

Évaluer la « nouvelle normalité » en immobilier commercial

Avril 2020



**Lorsque nous reviendrons sur l'année 2020,
nous y penserons comme l'année
où le monde entier a changé.**

Non pas simplement d'une façon cyclique au sens où on l'entend généralement d'un point de vue économique, mais d'une manière plus fondamentale qui a refaçoné nos interactions et nos comportements. Plusieurs ont déjà entrepris de se prononcer sur la nature précise de ces changements et sur ce dont l'avenir sera fait. Bien qu'elles puissent partir de bonnes intentions, ces opinions demeurent pour la plupart prématurées, car elles reposent sur des données probantes limitées, voire inexistantes. Dans ce document initial, nous exposons la façon dont Avison Young envisage les différentes phases que nous traverserons avant de parvenir à l'après-COVID. Nous proposons ensuite un cadre pour évaluer les diverses prédictions quant à ce que la « nouvelle normalité » pourrait nous réserver. Les questions et enjeux soulevés dans le présent document seront examinés plus en détail dans nos prochains rapports.

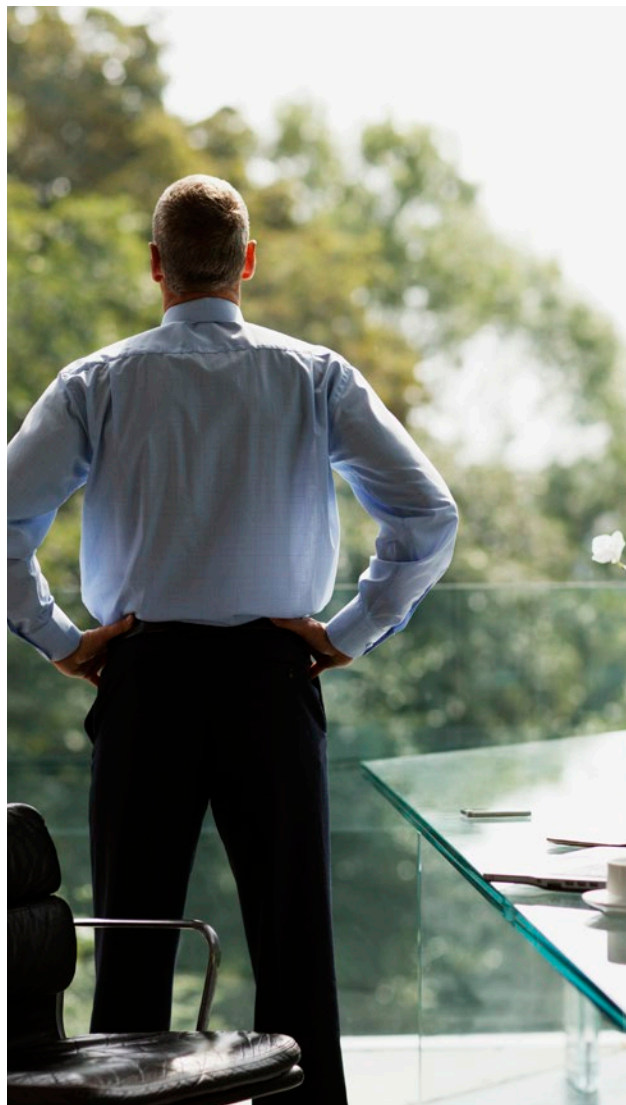
Sommaire exécutif

- La réponse mondiale à la COVID-19 devra évoluer en fonction de la tournure des événements; nous devons reconnaître que, même s'il est possible d'entrevoir la direction qui sera empruntée, il est encore trop tôt pour déterminer la destination.
- Avant d'affirmer sans nuance que la « nouvelle normalité » tranchera radicalement avec celle que nous connaissons, il convient de reconnaître que notre société et le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui sont le produit de forces très puissantes qui ne s'infléchissent pas aisément.
- Il nous faut également reconnaître que certaines mesures ou interventions appropriées en un lieu donné ou au sein d'une organisation donnée peuvent ne pas convenir dans d'autres contextes. L'expérience récente et le contexte culturel seront déterminants et, plutôt que de chercher une solution unique ou universelle, les organisations devront concevoir des solutions sur mesure.
- Les restrictions applicables aux déplacements et à l'activité seront graduellement assouplies et éventuellement levées à des moments différents selon les endroits et les personnes concernées. Pendant la première phase du « retour à la normale », et tant qu'un vaccin efficace n'aura pas été mis au point, des mesures de protection destinées à prévenir une résurgence de la flambée épidémique actuelle devront demeurer en place.
- Dans le contexte de l'immobilier commercial, les répercussions de ces mesures peuvent être réparties en deux catégories : les changements à nos méthodes de travail et l'adaptation de nos milieux de travail.
- Au chapitre des comportements et des méthodes de travail, les changements requis pourraient inclure le maintien du télétravail ou un retour partiel en milieu de travail selon des horaires modifiés ou des quarts de travail alternés.
- La majorité des gens voudront également éviter les transports collectifs bondés. Une augmentation des déplacements en voiture, à moto ou à vélo sera probablement observée à court terme. Certains éviteront d'effectuer leur trajet habituel en travaillant dans les locaux de succursales situées en périphérie des grands centres ou en s'installant dans des bureaux adaptables entretenus par des exploitants locaux.
- Le taux d'occupation des locaux à bureaux sera réduit, du moins temporairement – initialement par l'adoption de politiques et de comportements spécifiques en ce qui concerne l'utilisation des postes de travail plutôt que par un réaménagement plus coûteux de l'espace de travail. Les appels vidéo continueront de remplacer bon nombre de réunions ainsi que la plupart des déplacements.
- Le travail à domicile n'est une option viable que pour une faible proportion de travailleurs. L'activité industrielle sera repensée dans la mesure du possible afin de limiter les interactions humaines directes.
- Lorsque les gens seront appelés à travailler de nouveau à proximité les uns des autres, les expériences actuelles des professionnels des soins de santé contribueront sans doute à orienter la façon dont les gens réagiront – par exemple, respect accru de l'espace personnel de chacun; utilisation généralisée d'équipement de protection individuel (EPI); campagnes de dépistage et de surveillance fréquentes; établissement de la chaîne des contacts et mesures d'isolement strictes pour les personnes infectées ou les équipes au sein desquelles des cas d'infection sont découverts.
- Les organisations, les immeubles et les villes dotées de fonctionnalités intelligentes leur permettant de mettre à profit des données et technologies pour surveiller, gérer et minimiser les risques pour les personnes auront un net avantage – une forte augmentation de l'innovation dans ce secteur est d'ailleurs à prévoir au cours des prochains mois.
- Éventuellement, un vaccin ou un traitement plus efficace devrait nous permettre d'enrayer la propagation de la COVID-19. Nous pourrions alors entrer dans la phase suivante du rétablissement et nous acheminer vers la véritable « nouvelle normalité ». Ce n'est qu'à ce moment-là, c'est-à-dire lorsque la nécessité immédiate de combattre la COVID-19 ne se fera plus sentir, que nous saurons quels changements seront conservés et deviendront pratique courante.

