

# Sans bureau fixe

## TRANSITIONS DU TRAVAIL, TRANSITIONS DES MOBILITÉS

**« Accompagner la transformation du travail, c'est faire des choix politiques vis-à-vis de l'évolution de la ville et des territoires »**

*À la demande de ses partenaires, l'agence a engagé des réflexions sur les nouveaux modes de travail et leurs impacts sur l'organisation urbaine. En préambule de la publication de ses travaux, elle propose un résumé du livre de Bruno Marzloff.*

Un système économique en mutation est un moteur puissant de transformation de la ville. Le taylorisme a séparé vie privée et vie professionnelle. Avec la mobilité numérique, la localisation unique du travail au siège de l'entreprise est fortement réinterrogée. Bruno Marzloff propose de combiner la transition des mobilités avec celle du travail. En découleront des réactions en chaîne qui impacteront la ville pour, sans doute, la recomposer. Des mobilités plus choisies que subies, des travailleurs plus autonomes qui développent leur propre style de travail, un bouleversement du proche et du loin, une évolution des choix résidentiels, un recentrement des activités sur le domicile et la proximité...

Accompagner la transformation du travail, c'est faire des choix politiques vis-à-vis de l'évolution de la ville et des territoires. D'après l'auteur, les bouleversements à venir sont une formidable opportunité pour reconsidérer les équilibres métropolitains,

le rapport du centre à la périphérie et réciproquement. Mais toute opportunité comporte des risques et notamment auprès de populations pour qui l'indépendantisation du travail et l'archipelisation pourraient être synonymes de précarisation.

La réflexion que nous livre Bruno Marzloff dans son livre « Sans bureau fixe » est un support de discussion. L'auteur nous aide à comprendre l'impact possible des nouveaux modes de travail sur la fabrication de la ville et sur les évolutions de ses relations avec l'Hinterland (arrière-pays). Des enjeux majeurs se dégagent : repenser la mobilité et la proximité, faciliter les nouveaux modes de création de valeur mais aussi apporter du confort à certains pour qui l'éclatement du collectif est un risque. Une chose est certaine, les lieux liés au travail, au commerce, aux rencontres et la notion de proximité se renouvellent. À quelle vitesse vont-ils chanceler la ville ? Quel rôle se donne la collectivité ?



## UNE TRANSITION DES MOBILITÉS S'IMPOSE...

### Pour augmenter la fluidité des mobilités, le levier infrastructure est à bout de souffle

Au regard de l'exemple de l'Île de France, dont les transports collectifs sont saturés et n'arrivent plus à faire face à la demande, doit-on continuer à jouer la carte des infrastructures transport, au risque d'un « acharnement thérapeutique » et d'un épuisement des ressources de tout ordre ?

Bruno Marzloff résume son propos en citant une étude américaine : « *Construire plus d'offre pour réduire les congestions, c'est comme relâcher sa ceinture pour prévenir de l'obésité* »<sup>1</sup>. A cela s'ajoute les nuisances liées à cette fuite en avant des transports motorisés : temps perdu, impacts environnementaux, fatigue, productivité en berne...

### L'écartèlement actuel entre le domicile et le lieu travail coûte cher

L'accès difficile au logement pousse les ménages à des arbitrages, entre distances et rythmes décalés de ses membres.

De sorte qu'en France, les distances entre domicile et lieu travail ont doublé depuis 50 ans. Entre 1999 à 2008, l'espace des grandes aires urbaines déterminé par les itérations domicile-travail s'est étendu à 40 %.

**Aujourd'hui les déplacements constituent le deuxième poste de dépenses des ménages français et le premier pour les collectivités locales.** Son financement par la puissance publique et les entreprises atteint ses limites d'autant plus que le système est structurellement déficitaire. Selon une analyse réalisée par le CNRS et le Laboratoire d'économie des transports, les collectivités devraient déboursier 63 € supplémentaires par usager/an en 2015, passant de 80 € à plus de 140 €<sup>2</sup>.

### Nécessité de rétablir un équilibre entre mobilités choisies et mobilités contraintes

Si le **travail** n'est pas l'unique responsable des dysfonctionnements des transports en général, il est le moteur le plus exacerbé des



mobilités subies et donc **le plus grand déterminant des organisations territoriales et temporelles**. A l'instar de la région parisienne, les trajets motivés par des activités professionnelles représentent 42 % du temps journalier consacré au transport et 54 % des distances parcourues. Est-il possible de s'attaquer à cette fatalité ? **L'idée forte de Bruno Marzloff est celle de la « démobilité », voire de « remobilité » qui consiste à mieux et non moins se déplacer**, à réduire les déplacements contraints pour miser sur les mobilités choisies.

