

**ebg**

Capgemini invent

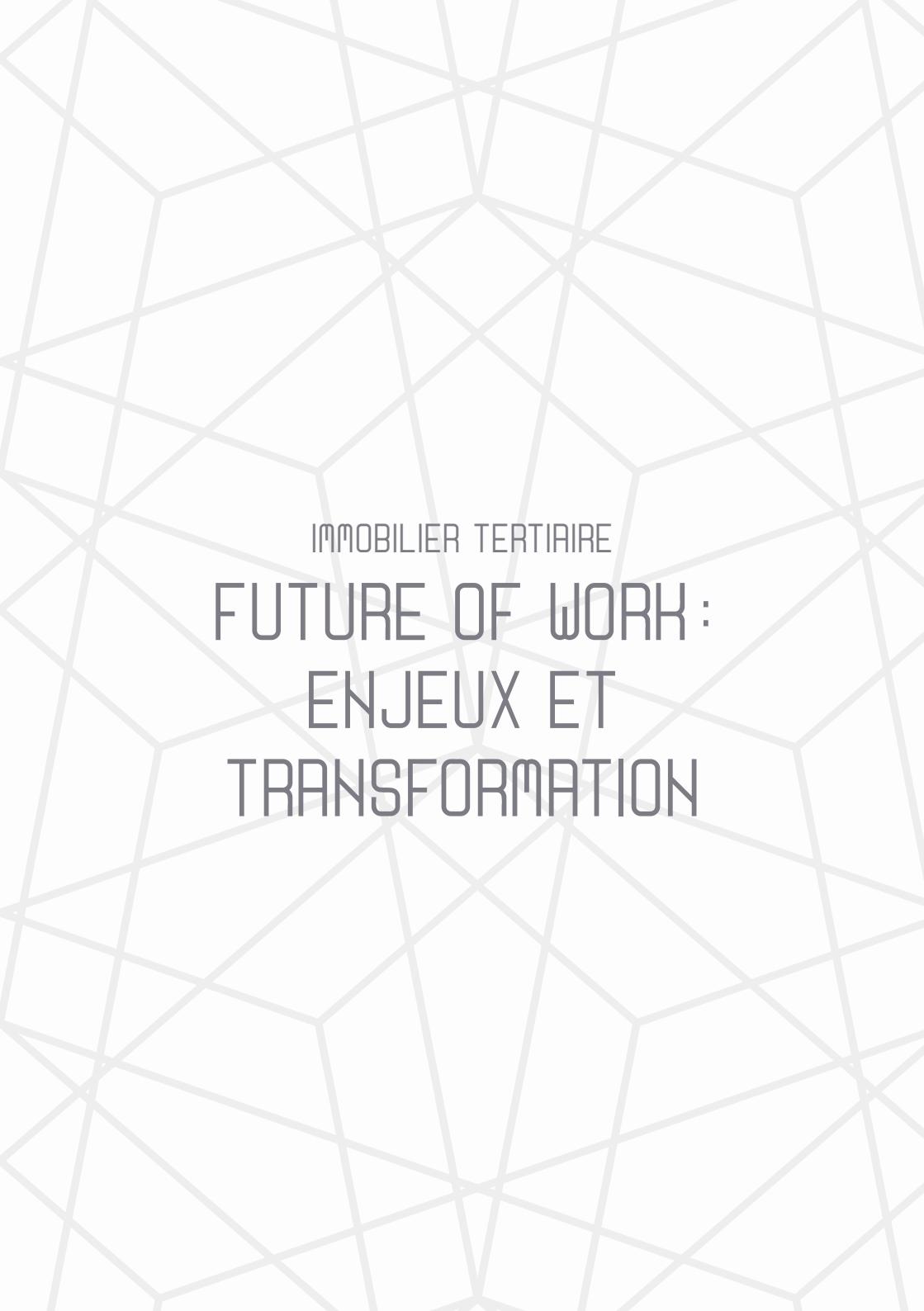
**NEO-NOMADE**  
**KARDHAM**

IMMOBILIER TERTIAIRE

# FUTURE OF WORK: ENJEUX ET TRANSFORMATION







IMMOBILIER TERTIAIRE

# FUTURE OF WORK : ENJEUX ET TRANSFORMATION

**édition**

## La transformation s'accélère

La gestion de l'immobilier d'exploitation et les modes de travail se transforment en profondeur. Le management des actifs immobiliers tertiaires recouvre deux enjeux de taille. Le 1<sup>er</sup> est économique, l'immobilier représentant l'un des plus importants postes de dépenses des entreprises. Le 2<sup>nd</sup> porte sur une nouvelle vision de l'expérience de travail tournée vers les occupants. Une approche essentielle à l'équilibre et à la productivité des salariés. Les leviers pour répondre à ce double défi sont à la fois technologiques, organisationnels et culturels. Si la transformation de l'immobilier d'exploitation a débuté voilà plusieurs années, la maturité récente de certaines technologies est un véritable catalyseur de l'accélération de ces mutations. En parallèle, les bureaux se font plus serviciels, tournés vers l'expérience utilisateurs. Pour absorber ces changements, la fonction immobilière devient transverse. L'EBG, avec le soutien de Capgemini, Kardham et Neo-Nomade, a réuni 18 experts de l'immobilier, du digital, des SI et des RH pour étudier ces évolutions des pratiques et du lieu de travail.

*LEBG*  
*(Electronic Business Group)*



6:18  
Saturday, June 18

# INTRODUCTION

**08.** Une transformation à marche forcée

# LE DOSSIER

**14.** Repenser l'immobilier d'entreprise

**24.** Comment se transformer ?

**32.** Construire un nouveau rôle pour le bureau

# TÉMOIGNAGES

**22.** Eric Scher, Direction de l'Immobilier de l'Etat :  
*« Capter la donnée pour rationnaliser un parc de 180 000 bâtiments »*

**30.** Christophe Pont, Generali : « *Le télétravail socle d'un New way of working* »

**38.** Tristan Roche, Voyages SNCF : « *Co-construire une expérience de travail flex* »

# AVIS D'EXPERT

**20.** Frédéric Miquel, Kardham : « *Transformation ; vers un mouvement perpétuel ?* »

**28.** Baptiste Broughton, Neo-Nomade : « *Le bureau n'est pas une cathédrale !* »

**36.** Jean-Baptiste Billy, Capgemini : « *Le Change management : construire un nouveau rôle* »

**40.** Quel(s) espace(s) de travail en 2030 ?

# CONCLUSION

# ANNEXES

**10.** Infographie : L'immobilier tertiaire en 4 points-clés

**44.** Le lexique

**46.** Les participants

**48.** Les partenaires

# UNE TRANSFORMATION À MARCHE FORCÉE

**APRÈS PLUSIEURS ANNÉES DE FRÉMISSEMENT,  
LA TRANSFORMATION DE L'IMMOBILIER S'ACCÉLÈRE,  
SOUS L'IMPULSION D'IMPÉRATIFS DIFFÉRENTS ET PARFOIS  
CONTRAIRES**

  
usqu'il y a peu la transformation du lieu et des modes de travail était plutôt l'apanage des grandes entreprises et/ou des acteurs de la nouvelle économie. Parce que les bâtiments modernes et digitalisés étaient rares, plutôt réservés aux groupes souhaitant faire de leur siège une vitrine de leur savoir-faire. Parce que la qualité de vie au travail était plutôt mise en avant par les entreprises cherchant à attirer et conserver des profils rares. Parce que les nouveaux modes de travail étaient freinés par une vision de la productivité basée sur le présentiel plus que sur le «livrable».

