Immobilier & services : la politique de BlaBlaCar

Muriel Havas[1]

Muriel Havas est Directrice Immobilier, Workplace et Facility de BlaBlacar, après 17 ans consacrés aux fonctions supports d'Archon Group, filiale immobilière de Goldman Sachs[2]*: informatique, webdesk, téléphonie, puis ensemble des services généraux (France, Italie, Allemagne).*

Muriel intègre Blablacar en 2015, alors employeur de 300 personnes. En 2026, l'activité est déployée dans 22 pays (dont Russie, Ukraine, Espagne, Turquie et Brésil) avec un peu plus de 1000 salariés. Créée en 2006, l'entreprise appartient à la nouvelle économie, dite collaborative, fondée sur des outils informatiques bien sûr, mais également sur des principes mêlant la réduction des atteintes à l'environnement liées à la mobilité, la contribution aux échanges interpersonnels et la convivialité.

Dans le contexte ouvert et incertain d'une startup de l'économie collaborative (le covoiturage), jeune et en hypercroissance, son premier mandat sera de rechercher des locaux adaptés tout en structurant une fonction workplace et facility[3]*.*

Repérer et comprendre les leviers « politiques » qui ont permis cette réalisation est l'objet de ce nouvel entretien. Pour obtenir ces résultats et contribuer à donner du sens au quotidien par l'environnement, c'est tout une politique immobilière d'exploitation qu'il a fallu inventer, déployer et tenir en cohérence sur la durée.

Nous avons demandé à Muriel d'en éclairer les différentes dimensions, on voit qu'un Management de l'Hospitalité suppose une politique portant sur :

- le travail : penser et gérer des espaces favorables à une expérience de vie au travail de qualité, en présentiel comme à distance ;
- les espaces : concevoir des lieux aménagés à sa main à partir de bâtis adaptés ;
- le modèle économique : assurer les moyens des services et garantir la flexibilité par une stratégie d'occupation en sous-location ;
- le management de l'hospitalité (ou workplace) : concevoir des services et animer des lieux propices aux collectifs, ouverts et intégrés à la ville.

[1] Directrice Immobilier, Workplace et Facility BlaBlaCar France et Monde.

[2] Archon Group a fusionné avec sa maison mère en 2012 dans le cadre d'une réorganisation globale du groupe.

[3] Voir le Cahier 38 du CRDIA de mai 2025 : « BlaBlaCar Un modèle de management de l'hospitalité agile, opéré en interne, *full remote* et quasi-*cowork* ».

Xavier Baron (XB) : Chez Blablacar, le travail à distance est une réalité déjà ancienne et répandue. Comment avez-vous intégré ce phénomène dans votre politique immobilière ?

Muriel Havas (MH) : nous sommes très avancés sur le sujet. Quand je suis arrivée en 2015, il y avait déjà des *home workers*, c'est-à-dire des personnes qui travaillaient en *full remote*, qu'on ne voyait qu'une fois par mois. Bien avant la crise Covid, nous prenions en compte l'organisation de personnes qui travaillaient pour des pays avec un décalage horaire justifiant le fait qu'elles n'étaient pas présentes dans la journée, et qui donc travaillaient de chez elles.

Avec le Covid, nous avons mis en place une politique de télétravail assez souple. En 2025, 46% de nos techniciens étaient *full remote,* 38% avec les autres salariés des services de support. Pour autant, ce sont des personnes qui font bien « partie de la boîte » : nous faisons en sorte de nous assurer qu'elles ont toujours ce même sentiment d'appartenance, d'engagement, et surtout, qu'elles disposent des mêmes conditions de travail. Nous leur réservons des espaces (petits *hubs*) à proximité de leur domicile, parfois juste un *bench* de 6 places (à Nantes, Bordeaux, Biarritz, Nice, Lyon). Ils peuvent en profiter quand ils le souhaitent, se retrouver, et ne pas perdre le lien social. Ceci répond à notre volonté d'accueillir les talents, qu'ils soient présents ou qu'ils soient en *full remote* : pourquoi se priver d'une personne dont on a besoin, mais qui ne veut pas venir à Paris ?