Bruno Marzloff évoque **la notion de « quotidien à distance »**<sup>3</sup>. C'est-à-dire la capacité pour l'usager de « télégérer » ses activités liées au quotidien grâce à internet (travail à distance, commandes et réservation en ligne, télésanté...) et ainsi de réduire en partie ses déplacements motorisés.

Pour Jean-Marc Offner<sup>4</sup> cité par Bruno Marzloff, « **On passe du droit au transport au droit à l'accès. La demande est d'accéder à des services chez soi : c'est la ville à domicile. Près de chez soi ou près d'un autre lieu du quotidien : c'est la métropole des connexités.** »

### Engager une transition des mobilités qui s'appuie à la fois sur la nécessité de la transition énergétique et l'évolution des modes de travail

L'auteur qualifie l'évolution des modes de travail comme une extraordinaire mutation et illustre son propos avec l'apparition des nouveaux modes d'organisation, la prédominance des services et surtout les nouvelles pratiques permises par les technologies du numérique. Pour aider à comprendre son raisonnement, Bruno Marzloff rappelle tout d'abord deux éléments fortement liés : l'avènement du taylorisme/fordisme qui a séparé vie privée et vie



professionnelle et la charte d'Athènes qui a prôné la séparation des fonctions dans l'aménagement du territoire.

### La structuration de type fordiste concentre le travail et le sépare de la vie privée

En 1900, il y avait 7 362 fabricants automobiles aux Etats-Unis. Après l'adoption de la méthode fordiste, l'industrie est réduite à trois grandes entreprises ! **Ainsi au cours d'un siècle, l'organisation du travail, très influencée par la spécialisation des tâches, s'est concentrée sur quelques lieux, a séparé le domicile et le travail et a provoqué des récurrences collectives à des horaires fixes.**

Pour étayer ce constat, Bruno Marzloff cite la psychologue et anthropologue Stefana Broadbent qui soulève la question des écartèlements domicile-travail : « **La séparation entre vie privée et vie professionnelle est assez récente et peu naturelle. Elle date de la première ère industrielle : la maison s'est vidée de ses activités économiques, elle s'est privatisée. Les travailleurs ont dû se déplacer pour rejoindre les lieux de production. Il est paradoxal que ce XXème siècle qui a érigé la famille en pilier central de notre vie, investissant massivement dans le couple et l'enfant-roi, ait dressé une telle barrière entre entreprises ou écoles – et vie privée.** »

### L'urbanisme fonctionnel au service de l'univers fordiste, cloisonne les espaces

Le Corbusier fit de **la concentration fonctionnelle le fondement de l'organisation de la ville**. Comme l'explique Jean-Luc Pide-

<sup>1</sup> Cité dans « *The remarkable manner in which new roads create new traffic* », février 2013, [www.roadswerenotbuiltforcars.com](http://www.roadswerenotbuiltforcars.com).

<sup>2</sup> Julie Rieg, « *Dérives des déplacements et maîtrise d'usages* », Chronos, 2009. L'analyse fait référence à l'étude publique « *Prospective pour un Financement Durable des Transports en commun* », 2008, [www.developpement-durables.gouv.fr](http://www.developpement-durables.gouv.fr).

<sup>3</sup> Cf. le rapport « *Le quotidien à distance* », Kantar media et Chronos, 2011.

<sup>4</sup> Op. cit, note 4.

vin au Club Aménagement du 23 mars 2016 consacré à « *Le travail change – Et la ville ?* » « *Il y a la zone industrielle, la zone tertiaire, la zone résidentielle, la zone commerciale* ». Et cela a été rendu possible grâce aux infrastructures de transport et à la massification de l'automobile. L'emploi industriel et la voiture ont un destin entremêlé. En grandissant la ville devient Métropole et cloisonne le temps avec ses cités dortoirs, ses grandes surfaces de distribution, ses hôpitaux géants, ses méga campus, ses Zéniths de la culture et autres stades olympiques. **Ces mouvements pendulaires récurrents entraînent des congestions le matin et le soir auxquelles nous nous sommes accommodés.**

### Allons-nous vers une renaissance de la proximité ?

Bruno Marzloff pose donc la question « Aujourd'hui, est-il pertinent de faire perdurer les logiques de l'emploi industriel alors que nous sommes passés à l'ère servicielle ?

