyer, charges, mesures d'accompagnement... –, et juste après, une discussion survient généralement sur la durée d'engagement.* »

De quoi imposer aux propriétaires de bureaux davantage de souplesse dans leurs négociations et une approche plus partenariale, continue-t-elle : « *Souvent, nous arrivons à des systèmes où ils pourront par exemple restituer une petite partie des surfaces à certaines échéances du bail, ou alors nous intégrerons différentes composantes de l'immobilier opéré.* » À ce titre, elle souligne « *la nécessité pour le locataire d'adapter et d'ajuster son occupation dans le temps. Nous sommes passés en quelque sorte à l'ère du "sur-mesure"* ». Ce qui vient forcément teinter la relation qu'entretiennent les locataires avec leurs propriétaires, eux-mêmes souvent affectés par la crise immobilière. « *Clairement, le rapport de force est aujourd'hui en faveur des locataires. Ils le savent et se sont aussi beaucoup professionnalisés, estime Audrey Camus. En tant que propriétaire, quand un locataire occupe un immeuble existant, il faut tout faire pour le garder parce que la valeur de l'immeuble vient du fait qu'il est occupé.* » ●

« LES ENTREPRISES SONT PASSÉES D'UNE LOGIQUE QUANTITATIVE À UNE LOGIQUE QUALITATIVE : CE QUI COMPTE, C'EST L'EXPÉRIENCE OFFERTE ET L'EFFICACITÉ PRODUITE »

CAROLINE CECCALDI, CBRE FRANCE

propose une expérience différenciante – en tant que lieu de connexion, de convivialité, voire de représentation et d'apprentissage –, on ne cherchera plus forcément à ce que chaque mètre carré soit efficace ». Pour les clients de Parella, « *une nouvelle implantation ne sera pas seulement un projet de bureaux, mais le catalyseur de leur transformation et de leur organisation* », explique à ce titre **Doriane Bettinger**, Partner. Ce qui impose aux directeurs immobiliers de résoudre une équation complexe composée d'injonctions parfois contradictoires, souligne Caroline Ceccaldi : « *attirer les talents, soutenir l'engagement des équipes, supporter la culture de l'entreprise, faire preuve d'exemplarité sur le plan environnemental, refléter le dynamisme de sa société... le tout dans un contexte de préoccupation des coûts qui impose souvent de limiter les capex* ». Car si « *les projets immobiliers sont de plus en plus importants, parce que les bureaux ont gagné leurs lettres de noblesse* », rapporte **Laura Seng Hazan**, Partner chez Parella, ceux-ci « *doivent être réalisés selon des budgets plus restreints, ou à tout le moins plus surveillés et maîtrisés, alors même que les directions générales ont beaucoup plus d'attentes sur des éléments comme la qualité des matériaux, le design ou l'acoustique* ».

De nouveaux vecteurs de décisions

Au moment de prendre sa décision immobilière, une entreprise commencera par analyser l'attractivité de sa localisation et sa connectivité, « *toujours selon le prisme de la guerre des talents et du besoin d'attractivité* »,