

# RÉFLEXIONS

immobilières

La revue de l'IEIF  
N° 96 - 3<sup>e</sup> trimestre 2021



## Avec les contributions de :

Carole Lipsyc  
Philippe Depoux  
Pierre Schoeffler  
Ingrid Nappi  
Diane Le Luyer  
Christophe Burckart  
Karine Bézille  
Hélène Cloëz  
François-Régis Fabre-Falret  
Emmanuel Desmaizières

Charlotte Sicsic  
Xavier Salvador  
Flore Pradère  
Dimitri Boulte  
Philippe Morel  
David Bourla  
Raphaël Tréguier  
Cécile de Guillebon

## Quel avenir pour les bureaux ?

*Sommaire complet en page 4*

# DOSSIER

## QUEL AVENIR POUR LES BUREAUX ?

La pandémie a rebattu les cartes des usages immobiliers, et notamment ceux relatifs aux espaces de travail, devenus sujets de réflexion en provenance d'horizons divers.

Investisseurs, constructeurs, conseils ou utilisateurs, les acteurs de l'immobilier réfléchissent actuellement à ce que pourraient être les bureaux de demain. L'exercice s'avère complexe tant la question déborde de leur cadre décisionnel habituel. C'est pourquoi, dans ce dossier, l'IEIF a souhaité nourrir les réflexions en l'élargissant à des thèmes devenus essentiels

pour l'immobilier, comme par exemple la place du bureau dans l'économie de demain, celle de la digitalisation, de la mobilité et du télétravail. Quel sera le rôle du bureau dans la vie sociale de l'entreprise et de ses employés, qui aspirent à plus de bien-être au travail et à leur domicile ? Comment réduire l'empreinte carbone des immeubles de bureaux, peuvent-ils être recyclés ?

Nous remercions l'ensemble des auteurs pour leurs contributions à ce dossier et vous en souhaitons une bonne lecture !

### Sommaire

#### **Le bureau est-il le passé du travail ?**

*par Carole Lipsyc* ..... 7

#### **Digitalisation et télétravail : défis et opportunités sur le marché des bureaux**

*Par Pierre Schoeffler et Philippe Depoux* ..... 15

#### **Le bureau post-confinement : un produit hybride bien complexe**

*par Ingrid Nappi et Diane Le Luyer  
suivi de 3 questions à Christophe Burckart* ..... 25

#### **L'avenir des bureaux post-Covid à l'épreuve de la réglementation**

*par Karine Bézille, Hélène Cloëz, François-Régis Fabre-Falret, Charlotte Sicsic et Xavier Salvador* ..... 32

#### **Le bureau régénérant, pour une nouvelle culture du bien-être en entreprise**

*par Flore Pradère* ..... 35

#### **Télétravail, nouvelles habitudes, gestes écoresponsables : les enseignements du Paris Workplace 2021**

*par Dimitri Boulte* ..... 41

#### **Vers une réduction de l'empreinte immobilière de nos bureaux ?**

*par Philippe Morel* ..... 45

#### **Transformation de bureaux en logements : utopie ou véritable opportunité ?**

*par David Bourla* ..... 47

#### **Transformer ou démolir : un enjeu éco-sociologique durable**

*par Raphaël Tréguier* ..... 51

#### **Covid et enjeux écologiques : quelle future implantation des actifs ?**

*par Cécile de Guillebon et Emmanuel Desmaizières* .. 57



# L'AVENIR DES BUREAUX POST-COVID À L'ÉPREUVE DE LA RÉGLEMENTATION

par **Karine Bézille** Avocate associée, LPA-CGR Avocats  
**Hélène Cloëz** Avocate associée, LPA-CGR Avocats  
**François-Régis Fabre-Falret** Avocat associé, LPA-CGR Avocats  
**Charlotte Sicsic** Avocate, LPA-CGR Avocats  
 et **Xavier Salvador**, Juriste, LPA-CGR Avocats

Dans le domaine juridique aussi la pandémie pourrait laisser des séquelles. Sont notamment concernés les législations relatives au bail commercial et aux changements d'usage ou de destination de locaux, ainsi que certains droits des salariés.

Les nouveaux modes de travailler, *flex office*, télétravail, espaces de *coworking*, qui se développent depuis quelques années connaissent un coup d'accélérateur avec la crise sanitaire du Covid-19, qui a puissamment agi sur les habitudes de travail. La demande de pérennisation du télétravail partiel de beaucoup de salariés bouscule le monde du bureau, tant dans le marché de l'acquisition que dans celui de la prise à bail.