**Chercher des solutions ailleurs que dans les transports est une opportunité pour reformuler des bassins de vies plus heureux, en tout cas plus en phase avec une maîtrise des proximités dont l'automobile nous a progressivement séparés.**

**Le télétravail par exemple est le socle d'une autre lecture du territoire**, une autre manière de concevoir son aménagement. Sans doute les premiers pas d'un décentrement du travail.

Le concept par exemple de WELive, **leader mondial du Coworking rapproche le travail de la vie quotidienne pour que tout fonctionne** de façon très légère et très facile. On passe très facilement d'une sphère à l'autre. « On mélange tout ». Mais est-ce une réalité que l'on a envie de vivre ?

### ... ELLE S'APPUIE SUR LA TRANSITION DU TRAVAIL

#### Le travail ne peut plus être ce « bunker » qui tourne le dos au reste de la vie

Pour Bruno Marzloff, désormais les façons de vivre ont besoin de nouveaux équilibres. **L'imbrication du travail avec d'autres activités fait sens et renoue avec une expérience antérieure à la révolution fordiste** – quand le métier et non l'emploi relevait d'abord d'un accomplissement personnel.

#### Avec la mobilité numérique, la localisation unique du travail au siège de l'entreprise c'est fini

Aux États-Unis, depuis 2013, les activités en ligne mobilisent désormais plus les terminaux mobiles que les PC<sup>5</sup>. La mobilité numérique repose sur un ensemble complexe : les terminaux personnels (ordinateurs, tablettes, smart phones), et leurs applications, la trame des connexions omniprésentes, le cloud réceptacle de tous les contenus informatiques à distance et en libre-service et surtout les réseaux sociaux.

Cet ensemble forme le socle des inventions du quotidien en même temps qu'il constitue la base d'une économie neuve. La vitesse à laquelle cette mobilité alternative s'est installée dans les pratiques témoigne de son évidence, et les travailleurs ne sauraient plus faire sans. **Une véritable remise en cause du travail en un lieu unique.**

**Avec sa capacité à délocaliser et à désynchroniser le travail, le numérique va à l'encontre de l'hyper concentration fonctionnelle et temporelle liées à l'industrie du XIX<sup>ème</sup> siècle.**

#### L'impact de ces changements ne se réduit pas à la notion de télé travail, travail à distance ou travail nomade, c'est une rupture sociale

Le travail devient diffus (dans sa géographie), « oscillant » (dans sa durée) et dispersé (dans sa modalité). Cette évolution va au-delà d'un écart entre l'employé et l'entrepreneur. Avant de faire escale quelque part, le travailleur s'inscrit dans l'écosystème qui lui convient, son activité se déploie dans le mouvement. Le travail qui change dans sa nature, sa localisation, ses temporalités, son mode de rémunération, ses statuts et ces changements ne se réduisent pas simplement au télétravail.

#### L'autonomie du travailleur devient le fondement de la productivité, de la création de valeur

Le numérique est le catalyseur d'une transformation très profonde, il fait basculer un mode de productivité - celui de l'usine, de la chaîne - vers un autre mode de travail fondé sur la flexibilité. À un mode hiérarchique descendant très structuré, succède **un modèle dans lequel l'efficacité de la productivité repose**

<sup>5</sup> Les américains s'adonnent aux activités en ligne depuis les supports mobiles pendant 2 h 20 par jour, soit 48 minutes de plus qu'en 2012, désormais un temps supérieur à celui dévolu aux écrans fixes. (Source : Les Echos).



DR  
Silicon Office by Sejigas Cano Architects

**sur une part croissante d'autonomie organisationnelle des travailleurs et sur un mode collaboratif, mobilisant de multiples réseaux sociaux.**

D'où la nécessité d'après certains, de repenser le management du travail dans les entreprises, de remanier les organisations pour s'alléger et libérer la performance du travailleur. Les évolutions de la nature et des statuts du travail se couplent à une productivité conditionnée à un mode agile et font régresser l'association d'un travail à un lieu fixe.

### **La situation d'aujourd'hui est un entre deux assez curieux**

D'un côté les entreprises souhaitent profiter des bénéfices des modes de productivité flexibles, elles demandent aux salariés qu'ils travaillent le soir et le week-end mais aussi d'être présents à 9 heures et restent rigides vis-à-vis d'une évolution des emplois du temps. De l'autre côté **le salarié qui travaille chez lui, dans des temporalités qui lui sont inhabituelles, n'a pas d'autres choix que d'introduire à l'intérieur de son temps et lieu de travail des activités liées à sa vie privée.**

D'après Bruno Marzloff, on assiste alors à une hybridation assez bizarre : au travail, le temps passé sur internet pour des activités personnelles est plus important que pour des activités professionnelles.

