

Future of Work

Travail hybride : l'heure du bilan

REPORT

CBRE RESEARCH
DÉCEMBRE 2025



Edito



Marion VION-DURY
Research Associate Director
en charge du Thought
Leadership

Le bureau contre-attaque !

Cinq ans après le COVID, le télétravail semblait être une pratique durable et incontournable mais les récentes communications sur un retour au bureau se multiplient et sèment le doute. Loin d'être stabilisé, le travail hybride est en pleine redéfinition. JP Morgan Chase, Tesla, Microsoft, ou encore Zoom (ironie du sort pour une entreprise qui a prospéré sur le distanciel !) ont fait les gros titres de la presse. Aux Etats-Unis particulièrement, la liste des entreprises rappelant massivement leurs employés au bureau s'allonge. Les entreprises françaises (JC Decaux, SG, Air France...) ne sont pas en reste, avec parfois, à la clé, des conflits sociaux.

Trêve de guerre des talents, alors que le marché des cadres ralentit, faut-il croire que les entreprises imposeront massivement un retour au bureau, sans égard aucun pour l'attachement des cadres à ce mode de travail ? Le télétravail nuit-il gravement à la productivité et au collectif ou est-il la victime d'un procès d'intention ? Le futur du bureau s'écrit-il toujours en mode hybride et si oui, quel serait le bon équilibre entre distanciel et présentiel ? Enfin, comment orchestrer le retour au bureau sans perdre l'engagement des collaborateurs pour qui le télétravail constitue un acquis social quand il n'a pas conduit à déménager pour un domicile plus spacieux mais plus éloigné ?

Cinq ans sont passés depuis la généralisation du télétravail : c'est à la fois suffisant pour avoir du recul et des données consolidées pour en tirer un premier bilan et insuffisant pour avoir des certitudes.

Entre déclarations tonitruantes, aspirations contradictoires et réalités du terrain, CBRE a souhaité décrypter les enjeux de ce sujet complexe et de son impact potentiel sur les territoires et les marchés immobiliers. Du côté des investisseurs, le retour au bureau pourrait permettre de dynamiser les marchés locatifs et de retrouver ainsi un peu de profondeur sur le marché des capitaux : ce serait un appel d'air salutaire sur un marché de l'investissement hyperconcentré sur Paris, qui mise avant tout sur la sécurité locative. Reste à voir si le retour au bureau permettra véritablement de stimuler le marché immobilier.

Apporter des réponses, mais soulever aussi des questions, tel est le parti que nous avons pris pour traiter d'un sujet plus complexe qu'il n'y paraît et où la nuance est essentielle. Car derrière le choix entre présentiel et distanciel, se cache un débat bien plus vaste : celui du sens, de la confiance mutuelle et de la manière dont nous voulons travailler ensemble, demain.

Définition légale du télétravail article L. 1222-9 du Code du travail :

« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. »



Sommaire

- p.4 **Une révolution qui a refaçonné notre rapport au bureau**
Pratique marginale devenue soudainement incontournable, le télétravail a connu une forte croissance à la suite du COVID. Après une stabilisation autour de deux jours par semaine, que l'on pensait acquise, faut-il s'attendre à la généralisation d'un jour par semaine à distance ?
- p.11 **Les impacts sur les territoires et les marchés immobiliers**
La diffusion du télétravail est allée de pair avec le développement du flex-office : à nombre d'emplois égal, on a besoin de moins de m². Le travail hybride a également eu un impact majeur sur la géographie des implantations : quelles sont aujourd'hui les zones les plus et les moins attractives pour les utilisateurs ?
- p.21 **Une récente remise en cause**
Les annonces de retour au bureau se sont multipliées récemment : les entreprises s'inquiètent de la baisse de productivité et d'une perte de collectif. Faut-il s'attendre à un retour massif au bureau et à quelle échéance ?
- p.28 **Enjeux & défis du retour au bureau**
Le retour au bureau n'est pas sans poser de nombreux défis notamment opérationnels : enjeux managériaux, juridiques et immobiliers s'entremêlent pour complexifier l'équation.
- p.37 **Conclusion**

Une révolution qui a refaçonné notre rapport au bureau

Pratique marginale devenue soudainement incontournable, le télétravail a connu une forte croissance à la suite du COVID. Après une stabilisation autour de deux jours par semaine, que l'on pensait acquise, faut-il s'attendre à la généralisation d'un jour par semaine à distance ?

Une pratique devenue en quelques années une caractéristique de l'environnement professionnel

UN PHÉNOMÈNE MARGINAL ET PONCTUEL AVANT 2019

Si des expérimentations avaient été mises en place (notamment dès 2013 pour La Société Générale ou 2014 pour Stellantis), celles-ci restaient limitées : elles étaient l'apanage d'entreprises pionnières ou concernaient, en dehors de toute politique collective, une poignée de salariés, souvent pour des raisons spécifiques.

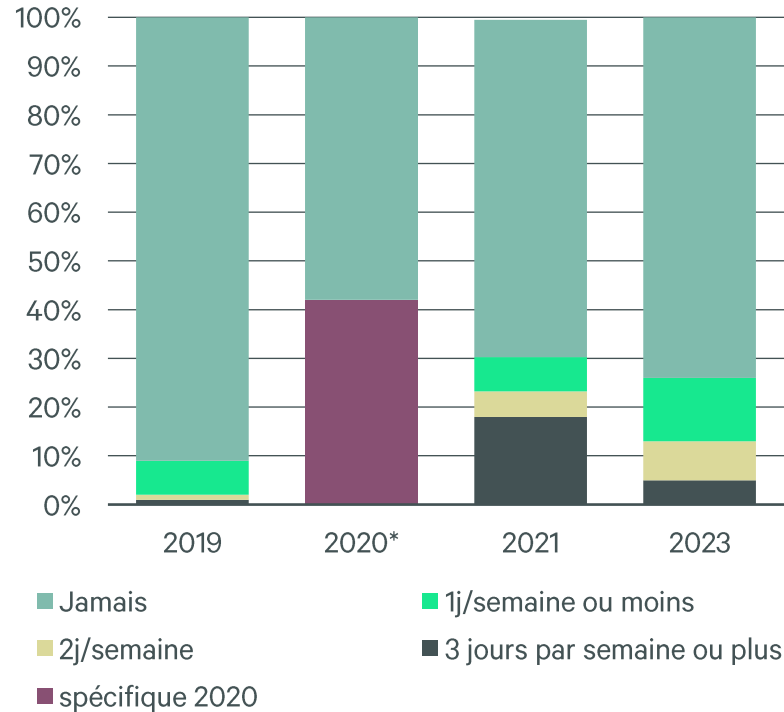
Il avait bien fallu réglementer, sous l'impulsion de l'Europe mais aussi parce que cette pratique, même balbutiante, n'allait pas sans poser des questions juridiques : aussi, la France adopte dès 2005 les premières dispositions juridiques. Pour autant, la pratique est encore embryonnaire et ne se généralise pas dans les années qui suivent, loin s'en faut.

Jusqu'à la veille de la crise sanitaire, le travail hybride restait non seulement marginal mais encore ponctuel (le plus souvent) :

- 9 % des salariés avaient une pratique au moins occasionnelle du télétravail en 2019, suivant la DARES ;
- mais la part de télétravailleurs réguliers est encore plus faible. Elle représentait seulement 4 % des salariés selon l'INSEE.

Par ailleurs, sa diffusion était inégale suivant les secteurs d'activité et les emplois : le télétravail était plus répandu dans les services à forte intensité de connaissance et comportant une part importante de cadres, comme la finance et l'information-communication.

Visuel 1 : part de salariés en télétravail de 2019 à 2023



Source : Dares, enquête Conditions de travail 2019, Tracov 1 et Tracov 2

Note : la proportion de télétravailleurs estimée en 2020 exploite les réponses rétrospectives sur la pratique au moins occasionnelle du télétravail, entre mars 2020 et le moment de l'interrogation, soit début 2021.

LA CRISE SANITAIRE, VÉRITABLE DÉTONATEUR

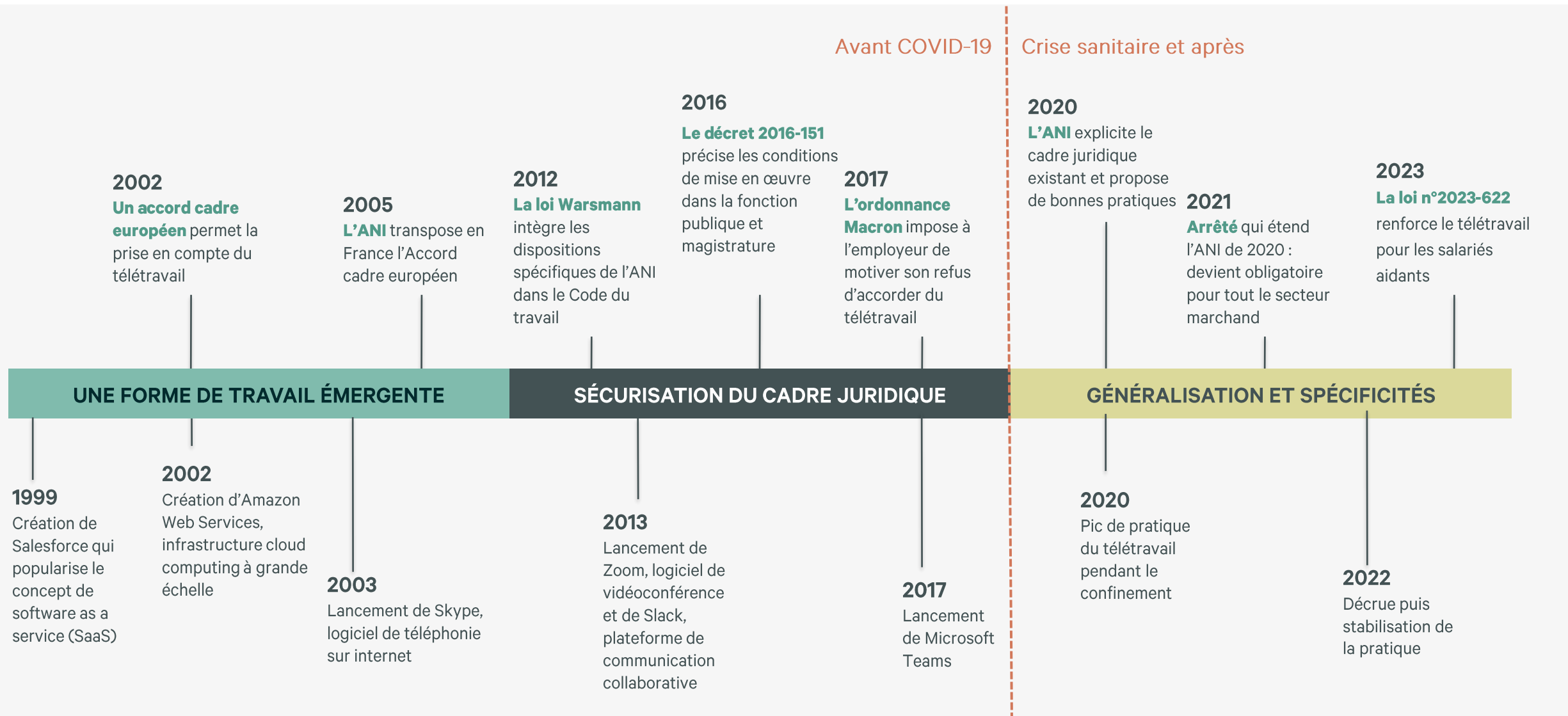
Pourtant techniquement, toutes les conditions étaient réunies depuis plusieurs années : accès aux serveurs distants avec le *cloud computing*, logiciels de visio-conférence, généralisation des ordinateurs portables... mais de nombreux freins sociaux, organisationnels et managériaux restaient à combattre, notamment en France. En Europe, la pratique s'était d'ailleurs davantage diffusée dans les pays nordiques et aux Pays Bas¹.

Les grèves de décembre 2019 – février 2020 (contre le projet de réforme des retraites du gouvernement Edouard Philippe) posent un premier jalon mais c'est véritablement la pandémie de COVID-19 qui agit comme un détonateur. Les confinements imposent un télétravail forcé à tous les salariés dont les emplois le permettent, et cette fois-ci sans considération aucune de statut (cadres ou employés), de secteur d'activité ou de culture d'entreprise. Le 100 % distanciel est en effet apparu comme la seule solution permettant d'assurer la continuité d'activité dans un contexte dégradé.

Le télétravail, qui s'est d'abord imposé comme une nécessité, s'ancre dans les pratiques et devient une caractéristique de l'environnement professionnel. Il est particulièrement répandu dans les grandes entreprises, dans les services à forte valeur ajoutée et en Île-de-France

¹OCDE, 2020

Visuel 2 : représentation schématique de la diffusion et de l'encadrement de la pratique



62 %

des entreprises interrogées par l'IFOP n'avaient pas mis en place de charte ou d'accord de télétravail.

Source : enquête d'IFOP pour France Tiers-Lieux, menée en janvier 2025 sur un échantillon de 404 dirigeants d'entreprise, directeurs ou chargés des ressources humaines, représentatif des entreprises françaises de 10 salariés et plus. Au sein de cet échantillon, 38 % de ces entreprises autorisent le télétravail. Seules les entreprises où tout ou partie des salariés peuvent télétravailler étaient interrogées sur la mise en place d'une charte ou d'un accord.

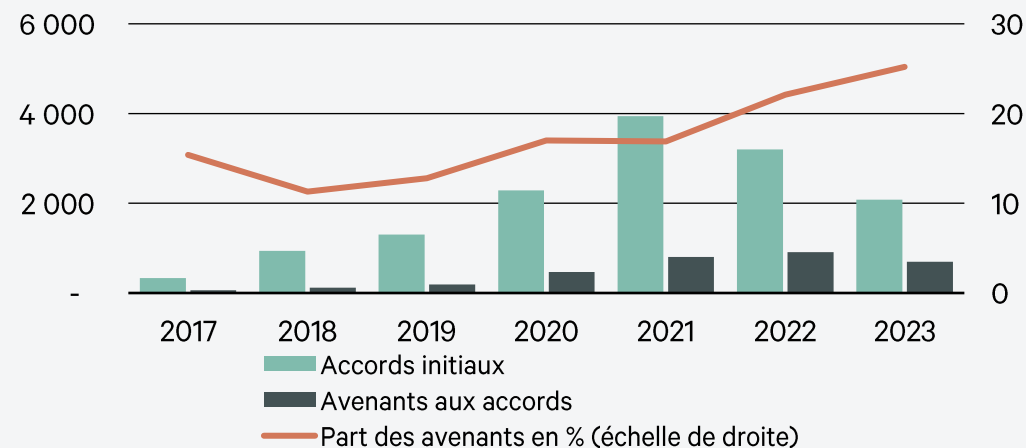
Une formalisation variable

La diffusion du télétravail et son encadrement progressif se sont traduits par la formalisation croissante des politiques de travail hybride des entreprises notamment via des négociations collectives. Le nombre d'accords d'entreprise (et avenants à ces accords) évoquant le télétravail a connu une nette augmentation en 2020 et 2021 selon la DARES, avant de ralentir en 2023.

Cette formalisation au niveau de l'entreprise n'est pourtant pas systématique. 62 % des entreprises interrogées par l'IFOP, qui rendent possible le télétravail, indiquent ne pas avoir mis en place d'accord collectif ni même de charte. La proportion est moins importante dans les entreprises de plus de 100 salariés (34 %) mais nettement plus élevée pour les entreprises de 20 à 49 salariés (78 %)².

Le télétravail peut être également mis en place par des dispositions individualisées propres à chaque salarié (avenant, contrat de travail, mail...). Le formalisme adopté aura un impact sur l'évolution du télétravail (cf. pages 31 à 33).

Visuel 3 : évolution des signatures d'accords d'entreprise entre 2017 et 2023



Source : Dares, base statistique des accords d'entreprise.

Note : accords et avenants traitant du télétravail établis en entreprise et déposés auprès de l'administration.

² Enquête de l'ifop pour France Tiers-Lieux, janvier 2025

Une stabilisation de la pratique autour de 2 jours par semaine

UNE LÉGÈRE DÉCRUE DEPUIS 2022

La pratique atteint son pic lors de la dernière semaine de mars 2020 où 3 salariés du secteur privé sur 10 télétravaillent. En dehors des confinements, et après une légère décreue à partir de la deuxième moitié de 2022, la pratique se stabilise entre 20 et 25 % des salariés avec toutefois des niveaux d'intensité variables en termes de nombre de jours et de pratique. Mi-2024, 22,4 % des salariés étaient en télétravail avec une moyenne de 1,9 jours selon l'INSEE³.