Ce mouvement impose de repenser l'outil juridique qu'est le bail commercial et d'adapter les locaux dans un contexte où les règles d'urbanisme sont encore trop rigides. Mais si ces nouvelles organisations présentent de nombreux avantages pour les entreprises, elles sont aussi une source de crainte pour les salariés.

## UN MARCHÉ TOURNÉ VERS LES LIEUX DE VIE

La crise du Covid-19 a davantage accéléré des processus existant que révolutionné le monde du bureau. Depuis quelques années déjà, l'aménagement des bureaux laissait plus de place aux espaces collaboratifs et à la disparition progressive des *open space* traditionnels. Ainsi, avant l'épidémie de Covid-19, la tendance était déjà aux surfaces moindres mais plus qualitatives.

**ISR.** Le monde du bureau s'inquiète désormais du risque de vacance des locaux. Le marché de l'investissement risque de pâtir à l'avenir de ces nouvelles habitudes de travail, sauf pour certains actifs conçus ou transformés en véritable lieux de vie modulables, bas-carbone et intelligents. Les fonds d'investissement labellisés « investissement socialement responsable » (ISR) sont amenés à gagner en puissance et en visibilité puisqu'ils correspondent aux attentes nouvelles. Les réglementations récentes relatives à la performance énergétique, comme le décret tertiaire du 23 juillet 2019 ou la loi climat et résilience du 22 août 2021, ne sont que le reflet de cette croissante préoccupation des utilisateurs et des propriétaires.

**ESG.** Le bureau du futur est assurément un bureau avec plus de service et compatible avec les exigences ESG<sup>1</sup> s'imposant comme un modèle vertueux. Le bien-être, la transparence dans la gestion, l'impact environnemental notamment sont parmi ces nouveaux critères indispensables. Ils sont encore plus qu'avant intégrés dès la conception du bâtiment, et il n'est plus rare que ces sujets soient abordés lors de négociations et entrent dans le champ contractuel à tous les stades de l'immeuble : au moment de sa construction, de son transfert, de son occupation ou de sa rénovation.

Par exemple, l'obtention de labels notamment environnementaux devient un enjeu de valorisation et se retrouve naturellement dans des mécanismes

1. ESG : critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

contractuels permettant de garantir leur délivrance. Autre exemple, la collecte d'informations sur la consommation d'énergie du bâtiment a fait son apparition dans les contrats (bail ou convention de gestion), permettant aux propriétaires de mieux connaître l'impact environnemental de leur parc immobilier et ainsi piloter leur campagne de rénovation énergétique.

## L'USAGE DU BUREAU POST-COVID FACE AU BAIL COMMERCIAL

Confronté à ces mutations, l'outil juridique qu'est le bail commercial, de prime abord inadapté, semble receler certains avantages.

**Rigide...** Le bail commercial est l'outil principal des contrats de location de bureaux. Or celui-ci s'est confronté à la nécessaire agilité qu'appelaient la crise sanitaire et semble en inadéquation avec les volontés de flexibilité et d'agilité des acteurs économiques. Le bail commercial n'offre aucune flexibilité quant à sa durée ou quant à la surface louée.

Les nouveaux usages du bureau allant vers la « servicialisation » et son hybridation semblent avantager les contrats de prestation de services. Instrument plus souple et moins engageant, il apparaît comme modulable aux besoins des entreprises. Le traditionnel locataire qui occupe les locaux disparaît au profit de l'utilisateur qui consomme des services. L'occupation d'un espace de travail constitue dès lors un service parmi d'autres, même s'il est en réalité le premier d'entre tous.

**...mais pérenne.** Il est toutefois loin d'être certain que le contrat de prestation de services détrône l'incircouvable bail commercial. En effet, le modèle du *coworking* n'a pas été épargné par la crise sanitaire : les utilisateurs de tels services ont diminué les surfaces occupées, mettant en difficulté les acteurs du *coworking*.

Un juste milieu doit être ainsi trouvé entre la prise en compte des besoins du preneur et la pérennité économique du bailleur. Le choix du bail commercial permet donc aux parties de piloter ces réajustements et de négocier amiablement toute demande d'évolution.

