

Immobilier de bureau : une révolution de l'usage qui se fait attendre

Corinne Vadcar¹

La notion de bâtiment serviciel est largement utilisée aujourd'hui. Toutefois, elle prospère sur un malentendu : le bâtiment serviciel s'entend de la monétisation des services quand il faudrait monétiser des usages.

La monétisation des services découle du déplacement de la valeur vers l'aval de la chaîne d'activités, consacre le passage d'une économie industrielle à une économie servicielle et se traduit par une offre de services à tous les étages d'un bâtiment. On reste ici dans une logique transactionnelle, seul l'objet de la vente change : m² + services ou services associés au bâtiment. Mais « l'espace et le service associé ne créent pas nécessairement l'usage »².

Au demeurant, l'essor des services associés au bâtiment et aux utilisateurs en dit long sur la transformation des usages liés aux espaces de travail. Il permet également de saisir les mutations à l'œuvre chez les différents acteurs, à savoir une puissante évolution de l'immobilier vers l'hospitalité – reprenant les codes de l'hôtellerie (« make to serve ») – mais dont il semble qu'elle doive aller plus loin encore avec le prendre soin (« care »).

La monétisation des usages découle, quant à elle, d'une réorientation de la chaîne de valeur vers l'usage(r), consacre le passage d'une économie de la propriété à une économie de l'usage voire d'une économie de la transaction à une économie des effets utiles³ et se traduit par une société des relations au lieu d'une société des services⁴. Cette monétisation des usages est un enjeu de transformation du modèle d'affaires de l'immobilier.

1. L'immobilier de bureau encore éloigné de la révolution de l'usage

Aujourd'hui, le bâtiment est un actif majoritairement disponible selon une logique de propriété ou une logique d'accès par la location (bail 3/6/9 ans). La révolution de l'usage dessine, au contraire, un monde où l'immobilier serait conçu pour être utilisé en faisant primer l'usage des espaces sur la propriété ou l'accès. Cette vision prend à contrepied les mentalités centrées sur l'avoir, y compris sur une durée définie via un contrat de location, et fait valoir une approche par l'effet utile (voir Infra).

La vertu de cette révolution de l'usage est considérable : d'abord, elle permet de réduire les coûts (avantage économique) puisque un utilisateur peut utiliser, par une prestation de services, un

¹ Senior Analyst, Direction Générale adjointe Services, Information et Représentation des Entreprises, Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris Ile-de-France.

² Meyronin, Benoît (2024), « Le bâtiment serviciel : miracle ou mirage ? », Office et Culture, n° 73, septembre.

³ Moati, Philippe (2016), « Nous entrons dans l'économie des effets utiles », Mutations. n° 3, 14-16.

⁴ Halpern, Gabrielle (2024), « Hybridation et carrières : opportunité ou frein ? - Hybridation du travail », Cercle K2, 14 avril.

actif sans que cela pèse sur sa capacité d'investissement ; ensuite, elle soutient les usages et renforce la satisfaction des usagers (avantage sociétal) ; enfin, elle permet de réduire l'empreinte carbone (avantage environnemental) par une utilisation plus circonstanciée (quand et si nécessaire) voire plus efficiente des espaces.

Les facteurs qui participent à cette évolution sont nombreux – notamment les technologies numériques dont l'IoT⁵ – mais les éléments qui y font obstacle le sont aussi. Comme souvent, ce sont les crises qui sont transformatrices. La hausse du coût des matériaux interroge la possession de biens et d'infrastructures. La crise du logement et les contraintes de pouvoir d'achat interrogent l'adaptabilité des habitats aux mutations sociologiques et climatiques. Et la vacance des bureaux⁶, en particulier en Ile-de-France, interroge la manière d'utiliser les espaces de travail.

Cette vacance renforce les entreprises dans l'intérêt de ne pas investir dans un bien qui n'est pas occupé à 100 % et de privilégier des solutions plus flexibles⁷. Au lieu d'un bail 3-6-9 ans qui ne permet pas de s'ajuster en temps réel, le bureau est, désormais, adopté en prestation de service. Le 'flex office' était ainsi, au printemps 2024, la norme pour plus d'un tiers des entreprises du Grand Paris.