Le télétravail est particulièrement répandu en Ile-de-France. D'après l'Institut Paris Région, 43 % des Franciliens font du télétravail régulièrement, avec une moyenne de 2,1 jours/semaine. Cette pratique est deux fois plus répandue chez les cadres franciliens (68 %) que chez les employés (30 %)⁴.

COMMENT ÉVALUER LA PRATIQUE RÉELLE EN 2025 ?

Connaître précisément le nombre de jours travaillé à distance actuellement n'est pas si simple et ce, pour trois raisons :

- il y a une grande variété de situations suivant les entreprises ;
- les chiffres divergent (parfois fortement) d'une source à l'autre et suivant le champ d'analyse, la date de l'enquête, ou encore l'échantillon (taille, traitement).
- les données les plus solides (nombre de répondants important et redressement d'échantillon) sortent en différé. Ainsi, la DARES et l'INSEE, institutions de référence, ont publié des données 2023 en 2025. *A contrario*, on dispose de données plus récentes mais beaucoup moins robustes.

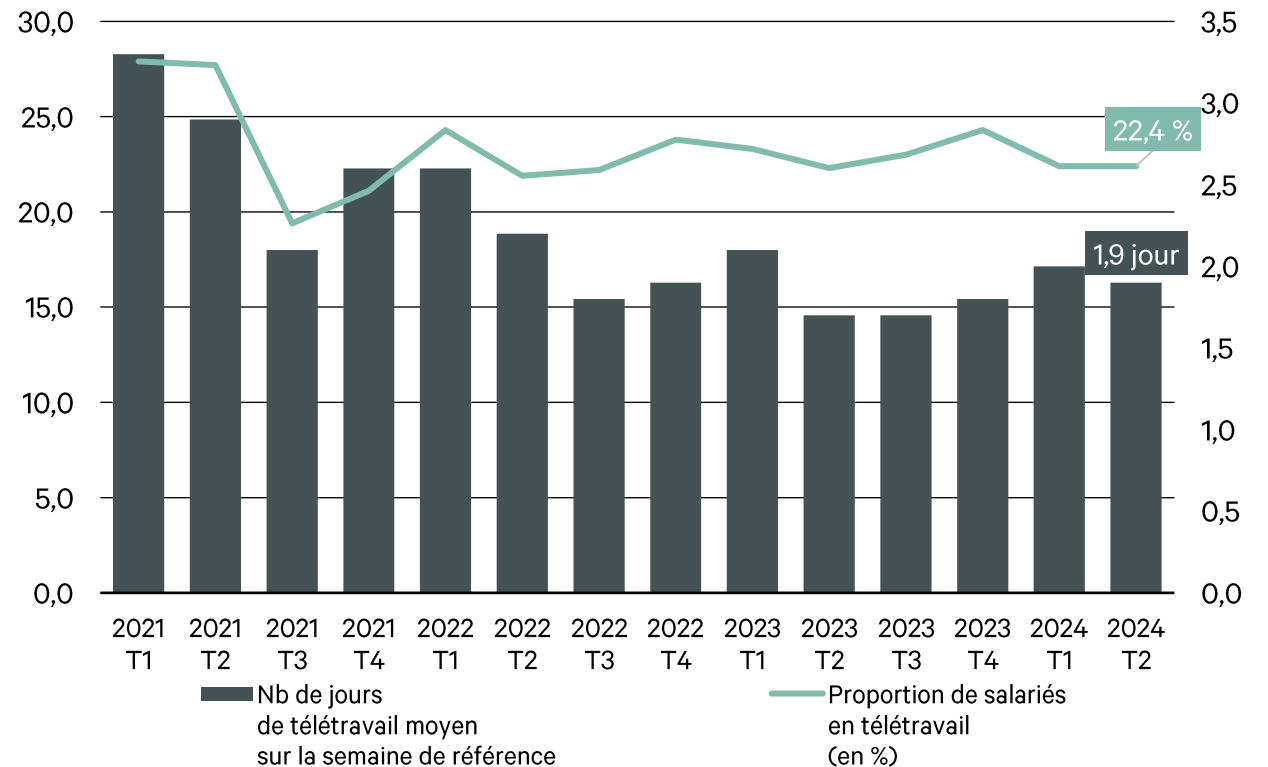
D'après l'enquête menée par l'APEC qui se fonde sur un échantillon important, 25 % des cadres français télétravaillent 2 jours par semaine, 17 % 1 jour et 14 % 3 jours⁵.

³ INSEE, Télétravail et présentiel, Insee Analyses n°105, mars 2025

⁴ Institut Paris Région, données du Baromètre des franciliens citées dans le Télétravail appose sa marque sur le territoire, juillet 2024 (note rapide n°1013)

⁵ APEC, Regards des cadres, managers et employeurs sur le télétravail, mars 2025, sondage mené fin 2024

Visuel 4 : recours et intensité du télétravail par trimestre



Source : INSEE, enquêtes emploi en continu de 2021, 2022, 2023 et 2024, données brutes non CVS. Salariés des entreprises publiques et privées travaillant en France hors Mayotte. Salariés ayant été en télétravail au moins une fois dans les quatre semaines précédant l'interrogation.

Facteurs de variation dans les niveaux de pratique du télétravail

Impact des CSP et secteurs d'activité



63 % des cadres ont recours au télétravail contre 22 % des professions intermédiaires et 10 % des employés*.

Un effet secteur d'activité

Le télétravail est plus répandu dans l'informatique, la communication-information, la banque-assurance, les études et recherche ainsi que les cadres commerciaux et technico-commerciaux**.

91 %

des ingénieurs de l'informatique télétravaillent contre 65 % des ingénieurs et cadres de l'industrie**.

Un effet d'entraînement

Une forte proportion de cadres dans une entreprise stimule le télétravail des autres catégories de salariés : la probabilité d'un salarié non-cadre d'avoir recours au télétravail est supérieure de 12,2 points de pourcentage s'il est dans une entreprise qui comporte plus de 40 % de cadres par rapport à une entreprise qui en comporte moins de 20 %*.

Dimension sociale



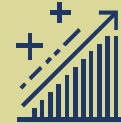
51 % des télétravailleurs sont des femmes contre 49 % d'hommes. Le télétravail s'est féminisé à partir de 2021**.

Les femmes ont une probabilité d'avoir recours au télétravail de 6,4 points de pourcentage supérieure à celles des hommes à caractéristiques et emploi identiques*.

28-29 %

C'est la proportion des 30-40 ans et 40-50 ans qui ont recours au télétravail contre 18 % des moins de 30 ans et 25 % des plus de 50 ans**. En effet, les débutants et les salariés les plus anciens ont moins recours au télétravail.

Taille des entreprises



La taille des entreprises a un impact sur la diffusion mais aussi la fréquence du télétravail.

34 %

des salariés des grandes entreprises télétravaillent au moins une fois par mois contre 18 % dans les PME et 26 % dans les ETI*. La structuration internationale et la plus forte proportion de cadres dans les GE expliquent ce pourcentage plus élevé.

Toutefois, l'intensité du télétravail dans les grandes entreprises est un peu plus faible que dans les autres entreprises**.

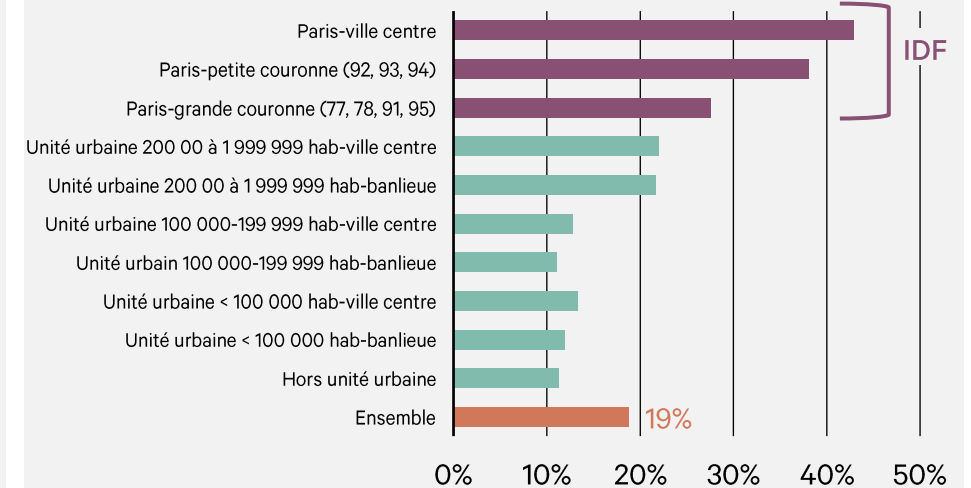
-0,1 jour dans les grandes entreprises

Dimension territoriale



Le télétravail est plus fréquent dans les grandes agglomérations et il est donc particulièrement pratiqué en Ile-de-France***.

Visuel 5 : part de télétravailleurs parmi les salariés résidents, selon la taille des unités urbaines de résidence (IGEDD, 2023)



Un effet lié à la taille et à l'éloignement du domicile

La pratique du télétravail augmente avec l'éloignement entre le domicile et le lieu de travail, ce qui s'explique probablement par des stratégies de diminution du temps passé dans les transports mais aussi par l'élargissement des bassins d'emploi grâce au télétravail. Par ailleurs, habiter un logement trop petit limite le recours au télétravail : avoir plus de 30 m²/personne augmente la probabilité de 3,7 points par rapport à ceux qui disposent de moins de 20 m²/personne*.

Sources : *INSEE (en partenariat avec la Dares) ** Dares *** IGEDD

Une approche plus modérée du télétravail dans le futur

UN NOMBRE CROISSANT D'ENTREPRISES OPTENT POUR 1 JOUR DE TÉLÉTRAVAIL PAR SEMAINE

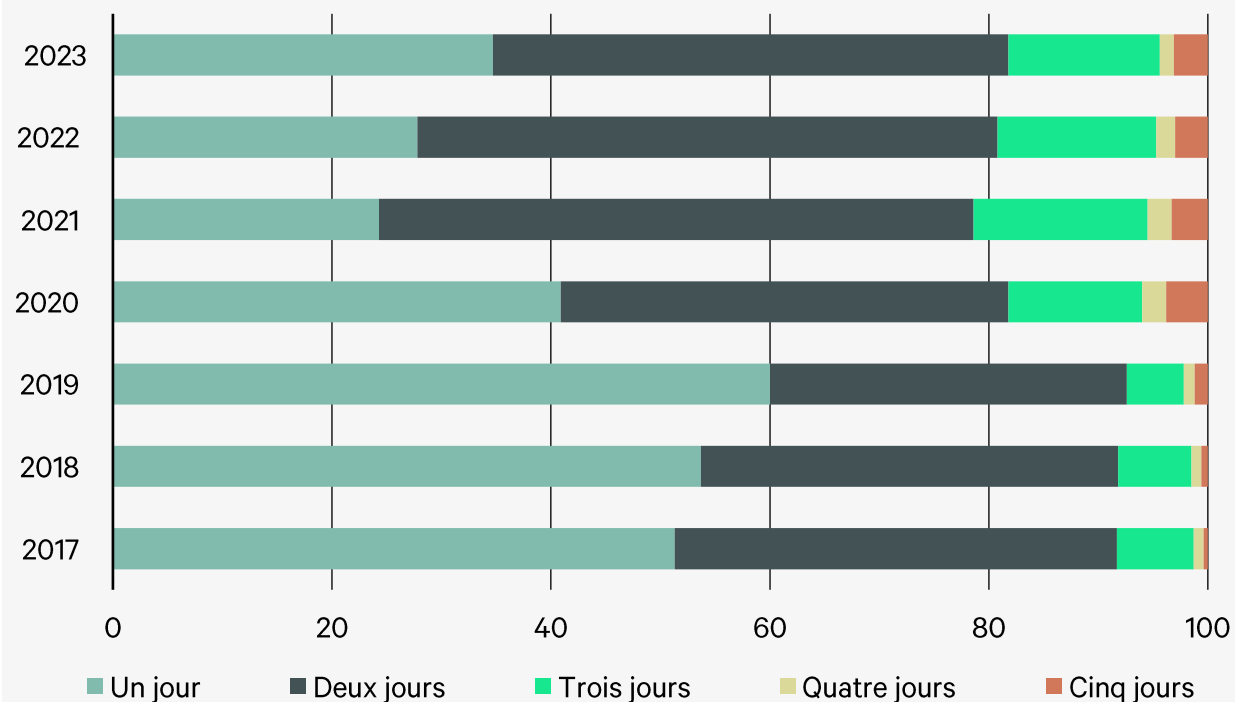
La DARES a analysé les accords et avenants, avec une approche permettant de couvrir un large échantillon d'entreprises : 8 507 textes publiés sur Légifrance ou en libre consultation ont été passés en revue. On observe une réduction progressive du nombre de jours dans les accords et chartes dont une part croissante (mais pour le moment non majoritaire) opte désormais pour 1 seul jour de télétravail par semaine : 34,7 % des accords et avenants signés avaient opté pour 1 jour de télétravail en 2023 (dernières données disponibles).

Ce n'est néanmoins pas le reflet de la pratique réelle : en effet, c'est la date de signature des accords qui est prise en compte. Si cela donne bien une idée de l'évolution des politiques, pour autant cela ne nous renseigne pas sur l'étendue de la pratique une année donnée. En effet, les accords peuvent avoir une durée pluriannuelle ou indéterminée, sans compter que toutes les entreprises n'ont pas formalisé leur politique de télétravail. Par ailleurs, la pratique réelle peut être en dessous de la jauge maximale en cas de contraintes importantes, ou en dessous, en cas de faible niveau de suivi et de contrôle. L'information de la pratique réelle peut être approchée via des sondages menés directement auprès des salariés, mais qui sont souvent sur des échantillons moins larges.

TÉLÉTRAVAILLER 2 JOURS PAR SEMAINE RESTE ENCORE LE MODÈLE DOMINANT MAIS POUR COMBIEN DE TEMPS ?

S'il y a bien une tendance à la réduction du télétravail, le modèle dominant reste encore 2 jours par semaine : en effet, 47,1 % des accords optent encore pour ce niveau d'hybridation ; par ailleurs, du fait de la durée généralement pluriannuelle des accords, l'effet des années précédentes se cumule. *A contrario*, la pratique intensive du télétravail ou le *full remote* restent aujourd'hui rares et en diminution. Le télétravail modéré reste donc la norme aujourd'hui, et un rythme de 1 ou 2 jour(s) par semaine semble se dessiner avec des variations plus importantes suivant les entreprises, les fonctions et les moments de l'année.

Visuel 6 : nombre de jours de télétravail par semaine inscrits dans les accords et avenants (en %)



Source : Dares, base statistique des accords d'entreprise, textes publiés sur Légifrance et application D@ccord NG. Analyse avec l'IA et révision manuelle.

Note : pour une pratique régulière du télétravail

Les impacts sur les territoires et les marchés immobiliers

La diffusion du télétravail est allée de pair avec le développement du flex-office : à nombre d'emplois égal, on a besoin de moins de m². Le travail hybride a également eu un impact majeur sur la géographie des implantations : quelles sont aujourd'hui les zones les plus et les moins attractives pour les utilisateurs ?

Une baisse structurelle de la demande de m² de bureaux...

UNE TENDANCE BAISSIÈRE QUI SE CONFIRME

Le développement du télétravail est concomitant d'une baisse de la demande placée. Alors qu'en moyenne, près de 2,5 Mm² étaient placés chaque année entre 2015 et 2019, ce ne sont plus que 2 Mm² depuis 2021, soit un déficit de presque 500 000 m²/an (un peu moins si l'on se réfère à la moyenne décennale pré-Covid qui était plutôt autour de 2,3 Mm²). 2025 devrait se clore en dessous de 1,7 Mm².

DES GRANDES TRANSACTIONS À LA PEINE

A la sortie de la crise sanitaire, nous nous interrogeons sur l'érosion des grandes transactions : s'agissait-il d'un effet conjoncturel lié à la situation spécifique que nous avons traversée ou d'une modification structurelle de la demande ? Cette deuxième hypothèse semble aujourd'hui se confirmer.