## L'ADAPTATION DES LOCAUX FACE À LA RÉGLEMENTATION D'URBANISME

Les règles d'urbanisme ne suivent pas aussi rapidement l'évolution de société et peinent à offrir la souplesse nécessaire pour accueillir ces nouveaux usages. S'ajoute à cela une interprétation peu opérationnelle des règles d'appréciation des changements de destination et des « changements d'usage »<sup>1</sup> par les juridictions, qui ne facilite pas les transformations des bureaux.

**Problématique destination.** Pour rappel, une autorisation d'urbanisme (déclaration préalable ou permis de construire) doit être obtenue chaque fois qu'un local passe d'une destination à une autre. Auparavant au nombre de neuf, le Code de l'urbanisme a réformé les destinations en 2015<sup>2</sup> et définit désormais cinq destinations<sup>3</sup>, lesquelles se déclinent en vingt-deux sous-destinations<sup>4</sup> dont le contenu a été précisé par arrêté ministériel<sup>5</sup>. Pour déterminer la nécessité de solliciter une autorisation d'urbanisme sous l'empire des anciennes destinations<sup>6</sup>, la destination à laquelle rattacher l'activité est déterminée au regard des définitions figurant dans chaque PLU.

En matière de *coworking*, l'activité relève la plupart du temps de la destination « Bureaux ». Mais à Paris, par exemple, un espace de *coworking* peut être exploité dans des locaux relevant de la destination CINASPIC<sup>7</sup> si cet espace est destiné à héberger des entreprises ou des indépendants dans le cadre d'une politique de soutien à l'emploi.

La plupart des anciennes destinations n'ont pas d'équivalent immédiat au sein des nouvelles destinations ou sous-destinations, et leurs périmètres ne coïncident pas toujours. Ainsi, les espaces de *coworking* peuvent relever, selon leurs modalités d'exploitation, soit de la sous-destination « Bureau », soit de la sous-destination « Autres équipements recevant du public », soit enfin de la sous-destination « Activité de service où s'effectue l'accueil d'une clientèle ».

**Éclairages jurisprudentiels.** Si l'objectif de la réforme est d'apporter plus de souplesse, en pratique, la situation est plus complexe, d'autant que sa mise en œuvre se révèle particulièrement inintelligible. En effet, en principe, les PLU n'ayant pas fait l'objet d'une révision continuent à appliquer les anciennes destinations, et ceux, à l'inverse, qui ont opéré une révision appliquent les nouvelles destinations.

1. L. 631-7 et suivants du Code de la construction et de l'habitation.

2. Décret n° 2015-1783 du 28 décembre 2015.

3. Article R. 151-27 du Code de l'urbanisme.

4. Article R. 151-28 du Code de l'urbanisme.

5. Arrêté du 10 novembre 2016, modifié par l'arrêté du 31 janvier 2020.

6. Article R. 123-9 du Code de l'urbanisme.

7. Constructions et installations nécessaires aux services publics ou d'intérêt collectif.



Mais la jurisprudence administrative considère que, pour déterminer si un changement de destination est soumis à autorisation d'urbanisme, il convient de se référer aux nouvelles destinations et sous-destinations, même lorsque le PLU applicable au projet fait encore référence aux anciennes destinations<sup>1</sup>.

Ainsi, en l'état actuel de la jurisprudence, la destination de départ des bâtiments existants doit être appréciée au regard des nouvelles destinations pour déterminer l'existence d'un changement de destination, mais cette destination de départ doit, en revanche, être appréciée au regard des anciennes destinations pour s'assurer du respect par les travaux des règles de fond du PLU.

**Frein au changement d'usage.** Il n'est donc pas simple de transformer un immeuble pour accueillir de nouveaux usages. Les choses se complexifient davantage lorsqu'il s'agit d'accueillir et de loger des actifs qui viendraient travailler quelques jours en ville, loin de leur domicile, ou encore lorsqu'il s'agit de transformer un immeuble d'habitation en bureaux.

Il peut alors être nécessaire d'obtenir un agrément bureaux, de s'acquitter d'une redevance spécifique et, surtout, de solliciter une demande de « changement d'usage », cette législation exigeant que, dès lors qu'un local présente un usage d'habitation, seule peut y être installée une occupation compatible avec cet usage.

L'interprétation stricte de cette législation par la Cour de cassation constitue aujourd'hui véritablement un frein à toute tentative de souplesse souhaitée par la réforme sur les destinations urbanistiques.

