[LES ATELIERS MÉTROPOLITAINS - LES RENCONTRES DE L'AUDIAR]

AUDIAR
RENNES

CYCLE DE CONFÉRENCES PROSPECTIVES « VILLES D'EUROPE »
« LE DÉVELOPPEMENT DE LA MÉTROPOLE RENNAISE À L'HORIZON 2030 ? »
en partenariat avec le centre d'excellence Jean Monnet et l'IAUR

L'IMPACT DES MUTATIONS DU TRAVAIL ET DE LA MOBILITÉ SUR LA VILLE DE DEMAIN

avec Céline L'Hostis et Laurent Barelier

SYNTHÈSE DE LA 3ÈME RENCONTRE
DU 16 NOVEMBRE 2016

ÉDITO

Cette troisième Rencontre, avait pour objectif d'imaginer comment les mobilités de demain vont impacter les territoires dans les quinze prochaines années. Visant toujours à porter un regard prospectif sur le futur des métropoles, elle reprend notamment les deux thématiques des précédentes conférences sous un angle différent :
1) la création de la valeur demain : elle devrait connaître une profonde réorganisation de son mode de production, conséquence d'un nouveau rapport au travail,
2) la relation des métropoles à leur hinterland : les localisations résidentielles libérées par la digitalisation des activités pourraient la bouleverser.
En comparant la situation et les solutions apportées sur ces sujets de part et d'autre par la France et les Pays-Bas, on ne peut qu'être étonné du volontarisme politique de ce dernier pays, considéré comme libéral, mais dont les interventions dans la vie quotidienne des citoyens sont bien plus radicales qu'en France. Qu'il s'agisse de la promotion des modes doux de déplacement, ou de la politique sociale du logement, l'intérêt général s'impose d'autant plus facilement qu'il est porté par une politique qui donne une large place à la négociation et au compromis.

Animée par l'IAUR sous la forme d'un débat, avec Céline L'Hostis et Laurent Barelier, la Rencontre a décliné successivement quatre sujets en mettant en perspective les situations française et néerlandaise dans le but d'en tirer les enseignements majeurs pour l'avenir :
- la course-poursuite entre demande et offre de mobilité
- l'impact d'un nouveau rapport au travail sur les mobilités
- la recherche d'une nouvelle organisation du travail
- les initiatives d'aménagement d'une nouvelle proximité domicile travail.
Les échanges ont confirmé le bien fondé des expérimentations menées par certaines métropoles et agglomération, dont Rennes Métropole, pour renouveler les approches de la mobilité. Ils ont aussi mis en exergue l'importance des incertitudes et interrogations concernant l'évolution du travail et des pratiques des actifs.

Henri-Noël Ruiz,
DIRECTEUR DE L'AUDIAR

Céline L'Hostis
Ancienne directrice-adjointe de l'Institut français de Groningue (Pays-Bas), politiste de formation et spécialiste de la société néerlandaise, elle travaille depuis plusieurs années sur des questions d'actualité croisées entre la France et les Pays-Bas. Elle prendra appui sur sa parfaite connaissance de la société néerlandaise considérée comme très innovante dans sa relation au travail et aux nouvelles formes d'emploi.

Laurent Barelier
Politiste et urbaniste, il est chef de projet au cabinet d'études et de prospectives « Chronos », dirigé par Bruno Marzloff. Il éclairera les recompositions potentielles des mobilités et des espaces de travail dans les métropoles et soulignera la nécessité de leur accompagnement politique.

VERS UNE SOCIÉTÉ DE « SANS BUREAU FIXE » [1]

Les mutations en cours de l'activité génèrent une profonde transformation du rapport au travail. Comme le souligne le sociologue Alain Touraine [2], « au-delà de la production d'une société par les individus eux-mêmes, elles vont avoir un impact considérable sur la géographie du territoire ».

D'un côté, l'aggravation de la crise économique contraint toujours davantage de salariés à quitter leur situation pour des statuts de plus en plus volatils et précaires, de l'autre, la digitalisation de la société permet à de nombreux actifs de choisir l'autonomie les libérant des rapports de subordination du salariat. Deux tendances qui convergent pour rendre le travail beaucoup plus agile aboutissant à démultiplier le besoin de communiquer et de circuler sur le territoire.