### **« C'est notre intimité qui a investi notre vie professionnelle et non l'inverse »**

Les technologies de l'information sont volontiers décrites comme envahissantes et pressantes jusqu'à l'injonction d'immédiateté. Pourtant, elles sont activées par les travailleurs eux-mêmes pour leurs facilités, leurs performances et leurs avantages, comme par exemple réintroduire de l'intime et du privé dans la sphère du travail.

Bruno Marzloff cite Stefana Broadbent pour qui experts et médias font une mauvaise analyse du problème. La psychologue et anthropologue rappelle que « l'industrialisation du travail a instauré une rupture entre la sphère familiale et la sphère professionnelle, il y a 150 ans<sup>6</sup>. C'est notre intimité qui a investi notre vie professionnelle et non l'inverse. » Pour elle, on ne s'attaque pas à la source du problème et retourne l'argument comme une crêpe : « **Le travail est désécurisant à proportion de la distance entre le foyer et le lieu de travail.** »

6 Stefana Broadbent, *L'intimité au travail : La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*, FYP Editions, 2011.

## **LA MUTATION DU TRAVAIL QUI EST EN COURS EST ALIMENTÉE PAR DES FORCES VIVES AUX INTÉRÊTS DIVERGENTS**

### **Le digital permet au travailleur de s'émanciper individuellement de l'organisation tayloriste**

La vision de Matthew B. Crawford, évoquée dans son livre « *Eloge du carburateur* », qui arrache **l'ouvrier adossé à un métier et à une pensée**, pour le faire travailler à l'usine en le défaisant de son expérience et de son intelligence, **trouve aujourd'hui son prolongement avec la culture dite « Makers<sup>7</sup> »**. Ce mouvement renvoie au retour du « faire » en lien avec la connaissance et la créativité individuelle. Ce mélange d'engagements personnels est porteur de responsabilité sociale.

### **L'entreprise ne résistera pas longtemps aux promesses de productivité du mode agile**

Aujourd'hui la « citadelle fordiste » reste encore largement dominante. Mais elle tremble sur ses bases et s'ouvre sur des formes inédites car **les nouveaux modes de création de valeur** qui s'appuient sur le Big data, l'économie « collaborative », la production 3D... nécessitent des organisations allégées, moins contraignantes pour libérer la performance du travailleur.

### **Une précarité choisie pour certains, subie pour d'autres**

L'initiative, la créativité attendue du travailleur se cristallisent dans la multiplication du free-lance, des autos entreprises et des startups. **Pour certains, c'est une véritable volonté de se libérer du mode d'organisation hiérarchique** des entreprises traditionnelles mais **pour d'autres créer son propre emploi est devenu plus simple que d'en trouver un**. Un fait incontestable : ces structures très légères, voire unipersonnelles, sont profitables au tissu économique.

**Avec ces nouveaux modes de travail, la précarité joue un rôle de plus en plus important dans les modes de fonctionnement** de la société et du travail. Bruno Marzloff observe qu'une partie de ces travailleurs indépendants ou start-uppers l'assument totalement et le revendiquent, ils font de la précarité une valeur, pour reprendre une

7 « We are all makers » (nous sommes tous des artisans), cf. Mathilde Berchon et Véronique Routin, « *Markers : Faire société* ». sur *INternetactu.net*, 2011.

formule de Jacques Attali prononcée il y a une dizaine d'années.

**Mais attention à ne pas généraliser cette précarité choisie, qui concerne souvent la « classe créative »** appellation angélique qui désigne une population urbaine, mobile, qualifiée et connectée. Ce phénomène, loin d'être massif, ne doit pas masquer la précarité subie souvent attachée à l'auto entreprise.

### **Glissement du permanent à l'intermittent, mais au profit de qui ?**

Deux chiffres impressionnants et identiques, 85 % d'emplois sont des contrats à durée indéterminée, significatif d'une grande majorité d'emplois traditionnels et stables. En même temps, 85 % des nouveaux emplois sont en CDD ou en intérim. Va-t-il y avoir une bascule ? Derrière ce phénomène, la montée en puissance des start-ups.



artjuice.net/travailleurs-independants...

Au-delà des start-ups, c'est toute une population qui entre dans « l'indépendantisation » du travail et les risques associés. Ce sont les autoentrepreneurs – il y en a plus d'un million en France mais aussi les « intrapreneurs », des autoentrepreneurs à l'intérieur de l'entreprise. Au total ces indépendants représentent entre 10 et 15 % des personnes qui travaillent, chiffre peu élevé par rapport aux Etats-Unis où ils sont un tiers.

## ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL, C'EST ACCÉLÉRER LA MUTATION DE LA VILLE ET DES TERRITOIRES

Alors même que la forme du travail contribue à la fabrication de la ville, les deux sujets ne dialoguent pas ou très peu. Or, pour anticiper, les changements à venir, il est nécessaire de comprendre les impacts de la révolution digitale de l'un sur l'autre.

### D'autres manières de vivre le travail en ville s'élaborent

Aujourd'hui, le travail ne se résume pas à l'activité professionnelle intrinsèque. **Le travail c'est aussi des espaces, des temps, des réseaux qui sont dispersés, labiles et évolutifs.** Les stratégies des travailleurs s'incarnent ailleurs qu'au siège de l'entreprise et activent d'autres collaborations que celles d'hier. Si ces évolutions ne forment pas encore un modèle, elles signalent des ruptures. Les usagers de la transition du travail inventent des mobilités qui correspondent à leurs nouvelles manières de travailler. Comme un branconnier<sup>8</sup>, les travailleurs cassent les codes et adaptent la ville à leurs besoins.

### Le travailleur prend ses distances avec les principes d'agrégation, de récurrences et de cloisonnement

Défiant la rigidité des principes gravés par la pointeuse dans le marbre des horaires, il recompose le déroulé de ses journées et l'archipel de ses escales. L'usager de la ville peut – et il doit le plus souvent – concilier ses temps personnel, social, domestiques et professionnels. L'entreprise demande beaucoup d'agilité. 42 % des travailleurs interrogés se déclarent déjà nomades ; manière de signifier leur bougeotte et surtout leur appétence à élaborer des usages et des équilibres neufs. Cette façon habile de jongler entre horaires, itinéraires et connexions se mesure à l'intensité des pratiques numériques face au travail.

**Le kaléidoscope de parcours qui en découle - ni le même tous les jours, ni le même pour chacun - est influencé par la forme de la ville et, bien sûr, par les transitions du travail.**

<sup>8</sup> Bruno Marzloff fait référence au travail de Michel de Certeau, *l'invention du quotidien*, tome 1 et 2, Gallimard (1<sup>er</sup> éd. 1980), coll. « Folio essais », 1990.

## L'autonomisation des pratiques convoque une archipelisation du travail. Cela se fait-il au détriment du commun ?

S'agissant des tâches professionnelles éparpillées de ci de là, nul besoin d'une enquête. Postez-vous dans une gare, un TGV, un RER, un MacDo ou un Starbucks doté de Wifi, un hôtel ; croisez un travailleur sur un trottoir le nez dans son smart phone... Ces accros des écrans ne font pas tous que travailler, mais ils sont nombreux la tête dans les affaires du jour. **Les hyper mobiles bouleversent les rapports du proche et du loin et la gestion d'un « quotidien à distance » met le logement et la proximité au centre de leur aire de vie.**

Bruno Marzloff explique la notion d'archipelisation du travail : **Un archipel dont le domicile fait partie mais aussi les cafés, les espaces de coworking, le bureau...** Quant au bureau fixe, pour certains il perd de sa stabilité, il est de plus en plus en « flex office », avec une attribution d'un bureau à la journée. **Le phénomène vers lequel on tend, où chacun devient le maître de l'organisation de son travail dans un contexte extrêmement difficile et précaire, c'est à cette transformation que les aménagements des espaces, de la ville doivent répondre.** D'autant plus que l'autonomie renvoie à la question « Comment produit-on du collectif ? », en sachant que le travail ne se fait pas sans faire du commun. Les liens numériques y contribuent mais le lieu y a aussi une place prépondérante.

### La mobilité va de pair avec escales

Conjugez deux mots, « à distance » et « autonomie », et un troisième arrive : « mobile ». Et puisqu'il n'y a pas de mobilité sans halte, ajoutez « tiers lieu » : ni le siège du travail, ni le chez-soi, mais une nécessité. Les terminaux mobiles et les réseaux font le reste. Conséquences ? Le territoire se réforme. Des modèles s'élaborent. Des acteurs et des marchés inattendus surgissent. Tiers lieux ? Certains soutiennent qu'on y passera le tiers de son temps<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Bruno Marzloff fait référence au travail de Michel de Certeau, *l'invention du quotidien*, tome 1 et 2, Gallimard (1<sup>er</sup> éd. 1980), coll. « Folio essais », 1990.



