



© New Coworking

REGARDS

SOCIÉTÉ  
MARS 2021 | N°103

# LES IMPACTS DU TÉLÉTRAVAIL

## Derrière les écrans, la ville

Le contexte actuel bouleverse des notions préconçues sur la pratique du travail, jusqu'à présent la culture du présentiel avait connu peu d'évolutions ces dernières années. De la même manière, le télétravail en stagnation (3% selon les chiffres de la Dares, 2019) restait une pratique à la marge, réservée à des catégories spécifiques de salariés. Depuis le confinement du printemps 2020, le télétravail s'est imposé comme une alternative dans de nombreux secteurs de l'emploi, essentiellement tertiaires. Une évolution dans nos modes de travail qui ne sont pas sans conséquences, tant sur le plan humain, qu'urbain. Juridiquement cette pratique reste encore peu encadrée, mais son maintien comme nouveau mode de travail des entreprises se confirme. À cela s'ajoutent, des conséquences déjà observables dans la stratégie de localisation des entreprises tertiaires, afin d'alléger leurs charges immobilières, parfois en modifiant leur localisation. Cette possibilité pourrait impacter à terme la dynamique économique des villes, qui ont basé une partie de leur attractivité sur la polarisation d'activités tertiaires dans les parcs d'activités ou en centre-ville.

## ÉDITORIAL



Preuve est faite qu'internet et l'accélération des usages numériques ont bouleversé depuis un an notre façon de travailler et par extension notre environnement

urbain lié au travail. La crise sanitaire perdure mais une évidence s'impose déjà : le télétravail se maintiendra à un niveau supérieur à celui d'avant la Covid-19.

Les espaces urbains du travail, mais aussi l'immobilier d'entreprise devraient connaître des mutations fortes que le travail d'anticipation de l'urbanisme doit dès à présent saisir. Car, bien au-delà de l'évolution de l'organisation du travail des entreprises, c'est la place de l'économie dans la ville qui est interpellée avec des impacts déjà visibles sur la mobilité des actifs, les commerces, la restauration à proximité des lieux de travail, les choix de localisation des entreprises et de résidence des salariés. D'ores et déjà de nouveaux espaces de travail, plus hybrides et partagés, se multiplient en gamme, en sites et en cibles utilisateurs.

Les collectivités locales, soucieuses de préserver l'attractivité et l'animation des villes et des métropoles, suivent de très près cette évolution, qui signe le fort impact de la digitalisation grandissante des fonctions urbaines.

**LAURE-AGNÈS CARADEC**  
Présidente de l'Agam

## LE TÉLÉTRAVAIL S'IMPOSE-T-IL COMME UNE VÉRITABLE ALTERNATIVE AU PRÉSENTIEL ?

Le télétravail est une pratique protéiforme dont les définitions varient. Pour cette publication, nous retiendrons que le télétravail peut être considéré comme un travail salarié qui peut être réalisé dans les locaux de l'employeur mais qui, de manière régulière, est effectué dans un autre lieu, choisi par le salarié, à une échelle locale ou régionale. Le « travail à distance » est indissociable des nouvelles technologies de numérique. Sa pratique n'est pas nouvelle et son évolution est liée aux changements de nos sociétés : plus individualiste, flexible et compétitive. Dans les débats actuels, la pratique du télétravail est parfois perçue comme étant un risque d'isolement et aussi de contrôle des salariés, qui ne profitent plus d'un véritable ancrage social et professionnel. A contrario, il peut être considéré comme un outil d'émancipation, loin des contraintes physiques du présentiel : moins de déplacements domicile-travail, une plus grande autonomie dans la gestion du temps de travail. Le télétravail ne pose pas uniquement des questions sociales et conventionnelles. En effet, son usage pourrait avoir un impact significatif sur l'urbain, notamment au niveau de l'immobilier de bureaux et plus largement des activités économiques qui vivent de la présence

de salariés à proximité : commerces, restauration, services associés, services de mobilité, tourisme d'affaires et de congrès. Il est légitime de se demander si la demande placée en m<sup>2</sup>, au plus haut en France ces dernières années, va continuer de garder un rythme constant de progression ou, au contraire, connaître un ralentissement dû à un moindre besoin en surfaces de bureaux.

La demande placée en immobilier de bureaux est intrinsèquement liée à la bonne santé de l'économie. La crise économique qui s'annonce n'est donc pas une bonne nouvelle à court terme. À cela s'ajoute un fort regain d'engouement autour du télétravail, qui pose la question d'un impact sur le long terme et la nécessité de réinventer et réadapter l'espace de bureaux pour l'ancrer dans ce nouveau paradigme. On peut parler d'une fin du principe d'unicité du lieu de travail.

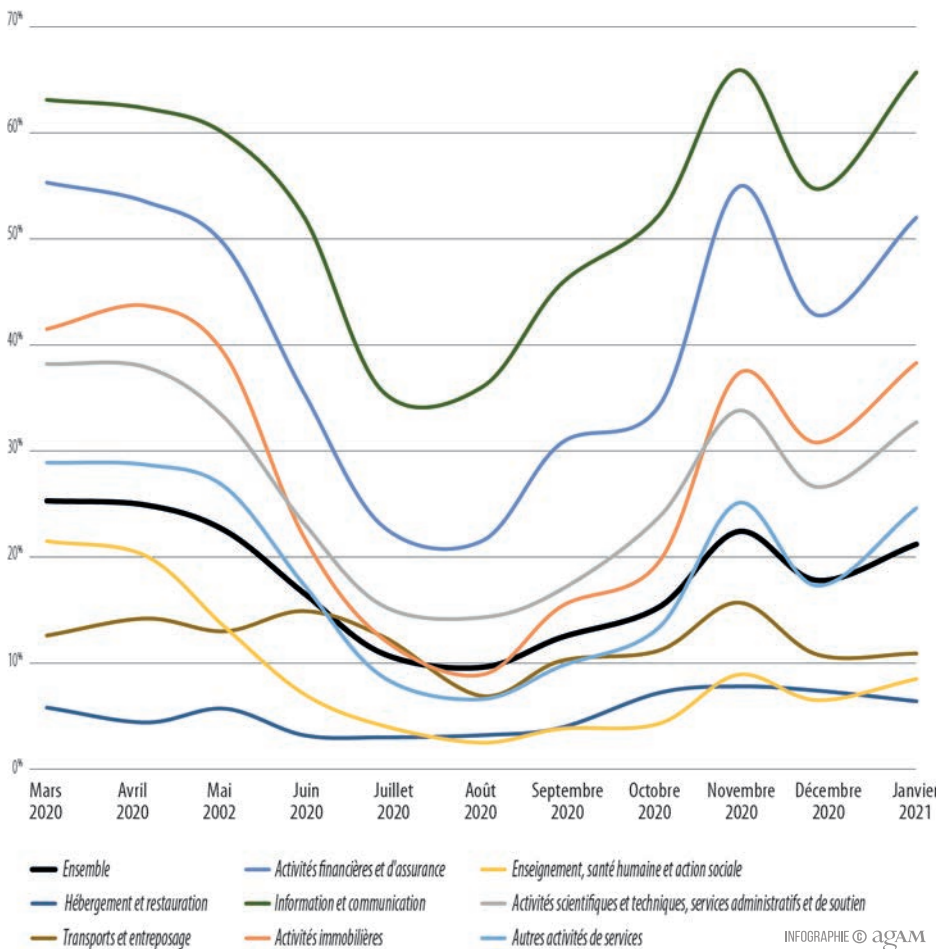
C'est donc dans cette optique de dessiner des scénarios spatiaux possibles, qu'est rédigée cette publication. Avec pour objectif, une analyse des problématiques et une projection des potentiels impacts induits par le travail à distance, à l'aune d'un changement qui pourrait marquer une rupture dans la pratique du travail et dans les géographies économiques des villes.