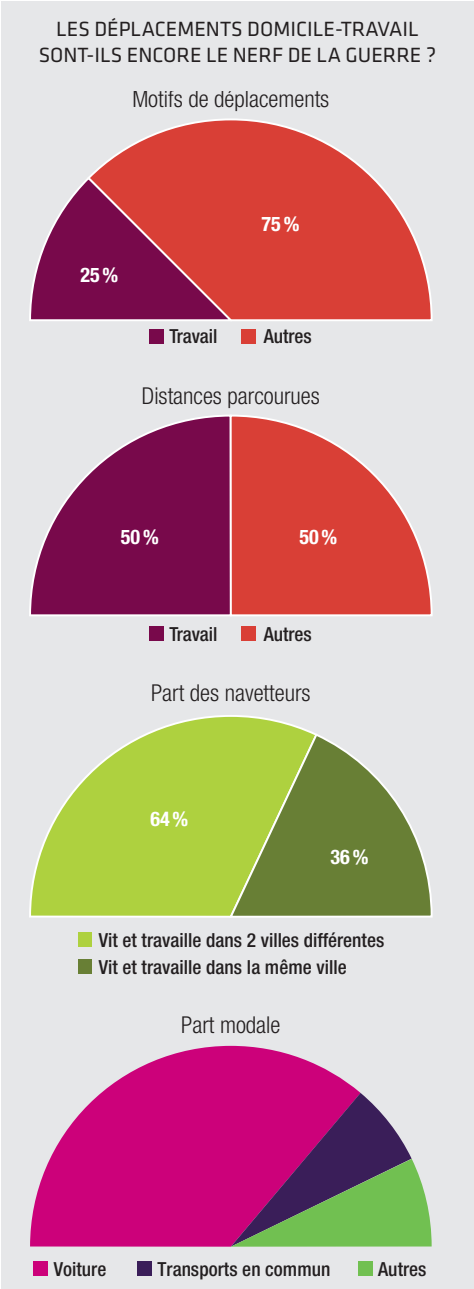
Or, comme le souligne Bruno Marzloff dans ses travaux [3], l'offre de mobilité n'y suffira plus, et d'évoquer l'acharnement thérapeutique du Grand Paris comme l'exemple même de mauvaise bonne solution. Pour l'auteur qui cite une étude américaine [4] « construire plus d'infrastructures pour réduire les congestions, c'est comme desserrer sa ceinture pour lutter contre l'obésité ». Au contraire poursuit-il, il faut saisir l'opportunité de la profonde transformation du rapport au travail pour engager une politique de mutation des formes de la ville qui rapprocherait définitivement les lieux de résidence et les lieux de travail. Et demain, quand s'établira solidement un nouveau rapport au travail l'usine ne sera plus tout à fait l'usine, le bureau ne sera plus toujours le bureau…

1 - On fait référence à l'ouvrage fondateur de Bruno Marzloff, *Sans bureau fixe. Transitions du travail, transitions des mobilités,* éditions FYP, 2013.
2 - Alain Touraine, *Le nouveau siècle politique*, édition du Seuil, 2016.
3 - Bruno Marzloff, *op. cit.*
4 - The remarkable manner in which news roads create new traffic, www.roadswerenotbuiltforcars.com, février 2013.

LA COURSE POURSUITE ENTRE OFFRE ET DEMANDE DE MOBILITÉ

Comment est-on arrivé à la congestion actuelle des mobilités ?

Il ne fait aucun doute que la grande majorité des ménages d'actifs, pour lesquels le budget transport est le deuxième poste de dépense, vont s'intéresser aux possibilités de rapprochement des lieux d'activités et de résidence qu'autorisera le numérique dans les années à venir. En 2008, le trajet moyen entre son domicile et son lieu de travail pour un actif travaillant en France est de 22,6 minutes



© www.macg.co

Campus d'Apple.

© D.R.

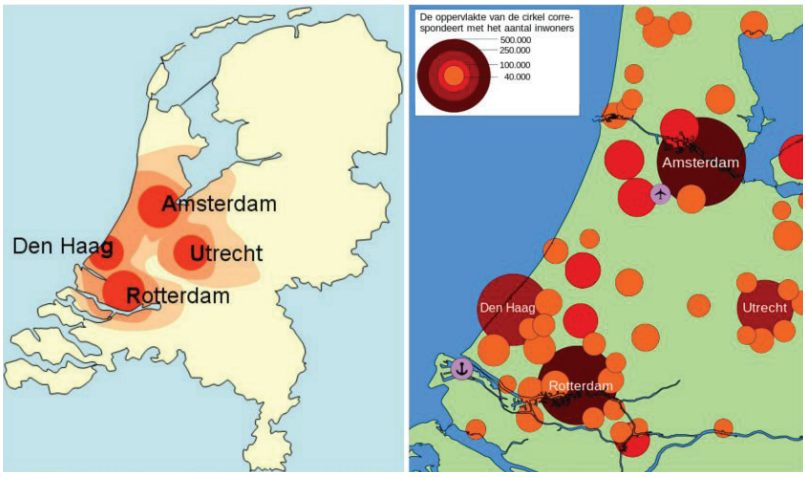
Campus de facebook.

