

# Le télétravail va-t-il remodeler la région rennaise ?



## VOLET 2 : SCÉNARIOS PROSPECTIFS - NOTE DE LECTURE



L'Audiar a lancé une réflexion pluriannuelle sur les impacts potentiels de la massification du télétravail. En avril 2022, un premier éclairage a été produit via la rencontre de dirigeants d'entreprises et chefs d'établissements publics, de notaires, agents immobiliers et de commercialisateurs de bureaux. Ils ont évoqué la façon dont ce nouveau mode de travail se déployait dans la région rennaise et leurs visions sur l'évolution de l'immobilier de bureau.

**Ce deuxième volet apporte un éclairage prospectif sur ce que pourra être le travail, ses lieux et ses pratiques en 2030. Sans être prédictif, il vise à ouvrir les futurs possibles.** Il se fonde sur l'analyse développée par Colliers France et Futuribles. Les scénarios de cette étude sont résumés ci-après. Ils donnent à voir certains futurs où 60 % des salariés télétravaillent et où les espaces de bureau se réorganisent, se contractent ou se déploient différemment.

### SYNTHÈSE DE " ODYSSEE 2030 : 5 FUTURS POSSIBLES "

Le groupe Colliers France, spécialisé en immobilier d'entreprise, a réalisé en 2021 une étude avec Futuribles sur les évolutions des lieux de travail [Odysée 2030, édition 2021. Colliers, 55 p.]. 5 scénarios y sont développés.

Le premier est celui d'une transition très lente sans grande rupture ; le second décrit les conséquences d'une fuite massive du Grand Paris. Dans le scénario C, État, entreprises, citoyens sont mus par des convictions fortes autour du climat et de la cohésion. À l'inverse, le scénario D est celui d'une société qui s'est fracturée en heurtant le mur du changement climatique. Enfin, la 5<sup>e</sup> vision du futur proposée décrit un monde hyper-numérique qui gère les transitions.

**Les scénarios imaginés par Futuribles et Colliers exposent des invariants comme l'intensification du télétravail (de 30 à 60 % de l'ensemble des salariés), la croissance des indépendants, l'essor du coworking et le recul des surfaces dédiées aux sièges sociaux en Ile-de-France.**

**Quels avènements se dessinent alors pour le territoire rennais ? Où le travail tertiaire se pratiquera-t-il ? Comment pourraient évoluer les environnements**

**et les organisations de travail ? Comment la place du Grand Paris et l'évolution de son attractivité influenceront sur Rennes ?**

Il semble cohérent que l'économie locale suive les tendances générales d'essor du travail à distance. Mais de véritables questions émergent dans la relation à Paris : le territoire devra-t-il offrir davantage d'espaces tertiaires pour accueillir la fuite francilienne (scénario B) ou le back-office décentralisé (scénario A) ? À l'inverse, la sobriété foncière et l'empreinte carbone (scénario C) conduiront-elles à une demande et une offre moindre de bureaux dans la région rennaise ? Les avènements sont ouverts.

En tout cas, l'actualité montre que les acteurs économiques rennais anticipent des changements : ainsi le nouveau campus d'Orange à Cesson-Sévigné dispose de 550 postes de travail sur 7 000 m<sup>2</sup> pour 900 salariés au total. C'est un témoignage de l'intensité du télétravail dans ce secteur et de son effet en termes d'usage des espaces. Les promoteurs immobiliers locaux continuent d'adapter leur offre en proposant du coliving et coworking, peut-être à l'image du scénario C dans lequel le modèle

économique des promoteurs-construc-teurs se transforme ? L'ouverture, en France, de sites de plus de 500 places de coworking rend crédible les « usines du tertiaire » du scénario D. Les signaux faibles se multiplient, mais l'avenir n'est pas écrit.

### MÉTHODE

Chaque scénario est bâti autour d'une combinatoire de cinq éléments clés : le déploiement de la transition climatique, la mise en place des nouvelles technologies dans la société, le poids de l'emploi indépendant, l'organisation hiérarchique des entreprises et l'aménagement du territoire. L'approche développée par Colliers se base sur une analyse francilienne du marché des bureaux et notamment de la relation de " commandement " de Paris vis à vis de la province.