L'évolution vers la flexibilité est rendue nécessaire par un certain nombre de transformations liées au travail : d'un côté, le nomadisme, l'envie des collaborateurs de choisir leur lieu de travail plutôt que de le subir, la préférence pour le bien-être comme aboutissement du travail plutôt que la réussite sociale et matérielle, l'envie de connaître et de rencontrer ('input') et non pas seulement de produire ('output')⁸ et de l'autre, une durée de vie des entreprises qui tend à se raccourcir, la difficulté à prévoir les usages, la préférence pour des engagements courts, la nécessité de raisonner en transversalité (mixité de tribus par exemple) et en format d'entreprise élargie avec des parties prenantes extérieures qui participent à la création de valeur.

Au demeurant, le bâtiment pourrait évoluer vers une hybridation des formes de contrat « pour disposer de la bonne surface et de la bonne configuration, au bon moment, selon l'activité et le flux de collaborateurs »⁹ et poser ainsi les jalons de modalités nouvelles dans la relation entre propriétaires/bailleurs et locataires/utilisateurs.

Combinaison de contrats sur un même immeuble, une seule unité de lieu

Premier niveau : bail 3/6/9 ans pour la surface que l'utilisateur est certain de conserver.
Deuxième niveau : contrats de services (*flex office*) souple, bureaux équipés à la demande.
Troisième niveau : paiement à l'usage (location d'espaces à la journée ou la demi-journée, gamme de services inspirés de l'hôtellerie).

Source : Carreau, Victor (2024), « Immobilier de bureau : pourquoi il faut revoir nos modèles », Harvard Business Review, 28 mars

Quoi qu'il en soit, le bureau en prestation de service est juste un accès facilité au bureau ; il ne fait pas entrer dans un modèle d'utilisation, si bien que l'immobilier n'a pas fait sa révolution

⁵ Dans l'immobilier résidentiel, les équipements et les maisons connectées viennent soutenir une évolution encore modeste vers le paiement à l'usage et à la performance.

⁶ 9,5 % au 3^{ème} trimestre 2024, selon Immostat.

⁷ La flexibilité commence aussi à prendre une place importante dans la façon de consommer l'immobilier résidentiel.
⁸ Coromines, Laure (2023), « J'ai tenu 3 ans pour une ascension qui m'a coûté trop cher. Aujourd'hui, j'arrête », L'ADN, 3 octobre.

⁹ Carreau, Victor (2024), « Immobilier de bureau : pourquoi il faut revoir nos modèles », Harvard Business Review, 28 mars.

contrairement à l'industrie où nombre d'équipements sont vendus à l'utilisation ou au résultat : hier, moteurs d'avion, impressions/copies, pneumatiques professionnels... ; aujourd'hui, engins de maintenance, systèmes robotiques et machines à commande numérique, les matériels de santé... Dans le bâtiment, les évolutions sont plus lentes avec des avancées, toutefois, plus significatives dans l'immobilier de bureau que dans l'immobilier résidentiel.

2. Les modalités de monétisation des usages

Mais cette modalité est juste un accès facilité au bureau. Si la monétisation des services consiste à vendre des services en plus des mètres carrés (m² + services) ou à proposer des services indépendants des m², celle des usages consiste à vendre :

- soit l'utilisation des espaces exprimée en quantité (« *pay per use* », « *pay as you go* ») ou exprimée en durée (heures, jours, semaines ou mois),
- soit le résultat d'utilisation (performance) attendu du bâtiment par le client : paiement d'un résultat spécifique et mesurable, paiement de la valeur obtenue à partir des services utilisés ou paiement conditionné à la réalisation de conditions préalablement fixées en termes de qualité de service.

La monétisation des usages est une approche encore étrangère aux acteurs de l'immobilier. Elle a trouvé ses premières illustrations grâce à des 'start-up' qui ont, il y a quelques années, commencé à faire payer les espaces de coworking à l'utilisation.