Dans certaines entreprises, dès que des difficultés apparaissent, on a parfois tendance à les attribuer au *full remote* qui serait responsable d'une perte de sens, d'engagement ou de performance. Pourtant, à ce jour, rien ne permet d'affirmer que le *full remote* entraîne mécaniquement une telle baisse de la performance. À l'inverse, réunir tout le monde au bureau ne garantit pas l'obtention de la performance. Si le bureau est bien un lieu collectif, il ne suffit pas, à lui seul, à créer le collectif.

Ce qui fait réellement collectif, c'est l'expérience que l'on vit au travail, au bureau comme à distance : qualité du management, valeurs de l'entreprise, sens donné au travail et compréhension de la mission commune. On peut avoir le plus beau bureau du monde mais s'il n'y a ni sens, ni engagement, ni sentiment d'appartenance, et que le management est toxique, la performance ne sera pas au rendez-vous. Et surtout, les salariés n'auront aucune raison d'avoir envie de venir.

En tant que fonction *workplace*, nous avons un rôle à jouer, mais nous ne pouvons pas agir seuls. Cette responsabilité est partagée avec le management et les équipes RH (ou *People*). Les salariés viennent avant tout pour travailler. Mais s'ils peuvent accomplir leurs missions efficacement ailleurs, la question est simple : qu'est-ce qui leur donne réellement envie de venir au bureau ?

À notre niveau, nous pouvons faire en sorte que les moments passés au bureau, notamment lorsque les équipes viennent travailler ensemble, soient associés à une expérience positive. Cela peut passer par des choses très simples : une animation, un déjeuner partagé, la possibilité de faire un peu de sport avant de commencer sa journée… autant d'éléments qui enrichissent l'expérience vécue autour du travail.

Il faut créer un environnement dans lequel les salariés se sentent bien, en confiance et en sécurité. Un environnement bienveillant, où chacun peut réellement être lui-même, sans avoir le sentiment de devoir jouer un rôle. Tout cela contribue à donner envie de venir au bureau. C'est d'ailleurs l'un des enseignements de mon expérience chez Goldman Sachs : « *our best asset is our people*[4] »

[4] « *Nos collaborateurs sont notre meilleure ressource* »

À condition, bien sûr, de prendre cette phrase dans son sens le plus juste : les collaborateurs ne sont pas une ressource que l'on exploite, mais la première richesse de l'entreprise. Bien les traiter, leur donner de bonnes conditions de travail et créer un environnement dans lequel ils peuvent s'engager pleinement, c'est aussi mettre en place les conditions favorables à la performance.

XB : avec BlaBlaCar, pour répondre à l'incertitude des besoins immobiliers de l'entreprise, vous avez mis au point une stratégie de sous-location ?

MH : j'ai fait à l'époque un choix stratégique de souplesse et de croissance risqué mais très structurant. Cela a commencé par le choix du bâti lui-même, en même temps qu'une politique associée de sous-location qui s'est révélée très structurante. Comme souvent, l'innovation est née d'une combinaison de contraintes et d'opportunités.

A mon arrivée en 2015, nous avons commencé, sans succès, à chercher et à négocier de manière classique avec l'aide d'avocats et de *brokers* différentes opportunités ciblées autour de surfaces de l'ordre de 5 à 6000 m². Nous avons alors fait un pari, prendre plus de surface et s'ouvrir par la sous-location. C'était, à l'époque et pour l'entreprise, très risqué, mais nous permettait d'accéder à une offre bien plus large.

J'ai sans doute été la première, en tout cas dans la Tech et à Paris, à prendre le double de la surface dont l'entreprise avait besoin. La « sous-loc. » est devenue dès 2015 un savoir-faire et une marque de fabrique de notre politique d'exploitation immobilière. Depuis, partout où nous nous installons, même à l'étranger, je prends des surfaces supplémentaires que je sous-loue.