Sommaire exécutif

Trois types de changements pourraient perdurer au-delà de la crise actuelle et en venir à faire partie intégrante d'une « nouvelle normalité ».

- Premièrement, il y a ceux qui se seraient probablement produits indépendamment des événements, mais qui ont été accentués ou accélérés par la COVID-19; il s'agit des changements dont nous pouvons prévoir la persistance avec le plus de certitude. Parmi ces changements, dont certains sont abordés dans le présent rapport, figurent l'élargissement des modalités de travail souples et des milieux de travail adaptables fondés sur la technologie; la santé et le bien-être au travail; l'afflux vers le commerce de détail en ligne; la démondialisation des chaînes d'approvisionnement et la réduction des risques qui leur sont associés; et l'élargissement de l'Internet des objets (IdO) afin de créer des villes et des immeubles intelligents.
- Deuxièmement, il y a les changements qui se produiront (ou entraîneront la disparition d'une réalité existante) dans l'avenir du fait des leçons positives que nous aurons tirées de notre expérience de la COVID-19; il est également raisonnable de croire que de telles améliorations perdureront dans une certaine mesure. Les exemples que nous abordons dans le présent rapport comprennent l'importance accrue de la planification de la continuité des activités et de la santé et sécurité au travail; la réingénierie des processus opérationnels et l'automatisation des procédés grâce à la technologie; le recours à la vidéoconférence comme moyen de réduire les déplacements professionnels et d'appuyer les stratégies de réduction du carbone; et un respect nouveau pour les « endroits » et l'importance qu'ils revêtent : les places publiques et les espaces verts des villes, les locaux à bureaux, les commerces.
- Troisièmement, il y a les changements qui sont motivés par la peur de la COVID-19 elle-même ou de la résurgence d'une pandémie de maladie infectieuse; les prédictions de cet ordre reposent sur l'hypothèse que la volonté d'éviter l'infection par un virus susceptible d'entraîner une nouvelle pandémie orientera fortement les comportements dans l'avenir. Nous estimons que ces prédictions devraient être envisagées avec une plus grande prudence, car il est encore trop tôt pour juger de la validité des hypothèses qui leur servent de fondement. Les exemples examinés comprennent la réduction de la densité de l'occupation des locaux à bureaux, la création généralisée d'« immeubles à l'épreuve des maladies », le transfert de l'activité économique vers les banlieues; et une réduction significative de l'utilisation des transports collectifs à long terme.



Les répercussions de la crise actuelle seront nombreuses. Le monde ne sera plus jamais le même et l'immobilier, à l'instar des autres secteurs de l'industrie, de l'économie et de la société, ne sera pas épargné. Quelle que soit la suite des choses, nous ne pouvons faire abstraction des défis bien réels auxquels sont confrontés les gouvernements et les entreprises en matière **d'éthique, de responsabilité sociale, de gouvernance et de durabilité**, et du rôle central que le secteur de l'immobilier sera appelé à jouer à cet égard.

Les organisations doivent élaborer des plans pour l'avenir, en s'attaquant d'abord aux priorités à court terme, puis en envisageant des solutions à plus long terme. Mais, l'idée selon laquelle nous nous acheminons vers une « nouvelle normalité » qui sera radicalement différente de celle que nous connaissons nous semble pour le moins prématurée et, à bien des égards, incongrue; il convient, pour le moment, de l'envisager avec circonspection.

Introduction

Nous discutons régulièrement entre collègues des répercussions que la crise actuelle pourrait avoir sur différents aspects de l'immobilier – mais, en dépit de toute l'expertise que possède notre communauté, la seule conclusion raisonnable à ce stade tend à se résumer à ceci : « il est trop tôt pour se prononcer ». Il est également tentant de chercher une réponse « toute faite », mais nous devons reconnaître que certaines mesures ou interventions appropriées en un lieu donné ou au sein d'une organisation donnée peuvent ne pas convenir dans d'autres contextes. L'expérience récente et le contexte culturel seront déterminants et, plutôt que de chercher une solution unique ou universelle, les organisations devront concevoir des solutions sur mesure.

Mais, encore faut-il pour cela tenter de déterminer de quoi l'avenir sera fait, tant pour nous que pour nos clients. Il est donc important d'établir la façon dont nous souhaitons réfléchir à la question, c'est-à-dire en adoptant une approche calme, logique et structurée et en ayant conscience que notre réponse devra évoluer en fonction de la tournure des événements ou des données probantes qui deviendront disponibles. En outre, nous devons reconnaître que, même s'il est possible d'entrevoir la direction qui sera empruntée, il est encore trop tôt pour déterminer la destination. Au cours des prochaines semaines, nous présenterons notre point de vue sur ces différentes questions dans une série d'études réalisées par notre équipe d'experts. Les grands principes qui sous-tendent notre approche sont expliqués dans les paragraphes qui suivent.

Chez Avison Young, tout ce que nous faisons est motivé par notre souci des gens et de la façon dont ils interagissent entre eux et avec les lieux qui les entourent. Nos maisons, nos milieux de travail, nos commerces et la myriade d'autres bâtiments qui forment le tissu architectural de nos villes et de nos villages sont les lieux où nous nous rassemblons. Si la COVID-19 entraîne des modifications fondamentales et permanentes à la façon dont nous interagissons avec les autres, les répercussions pour nos collectivités, nos bâtiments et nos villes pourraient être colossales. Mais avant de tirer des conclusions hâtives, nous devons prendre conscience que notre société et le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui sont le produit de forces très puissantes qui ne s'infléchissent pas aisément.

Notre réponse au cours des prochaines semaines et à plus long terme sera conditionnée par trois facteurs principaux :

- **les gouvernements** et l'environnement législatif qu'ils mettent en place;
- **les entreprises** et leur besoin/volonté de survivre, de prospérer et de réaliser des profits;
- **la société** et les enjeux qu'elle priorise et valorise, lesquels sont le reflet des personnes que nous sommes individuellement et des différentes façons très humaines dont nous réagissons physiquement et émotionnellement à cette situation véritablement inédite.