En effet, les transactions de plus de 5 000 m² qui représentaient autour de 40 % des m² placés représentent aujourd'hui plutôt 32 % des volumes. On observe à la fois :

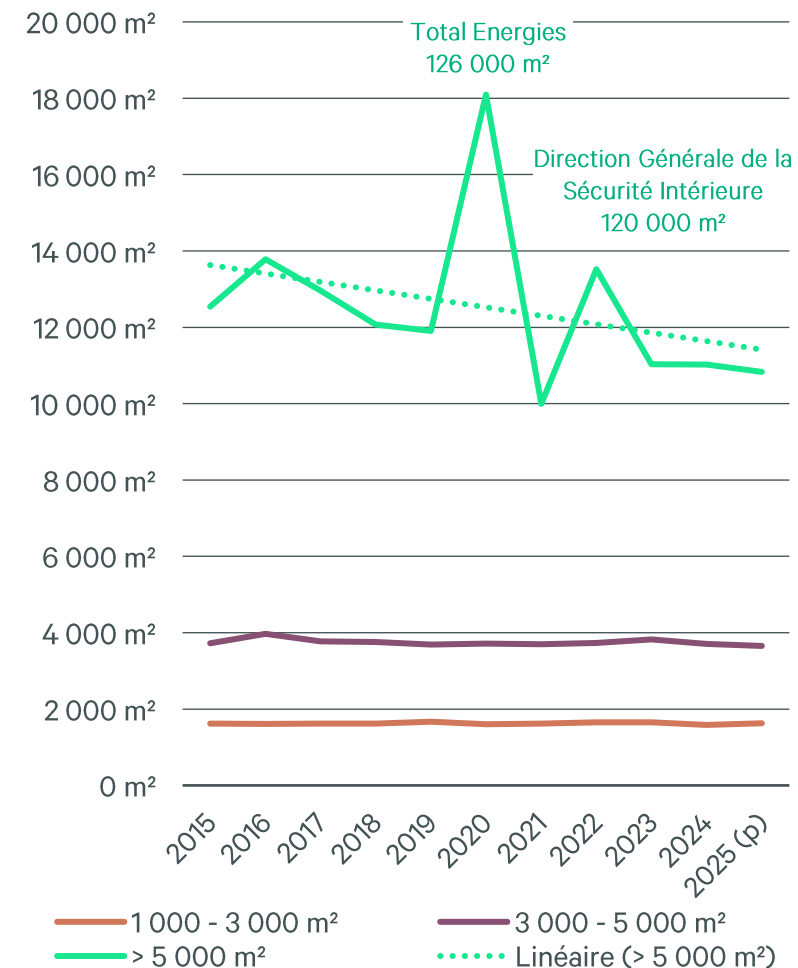
- une diminution du nombre de grandes transactions. Alors que la moyenne pré-Covid (2015-2019) était de 74 transactions/an, la moyenne post-Covid (2021-2024) chute à 58 transactions/an soit - 28 % ;
- la baisse de la taille moyenne des grandes transactions, de l'ordre de 20 % après corrections des valeurs atypiques. Des « megadeals » (> 120 000 m²) en 2020 et 2022, tout à fait exceptionnels, faussent un peu les calculs de taille moyenne, mais la courbe de tendance est clairement orientée à la baisse.

Visuel 7 : évolution de la demande placée (en m²) en IDF



Source : CBRE Research et Immostat, décembre 2025

Visuel 8 : évolution de la taille moyenne des transactions en IDF



Source : CBRE Research et Immostat, décembre 2025

...en partie liée au télétravail

UN IMPACT CERTAIN DES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

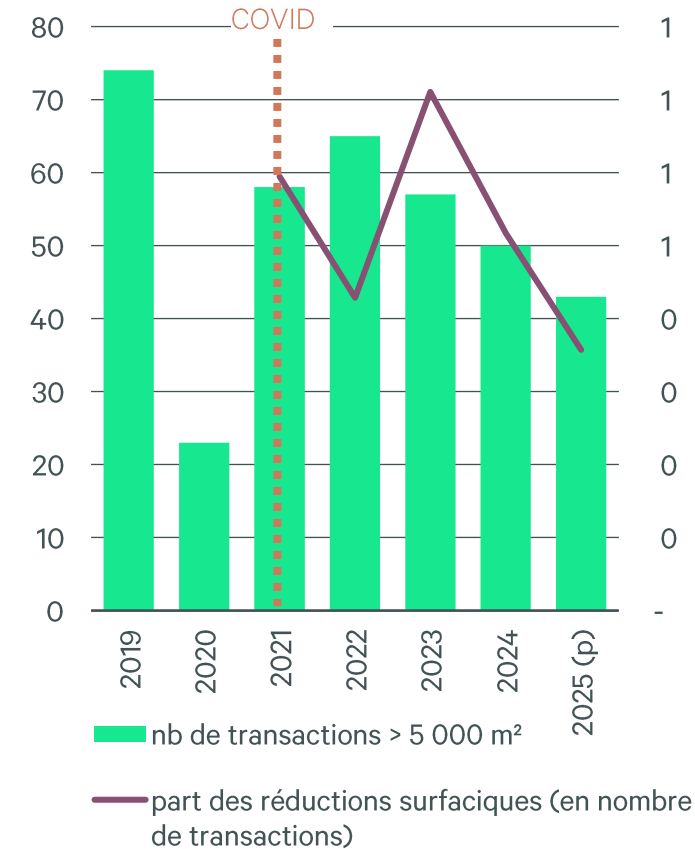
Le développement du télétravail est allé de pair avec le flex-office. Si des expérimentations avaient été menées en France dès les années 2010, ce mode d'aménagement des locaux s'est généralisé après 2020 et il est aujourd'hui prégnant : le bureau individuel est devenu rare et les ratios de partage se sont intensifiés avec un ratio actuel de 0,6 à 0,8 poste/personne. Cette optimisation, conjuguée à une meilleure conception des locaux, a permis de passer d'un ratio de 20-25 m² SUBL/poste à un ratio de 14 à 16 m² SUBL/poste. À nombre de postes égal, on a donc besoin de moins de m² de bureaux. Cela a nourri un mouvement de réduction de surface.

COMBINÉ À UNE CONJONCTURE DÉFAVORABLE

Toutefois, les nouveaux modes de travail ne sont pas le seul facteur explicatif de la baisse de demande placée. Après un effondrement du PIB en 2020, suivi d'un retour de la croissance, le marché locatif avait bien rebondi en 2021 et 2022. Depuis 2023 en revanche, la baisse est nettement marquée dans le cadre d'une économie en récession (crise inflationniste, difficultés économiques, fort contexte d'incertitude limitant les investissements des entreprises...). Or les évolutions du PIB ont un impact direct sur les marchés locatifs.

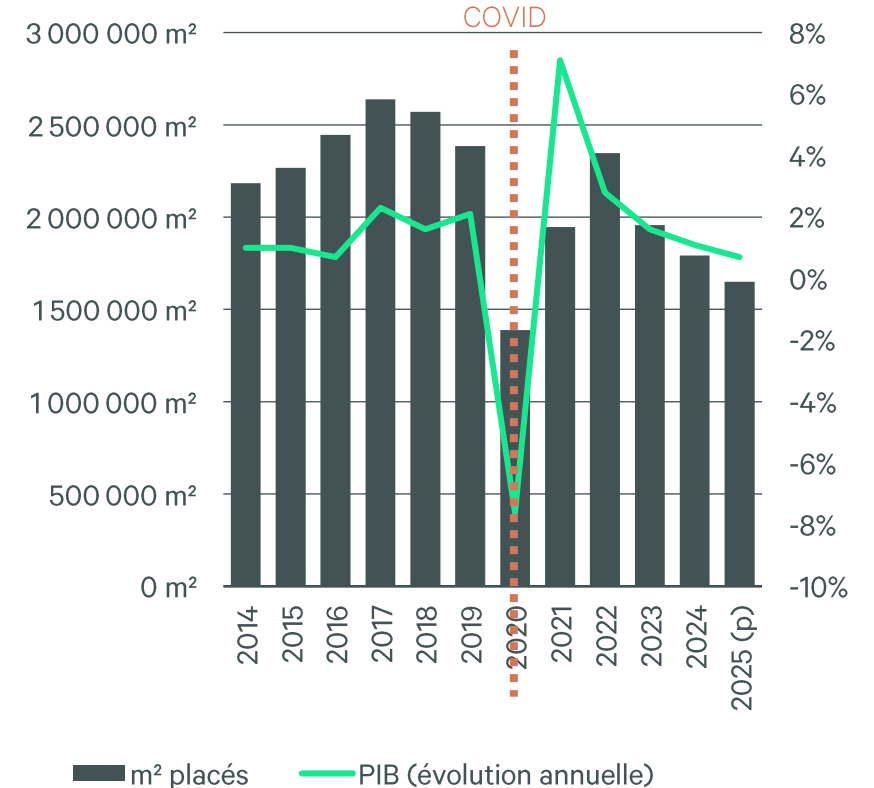
Ce contexte de « permacrise » rend donc plus difficile la lecture des chiffres puisqu'il est concomitant au phénomène de réduction de surfaces, lui-même assez nouveau. Il est peu aisé d'isoler et de quantifier la part de chacun de ses facteurs dans la baisse de la demande placée mais pour retrouver une vraie augmentation de la demande placée, il faudra avant tout attendre une croissance plus vigoureuse. Par ailleurs, les renégociations ont aussi été importantes ces dernières années et ne sont pas comptabilisées dans la demande placée.

Visuel 9 : étude de la corrélation entre le nombre de grandes transactions et les réductions surfaciques



Source : CBRE Research, décembre 2025, en IDF

Visuel 10 : étude de la corrélation entre les volumes de demande placée et la croissance économique



Source : CBRE Research & Immostat, Oxford Economics, décembre 2025, en IDF

“

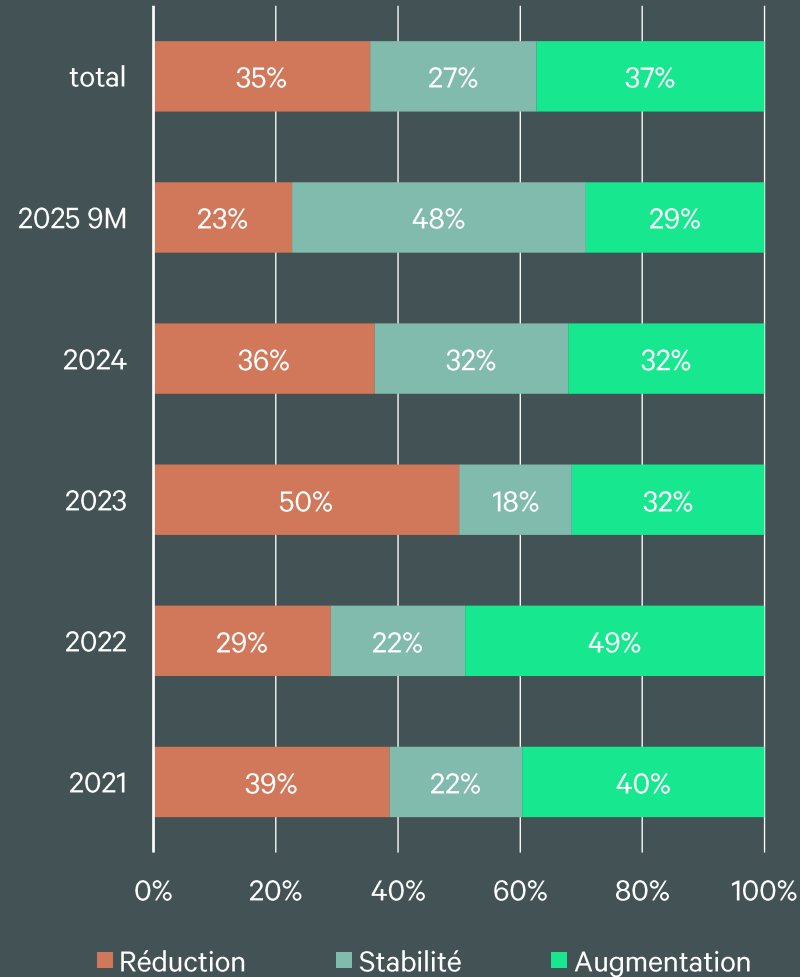
Après un pic en 2023, le phénomène de réductions surfaciés marque le pas : les expériences de contraction excessive de l’empreinte immobilière tout comme la volonté de favoriser le présentiel devraient confirmer cette tendance. Nous nous attendons à davantage de mouvements à iso-surface dans les années qui viennent.

”

Alain Bouskela
Directeur du pôle Grands projets

Visuel 11

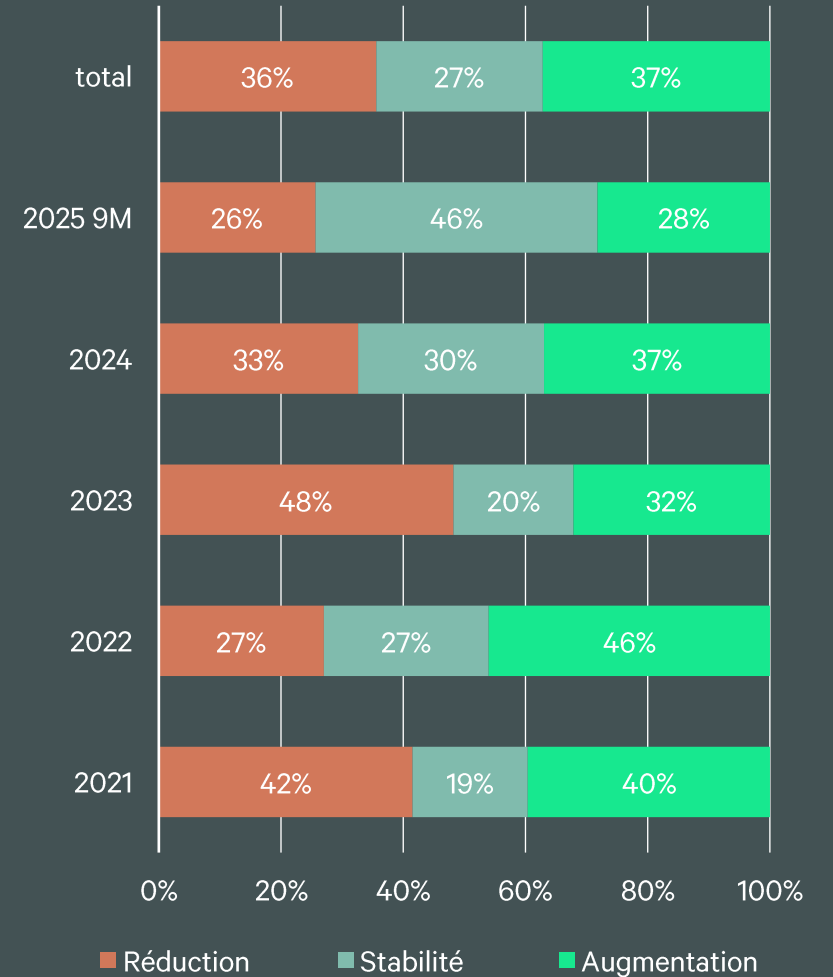
évolution des mouvements surfaciés (IDF, pour les opérations > 5 000 m²) – en volume (m² de DP)



Source : CBRE, T3 2025. échantillon de 253 grandes transactions analysées représentant 2,8 Mm² de demande placée.

Visuel 12

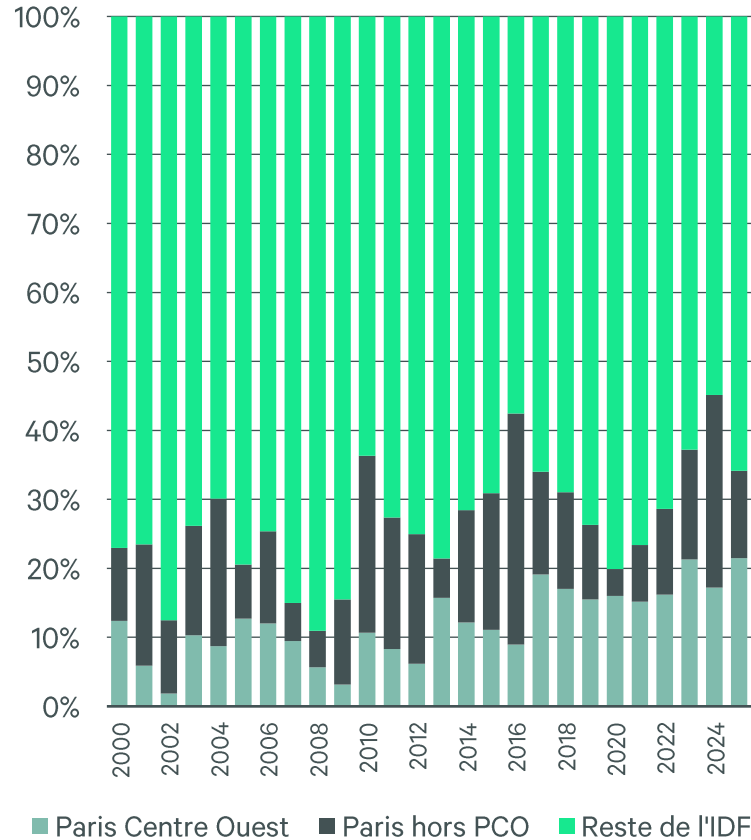
évolution des mouvements surfaciés (IDF, pour les opérations > 5 000 m²) – en nombre de transactions



Source : CBRE, T3 2025. échantillon de 253 grandes transactions analysées représentant 2,8 Mm² de demande placée.