L'offre a toutefois muté, notamment sous l'impulsion de technologies numériques arrivées à maturité à la fin des années 2010. L'impact de la technologie sur l'exploitation de l'immobilier est double : il vient remettre en cause la vision du bureau monolithique, dans lequel les usages sont prévisibles et statiques. Ensuite, il permet la collecte et le traitement de la data pour faire du bâtiment un réel outil de pilotage et de facilitation des usages. Dans cette mouvance, les *coworkings* ont fleuri en proposant un immobilier tourné vers le service et la consommation «à l'usage». En parallèle, ces transformations

# МОИТАМЯОФСИАТ ЭНУ ЕЖАФ ЕШКАМ А

s'inscrivent dans un contexte économique, social, sanitaire et environnemental qui oblige les entreprises à avancer sur ces chantiers. La crise les a contraintes à rationaliser leurs mètres carrés, à réduire leurs coûts, à se rendre plus flexibles dans la gestion de leur portefeuille locatif. De plus, l'impact de l'immobilier tertiaire sur le climat est désormais une évidence. Enfin, les différents événements (mouvements sociaux et crise sanitaire), ont amené les entreprises à lancer de réelles politiques de flexibilité dans l'organisation même du travail (télétravail et mobilité).

Ces évolutions interrogent : Comment s'organiser pour les opérer et les pérenniser ? Comment s'adapter aux nouvelles pratiques de travail et comment manager dans un tel contexte ? Comment maintenir une culture d'entreprise forte dans un contexte de flexibilité et de «distribution géographique du travail» ?

Pour accompagner les directions immobilières, l'EBG, Capgemini, Kardham et Neo-Nomade se sont associés afin de mettre en lumière les propos échangés au cours de conférences et d'ateliers dans le but de mieux aborder les mois à venir.

# L'IMMOBILIER TERTIAIRE

## De nouvelles habitudes



7,5%

DES RÉPONDANTS (ETI)  
TÉLÉTRAVAILLAIENT AVANT LA CRISE,  
80 % SOUHAITENT POURSUIVRE

*Source: Étude « Impact de la crise sanitaire sur les environnements de travail », Kardham, 2020*



41%

DES FRANÇAIS ACTIFS  
TÉLÉTRAVAILLENT EN ÎLE-DE-FRANCE

*Source: Baromètre des économies régionales confinées Odoxa-Adviso Partners*



13,5K€

COÛT MOYEN D'UN POSTE  
DE TRAVAIL EN 2019 (COMPRENANT  
LOYER, ASSURANCE, TAXES,  
EXPLOITATION DU BÂTIMENT,  
SERVICES, ÉQUIPEMENTS, RH, DET)

*Source: Buzzy ratios, 2019*

“ Ils l'ont dit ”

“ TRANSFORMER PAR  
L'IMMOBILIER PASSERA  
INÉVITABLEMENT  
PAR TRANSFORMER  
L'IMMOBILIER LUI-MÊME  
POUR EN FAIRE,  
UNE « UTILITÉ » ET DONC  
UNE CONSOMMATION  
ORDINAIRE. ”

Frédéric Miquel,  
Directeur Général, Groupe Kardham

“ LES ENTREPRISES DOIVENT MISER  
SUR L'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL ET INVESTIR  
DANS LA DURÉE POUR TIRER PARTIE DES NOUVEAUX  
MODÈLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL. ”

Baptiste Broughton,  
Co-fondateur, Neo-Nomade

“ CE MODÈLE RÉSOLUTEMENT OUVERT ET FLEXIBLE [...] VA LANCER UN NOUVEAU DÉFI : LA GESTION  
DE LA CONFIDENTIALITÉ ET LA SÉCURITÉ  
DES DONNÉES (CYBERSÉCURITÉ) ”

Jean-Baptiste Billy,  
Directeur des Projets Immobiliers France, Capgemini

# EN 4 POINTS-CLES

l'immobilier tertiaire c'est

- UNE VISION STRATÉGIQUE -

LA STRATÉGIE IMMOBILIÈRE DE L'ENTREPRISE  
DÉCOULE DE LA VISION DU COMITÉ DIRECTIONNEL, DÉPLOYÉE  
ENSUITE PAR UN COMITÉ DE DIRECTION PLURIPARTITE RÉUNISSANT  
DIRECTION IMMOBILIÈRE, DIRECTION DES RESSOURCES  
HUMAINES ET MÉTIERS.

Un engagement plus grand

1 700

ESPACES DE COWORKING  
RECENSÉS EN 2019

*Source:* Indice du coworking,  
Bureaux à partager, 2019

28%

DES SALARIÉS  
SOUHAITENT  
ACCÉDER À DES  
ESPACES DE  
COWORKING OU DE  
CORPOWORKING

10M€

AFFECTÉS PAR LE GOUVERNEMENT  
POUR METTRE EN ŒUVRE  
LE PLAN « BIM2022 »

*Source:* Plan BIM 2022,  
Ministère de la cohésion  
des territoires et des relations avec  
les collectivités territoriales

U  
t

DOSSIER



---

---

## Allier coûts et humain : équation impossible ?

**PAR  
TIE  
01**



es directions immobilières occupent une place stratégique au sein des organisations, axée sur trois missions principales: conduire la politique immobilière de l'entreprise, piloter de manière efficiente l'exploitation

troisième poste de coûts d'une entreprise après les salaires. Une ligne budgétaire qui explose ces dernières années avec l'augmentation des loyers dans les métropoles. Puisque le taux d'occupation moyen des postes est compris entre 50 et 70% du temps (congés, réunions, rendez-vous) et que le travail « hors les

## REPENSER LA FONCTION IMMOBILIÈRE

du patrimoine immobilier et/ou du portefeuille locatif, gérer la maîtrise d'ouvrage des grands projets. Elles se trouvent toutefois face à une injonction paradoxale : offrir un espace de travail en adéquation avec les usages et la qualité de vie des salariés, avec toujours plus de services et de satisfaction, tout en rationalisant les coûts.

Depuis quinze ans, faute de solutions idoines, les choix des directions immobilières ont eu tendance à favoriser l'optimisation des coûts, plus que le bien-être au travail. Mais aujourd'hui, la maturité et la démocratisation de nouvelles technologies permettent d'approcher la sortie de ce grand paradoxe.

L'immobilier représente le deuxième ou

murs» (domicile, *coworking*, transports en commun, cafés, etc.) se démocratise, optimiser les surfaces de bureaux est naturellement l'un des premiers facteurs d'économies.

Ainsi, pour optimiser l'occupation des espaces de bureaux, de nouvelles stratégies se sont développées. Les environnements de travail évoluent depuis le début des années 2000. Si le traditionnel bureau fermé, individuel ou non, reste la norme (66% des actifs travaillaient dans des espaces fermés en 2019 d'après le Baromètre Actineo réalisé en 2019), l'*open space* et plus récemment le *flex office* sont de plus en plus courants (18% d'actifs concernés en 2015 contre 34% en 2019 d'après le Baromètre Actineo). ■ ■ ■

« PUISQUE  
L'OCCUPATION  
MOYENNE DES  
POSTES EST  
COMPRISE ENTRE 50  
ET 70%, RATIONALISER  
LES SURFACES DE  
BUREAUX EST L'UN  
DES PREMIERS  
FACTEURS  
D'ÉCONOMIES. »

••• réalisé en 2015). Ces agencements ouverts, où les postes de travail peuvent être différents en fonction des missions effectuées au cours d'une journée (*activity based office*) et, parfois, ne plus être attribués (*flex office* ou *desk sharing*) sont, en effet, moins gourmands en surface. Cet éclatement du lieu de travail, est facilité par le numérique qui « libère » le salarié de son bureau fixe.

Ces nouveaux aménagements du lieu de travail se veulent plus collaboratifs, plus favorables aux « collisions » fortuites de collaborateurs pour générer de nouvelles idées. Mais ils sont toutefois

régulièrement remis en question car ils exposent les occupants à plus de bruits, d'interruptions dans leurs tâches ou à une certaine perte de repères. Or, la qualité de vie au travail (QVT) est cruciale pour les entreprises pour servir des objectifs tels qu'une meilleure productivité, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'attraction et la rétention des talents.