Pour être valable, toute prédiction quant à ce que l'avenir pourrait nous réserver devra tenir pleinement compte de toutes ces perspectives et de la façon dont chacune est susceptible d'évoluer avec le temps. Les organisations ont déjà entrepris de planifier le « retour au travail » et, lorsque ce retour se produira, les choses seront très différentes de ce que nous avons connu avant la COVID, du moins au début. Commençons par mettre en lumière certains des enjeux dont nous devons tenir compte dans le cadre de cette première phase de rétablissement, avant d'envisager de passer à la « nouvelle normalité ».


Composer avec les circonstances actuelles

Les restrictions applicables aux déplacements et à l'activité ont déjà commencé à être graduellement assouplies dans certaines parties du monde. Même au sein d'un même pays, ces restrictions risquent fort d'être levées à des moments différents selon les endroits et les personnes concernées. Cet assouplissement constituera un défi en soi. En effet, comment réagissons-nous si d'autres personnes autour de nous commencent à retrouver leur liberté alors que, pour nous, les restrictions demeurent en vigueur? Nous verrons également de quelle façon la vie reprendra son cours dans différentes collectivités. La tendance générale dans le monde semble être à la « reprise du cours normal » de nos vies, mais avec le spectre de la COVID-19 qui continue de planer sur nos sociétés. Tant et aussi longtemps qu'un vaccin efficace n'aura pas été mis au point, la menace d'une nouvelle flambée épidémique demeurera préoccupante.

Nous sommes donc d'avis que la première phase du rétablissement demeurera caractérisée par des mesures et des comportements inhabituels et sans précédent dans l'histoire. Que ce soit parce que le gouvernement l'exige ou en raison d'inquiétudes personnelles, les gens risquent fort d'éviter les situations les contraignant à se trouver à proximité physique immédiate d'autres personnes – en particulier d'étrangers. Et, lorsque le contact sera inévitable, les comportements seront modifiés et des précautions seront prises pour minimiser le risque d'infection. Cette situation a des répercussions sur tous les aspects de la société, dont bon nombre seront abordés dans nos publications à venir. Mais, concentrons-nous pour le moment sur celles qui touchent plus directement le marché de l'immobilier commercial.

Pour bon nombre d'entre nous, et pour les gouvernements qui luttent contre la récession qui a déjà commencé à miner l'économie mondiale, le « retour au travail » sera une priorité absolue. Divers changements à court terme ont été ou seront apportés à nos vies professionnelles dans le but de réduire le risque d'infection. De façon générale, ces changements peuvent être répartis en deux catégories : les changements à nos méthodes de travail et l'adaptation de nos milieux de travail.

Comme nous l'avons constaté ces dernières semaines, il peut être difficile ou contraignant de modifier nos comportements et nos méthodes de travail, mais dans certains cas, des changements efficaces peuvent être mis en œuvre assez rapidement. Les travailleurs du savoir peuvent utiliser la technologie pour travailler à distance, y compris de la maison, et recourir à la téléconférence pour assurer le maintien d'une communication efficace. Pendant cette première phase, les personnes les plus vulnérables ou les plus exposées au virus pourront choisir de continuer à travailler de cette façon dans la mesure du possible. D'autres pourraient privilégier une approche mixte fondée sur un retour graduel ou partiel au travail – en fonction des expériences de télétravail vécues par les employeurs et les travailleurs.



La tendance générale dans le monde semble être à la « reprise du cours normal » de nos vies, mais avec le spectre de la COVID-19 qui continue de planer sur nos sociétés.

Composer avec les circonstances actuelles

Bon nombre d'entre nous saisiront l'occasion de sortir de la maison et de « retourner au travail » dès qu'elle se présentera – tout en demeurant légitimement préoccupés par le risque résiduel d'infection. La majorité des gens voudront également éviter les transports collectifs bondés, de sorte qu'à court terme, les déplacements en voiture, à moto ou à vélo risquent de s'intensifier, ce qui ne sera pas sans conséquence sur la congestion urbaine, l'environnement, le stationnement des voitures ou l'entreposage des vélos sur les lieux de travail. Dans certains cas, il sera possible d'éviter le « traditionnel » trajet aller-retour entre la maison et « la ville », par exemple en travaillant dans les locaux de succursales situées en périphérie des grands centres ou en s'installant dans des bureaux adaptables entretenus par des exploitants locaux offrant un environnement de travail à l'extérieur de la maison, mais qui n'implique pas d'effectuer un long trajet pour se rendre « en ville ». Les grands employeurs pourraient prendre des arrangements avec des fournisseurs de locaux à bureaux offrant des modalités souples et ainsi favoriser ces « micro-trajets », tout en insufflant un peu de dynamisme dans un secteur qui pâtit actuellement d'une baisse de la demande de la part des occupants.

Les journées de travail pourraient également être prolongées ou modifiées afin que les déplacements quotidiens puissent avoir lieu en dehors des heures de pointe habituelles. Le travail par quarts, qui consiste à faire varier les jours et les heures où les travailleurs sont physiquement présents au travail, pourrait devenir bien plus courant parmi les entreprises du secteur des services, car il permettrait d'atténuer la congestion engendrée par les déplacements quotidiens et de réduire le nombre de personnes présentes au travail à un moment ou à un autre. Les taux d'occupation des locaux à bureaux s'en trouveront réduits, au moins temporairement – même si à court terme cette réduction découlera sans doute de l'adoption de politiques et de comportements spécifiques en ce qui concerne l'utilisation des postes de travail, plutôt que d'un réaménagement plus coûteux de l'espace de travail. Même une fois le « retour au travail » entamé, bon nombre d'employés continueront de travailler à distance – ou refuseront tout simplement de se retrouver confinés dans une salle de réunion en présence d'autres personnes. Les appels vidéo et les téléconférences continueront donc de faire partie intégrante de notre vie professionnelle même après l'assouplissement des restrictions applicables aux déplacements.