Des espaces de coworking café proposés à la durée par Anticafé

Le 'coworker' occasionnel peut choisir de payer 6 euros à l'heure ; le 'coworker' régulier peut choisir une formule à la journée (28 euros) et le 'coworker' assidu peut choisir une formule au mois (300 euros). L'employeur, qui veut héberger son équipe de 'co-workers', peut choisir un pack (6, 12 ou 18 mois) dans lequel il dispose d'un crédit d'heures et n'est débité que si ses salariés utilisent l'espace¹⁰

Un logiciel de gestion d'espaces assorti au paiement à l'usage des espaces de coworking

Tydeck qui vend, à ses membres, l'utilisation réelle des espaces selon des formats flexibles de facturation, s'appuie sur un logiciel de pilotage d'espaces pour collecter automatiquement les données d'occupation effective des espaces, générer des factures précises. Cela permet de se recentrer sur l'expérience utilisateur de ses clients

Des entreprises proposent aussi des composantes du bâtiment ou des services associés sur abonnement. Leur offre porte sur les conditions qui rendent un bâtiment opérationnel, vivant (maintenance, support, équipement, ascenseur, bien-être, etc.) : Nornorm (pour le mobilier), Osol (pour les recharges de batteries dans les espaces nomades) ou Cozy Air (pour la qualité de l'air). De même, une entreprise comme Adopte Un Bureau vend l'usage du mobilier tout en assurant son recyclage en fin de vie.

D'autres entreprises – plus rares – proposent une performance ou un résultat d'usage : une température (minimale ou maximale) au lieu d'un système de chauffage, la propreté des sols au lieu d'heures de nettoyage.... Ainsi, l'entreprise Orak a mis en place une solution innovante avec garantie du résultat pour les mobiliers en tissus ou en cuir particulièrement adaptée aux espaces de 'flex office' et de 'coworking'. On peut aussi citer, à titre illustratif, dans l'immobilier

¹⁰ « Coworking : faut-il payer à l'heure, à la journée ou au mois ? », Anticafé.

résidentiel, Immoinov qui facture les propriétaires uniquement si le résultat de sa prestation est atteint : la vente de leur bien immobilier¹¹. C'est son principal modèle sur la vente de biens.

Mais c'est la fourniture d'énergie qui est le plus souvent associée à des contrats d'objectifs et de performance (COP), lesquels garantissent un résultat d'utilisation. Par ce contrat de moyen et de résultat, le besoin du client est sécurisé et l'adaptation du bâtiment est intégrée. Plus récemment, on a vu émerger de nouvelles applications basées sur l'utilisation réelle ou le résultat d'usage :

- dans l'efficacité énergétique avec des contrats dits « *Energy Efficiency as a Service* » (EEaaS) par lesquels l'utilisateur paie un coût fixe par unité pour le service d'efficacité énergétique fourni (par m³ d'air comprimé, par tonne de chauffage ou par heures d'éclairage) ;
- dans la climatisation avec des contrats dits « *Cooling as a Service* » (CaaS) par lesquels l'utilisateur paie un coût fixe par unité pour le service de refroidissement fourni.

Dans les modèles de résultat, la difficulté est de trouver les indicateurs car ceux-ci sont largement immatériels s'agissant des espaces de travail. Un exemple dans un tout autre domaine se révèle inspirant : au Royaume-Uni, dans le transport ferroviaire de passagers, une expérience a porté sur la rémunération de Hitachi Rail par Network Rail System lorsque le client a terminé son voyage et que son expérience a atteint des mesures de performance (disponibilité de la flotte, température à bord, etc.). Cet exemple montre que, dans ce modèle, le fournisseur doit intégrer le fait que les résultats commerciaux ne soient pas forcément atteints et le chiffre d'affaires soit nul.

Une autre difficulté est liée au fait que, d'une manière générale, la performance se trouve atteinte, à la fois, par une intervention humaine et par une technologie (connectivité des objets par exemple). Le sociologue Bruno Latour parle, à cet effet, d'actant – humain et non humain – renforçant l'hybridité des biens ou des espaces¹².