Chaque scénario propose une description de l'évolution des bâtiments (surfaces, fonctionnalités, coûts, impacts écologiques) et des environnements de travail (télétravail, temps partiel, valeurs).

ÉLÉMENTS DU SCÉNARIO	<b>A</b> Scénario Des transitions vers les régions	<b>B</b> Scénario Départ vers les régions	<b>C</b> Scénario Sursant généralisé et équilibre sociétal	<b>D</b> Scénario Castes et fractures	<b>E</b> Scénario Réseau et écologie numérique	Actuellement
Part des salariés en télétravail un à deux jours par semaine	45 % d'emplois privés télétravaillés 35 % d'emplois publics télétravaillés	40 % et 30 % des salariés télétravaillent à 100 %	35 %	30 %	60 %	19 % des salariés en télétravail en 2022, un jour/semaine ou plus (France et Rennes Métropole)
Travail indépendant	NP*	12 %	NP	15 %	15 %	9 % des actifs sont indépendants en 2019 (France)
Réduction de surface des sièges sociaux franciliens par rapport à 2020	- 50 %	- 40 %	- 10 % car 15 % de la surface moyenne mise en coworking	- 75 %	- 70 %	
Coworking	30 % des salariés installés en coworking	NP	NP	60 % des salariés en contrat court en espace de coworking 2 à 3 jours/semaine	50 %	Chiffres non disponibles. Les espaces de coworking représentent 1,2 % des surfaces de bureau en Île-de-France
Relation Île-de-France (IdF) province	Front office en IdF Back-office en régions	Moins de centres de commandement en IdF au profit de la province	Priorité à la sobriété et l'intensité des tissus urbains existants	Dans toutes les régions siège premium et back-office	Siège hub en IdF Front et back-office en régions	Environ 55 millions de m <sup>2</sup> de bureaux en IdF

\* Non précisé.

## Scénario A TRANSITIONS LENTES, PROLONGEMENT DU MONDE D'AVANT

Ce scénario est celui de statu quo d'une France sans grande réforme. Les entreprises poursuivent leur recherche de rentabilité pour se relever des crises. Quelques actions éparées ont été menées pour accompagner le réchauffement climatique. L'emploi à forte valeur ajoutée reste concentré sur le Grand Paris.

Dans ce cadre, l'immobilier est envisagé comme un poste de coûts à optimiser et le télétravail et le flex office leurs solutions, mais sans changement fondamental d'organisation du travail. Le contrôle de la production et des objectifs reste le mode managerial principal. Des outils numériques de gestion de place, de projets, des plateformes collaboratives sont développés.

La moitié des salariés privés occupant un emploi télétravaillable exerce en distanciel de 1 à 2 jours par semaine. Le service public reste en

deçà avec 35 % de télétravail, pour des raisons d'accueil indispensable mais aussi de problème de financement du coworking qui reste intra ou inter-administration. C'est du « desk sharing » plutôt que du « flex office » qui s'y exerce.

Les entreprises ajustent leurs charges avec une grande précision, dont l'immobilier, deuxième poste de dépense dans le tertiaire. La réduction des mètres carrés est le premier objectif, avant la qualité de vie au travail.

Le décalage social s'accroît entre talents désirés qui choisissent leur lieu de travail et salariés moins convoités, où le télétravail est contraint (jours et heures) car conçu comme une variable financière d'ajustement. Ce contexte accentue un climat de défiance vis-à-vis du monde économique, qui reste prédateur en ressources et se contente de « green washing » et de « social washing ».

Le coworking prend son essor, mais chaque catégorie sociale a le sien : du plus luxueux pour les cadres dirigeants aux moins spécialisés (tiers-

lieux banalisés publics) pour les « ouvriers du code » par exemple. Car l'entreprise les finance, mais selon les statuts. Il s'agit de « soupapes de flexibilité » qui offrent l'avantage de ne pas être engagé dans un bail 3/6/9 ans.