Il ne faudrait pas oublier cependant que le travail à domicile n'est une option viable que pour une faible proportion de travailleurs et que, pour bien des gens, il est tout simplement impossible. Lorsque les gens seront contraints de recommencer à travailler à proximité les uns des autres, les expériences actuelles des professionnels des soins de santé contribueront sans doute à orienter les mesures que les gens choisiront, ou seront tenus, d'adopter, par exemple :

- utilisation d'équipement de protection individuel (EPI), tels que des masques et des gants, en particulier dans les environnements à haut risque (par exemple, les trains bondés);
- application systématique de la « distanciation sociale » dans le cadre des interactions quotidiennes, c'est-à-dire le maintien d'une certaine distance entre les personnes dans les transports collectifs et en milieu de travail;
- renforcement des pratiques personnelles et professionnelles en matière d'hygiène, et cycles de nettoyage fréquents en milieu de travail;
- rondes de dépistage périodiques afin d'assurer une détection précoce des cas d'infection, éviter des mises en quarantaine non nécessaires et repérer les personnes immunisées pouvant travailler en toute sécurité à proximité d'autres personnes;
- examen potentiel des travailleurs en milieu de travail pour repérer les symptômes ou obligation potentielle de détenir un certificat de type « passeport santé » pour entrer dans un immeuble;
- pratiques professionnelles entraînant une « séparation » des équipes afin de limiter le risque que l'infection se propage à l'ensemble d'un milieu de travail et mise en place de processus « sans contact » dans la mesure du possible (par exemple, utilisation réduite de l'argent comptant et remplacement des documents papier par des versions électroniques ou numérisées);
- établissement de la chaîne des contacts et mesures d'isolement strictes pour les personnes infectées ou les équipes au sein desquelles des cas d'infection sont découverts.

Aucune de ces mesures n'est « normale », mais les circonstances actuelles sont exceptionnelles et commandent des mesures exceptionnelles. Ces changements constituent, pour bon nombre d'entre eux, le prix à payer – pendant un certain temps, du moins – pour redonner un semblant de normalité à nos vies et pouvoir retourner au travail, et il semble bien que nous allons devoir nous en accommoder.

Composer avec les circonstances actuelles



Les organisations, les immeubles et les villes dotées de fonctionnalités intelligentes leur permettant de mettre à profit des données et technologies pour surveiller, gérer et minimiser les risques pour les personnes auront un net avantage.

Les déplacements « vers » le travail devraient retrouver un semblant de normalité plus rapidement que les déplacements « pour » le travail. Les déplacements professionnels ont pratiquement cessé ces dernières semaines et vu la pression financière que le ralentissement économique exerce sur le bilan comptable des entreprises, on peut s'attendre à ce que les déplacements professionnels demeurent limités pendant un certain temps, même après la levée des restrictions gouvernementales. Ces restrictions seront assouplies à des moments différents dans différents pays – ou dans différentes villes d'un même pays – on peut donc s'attendre à ce que les déplacements professionnels sur de longues distances demeurent en baisse pendant une période considérable, du moins pour certaines destinations. Alors que certains pays entreprennent de sortir du confinement, d'autres ont jusqu'à présent échappé à une flambée épidémique majeure. Toutefois, tant qu'un vaccin ne sera pas disponible, on peut s'attendre à ce que les gens et les entreprises se montrent très frileux à l'idée de voyager vers une destination perçue comme présentant un risque d'infection.

Bien sûr, il n'y a pas que le travail dans la vie. Les humains sont des animaux sociaux. Les répercussions de la distanciation sociale sur nos vies sont considérables – nous avons tous été contraints de restreindre fortement nos rassemblements familiaux, nos voyages, nos vacances, nos loisirs, nos emplettes, nos activités culturelles et sportives, nos sorties entre amis et nos contacts avec autrui en général. La rapidité avec laquelle les gens réintroduiront ces activités dans leur vie, et la façon dont ils le feront, lorsque les restrictions gouvernementales seront levées, constitueront le test ultime de la confiance populaire... et de l'ingéniosité. Les gens doivent travailler, mais ils veulent aussi avoir des contacts sociaux. Si déjà vous êtes prêt à passer votre samedi après-midi dans un centre commercial achalandé ou un stade sportif animé, il vous sera plus facile de réintégrer un environnement de travail « normal » – même si le port du masque reste de mise dans les deux cas.

Plus vite les collectivités fourniront des tests de dépistage de la COVID-19 abordables, fiables et rapides (ainsi que de l'équipement de protection individuel discret mais efficace), plus il sera facile pour les gens et les organisations de rebâtir la confiance requise pour assouplir certaines de ces mesures. Les organisations, les immeubles et les villes dotées de fonctionnalités intelligentes leur permettant de mettre à profit des données et technologies pour surveiller, gérer et minimiser les risques pour les personnes auront un net avantage – une forte augmentation de l'innovation dans ce secteur est d'ailleurs à prévoir au cours des prochains mois.

Éventuellement – d'ici quelques mois, et non quelques années, espérons-le – nous devrions être en mesure de prévenir la propagation de la COVID-19 par la vaccination ou de traiter plus efficacement les personnes atteintes. Nous pourrions alors entrer dans la phase suivante du rétablissement et nous acheminer vers la véritable « nouvelle normalité ».

La vie au lendemain de la COVID-19

L'expression « nouvelle normalité » fera l'objet de multiples interprétations et définitions au cours des mois à venir, il est donc important de clarifier le sens qu'Avison Young donne à cette expression. Pour nous, la « nouvelle normalité » renvoie aux changements qui seront adoptés et deviendront pratique courante une fois que la nécessité immédiate de combattre la propagation de la COVID-19 ne se fera plus sentir.

Beaucoup de choses ont déjà été dites et écrites – y compris par Avison Young – quant à la façon dont la crise actuelle accentue certaines tendances structurelles qui étaient déjà présentes. Nous croyons également que les organisations, les gouvernements et les gens en général tireront des leçons des réussites – et des échecs – qu'ils ont connus dans leur gestion de la COVID-19 et apporteront des changements dans l'avenir. Cependant, nous sommes aussi d'avis que certaines conjectures actuelles défient le bon sens et vont à l'encontre de forces motrices profondément ancrées ou de l'évolution historique de la société. Il est compréhensible que les esprits s'échauffent dans les circonstances actuelles, mais cela nous rappelle simplement qu'en pareille situation, une approche calme et posée est toujours préférable à une réaction impulsive.

Notre hypothèse de départ devrait être la suivante : à un certain moment, dans un avenir pas si lointain, un vaccin contre la COVID-19 sera mis au point. Autrement, cela équivaldrait à admettre que, pour l'heure, le monde est devenu méconnaissable tant il a changé. Mais, les efforts combinés des plus grands instituts de recherche et établissements de santé de la planète, conjugués aux victoires historiques qui ont été remportées face à des maladies contagieuses similaires, permettent de croire qu'une solution est à notre portée dans un avenir prévisible.