3. Les conditions nécessaires à la monétisation des usages

L'usage est devenu central dans le bâtiment mais il y a loin du discours à la réalité. Le bâtiment reste largement sur une logique d'accès alors qu'il lui faudrait remplir plusieurs conditions pour basculer dans une logique d'usage.

Le bâtiment serviciel suppose de satisfaire l'effet utile, autrement dit la finalité attendue d'un environnement de travail, sa « capacité à les aider à résoudre des problèmes »¹³. Cet effet utile est difficile à appréhender : de même qu'habiter n'est pas se loger, travailler n'est pas simplement occuper un bureau. Par ailleurs, il diffère d'un utilisateur à l'autre ; il diffère entre l'entreprise occupante et les collaborateurs. En outre, il est matériel, tangible mais aussi immatériel, cognitif.

Pour les collaborateurs, l'effet utile d'un bureau touche à des notions comme le bonheur, le plaisir voire à des éléments qui se trouvent déclenchés par des événements futurs. Pour les entreprises, l'effet utile d'un bureau est largement lié à l'innovation et à la performance

¹¹ Si la vente n'aboutit pas, le client propriétaire ne paie rien des frais engagés par l'entreprise. Source : « Pourquoi Immoinov a choisi le paiement au résultat ? », Site Immoinov.

¹² Latour Bruno (2006), *Changer de société - Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.

¹³ Moati, Philippe (2012), « Des effets utiles plutôt que des produits », Xerfi Canal, Vidéo, 25 septembre.

économique. Au-delà des lignes de fracture (travail en présentiel/télétravail), ce qui importe est la façon dont les deux parties travaillent ensemble et comment elles retranscrivent cela dans un résultat d'usage.

Une autre condition essentielle à la monétisation des usages est de modéliser ceux-ci. Là encore, l'exercice est difficile car l'actif est immobile et les usages changeants. Plusieurs outils peuvent aider à la programmation. Si une solution est d'imaginer un bâtiment flexible, l'expérimentation, les parcours utilisateurs ou le « *design thinking* » peuvent également venir en appui à une démarche de programmation par les usages.

Certains usages étant, parfois, imprévisibles, il peut être alors pertinent de s'attacher aux invariants, à ce qui ne change pas : c'est le cas de l'expérience humaine liée aux attentes des collaborateurs : sécurité, appartenance, autonomie, accomplissement, statut et utilité¹⁴.

Dès lors, les effets utiles attendus par l'utilisateur ne peuvent être desservis qu'à une troisième condition : une approche centrée-utilisateur sachant que l'utilisateur a longtemps été éloigné du processus immobilier. Certes, ce dernier est davantage en position de force aujourd'hui mais c'est à l'acteur immobilier de changer sa façon de penser et de faire au profit d'un design centré utilisateur, de la cocreation de l'offre avec l'utilisateur et de la proximité humaine.

Dans ce processus, il importe notamment d'amener l'utilisateur à exprimer un besoin et de lui répondre avec une solution appropriée et personnalisée et non pas avec une offre de catalogue. Reste que prendre en compte le besoin de chaque utilisateur est complexe et coûteux. Cela suppose de « construire moins d'infrastructures (...) pour des effets utiles améliorés¹⁵. Cela suppose aussi d'utiliser plus largement les données pour améliorer la satisfaction. Enfin, il est utile de noter que « les outils de performance actuels ne sont pas conçus pour une approche innovante de la relation à l'utilisateur »¹⁶.