## UN POINT DE RUPTURE ?

Avant la crise sanitaire de la Covid-19, le télétravail était une pratique encore peu répandue, réservée à quelques catégories spécifiques de salariés : principalement des cadres (61 %, chiffres Dares, 2019), dans des secteurs comme l'informatique, l'information ou encore la communication. Le confinement a engendré une généralisation du télétravail, notamment au niveau des emplois de bureau. Certains secteurs d'emploi historiquement plus « télétravaillables » ont été les plus concernés par le phénomène pendant et après le confinement. C'est notamment le cas du secteur de l'information et de la communication, des activités financières et d'assurance ou encore des services aux entreprises. Les chiffres du télétravail ont inévitablement baissé depuis la fin du premier confinement au mois de mai 2020 (de 22,5 à 10,9 % sur l'ensemble des secteurs d'activités – Dares, août 2020).

Malgré tout, le niveau reste supérieur à celui d'avant la crise et les discours autour de cet usage ont évolué. De pratique méconnue et peu utilisée par les entreprises, le télétravail est aujourd'hui considéré comme le pendant indispensable au présentiel. Il n'est donc pas prématuré d'évoquer la notion de point de rupture quant à la pratique du télétravail en France.

Le confinement a engendré une généralisation du télétravail, notamment au niveau des emplois du tertiaire



ÉVOLUTION DES TAUX DE TÉLÉTRAVAIL PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ENTRE MARS 2020 ET JANVIER 2021

© Dares, 2021.

## REPÈRES



3%

des salariés français étaient en télétravail avant la crise sanitaire



80 000

salariés du secteur privé sont en télétravail au sein d'Aix-Marseille-Provence depuis le déconfinement de mai 2020

Source : Dares



75%

des salariés souhaitent poursuivre le télétravail

Source : Institut Yougov pour Capital



56%

des primo-télétravailleurs souhaitent poursuivre le télétravail pour des raisons d'économie de temps de transport



47%

des primo-télétravailleurs constatent une dégradation dans leurs relations professionnelles

## UNE PRATIQUE À ENCADRER

Il faut tout de même être prudent. Le télétravail est une opportunité pour le salarié d'élargir sa palette de choix quant à la gestion de son temps de travail. Mais, il ne doit pas être imposé car tous les salariés ne sont pas prêts ou ne disposent pas des conditions matérielles pour télétravailler. Le bien-être des salariés doit être pris en compte dans le développement du télétravail, si tel n'est pas le cas, certaines problématiques peuvent se développer, illustrées par le fait que les risques psycho-sociaux peuvent apparaître au-delà de deux jours de télétravail par semaine. Des spécialistes comme Danièle Linhart (sociologue et directrice de recherche au CNRS) ou Christophe Nguyen (psychologue du travail et membre du cabinet Empreinte Humaine), préconisent ainsi de ne pas dépasser ce « seuil » de deux jours, pour éviter l'apparition de ces risques. Le déploiement du télétravail, au sein des entreprises qui le souhaitent, doit donc s'appuyer sur des règles clairement établies et un accompagnement fort de la part de la hiérarchie.

## DES AVANTAGES ET DES LIMITES QUI COMMENCENT À ÊTRE IDENTIFIÉS

Depuis le deuxième confinement d'octobre 2020 et le maintien du télétravail à un niveau élevé pour les travailleurs des activités tertiaires, les nombreuses enquêtes et études réalisées auprès des salariés soulignent à la fois les avantages du télétravail, en termes de réduction des temps de déplacements individuels

et une meilleure articulation entre vie privée et vie professionnelle, mais aussi les impacts négatifs, toujours plus importants au gré des prolongements des mesures de distanciation : risque pour la santé mentale, isolement, décrochage, inégalités. Ces difficultés touchent de plus en plus de salariés, du privé ou du public. À cela, s'ajoutent les externalités négatives d'une diminution de la présence de salariés dans certains espaces urbains : perte d'animation, de chalandise, de dynamiques immobilières.

---

Le télétravail à domicile, c'est aussi des conflits d'usages entre vie privée et vie professionnelle

---

La question que l'on peut se poser est évidemment liée au niveau de maintien du télétravail « post-crise » : entre 25 % et 50 % selon des études américaines, soit deux ou trois jours par semaine selon les rythmes de travail. Ce niveau « estimé » est assez important pour que les aménageurs et les acteurs de la fabrique urbaine en général s'interrogent dès à présent sur les modèles urbains de l'activité économique, tertiaire ou commerciale.



«NOW COWORKING», UN TIERS-LIEU SUR LE VIEUX-PORT

## PAROLES D'ACTEUR

« LE MAINTIEN DU TÉLÉTRAVAIL OUVRE DE NOUVELLES PERSPECTIVES POUR LES ESPACES DE COWORKING »



**Pascal GIVON**

Co-fondateur de Now Coworking

La crise sanitaire a accéléré les mutations déjà à l'œuvre dans le domaine de l'immobilier d'entreprise : une recherche de plus de flexibilité, de proximité et de mixité d'usage. Les perspectives d'un maintien du télétravail à un niveau plus important qu'avant la crise, est un facteur d'émergence de nouveaux utilisateurs pour les espaces de coworking.