La recherche de centralité : moins de m² mais mieux placés

Visuel 13 : évolution de la géographie des grandes transactions (> 5 000 m², en volume)



Source : CBRE Research, T3 2025

POST-COVID, UNE ATTRACTION PARISIENNE MARQUÉE

Les réductions surfaciques permettent de prendre moins de m² mais mieux placés. Les années post-Covid sont ainsi marquées par la forte appétence pour Paris intra-muros du côté des grandes transactions. La demande placée sur le segment des plus de 5 000 m² a représenté une part croissante des volumes placés en IDF à partir de 2021 et jusqu'en 2024 alors que la croissance du parc est quasi nulle.

La demande a été notamment portée par les entreprises de la tech, le conseil, les opérateurs de coworking ou encore les cabinets d'avocat, dans un contexte où l'attraction des talents était centrale. Marqueurs de cette attractivité particulière, les loyers *prime* ont continué d'augmenter dans Paris Centre Ouest atteignant des niveaux inédits alors que les mesures d'accompagnement avaient plutôt tendance à stagner.

RETOUR DES CONSIDÉRATIONS DE COÛTS DEPUIS UN AN

L'activité s'est toutefois dégradée à partir de fin 2024. 2025 marque le reflux de la dynamique parisienne. Dans un contexte économique plus contraint et marqué par une forte incertitude, les entreprises réduisent leurs investissements. Le marché des cadres est moins tendu et les considérations économiques reprennent le dessus. Les loyers parisiens ne sont pas toujours tenables et les mesures d'accompagnement ont également augmenté sur tous les secteurs de Paris.

Les entreprises, quand elles ne renégocient pas, envisagent des localisations où le rapport qualité/prix est plus marqué.

Visuel 14 : évolution du loyer moyen *prime* (€/m²)



Source : CBRE Research, T3 2025. moyenne des 10 valeurs de loyer les plus élevées sur 6 mois, pondérées par la surface



SUR LE TEMPS LONG, UNE POLARISATION AUTOUR DES ZONES BIEN DESSERVIES EN TRANSPORTS EN COMMUN

Depuis le COVID, la centralité a été au cœur des attentes des utilisateurs ; mais centralité ne veut pas nécessairement dire centralité parisienne. Les périphéries proches et bien desservies tirent leur épingle du jeu. A ce titre, La Défense offre un excellent rapport qualité/prix qui s'est manifesté par une bonne dynamique locative ces dernières années.

Sur le temps long, on voit la demande placée se concentrer dans les zones à proximité immédiate des transports en commun et cette tendance s'est encore renforcée sur la période post-Covid. Les utilisateurs sont de plus en plus exigeants et recherchent la proximité immédiate d'une station de transport en commun, avec un seuil de tolérance qui diminue après 300/400 m. Ainsi, près de 70 % de la demande placée entre 2021 et 2025 se fait dans un rayon de 400 m d'une station de métro ou RER.

A contrario, un faible niveau de desserte en transports en commun est un handicap au fur et à mesure que la part modale de la voiture diminue au profit des autres types de mobilité. En effet, moins de 9 % des m² placés ces 5 dernières années l'ont été à plus de 10 minutes d'une station de métro ou de RER.

Pour autant, être à proximité d'un transport en commun ne suffit pas à être attractif : la performance de la desserte, la nature de l'environnement urbain et le territoire jouent un rôle important.

Visuel 15 : répartition de la demande placée (en m²) en fonction de la distance au métro et RER

PERIODE	< 400 m d'une station de métro ou RER	< 800 m d'une station de métro ou RER
2006-2010	57,3 %	78%
2011-2015	57,6 %	83,8%
2016-2020	63,7%	88,2 %
2021-2025	68,7%	91,4 %

Source : CBRE Research, T3 2025

“

Si la capitale a affiché une belle dynamique ces dernières années, les périphéries bien desservies ont un potentiel d'attraction important. Le souhait d'être au cœur des hubs de transport est très marqué du côté des utilisateurs, alors que la part modale de la voiture diminue progressivement.

”

Alexandre Fontaine

Executive Director - Bureaux Ile-de-France

91,5 %

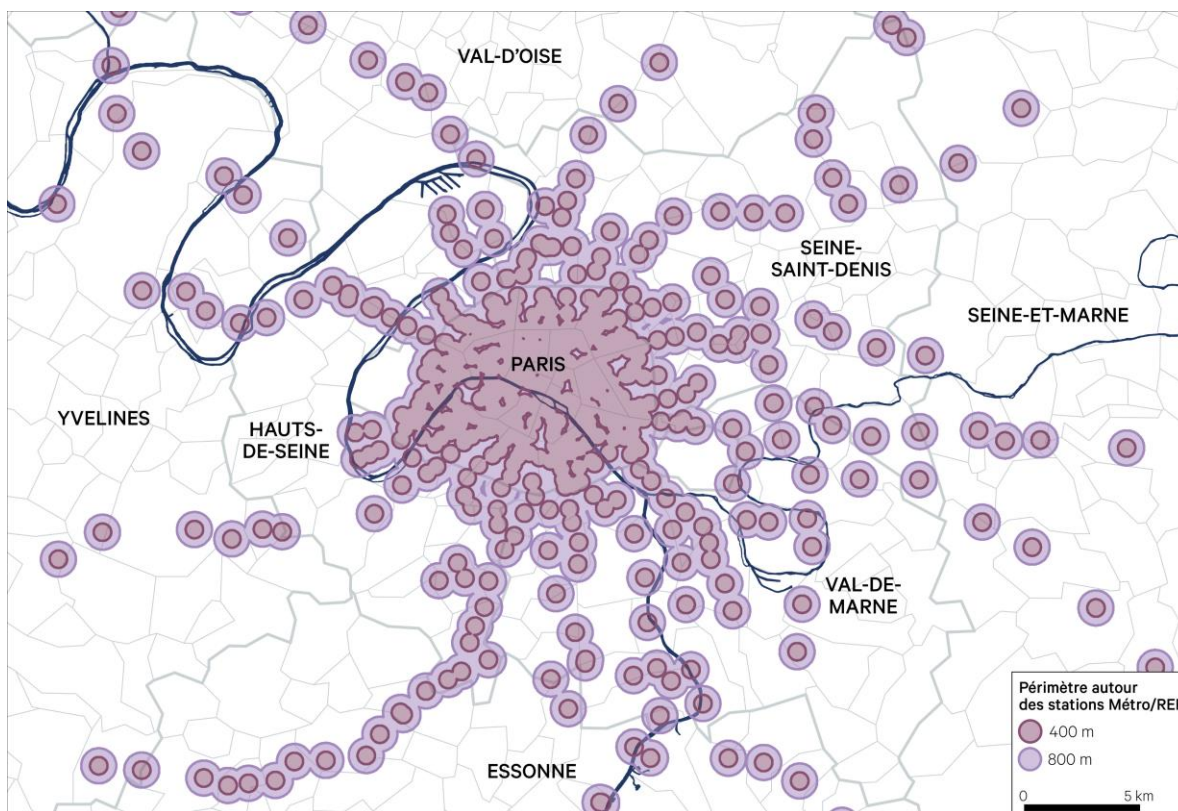
des volumes placés sur la période post-Covid l'ont été au sein d'une aire d'attraction de 10 minutes d'une station de métro ou de RER, sachant que l'attractivité est maximisée à 5 minutes (avec ~ 69 % de la demande placée sur la même période) et un peu amoindrie entre 5 et 10 minutes (avec ~ 23 % de la DP). L'éloignement des transports en commun structurants est un facteur de risque pour la location des immeubles. A l'inverse, les hubs ont une attractivité accrue : ils permettent d'élargir le bassin d'emploi potentiel des entreprises.



Zones de déprise

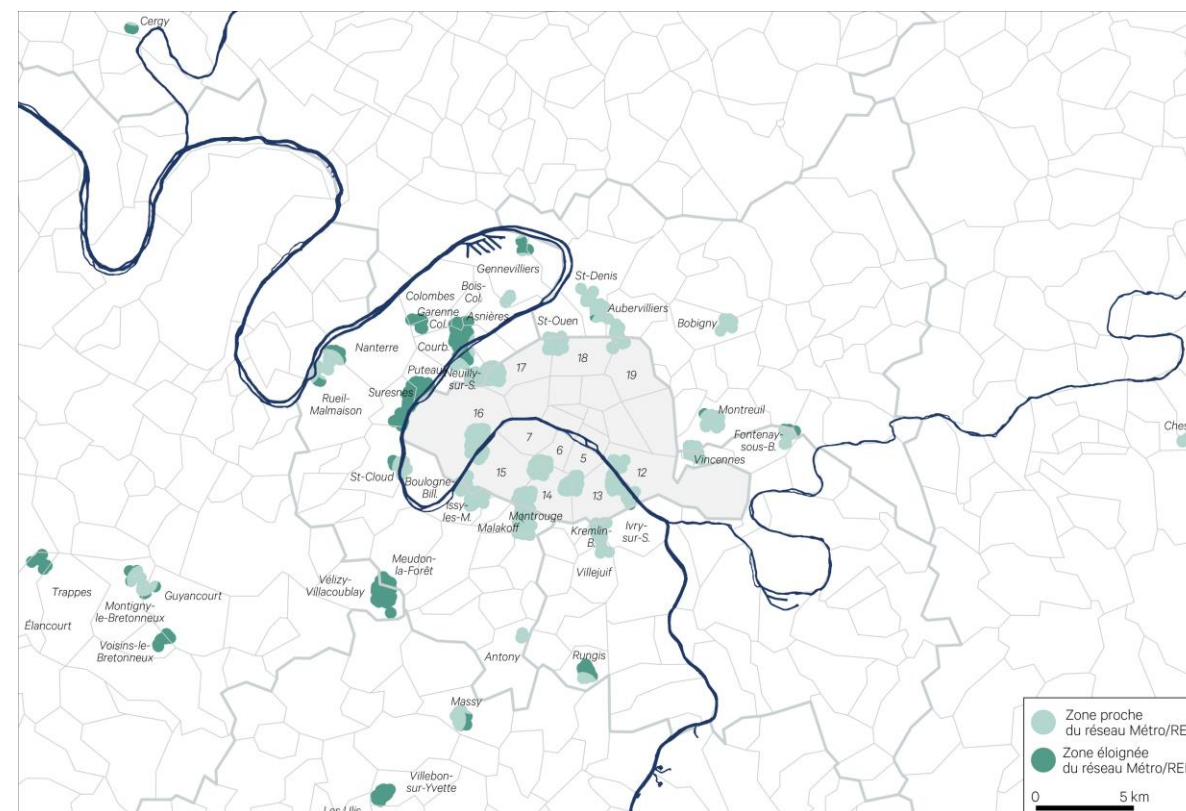
Certaines zones enregistrent une forte perte d'attractivité avec une chute marquée de la demande locative qui peut néanmoins être imputée à des facteurs conjoncturels (manque d'offre disponible) ou structurels (environnement urbain peu attractif, image dégradée, accessibilité...). Le taux de vacance sera un bon indicateur sur la nature des facteurs. On peut néanmoins espérer sur un certain nombre de ces territoires, une profondeur et une rotation minimale des utilisateurs. Il faudra rester toutefois vigilant sur l'évolution du taux de vacance, le calendrier de mise sur le marché et sur le positionnement en termes de prix.

Visuel 16 : périmètre d'attraction des stations de métro et de RER en IDF



Source : CBRE Research, T3 2025, périmètre théorique (rayon de 400 ou 800 m) sans retraitement des obstacles physiques ou barrières psychologiques éventuels, et sans hiérarchisation des stations de transport entre elles

Visuel 17 : identification de zones en « déprise tertiaire »



Source : CBRE Research, T3 2025, zones où la moyenne annuelle de la demande placée a perdu 50% entre la période 2006-2020 et la période 2021-2025 et où la moyenne annuelle de la DP sur la période 2006-2020 est d'au moins 5 000 m²/km² de territoire.

Une augmentation de la vacance longue durée : des territoires hors course

UNE AUGMENTATION DE LA VACANCE STRUCTURELLE...

La diminution de la demande placée cumulée aux livraisons de chantiers déjà engagés avant la crise a eu un impact important en Ile-de-France : ces dernières années ont vu une augmentation de la vacance globale. L'offre immédiate est passée de 2,4 Mm² fin 2019 à 5,5 Mm² au T3 2025, soit une augmentation de 127 %. Cela a fait remonter le taux de vacance qui atteint 10 % au T3 2025.

Au sein de l'offre immédiate disponible, la vacance structurelle réalise une progression notable. Alors qu'elle était en deçà d'1Mm² avec de légères fluctuations jusqu'en 2022, elle atteint désormais 1,9 Mm² : 34 % de l'offre immédiate est donc obsolète.

...QUI AFFECTE DIFFÉREMMENT LES TERRITOIRES

Il peut s'agir d'une obsolescence technique, auquel cas un programme de travaux lourds peut permettre de remettre l'immeuble sur le marché ; mais une part non négligeable de cette vacance (environ 1/3) est constituée d'immeubles neufs et restructurés qui sont situés dans des localisations géographiques peu ou plus attractives. Il s'agit d'une obsolescence géographique qui pose question sur le devenir des territoires tertiaires et sur le repositionnement d'immeubles techniquement obsolètes situés sur ces territoires délaissés.

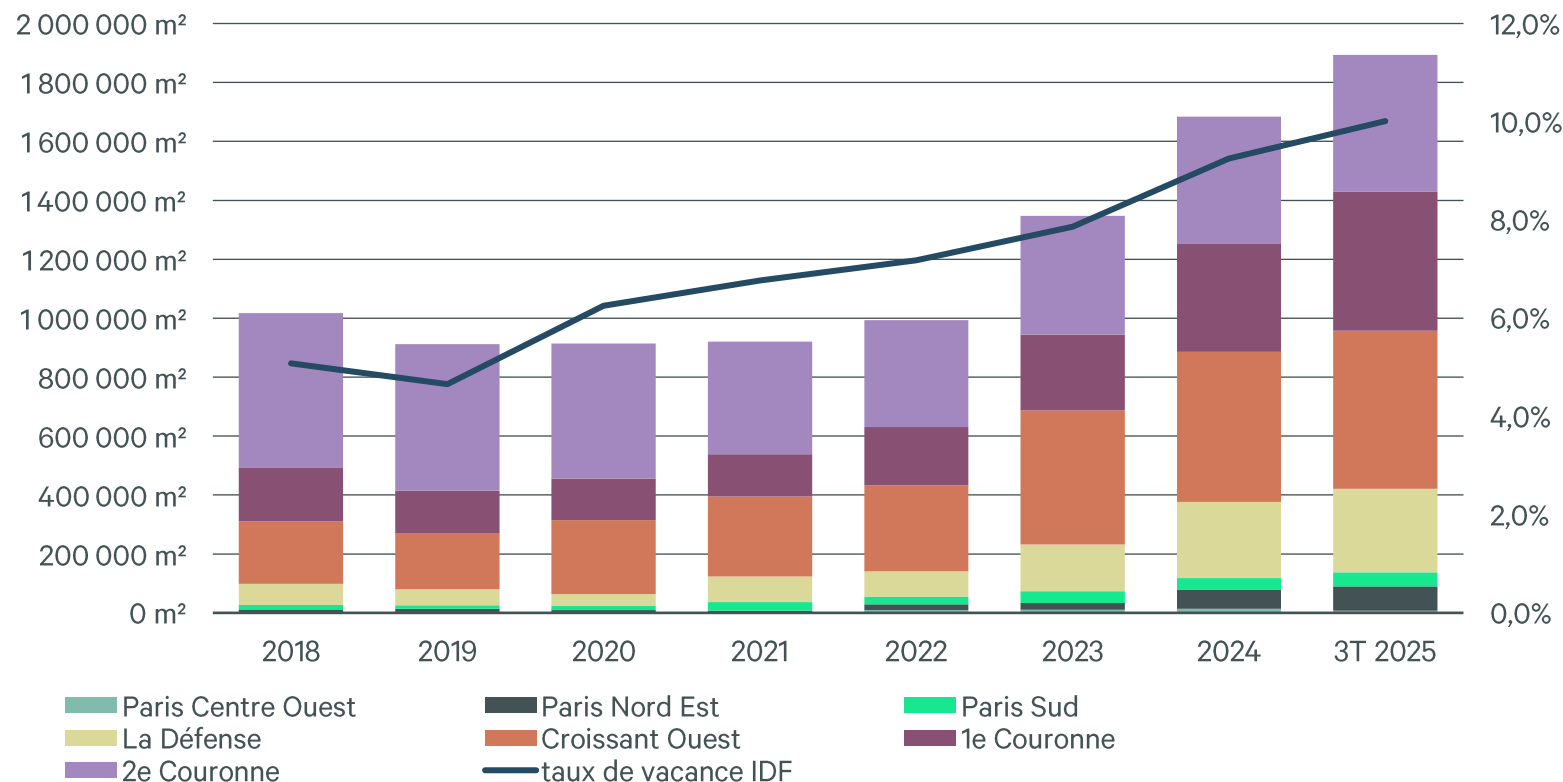
Les périphéries sont particulièrement touchées : ainsi le Croissant Ouest concentre 28 % de la vacance structurelle. A *contrario*, la vacance structurelle est très faible dans Paris et quasi nulle dans Paris Centre Ouest.