pour parcourir 14,7 kilomètres en moyenne. Plus de seize millions de personnes quittent ainsi quotidiennement leur commune de résidence pour aller travailler, soit 2 actifs employés sur 3. En Bretagne, cette part des navetteurs continue d'augmenter, passant de 54 % en 1999 à 64 % en 2013, un actif sur deux parcourant tous les jours plus de 15 kilomètres pour se rendre à son travail. En Île-de-France, les salariés en ont assez des heures passées dans des transports publics bondés ou sur des autoroutes saturées pour retrouver des écrans d'ordinateurs, aujourd'hui disponibles partout !

Cette situation est le résultat d'un même tropisme, celui de la ville fonctionnelle et du règne de l'automobile. L'installation d'une Nouvelle Défense sur la Plaine Stade de France, en Seine-Saint-Denis, relève de ce tropisme, tout comme les implantations actuelles d'acteurs pourtant très innovants tels les sièges d'Apple à Cupertino, de Google ou de Facebook à Mountain View dans la Silicon Valley qui reproduisent le schéma de la ville fonctionnelle. C'est le royaume de la mobilité automobile et son cortège de congestion et de contre économies qui continue de dessiner la ville, avec ses campus, ses centre d'affaires, ses centres commerciaux repliés dans les zones d'activités et bien séparés des zones pavillonnaires,

CARTOGRAPHIE
DE LA RANDSTAT

Densité de population :
Pays-Bas > 504 hab / km²
France > 118 hab / km²



Sources : Chiffres – Insee 2016.

Doit-on dès lors continuer à offrir toujours plus de services de mobilité ?

La question est effectivement de savoir si les grands acteurs de la fabrique urbaine doivent continuer à investir pour bâtir les infrastructures de communication privilégiant « l'automobilté » ?

Aux Pays-Bas, dont la densité est quatre fois plus élevée qu'en France et où les autoroutes sont saturées depuis des décennies, une volonté politique forte a néanmoins réussi à imposer l'usage des transports collectifs ainsi que des modes de déplacements alternatifs, tel le vélo, modifiant notablement le rapport à l'automobile dans les villes. Entre les villes, c'est dans la Randstadt, où se concentrent les 2/5 de la population et les 2/3 des activités, que l'offre de transports ferroviaires a pu être suffisamment renouvelée pour permettre de se déplacer en 45 minutes entre Rotterdam « *qui produit* » et La Haye « *qui distribue* », comme entre cette dernière ville et Amsterdam « *qui dépense* » [1] ! Cette offre de mobilité a connu le succès parce qu'elle était accompagnée à la fois par une politique active de l'habitat qui a produit un parc locatif comportant 85 % de logements sociaux et par une politique des déplacements favorisant l'intermodalité des moyens de transports publics et privés. Les habitants aux revenus modestes comme les autres ont ainsi été fortement encouragés à abandonner l'usage de la voiture.

Malheureusement, on sait déjà que cette offre de mobilité ne suffira pas à satisfaire la croissance exponentielle des déplace-

1 - Selon l'expression locale rapportée par l'intervenante Céline L'Hostis.

ments provoquée par la démultiplication des besoins relationnels de la société digitale. Il faut donc cesser la surenchère de l'offre d'infrastructure de transports et trouver d'autres solutions. En réalité, il faut bâtir les nouvelles proximités métropolitaines de demain en se saisissant de l'opportunité que constitue la réorganisation des rapports au travail rendue possible par l'essor du numérique.