Qu'il s'agisse des salariés de grands groupes en recherche d'un espace de travail adapté à proximité de leurs lieux de résidence, mais aussi des TPE / PME pour qui la solution du coworking apparaît de plus en plus intéressante comparée aux charges que représente un bureau fixe à l'année.

Les solutions en termes de « tiers-lieux » se diversifient aussi, mais quelques constantes émergent quant à leurs localisations : une ultra-proximité avec des espaces résidentiels denses et une proximité avec des services et des commerces. Les centres-villes et les espaces urbains bien connectés semblent les mieux placés pour accueillir des projets de coworking qui répondent aux besoins de télétravailleurs.

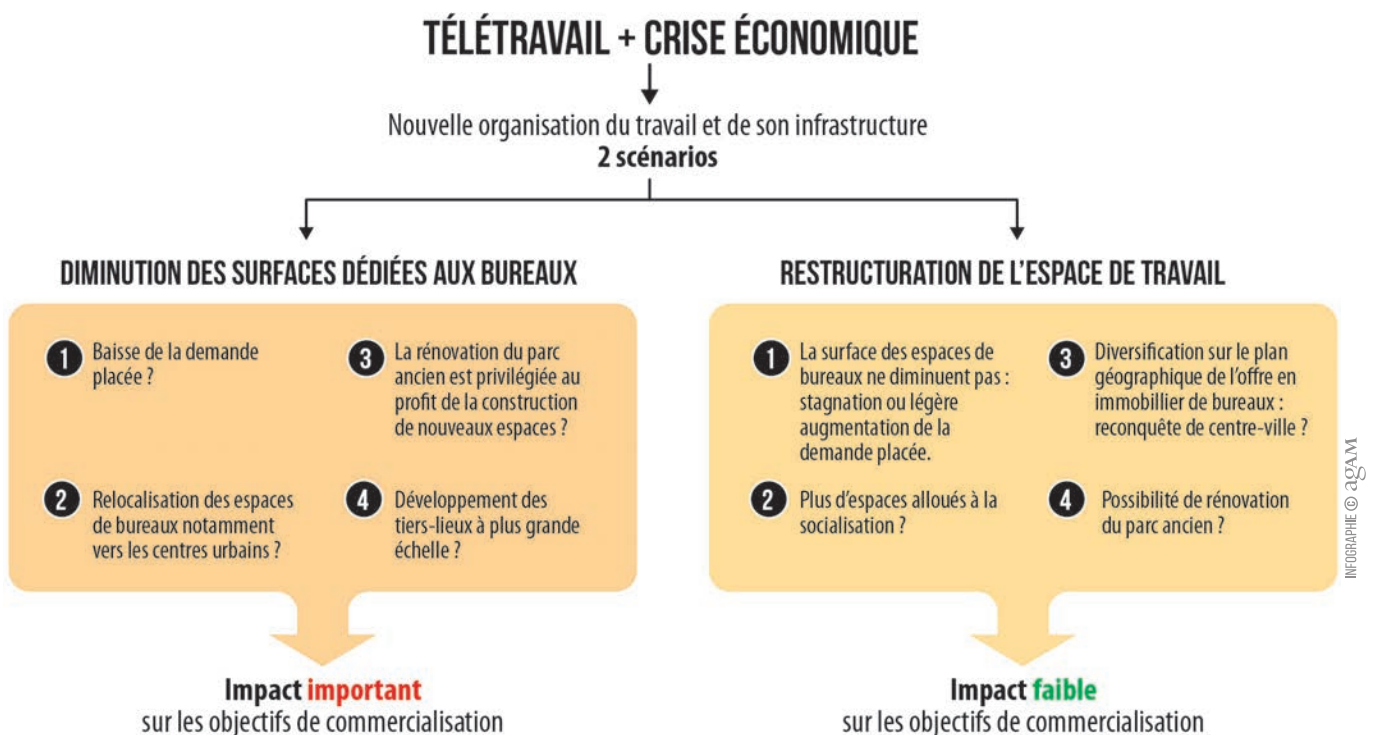
À l'inverse, les pôles de bureaux en quartier central d'affaires « monofonctionnels » ou en lointaine périphérie, pourraient se retrouver en difficulté, à la fois sur l'attractivité des projets de « tiers-lieux » et de manière générale sur les dynamiques de l'immobilier de bureaux.

# LE TÉLÉTRAVAIL, FACTEUR DE RÉORGANISATION URBAINE

## UN MARCHÉ DE L'IMMOBILIER DE BUREAUX RÉINTERROGÉ ?

La décennie 2010 a été prospère dans le secteur de l'immobilier de bureaux. De nombreuses métropoles françaises ont connu une croissance exponentielle de la demande placée sur leur territoire. Depuis 2015, le marché des bureaux en région a chaque année battu son record établi l'année précédente. L'année 2019 avait marqué l'apogée de cette augmentation, avec plus de 900 000 m<sup>2</sup> placés au premier semestre (hors Île-de-France). La crise sanitaire a donc porté un coup d'arrêt à cette dynamique. Au premier semestre 2020, le marché en région a connu une forte chute, et accuse une baisse de 46% par rapport au premier semestre 2019 (avec 365 900 m<sup>2</sup>) et de 30% par rapport à la moyenne semestrielle de ces cinq dernières années. Actuellement, la question réside dans la reprise du marché. La baisse actuelle va-t-elle se poursuivre ? Ou, au contraire, la demande retrouvera-t-elle son niveau d'avant la crise et potentiellement le dépassera ? Il est pour l'instant difficile de

répondre à ces questions, mais la crise économique qui s'annonce ne présage pas une reprise immédiate. Dans ce contexte d'incertitude économique, le maintien de l'usage du télétravail n'est pas sans conséquences sur les marchés. Sur ce point, il est possible d'identifier et de spatialiser ces impacts potentiels sur quelques fondamentaux du marché de l'immobilier de bureaux. Comment les acteurs du secteur vont-ils devoir s'adapter ? Entre restructuration et « respatialisation », l'espace de travail en présentiel doit être repensé. En effet, le bureau doit offrir aux employés des conditions matérielles et humaines de travail, qu'il est difficilement possible de reproduire à son domicile. Cette mutation déjà entamée depuis quelques années doit se poursuivre et se généraliser. Il faut s'attendre à ce que l'accent soit mis sur le bien-être et la sûreté, l'égalité des conditions de travail des salariés, tout en leur proposant une certaine flexibilité liée à la possibilité de partager leur temps de travail entre le bureau et un autre lieu (domicile, espace de travail partagé, tiers-lieux...).