~1,9 Mm²

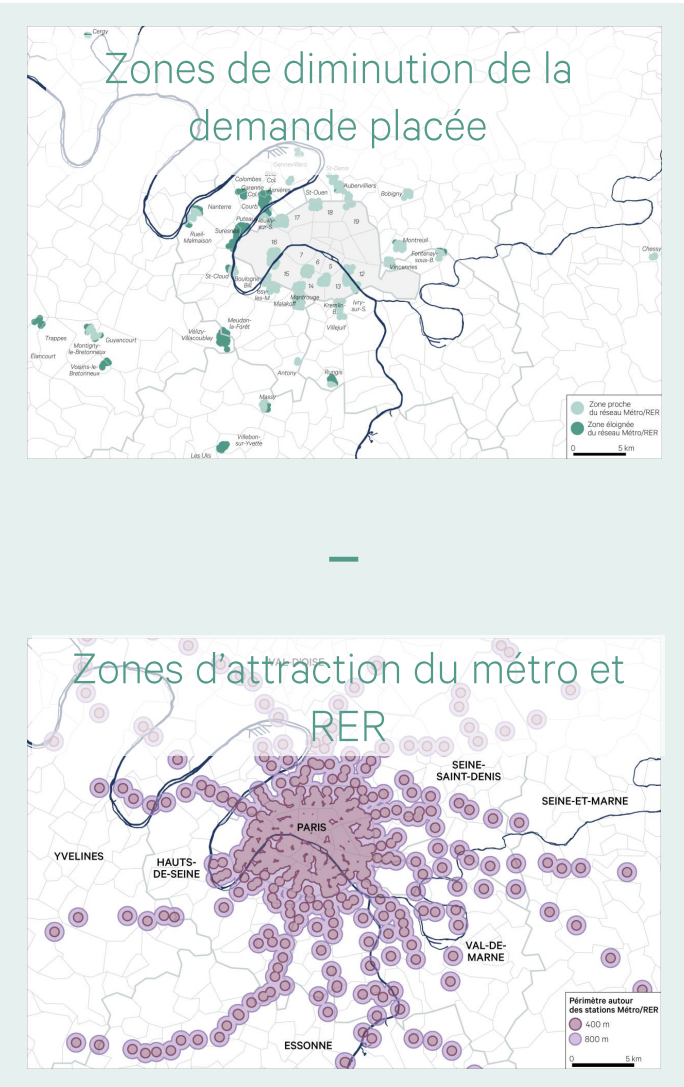
sont obsolètes en IDF. Ce chiffre est probablement sous-estimé car l'offre ne faisant plus l'objet d'un mandat de commercialisation est sortie de l'offre immédiate et donc du calcul du taux de vacance.

Visuel 18 : évolution de la vacance structurelle (offre vacante depuis 4 ans et plus)



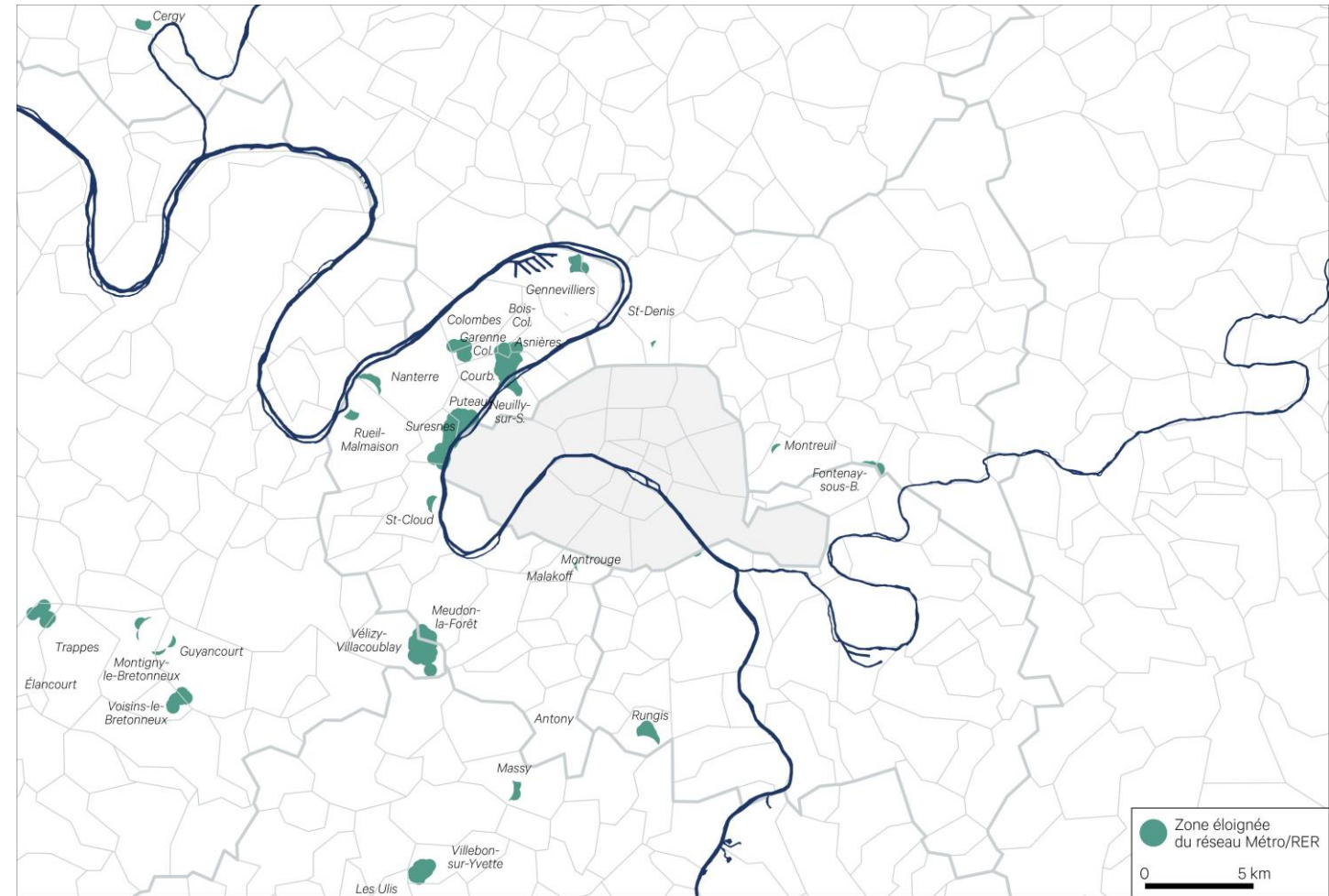
Source : CBRE Research, T3 2025

Apparition de « zones blanches tertiaires »



Visuel 19 : zones « blanches »

Zones combinant baisse de la demande placée et éloignement des transports en commun (cf. page 18), qui amènent à penser que l'obsolescence est de nature géographique et que l'avenir du bureau n'est pas assuré dans ces secteurs, du moins en l'état des critères des utilisateurs et de la desserte actuelle en transport en commun structurant. Un changement d'usage (résidentiel ou autre) ou un recyclage du foncier sera dans certains cas la seule solution de sortie possible.



Source : CBRE Research, T3 2025

Une récente remise en cause

Les annonces de retour au bureau se sont multipliées récemment : les entreprises s'inquiètent de la baisse de productivité et d'une perte de collectif. Faut-il s'attendre à un retour massif au bureau et à quelle échéance ?

Des annonces symboliques qui font date

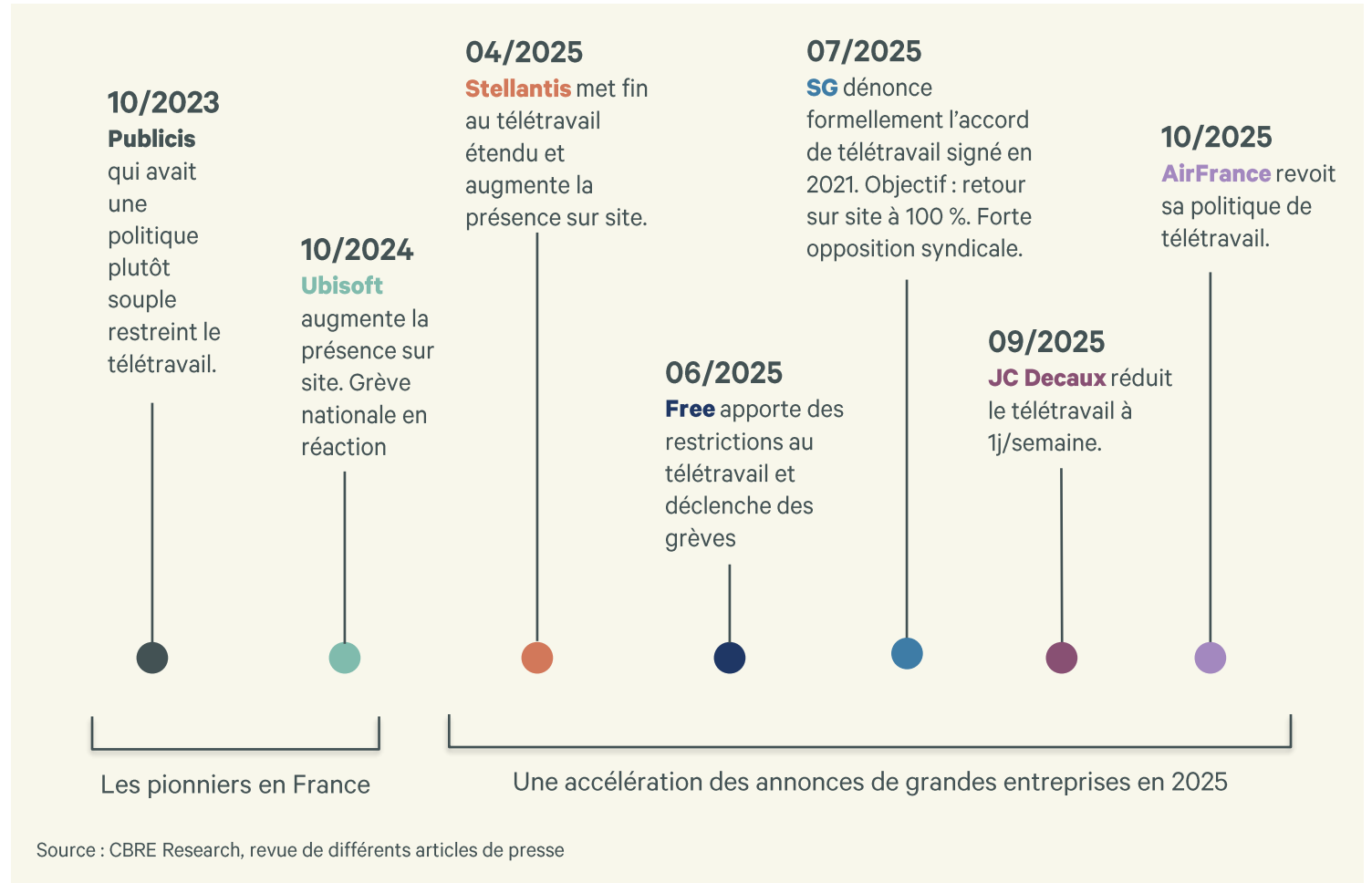
UN RETOUR DE BALANCIER : UN MOUVEMENT INITIÉ AUX ÉTATS-UNIS

Si l'intérêt conjoint des entreprises et des salariés a contribué au développement et au maintien du télétravail après la crise sanitaire, certaines entreprises actent désormais un retour en arrière voire optent pour des revirements majeurs. Ainsi, des entreprises de la tech qui avaient eu jusqu'alors une politique très flexible ont pris des positions emblématiques. L'annonce la plus symbolique est probablement celle de Zoom, entreprise qui a construit son succès sur le développement de la visio-conférence pendant le confinement.

Dès août 2023, Zoom met fin au tout télétravail et oblige ses salariés à être au bureau au minimum 2 jours par semaine. Il faut dire que les salariés avaient déserté le bureau : 75 % des salariés fonctionnaient à distance selon le Wall Street Journal et seul 1 % avait été régulièrement présent à leur bureau en septembre 2022. D'autres entreprises de la tech américaines comme Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Tesla ou encore Twitter (X)... ont également réduit drastiquement voire supprimé le télétravail. Le mouvement ne s'est pas arrêté à la tech. Novonordisk par exemple et de grandes entreprises de la banque et de la finance (Goldman Sachs, JP Morgan Chase, HSBC entre autres) ont également prôné un retour au présentiel.

En France aussi, de grandes entreprises, qui avaient pourtant été pionnières du télétravail, souhaitent désormais le restreindre. L'analyse des articles de presse nous montre cependant que derrière les titres quelques peu accrocheurs, la réalité est néanmoins un peu plus nuancée et qu'il s'agit rarement d'une suppression totale du télétravail. Par ailleurs, parmi les entreprises qui sont citées, un certain nombre sont étrangères. Faut-il y voir un signe avant-coureur d'un retour au bureau massif à moyen terme ou s'agit-il d'un phénomène qui, sans le nier, restera minoritaire ? Si les déclarations de la SG ont marqué les esprits, un article de l'Agefi paru en juillet 2025 évoquait l'attachement au télétravail d'un certain nombre de banques françaises.

Visuel 20 : annonces de grandes entreprises françaises souhaitant revoir leur politique de télétravail



Analyse dans la presse des récentes annonces de révision des politiques de télétravail d'entreprises implantées en France

ENTREPRISE	AVANT	APRÈS	SOURCES
Ubisoft	Le télétravail n'existait pas avant la pandémie chez Ubisoft. La charte mise en place en 2020 prévoyait jusqu'à 3 jours de télétravail avec une possibilité de 100 % (avec l'accord du manager et des RH).	Un minimum de 60 % de présence sur site (soit 3 jours/semaine pour un temps plein) est souhaité à partir de septembre 2025. Le télétravail est limité à 40 %. Tous les salariés doivent être présents le mardi. Des dérogations peuvent être maintenues au cas par cas notamment pour du 100 % télétravail et rien ne change pour les salariés habitant en dehors de l'IDF ou dont le temps de transport dépasse 90 minutes.	Articles BFM 12/2024 et 05/2025, Le Figaro 07/2025 Accord du 6/05/2025
Publicis	Le groupe avait défini dès 2019 les conditions d'accès et modalités du télétravail à titre expérimental. Le dispositif a été reconduit en 2020, 2021 et 2022. Les salariés étaient autorisés à travailler 6 semaines par an depuis n'importe quel pays où le groupe était présent.	Règles durcies en 2023 avec impossibilité de télétravailler 2 jours consécutifs et obligation de présence le lundi. Le télétravail est possible 2 jours/semaine. A titre dérogatoire, les salariés de plus de 55 ans peuvent bénéficier de 3 jours de télétravail par semaine sauf désaccord motivé du manager. Les dirigeants sont invités à privilégier la présence sur site.	Article le Figaro 07/2025 Accord du 8/12/2023
SG	Le télétravail avait été mis en place dès 2013 à titre expérimental. Les accords de télétravail de janvier 2021 prévoyaient 2 jours par semaine ou 4 jours par quinzaine pour un temps de travail de 90 à 100 %. A titre dérogatoire, il est possible pour certaines équipes d'opter pour 2,5 à 5 jours.	Le 4/07/2025, l'accord actuel est dénoncé unilatéralement par Slawomir Krupa (mais restera en vigueur jusqu'en septembre 2026). L'objectif poursuivi est un retour à 4 jours de présence/semaine voire 5 pour certaines fonctions.	Articles Les Echos 08/2025 et 09/2025 Accord du 7/01/2021
Stellantis	Le groupe a mis en place le télétravail en 2014. En 2016, un dispositif complémentaire est mis en place : les salariés n'ayant pas opté pour le télétravail peuvent travailler jusqu'à 25 jours/an dans un autre lieu que leur site. En décembre 2019 est conclu un nouvel accord, puis un avenant en avril 2021, qui prévoyait pour les salariés ne travaillant pas en usine jusqu'à 15 jours de télétravail/mois.	La possibilité jamais appliquée de 100 % télétravail est abandonnée en 2024. En avril 2025, un retour au bureau à 2 jours/semaine a été mis en place. 3 jours à terme sont envisagés : la phase transitoire est prévue dès le mois de juin 2025. Ceux qui ne signeraient pas les nouveaux avenants seraient contraints de revenir 5 jours/semaine sur site dès juin 2025.	Articles le Figaro 07/2025, L'Argus 04/2025, Les Echos 04/2025 Accord de décembre 2019
JC Decaux	Un accord signé en 2015 et modifié par avenant depuis prévoyait 3 jours/semaine au bureau.	Passage en septembre 2025 à 4 jours/semaine au bureau pour faciliter les interactions et être plus équitable entre les salariés pouvant bénéficier du télétravail (32 % des effectifs) et ceux dont la présence sur le terrain ne le permet pas.	Article Les Echos 09/2025 Accord du 22/10/2015



Le télétravail nuit-il à la productivité ?