Toutefois, plus ce processus sera long, plus nos mécanismes d'adaptation temporaires deviendront ancrés. Les gens aménageront, à même leur domicile, des espaces de travail dûment équipés et dotés de mobilier ergonomique. De l'équipement de protection individuel pratique et portable sera mis au point de façon à permettre la reprise du plus grand nombre possible d'activités professionnelles et sociales. Les milieux de travail et les méthodes de travail seront repensés – dans la mesure où il sera possible de le faire dans un contexte de contraintes économiques – afin d'assurer la distanciation des travailleurs. Les autorités entreprendront de fournir aux gens des trousseaux de dépistage maison abordables, qui leur permettront de vérifier de façon quotidienne ou hebdomadaire s'ils ont contracté le virus. Mais, dans la mesure où l'obligation de composer quotidiennement avec la COVID-19 ne devient PAS permanente, il nous est permis d'envisager « la vie après la COVID ».

Il nous semble évident que trois types de changements pourraient perdurer au-delà de la crise actuelle et en venir à faire partie intégrante d'une « nouvelle normalité » :

- les changements qui se seraient probablement produits indépendamment des événements, mais qui ont été accentués ou accélérés par la COVID-19; il s'agit des changements dont nous pouvons prévoir la persistance avec le plus de certitude;
- les changements qui se produiront (ou entraîneront la disparition d'une réalité existante) dans l'avenir du fait des leçons positives que nous aurons tirées de notre expérience de la COVID-19 – nous aurons conscience qu'il existe une meilleure façon de faire les choses – bien que l'on ne sache pas avec certitude à quelle vitesse ni à quelle échelle ces changements seront adoptés, il est également raisonnable de croire que de telles améliorations perdureront dans une certaine mesure;
- les changements qui sont motivés par la peur de la COVID-19 elle-même ou de la résurgence d'une pandémie de maladie infectieuse; les prédictions de cet ordre devraient, selon nous, être envisagées avec une plus grande prudence.

Il s'agit là du cadre que nous utiliserons pour déterminer à quoi ressemblera la « nouvelle normalité » pour chacun des aspects de nos activités d'un secteur de l'immobilier à l'autre, d'une région à l'autre et d'un enjeu à l'autre. Mais, commençons par examiner brièvement chacun de ces aspects à l'aide d'exemples illustrant notre raisonnement.

La vie au lendemain de la COVID-19



Comme nous l'avons souligné dans notre récent **Rapport de prévisions mondiales pour 2020**, diverses transformations structurelles exercent une influence sur l'évolution à long terme des marchés et des secteurs de l'immobilier. Et, il est évident que certaines de ces tendances sont amplifiées par la crise de la COVID et la façon dont nous y répondons.

- Les entreprises étaient déjà nombreuses à adopter des pratiques de travail à distance plus souples, dont le travail à domicile, afin de réduire les coûts et offrir à leurs employés une plus grande marge de manœuvre et un meilleur équilibre travail-vie privée. L'expérimentation forcée dans ce secteur encouragera bon nombre d'organisations et de professionnels à adopter à l'égard du travail une approche plus souple et plus dynamique, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du bureau.
- Non seulement cela accélérera l'innovation et l'adoption de technologies facilitant la mise en place de modalités de travail souples, mais pavera la voie à une nouvelle génération, plus stratégique et plus dynamique, d'environnements de travail véritablement souples. Il ne s'agira plus simplement de choisir entre « un espace ouvert ou des bureaux cloisonnés » (un questionnement qui n'était d'ailleurs déjà plus d'actualité pour bon nombre d'organisations); en effet, les environnements de travail adaptés aux besoins spécifiques de différents types de main-d'œuvre seront de plus en plus courants.
- De façon similaire, les dirigeants d'entreprise reconnaîtront l'importance de disposer de portefeuilles de locaux offrant davantage de souplesse sur les plans de la configuration, de l'emplacement et du mode d'occupation. Les exploitants de locaux à bureaux adaptables et entretenus ont du mal à maintenir les niveaux d'occupation en raison du récent ralentissement, mais devraient éventuellement profiter d'un regain d'intérêt de la part de grandes entreprises cherchant à nouer des relations plus durables et à conférer une plus grande souplesse à leurs portefeuilles de locaux.
- La question de la santé et du bien-être des employés au travail, qui était déjà au cœur des préoccupations des employeurs de tous les secteurs de l'économie avant la crise de la COVID-19, occupe maintenant plus que jamais le devant de la scène.
- La poignée de main, si emblématique du milieu des affaires, a été l'une des premières victimes de la crise. La réduction des contacts physiques non nécessaires induite par la COVID-19 élargit le débat existant sur les contacts physiques importuns en milieu de travail. La poignée de main ne disparaîtra peut-être pas entièrement, mais un respect nouveau et plus strict pour l'espace personnel de chacun deviendra la norme dans bon nombre de contextes professionnels.
- La fermeture de nombreux points de vente au détail et l'isolement forcé d'un grand nombre de ménages ont engendré un recours accru – et, dans certains cas, une dépendance – au commerce en ligne. Ce phénomène accentue une tendance qui frappait déjà les marchés de détail à divers degrés partout dans le monde.

La vie au lendemain de la COVID-19

- Les marques et les modèles d'exploitation les plus solides survivront et pourraient même prospérer grâce à une réduction de la concurrence engendrée par la disparition des entreprises les moins bien positionnées, qui risquent d'être acculées à la faillite.
- L'importance de la croissance, vraisemblablement incessante, du commerce en ligne ne doit cependant pas être exagérée; de nombreux détaillants s'efforcent de développer des modèles en ligne commercialement viables pour la livraison à domicile, et comme nous l'avons déjà souligné, nous croyons que le commerce au détail physique est promis à un avenir radieux et prospère. Cela dit, il est possible qu'une certaine proportion des gens qui ont récemment été contraints de se tourner, pour la première fois, vers le commerce en ligne intègrent désormais, plus fréquemment, cette pratique à leurs habitudes de consommation.
- Bon nombre de détaillants profitent de la crise actuelle pour exprimer une préférence pour les modes de paiement électroniques, et certains vont même jusqu'à refuser l'argent comptant. La crise de la COVID semble également avoir pour effet d'accroître l'utilisation des cartes, en particulier dans un contexte de paiement sans contact.
- De façon similaire, les clients des supermarchés sont désormais beaucoup plus nombreux à utiliser les terminaux libre-service à autobalayage, afin de réduire le niveau d'interaction avec le personnel des caisses. Cette tendance, qui perdurera probablement au-delà de la crise de la COVID, risque d'avoir des répercussions sur les taux d'emploi pour les travailleurs de ce secteur.
- La crise de la COVID a révélé la fragilité des chaînes d'approvisionnement existantes dans de nombreux secteurs de l'industrie et du commerce. Le phénomène de la démondialisation, que nous avons abordé dans d'autres publications, est motivé par différents facteurs. Les organisations s'intéresseront de près aux moyens de réduire les risques associés aux chaînes d'approvisionnement, telle la mise en place de stratégies d'approvisionnement local auprès de fournisseurs multiples, afin d'accroître leur résilience en cas de perturbation.
- La tendance à la « connexion généralisée », qui était déjà bien établie avant l'arrivée de la COVID, sera assurément amplifiée par la crise actuelle. Les appareils, les machines, les immeubles et les villes qui sont « connectés » peuvent être surveillés, analysés et gérés à distance – et lorsqu'un problème se présente, il est plus facile de poser un diagnostic et d'apporter un correctif. Il s'agit d'un avantage énorme lorsque la possibilité d'exercer une surveillance humaine directe est limitée ou inexistante, et cette prise de conscience risque fort d'entraîner une accélération du déploiement de dispositifs « intelligents » une fois que la crise commencera à s'apaiser.
- Les villes intelligentes qui ont recours à la technologie pour créer des environnements d'affaires mieux gérés et plus efficaces attirent davantage d'occupants commerciaux. De plus, les villes qui utilisent l'analytique de données et la technologie pour suivre, gérer et contenir avec plus de précision les flambées épidémiques auront un avantage concurrentiel lorsqu'il s'agira d'attirer des travailleurs et des entreprises, car elles pourront faire valoir l'argument de la santé.