Dans ce cadre, le siège social reste la vitrine des grands groupes ; des innovations y sont déployées mais sans effet de déploiement vers les autres sites.

Du point de vue des bâtiments, la RE2020 est bien entrée en application mais la porosité entre concepteur du bâtiment et exploitant reste faible. Les entreprises recherchent un label valorisant dans le cadre de leur RSE, mais dans un contexte national environnemental peu incitatif, le volet financier est prégnant. Les outils numériques optimisent la gestion des bâtiments, mais rien n'a réellement été modifié dans le système constructif et l'empreinte carbone des bâtiments (foncier – énergie...) reste améliorable.

## Scénario **B** NOUVEAU DÉPART VERS LES TERRITOIRES, FUITE DU GRAND PARIS

La fuite de l'Île-de-France est le maître mot de ce scénario. Lassés de la promiscuité et de l'explosion des prix immobiliers, les actifs partent en province.

La qualité de vie prime désormais dans les choix de vie ; le travail n'est plus perçu comme facteur d'épanouissement dans une société où l'image de l'entreprise reste essentiellement cosmétique du point de vue de ses valeurs sociales et environnementales. La montée en puissance de l'intelligence artificielle inquiète les actifs déjà malmenés par le coût de l'énergie et du foncier et les

restructurations post-pandémies. Fervents utilisateurs du numérique au sein de leurs foyers, les salariés restent néanmoins méfiants de la surveillance numérique dans leur pratique professionnelle. La 5G et son slogan « atawadac » : any time, any where, any device, any content (n'importe quand, n'importe où, sur n'importe quel appareil, pour n'importe quel contenu) domine.

La fuite de Paris, qui a pris 3 à 4 ans, conduit à des entreprises réorganisées en pôles régionaux pour maintenir leurs talents. C'est la fin du « flagship » parisien et l'essor de la vitrine locale.

C'est le règne de l'éparpillement par envie ou par nécessité avec la pluriactivité (« slasheurs »), le temps partiel, qui converge entre femme et homme, le CDD de mission... Difficile dans ce

contexte de massifier le télétravail qui est négocié à façon.

Puisque le salarié est moins présent dans l'établissement, il ne dispose plus d'une place attribuée. Les entreprises raisonnent désormais en coût global par équivalent temps plein intégrant les environnements de travail et services (coworking, indemnités de télétravail, forfait mobilité...) qu'il consomme.

L'immobilier tertiaire est orienté par l'enjeu environnemental sous contrainte de coût. La connectivité numérique entre salariés prime et la réorganisation des espaces s'effectue au service des espaces partagés. Afin de maintenir ce collectif, les organisations se tournent vers davantage de participatifs et de co-association.

## Scénario **C** SURSAUT GÉNÉRALISÉ POUR UN NOUVEL ÉQUILIBRE DE SOCIÉTÉ

Dans cette France de 2030, une cohérence s'est installée autour des enjeux climatiques. Éthique et écologie sont des valeurs cœur et partagées. La perméabilité des usages s'installe dans l'immobilier : bureaux et équipements sont partagés, les tiers-lieux répondent à cette flexibilité.

Individus, entreprises et états ont aligné leurs engagements et leurs actions pour mener une démarche active contre l'intensification du changement climatique. La réglementation est durcie (foncier & immobilier, mobilités...) mais une course vertueuse s'est engagée ; les entreprises ont intégré pleinement leur RSE, poussées par leurs propres convictions et par les exigences des clients et consommateurs. L'approche court-termiste est remplacée par une action à long terme, qui devient le socle de leur valorisation.

Les déplacements domicile-travail qui coûtent chers en empreinte carbone sont minimisés : navettes autonomes, VTC électriques et modes actifs font le socle de la mobilité quotidienne basée sur l'usage d'un véhicule et non la possession. Le « coliving » est désormais courant, voire organisé par les grandes entreprises. Il offre des solutions aux jeunes actifs.