DR  
polijom.com/fic-travailler-chez-soi-5-clics-pour-un-bureau-feng-shui/

## Revisiter la notion de lieu au service d'une nouvelle urbanité

L'anthropologue Edward T. Hall<sup>10</sup> souligne les conflits culturels à surmonter pour **passer d'un mode monochrome** (typique du règne tayloriste) à la **mobilisation simultanée d'activités diverses** (polychromie, c'est-à-dire multi tâches et contrôle des dispersions). **Comprendre les mécanismes de ces itérations, c'est entrevoir des opportunités neuves de construction des temps individuels et collectifs.** C'est aussi explorer des aménagements inédits dans la maîtrise de son bassin de vie. C'est encore imaginer des services. C'est enfin révéler et consolider d'autres urbanités, vivre son territoire au quotidien.

Déjà espace de vie et de ressources, le tiers lieu sera demain une escale plus conséquente le long des parcours. **L'agrégation de services dans une étape unique combinant les accessibilités physiques et numériques, multipliant les facilités et encourageant les échanges. Ses impacts sur le territoire sont conséquents.**

Des places originales s'imposent pour accueillir les travailleurs, héberger les nouveaux services, favoriser d'autres urbanités, mailler la métropole, densifier ses pôles et stimuler ses attractivités. Ces lieux sont déjà là, et leurs services se peaufinent.

« The officeless office » (le bureau sans bureau) est l'expression consacrée aux États-Unis pour désigner la délocalisation du travail. En juillet 2013, l'enseigne Starbucks annonce qu'elle s'associe à Google pour améliorer son offre wifi<sup>11</sup>. Les 7 000 cafés de la chaîne déploieront bientôt à leurs hôtes une connexion inter-

net cent fois plus rapide que celle des réseaux wifi actuels, transformant au passage Google en fournisseur d'accès internet.

**Désormais, le service wifi devient une aménité évidente qu'on ne facture pas plus que l'eau et la lumière dans les espaces publics.**

## Des lieux au croisement du territoire réel et du virtuel qui accueille une sociabilité diffuse

« ... De nouveaux lieux émergent ou d'anciens lieux sont réinvestis, des tiers-lieux qui assurent le lien entre le local et le cyberspace, facilitent la rencontre avec différents publics et le lien social, permettent toutes sortes de créativité et d'innovations qui supposent la mise en place de nouvelles médiations adaptées. »<sup>12</sup> Poursuivant dans cet imaginaire créatif, Denis Delbaere parle d'accueillir, une « sociabilité diffuse, compatible avec le besoin contemporain de vivre entre soi, à bonne distance d'autrui, ou à l'inverse dans une forme de promiscuité provisoire. »

Un lieu de coworking, de réflexion et d'expérimentation, comme l'espace Mutinerie à Paris, reflète les désirs urbains de cette génération tournée vers le monde des idées, de la création, et des échanges pair-à-pair. L'ouverture s'affranchit du monde de l'entreprise sans l'exclure. Elle se révèle le creuset d'une considérable vitalité urbaine comme celui d'une créativité entrepreneuriale.



<sup>10</sup> Edward T. Hall, *La danse de la vie : temps culturel, temps vécu*, Seuil (1<sup>er</sup> éd. 1984, coll. « Points essais », 1992.

<sup>11</sup> Cf. Dominic Basulto, « Starbucks, Google and the future of work », *Washington post*, août 2013.

<sup>12</sup> Denis Delbaere, *La fabrique des espaces publics*, Ellipses, 2010.

## Le tiers lieu est-il le support d'une renaissance des proximités au bénéfice de la ville multifonctionnelle ?

Finalement, un réseau de tiers lieux est la mise en pratique d'un territoire qui cesse de se penser en mode fonctionnel pour retrouver des valeurs de proximité et d'urbanité, fortes et attractives. Reprenant le principe de subsidiarité, ces espaces revendiquent de rapatrier vers la proximité des services qui appelaient jusqu'ici au déplacement. **L'idée impose que la métropole inverse sa logique centrifuge et radioconcentrique au bénéfice d'une mosaïque de voisinages, de quartiers, de cités et d'intercommunalités.**

## Dans un espace réticulaire, la valeur n'est pas dans les réseaux mais dans ses innombrables dialogues et échanges (croisement des flux)