Les organisations s'intéresseront

de près aux moyens de réduire

les risques associés aux chaînes

d'approvisionnement, telle

que la mise en place de stratégies

d'approvisionnement local

auprès de fournisseurs multiples.

Les tendances susmentionnées ne sont que quelques exemples des phénomènes qui, comme nous l'avons déjà mentionné, seront amplifiés ou accélérés par la crise actuelle. Nos équipes de spécialistes suivent de près leurs marchés et leurs secteurs d'activité afin de déterminer avec un degré de certitude élevé quelles tendances seront – encore – à l'avant-plan des stratégies de nos clients dans le contexte de la « nouvelle normalité » qui nous attend.

La vie au lendemain de la COVID-19



Leçons tirées de la

COVID-19

La deuxième catégorie de changements comprend les améliorations qui seront apportées dans la foulée de la COVID-19 et des mesures prises pour y faire face. Il s'agit des choses que nous apprenons présentement à accomplir d'une meilleure façon et de celles que nous devons améliorer dans l'avenir. Mais, quoi qu'il arrive, il nous semble impératif d'apporter maintenant ces améliorations et de veiller à ce qu'elles perdurent au fil du temps.

- L'importance du secteur des soins de santé (et des soins aux aînés) a été mise en évidence comme jamais auparavant. Les insuffisances observées au niveau des stocks et des infrastructures physiques et technologiques feront l'objet de nombreux débats. Les optimistes laissent entendre que d'importants investissements publics et privés ne manqueront pas d'affluer – même si les finances publiques seront serrées dans les années à venir. Les services de santé publique et les professionnels qui y travaillent continueront d'être au centre de l'attention dans un avenir prévisible.
- Dans la plupart des organisations, la planification de la continuité des activités a été propulsée au rang des priorités fondamentales. Combien de plan d'urgence en immobilier auraient prévu une fermeture complète de l'ensemble des propriétés du portefeuille de l'organisation, doublée d'une incapacité à obtenir des locaux de rechange ou à transférer des personnes dans d'autres territoires? La planification intégrée de la continuité des activités entre l'immobilier et d'autres secteurs connexes sera désormais au cœur de la planification stratégique des organisations, qui chercheront à décentraliser et à mieux répartir leurs effectifs et leurs chaînes d'approvisionnement, ainsi qu'à conserver leurs talents et à maintenir des coûts concurrentiels tout en réduisant le niveau de risque.
- Dans le même ordre d'idées, les organisations tirent actuellement de précieuses leçons en ce qui concerne l'utilisation de la technologie comme moyen de soutenir la mise en place de modalités de travail souples et d'étendre leurs activités commerciales. Ces leçons seront intégrées à des stratégies visant à accroître l'efficacité en milieu de travail par le recours à la technologie. Alors qu'elles ont déjà entrepris de rationaliser leurs effectifs de façon temporaire ou permanente, les organisations étudient également la possibilité de recourir à l'automatisation robotisée des processus et d'introduire d'autres outils « à l'intelligence amplifiée ».
- Bien que nombre d'entre nous puissent se sentir dépassés par la quantité invraisemblable de vidéoconférences qui figurent désormais à nos agendas, ces dernières n'en demeurent pas moins une amélioration appréciable comparativement à la monotonie caractéristique de la plupart des conférences téléphoniques. Les niveaux d'attention et de participation semblent également avoir augmenté, car il est plus difficile de profiter d'un appel vidéo pour faire le suivi de ses courriels! Alors que les organisations poursuivront leurs stratégies en matière de réduction du carbone et d'éthique, de responsabilité sociale et de gouvernance, un certain nombre de déplacements professionnels longue distance seront remplacés par des vidéoconférences.
- Aussi précieuses que puissent être nos expériences actuelles en matière de télétravail et de vidéoconférence, l'un des effets les plus marqués de la crise sera d'avoir fait naître un respect nouveau pour nos milieux de travail et l'importance qu'ils revêtent. Les bureaux et environnements de travail performants favorisent la santé et le bien-être tout en encourageant des interactions qui stimulent la productivité et la créativité. L'interaction sociale est essentielle à la formation d'un esprit d'équipe et au développement de relations de travail efficaces. La crise actuelle favorisera l'adoption de modalités de travail souples, mais elle mettra également en lumière l'importance primordiale, pour les organisations du secteur des services, de disposer de locaux à bureaux bien conçus.