L'ÉVOLUTION DU RAPPORT AU TRAVAIL

La digitalisation de la société fait écho aux aspirations à travailler autrement

Des formes économiques émergentes, plus fluides, plus légères et plus collaboratives sont en train de bouleverser les cadres qui ont formaté depuis des décennies notre vie quotidienne et celle des entreprises. « Plus fluides, elles doivent permettre la reconfiguration permanente des chaînes mondialisées de création de la valeur qui remplacent les organisations rigidement distribuées de l'ère taylorienne. Plus légères, la plupart des activités tertiaires n'exigent plus que l'accès, désormais ubiquitaire, à l'Internet, les contraintes de localisation (énergie, matières premières) sont beaucoup moins prégnantes que dans le passé. Plus collaboratives, l'accès prime progressivement sur la possession » [1].

Une telle évolution s'accompagne d'une profonde mutation du rapport au travail qui doit désormais ;

- offrir une plus grande autonomie au travailleur grâce à la flexibilité du temps de travail et à la possibilité de travailler en mobilité (travailleur nomade)
- faciliter l'émergence d'un nouveau statut de travailleur indépendant
- favoriser l'accomplissement personnel dans son métier (mouvement des makers).

Ce constat prospectif se heurte toutefois à la réalité du modèle salarial dominant. En France, celui-ci concernait 56 % des travailleurs au début du XXème siècle, 72 % en 1962 et 90 % dans les années 2000. On peut néanmoins considérer que l'emploi en temps partiel, qui passe de 12 à 18 %, entre 1990 et 2007, certes loin derrière les Pays-Bas où il concerne un travailleur sur deux, est un indicateur du récent basculement à l'œuvre depuis le début des années 2000. Même si le temps partiel est souvent subi [2] et non choisi, la tendance à davantage de flexibilité de l'emploi ne cesse de s'affirmer. Si 85 % des salariés en France sont en CDI, 85 % des nouveaux contrats signés le sont désormais en CDD. Les travailleurs indépendants, quant à eux, sont désormais 20 % en 2015.

L'aspiration à travailler différemment, à ne pas garder le même employeur toute sa vie, à diversifier ses tâches dans son travail quotidien, à disposer de plus de libertés dans l'aménagement de ses temps de travail, enfin à développer des relations à la hiérarchie moins rigides, installe un nouveau rapport au travail dont les entreprises doivent dorénavant tenir compte.

L'aspiration à mieux maîtriser son temps

Aux Pays-Bas dont la durée légale du travail est de 40 heures, le temps partiel est plébiscité par un travailleur sur deux si bien qu'un droit au temps partiel a été adopté pour répondre aux préoccupations grandissantes de la vie familiale. La société néerlandaise qui considère le travail comme un vecteur d'intégration sociale, estime qu'il faut laisser de l'espace et du temps aux citoyens, en dehors de leur emploi, pour penser, créer, innover… L'administration autorise ainsi l'exercice d'autres activités favorisant le développement personnel. L'auto-entrepreneuriat y est très développé, constituant bien souvent une deuxième source de revenu à côté de l'emploi salarié.

Cette attitude explique également le succès du volontariat aux Pays-Bas où 50 % de la population consacre 4 à 5 heures hebdomadaires à des activités du « vivre ensemble » autour de la santé, de la culture, de la gestion des équipements collectifs, etc.

L'aspiration à travailler à proximité de chez soi

Un actif occupé sur trois en France déclare travailler à domicile durant les horaires de travail. Le bureau n'est plus le lieu unique de l'activité professionnelle. Une étude de la SNCF [3] montre que les salariés n'aspirent pas forcément à travailler chez eux mais plutôt à travailler « près de chez eux », soit à moins de 30 minutes de leur domicile, invitant à imaginer de « nouveaux styles de travail et par conséquent de nouveaux lieux d'accueil du travailleur » sur les territoires.

1 - P. Veltz, « Comprendre la révolution urbaine qui arrive », Les Échos, 15 juin 2015.
2 - 27 % des personnes en temps partiel souhaiteraient travailler plus... (et) plus de 40 % pour le 15-29 ans. Observatoires des inégalités 2013.
3 - International Forum Vies Mobiles de la SNCF, www.fr.forumviesmobiles.org

© D.R.

Nouveaux lieux, nouveaux aménagements : BETC à Pantin.

Ce nouveau rapport au travail qui hybride vie professionnelle et vie privée, qui réduit la « distance insécurisante entre le foyer et le lieu de travail »[1] a les faveurs d'une partie de plus en plus importante de la société. Il est l'une des conséquences du profond traumatisme psychologique occasionné par les difficultés de déplacements, notamment dans les grandes métropoles souligne B. Marzloff.