C'est ainsi qu'intervient la notion de *Workplace Experience*, soit le fait de proposer un environnement de travail générateur d'engagement et de qualité de vie. Cet engagement est favorisé par des pratiques de travail adaptées aux besoins et aspirations des salariés (travail à distance, possibilité d'accéder ponctuellement à des espaces de *cweworking*, confort des postes de travail, etc.) et une vision plus servicielle de l'immeuble de bureau (restauration, sport, conciergerie, etc.). Ces services passent, dans les entreprises les plus avancées, par des applications mobiles dédiées.

Au-delà de la rationalisation des surfaces de bureaux, les directions immobilières disposent d'un autre levier d'optimisation des coûts résidant dans la consommation d'énergie, de services tiers, de consommables, etc. Par ailleurs, cette

# « ENTRE OPTIMISATION DES COÛTS ET BIEN- ÊTRE AU TRAVAIL, TROUVER L'ÉQUILIBRE EST AUJOURD'HUI L'UN DES GRANDS DÉFIS DE LA FONCTION IMMOBILIÈRE. »

question de la gestion de l'efficience des bâtiments, répond à une pression réglementaire et morale de plus en plus prégnante de plus en plus prégnante sur la responsabilité environnementale des entreprises.

L'apport du numérique est ici incontestable. Il permet aujourd'hui de faciliter le pilotage des flux (data, humains), d'exploiter et entretenir un immeuble de manière prédictive et d'accompagner la prise de décision. Historiquement, l'immobilier est piloté par une data très financière

et opérationnelle, via des outils peu nombreux, très concentrés et très techniques. Ce que l'on peut appeler « performance immobilière 2.0 » repose désormais sur la collecte et le traitement de données issues de différentes sources, remontées dans des outils de *dataviz*. Ces données peuvent être celles traditionnellement utilisées par les directions immobilières (par exemple : coût total de l'occupation, densité, économies réalisées, etc.) mais il s'agit aussi et surtout de nouvelles données générées par des immeubles rendus intelligents par différents capteurs.

«CE QUE L'ON PEUT APPELER  
«PERFORMANCE IMMOBILIÈRE 2.0»  
REPOSE DÉSORMAIS SUR LA COLLECTE  
ET LE TRAITEMENT DE DONNÉES ISSUES  
DE DIFFÉRENTES SOURCES.»

••• Ces derniers collectent des données liées au fonctionnement de l'immeuble en lui-même (par exemple: taux d'occupation, consommation d'énergie, détection de défaillances techniques), aux services utilisés par les salariés pour réaliser leurs tâches (accès au poste de travail, réservation de salles, parking, localisation des ressources, etc.) ou pour améliorer leur qualité de vie au travail (par exemple: taux de fréquentation et de satisfaction des espaces, taux de confort collectif, qualité de l'offre de services comme la conciergerie, salles de fitness, etc.). L'ensemble de ces données sont gérées via un *Building Operating System* (BOS). Véritable «OS» du bâtiment, il

offre un guichet unique pour accéder aux différents systèmes d'information de l'entreprise. Grâce aux BOS, l'exploitation et l'entretien du bâtiment ne sont plus seulement réactifs mais aussi prédictifs.

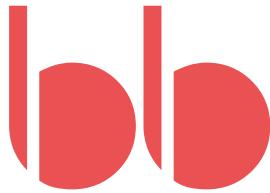
Dans un tel contexte, de nouvelles opportunités de revenus et d'économie se dessinent. Les surfaces optimisées sont majoritairement rendues mais elles peuvent aussi, et ce phénomène est plus récent, être allouées autrement.

Enfin, les nouvelles pratiques de travail et de pilotage de l'immobilier d'exploitation facilitent une exploitation raisonnée des ressources.



# Rapport de bord

*Avis d'expert*



## “Transformation : vers un mouvement perpétuel”

**S**e transformer: le rêve de toute entreprise soumise à l'injonction permanente d'un monde réputé incertain et en constante mutation. Se transformer pour accéder à un nouvel état de plénitude où la performance opérationnelle le disputera à la satisfaction des parties prenantes. L'entreprise, comme une projection métaphorique du vivant qui avance, respire, se développe et change littéralement de forme.

En filant la métaphore, on pourrait remarquer que les changements de forme ne peuvent se concevoir sans changement d'espace immobilier. Rien de plus qu'une banale affaire

de contenant et de contenu. Nous voyons cependant rapidement où va se situer la difficulté: l'entreprise n'est pas un corps liquide susceptible de s'adapter à n'importe quelle forme d'espace, l'actif immobilier peinera à suivre le rythme effréné des transformations de l'organisation.

Faire en sorte que l'immobilier ne soit pas un obstacle à la transformation conduit inévitablement à questionner son caractère non fongible et sa complexe rigidité. Malheureusement, choix architecturaux, infrastructures techniques, réglementation, titres de propriété ou baux d'occupation, tout concourt à conforter sa lourde

permanence. Quand l'entreprise se rêve nomade dans un monde ouvert, l'immobilier lui offre la pesante immuabilité des forteresses et des contrats gravés dans la pierre.

Transformer par l'immobilier passera inévitablement par transformer l'immobilier lui-même pour en faire, enfin, une «utilité» et donc une consommation ordinaire. Sans doute s'agit-il de la contribution la plus décisive des acteurs du *coworking* et de toutes les formes de location que nous avons vu fleurir ces dernières années: remplacer la possession par la location de courte durée et transformer les objets en offres de service.

Au regard de cette transformation de l'offre immobilière, dans sa forme physique ou contractuelle, comment faire l'économie d'une transformation profonde de nos schémas mentaux? Car les représentations partagées par une organisation motivent son action et sa capacité à penser

sa transformation. Le rapport que nous avons à l'espace, la symbolique dont nous l'investissons, la manière dont nous l'habitons, font directement écho à nos représentations du travail, du corps social de l'entreprise, de ce qui en fonde la valeur. Accepter un rapport différent, plus volatil ou impermanent à l'immobilier sera un levier puissant de l'évolution de nos modes de pensée et de nos transformations.

# FRÉDÉRIC MIQUEL



*Directeur Général,  
Groupe Kardham*

# TÉMOIGNAGE DE L'ETAT

*Entretien*

## «Capter la donnée pour rationnaliser un parc de 180 000 bâtiments»



*Eric Scher,  
Responsable  
SI immobilier,  
Direction  
de l'Immobilier  
de l'Etat*

EN QUOI LA DSİ PARTICIPE-T-ELLE À LA TRANSFORMATION DE L'IMMOBILIER DE L'ÉTAT ?

Depuis 2013, nous déployons un nouveau système d'information *ad hoc* qui repose en grande partie sur des prestataires externes. Ce SIIÉ (Système d'Information Immobilier de l'Etat) concourt à la stratégie de modernisation et de rationalisation de l'immobilier de l'État grâce à une meilleure connaissance des 180 000 bâtiments qui composent le parc. Cela nous a permis de recenser le nombre d'agents concernés, identifier les services occupants, les consommations d'énergie, le taux d'occupation, les contrats de prise à bail, état sanitaire des bâtiments etc. Nous avons aussi développé des outils liés à la gestion des prises à bail, des conventions d'occupation internes à l'État. Les données sur la valeur et l'état des bâtiments, ont permis de savoir s'il convenait de les conserver, ou de réaliser des travaux, ou bien de les céder. Toutes les données remontent dans des outils de data visualisation, pour faciliter la prise de décision des différents acteurs.

«TOUTES LES DONNÉES REMONTENT DANS DES OUTILS DE DATA VISUALISATION, POUR FACILITER L'AIDE À LA PRISE DE DÉCISION.»