La vie au lendemain de la COVID-19

- Cette constatation ira de pair avec un regain d'attention pour la santé et la sécurité au travail. Les politiques en matière d'hygiène personnelle seront complétées par des processus de nettoyage et de désinfection renforcés – du moins à court terme ou jusqu'à ce que les employés soient moins sensibles à ces questions. La persistance de cette sensibilité dépendra de la vitesse à laquelle les flambées épidémiques actuelles pourront être enrayerées – mais, le bien-être étant une caractéristique clé de bon nombre des régimes de soins santé offerts aux employés, ces questions pourraient demeurer d'actualité pendant un certain temps.
- Comme pour le travail en entreprise, il sera intéressant de voir si le proverbe voulant que la privation attise le désir se confirme dans le cas des détaillants. Il est facile de faire des achats en ligne, mais lorsqu'il s'agit de faire les boutiques pour le plaisir, les magasins physiques deviennent indispensables. Il est probable que certains détaillants ayant fermé leurs portes ne rouvriront que quelques-uns de leurs magasins, voire aucun. Mais, dans d'autres cas, les efforts déployés par les détaillants pour attirer la clientèle pourraient recevoir un accueil chaleureux de la part des acheteurs désireux de rétablir un contact direct avec leurs marques favorites.
- Partout sur la planète, les gouvernements se sont engagés à « tout mettre en œuvre » pour soutenir leur économie et leur population pendant cette crise sans précédent – et jusqu'à maintenant, ils ont tenu leur promesse. Mais, ils ont également imposé des restrictions d'une rare ampleur aux entreprises et aux personnes afin de limiter les activités et les déplacements – des restrictions encore pratiquement jamais vues en temps de paix dans nos démocraties occidentales. Ils ont demandé aux citoyens de renoncer à leurs droits et libertés traditionnels pour le bien commun. La mesure dans laquelle la crise actuelle continuera d'influencer la relation entre les populations et les gouvernements reste cependant à voir. Mais, comme nous l'avons déjà souligné, le populisme est en progression et les administrations des villes sont de plus en plus réceptives aux pressions exercées par les citoyens relativement aux enjeux liés aux inégalités et à la durabilité. Le populisme pourrait également être amplifié par un sentiment renouvelé de collaboration et de responsabilité civique au sein des administrations locales, voire des gouvernements à l'échelle nationale.
- La volonté de tirer des leçons positives de la crise actuelle ne restera pas un vœu pieux. Nos équipes évaluent d'un œil critique l'ensemble de nos secteurs d'activité afin de déterminer quelles mesures, parmi celles que nous avons prises, ont été adéquates – mais surtout comprendre à quels égards et de quelles façons nous pourrions faire mieux. Il s'agit là de l'approche qui guidera les améliorations que nous apporterons à nos activités et à nos services à la clientèle.



L'un des effets les plus marqués

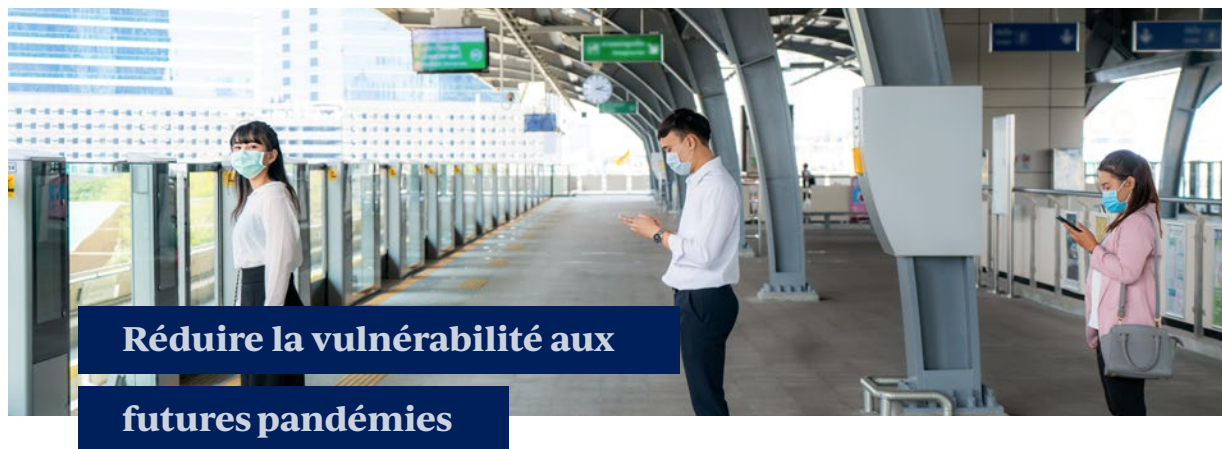
de la crise sera d'avoir fait

naître un respect nouveau pour

nos milieux de travail et

l'importance qu'ils revêtent.

La vie au lendemain de la COVID-19



Une troisième catégorie de changements, qui suscite de vastes débats, repose sur l'hypothèse que la volonté d'éviter l'infection par un virus susceptible d'entraîner une nouvelle pandémie orientera fortement les comportements dans le contexte de la « nouvelle normalité ». On ne sait pas très bien cependant si ces changements sont motivés par la peur de la COVID-19 qui s'est emparée de notre inconscient collectif et nous condamne à craindre à tout jamais qu'une situation semblable se reproduise ou s'ils sont attribuables au fait qu'on considère désormais comme probable l'éventualité que d'autres flambées épidémiques de maladies comparables à la COVID-19 se produisent. Quoi qu'il en soit, chez Avison Young, nous croyons qu'il est encore trop tôt pour juger de la validité de toutes les conjectures actuelles – qui nous semblent dans une large mesure exagérées. Les résidences, les bureaux, les vêtements et les modes de vie à l'épreuve des pandémies pourraient effectivement devenir la norme... ou pas. Les conjectures entourant la « nouvelle normalité » sont inévitables et peuvent, dans certains cas, susciter une réflexion constructive, mais pour l'heure, il convient de les considérer comme ce qu'elles sont : de pures conjectures.

Bien des choses que nous considérons aujourd'hui comme « normales » trouvent leurs origines dans des crises antérieures – par exemple, à la suite des attentats du 11 septembre 2001, la sécurité a été renforcée dans les aéroports et autour des postes de pilotage des avions ainsi que dans de nombreux immeubles à bureaux. Ces mesures ont toutefois été mises en œuvre pour parer à l'inquiétude bien réelle que d'autres puissent être tentés de perpétrer des attentats similaires. À l'époque des attentats du 11 septembre, beaucoup prédisaient que les entreprises seraient dorénavant réticentes à occuper les étages supérieurs des tours à bureaux ou à s'installer dans des édifices emblématiques et que les gens craindraient désormais de prendre l'avion. Ces prédictions se sont avérées vraies dans certains cas, mais dans la majorité des cas, la prise de mesures de sécurité visant à prévenir de nouveaux attentats et la reconnaissance du fait que le niveau de risque réel était faible ont suffi à calmer les inquiétudes de la plupart des gens. Le monde a changé depuis le 11 septembre 2011, mais la « nouvelle » normalité ne diffère pas radicalement de l'ancienne.

Qu'en est-il alors des suppositions concernant l'état du monde après la COVID? Elles méritent qu'on s'y attarde, mais doivent passer l'épreuve des faits avant que les entreprises puissent les considérer comme véridiques et en tenir compte dans leurs stratégies ou leurs décisions en matière d'investissement. Ce principe s'applique tout particulièrement aux suppositions laissant entendre que des tendances fortes et bien ancrées seront complètement renversées dans l'avenir, ainsi qu'aux questions légitimes entourant les enjeux liés à l'abordabilité, à la viabilité et à l'aspect pratique des choses que se posent de nombreuses organisations.

