



Victor Carreau¹
Co-fondateur et CEO,
Comet

Le bureau-hôtel : la solution qui apporte de la flexibilité à la pierre

À l'heure où les modes de travail évoluent rapidement, le secteur de l'immobilier de bureau doit impérativement s'adapter. La crise de la valorisation que nous connaissons met en lumière deux enjeux majeurs : la transformation des usages et la baisse du taux d'occupation. Ce contexte inédit exige des solutions innovantes pour revaloriser les espaces de travail. Entre flexibilité, modularité et activation de services, découvrez comment les bureaux peuvent devenir des hubs sociaux dynamiques et efficaces.

Une crise des usages...

Observée depuis plusieurs trimestres, l'immobilier de bureau traverse une profonde transformation, accentuée par la crise de la valorisation. Deux éléments majeurs en sont les sous-jacents : une crise des usages et une crise de l'occupation.

Premièrement, les usages. Historiquement, le "bureau" désignait le lieu physique où l'on se rendait pour travailler de 9h à 18h. Aujourd'hui, avec l'adoption massive du télétravail par près de 65 % des actifs français (source : TelusUnique 2024), cette conception change.

Les salariés accomplissent les tâches de production à domicile. Au bureau, a contrario, ils se concentrent sur des activités de sociabilisation et de collaboration. Pour ce faire, ils n'ont plus besoin de simples "open spaces", remplis de bureaux individuels, mais d'un "hub social", une ruche dynamique où les rencontres et les interactions sont privilégiées.

Le "bureau" semble finalement de plus en plus mal nommé dans notre belle langue française. À l'origine, désignant un élément de mobilier, le terme est aujourd'hui bien éloigné de ce lieu plus que jamais stratégique pour nos entreprises.

...Vers une crise de l'occupation

L'occupation des bureaux connaît également un déclin significatif.

En Île-de-France, les installations d'entreprises dans des bureaux ont diminué de 8% en 2023 selon Immostat, avec un taux de vacance de 8.4%.

Mais derrière ce que l'on pourrait nommer la vacance de "niveau 1" (les surfaces sont-elles louées ou non), c'est de la vacance de "niveau 2" dont nous devrions

¹ Après avoir commencé sa carrière en tant que consultant en stratégie chez McKinsey & Company, Victor Carreau, diplômé d'HEC, rejoint en 2015 le think tank PJX10 autour notamment de Pierre Kosciusko-Morizet (ex-Priceminister) et Jean-Romain Lhomme (ex-Colony Capital). Il rencontre Maxime Albertus et Nicholas Findling avec qui il partage une ambition : révolutionner le secteur de l'immobilier corporate. Ils s'associent en 2016 pour fonder Comet Meetings. Avec plus de 40 M€ levés en 6 ans, Victor poursuit avec ses associés l'ambition de faire de Comet l'un des acteurs incontournables du Future of Work. Victor Carreau a récemment remporté le prix Mercure HEC des Entrepreneurs et est lauréat du classement Ville de Demain de l'Institut Choiseul.

désormais parler : les surfaces louées sont-elles occupées correctement ou non ? Car derrière cette vacance-là se cache la vacance de niveau 1 de demain.

Les statistiques sont alarmantes, selon une étude CBRE 2023 : **Un taux d'occupation moyen des bureaux de 45 %** et un taux d'occupation supérieur à 60 % pour seulement 12 % des entreprises de plus de 5000 salariés. De plus, 50 % des entreprises visent un équilibre bureau / travail pour leurs salariés.

Cependant, il serait facile de tomber dans un écueil : si l'occupation n'est que de moitié, pourquoi avoir cette deuxième moitié de bureaux inutiles ? Ce taux d'occupation moyen de 45 % étant, par définition, moyen, réduire les surfaces d'immobilier de bureau de moitié ne se révélerait alors pas être une solution pérenne. Car derrière l'occupation, c'est la capacité à continuer d'accueillir ses équipes qui semble être en jeu, ainsi que toute l'expérience employé lors des pics de fréquentation.

Des variations intraweek complexes

Le constat des Directeurs Immobiliers (publication ADI mai 2023)

Il faut dépasser ce taux d'occupation moyen de 45 % et descendre à la maille de la semaine pour déceler les variations dites «intra-week». En effet, ce sont elles qui représentent un défi majeur pour les gestionnaires de parcs immobiliers.