Une quatrième clef fondamentale est de basculer d'une valeur mobilière ou d'échange à une valeur d'usage dans laquelle la valeur est fonction de ce que le bâtiment apporte au client final. Tant que le bâtiment se construira sur l'idée d'une rente, l'écosystème immobilier passera à côté des véritables enjeux. « A quoi sert-il de proposer des produits pour leur valeur et non pour l'utilisateur ? La promesse d'usage doit être tenue pour le client »¹⁷. La valeur d'usage est une notion qualitative qui correspond aux critères d'une culture donnée. Elle est la résultante des relations entre un sujet et un objet¹⁸. Là aussi, il n'est pas aisé d'établir les indicateurs d'une valeur d'usage sans compter que l'environnement de travail est, d'une certaine façon, un bien d'expérience qu'il faut sans cesse optimiser : sa valeur ne peut pas être fixée tant que l'expérience directe n'en a pas été faite par les usagers.

¹⁴ Selon Greg Parson, Directeur créatif, Département Global Work, Herman Miller cité in : "A well balanced feel", Herman Miller, Ideas Magazine.

¹⁵ Schultz, Stéphane (2024), « Comment dématérialiser nos activités ? », La Newsletter de 15 Marches, Décryptage #244, 30 janvier.

¹⁶ Bellini, Béatrice (2018), « Une nouvelle manière d'habiter appuyée par l'économie de fonctionnalité » in : L'immobilier entre dans la boucle - Opportunités et retours d'expérience de l'économie circulaire pour l'immobilier, Dossier, Observatoire de l'immobilier durable (OID), mars.

¹⁷ Selon Gilles Gesquière et Jean-Yves Toussaint, Professeurs des universités, cités in : « Itinéraire d'un bâtiment serviciel : de la vente des services à la vente des usages », Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France, Etude prospective, juin 2024.

¹⁸ Marion, Gilles (2017), « L'émergence de la valeur d'usage et l'"agentivité" des objets matériels », Revue française de gestion, n° 265(4), 71-92.

Pour objectiver la valeur d'usage réelle d'un immobilier, Dynamic Workplace a mis sur pied un diagnostic de performance d'usage (DPU) : 400 critères établis sur cinq volets permettent d'établir la qualité d'usage d'un bâtiment ainsi que son intensité d'usage au sens d'utilisation effective. De son côté, Novaxia a mis en place, pour son nouveau siège social (Station45), un outil qui évalue le potentiel d'intensification des espaces et propose des mesures afin de mieux utiliser le bâti existant (Intensi'Score). Mais on est encore loin d'une cartographie des bâtiments en fonction de la valeur d'usage. Seule une démultiplication des expériences permettra de dessiner une géographie basée sur la valeur créée auprès des usagers.

Enfin, on est dans un modèle économique multi-acteurs où la valeur créée est accrue par la coopération. La lutte contre le réchauffement climatique renforce aussi le besoin d'une approche holistique. Le problème est que l'écosystème immobilier est un univers très siloté et que le partage n'est pas la norme. « La transformation de l'immobilier doit passer par une coopération renforcée entre les acteurs de l'immobilier et les meilleurs nouveaux opérateurs afin d'enrichir leurs modèles, tout en limitant les freins »¹⁹.

4. Le bâtiment serviciel, un modèle d'efficience avant tout

A défaut de servir, dans l'immédiat, les effets utiles, l'immobilier de bureau évolue vers l'idée d'une intensification des usages. Un modèle serviciel est, en effet, un modèle qui vise aussi l'efficience, à savoir plus de performance par une optimisation des moyens. Les bâtiments tertiaires passent ainsi d'une monovalence à une polyvalence des destinations/usages.

La vacance des espaces de travail, la crise du logement et la sobriété foncière découlant de la Zéro Artificialisation Nette (ZAN) inscrite dans la loi Climat et Résilience sont les principaux facteurs conduisant aujourd'hui à l'intensification des usages ou à l'émergence de nouveaux usages dans les immeubles de bureau.

Une seconde série de facteurs contribuant à l'efficience du bâtiment est liée à la nécessité de lutter contre le gaspillage immobilier (écologie des usages) car on observe un gâchis considérable de m² : soit l'offre globale de m² est supérieure à la demande, soit les bâtiments sont sous-utilisés (un tiers de temps environ s'agissant d'un immeuble de bureaux) ; certains espaces sont aussi sans usage. Or, l'intensité d'usage comporte une vertu environnementale : elle divise par 3,2 le coût et le bilan carbone par résident²⁰.

