



## « Le travail change - Et la ville ? » par Bruno MARZLOFF, sociologue

**Conférence 5à7 du Club Ville Aménagement  
Mercredi 23 mars 2016, Tour Séquoia, La défense**

**« 5 à 7 » conférence-débat conçue et animée par Ariella MASBOUNGI, inspectrice générale de l'administration du Développement Durable, et en débateur Jean-Luc POIDEVIN, directeur général délégué Ensemblier Urbain et président-directeur général de Villes & Projets.**

---

### **interview Bruno Marzloff**

Ariella Masboungi (AM) : Bonjour Bruno Marzloff, vous êtes sociologue, vous dirigez Chronos, un cabinet d'études sociologiques et de conseil en innovation qui observe et analyse les enjeux de la mobilité. Vous avez écrit un ouvrage au titre très accrocheur, *Sans bureau fixe*, parmi de nombreux autres ouvrages et articles.

Cela veut-il dire que c'est la fin du travail classique, des horaires contraints ? Annoncez-vous un changement radical du rapport entre le travail, le logement et les déplacements ?

Bruno Marzloff (BM) : C'est tout ça en effet : ce nomadisme, cette déstructuration et encore plus. La figure du « sans bureau fixe » est celle d'un travail à la fois démembré, celle de l'irruption du numérique dans les organisations du travail et celle d'une autonomisation des pratiques. Mais c'est un marché qui percute, avec un travail précaire et des emplois qui ne le sont pas moins avec des organisations qui appellent de plus en plus de flexibilité. On cherche les solutions à la fois dans les espaces, les bureaux, dans les organisations temporelles mais aussi dans la ville.

AM : Justement, quelles évolutions constatez-vous aujourd'hui dans les villes et les métropoles, de manière visible ou invisible ? Parfois les bâtiments ne changent pas mais les modes de vie changent. Quel est le rôle du numérique à cet égard ? À votre avis, cela peut-il avoir un impact fort sur l'organisation urbaine, sur les transports ou les nouvelles centralités périphériques ? Cela peut-il avoir un effet inducteur d'une autre organisation urbaine ?

BM : La question est riche et appellerait beaucoup de commentaires. Je vais rester sur des choses essentielles.

En effet, il y a une partie très visible. On la voit dans l'émergence de nouveaux lieux, d'une sémantique très forte autour des espaces de *coworking*, des *fablabs*... Il s'agit d'une série de nouveaux lieux qui hébergent des travailleurs délocalisés et l'innovation mais aussi des structures qui portent des appellations comme « pépinière » ou « accélérateur », qui donnent bien la connotation économique de ces dispositifs.

De tous temps, les villes se sont adossées à des réseaux, c'est la partie invisible. Aujourd'hui, les réseaux de notre ville sont d'abord numériques : des réseaux de connectivité (wifi, 3G, 4G, 5G, internet des objets) mais aussi les réseaux sociaux qui participent très fortement à la constitution du travail et de la ville. Il faut avoir en tête ce soubassement invisible qui contribue très fortement à l'organisation de la cité.

Pour la dernière partie de votre question, la question des bassins de vie et des équilibres métropolitains est un enjeu majeur. Jusqu'à quel point l'organisation spatiale est une opportunité pour repenser le délitement urbain que nous subissons depuis de nombreuses décennies ? Peut-on refabriquer de la proximité, largement perdue ? Voilà les questions posées aujourd'hui aux villes.

AM : La proximité, c'est aussi l'espace public. Le numérique ne va pas tuer l'espace public, bien au contraire. Quels conseils donneriez-vous aux responsables de l'urbain, comme les concepteurs, les aménageurs ou les élus pour prendre en compte ces évolutions, à la fois dans la planification, dans les projets et les programmes et pour anticiper la manière de servir le territoire et les usagers ?