Lorsque 50 % des surfaces sont occupées deux jours par semaine, les 50 % restants représentent un coût énorme pour un faible temps d'utilisation. 43 % des salariés viennent d'ailleurs principalement au bureau pour voir leurs collègues (Comet x YouGov 2023).

Pourtant, réduire la surface de moitié aurait des impacts néfastes : dégradation de l'expérience employé, baisse de la fréquentation et impact sur la culture d'entreprise.

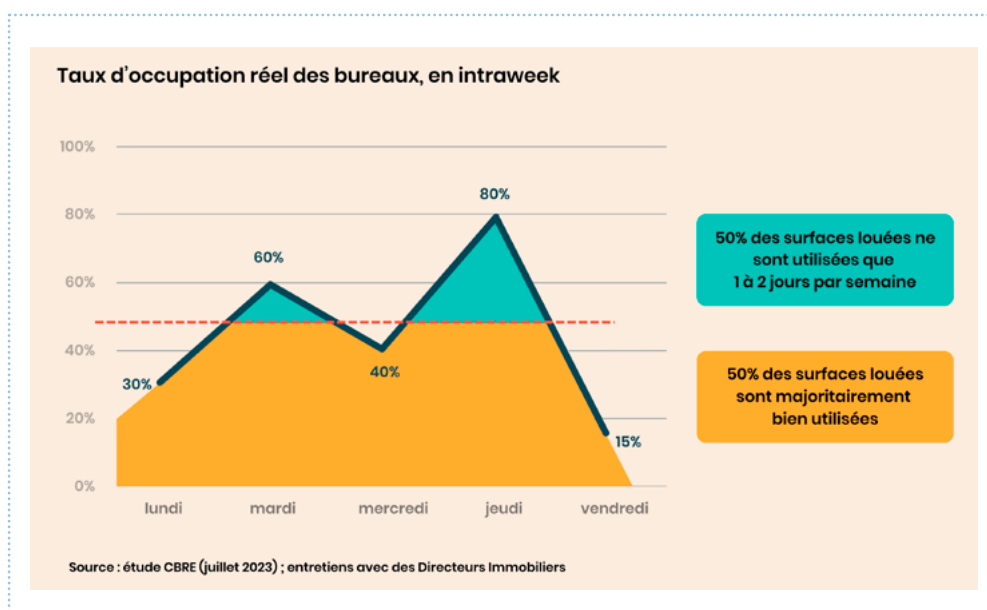
Les variations intraweek en forme de courbe en «M» illustrent la complexité de l'utilisation des bureaux aujourd'hui, face à une alternative simple en apparence : conserver un deuxième poste de coûts de son compte de résultat qui soit structurellement sous-efficace (le status quo), ou réduire significativement ces surfaces et donc le coût associé, décidant alors de ne plus accueillir ses équipes lorsqu'elles souhaitent se réunir mais les forcer à rentrer dans une capacité désormais contrainte. Or, une troisième voie se dessine.

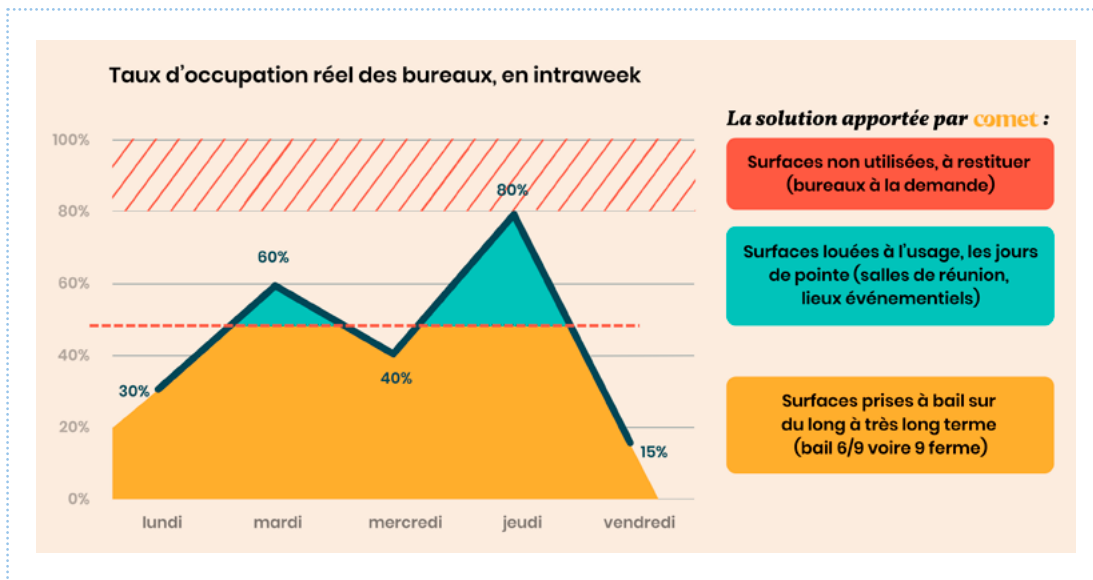
Plutôt que de réduire la surface de manière drastique, les entreprises peuvent repenser l'aménagement et l'utilisation de leurs espaces pour les rendre plus flexibles, plus adaptables aux besoins fluctuants des salariés. En cherchant à sortir de l'alternative manichéenne entre la rigidité des baux et la flexibilité des solutions de bureaux et salles de réunion à la demande. En les conjuguant pour obtenir le meilleur des deux mondes.