Les territoires doivent intégrer la transition de l'automobile au mobile. **En effet, au vecteur d'étalement urbain que fut l'automobile se substitue le vecteur de centralités diffuses du numérique urbain désormais mobile.** Il ne faut pas entendre là seulement les réseaux et les fonctionnalités urbaines du numérique, mais les urbanités et services afférents. Le travailleur n'a pas seulement besoin du cloud et des équipements numériques, **son activité repose sur une communauté de pairs, amorce d'une autre urbanité qui mêle aux échanges liés au travail ceux issus d'activités du quotidien.**

## Un exode urbain, exode numérique – un signal faible ?

**La croissance du travail indépendant** encourage certes les migrations résidentielles, mais elle **affirme surtout une relation différente au bassin de vie, en même temps qu'un autre rapport au travail.** Par ailleurs, un recentrage sur la proximité n'exclut en rien des mobilités spatiales dispersées, mais choisies sur une aire plus large.

**À l'ère des téléactivités, on peut penser que les localisations résidentielles peuvent se déployer avec plus de liberté.** À cette labilité/instabilité de la demande doit répondre une profonde agilité des offres. Il s'agit là sans doute **d'une occasion formidable de reconsidérer les équilibres métropolitains** et la densification urbaine en vue de déployer une politique d'égalité territoriale.

## L'AGILITÉ DE QUOI PARLE-T-ON ET COMMENT LA MESURER ?

La mesure de la mobilisation des outils et des fonctions du numérique dans les pratiques du travail a révélé les combinaisons conjointes d'agilités des travailleurs. Elles sont spatiales (les localisations déclarées du travail), temporelles (leurs occurrences hors normes : soir, week-end, RTT, vacances) et sociales (les connexions selon tous les canaux possibles avec les multiples membres de l'écosystème : collègues, hiérarchie, clients, pairs, etc.).

Les résultats de l'enquête WITE 2.0 ont conduit à isoler une population dite d'hyperagile. Ceux-ci affichent des scores extrêmes sur chacune des cinq mesures d'agilité (spatiale, temporelle, sociale, numérique et maîtrise d'usage).

Quel que soit le type, ces valeurs demeurent toujours corrélées ; comme si le travailleur jouait d'une palette de toutes ses ressources, réglant leur intensité et les ajustant au niveau requis. L'agilité est alors un état, une manière d'être et de répondre, faite d'opportunisme et de vivacité.

Que l'individu soit agile par essence n'est pas une découverte, mais que le qualificatif s'immisce au sein du travail interroge. Ce qu'on nomme flexibilité se traduit pour le travailleur par des agilités. La transition du travail procède des travailleurs. Il reste à accompagner l'évolution.

Comme on peut le voir sur le schéma ci-dessus, quatre figures se dégagent et reflètent le panorama des postures face au travail. Détaillons-les :

- **Le travailleur sédentaire**, plutôt doté d'outils fixes, est fortement centré sur le siège de l'entreprise. Il témoigne d'un monde

qui bouge encore peu et pour lequel le numérique reste secondaire dans le travail.

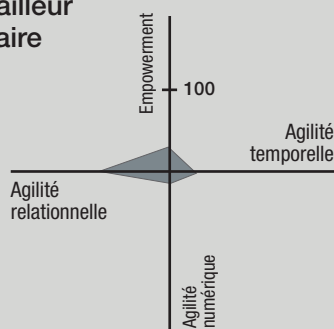
- **Le mobile occasionnel** quitte (un peu) le modèle de travail d'hier pour entrer dans les usages professionnels du numérique. Leur activation est facilitée par sa familiarité avec les terminaux personnels. Pour le reste, il demeure dans le tropisme du siège.
- **L'hypermobile indépendant** évoque la figure de l'empowerment. Affranchi du « siège » statutairement, par choix ou par contrainte, son équipement numérique assure son autonomie avant d'être un instrument d'échanges professionnels. C'est celui dont la part de localisation au domicile du travail est la plus prononcée.
- **L'hyperagile** se caractérise par sa souplesse en regard de l'écosystème numérique, tant au regard des outils (objets et fonctions plus nombreux et plus mobiles que chez les autres types) que face aux localisations, aux temporalités et aux liens sociaux. L'allégorie du travailleur en devenir ? C'est notre analyse.

On peut faire l'hypothèse que les agilités mobilisées pour le travail s'étendent à l'agencement de toutes les activités, dans la vie de tous les jours.