## PACTE, PTNB, PLAN BIM 2022, COMMENT CES PLANS GOUVERNEMENTAUX SE TRADUISENT-ILS EN MATIÈRE DE SI?

Dans le domaine de la transition énergétique nous fournissons à l'ADEME des data sur les consommations d'énergie et les progrès réalisés pour chacun de nos bâtiments. Ces informations sont rendues obligatoires par un nouveau décret sur l'immobilier tertiaire. Nous avons donc déployé auprès de tous les ministères la solution Deepki, une application pour le suivi des fluides immobilier (OSFI). Les informations sont remontées dans un *data manager*, géré par des "Energy Managers" qui accompagnent la direction des achats de l'État (DAE) dans le pilotage des contrats et des consommations. Deepki est aussi couplé à notre SIIe pour réaliser des suivis et des projections de consommation. Enfin, dans le cadre du plan de relance 2020-2021, la DIE va bénéficier de 2,7 milliards d'euros pour réaliser des travaux de rénovation énergétique après avoir lancé des appels à projets à l'été 2020. Nous mettons donc en place un outil de collecte des informations nécessaires pour valider les budgets demandés par les porteurs de projets, calculer le gain énergétique de leurs propositions, et l'avancement de leurs travaux.

## EST-CE QUE L'ON PEUT DIRE QUE LA TRANSFORMATION ACCÉLÈRE?

En 2006, l'Etat a pris conscience de la nécessaire réforme des modalités de gestion de son vaste parc immobilier, en confiant le rôle de l'État propriétaire au service France Domaine qui a posé les fondamentaux, les règles, les premiers outils de connaissance de ce parc immobilier. En 2016, ce service de la DGFIP est devenu la Direction Immobilière de l'Etat qui disposait alors de structures régionales et informatisait à un rythme soutenu ses nouveaux processus. Depuis 2020, le projet d'une politique immobilière de l'Etat encore plus ambitieuse conduit à repenser notre SIIe et définir les bases d'une transformation digitale en profondeur pour l'orienter vers une offre de services aux occupants.

**PAR  
TIE  
O2**



e transformer, c'est tout d'abord revoir son organisation en interne. Les nouvelles pratiques citées plus tôt requierent, en effet, de réunir des fonctions peu habituées à collaborer

particularités, les Services Généraux pour le choix du matériel et de l'aménagement et la Communication pour informer et acculturer les salariés. Enfin, il ne faut pas hésiter à déclencher une expertise des Instances Représentatives du Personnel, lors de

## COMMENT SE TRANSFORMER ?

par le passé. Les experts ayant participé à la *Task Force « Repenser l'immobilier tertiaire »* se sont tout d'abord accordés sur le fait que ces projets de transformation doivent découler de la vision du CoDir/ComEx. Leur conception doit ensuite être le fruit d'une collaboration pluripartite. Ces « états-généraux » de l'immobilier réunissent la Direction Immobilière et le CoDir/ComEx, bien entendu. Les Ressources Humaines pour tenir compte, entre autres, de la dimension QVT et veiller à l'efficacité de l'environnement de travail. La DS1 pour bâtir l'architecture adéquate et sélectionner les outils de travail à distance. Les métiers pour prendre des décisions adaptées à chacune de leurs

consultations du CSE par exemple, concernant l'aménagement, le choix du mobilier et des équipements ou les modalités du télétravail pour intégrer la voix des collaborateurs.

Se transformer, c'est aussi être plus agile face à ce qui est difficilement prévisible à moyen et long terme : hausse des loyers, crise économique, crise sanitaire, croissance rapide... Certaines entreprises écartent les baux 3/6/9 pour considérer une offre plus flexible ou plus servicielle. Baux traditionnels augmentés, *coworkings* loués à l'heure ou au poste... Grands groupes, TPE/PME ou encore *freelances* se laissent séduire. Ces espaces accueillent

•••

« CES PROJETS DEMANDENT DE REPENSER L'ORGANISATION, D'IMPLIQUER DES FONCTIONS PEU HABITUÉES À COLLABORER ET DE VEILLER AU MAINTIEN DE LA CULTURE D'ENTREPRISE. »

••• temporairement ou de manière pérenne l'intégralité des effectifs d'une entreprise, un projet innovant, des consultants ou commerciaux nomades, une équipe en mission de courte durée.

Nombre des transformations citées dans ce livre blanc (télétravail, *desk sharing*, nomadisme) posent la question de l'appropriation et de la pérennité de la culture d'entreprise. Comment rassembler derrière les mêmes valeurs et assurer l'émulation lorsque les collaborateurs sont éloignés du siège

de l'entreprise, représentation concrète de son image de marque et de sa communauté? Pour que ces projets soient acceptés, la première condition est d'interroger les collaborateurs sur ce qu'ils attendent de leur espace de travail. Sondage et *monitoring* de l'utilisation des nouvelles applications s'avèrent alors utiles.

Autre fondamental : pour ne pas rencontrer de résistance, les transformations proposées doivent avoir un sens, être au service de l'humain. Un sens qui doit pouvoir être rappelé, démontré et soutenu par le *Top Management*.

Plus concrètement, les actions pour créer et maintenir la culture d'entreprise peuvent prendre différentes formes. Au quotidien, des FAQ très complètes peuvent servir de références aux collaborateurs, les outils de collaboration à distance permettent également de conserver les échanges continus entre les membres d'une même équipe.

Pour remplacer les « collisions fortuites », des tchats aléatoires peuvent être proposés aux collaborateurs. Et

« POUR NE PAS  
RENCONTRER DE  
RÉSISTANCE, LES  
TRANSFORMATIONS  
PROPOSÉES DOIVENT  
AVOIR UN SENS, ÊTRE AU  
SERVICE DE L'HUMAIN. »

pour concrétiser ces différents échanges virtuels, l'organisation de rendez-vous ritualisés sont recommandés.

Ils seront hebdomadaires pour le travail en équipe, moins réguliers mais plus « événementialisés » à l'échelle de l'entreprise dans son ensemble.

Enfin, la distance suppose une transformation et un accompagnement du rôle de *manager*. Ils doivent apprendre à ne pas être trop distants, sans être dans le sur-contrôle. Adopter la culture du résultat plutôt que du présentiel et baser la relation sur la confiance.

# Rapport de bord

*Avis d'expert*



## *n'est pas une cathédrale!"*

**A**jourd'hui, nous vivons en 2020 la fin du bureau tel que nous le connaissons depuis 150 ans, l'activité du travail s'est enfin débarrassée de la sacro-sainte présence au bureau ! Après plus de 25 ans de révolution (digitale, émergence du télétravail, crise sanitaire), notre environnement de travail est résolument devenu hybride. Si plus de 80% des collaborateurs souhaitent pouvoir continuer à distance régulièrement, le cadre est encore à définir. Près de 40% des collaborateurs restent inquiets des conditions de travail à domicile !

Trois données d'entrée nous semblent essentielles à prendre en compte :

- **Critère humain:** les attentes des salariés doivent être au cœur du dispositif. Le confinement a démontré que le travail de bureau peut s'effectuer sans bureau, sans réduire la performance. Il a aussi montré que cela convient parfaitement à certains, tandis que d'autres aiment la sociabilité du bureau. La liberté de choisir son lieu de travail semble être le préambule du bureau de demain, autour duquel les équipes pourront co-construire leurs nouvelles habitudes. Charge à l'immobilier de se (re)penser comme un

service répondant à leurs besoins.

• **Critères culturels et managériaux:** derrière la transformation de la géographie du travail se joue une transformation culturelle. À distance, il n'est ainsi plus possible de démontrer sa performance par sa simple présence. Terminée la comédie, la question se pose désormais en termes d'objectifs atteints ou non ! Les entreprises doivent donc miser sur l'accompagnement managérial et investir dans la durée pour tirer parti des nouveaux modèles d'organisation du travail.