Cette intensification est généralement apportée par l'opérateur d'immeuble :

- en élargissant les temporalités : le bâtiment est alors utilisé par différents acteurs selon des temporalités différentes ;
- en élargissant à d'autres publics : le bâtiment fait alors l'objet d'une occupation multi-acteurs pour un même usage ;
- en élargissant à d'autres usages : le bâtiment est alors utilisé autrement, à l'instar des bâtiments hybrides opérés en Asie par exemple²¹ ; il peut aussi devenir un tiers-lieu.

¹⁹ Carreau, Victor (2024), « Immobilier de bureau : pourquoi il faut revoir nos modèles », Harvard Business Review, 28 mars.

²⁰ Dynamic Workplace, Transformons vos actifs immobiliers en Bâtiments à Haute Valeur d'Usage®, 2024.

²¹ La polyfonctionnalité des espaces est forte dans la tradition coréenne : dans l'habitat, par exemple, l'affectation des pièces n'est pas individuelle mais communautaire et genrée sur le modèle "living, dining, kitchen" (LDK).

Cette efficacité d'usage d'un bâtiment peut aussi être augmentée grâce à quatre leviers : l'hybridation (plusieurs usages pour un espace), la mutualisation (usage partagé de l'espace), la chronotopie (usages consécutifs - dans le temps - d'un espace) et la réversibilité (changement d'usage prévu sur de l'immobilier neuf) ... Sur ces différents axes qui optimisent les usages, il y a place pour des gains systémiques²².

L'évolution vers ces modalités pose la question du financement. Certes, des pistes nouvelles se font jour. Les modèles des investisseurs commencent à changer. Mais, là aussi, il faut aller plus loin dans le changement de mentalités.

Reste que les bâtiments sont souvent contraints par un nombre significatif de règles, de normes et de procédures. La réglementation n'est pas adaptée aux besoins de flexibilité ni aux besoins d'expérimentation (« *test and learn* ») même si quelques avancées ont été observées ces derniers temps dans plusieurs territoires. Les acteurs publics et privés n'ont manifestement pas encore acté le glissement de l'actif immobilier vers le service à vivre²³ et le service à travailler.

Enfin, il y a un besoin puissant d'innovation sociétale et environnementale qui est contraint par la difficulté à sortir les acteurs du paradigme dominant, notamment à imaginer d'autres sources de création de valeur.

5. Pour conclure

Il ne peut y avoir de bâtiment serviciel sans transformation du modèle d'affaires. Cette dernière est souvent ce qu'il y a de plus complexe pour des raisons internes à l'acteur qui se transforme et des raisons externes propres aux systèmes de financement, de valorisation, de comptabilité... Les avancées des autres secteurs d'activité enseignent quelques clefs majeures :

- dans un monde où tous les acteurs ont tendance à se copier, on gagne à entrer dans une valorisation par le service et une programmation par les usages (logique de différenciation),
- il convient d'aider le client à obtenir toujours davantage de l'utilisation d'un bâtiment (logique d'efficacité) ;
- sachant que la valeur créée dans le bâtiment est largement immatérielle, les entreprises qui sauront cocréer avec l'utilisateur pourront plus facilement la mesurer et optimiser la promesse du bâtiment (logique de performance) ;
- des schémas de partage de la valeur entre opérateurs gagnent à être largement exploités (logique de mutualisation).

Nul doute que de nouveaux modèles partant des usages, se prêtant à la flexibilité et suffisamment résilients permettront de trouver la formule gagnante pour l'immobilier de bureau.

²² Schultz, Stéphane (2024), « Comment dématérialiser nos activités ? », La Newsletter de 15 Marches, Décryptage #244, 30 janvier.

²³ Baraud-Serfaty, Isabelle et Nicolas Rio (2016), « Quand la valeur de l'immobilier glisse vers l'aval : contribution à une réflexion sur les nouveaux modèles économiques urbains », Responsabilité & Environnement, n° 84, octobre.