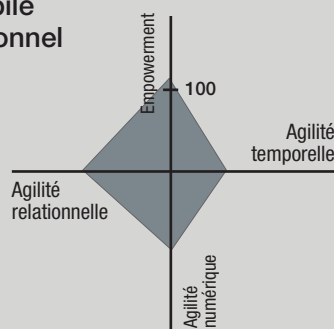
La mobilité connaît une mutation dans les agilités : d'une mobilité physique à une mobilité cognitive, servie par une généreuse trousse numérique. La transition du travail procède d'abord des travailleurs, mais elle a besoin du répondant des entreprises et des institutions. Elle s'évade des seules solutions de transports motorisés pour s'incarner dans des mobilités plurielles.

## LES AGILITÉS DU TRAVAIL MOBILE

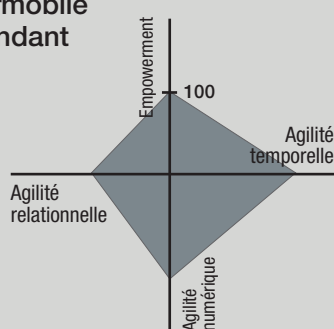
**Le travailleur sédentaire**



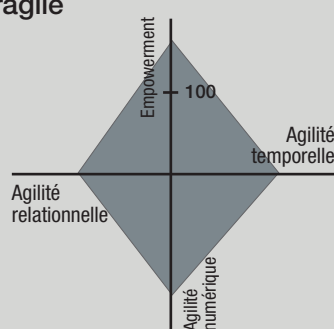
**Le mobile occasionnel**



**L'hypermobile indépendant**



**L'hyperagile**



Chaque groupe, issu de la typologie des pratiques numériques du travail, se trouve affecté des mesures de variables d'agilité. La surface résultante des mesures décrit en quelque sorte l'intensité globale des agilités.

## Une polarité renforcée sur le domicile

La redistribution des flux et leur (re)déploiement dans des proximités changent la donne des fondamentaux urbains.

### Deux manières d'envisager le rapprochement du logement et du travail :

**Le premier scénario tente de rattraper les débordements pour recentrer les habitants.** Ainsi, l'agglomération japonaise de Toyoma qui compte 321 000 habitants se réinvente avec comme priorités : compacité, facilité, accessibilité et commodité : rétrécir la ville, la rendre plus aisée à vivre, « aspirer » la population des alentours et favoriser les transports publics pour limiter la congestion et la pollution. La ville encourage fiscalement l'habitat, avec pour résultat une migration des périphéries au centre de l'agglomération. Il paraît difficile de généraliser ce modèle radioconcentrique. Il comporte diverses limites et d'abord celle d'imposer des migrations. Au nom de quoi ? **Le second scénario** part de l'hypothèse inverse et **se base sur la densification des proximités existantes, renforçant les polarités avec pour point d'appui le « quotidien à distance »** et la prise en compte du capital social de tous les habitants de la métropole.

## La renaissance des proximités, une chance pour les périphéries qui n'est pas encore vérifiée aujourd'hui

Au Club Ville Aménagement du 23 mars 2016, Ariella Masbouni pose les questions suivantes à Bruno Marzloff : Est-ce que le développement des lieux de travail concentrés dans des coworking peuvent fabriquer des nouvelles centralités, renouveler les proximités, fabriquer de l'intensité urbaine dans les périphéries par exemple ?

Ariella Masbouni cite le cas d'Amsterdam, une ville centre très attractive et une ville nouvelle (Almere) en périphérie dont l'identité n'est pas très marquée et n'attire donc pas les lieux de coworking. Comment se fabriquera la métropole, le territoire à grande échelle avec ce travail qui évolue ?

Des acteurs comme la SNCF, à travers Gares & Connexions, avaient suggéré aux promoteurs il y a 2 ou 3 ans, d'installer des espaces près des gares qui permettent de fixer les travailleurs, explique Bruno Marzloff. A ce jour, il n'y a pas eu de suites sur ces projets.

Des acteurs institutionnels – des départements – tentent de répondre aux difficultés de mobilités dues aux congestions par des solutions de ce type. Pas d'avancée sur ces sujets, comme si aujourd'hui, ce type d'innovation concernant les nouvelles formes et les nouveaux espaces de travail était réservé aux centres des villes voire aux centres de métropoles.

Or, on s'accorde sur le bon sens à redonner de l'attractivité à un certain nombre de centres éloignés de la capitale en relocalisant du travail. Dans la réalité, les forces centripètes qui concentrent les offres de travail et de commerces l'emportent.

Pour aller plus loin, il faudrait dépasser un certain nombre d'obstacles. Les résistances sont là. Bien évidemment dans l'entreprise, qui reste encore très schizophrène : elle voudrait profiter des bénéfices des modes de productivité flexibles mais reste dans une logique très rigide sur ce qui est des emplois du temps.



DR