• **Critère financier:** en temps de crise, la maîtrise des coûts est une priorité pour toutes les entreprises. L'immobilier représentant souvent le 2ème poste de dépenses, la tentation est grande de réduire ses surfaces en propre et de s'appuyer sur des solutions flexibles (*coworking, flex office*, télétravail). Toutefois, les

marges de manœuvres dépendent des engagements en bail 3/6/9 souvent rigides et difficiles à résilier. Le travail flexible devra en tenir compte pour construire un "*Business Case*" global, viable à long terme.

D'autres aspects plus opérationnels (sécurité, environnement IT et outils) sont bien entendu à prendre en compte. Néanmoins, ces trois axes doivent structurer la réflexion pour aboutir à une stratégie de « travail flexible » et à la demande - "*Workspace As a Service*" - efficace, inspirante et capable d'attirer les talents.

# BAPTISTE BROUGHTON



*Co-fondateur,  
Neo-Nomade*

# TÉMOIGNAGE TELIOUVAUE

*Entretien*

## «Le télétravail socle d'un New way of working»



*Christophe Pont,  
Directeur  
Environnement de  
Travail, Generali*

COMMENT LES MODES ET ESPACES DE TRAVAIL SE SONT-ILS TRANSFORMÉS CHEZ GENERALI?  
DANS QUELS OBJECTIFS?

La technologie a rendu le travail moins sédentaire: téléphonie sur IP, données stockées sur un serveur, outils de visioconférence... Generali s'est emparée du sujet il y a 5/6 ans en ouvrant des accords de télétravail. Avant la pandémie, 45% des collaborateurs avaient signé cet accord pour une moyenne d'1,5 jour de télétravail. Bien que la majorité du travail se réalise toujours sur le site, le point de gravité du travail se décentre: à la maison, dans des lieux publics ou dans un de nos télécentres. Nous utilisons deux types de tiers-lieux. Les premiers accueillent entre 50 et 80 personnes au sein de 5 sites situés en région parisienne. Les seconds, près d'une cinquantaine à date, ciblent notre réseau de commerciaux en région. Chacun de ces lieux répond à un cahier des charges précis en matière d'accessibilité, de qualité et de sécurité de l'espace de travail et sont utilisés «à la carte».

Le télétravail a ouvert l'opportunité de mettre en place ce que nous appelons le *New way of working*, soit utiliser moins mais mieux nos mètres carrés. Ces derniers ont été réaménagés en fonction des usages spécifiques à chaque métier. Certains salariés,

comme les gestionnaires, sont très sédentaires, *a contrario* les commerciaux sont très nomades, les chefs de projet sont hybrides avec une présence forte sur site mais ils « naviguent » entre leurs postes et les salles de réunion. Nous travaillons aujourd’hui sur les ratios de mobilité. Pré-Covid, nous avions opté pour 75 postes pour 100 personnes. Le contexte actuel nous permet d’aller plus loin dans notre réflexion et de faire évoluer notre proposition. La réduction des coûts n’est pas notre objectif. Ce qui n’est plus dépensé en mètre carré ou en déplacement est réalloué aux nouveaux outils numériques et au change management.

## QUEL APPORT DE LA DONNÉE DANS CETTE TRANSFORMATION ?

La data nous permet une meilleure appréhension du réel. Nous avons donc installé des capteurs de présence dans les salles de réunion et sur les postes de travail pour obtenir une image fidèle du taux de présence. Ces informations sont partagées et accessibles sur le *smartphone* des collaborateurs, ce qui leur permet de savoir si les différents espaces sont disponibles ou non. En cette période de confinement, nous avons beaucoup moins de personnes présentes (2 à 3%). Cela nous permet de savoir combien elles sont, où elles devraient s’installer en temps normal, et de les regrouper sur un seul étage, le tout en temps réel. D’autres types de capteurs nous permettent également de mieux piloter le passage des équipes de ménage ou l’approvisionnement en fournitures.

«CE QUI N'EST PLUS DÉPENSÉ EN MÈTRE CARRÉ  
OU EN DÉPLACEMENT EST RÉALLOUÉ  
AUX NOUVEAUX OUTILS NUMÉRIQUES  
ET AU *CHANGE MANAGEMENT*.»

PAR  
TIE  
03



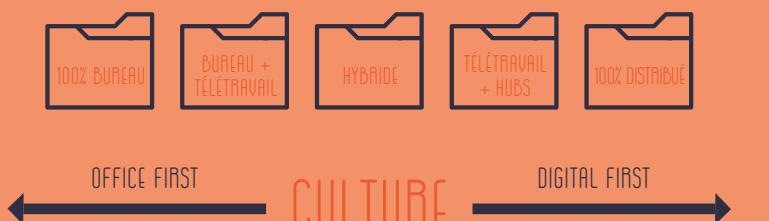
ans nul doute, les modes de travail changent et la crise sanitaire de 2020 a fortement accéléré cette transformation. Bien que la maturité des entreprises françaises à ce sujet soit très hétérogène, toutes se

favoriser la créativité et maintenir la culture d'entreprise.

Cette gestion du changement commence par l'agencement de l'espace de travail en lui-même. En 2015, Rob Harris publie *The Changing of The Workplace and The Future of Office Space*. Dans cet article, le chercheur dessine un futur des lieux

trouvent face aux mêmes défis : assigner un nouveau rôle à l'environnement de travail sur site, organiser, former,

de travail. L'occupation est plus dense et intensifiée, avec la généralisation des espaces de bureaux en *open space* ou en



Source : Infographie « Télétravail : 5 scénarios », Neo-Nomade, 2021

«LES DÉFIS DE  
L'IMMOBILIER  
TERTIAIRE NE SONT  
PAS SEULEMENT CEUX  
DES DIRECTIONS  
GÉNÉRALES ET  
IMMOBILIÈRES. DRH  
ET DSI SONT AUSSI  
DIRECTEMENT  
IMPLIQUÉES.»

••• *flex office*. En contrepartie, Harris envisage un bureau fortement inspiré du secteur de l'hôtellerie, avec une forte dimension servicielle et une importance de sa localisation. Ces services font également de l'aménagement de l'espace de travail un des éléments centraux de la QVT. Le chercheur prédit une mise en avant de la «collaborativité», avec une attention particulière donnée à la bonne circulation de l'information. Enfin, l'immeuble en lui-même aura, selon lui, une forte dimension immatérielle et se

veut être la vitrine de l'image de l'entreprise. Cette transformation, nous l'avons constatée en 2020, et ce mouvement est accentué par la crise sanitaire. Après plusieurs mois tenus éloignés de leur lieu de travail, les salariés attendent de leurs bureaux qu'ils leur fournissent des ressources qu'ils ne peuvent trouver chez eux. Elles sont tout d'abord matérielles: imprimantes, grands écrans, dépannage informatique, etc. Mais aussi et surtout immatérielles. Le bureau est le lieu où retrouver une dynamique collective, difficile

« LES BUREAUX SERONT PROBABLEMENT MOINS GRANDS MAIS PLUS IDENTITAIRES, PLUS PUISSANTS DANS L'EXPÉRIENCE, PLUS SOCIAUX ET PLUS COLLECTIFS. »

à remplacer par des outils informatiques. Où former les plus jeunes et les nouvelles recrues. Où faire émerger des rencontres fortuites et de nouvelles idées, soit le fameux « coefficient de collision » conceptualisé par The Boston Consulting Group. Après la crise, chaque entreprise placera différemment le curseur entre un temps de travail passé intégralement au bureau et une pratique de travail 100% distribué. Un équilibre spécifique aux particularités de leurs secteurs d'activités, aux usages de leurs salariés, aux besoins de leurs clients.



## *“Le Change management construire un nouveau rôle”*

**L**a pandémie de Covid-19 et le confinement ont contraint l'activité tertiaire à adopter, voire massifier, instantanément le mode de travail à distance. Sans encadrement ni préparation (souvent dû à l'absence d'outils de collaboration, d'un manque de sécurisation des communications et des données), la plupart des entreprises ont pu constater un faible impact sur leur productivité.