---

## L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS DANS LA NOUVELLE ORGANISATION DES BUREAUX

---

En France, après la pandémie de 2020, le nombre de télétravailleurs est passé de 21 à 47 %, et 98 % des télétravailleurs disent vouloir continuer le télétravail après la pandémie. Mais réorganiser les bureaux du futur demande un travail préparatif important pour qu'il se réalise dans les conditions les plus sereines possibles.

Tout d'abord, la mise en place du *flex office* demande une étude approfondie de l'organisation cible, tenant compte du quota de télétravail par salarié (sans oublier que certains salariés ne peuvent pas télétravailler), mais également de certains postes nécessitant une certaine confidentialité dans les échanges (ressources humaines, direction financière etc.).

**Adhésion des salariés.** Ensuite, il faut associer les salariés, en particulier les représentants du personnel. Il est possible de les associer bien en amont du projet en mettant en place des groupes de travail qui permettront de faire un diagnostic sur les craintes des salariés, les évolutions qu'ils anticipent et plus généralement une idée globale de leurs attentes.

L'association des salariés en amont du projet permet d'obtenir leur adhésion et de gérer la transition plus en douceur. Cette adhésion est indispensable puisque le projet de *flex office* est corrélé très souvent à la mise en place du télétravail. En effet, le télétravail ne peut pas être imposé au salarié, sauf circonstances exceptionnelles, comme cela a pu être le cas lors des confinements.

**Avis des organes représentatifs.** Le comité social et économique (CSE), devra être informé et consulté dans les entreprises d'au moins cinquante salariés<sup>2</sup>. Dans les entreprises où une commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) a été mise en place, cette commission aura un rôle prépondérant pour le projet car elle a pour principal objectif d'analyser le projet présenté par l'employeur, mais aussi de proposer des solutions et actions de prévention afin de lutter contre les risques en matière de santé et de sécurité. Le rapport de la CSSCT servira de support au comité social et économique pour lui permettre de rendre un avis éclairé. Dans de telles situations, il est également très fréquent que le CSE vote le recours à une expertise (prise en charge à 20 % par le CSE et 80 % par l'employeur).

**Risques professionnels.** Il faut en effet tenir compte du fait que les modifications de l'environnement de travail sont des facteurs de stress important pour les salariés. Par ailleurs, plusieurs études ont pu démontrer que la charge et le temps de travail ont tendance à augmenter en télétravail, entraînant des états anxieux, dépressifs ou des *burn out*. Ces nouveaux facteurs de stress doivent être pris en compte et évalués dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER).

Enfin, en cas de télétravail, l'employeur doit être très vigilant sur les risques professionnels liés aux accidents du travail, dont la législation reste pleinement applicable alors même que le travail n'est pas effectué dans les locaux de l'entreprise. Le même raisonnement devrait être applicable en cas de recours aux espaces de *coworking*, dans l'attente de position jurisprudentielle en la matière. ▀

---

1. CAA de Paris, 20 mai 2021, n° 19PA00986.  
2. Article L. 2312-8 du Code du travail.

# RÉFLEXIONS

## immobilières

La revue de l'IEIF  
N° 96 - 3<sup>e</sup> trimestre 2021

### À PROPOS DE L'IEIF

---

Créé en 1986, l'IEIF est un centre d'études, de recherche et de prospective indépendant spécialisé en immobilier. Son objectif est de soutenir les acteurs de l'immobilier et de l'investissement dans leur activité et leur réflexion stratégique, en leur proposant des études, notes d'analyses, synthèses et clubs de réflexion.

L'approche de l'IEIF intègre l'immobilier à la fois dans l'économie et dans l'allocation d'actifs. Elle est transversale, l'IEIF suivant à la fois les marchés (immobilier d'entreprise, logement), les fonds immobiliers (cotés : SIIC, REIT ; non cotés : SCPI, OPCI, FIA) et le financement.

L'IEIF compte aujourd'hui plus de 120 sociétés membres. Il s'appuie sur une équipe de 23 personnes, dont 7 chercheurs associés. Il dispose de nombreuses bases de données économiques, financières et immobilières, dont certaines ont plus de 30 ans d'historique.

---

[www.ieif.fr](http://www.ieif.fr)



INSTITUT  
DE L'ÉPARGNE  
IMMOBILIÈRE  
& FONCIÈRE