Cela reste un pari. BlaBlaCar est une *startup* ou une *scale-up*, qui connait un cycle de vie d'entreprise antinomique avec celui de l'immobilier, qui exige de prendre des engagements sur 3, 6, 9 ans. On sait aujourd'hui que l'entreprise connaît des phases de croissance et de décroissance qui interviennent sur des périodes de moins de 6 mois. Il faut donc adapter. Comme on ne peut changer le bail commercial, il a fallu trouver des solutions pour contourner cette contrainte. Aujourd'hui, il y a des offres de bureaux opérés et des *coworks* sur le marché. C'est une réponse nouvelle. À l'époque, il y avait surtout Regus[5] et pas encore Deskeo[6]. La sous-location était pour nous la seule solution mais nous avons appris que cela doit s'anticiper de façon précise.

Par exemple, dans un premier temps, nous avons géré nos surfaces et les sous-locations par plateau. Cela ne s'est pas avéré pertinent, les sous-locations devenaient complètement hermétiques. Chaque sous-locataire était « chez lui », mais sans aucune interaction avec les autres, ce qui n'est pas une bonne chose à cette échelle.

XB : avec le siège de Bastille, vous avez pu marier contraintes et opportunités du bâtiment pour répondre à votre projet ?

MH : nous avions une potentielle *break option* en 2021, à activer en 2018. Avec la possibilité de pouvoir construire notre maison, nous avons pu choisir et concevoir le bâtiment de façon adaptée à notre projet. Cela a été facilité par une rencontre avec *Sixième Sens*, groupe indépendant de

[5] Regus, fondée à Bruxelles en 1989 par Mark Dixon et aujourd'hui une des marques d'International Workplace Group, est considéré comme le précurseur des bureaux équipés et des espaces de coworking.

[6] Deskeo, fondé en 2016 par Frank Zorn & Benjamin Teboul, un des leaders français sur le marché des bureaux flexibles avec services, intégré au groupe Newmark en 2025.

promotion immobilière, et le cabinet d'architecture de Vincent Eschalier. Nous avons ainsi acquis une capacité à intervenir nous-mêmes dans le projet.

Avec ces partenaires, nous avons tout imaginé pour nous dès le départ, cela a été une grande chance. Evidemment, il a fallu composer avec des parti pris architecturaux, typiquement, la façade emblématique de l'immeuble pour le quartier, les anciens bureaux de Médecins Sans Frontières. Mais pour tout ce qui était l'agencement, la façon de créer les plateaux, l'anticipation et la gestion des flux, nos paliers d'ascenseurs qui sont devenus tisaneries… tout cela a été à notre initiative.

Nous avons intégré et anticipé, à l'extrême, l'intégration de nos besoins et des sous-locations, avec par exemple deux critères : la possibilité en cas de besoin s'il le fallait de tout sous-louer, mais en même temps, en proposant aux sous-locataires l'entièreté de ce dont nous-mêmes estimions avoir besoin (tisanerie, local village, local ménage, sanitaires hommes et femmes, stockages…). Nous avons raisonné de la même manière pour les infrastructures et les réseaux, pour anticiper les chemins de câblage, concevoir un local réseau général (le cœur réseau) et mettre ainsi en œuvre des liaisons directes et indépendantes à chaque étage. Chacun peut et doit avoir son propre cheminement sécurisé et organiser sa propre architecture : l'immeuble a été « nativement » pensé pour la sous-location à toutes les échelles.

Dans la vie de l'immeuble, petit à petit, avec les changements successifs de sous-locataires, l'évolution des sous-locataires eux-mêmes, nous sommes presque arrivés à mettre en œuvre une réalité de « bureau opéré » ou de *cowork*. Actuellement (en 2026), au premier étage, il y a six ou sept sociétés qui se partagent l'étage en mode *cowork*. Chacune dispose des zones bien définies, mais cela reste « *open* ». Au deuxième étage, j'ai deux sous-locataires, également avec des espaces bien définis mais chacun avec son architecture.