Cette expérience subie a permis aux entreprises de découvrir que le modèle de travail à distance fonctionnait. Il est permis de penser que le monde du travail

changera durablement. Il sera alors impératif d'assigner un rôle au bureau et de transformer les pratiques managériales. Il faudra nécessairement trouver les justes équilibres entre : présentiel et télétravail, vies personnelle et professionnelle, souhaits des salariés et impératifs de l'entreprise. Au regard des communications de certaines entreprises, la transformation des pratiques de travail semble s'orienter vers une pérennisation du télétravail pour une grande partie des collaborateurs dont la fonction le permet.

Cette augmentation de la production à domicile devra s'accompagner d'organisations

plus fluides.

Toutefois la diminution de la présence au bureau pose d'ores-et-déjà la question de l'intégration des nouveaux entrants, de la formation des jeunes collaborateurs et de la transmission de la culture d'entreprise. Pour attirer et retenir les meilleurs profils, il s'agira donc de créer des espaces de travail et une culture d'entreprise autour de valeurs adaptées aux nouveaux usages. Cette transformation managériale s'orienterait vers une autonomisation et une responsabilisation des collaborateurs, de nouveaux modèles d'évaluation, de production et commerciaux, et de la souplesse entre télétravail et présentiel.

De plus, il faudrait également influer sur les métiers des RH dans le recrutement et la gestion quotidienne des talents, et les métiers du SI dans l'intégration de nouveaux outils. Enfin, ce modèle résolument ouvert et flexible,

générateur de mouvements et de flux physiques et digitaux, va lancer un nouveau défi : la gestion de la confidentialité et la sécurité des données (y.c. cybersécurité). Ces évolutions devront donc être supportées par le digital et l'immobilier, et nécessiteront une étroite collaboration entre les fonctions immobilières, SI et RH, aux fins d'offrir aux collaborateurs et aux managers un environnement favorable à leur développement et à la performance de l'entreprise.

## JÉAN-BAPTISTE BILLY



*Directeur des Projets  
Immobiliers France,  
Capgemini*

# TÉMOIGNAGE TRÉTIENUE

*Entretien*

## « Co-construire une expérience de travail »



Tristan Roche,  
Directeur  
immobilier,  
Voyages SNCF

### AVEZ-VOUS ADOPTÉ DES MODES ET DES ESPACES DE TRAVAIL FLEXIBLES? POURQUOI?

Nous avons dû mettre le télétravail en place de manière très rapide et radicale (5 jours/5) pour le confinement de mars 2020. Bien que soudaine et non préparée, cette expérience est plutôt positive car la majorité des effectifs a demandé à conserver quelques jours de télétravail. Cela va nous permettre de libérer des postes plus facilement et donc de mettre en place le *flex office* fin 1er semestre 2021. Plus qu'immobilier, le projet est avant tout RH car il inclut un grand volet expérience collaborateur et expérience managériale. Le niveau de *desk sharing* retenu est établi en fonction du gain d'espace nécessaire à la réintégration d'une équipe; le basculement en mode *flex office* est ainsi cranté. Nous cherchons simplement à pouvoir intégrer des collaborateurs jusqu'ici hébergés dans des prises à bail externes, sans avoir à faire un gros investissement de travaux. Notre culture d'entreprise fait que ce projet doit être mené dans la co-construction. Ainsi, nous avons monté un groupe de travail qui se réunit en ateliers, qui gère l'affectation des postes par «village» et nomme des ambassadeurs pour chacune de ces zones.

## EN QUOI LA DONNÉE TRANSFORME-T-ELLE VOTRE MÉTIER?

Bien que l'immobilier soit un enjeu fort pour Voyages SNCF, il n'en représente pas le cœur de métier. La data se trouve donc plutôt du côté du *corporate*. En revanche, j'ai mis en place un tableau de bord pour piloter les 24 000 m<sup>2</sup> du CNIT. Cet outil, développé en interne, me permet de visualiser facilement les principaux KPIs relatifs à une occupation efficiente. Si ces données sont modestes en quantité, elles sont très fiables et me soutiennent au quotidien pour avoir accès aux baux, à leurs échéances, au taux d'occupation/de vacances, aux niveaux de loyer, etc.

## QUELLES SERONT LES GRANDES ÉVOLUTIONS DE VOTRE MÉTIER À MOYEN TERME?

Le métier de Directeur Immobilier va de plus en plus collaborer avec d'autres métiers qui participent à l'expérience travail, comme la DRH ou la DSI. Chez Voyages SNCF, en effet, les nouveaux projets et services digitaux apportés aux collaborateurs ont la plupart du temps une résonance immobilière (locaux pour des roulants, locaux de ventes, salons grands voyageurs, etc.).

Le Directeur Immobilier ne sera plus seulement celui qui veillera à trouver la meilleure «coque» aux projets mais aussi celui qui va challenger le besoin au contact de ceux qui l'expriment, les développeurs. Ces projets sont traités dès la phase amont avec les RH et le service communication pour rassurer et enthousiasmer notre public. Je pense également que le Directeur Immobilier sera attendu pour garantir une certaine flexibilité des ressources notamment pour amortir les plaques projets qui vont se succéder de plus en plus rapidement.

«LE DIRECTEUR IMMOBILIER VA DE PLUS EN PLUS COLLABORER AVEC D'AUTRES MÉTIERS QUI PARTICIPENT À L'EXPÉRIENCE TRAVAIL.»

## *Conclusion*

# « QUELS ESPACES DE TRAVAIL EN 2030 ? »

**DES BÂTIMENTS PLUS INTELLIGENTS PILOTÉS PAR LA DATA,  
DES BUREAUX PLUS FLEXIBLES ET OCCUPÉS PLUS DENSÉMENT,  
DES SERVICES PLUS VARIÉS... LA TRANSFORMATION DE  
L'IMMOBILIER TERTIAIRE EST EN MARCHE.**



es crises économiques, sociales et plus récemment sanitaires ont accéléré et diffusé plus largement le mouvement. Pour être acceptés, ces changements profonds doivent avoir du sens, correspondre aux usages des collaborateurs qui doivent être impliqués dans les décisions prises pour conduire les projets de transformation.

Si la flexibilité et le télétravail sont aujourd’hui de mise, les attentes des collaborateurs en matière de services et de contrôle de leur espace-temps

de travail s’accroissent. Et puisque le bureau n'est plus indispensable au quotidien, les entreprises doivent lui assigner un nouveau rôle. Celui de pourvoir aux salariés des ressources matérielles et immatérielles qu'ils ne peuvent trouver ailleurs. L'espace commun de travail revêt également des dimensions plus symboliques : représentation de la culture de l'entreprise, vitrine de ses valeurs et de son savoir-faire.

La littérature scientifique, comme les travaux de Rob Harris ou le rapport annuel du British Council for Offices,

# « LES ESPACES DE DEMAIN NE LIAVANT PAS

par exemple, dessinait il y a cinq ans un futur que nous connaissons déjà en 2020, dans un mouvement accéléré par la crise. L'EBG et ses partenaires Capgemini, Kardham et Neo-Nomade ont interrogé les participants lors de ce cycle de conférences et d'ateliers sur la manière dont ils envisageaient l'immobilier tertiaire d'ici à 2030. Ces derniers prévoient une accentuation des tendances actuelles face à une recrudescence des risques et des incertitudes (cyberattaques, pandémies, climat, géopolitique). Dans un contexte VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*), les

stratégies d'immobilier tertiaire devront garantir aux salariés un environnement de travail confortable et sécurisé, au meilleur coût. Les partenaires privilégiés des Directions Générales et des Directions Immobilières dans la conduite de ces nouvelles évolutions seront sans conteste les DRH et les DSIs.

Les premiers pour veiller à l'efficacité des environnements de travail, et les seconds pour accompagner les prises de décisions via des données qui seront le socle de prédictions aisément disponibles et fiables.