LA QUESTION DE LA PRODUCTIVITÉ INQUIÈTE ET DIVISE

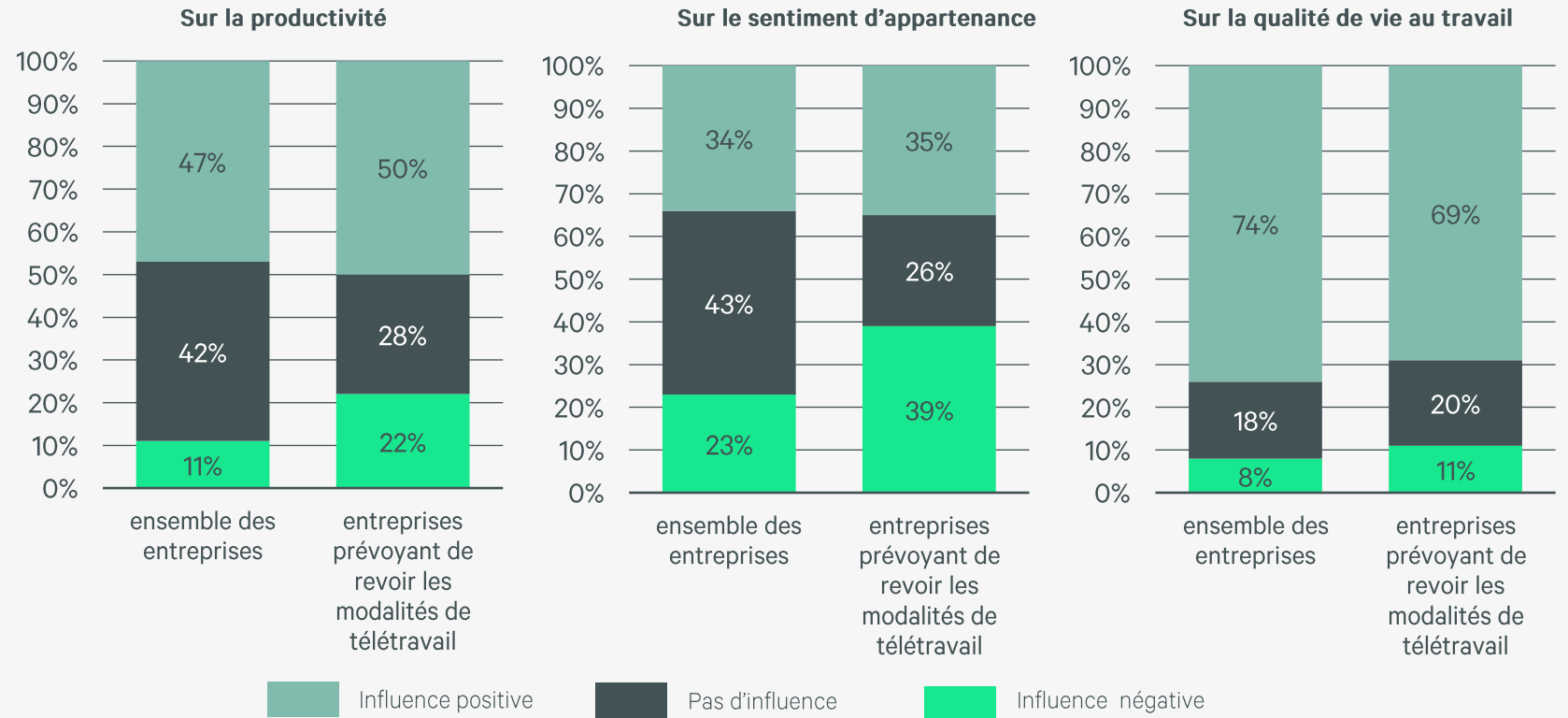
Les récentes remises en cause se nourrissent d'interrogations et de débats sur la productivité, la motivation et l'engagement des télétravailleurs. Ces questionnements sont d'autant plus stratégiques qu'ils interviennent sur fond de croissance économique en berne et de perturbations multiples générant une incertitude inédite.

En septembre 2025, Itaú, la plus grande banque brésilienne en termes d'actifs, licenciait 1 000 employés sur 100 000 pour manque de productivité après avoir conduit une évaluation des conduites relatives au télétravail, et ce malgré des profits importants : ce sont bien les indicateurs de productivité qui ont été évoqués.

L'APEC a interrogé les entreprises permettant le télétravail sur leur perception des impacts de ce mode de travail. Il en ressort notamment que les entreprises prévoyant de revoir les modalités de télétravail ont une perception beaucoup plus négative de son impact sur la productivité que les autres (+ 11 points), ce qui est assez logique. Néanmoins, les avis restent contrastés sur la question de la productivité : 47 % des entreprises sondées par l'APEC pensent que l'impact de ce mode de travail sur la productivité est positif et 42 % pensent qu'il est neutre.

Par ailleurs, les entreprises semblent davantage préoccupées par le sentiment d'appartenance et plus globalement par la perte du collectif.

Visuel 21 : perception des entreprises permettant à leurs salariés de télétravailler sur les différents impacts de ce mode de travail



Source : APEC, étude 2025 sur données 2024, enquête par téléphone auprès de 1 000 entreprises, avec un échantillon redressé par la méthode des quotas (taille, secteur d'activité et localisation).

Le sujet de la perte de productivité est donc loin d'être consensuel. S'il est essentiel de s'intéresser aux perceptions, parce qu'elles influencent directement les stratégies des entreprises, il ne s'agit pas là d'études statistiques objectivant les impacts : pour cela, il faut se tourner vers la littérature académique (Stanford, Harvard) et les travaux d'institutions de référence sur les questions économiques (FMI, OCDE). Et dans ces publications, les points de vue sont plus nuancés, du moins sur le travail hybride. En revanche, le 100 % distanciel semble en effet avoir un impact nettement plus négatif que le télétravail régulier. Il est donc essentiel de bien faire la part des choses entre télétravail intensif et mode de travail hybride.

Visuel 22 : analyse comparative d'études de référence sur la question de la productivité

OCDE,
juin 2020

Cette étude sortie en juin 2020 après les premiers mois de généralisation du télétravail propose une approche nuancée pointant les avantages (productivité, bien-être, émissions, réduction des inégalités entre les sexes ou régionales) et inconvénients (impacts sur l'innovation, satisfaction des travailleurs). Sur l'efficacité des salariés, l'effet général probable se présente sous la forme d'une courbe en U inversé entre la quantité de télétravail (axe horizontal) et l'efficacité des employés (axe vertical).

Il y aurait donc une « zone idéale » caractérisée par une intensité de télétravail intermédiaire, où l'efficacité des travailleurs – et donc leur productivité – est maximisée, même s'il est probable que la forme exacte de cette relation varie en fonction de divers facteurs.

Université de Harvard,
juin 2023

La perception des chefs d'entreprise quant à l'impact du télétravail sur la productivité a évolué au fil du temps. Au début de l'année 2020, 70 % des dirigeants de petites entreprises ont signalé une baisse de productivité due au télétravail. En revanche, la médiane des chefs d'entreprises a signalé un impact positif du télétravail sur la productivité avant début 2021.

21 % des travailleurs se disent prêts à accepter une réduction de salaire pour continuer à travailler à domicile, mais le travailleur médian occupant un emploi pouvant être effectué à distance n'accepterait aucun compromis salarial pour pouvoir continuer à travailler à distance.

Dans l'ensemble, les gains de productivité perçus et les préférences de certains travailleurs sont les raisons de la persistance du télétravail.

Université de Stanford,
juillet 2023

Le télétravail à temps plein est associé à une baisse de productivité d'environ 10 % par rapport au travail à temps plein en présentiel. Les difficultés de communication à distance, les obstacles au mentorat, la création d'une culture d'entreprise et les problèmes de motivation personnelle semblent être des facteurs déterminants.

Toutefois, le travail entièrement à distance peut générer des réductions de coûts encore plus importantes grâce aux économies d'espace et au recrutement à l'échelle mondiale, ce qui en fait une option prisée des entreprises.

Le travail hybride quant à lui ne semble avoir aucun impact sur la productivité, mais il est également apprécié des entreprises car il améliore le recrutement et la fidélisation des employés.

FMI
septembre 2024

Les études classiques de micro-économie donnent à penser que la résultante des effets positifs (moins de trajet, moins de stress) et négatifs (moins d'innovation, communication et apprentissage) est à peu près nulle : le modèle de travail hybride associant télétravail et présence au bureau n'aurait donc aucun effet net sur la productivité.

En revanche, pour les salariés, l'adoption de modalités de travail flexible correspondrait à une augmentation de salaire d'environ 8 %, notamment en raison du temps gagné dans les transports qui a une valeur économique.

Le télétravail a aussi un effet sur l'offre de main d'œuvre, en améliorant le taux d'emploi des personnes handicapées, des femmes et des jeunes parents.

Sources : synthèse tirée de la lecture directe des sources citées ci-dessus.

Un mouvement de retour au bureau appelé à s'amplifier ?

RECRÉER DU COLLECTIF : UN ENJEU PRIORITAIRE

C'est finalement encore plus la question du collectif qui est en jeu que celle de la productivité : ainsi, comme évoqué page 25, du côté des entreprises, le délitement du sentiment d'appartenance est pointé du doigt et les perceptions positives sont minoritaires pour cet aspect. De plus, alors que même que le télétravail est très apprécié par les cadres qui le pratiquent, une part significative d'entre eux estime que le travail hybride réduit les interactions et la cohésion (moins d'intégration des nouveaux collaborateurs, sentiment de moins apprendre de ses collègues, isolement, obstacle à l'évolution professionnelle...) selon une étude de l'APEC (2025).

2025, ANNÉE CHARNIÈRE ?

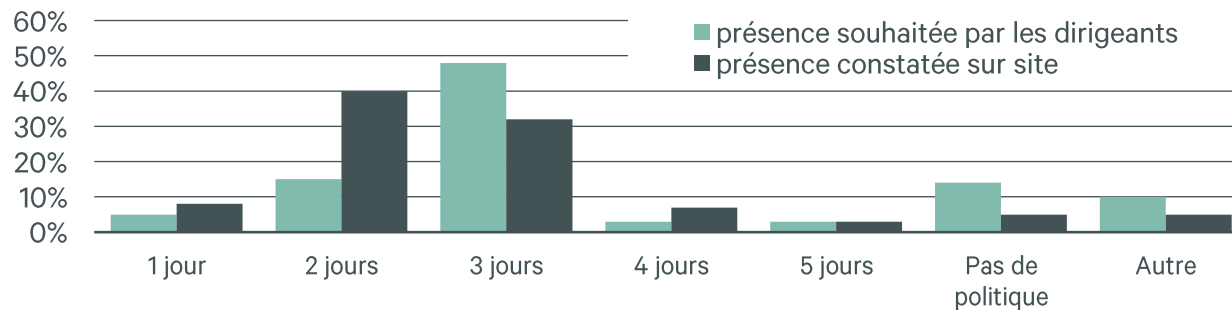
Le mouvement de retour au bureau semble confirmé par l'édition 2025 de notre sondage annuel mené auprès des entreprises européennes utilisatrices de bureaux. Si la volonté de favoriser le retour au bureau transparaisait déjà dans les éditions précédentes, l'impatience se fait nettement sentir cette année. En Europe, les dirigeants aspirent à une fréquentation plus soutenue que la pratique actuelle : 54 % souhaitent au moins 3 jours de présence par semaine mais seuls 42 % atteignent cet objectif pour le moment. Il y aurait donc près d'un jour d'écart entre la présence souhaitée et la présence constatée.

Les dirigeants ont moins de tolérance que l'an dernier pour le non-respect, même léger, des jours de présence au bureau par leurs collaborateurs. La pression devrait assez logiquement s'accroître pour augmenter la présence au bureau : 47 % des dirigeants européens anticipent une hausse de la présence contre seulement 31 % en 2024.

Toutefois, le retour au bureau est déjà plus engagé en France qu'en Europe : la pratique majoritaire est de 2 jours de télétravail. Dans l'étude de l'APEC (sondage mené en décembre 2024), 7 % des entreprises interrogées (et permettant le télétravail) envisageaient de restreindre l'accès au télétravail en 2025. Elles étaient 10 % à l'avoir diminué en 2024 par rapport à 2023. *A contrario*, 79 % se positionnaient en faveur d'une stabilité en 2025 (vs 78 % en 2024).

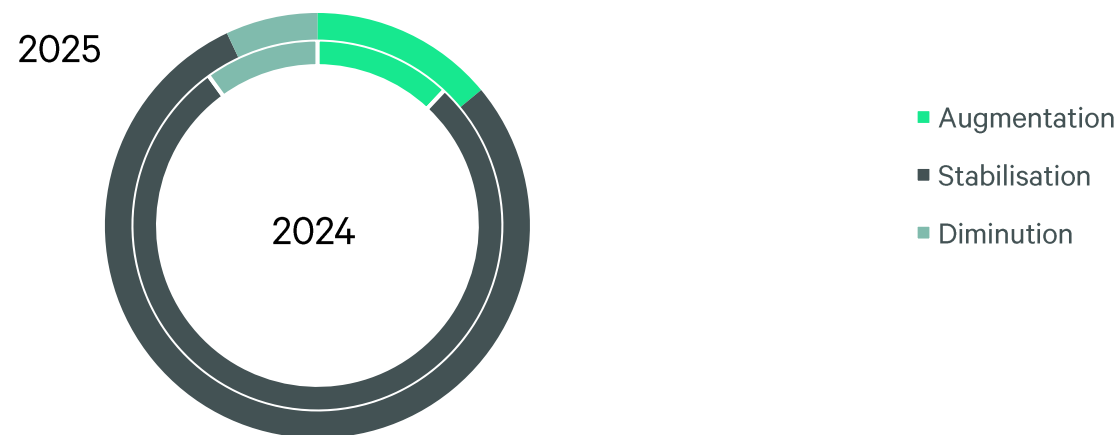
On restera donc prudent sur l'ampleur du retour au bureau dans l'Hexagone. Toutefois, il paraît probable que le télétravail 3 jours par semaine se raréfie.

Visuel 23 : écart entre la fréquentation cible des bureaux et la réalité



Source : CBRE, Sondage européen sur l'opinion des entreprises utilisatrices de bureaux 2025

Visuel 24 : évolution du nombre de jours de télétravail dans les entreprises autorisant le télétravail (réalisation en 2024 et projection en 2025)



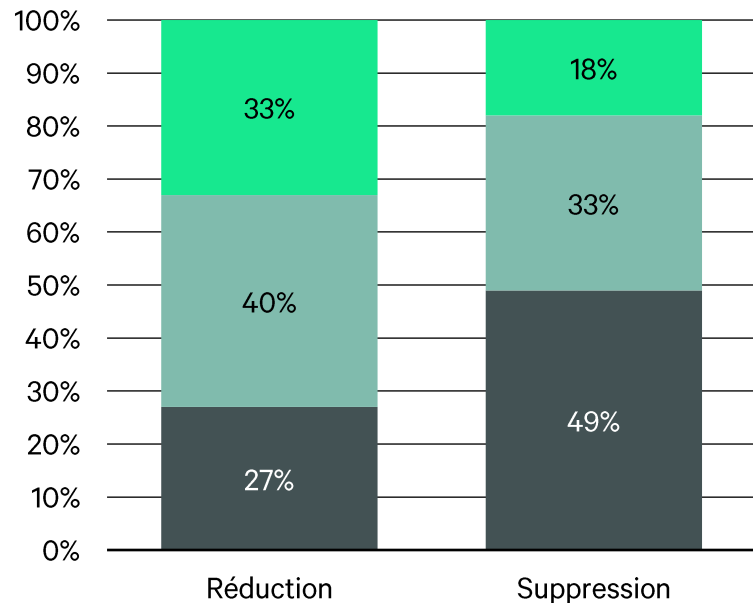
Source : Apec, étude 2025. Evolution par rapport à l'année d'avant.