Une solution : le "bureau-hôtel"

Face à ce dilemme entre rigidité et coûts significatifs, le "bureau-hôtel" semble émerger comme une solution hybride combinant baux longs et locations flexibles.

42 % des entreprises souhaitent désormais des baux flexibles ne payant que les espaces réellement utilisés (CBRE 2023). Cette demande s'explique par la faible utilisation hebdomadaire des bureaux traditionnels.





La vision centrale derrière ce concept du "bureau-hôtel" revient à l'essence même de l'utilité de la flexibilité : celle-ci est faite pour accompagner des besoins non pérennes, incertains, de courte durée ou sans vraie visibilité. Ce qui n'est pas le cas de 100 % des surfaces de bureau dont un acteur a besoin, quelle que soit son industrie ou sa taille.

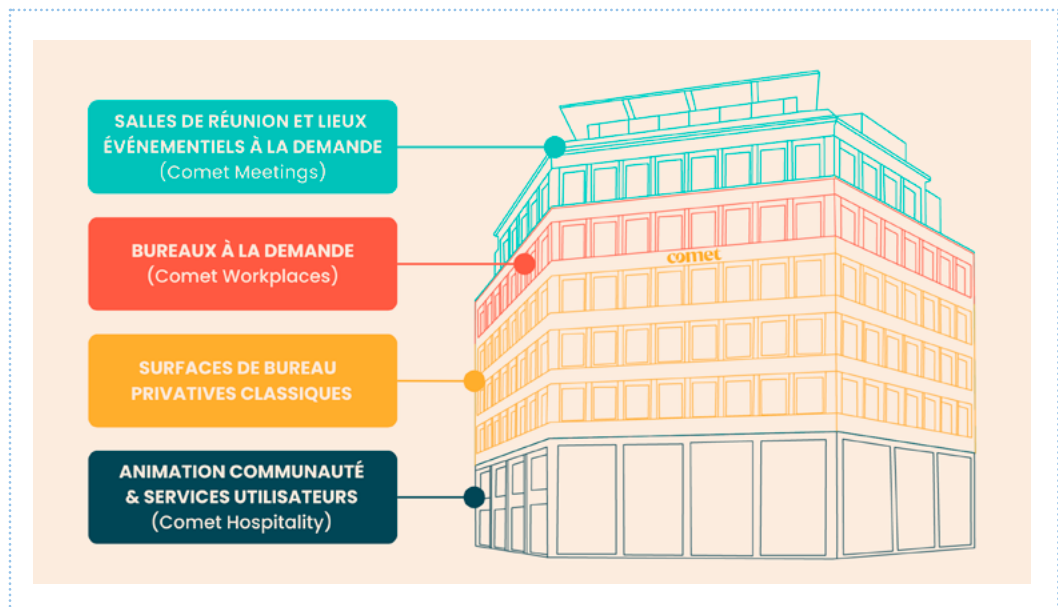
Le "bureau-hôtel" conjugue des espaces loués durablement sous forme de baux long terme avec une offre flexible sur le même site. En conservant 50 % de surfaces en bail classique, les entreprises assurent la stabilité de leurs besoins futurs. Ceux prévisibles, avec un niveau de certitude très élevé, et par conséquent pouvant autoriser la signature d'un bail de longue à très longue durée. Les 50 % de la consommation restante étant structurellement marqués par une incertitude forte dans la prévisibilité du besoin et/ou un nombre limité d'occurrences de leur occupation. Ces espaces sont flexibles

et modulables (bureau à la demande/coworking loués quelques mois ou une année, salles de réunion à la demande pour quelques heures ou une journée...), selon les besoins ponctuels, et avec l'intensité servicielle nécessaire au cas par cas (offre clé en main, restauration événementielle, accompagnement tech, conciergerie, etc).