Les professionnels du secteur avancent des pistes quant à l'avenir du bureau et une évolution des schémas classiques structurant la trame urbaine construite autour du travail. Les outils numériques et la qualité des réseaux ont permis l'avènement d'une bi-canalité des usages et des pratiques. C'est dans cette optique que le bureau va évoluer, se transformer et aussi se relocaliser. La mobilité est devenue un enjeu majeur, notamment pour les jeunes générations qui, pour certaines, font le choix de ne pas posséder de voiture, et ont des aspirations plus écologiques où la qualité de vie et la réduction des temps de déplacements imposés est primordiale. Ce besoin d'une « moindre mobilité » est à prendre en considération. Ainsi, il pourrait être difficile de rester attractif pour des parcs de bureaux situés en deuxième ou troisième rideau urbain dans des espaces déconnectés, ou la mixité fonctionnelle est quasi nulle. La pratique du télétravail n'est donc pas un usage qui va totalement déconnecter physiquement le salarié de son lieu de travail et de l'es-

pace urbain dans lequel il se situe. Mais il va entraîner des changements à la fois dans les aspirations urbaines des salariés (proximité, multimodalité, mixité fonctionnelle), au détriment des structures et des lieux qui ne vont pas réussir à s'adapter à ces nouvelles attentes. En d'autres termes, l'obsolescence de certains lieux de travail pourrait engendrer aussi une perte d'attractivité de ces sites.

Dans cette accélération des mutations, de nouveaux concepts de lieux émergent : hybrides, connectés et partagés, ils sont la réponse à la fois aux conflits d'usages entre le travail et la vie privée dans le logement, tout en offrant une double opportunité de se déplacer moins loin de son domicile et de côtoyer d'autres travailleurs. Les modèles économiques et la géographie de ces « nouveaux lieux émergents du travail » ne sont pas encore clairement lisibles. Ce qui est certain c'est qu'ils deviennent des objets urbains et des espaces économiques incontournables aujourd'hui, de l'attractivité et de la résilience économique des territoires, notamment urbains.





## UNE OPPORTUNITÉ POUR LES CENTRES-VILLES ?

Les nouvelles aspirations urbaines nées du télétravail vont probablement générer de nouveaux besoins en renouvellement/rénovation du parc de bureaux vieillissant des centres-villes et pourraient compenser sa destruction, sa vacance prolongée, ou son changement d'affectation. La baisse des besoins en m<sup>2</sup> pourrait en effet bouleverser ce schéma de renouvellement, laissant plus de place à des opérations de réhabilitation. Ce phénomène entraînerait une diversification de l'offre sur un même territoire en réinvestissant des zones centrales, disposant d'un parc obsolète mais jouissant d'une bonne visibilité, de nombreuses aménités et possibilités de dessertes. Cette évolution bénéficierait à des espaces comme le centre-ville de Marseille, qui, grâce à une surface disponible peu coûteuse et sa localisation centrale, pourrait tirer son épingle du jeu.

En effet, actuellement les besoins en réhabilitation concernent principalement les centres-villes qui abritent le parc de bureaux le plus ancien. Sur le territoire métropolitain, ce sont les centres d'Aix-en-Provence et de Marseille qui sont les plus vieillissants. À Marseille, notamment dans l'hypercentre, l'enjeu de requalification est majeur, sous peine d'aggraver la tendance actuelle de perte d'attractivité économique et de fragilisation du bâti.

Réinvestir cet espace en proposant des locaux rénovés et adaptés aux besoins actuels des entreprises pourrait parti-

ciper aux ambitions de revitalisation du centre-ville. Cela permettrait, par exemple, de réutiliser d'anciens rez-de-chaussée commerciaux souffrant de vacance. L'objectif étant aussi d'impulser une nouvelle dynamique se répercutant sur d'autres secteurs comme le commerce ou la restauration.

Par ailleurs, la régénération d'un pôle tertiaire doit s'accompagner d'une prise en compte de l'environnement urbain qui l'entoure. Si ce dernier reste dégradé ou peu attractif, l'objectif de renforcement de la fonction tertiaire peut s'avérer compromis. Il est donc impératif de proposer une offre urbaine correspondante aux attentes et besoins des usagers, notamment des actifs présents de façon plus intermittente sur ces lieux de travail. Le développement de nouvelles aménités ou encore la réhabilitation d'immeubles de logements, participant à la revitalisation d'un espace, dont le cadre doit donner envie aux usagers de potentiellement en faire aussi leur lieu de vie.

La diversification des lieux de travail représente ainsi une carte à jouer dans le redéveloppement du secteur tertiaire dans les centres urbains. Il est nécessaire de tenir compte de tout le panel des nouveaux lieux du travail à distance et partagé, s'articulant autour du co-working, de la proximité et de la flexibilité, qui sont apparus ces dernières années. En effet, un maillage plus efficace de l'espace de bureaux dans des lieux plus petits et flexibles, jouant sur la proximité, pourrait présenter une solution.

## L'OBSOLESCENCE DU PARC DE SECONDE MAIN

► C'est une problématique récurrente, impactant la dynamique du marché métropolitain.