Enjeux et défis du retour au bureau

Le retour au bureau n'est pas sans poser de nombreux défis notamment opérationnels : enjeux managériaux, juridiques et immobiliers s'entremêlent pour complexifier l'équation.

Un enjeu du côté des recrutements et de la rétention des cadres

Visuel 25 : réaction des cadres en cas de réduction ou suppression du nombre de jours de télétravail



- autre
- Mécontents mais ne chercheraient pas à changer d'entreprise
- Mécontents et changeraient d'entreprise

Source : APEC, Observatoire de l'emploi cadre, données récoltées lors de 2 enquêtes en ligne auprès de 1 000 ou 2 000 cadres en octobre et décembre 2024.

LES CADRES TRÈS ATTACHÉS AU TÉLÉTRAVAIL

Dans une de ses études, l'APEC dresse un bilan positif des différentes parties prenantes :

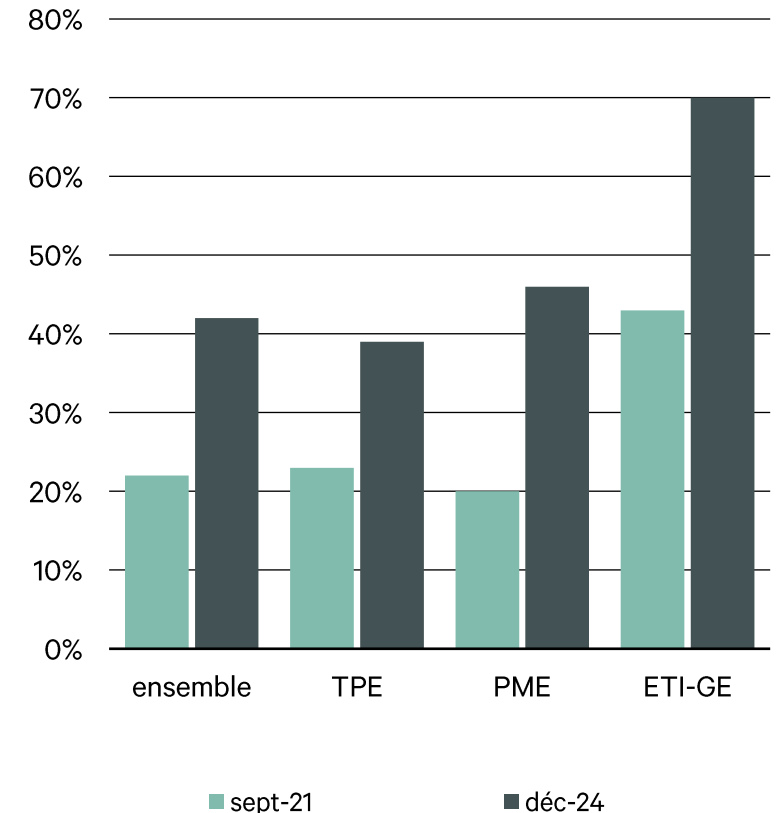
- 6 cadres sur 10 estiment que le télétravail présente plus d'avantages que d'inconvénients
- les cadres managers sont à 95 % favorables au télétravail mais pour 42 % sous certaines conditions.
- 7 entreprises sur 10 tirent un bilan positif du télétravail.

Le télétravail bénéficie d'une image particulièrement favorable auprès des cadres qui y voient de nombreux avantages : temps économisé dans les transports, meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, diminution du stress.

ET PRÊTS À ACCEPTER DES SALAIRES INFÉRIEURS

Une étude, menée par des chercheurs des universités de Harvard et Brown et de l'Université de Californie à Los Angeles (UCLA), a interrogé près de 1 400 salariés, dont la majorité étaient des ingénieurs logiciels, des chefs de produit et des spécialistes des données, qui avaient reçu au moins deux offres d'emploi et en avaient accepté une entre mai 2023 et décembre 2024. Les personnes qui ont choisi le télétravail ou le travail hybride ont accepté en moyenne un salaire inférieur de 25 % à celui qui leur était proposé, et qu'elles ont refusé, pour un poste similaire en présentiel. Cela dépasse les anticipations des chercheurs. En effet, les études antérieures (2017/2023) estimaient que cette diminution était plutôt de 5 à 10 %, mais ces estimations antérieures se fondaient sur des choix hypothétiques et sur un échantillon d'emplois télétravaillables inférieur.

Visuel 26 : l'absence de télétravail, vue par les entreprises comme un frein au recrutement de cadres (% de oui)

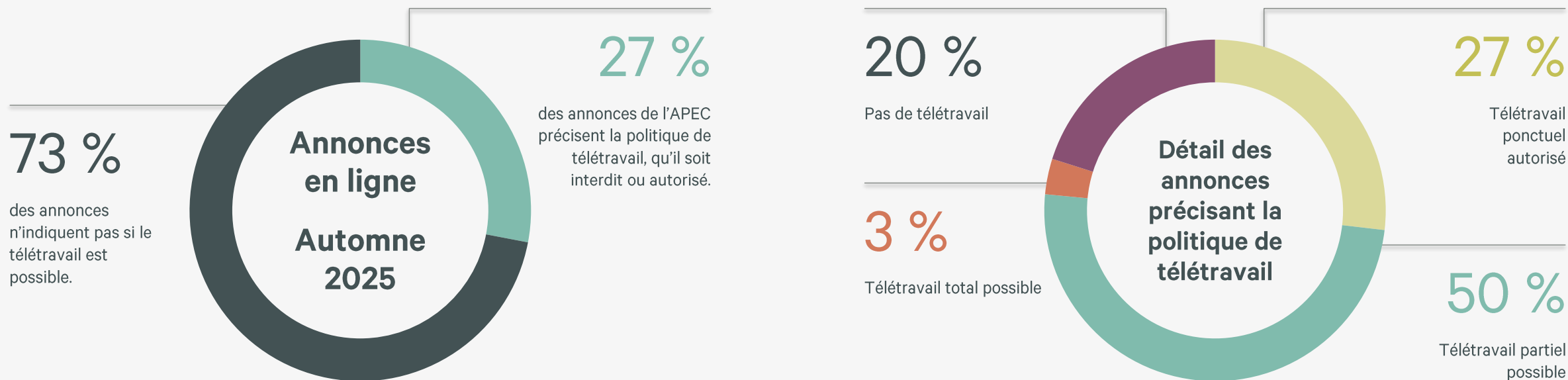


Source : APEC, Observatoire de l'emploi cadre, 2021 et 2024
 Enquête téléphonique menée en décembre 2024 après de 1000 entreprises employant au moins un cadre. Échantillon retraité par la méthode des quotas.

DES RISQUES DE TENSION AU RECRUTEMENT

Le télétravail (du moins partiel) est devenu un critère incontournable pour attirer et fidéliser les cadres. 70 % des grandes entreprises et ETI estiment que l'absence de télétravail pourrait être un frein au recrutement des cadres. Par ailleurs, 49 % des cadres interrogés seraient prêts à quitter leur entreprise si celle-ci venait à supprimer le télétravail (cf. visuel 29). Du côté des entreprises, le télétravail présente des avantages : il permet d'élargir son bassin d'emploi et de recruter plus facilement certains salariés (notamment les jeunes parents) pour lesquels l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle est stratégique.

Certes, les cadres sont moins en position de force qu'avant. Le nombre d'entreprises qui vont embaucher s'écroule ; néanmoins, le télétravail peut être un sujet de crispation entre salariés et entreprises. Si globalement, les cadres ne sont pas hostiles à revenir 3 jours au bureau, ils sont plutôt opposés à un rythme de 5 jours sur site. Le télétravail est donc un critère d'attractivité pour l'emploi qui ne doit pas être sous-estimé par les employeurs. Seules 27 % des annonces d'emploi postées sur le site de l'APEC précisent leur politique de télétravail. Dans la majorité des cas où cela est indiqué, le télétravail partiel reste possible et l'absence totale de télétravail ne prédomine pas.



Source : APEC, offres d'emploi en ligne relevées 4 fois à intervalle régulier entre le 17/09 et le 25/11/2025, soit un échantillon d'environ 120 000 annonces à chaque relevé. Moyenne de 4 relevés établie par CBRE Research.

Source : APEC, offres d'emploi en ligne relevées 4 fois à intervalle régulier entre le 17/09 et le 25/11/2025 et ayant précisé leur politique de télétravail, soit environ 32 000 annonces à chaque relevé. Moyenne de 4 relevés établie par CBRE Research.

Un enjeu juridique

RETOUR SUR LES PRINCIPES GUIDANT LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

Le cadre légal mis en place depuis 2005 fixe plusieurs principes majeurs et notamment le principe du double volontariat, la mise en place du télétravail ne pouvant se faire qu'en cas d'accord conjoint du salarié et de son employeur.

Ces principes sont essentiels pour comprendre la possibilité de revenir sur le télétravail ou modifier substantiellement les règles au sein d'une entreprise (cf. page 33).

Au-delà des aspects juridiques purs, certaines entreprises optent pour un retour en douceur et misent sur la progressivité pour garder les employés engagés et les convaincre de l'intérêt d'un retour au bureau.

VOLONTARIAT

Du côté du salarié, le télétravail est volontaire (sauf en cas de circonstances exceptionnelles) et son refus ne saurait constituer une cause de licenciement. Les circonstances exceptionnelles, évoquées par la loi (n° 2012-387 du 22 mars 2012), peuvent être une épidémie ou un cas de force majeure. Le télétravail permet alors d'assurer la continuité d'activité et la protection des salariés.

ACCORD MUTUEL

Il est toujours possible de refuser le télétravail à un salarié éligible mais, depuis l'ordonnance Macron de 2017, ce refus doit être dûment motivé et reposer sur des critères objectifs notamment type de missions, de tâches, manque d'autonomie...

Des dispositions spécifiques sont prévues pour les travailleurs handicapés, les femmes enceintes et les familles d'enfants atteints d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident grave.

FORMALISME

L'ANI de 2020 a supprimé le recours obligatoire à l'avenant pour le télétravail régulier : la formalisation peut se faire par tout autre moyen. Si une grande liberté est laissée sur le formalisme, seul l'écrit permet d'établir la preuve de l'accord entre les parties. De plus, la négociation d'un accord permet de fixer clairement les règles.

Les accords collectifs ne peuvent être signés qu'en cas d'existence de syndicat. A défaut de représentation syndicale, l'employeur optera pour une charte.

POSTES TÉLÉTRAVAILLABLES

La part d'activités télétravaillables variant suivant les entreprises ou les métiers, il n'y a pas de définition ou de liste officielle des postes télétravaillables dans le Code du travail. C'est une démarche qui se fait au niveau de l'entreprise. Certaines fonctions nécessitant une présence physique sont incompatibles avec le télétravail. Pour les postes télétravaillables, il est recommandé de se fonder sur une analyse des activités plutôt que des intitulés de poste.

RÉVERSIBILITÉ

Le télétravail est en théorie réversible : c'est un droit dont la durée peut être circonscrite.

La réversibilité dépend également du formalisme choisi (contractualisation individuelle/collective, mise en place du télétravail formalisée par écrit ou non).

ADAPTATION

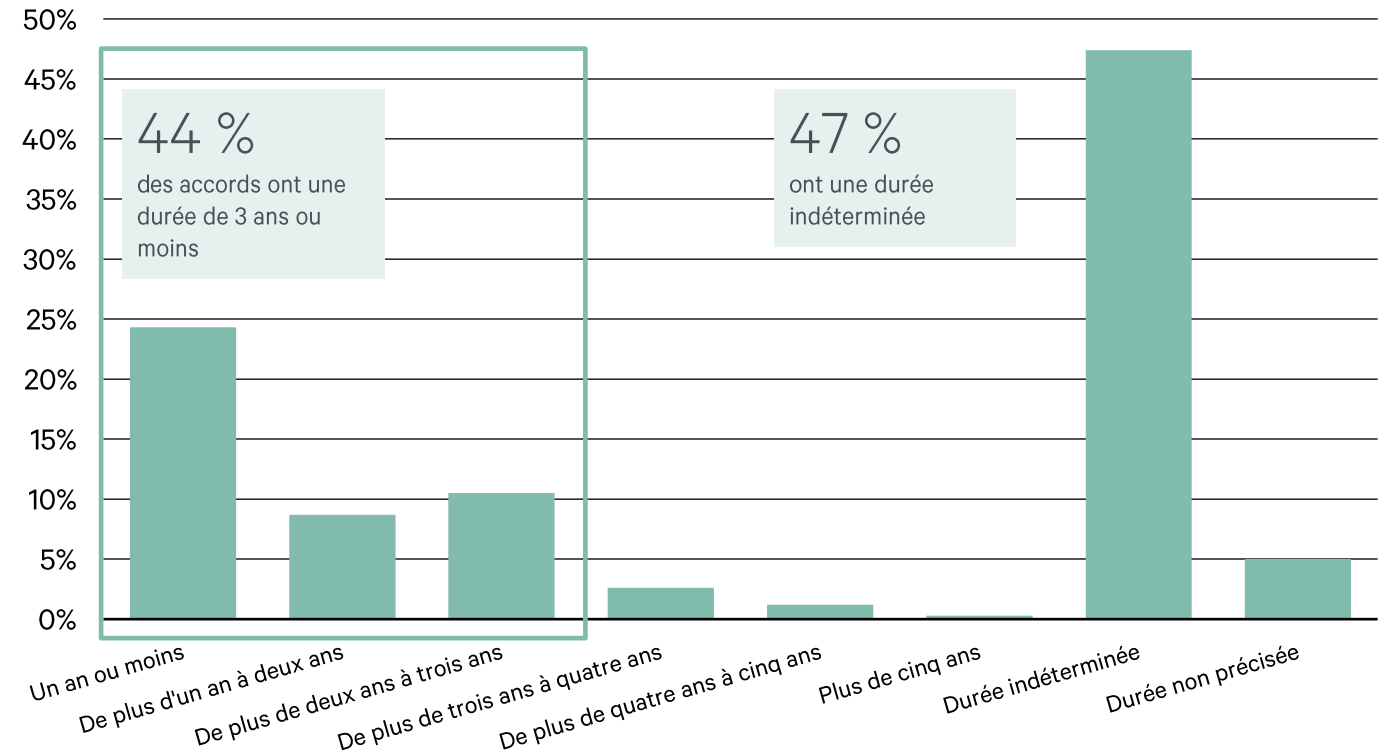
Il est possible de prévoir une période d'adaptation (et notamment d'interdire le télétravail aux nouveaux arrivés pendant leur période de formation et d'intégration). Chaque année, le manager évalue la charge de travail et les horaires du télétravailleur.

ÉLÉMENTS FACILITANT OU NON L'ÉVOLUTION DES RÈGLES

La sortie ou l'évolution de la politique de télétravail dépend de plusieurs critères :

- les modalités d'entrée dans le télétravail (cf. page 33) qui sont plus ou moins contraignantes pour l'entreprise. En cas de politique individuelle, il sera par exemple plus facile de changer les règles si l'accord n'a pas donné lieu à la signature d'un avenant au contrat de travail ou si l'avenant ne prévoit pas de principe de réversibilité. En cas de politique collective, la modification d'une charte est plus facile que celle d'un accord collectif.
- la durée des accords sachant que l'arrivée à échéance d'un accord donne l'occasion à l'employeur de relancer les discussions.
 - 44 % des accords ont une durée de validité de 3 ans et moins, ce qui explique que des remises en cause interviennent actuellement, les années 2020 à 2022 ayant vu une importante activité de formalisation des politiques de télétravail. Ces accords prennent fin automatiquement à la date prévue sauf si les parties s'accordent sur une prolongation.
 - 47 % des accords et avenants conclus entre 2019 et 2023 sont d'une durée indéterminée. Pour revenir dessus, il faudra dénoncer l'accord. S'il n'est pas prévu de clause de dénonciation, un préavis de 3 mois s'impose et à compter de la dénonciation, il y a un délai de survie de 12 mois pendant lequel les parties doivent renégocier un nouvel accord.
- Par ailleurs, l'organisation du retour au bureau pourra aussi se heurter à l'éloignement d'un certain nombre de salariés, qui ont pu faire des choix résidentiels différents avec les possibilités offertes par le télétravail. En effet, la flexibilité offerte par ce nouveau mode de travail a influencé 22 % des déménagements de télétravailleurs franciliens dont 8 % n'auraient pas du tout eu lieu sans la possibilité de travailler à distance. Cette proportion est encore plus marquée pour les actifs ayant déménagé en dehors de l'IDF (29 % et 21 %). Les actifs qui télétravaillent plus de 3 jours sont plus nombreux que la moyenne à avoir changé de lieu de résidence principale⁶.