Exemple d'un immeuble "bureau-hôtel" :

- Étages 9 & 10 : location courte durée (12-24 mois) en coworking
- Étages 6 à 8 : locations flexibles de salles de réunion/événements
- Étages 1 à 5 : socle permanent en baux classiques longs (6-9 ans)

En adoptant ce modèle, les entreprises optimisent leurs espaces, réduisent les coûts inutiles et s'adaptent aux variations hebdomadaires, tout en



préservant l'expérience employée et la culture d'entreprise.

Quels avantages et pour qui ?

Côté collaborateurs, le gain est expérientiel. Pour commencer, exit les bureaux impersonnels ! Le "bureau-hôtel", véritable lieu de vie, offre son hospitalité chaleureuse et ses espaces dédiés à la collaboration et à la sociabilisation. Surtout, finies les journées de tension où personne n'a de place. Les espaces flexibles, consommés et payés à la demande uniquement, s'adaptent jour après jour.

Côté entreprises, le gain est organisationnel et financier : ajustement aisé des surfaces selon la croissance (d'année en année) ou les besoins du jour (adaptation et paiement des espaces au gré de l'affluence), sans se soucier des contraintes spatiales. Flexibilisation de près de moitié du poste de coût immobilier dans les comptes de résultat (pas de consommation = pas de coût), pour au global un coût identique au modèle traditionnel, voire une économie sèche pour l'utilisateur. De la flexibilité et une expérience collaborateur décuplée, sans pour autant payer davantage : le meilleur des deux mondes.

Côté investisseurs, le "bureau-hôtel" permet de générer un solide EBITDAR grâce aux flux financiers diversifiés : baux longs, locations flexibles plus génératrices de marge, sécurisation des utilisateurs ayant signé leurs baux par une offre flexible et servicielle inouïe.

Un modèle économique gagnant

Financièrement, le "bureau-hôtel" s'appuie sur la flexibilité et les économies d'échelle. Les surfaces en bail long permettent la sécurisation de durées plus longues sur les baux et de loyers *Prime*, car

bénéficiant des services premium de l'ensemble. À l'inverse, les surfaces opérées en bureaux et salles de réunion à la demande peuvent représenter, pour un opérateur sachant opérer efficacement, une capacité à payer un loyer très augmenté par la génération d'EBITDA.

Avantage clé pour l'utilisateur enfin : un lieu unique où trouver tous ses besoins, voire un contrat unique regroupant son bail classique et un portefeuille de surfaces flexibles (coworking, salles de réunion...) Le tout opéré par un acteur unique, contrepartie de l'entreprise utilisatrice.

Le bureau désormais n'est plus simplement un lieu de travail, mais le centre névralgique de l'entreprise, un lieu de collaboration et de sociabilisation. Le bureau est désormais bien plus qu'un poste de coûts, également, mais un produit qui se paie à l'usage. C'est un produit qui s'adapte aux besoins de ses consommateurs, qui sont d'ailleurs à présent au nombre de deux : l'entreprise utilisatrice et ses employés. En repensant les usages et en adoptant des solutions servicées et flexibles, le "bureau-hôtel" permet de revaloriser durablement l'immobilier tertiaire, contribuant à le sortir de la crise des usages et des valorisations dans laquelle il se trouve depuis la pandémie de Covid19.

Apporter de la flexibilité à la pierre n'est plus une option pour les acteurs qui la détiennent, mais une nécessité, au risque de voir passer cette évolution des usages du bureau (comme Nokia a vu la photographie numérique supplanter la photographie argentique, sans s'en saisir). Une simple illustration redessinant le partage de la valeur et les liens -nécessairement plus forts encore demain- entre propriétaire et opérateur.

Car qui souhaite voir passer ce changement de paradigme sans y jouer un rôle central ?