L'équation économique de ce dispositif est équilibrée mais sans bénéfice. On a pris plus de surfaces mais ce que nous n'utilisons pas ne doit pas nous coûter. La sous-location et l'effet surface sont là pour limiter nos charges. Clairement, dans la période récente (y compris la crise immobilière que nous connaissons depuis 2025), les temps sont rudes. Avec des taux élevés de vacance sur Paris, il y a beaucoup de concurrence. On connait par exemple certains « grands » du *cowork* qui bradent des postes à 300 ou 400 €. Il est vrai également que beaucoup de mes pairs se sont mis à faire eux-aussi de la sous-location, je ne suis plus seule sur le marché.

L'offre de BlaBlaCar n'est plus aussi concurrentielle, compétitive et attractive qu'elle pouvait l'être précédemment mais, à l'image de la pratique du covoiturage, l'objectif pour les usagers n'est pas de « faire de l'argent » : on se cale au « juste prix » et cela reste rentable parce qu'on mutualise tous les services.

Nous gardons la main dans la mesure où nous portons tous les contrats de services (accueil, ménage, café, assurance…). On ne facture que le *desk*. Cela varie entre 550 et 780 € le *desk* en fonction des services, des privatisations négociées, mais les occupants ont accès à beaucoup de services. Tout est intégré proportionnellement dans les loyers, certaines choses ne sont pas refacturées (nous offrons à tous le Café Ducasse, dont la Manufacture est au pied de l'immeuble).

XB : en cohérence avec la culture « communautaire » de l'entreprise, vous insufflez et gérer une vie avec des services et des espaces communs…

MH : l'esprit communautaire est un axe de notre politique immobilière, cela fait partie de l'ADN de BlaBlaCar : pas de clients, mais une communauté de plus de 100 millions de « membres ».

Cet esprit de solidarité, fraternité, communauté fait partie de la façon dont on travaille et dont on vit, et donc de la manière dont on s'installe. Nous avons fait des plateaux indépendants où chacun pourra être chez soi, mais tout le reste est commun : le -2, le -1, le 5ème, le *roof top* avec leurs services appartiennent à tout le monde.

Le sous-locataire est chez lui au premier ou au deuxième étage avec ses *desks*, son service informatique, sa tisanerie. En revanche, dès qu'il sort, il côtoie les autres au cinquième étage, qui est l'espace de vie, sur le *roof top*, dans la salle de sport… C'est un peu comme un *cowork*, avec des espaces purement privatifs à l'intérieur. Ces espaces communs sont animés par une « office manager », recrutée en interne et au service de tout le monde, de sorte que les gens se côtoient.

On organise un tournoi de ping-pong en inter sociétés, du Mario Kart, une Fête de la Musique, un concert sur le *roof top*. On invente des petites choses toutes simples, pour la Saint-Valentin, le 1er mai, une animation pour l'Aïd, le Nouvel An chinois, Pâques, en jouant dans le multiculturel, la diversité et l'inclusion.

Les salles de réunion, accessibles à tout le monde, sont gérées comme un business center. Il y a une salle de sport, un auditorium, un parking vélo avec compresseur et recharge électrique, mais pas de parking voiture, un choix délibéré qui a permis de créer un parking vélo et un auditorium. Cela fait partie de la culture : régulièrement, une équipe vient y parler d'un projet sur lequel elle travaille, de l'état d'avancement ou de problématiques qui touchent l'ensemble de la boîte.

Il y a un potager sur le *roof top*, demande particulière faite à l'équipe de Sixième Sens et aux architectes : je voulais un potager pour les collaborateurs, animé par un club. On a beaucoup de musiciens, un fondateur pianiste (et un groupe musical : le BlaBlaBand), un studio musique et un piano dans le hall dont tout le monde peut jouer. Il y a une salle de yoga, toute ronde, complètement insonorisée, équipée de jeux de lumière. Certaines équipes y font des réunions.

La flexibilité est poussée à l'extrême. Tous ces espaces peuvent changer d'usage à tout moment. La salle de sport se transforme en salle de réunion, la salle de yoga sert souvent à ceux qui se mettent soit en mode *war room*, soit en mode « assis sur un ballon », soit encore en mode debout pour des réunions très rapides.