- Certains prédisent que la peur de l'infection et le désir de disposer d'un plus grand espace personnel entraîneront une réduction de la densité d'occupation dans les locaux à bureaux et, peut-être également, le retour des bureaux cloisonnés au détriment des espaces de travail ouverts. Il s'agit là de raisons valables de modifier l'aménagement de certains espaces ouverts existants et, à court terme, on peut effectivement s'attendre à ce que la réduction de la densité d'occupation fasse partie des stratégies de lutte contre la COVID-19 de la majorité des organisations. En revanche, lorsqu'un vaccin efficace aura été mis au point, il n'y aura vraisemblablement aucune raison de maintenir une densité d'occupation moindre. En réalité, les organisations luttant pour se remettre d'une grave récession voudront probablement rationaliser leurs portefeuilles de locaux et recourir davantage à des stratégies de travail souples.

La vie au lendemain de la COVID-19

- La création d'« immeubles à l'épreuve des maladies » est considérée comme une réponse probable à la crise actuelle. Des systèmes de filtration de l'air améliorés, des surfaces à l'épreuve des bactéries, la surveillance automatisée des personnes entrant dans les immeubles et une foule d'autres mesures et fonctionnalités sont envisagées. Bon nombre de ces mesures constituent des interventions plausibles et réalisables, et toute démarche visant à favoriser la mise en place d'environnements de travail plus sains et plus sécuritaires doit être encouragée et applaudie. En fait, Avison Young estime qu'il s'agit là de pratiques exemplaires. Toutefois, on ignore encore si, à terme, ces solutions seront abordables ou même nécessaires. La demande pour des immeubles à l'épreuve des maladies sera-t-elle suffisamment forte et perdurera assez longtemps pour que ces immeubles ne deviennent pas simplement des curiosités?
- Certains prédisent que la volonté d'éviter les foules entraînera un transfert de l'activité économique vers les banlieues, voire un abandon généralisé des locaux à bureaux en faveur du télétravail. Il existe actuellement peu de données probantes à l'appui de cette théorie, qui irait d'ailleurs à l'encontre des tendances dominantes observées dans de nombreuses villes qui assistent à une renaissance de l'activité commerciale et résidentielle au sein de leur noyau urbain. Si les gens en venaient effectivement à renoncer à travailler dans les grands centres urbains achalandés, on peut présumer qu'ils délaisseraient également les centres commerciaux les plus courus, les bars et les cafés les plus populaires, les cinémas et les événements sportifs. Il semble peu probable qu'un tel comportement perde une fois qu'un vaccin aura été mis au point et sera accessible au plus grand nombre.
- Il convient également de souligner que la réinstallation en banlieue comme moyen de parer aux « dangers » des villes trop achalandées ne constituerait une solution viable que pour une poignée de privilégiés. Bon nombre des résidents des centres urbains occupent des emplois à faible revenu et n'ont aucune possibilité de mobilité résidentielle ou professionnelle. Nous assistons déjà à de fortes mobilisations politiques en réaction aux inégalités qui persistent au sein de la société; un transfert massif des emplois et de la richesse à l'extérieur des centres urbains ne ferait qu'exacerber les tensions sociales et politiques existantes.
- Pour ceux qui continueront de travailler dans les villes, le trajet quotidien en transport collectif demeurera probablement – comme c'est le cas actuellement – un des rares moments de proximité forcée avec autrui. L'idée que la plupart des gens abandonneront définitivement le transport collectif au profit de la voiture, du vélo ou d'un autre moyen de transport semble fantaisiste et financièrement impraticable, car, d'un point de vue logistique, elle serait impossible à mettre en œuvre dans la plupart de nos villes. La mise au point d'équipement de protection individuel à haute efficacité nous apparaît comme une solution plus viable, pour contrer la peur de l'infection, que l'abandon des services de transport collectif.



Toute intervention visant à favoriser la mise en place d'environnements de travail plus sains et plus sécuritaires doit être encouragée et applaudie, bien que l'on ignore encore si, à terme, ces solutions seront abordables.

Les répercussions de la crise actuelle seront nombreuses. Le monde ne sera plus jamais le même et l'immobilier, à l'instar des autres secteurs de l'industrie, de l'économie et de la société, ne sera pas épargné. Mais, de façon générale, l'idée selon laquelle nous nous acheminons vers une « nouvelle normalité » qui sera radicalement différente de celle que nous connaissons nous semble pour le moins prématurée et, à bien des égards, incongrue.

Il est également inquiétant de constater que l'agenda environnemental et, de façon plus générale, les initiatives en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de gouvernance, qui ont tant défrayé la chronique l'année dernière sont trop souvent laissés de côté dans la cohue des prédictions entourant l'après-COVID. Quelle que soit la suite des choses, nous ne pouvons faire abstraction des défis bien réels auxquels sont confrontés les gouvernements et les entreprises, et du rôle central que le secteur de l'immobilier sera appelé à jouer à cet égard.

Nous continuerons de surveiller consciencieusement tous les secteurs du paysage immobilier afin de déterminer ce qui, selon nous, pourrait changer... et ce qui ne changera pas. Nous entendons continuer à vous transmettre le fruit de nos réflexions – ainsi que les données probantes sur lesquelles nous fondons nos opinions – au cours des semaines et mois à venir.

Pour obtenir plus d'informations et consulter plus d'articles sur l'impact du virus sur le domaine de l'immobilier commercial, visitez notre

Centre de ressources COVID-19 :

www.avisonyoung.com/fr/centre-de-ressources-covid-19

Pour en apprendre davantage sur les services de recherche d'Avison Young :

Nick Axford

Directeur mondial de la recherche

+44 (0) 20 7911 2939

avisonyoung.com/nick-axford

Mark E. Rose

Président du conseil et Président-directeur général

+1 416 673 4028

avisonyoung.com/mark-rose

Visitez notre site web

avisonyoung.com/fr

© 2020 Avison Young (Canada) Inc. Tous droits réservés.

Les informations contenues dans ce rapport ont été obtenues à partir de sources que nous jugeons fiables et, bien qu'elles soient considérées comme correctes, ne sont pas garanties par Avison Young (Canada) Inc. Toutes les opinions exprimées et les données fournies ici sont sujettes à changement sans préavis. Ce rapport ne peut être reproduit, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, sans le consentement écrit préalable d'Avison Young (Canada) Inc.