# **Annexes**



---

## **Le lexique, les participants et les partenaires**

# LEXIQUE

## ACTIVITY BASED WORKING

L'*Activity Based Working* repose sur le choix des personnes à décider de l'environnement dans lequel elles souhaitent travailler, celui qui leur convient le mieux en fonction de leur activité. Cette approche s'appuie sur le fait que les employés effectuent des activités variées dans leur travail quotidien et que, par conséquent, divers environnements de travail et différentes technologies sont nécessaires dans le but de mener à bien ces activités.

## *Bureaux à partager*

## BUILDING OPERATING SYSTEM (BOS)

Système d'exploitation permettant de faire le lien entre un bâtiment réel et son jumeau virtuel, entre un bâtiment et ses données d'une part, et les services d'autre part. Pour apporter des services, le bâtiment doit aussi contenir un réseau fédérateur IP multi usages, des équipements interopérables et découplables, des *drivers* pour objets connectés, et des API pour l'échange

entre logiciels.

## *Smart Buildings Alliance*

## COWORKING

Espaces de travail collaboratif qui rassemblent des indépendants, TPE, startups et salariés d'entreprises, plus ou moins grandes. La consommation des espaces se fait à l'heure, à la journée ou au mois, en prestation de service uniquement (et non en bail 3/6/9 traditionnel). L'accent est mis sur le service, l'accueil et l'interaction, l'interaction entre les membres.

## *Livre Blanc, Coworking*

## *Les nouveaux Bureaux de l'entreprise, Neo-Nomade*

## FLEX OFFICE OU "BUREAU DYNAMIQUE"

Principe d'aménagement qui consiste à désattribuer les bureaux, généralement dans des espaces de travail de type *open space*. Les salariés n'ont plus de poste de travail attitré. Le point de repère du collaborateur devient son casier dans

lequel il range chaque soir ses affaires personnelles pour les réinstaller à une place différente, selon les disponibilités, le matin suivant.

**[www.worklabs.com](http://www.worklabs.com)**

### OPEN SPACE

Désigne un espace regroupant plusieurs bureaux individuels sur un plateau ouvert. Il est alors pensé en rupture avec les enfilades de bureaux fermés le long d'interminables couloirs sombres.

**[www.worklabs.com](http://www.worklabs.com)**

### QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

La QVT correspond à un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt au travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

***Dictionnaire du droit du travail,  
éditions Tissot***

### TRUX DE COLLISION

Calcul du nombre de rencontres fortuites générées par un agencement spécifique des espaces de bureau dans l'objectif de faire émerger des idées innovantes.

***The Boston Consulting Group***

### TRAVAILLEURS NOMADES

Personnes dont la fonction nécessite un haut niveau de mobilité, partagées entre le bureau, le domicile et tout autre lieu.

***Eurofound, 2017***

# LES PARTICIPANTS



# À LA TASK-FORCE



# TRANSFORMER LE LIEU ET LA MANIÈRE DE TRAVAILLER DE VOS COLLABORATEURS

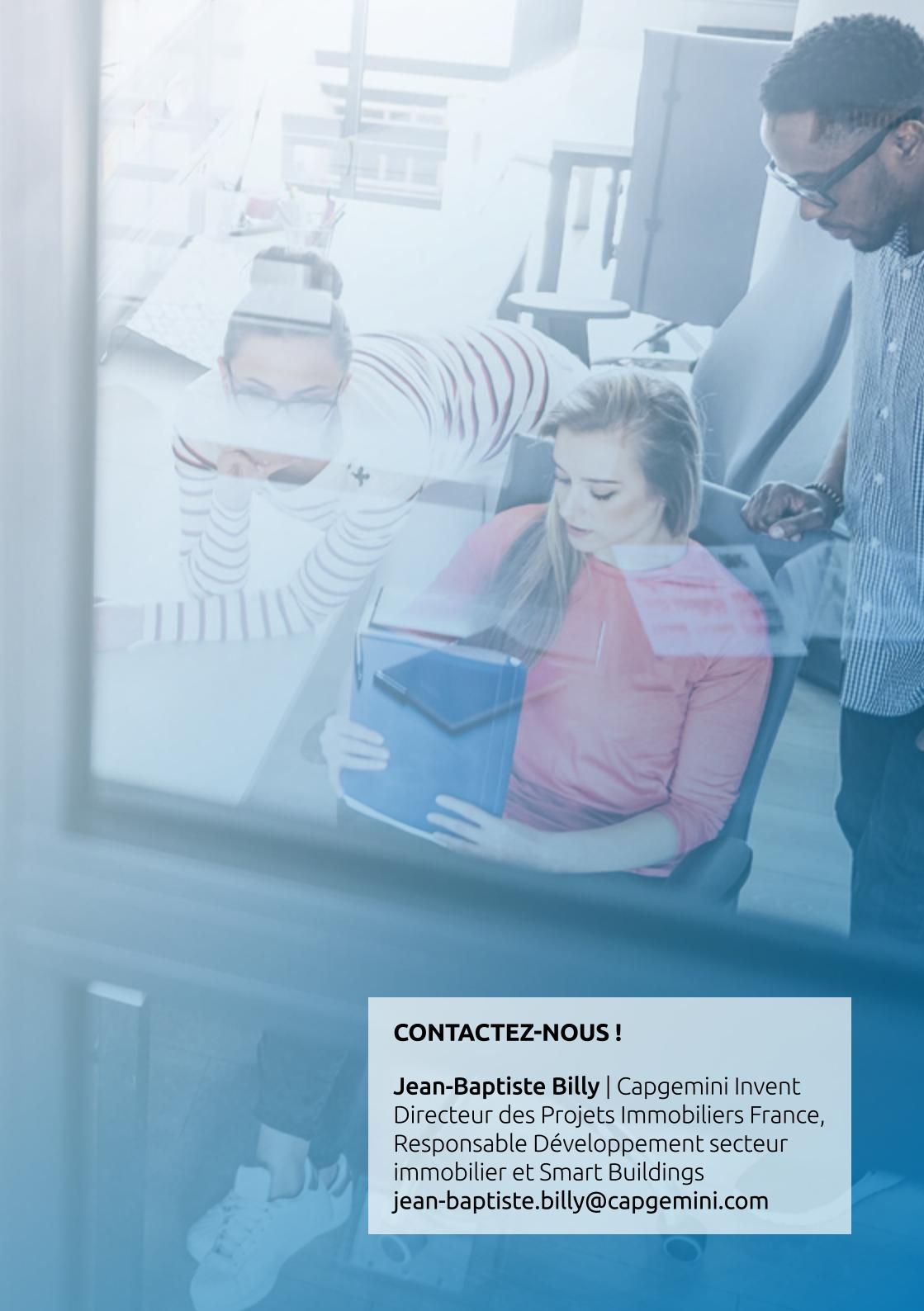
Le contexte sanitaire de l'année 2020 a profondément changé notre façon de vivre et de travailler.

Les tendances déjà présentes les années précédentes se sont accélérées et **travailler loin de son bureau physique est à présent une réalité.**

Alors que le confinement a touché une part importante de la population mondiale et que les entreprises ont subi des perturbations importantes. Il est désormais primordial de repenser nos modèles opérationnels et **notre manière de penser nos espaces de travail.**

Quatre leviers au sein de l'entreprise sont à considérer dans un ensemble cohérent pour développer un business case : **la nouvelle proposition de valeur vis-à-vis des collaborateurs, l'évolution des modèles opérationnels, le parc immobilier et son agencement associé à un environnement de travail plus digital.**

Nous vous accompagnons sur ces 4 dimensions.