Les actifs privilégient un équilibre de temps professionnel/personnel. Le travail sur 4 jours et le temps partiel se développent. Le taux de télétravail s'établit donc à 35 % environ, à la fois pour mieux gérer son quotidien et aussi pour réguler son empreinte carbone, mais le collectif reste essentiel dans des organisations apprenantes et collaboratives. Le service public est moteur dans ce mouvement sociétal.

La sobriété est également de mise dans l'usage des services technologiques et numériques : mails, visio en réalité virtuelle, tout est ajusté selon la nécessité pour peser le moins dans l'empreinte carbone individuelle en entreprise,

qui est désormais mesurée finement. Si la valeur ajoutée n'est pas démontrée, le digital n'est pas déployé. La sobriété est de mise.

Le bâtiment tertiaire s'inscrit dans cette transition : la réversibilité de son usage (imposée désormais dans la loi) est pensée dès la conception. Le BIM (modélisation des informations du bâtiment) favorise également l'optimisation de son exploitation, tout comme les stratégies prédictives de maintenance. Le modèle de création de valeur s'est inversé : un constructeur a désormais tout intérêt à exploiter un bâtiment plutôt que de le vendre, car c'est là que se fait sa rentabilité, notamment via les smart-grids. Énergie produite, services à la biodiversité... tout est considéré. Le parc ancien est poussé à la rénovation par une réglementation obligeant à la mise aux normes entre deux occupants. L'étude imagine même des quotas de carbone maxima par entreprise, comprenant leur immobilier.

## Scénario **D** CASTES DIGITALES ET FRACTURES TERRITORIALES

Face au mur de l'emballage climatique, les états sont contraints à des mesures drastiques. Elles se traduisent par une scission entre territoires déjà bien équipés et espaces marginalisés. Le très haut débit indispensable aux objets communicants (réseaux électriques intelligents, véhicules autonomes...) et aux outils de travail (conférence 3D, reconnaissance vocale...) ne peut pas être déployé partout, faute de moyens. L'intelligence artificielle détruit de vastes volumes d'emplois (20 % de l'emploi tertiaire) mais

d'autres métiers sont en pénurie (compétences sociales, gestion de projet complexe, créativité...).

À la recherche de rationalisation optimale, les entreprises délocalisent une partie des postes en région, au foncier moins cher. Mais les salariés y sont confrontés à des fractures fortes : périurbain non connecté et sans offre d'écomobilité contre métropole-centre propre et numérique. Les espaces de coworking occupent alors une place essentielle dans l'employabilité des actifs. La société est « premium-isée » : l'accès à des bureaux en ultra haut-débit est réservée aux CDI premium à forte valeur ajoutée, les CDD et slasheurs se réfugient dans des « usines à ter-

tiaire », des espaces de coworking à bas coût où l'employeur contrôle à distance les tâches et les données. La concurrence est rude également parmi les rares CDIés, soumis à une forte pression concurrentielle et à un cyber management très intrusif.

Les normes sont désormais drastiques : rénovation obligatoire, réversibilité, modularité, écoconception, maintenance par intelligence artificielle... Dans une recherche d'optimisation financière, les bâtiments tertiaires deviennent mixtes, avec du coliving, des commerces... Pas d'espace vacant dans un monde contraint !



## TRAVAIL EN RÉSEAU & ÉCOLOGIE NUMÉRIQUE

Dans cette France de 2030, les individus sont hyper connectés et rassurés par une transparence et un contrôle citoyen des données. L'essor des technologies permet le développement massif des petites et moyennes entreprises et des indépendants : le travail « à la mission » offre une grande liberté, très appréciée des actifs. Co-living, corpworking, les collaborations sont au cœur du monde du travail.

Les sièges sociaux sont des centres de pilotage stratégiques et de coordination des communautés territoriales. La désaffectation pour les grands groupes se traduit par un rapport de force inversé en faveur des PME et indépendants. Plutôt que de racheter des startups pour innover, le groupe sous-traite. Il s'occupe des fonctions transverses (appel de financement, mise en marché, articulation des fournisseurs) mais la valeur ajoutée demeure pour partie dans le tissu des « small & beautiful ». C'est l'essor du crowd-working.