De nouvelles formes d'organisation du travail émergent

Aux Pays-Bas, la contrainte présentielle est progressivement levée alors que c'est loin d'être le cas en France où l'on assiste à un mouvement de transition dans lequel l'entreprise encourage l'autonomie chez les travailleurs tout en la leur refusant ; elle demande au salarié de travailler chez lui les soirs et les fins de semaine à l'aide des supports numériques mis à sa disposition mais également d'être quotidiennement à 9 heures au bureau. Si l'autorisation de travailler à domicile se développe, elle se fait toutefois au risque de pénaliser les carrières… L'échec de la promotion du télé-travail par la DATAR dans les années 60 est encore dans toutes les têtes.
Dans la société néerlandaise, le tutoiement au travail est de rigueur, la culture du chef faiblit et l'autonomie des collaborateurs se développe dans le cadre d'un management en mode projet. Mais la plus grande liberté accordée aux salariés se retourne parfois contre eux. La réduction du temps de socialisation au travail tout comme l'effacement de la hiérarchie laissent les individus seuls face à leur responsabilités, débouchant sur des positionnements incertains, des rapports ambigus, des relations floues, favorables aux « burn-out ».
Faisant écho aux aspirations pour davantage de convivialité, de transversalité entre les différents services, entre les différentes tâches qu'il s'agit de décloisonner, les entreprises en profitent pour maximiser les espaces communs et partagés en réduisant, voire en supprimant les espaces de travail individualisés. Mais l'abandon du bureau fixe, tout comme l'absence de relations hiérarchiques pose des problèmes, notamment dans les entreprises de taille moyenne. La société BETC à Pantin (800 emplois) qui a été obligée de développer une application dédiée pour pouvoir retrouver ses collègues de projet est un exemple de la dérive possible de ces nouveaux modes d'organisation du travail.

L'ENJEU TERRITORIAL DE LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL

Accompagner les mutations en cours du travail, c'est pour la puissance publique transformer la ville et ses territoires. Travailler demain nécessitera des lieux de socialisation hors de l'entreprise et des bureaux ; des espaces de co-working, tiers-lieux de toutes sortes, abolissant les distances entre le domicile et l'activité. Des espaces virtuels aussi ; réseaux sociaux, Mooc et autres blogs réconcilieront les temps personnels, sociaux, domestiques et professionnels. C'est à la fois de l'immobilier et de la communication mobile en continu. Combien de salariés pourraient travailler chez eux, au moins partiellement et en sont empêchés simplement parce qu'ils n'ont pas la pièce en plus qui leur permettrait d'être tranquille ?

Comment s'organisera la ville des nouveaux rapports au travail ?

Le rapport du proche au lointain, déjà fortement transformé par l'offre ubiquitaire d'Internet, sera bouleversé par la fonction que va assurer demain la résidence, au centre de l'aire de vie, nous dit B. Marzloff. Le cycle économique et urbain qui s'ouvre est centré sur un monde de professionnels éduqués qui met ses choix de vie en première priorité. En réalité, le privé envahit progressivement la sphère professionnelle imposant à la fabrique de la ville de s'organiser autour d'une « fonction résidentielle élargie » nous explique P. Veltz[2] qui prévient : « Le logement devenant le pivot central de l'organisation temporelle des individus, mêlant habitation,

1 - Stefana Broadbent. *L'intimité au travail. La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*, FYP éditions, 2011.
2 - P. Veltz, art. Les Échos, 15 juin 2015.

production, commerce, éducation à l'échelle du quartier ou même de l'immeuble, les acteurs de la ville auraient tort de s'enfermer à perfectionner des produits du passé alors que s'invente sous leurs yeux, encore dans les marges, un avenir urbain profondément différent ».

Aux USA où un travailleur sur trois a un statut d'indépendant (freelance), les investisseurs l'ont bien compris, ils multiplient les lieux connectés et investissent dans les réseaux numériques. Des villes entières vont bénéficier du wifi… Aux Pays-Bas, nation la plus connectée d'Europe, les box n'existent déjà plus, remplacées par les « hotspot » dans les villes, les trains, les bus, les espaces publics comme privés (cafés, commerces). Il y a du wifi gratuit pratiquement partout qui permet au citoyen d'être connecté en continu autant sur les réseaux de sa vie privée que sur ceux de son activité professionnelle.