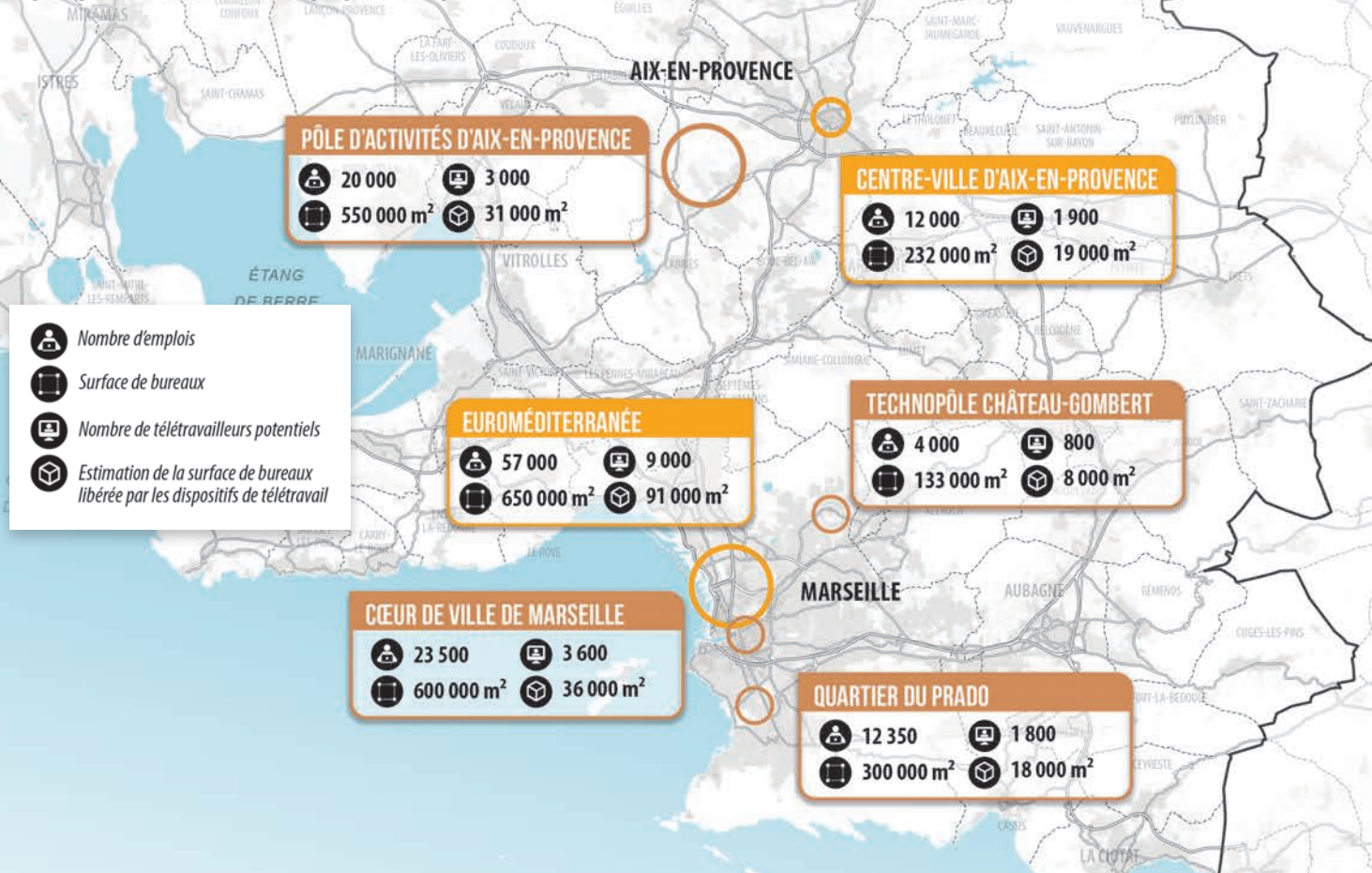
► Avec **1,6 million de m<sup>2</sup>** (30 % du parc) de bureaux en situation de vétusté, les besoins en réhabilitation sont importants.

► C'est particulièrement le cas dans l'hypercentre de la ville de Marseille.



**30%**

# L'IMPACT DU TÉLÉTRAVAIL SUR LES PRINCIPAUX PÔLES TERTIAIRE MÉTROPOLITAINS



## L'IMPACT URBAIN POSSIBLE D'UNE RÉORGANISATION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE TERTIAIRE

### 1 La perte d'attractivité de certaines polarités tertiaires notamment périphériques

Les polarités tertiaires périphériques du territoire métropolitain souffrent d'un manque d'accessibilité. Leur implantation dans des zones monofonctionnelles, éloignées des centres urbains poussent les usagers à utiliser des moyens de déplacements individuels (notamment la voiture), avec pour conséquence des impacts sur la congestion des axes routiers mais aussi sur l'étalement, causée par la nécessité de réaliser des espaces de stationnement.

Tous ces facteurs pourraient entraîner une obsolescence plus rapide de ces parcs au profit d'une relocalisation vers les centres urbains.

### 2 Une mutation qui impacte les services et activités associées à la présence de salariés

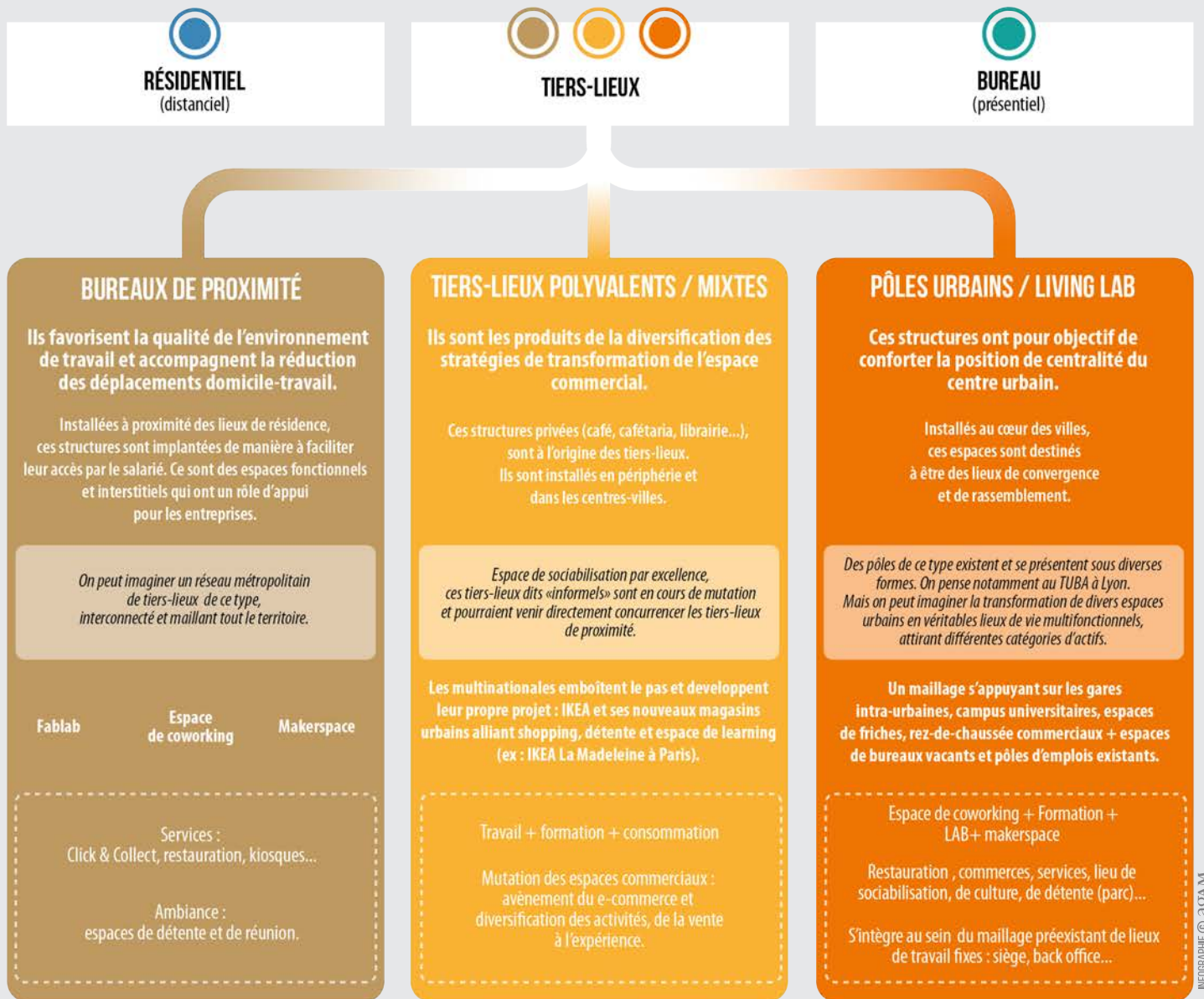
Les aménités, services et activités associés à l'implantation d'un parc tertiaire seraient fortement impactés par la baisse journalière du nombre de salariés pratiquant le télétravail. Les espaces tertiaires, peu diversifiés, pourraient souffrir d'une désertification croissante causée par la disparition d'activités (restauration, commerce, services...) induite par l'absence de salariés. La relocalisation dans des locaux plus petits serait une opportunité pour intégrer ces es-