La demande pour les grandes surfaces tertiaires

diminue en conséquence ; le partage de l'immobilier est géré par le nouveau métier de « hospitality manager », qui gère à la fois la communauté et le bâtiment de travail. Le tertiaire soumis à une réglementation drastique, comme l'ensemble de la société, se doit de faire preuve de sa sobriété et surtout de la frugalité de ses pratiques.

### Actualité du télétravail et signaux faibles - Octobre 2022

Selon l'INSEE (INSEE focus n°263), près d'un salarié sur deux exerce une profession pour laquelle le télétravail a été quasi inexistant au cours de l'année 2021, même en période de pic de crise sanitaire. Il s'agit essentiellement d'ouvriers et d'employés (86 %) et de salariés exerçant des métiers dans la santé ou l'action sociale, le commerce ou l'hébergement-restauration.

L'intensité du recours au télétravail est très fortement liée au lieu d'habitation. En moyenne chaque semaine, 56 % des salariés habitant à Paris et 36 % de ceux habitant dans le reste de l'Île-de-France ont télétravaillé, 23 % pour les communes françaises densément peuplées, contre seulement environ 10 % des salariés habitant dans les communes très peu denses.

En 2021, en moyenne chaque semaine, 55 % des cadres ont télétravaillé, alors que ce n'était le cas que de 22 % des professions intermédiaires et de 17 % des employés qualifiés.

Le télétravail imposé reste, en octobre 2022, sujet de débat : Polémique sur le télétravail renforcé dans le secteur public pour contrer l'envolée des charges, fronde des étudiants et personnels de l'université de Strasbourg alors qu'elle propose deux semaines d'enseignement à distance pour limiter sa facture énergétique...

### GLOSSAIRE

**Coliving** Mélange entre la colocation, le service hôtelier et le coworking

**Corpworking** Contraction des mots " corporate " et " working ", ce terme désigne un espace de travail partagé au sein des locaux d'une entreprise. Il soit fréquenté par les salariés de l'entreprise travaillant habituellement dans une autre antenne, soit par des personnes étrangères à l'entreprise (client – fournisseur...).

**Coworking** Espace de travail partagé. Le cotravail est souvent présenté comme favorisant l'innovation ; la structuration d'un véritable réseau de cotrailleurs facilitant à la fois réseautage, coopération et créativité.

**Crowd-working** est une nouvelle forme de travail reposant sur la numérisation et la mutualisation des ressources. Il s'agit de faire appel à une multitude de personnes pour réaliser une tâche. Le crowdworker offre ses compétences soit par un principe d'enchères, soit à tarif fixe.

**Desk sharing** partage de bureau.

**Flagship** « Navire amiral », par extension siège social emblématique d'une entreprise.

**Flex office** ou bureau flexible, désigne l'absence de poste de travail attribué à chaque salarié et l'absence de bureaux fermés.

**Green washing** consiste pour une entreprise à orienter sa communication en utilisant l'argument écologique de manière trompeuse.

**Hospitality manager** Figure hybride entre concierge d'entreprise et animateur d'espace, il pilote l'utilisation au quotidien des environnements de travail.

**Slasheur(se)s** On appelle "slasheurs" des travailleurs qui exercent plusieurs activités, en référence au signe "/" qui sépare les différentes activités quand ils les énumèrent.

**Smart-grids** désigne "un réseau d'énergie qui intègre des technologies numériques, ce qui

concourt à une amélioration de son exploitation et au développement de nouveaux usages tels que l'autoconsommation, le véhicule électrique ou le stockage".

**Social washing** ou " blanchiment social ", est un procédé de marketing utilisé par une organisation (entreprise, administration publique nationale ou territoriale, etc.) pour se donner une image trompeuse de responsabilité sociale.



AGENCE D'URBANISME DE RENNES

3 rue Geneviève de Gaulle-Anthonioz - CS 40716 - 35207 RENNES Cedex 2  
T : 02 99 01 86 40 - www.audiar.org - @Audiar\_infos

CONTACT

Hélène Rasneur  
02 99 01 85 12  
h.rasneur@audiar.org