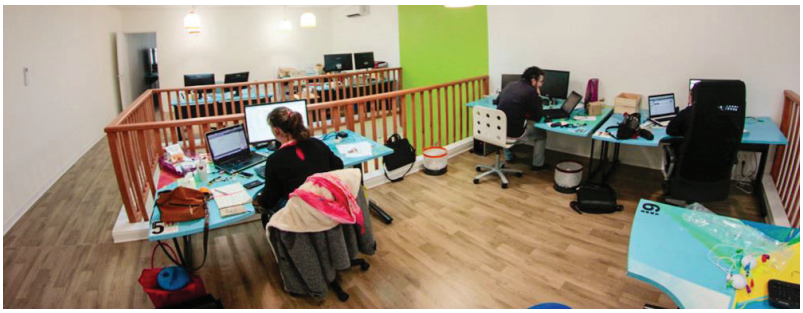
En France, les expériences de rapprochement des lieux de travail et de résidence restent embryonnaires. Gares et Connexions, filiales de la SNCF, avait suggéré aux promoteurs de développer des espaces de travail (télétravail, espaces de co-working) aux alentours des gares, afin d'y fixer les navetteurs en leur évitant des ruptures de charge pénalisantes. En vain. Seuls des projets axés sur les « start-up » et une population diplômée prennent un peu d'ampleur, telles les initiatives parisiennes commencées il y a une dizaine d'années autour du NUMA[1], ou encore les projets comme le Cargo qui va héberger à la fois des start-up et des travailleurs nomades ou le projet de la Halle Freyssinet.

1 - NUMA : lieu d'accueil de start up et de création d'entreprise du numérique.

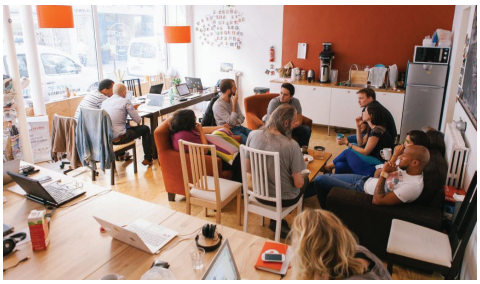
Mon autre Bureau.

© D.R.

Patchwork.



© D.R.



© D.R.

La Cordée à Rennes.

Mais tous présentent un caractère expérimental, voire exotique. S'ils contribuent à la stratégie de faire de Paris « la capitale de l'innovation », ils se soucient peu de voir reproduire leur modèle sur le territoire. Ciblant une population très diplômée, les 250 espaces de co-working français sont, pour 138 d'entre eux, localisés en Île-de-France et accueillent plutôt des catégories socio-professionnelles supérieures composées majoritairement d'hommes résidant dans les grands centres urbains hexagonaux.

Une opportunité à saisir pour les territoires périurbains ?

À ce jour, la diffusion de ces expérimentations hors des métropoles est réduite et d'ordre confidentiel. Quelques initiatives sont néanmoins à suivre de près comme Relais d'entreprise qui « relookent » des espaces appartenant à des collectivités ou à des entreprises par un aménagement design unifié et qui, moyennant une redevance mensuelle, leur font bénéficier en retour d'une communication mutualisée et d'une possible animation. Comme le Patchwork soutenu par le Conseil Départemental de Haute Gironde ou le projet « mon autre bureau » dans le pays de Redon, qui visent à labelliser des lieux existants (médiathèques, maisons de la culture) en lieux de travail partagés.

Reste qu'à l'heure du numérique et du développement de l'activité à distance, les localisations résidentielles de demain peuvent se déplacer avec davantage de liberté. Selon Laurent Barelier et Céline L'Hostis cela peut être une réelle opportunité de rééquilibrage des territoires que ne manqueront pas, à terme, de saisir les investisseurs privés comme publics pour dédensifier les concentrations métropolitaines au profit de leur hinterland, lutter contre les déséconomies de la congestion et favoriser une politique d'égalité territoriale. C'est sans doute une des nouvelles chances offertes aux périphéries métropolitaines.

Contact

Henri-Noël Ruiz
02 99 01 86 41
hn.ruiz@audiar.org
www.audiar.org

COMPTE RENDU DES INTERVENTIONS :
Alain Lalau-Keraly

EN COLLABORATION AVEC

**AGENCE D'URBANISME
ET DE DÉVELOPPEMENT INTERCOMMUNAL
DE L'AGGLOMÉRATION RENNAISE**

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

2016-018-EXT-145