paces de bureaux dans des zones plus denses et multifonctionnelles. Le marché de bureaux évolue au gré des mutations technologiques et sociétales. Avec l'avènement des outils numériques, le bureau traditionnel, trop rigide, n'est souvent plus adapté à des modes de travail que l'on peut qualifier de plus « nomades ». Cette tendance, tout de même cantonnée à certaines catégories de travailleurs, a entraîné l'émergence de nouveaux lieux de travail. Ces tiers-lieux sont des environnements plus flexibles et hybrides qui s'adaptent aux besoins des salariés et non pas l'inverse.

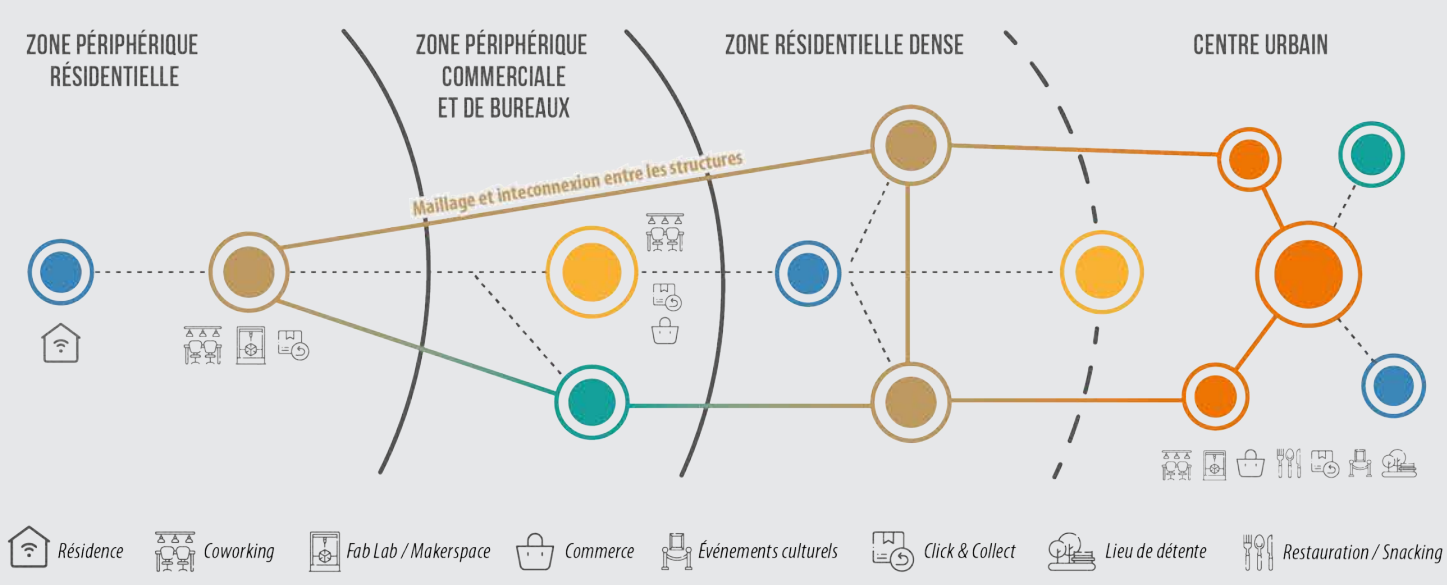
La pratique du télétravail impactera donc la géographie d'implantation de ces lieux qui pourraient devenir des espaces interstitiels entre la résidence et le bureau. Pourquoi ne pas imaginer l'émergence d'une nouvelle trame urbaine du travail, protéiforme et multi-sites, qui s'appuierait sur un axe composé de tiers-lieux ?



### 3 L'émergence d'une nouvelle trame urbaine du travail



INFOGRAPHIE © AGAM



# POUR UN URBANISME QUI INTÈGRE LE NUMÉRIQUE

## REPENSER L'URBANISME TERTIAIRE FACE AU TÉLÉTRAVAIL : LA FIN D'UN MODÈLE DE « PÔLE DE BUREAUX » ?

Le télétravail prolonge et amplifie la critique déjà engagée depuis longtemps sur la monofonctionnalité des espaces économiques. Cette critique, déjà présente dans le débat sur les zones d'activités de périphérie, notamment commerciales, trouve un écho particulier sur les espaces de bureaux (quartier central d'affaires, zones d'activités tertiaires...) en période de pratique élevée du télétravail. Déjà questionnés pour leur faible occupation en dehors du temps de travail (et parfois leur saturation aux « heures de bureau »), ces espaces, qu'ils soient périphériques ou rattachés à la ville, sous forme de quartiers, de bureaux-parcs ou de boulevards, ont pendant longtemps été le « flag-ship » spatial de l'attractivité et de la dynamique économique des villes. Vecteurs d'images, « d'effet adresse », ils polarisaient, au sens strict du terme, les emplois les plus qualifiés et les entreprises prestigieuses.

Ce modèle, dernier avatar thématique à la sauce « servicielle » de l'urbanisme fonctionnaliste du siècle dernier, se trouve-t-il mis à mal par la pratique du télétravail et, avec lui, la centralité économique d'une métropole largement héritée de sa capacité de polarisation ?