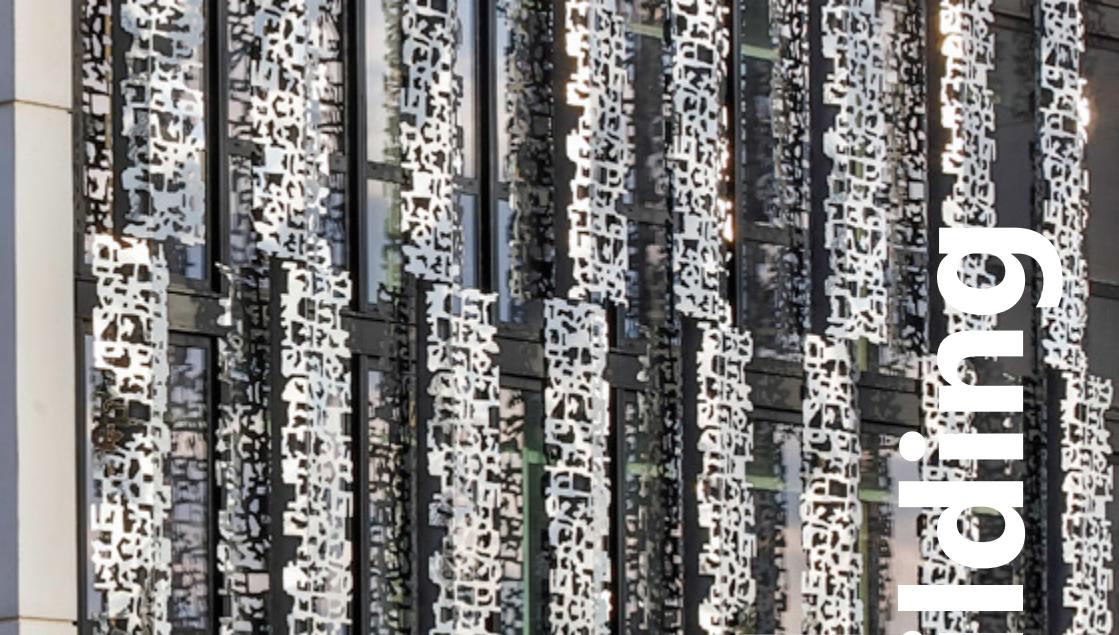
## CONTACTEZ-NOUS !

**Jean-Baptiste Billy** | Capgemini Invent  
Directeur des Projets Immobiliers France,  
Responsable Développement secteur  
immobilier et Smart Buildings  
[jean-baptiste.billy@capgemini.com](mailto:jean-baptiste.billy@capgemini.com)



“

**Pour que chaque m<sup>2</sup> soit un m<sup>2</sup> utile et bénéfique,  
nous cultivons le dialogue passionné afin de  
produire des solutions ingénieuses.»**

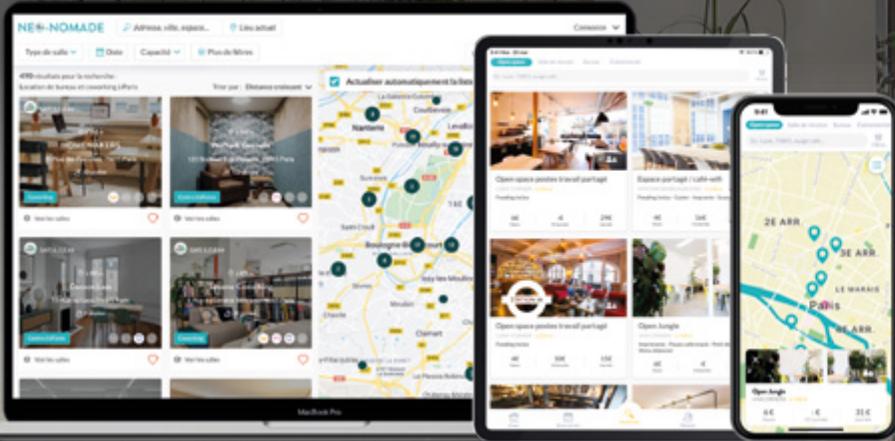


# Beyond building

Nos 400 collaborateurs vous accompagnent  
dans la globalité de votre réflexion immobilière,  
de la stratégie en amont à la concrétisation  
de votre projet immobilier, en France  
ou dans le monde.

- 
- Conseil
  - Architecture
  - Design d'espaces
  - Ingénierie
  - Digital

# NEO-NOMADE



SITE : [WWW.NEO-NOMADE.COM](http://WWW.NEO-NOMADE.COM)



## A LA RECHERCHE D'UN BUREAU FLEXIBLE ?

Trouvez le coworking qui conviendra à votre équipe et votre projet d'entreprise



## DES COLLABORATEURS HORS DE VOS LOCAUX ?

Offrez aux télétravailleurs & nomades un accès au plus large réseau avec +1000 coworking en France

# LIBÉREZ-VOUS DES CONTRAINTES DU BUREAU

pour rendre le quotidien de vos collaborateurs plus épanouissant, optimiser vos espaces de travail et faire des économies !

PARLEZ NOUS DE VOTRE BESOIN

EMAIL : [CONTACT@NEO-NOMADE.COM](mailto:CONTACT@NEO-NOMADE.COM)

TEL : 0179732020



BESOIN D'OPTIMISER VOTRE  
IMMOBILIER D'ENTREPRISE ?

Reprenez le contrôle de vos m<sup>2</sup>, sans les contraintes du bail 3/6/9



CONCILIER QUALITÉ DE  
VIE & TÉLÉTRAVAIL ?

Définissez les modalités pour plus de bien-être et de performance



*Le premier think-tank français  
sur l'économie et l'innovation digitale*

Avec 660 sociétés adhérentes, dont l'intégralité du CAC 40 et du SBF 120 et plus de 160 000 professionnels, l'EBG constitue le principal think-tank français sur l'économie digitale.

L'EBG a pour vocation d'animer un réseau de décideurs, en suscitant des échanges permettant aux cadres dirigeants de se rencontrer et de partager bonnes pratiques et retours d'expérience.

Plus de 200 événements et 25 ouvrages sont réalisés chaque année, permettant de fédérer des décideurs d'entreprises issus de tous les métiers : Directeurs Marketing, Directeurs Digital, DSI, DRH, DG, Directeurs Achats., etc.



Stéphanie Zatenko  
Directrice  
des Opérations  
01 48 01 08 69



Thérèse Nyaben  
Responsable  
Contenu & RP  
01 45 23 05 12



Arnaud Salaver  
Responsable Pôle  
Event  
01 48 01 64 90



Farah Dimassi  
Responsable  
Événements  
01 48 01 65 61

# L'EBG, c'est aussi des publications

*Livrets de synthèse, livres blancs, baromètres, référentiels,  
infographies, Digital Marketing*





Conception graphique: Florence Delplanque-Boulenger  
Rédaction: Delphine Bionne  
Mise en page: Elodie Dages

Impression: Imprimé en France par BAF Imprimerie  
22, rue Marc Seguin - 75018 Paris



Copyright © 2021 EBG-Elenbi,  
Capgemini, Kardham & Neo-Nomade

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit en tout ou partie, sous quelque forme que ce soit, ou encore par des moyens mécaniques ou électroniques, y compris de stockage de données et leur retransmission par voie informatique, sans autorisation des éditions EBG.

La citation des marques est faite sans aucun but publicitaire. Les erreurs ou les omissions involontaires qui auraient pu subsister dans cet ouvrage malgré les soins et les contrôles de l'EBG ne sauraient engager sa responsabilité.

EBG, Capgemini, Kardham & Neo-Nomade

Avec le soutien d'iStock by Getty Images



Le contexte économique, social, environnemental et sanitaire a récemment accéléré la digitalisation de l’immobilier tertiaire, impliquant des transformations culturelles et organisationnelles profondes. L’EBG s’est associé à Capgemini, Kardham et Neo-Nomade pour organiser en 2020 un cycle mêlant conférences et ateliers dont a émergé des réflexions et solutions rassemblées dans ce livre blanc.

*Téléchargez cet ouvrage au format PDF  
sur le site [www.ebg.net/publications](http://www.ebg.net/publications)*