Il y a du wifi, des prises partout. On installe des écrans sur pied en 30 secondes, tous les espaces sont entièrement modulables. Des photographes lancent des concours sur un thème, puis exposent leurs photos. On a les jeux de société, les jeux vidéo, les jeux de plateau... Tout cela contribue à faire vivre le bâtiment, il se passe toujours quelque chose, que cela soit chez soi ou dans les parties communes.

C'est très différent de notre implantation précédente : le « *Cloud* » était un bâtiment magnifique avec un hall majestueux mais dans lequel, en pratique, on ne pouvait rien faire.

XB : le choix d'une implantation dans Paris Bastille est-il structurant d'une intégration à la vie de quartier ?

MH : nous nous engageons dans la vie du quartier. Nous travaillons avec les artisans qui sont autour de nous. Nos petits déjeuners, deux fois par semaine c'est « Frappe » ou « BON & BÔ »[7] situées à 150 mètres et 160 mètres. Tout ce qui est « fruits », c'est à côté. C'est ainsi que nous avons rencontré Loïc Ballet, critique-gastronome de France Télévisions, qui tient une épicerie fine proche du bureau. Pour répondre à nos besoins, il a monté un système de *catering* pour des *events*, au profit de mes sous-locataires, mais également de cercles dans lesquels j'évolue.

Cela crée du lien. Les collaborateurs y retournent personnellement. On se rend des services. Un petit commerçant me dit, « *j'ai mon comptable qui vient, on fait les comptes, est-ce que tu as une salle à me prêter ? Si la salle est dispo, bien sûr, viens, tu t'installes. L'espace, s'il n'est pas occupé, autant que ça serve ».* La mairie est venue tenir sa commission de « cycle solidaire et d'économie circulaire ». Un regret : je ne peux contribuer à développer « les bureaux du cœur ». Notre bâtiment est sous télésurveillance à partir de 22 heures, c'est un obstacle technique.

XB : Un mot en conclusion sur le futur de votre fonction Workplace ?

MH : le *workplace*, c'est avant tout ce que l'on y met. Inutile de comparer, dénigrer ou, à l'inverse, de se vanter d'avoir le meilleur *workplace*. Chaque environnement de travail est unique. Il doit refléter les valeurs de l'entreprise, sa culture et ce en quoi elle croit. Le *workplace* n'est jamais neutre. Il constitue l'une des composantes du bien-être au travail et se construit nécessairement avec les autres fonctions de l'entreprise : immobilier, people, finance, légal …

Mon objectif, à travers le *workplace*, est de créer les meilleures conditions possibles pour que les collaborateurs se sentent bien et puissent travailler efficacement. Il peut contribuer à leur bien-être et leur donner envie de venir au bureau, mais il ne peut pas, à lui seul, créer l'engagement ou le collectif. Mon rôle est d'incarner cette vision du *workplace*, pour qu'il incarne lui-même les valeurs, le sens et la mission de l'entreprise. Fondamentalement, notre quotidien ne va pas disparaître. Tant qu'il y aura des personnes dans les espaces de travail, il faudra s'en occuper et veiller à la qualité de leur environnement. En revanche, notre manière de travailler va évoluer, et probablement très vite.

L'intelligence artificielle va accélérer cette transformation. Nous devons nous en saisir et apprendre à travailler avec elle, à condition de lui donner collectivement du sens et de l'intégrer au service d'objectifs clairement définis. Elle peut nous aider à renforcer le positionnement stratégique du *workplace*. En automatisant certaines tâches administratives, elle nous permettra de consacrer davantage de temps à l'analyse, à la réflexion et au développement de nouvelles solutions, dans une logique d'amélioration continue. Elle pourra également nous aider à mieux maîtriser certains budgets, à rendre visibles des données ou des réalités qui ne le sont pas suffisamment aujourd'hui et à adopter une démarche plus itérative : on écoute, on analyse, on améliore, puis on recommence.

[7] Boulangeries du quartier Bastille.