Il est évidemment encore trop tôt pour répondre à cette question, d'autant que ces lieux existent et continueront d'exister dans le panel des choix de localisation des entreprises et des emplois. Les quartiers d'affaires centraux les plus récents, ont déjà intégré une forme de mixité fonctionnelle et d'urbanité. C'est le cas, à Marseille, de l'extension d'Euroméditerranée, mais aussi à Lyon pour Confluence 2 ou à Bordeaux. Pour autant, c'est le concept même de polarisation et de densité d'emplois en un lieu délimité, identifié et visible dans l'espace qui est remis en question par le télétravail. Si l'hybridation totale, lieu de résidence/lieu de travail semble se heurter à des conflits d'usages liés en partie à la qualité des logements, l'espace urbain dédié à la production de bureaux semble de plus en plus faire partie du passé.

Les conséquences en matière de perte de centralité économique et de polarisation pour les grandes villes tertiaires ne sont pas à négliger : les effets induits sur le commerce, sur les activités de services associés à la présence de salariés, sur la restauration, le tourisme d'affaires... Dans une perspective généralisée d'accélération des usages numériques (e-commerce, e-culture, proximité numérique) les effets sur les villes tertiaires pourraient être encore plus importants en matière de perte d'animation et d'attractivité. Car, si l'attractivité économique n'est plus rattachée à la fonctionnalité d'un lieu dédié à l'activité, souvent en lien avec sa capacité de polarisation, et que la matérialité même de cette fonctionnalité est remise en question par les possibilités qu'offre le télétravail, c'est l'ensemble du modèle « urbanisme-attractivité économique » élaboré depuis un siècle qui s'en trouve bouleversé, avec de nouveaux défis et enjeux pour, notamment, maintenir la priorité à la matérialité du développement économique et de l'attractivité des villes.

### PAROLES D'ACTEUR

« LA POLITIQUE MÉTROPOLITAINE DE MOBILITÉ DOIT ANTICIPER CES TENDANCES »



**Yannick TONDUT**

Directeur général adjoint des services Mobilité, transports, voirie et espace public de la Métropole Aix-Marseille-Provence

Il est difficile de distinguer les changements qui survivront à la crise de la Covid-19 parmi ceux qu'elle induit. Il en est ainsi des bouleversements de l'organisation du travail tertiaire, avec l'essor sans précédent du télétravail, des horaires désynchronisés et des réunions à distance, visant à limiter les temps de coprésence dans les bureaux et dans les transports collectifs. Nous constatons actuellement une diminution de l'ordre de 20 à 30 % des déplacements en transport public, une légère diminution de la circulation routière, avec des fortes variations journalières accrues et une montée de la pratique du vélo, tendances cependant moins marquées que dans d'autres métropoles.

Cette expérimentation du télétravail à grande échelle permet aux salariés comme aux employeurs d'en mesurer les avantages (souplesse d'organisation de la vie personnelle, réduction des temps perdus, économie sur les surfaces de bureaux...) comme les inconvénients (dilution de la relation hiérarchique, diminution des échanges informels, effacement des limites en

vie personnelle et professionnelle...). Il est probable que le volume des déplacements massifs aux heures de pointe va être durablement réduit, ce qui impactera fortement l'économie des transports publics (pas seulement de façon négative) comme la gestion des flux routiers. La politique métropolitaine de mobilité ne peut cependant se contenter de subir ces tendances. Il serait présomptueux de vouloir les contrôler mais nous devons les anticiper et tenter de les orienter pour en tirer le meilleur parti. Nous souhaitons, par exemple, accompagner le retour des usagers vers les transports publics par une campagne de marketing à la rentrée. Nous envisageons aussi de favoriser de nouvelles formes de télétravail, par une offre de « tiers-lieux » permettant de travailler près de chez soi mais pas chez soi. Plus largement, sans viser une baisse de la mobilité, nous espérons que cette crise favorise une mobilité davantage choisie, locale et active, source d'opportunités et non de contraintes et de stress.

## LA PUISSANCE PUBLIQUE AU CŒUR DE CES ENJEUX

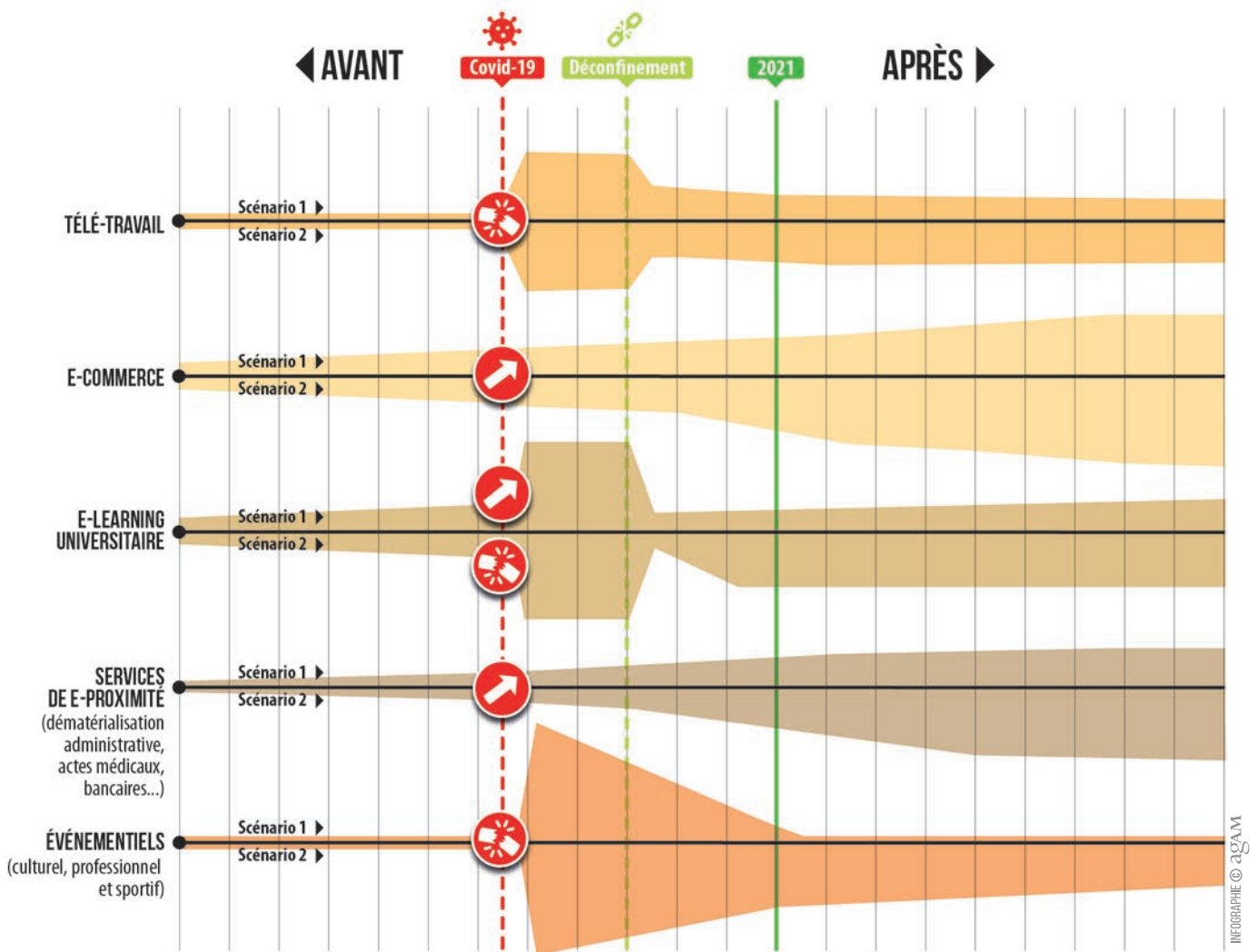
Les nouvelles technologies prennent une place de plus en plus importante dans l'espace urbain. La ville change, se transforme, au rythme des avancées du monde numérique. Les effets sont déjà visibles et quantifiables. La question de l'interaction entre technologie et ville doit donc être posée, notamment sur l'évolution des usages numériques. Sans ce travail, la fabrique urbaine connaîtra une évolution non souhaitée et subie, qui sera difficile à anticiper et maîtriser, par la puissance publique. L'émergence de nouveaux acteurs du numérique et des algorithmes a, dès à présent, un impact fort sur le fonctionnement urbain. Il est donc impératif que les pouvoirs publics prennent conscience de ces enjeux liés à la dématérialisation et l'opti-