Visuel 27 : durée de validité des accords et avenants sur le télétravail conclus entre 2019 et 2023 en France



Source : Dares, base statistique des accords d'entreprise.

Note : la modalité « durée indéterminée » regroupe les textes stipulant explicitement être valables sans limitation de durée. La modalité « non précisée » regroupe les textes sans aucune stipulation de durée de validité (ni déterminée ni indéterminée) ; dans ce cas, celle-ci est fixée à cinq ans (article L2222-4 du code du travail).

⁶ Données issues de l'enquête Forum Vies Mobiles et ObSoCo menée en février 2022

Variation des modalités de révision des politiques de télétravail en fonction des modalités de mise en œuvre

Principes généraux	Différentes modalités permettent d'instaurer une politique de télétravail, que ce soit dans un cadre global défini au niveau de l'entreprise (accord collectif ou à défaut, charte) ou via des dispositions individualisées propres à chaque salarié (avenant, contrat de travail, mail...). Dans toutes les situations évoquées, il sera toujours possible de prévoir une durée indéterminée ou une durée déterminée avec une date de fin préalablement fixée.			
Type	Accord collectif	Charte	Avenant ou contrat de travail	Autre accord individuel
Mise en œuvre	Négociation collective selon les règles prévues dans le Code du travail pour la négociation des accords collectifs.	Charte élaborée par l'employeur après consultation du CSE.	Accord bilatéral entre le salarié et l'employeur formalisé par une clause dans le contrat de travail ou par un avenant au contrat de travail.	Accord bilatéral entre le salarié et l'employeur, fait par écrit (mail, SMS, courrier) ou oral.
Modalités de sortie	<p>Individuelles : application du principe de réversibilité prévu dans l'accord (avec en fonction des dispositions figurant dans l'accord un délai de prévenance, un formalisme ou autre).</p> <p>Collectives : dénonciation de l'accord suivant les règles prévues par le Code du travail. En général, la négociation d'un accord de substitution se fait avec les organisations syndicales dans un délai de 3 mois. Si aucun accord de substitution n'est trouvé, alors l'accord initial continue de s'appliquer pendant 12 mois. En cas d'échec du processus, l'accord est définitivement dénoncé.</p>	<p>Individuelles : application du principe de réversibilité prévu dans la charte (avec selon ce qui est prévu dans l'accord un délai de prévenance, un formalisme ou autre).</p> <p>Collectives : Décision unilatérale sur laquelle l'employeur peut revenir sans formalisme particulier, mais il faudra consulter le CSE (dont l'avis est consultatif).</p>	<p>Individuelles : application du principe de réversibilité s'il est prévu dans l'avenant ou le contrat de travail. A défaut, la remise en cause du télétravail nécessitera l'accord du salarié par la signature d'un nouvel avenant. Sinon, l'avenant continuera de s'appliquer.</p> <p>NB : en cas d'avenant se référant à la charte ou à l'accord collectif, les modalités de sortie sont celles fixées dans ces textes.</p> <p>Collectives : sans objet.</p>	<p>Individuelles : en l'absence de contractualisation de l'accord, il n'a aucune valeur contraignante. Il peut donc prendre fin de manière unilatérale, à l'initiative du salarié ou de l'employeur.</p> <p>Collectives : sans objet.</p>

Une révision des modalités d'application plus probable à court terme

UNE APPLICATION PLUS STRICTE ET UN MEILLEUR SUIVI

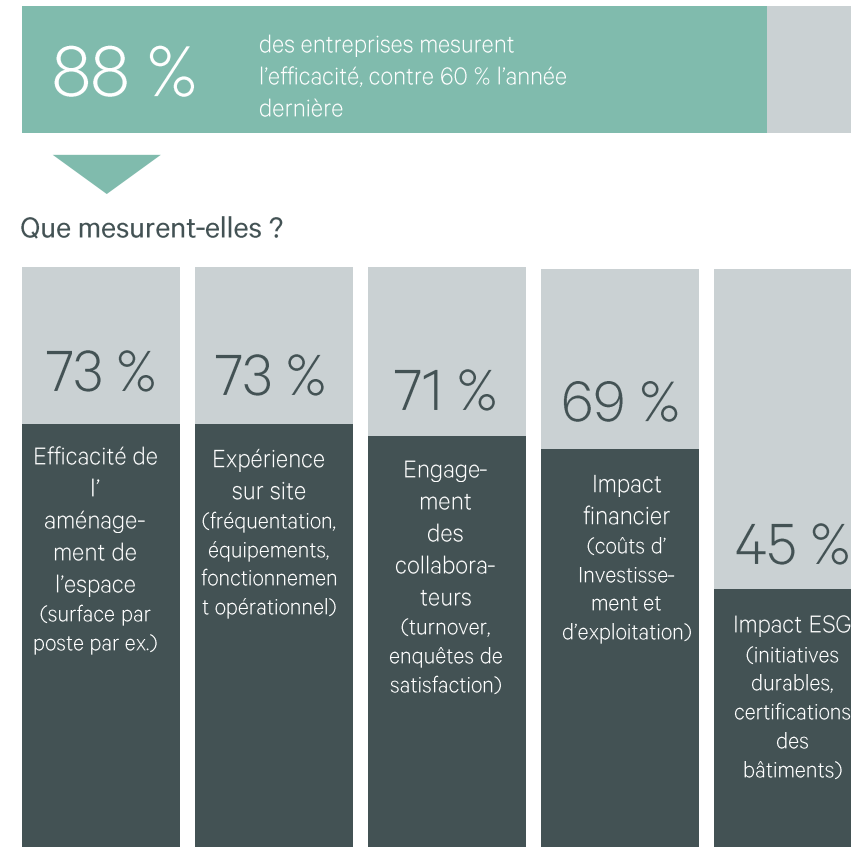
Comme nous venons de l'évoquer, de nombreux freins subsistent pour organiser rapidement un retour au bureau : management, recrutement, droit social, mobilités résidentielles... Les enjeux sont multiples et complexes. Entre les annonces faites à la presse et la mise en place d'une politique de télétravail refondée en profondeur, il faut donc s'attendre à un certain temps de latence voire même à des difficultés dans certains cas de mener à bien la politique souhaitée.

À court terme, ce n'est finalement pas le nombre de jours de télétravail qui devrait évoluer mais plutôt les modalités de gestion du télétravail : planification plus stricte (déploiement d'outil de suivi, délais de prévenance...), règles revues et appliquées plus rigoureusement (jours autorisés/proscrits, interdiction de cumuler plusieurs jours de télétravail, variations plus fortes suivant la fonction et le poste, obligation de faire certaines réunions en présentiel...). En parallèle, les entreprises préparent le terrain et se mobilisent pour évaluer l'efficacité de leur environnement de travail. Elles optent désormais pour une approche multicritère.

UN IMPACT SUR LA DEMANDE PLACÉE LIMITÉ

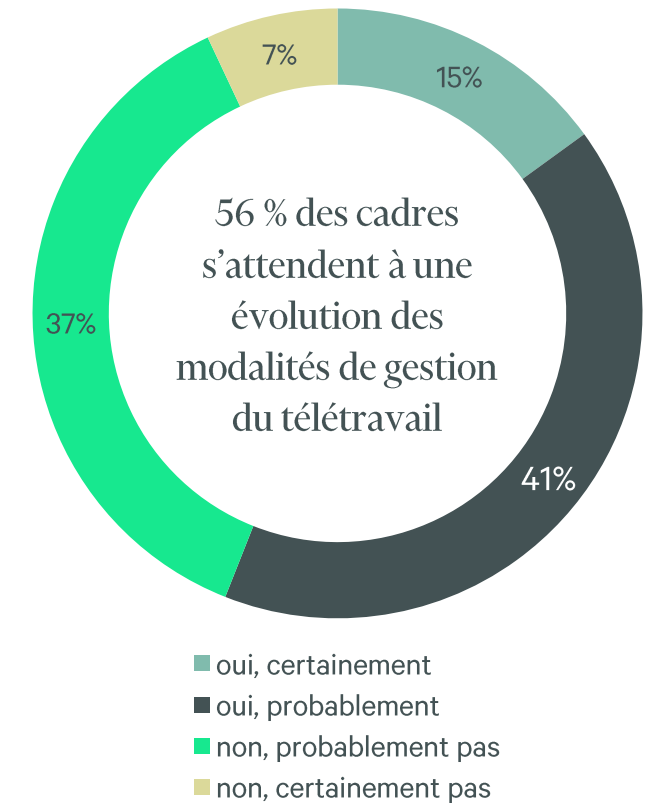
Par ailleurs, même si certaines entreprises vont orchestrer le retour au bureau, cela se fait dans un contexte économique qui n'est pas porteur : les prévisions de croissance du PIB sont de 0,9% en 2025 et 1% en 2026 (selon la Banque de France), le recrutement des cadres est en forte baisse et les défaillances d'entreprise en forte augmentation. Cette situation est loin d'être favorable aux marchés locatifs et les entreprises pourraient bien privilégier les leviers immobiliers les moins coûteux, qui seront aussi ceux ayant le moins d'impact sur la demande placée.

Visuel 28 : évaluation de l'efficacité de l'environnement de travail (entreprises européennes)



Source : CBRE, sondage européen sur l'opinion des entreprises de bureau 2025

Visuel 29 : réponse des cadres français sur la probabilité d'une révision des modalités de gestion du télétravail par leur entreprise



Source : APEC étude 2025, données 2024

Leviers immobiliers pour le retour au bureau

Impact nul sur
les marchés
locatifs



+

Augmentation
de la demande
placée

Lissage de la fréquentation

Le premier levier à disposition des entreprises est le lissage des jours de fréquentation afin de mieux répartir les jours de présence. Le taux moyen d'occupation actuel est de 40 % avec une forte variation entre les pics d'occupation (70 %) et les vendredis (20 % en moyenne).

Densification des espaces

Pour les entreprises n'ayant pas suroptimisé leurs espaces de travail et ayant un portefeuille équilibré, il est possible de densifier l'existant en installant des postes de travail dans des zones collaboratives insuffisamment utilisées.

Recours aux bureaux opérés

La flexibilisation des portefeuilles (via le recours au coworking notamment) est une tendance croissante qui permet de répondre aux enjeux de retour au bureau ou d'accroissement ponctuel de l'activité sans s'engager dans un bail commercial contraignant.

Déménagement / extension

Pour les entreprises en croissance ou celles ayant surdensifié leur espace, la question de prendre de nouveaux m² à bail se posera mais risque, dans certains cas, de se heurter aux contraintes financières renforcées par le contexte actuel.



“ Le retour au bureau devra se faire en tenant compte de l’expérience utilisateur. En cas de difficultés capacitaires, il faudra se tourner vers d’autres solutions de réaménagement, flexibiliser avec du bureau opéré ou mener des projets immobiliers correctifs. ”

Caroline Ceccaldi

Executive Director - Advisory Occupier France

Synthèse et conclusion

01

Un certain nombre d'entreprises veulent limiter le recours au télétravail, ou du moins mieux l'encadrer. Le consensus que l'on pensait établi autour de 2 jours s'effrite ; on observe une tendance à la diminution du télétravail avec une mise en œuvre opérationnelle qui risque néanmoins de s'étaler dans le temps compte tenu du cadre juridique, des coûts immobiliers mais aussi de l'attachement des salariés au télétravail.

02

Concomitamment à l'hybridation des modes de travail, on a observé une baisse de la demande placée. Celle-ci n'est que partiellement due aux réductions surfaciques permises par le couple télétravail/flex-office mais aussi par l'amélioration des performances des immeubles. À ces causes structurelles s'ajoutent des causes plus conjoncturelles : la croissance économique en berne et le manque de confiance pèsent sur les volumes placés et il faudra attendre une croissance plus vigoureuse pour voir véritablement un impact sur les marchés locatifs.

03

La recherche de centralité est plus que jamais d'actualité. Revenir au bureau, oui mais pour retrouver un environnement de qualité, attractif et surtout bien desservi (idéalement à moins de 5 minutes d'une station de métro ou RER, maximum à 10 minutes). Le niveau des loyers à Paris atteint un plafond, et dans le contexte actuel de contraction des coûts et de recherche d'économies, les utilisateurs regardent de plus en plus les périphéries proches situées sur des hubs de transport performants.

04

Le monde post-COVID a vu la croissance de la vacance structurelle qui touche particulièrement certains territoires qui ne correspondent plus aux critères des utilisateurs. Les secteurs tertiaires desservis uniquement par la voiture souffrent alors que la part modale de l'automobile diminue inexorablement en IDF. L'obsolescence géographique crée des « zones blanches » tertiaires qui combinent mauvaise desserte en transport en commun et déprise tertiaire avec une demande placée en forte diminution. Sur ces zones, l'avenir du bureau pose question, avec des valeurs vénales qui se rapprochent de la valeur du foncier.

Perspectives

Le retour annoncé au bureau ne créera probablement pas le dynamisme espéré sur les marchés locatifs, faute de conjoncture favorable (contexte macroéconomique contraint et instabilité politique).

Avec une demande placée qui sera probablement sous le seuil de 1,7 Mm² en 2025, nous sommes néanmoins arrivés à un point d'étiage ; mais pour que les lignes bougent véritablement, il faudra d'abord renouer avec la croissance et la stabilité.

Un signal encourageant toutefois : la contraction de l'empreinte immobilière semble marquer le pas avec une diminution, pour la deuxième année consécutive, de la part d'entreprises réduisant leur surface à l'occasion d'un déménagement. Cela traduit une stabilisation des stratégies d'optimisation.

Du côté du marché de l'investissement, l'annonce d'une modération du télétravail est perçue comme un signal positif tout comme le regain d'attractivité des marchés locatifs en périphérie proche. Si les deux dernières années ont été marquées par l'attraction inégalée de Paris intra-muros, gageons que 2026 pourrait amorcer une distribution plus équilibrée des capitaux en Ile-de-France !

Contacts

Research France

Marion Vion-Dury

Associate Director Thought Leadership
Research France
marion.viondury@cbre.fr

Loïc Vannier

Senior consultant – GIS engineering
loic.vannier@cbre.fr

Pierre-Edouard Boudot

Executive Director
Research France
pe.boudot@cbre.fr

Bureau locatif Ile-de-France

Grégoire de la Ferté

Directeur Général Conseil & Transactions
gregoire.delaferte@cbre.fr

Alexandre Fontaine

Directeur Exécutif Agence Bureaux IDF
alexandre.fontaine@cbre.fr

Alain Bouskela

Directeur du Pôle Grands Projets
alain.bouskela@cbre.fr

Advisory & Transaction Services

Caroline Ceccaldi

Executive Director
Advisory Occupier France
caroline.ceccaldi@cbre.fr

Lynda Pariot

Head of Workplace Strategy & Change Management
lynda.pariot@cbre.fr

© Copyright 2025. All rights reserved. This report has been prepared in good faith, based on CBRE's current anecdotal and evidence based views of the commercial real estate market. Although CBRE believes its views reflect market conditions on the date of this presentation, they are subject to significant uncertainties and contingencies, many of which are beyond CBRE's control. In addition, many of CBRE's views are opinion and/or projections based on CBRE's subjective analyses of current market circumstances. Other firms may have different opinions, projections and analyses, and actual market conditions in the future may cause CBRE's current views to later be incorrect. CBRE has no obligation to update its views herein if its opinions, projections, analyses or market circumstances later change.

Nothing in this report should be construed as an indicator of the future performance of CBRE's securities or of the performance of any other company's securities. You should not purchase or sell securities—of CBRE or any other company—based on the views herein. CBRE disclaims all liability for securities purchased or sold based on information herein, and by viewing this report, you waive all claims against CBRE as well as against CBRE's affiliates, officers, directors, employees, agents, advisers and representatives arising out of the accuracy, completeness, adequacy or your use of the information herein.