misation de la ville de demain. Une ville où l'urbanisme ne vient pas confronter le numérique mais l'intègre dans sa construction. Si la ville doit se renouveler, elle doit le faire sous un angle modulaire et adaptable.

Entre réel et virtuel, « l'urbanisme numérique » doit être le réceptacle de politiques, venant faire la balance entre l'engagement des pouvoirs publics et l'implication d'acteurs privés. Sans quoi, les clés de la ville pourraient être données à des acteurs du numérique en capacité de transformer les usages urbains en véritable laboratoire, façonné selon leurs besoins. Le travail, le commerce, l'habitat, l'éducation ou encore les différents flux (transports, réseaux, logistiques...) vont être au cœur de ces évolutions. Ces secteurs, piliers de la construction urbaine, vont connaître des mutations qui

rendront caducs des préceptes urbanistiques basés sur des modèles hérités du XX<sup>e</sup> siècle. L'analyse des enjeux et des impacts de ce nouvel urbanisme qui prend en compte les usages numériques reste à produire: c'est l'objet du Lab'Urbain de l'Agam.

Le télétravail réinterroge le modèle « urbanisme - attractivité économique »



UN MOUVEMENT LARGE DE DÉMATÉRIALISATION DES USAGES CONSTATÉ DEPUIS LA CRISE



UN IMMEUBLE TERTIAIRE AU CŒUR D'EUROMÉDITERRANÉE

## LE NUMÉRIQUE VECTEUR DE CHOIX

Le télétravail, comme d'autres usages numériques qui ont un impact sur la ville, doit être perçu comme vecteur de choix. L'usage du télétravail fait écho à d'autres problématiques, notamment les enjeux liés à la mobilité. Depuis la crise sanitaire, de nombreuses enquêtes ont démontré qu'une majorité des salariés serait enclin à poursuivre le télétravail car sa pratique réduit les temps de déplacement.

L'enquête de l'Ademe, sur le télétravail et la mobilité, met ce postulat en lumière. Selon les primo-télétravailleurs interrogés, 57% citent l'économie des temps de transport comme raison qui les pousse à télétravailler.

Cette envie de démobilité est désormais possible grâce aux nouvelles technologies du numérique. Offrir la possibilité à ses salariés d'avoir le choix de ne pas ou de moins se déplacer pourrait devenir une norme qui, dans les prochaines années, pourrait se généraliser.

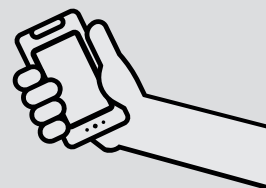
Ces aspirations émanant principalement des nouvelles générations, offrent de nouvelles perspectives quant à l'aménagement et la géographie du travail et de la consommation.

La crise et les incertitudes sanitaires et économiques pour les années à venir, plongent les professionnels de l'urbanisme dans de nouveaux questionnements sur l'avenir des villes. Avec un point de convergence, tout de même, celui du surgissement du numérique, à la fois comme opportunité d'évolution des localisations et des réseaux, mais aussi, fait nouveau dans l'histoire urbaine, comme facteur possible de dématérialisation des principales fonctions économiques. Ce dernier point, n'est pas à négliger dans les stratégies de développement urbain de demain, qui devront repenser la spatialité des lieux, pour les rendre physiquement toujours désirables et animés.

## POUR EN SAVOIR PLUS

### PUBLICATIONS AGAM

- ▶ Réseaux sociaux et plateformes, Regards de l'Agam n°87 – Septembre 2019
- ▶ Les nouveaux lieux de l'innovation, Regards de l'Agam n°62 – Août 2017
- ▶ Centre-ville de Marseille, pour un nouvel élan économique, Regards de l'Agam n°44 – Mars 2016



Retrouvez toutes les productions du Lab'Urbain de L'Agam en scannant le flashcode



**agAM**  
AGENCE D'URBANISME DE  
L'AGGLOMÉRATION MARSEILLAISE

Louvre & Paix - La Canebière  
CS 41858 - 13221 Marseille cedex 01  
☎ 04 88 91 92 90 📠 04 88 91 92 65 ✉ agam@agam.org

Toutes nos ressources @ portée de clic sur [www.agam.org](http://www.agam.org)  
Pour recevoir nos publications dès leur sortie, inscrivez-vous à notre newsletter

Directeur de la publication : Christian Brunner  
Rédaction : Laurent Couture - Jean-Baptiste Bruno - Conception / Réalisation : Pôle graphique Agam  
Photographie Laure-Agnès Caradec / Benjamin Bechet / Marseille - mars 2021 - Numéro ISSN : 2266-6257  
© Agence d'urbanisme de l'agglomération marseillaise