BM : L'exercice est difficile. Quelles sont nos priorités ? Aujourd'hui, une priorité qui me paraît urgente est de résoudre le problème de l'écartèlement domicile-travail et l'impact que cela peut avoir, surtout dans les grandes métropoles. On sait que 500.000 travailleurs franciliens parcourent tous les jours deux heures et demi de déplacements pour atteindre leur lieu de travail dans un logique centrifuge/centripète. C'est une perte de temps, de la fatigue, de la pénibilité et de la perte de productivité, toute une série de séquelles perverses pour la société. Cela me semble être une priorité : comment peut-on se saisir de cet enjeu de la délocalisation et de la désynchronisation du travail pour repenser ces séquelles que l'on vit depuis des décennies de massification automobile ?

Ensuite, il y a une opportunité formidable de remettre à plat cette logique d'étalement urbain dont on ne fait que mesurer les perversités. N'y a-t-il pas une autre priorité que les élus et les aménageurs devraient avoir en tête dans cette relocation du travail, ces nouveaux espaces, ces réaménagements de bureaux ou ces réaménagements temporels et relationnels ? Il ne faut pas oublier que le numérique c'est du lien et la possibilité d'enrichir l'urbanité, même si cela se voit mal.

AM : Merci Bruno Marzloff.

## **Introduction par Ariella Masboungi : Le travail change. Et la ville ?**

Un petit moment de solidarité avec Bruxelles, j'ai été bouleversée par ce qu'il s'est passé et peut-être que cela viendra dans nos conversations.

J'ai le plaisir d'ouvrir ce 5 à 7 intitulé « Le travail change – Et la ville ? ». On s'expliquera sur le titre qu'on a cherché un moment, avec Bruno Marzloff et Jean-Luc Poidevin. Nous nous sommes déjà rencontrés plusieurs fois pour établir entre nous une conversation qu'on poursuit avec vous. Alors, « Le travail change – Et la ville ? » : pourquoi a-t-on appelé ce 5 à 7

ainsi ? Au départ, nous nous sommes dit que le travail change et la ville aussi. Mais ça n'allait pas. La ville change, oui, et les aménageurs ne s'en rendent pas forcément compte. Et la ville interroge les professionnels que vous êtes sur ce que nous avons à faire pour intégrer le fait que le travail change, à la fois dans les modèles urbains, dans les programmes que mènent les aménageurs, les urbanistes et les collectivités. De façon assez opportune, ce 5 à 7 succède à la ville numérique dont on s'était demandé si elle allait changer la ville, avec Antoine Picon, historien et Jean-Luc Charles qui dirige la SAMOA, et qui est dans la salle. La fin du débat a porté sur le travail et la manière dont il avait changé avec le numérique.

Ce 5 à 7 est né d'un très grand enthousiasme ressenti à la lecture de ce remarquable petit ouvrage de Bruno Marzloff, *Sans bureau fixe – Transitions du travail, transitions des mobilités* (FYP Éditions, 2013). Il a une qualité énorme : il est petit, vous le lisez en moins d'une heure. Il est magnifiquement écrit. Il est construit comme un très bon devoir de mathématiques ou de philosophie : d'une clarté lumineuse, avec des hypothèses de travail, des développements et des conclusions ouvertes. J'étais très enthousiasmée par cet ouvrage et j'ai eu envie de rencontrer Bruno Marzloff pour échanger à ce sujet, et poursuivre son propos avec lui sur la façon dont la ville allait changer. C'est ainsi qu'est née cette idée du 5 à 7.

De quoi s'agit-il ? Il s'agit du travail qui change dans sa nature, sa localisation, ses temporalités, son mode de rémunération, ses statuts. Peut-être que cela vient à point, au moment où l'on parle de la loi travail. Si le travail change, il ne va pas se réduire simplement à du télétravail, Bruno Marzloff nous l'expliquera. Beaucoup de chercheurs avaient fantasmé sur l'idée du total télétravail qui va nous permettre d'organiser la ville comme on veut, d'habiter et de travailler à la campagne, d'éviter les problèmes de transport... Mais non, Bruno Marzloff nous expliquera que ce n'est pas possible. En même temps, le travail intègre réellement le télétravail dans son mode de fonctionnement. Toutefois l'évolution des modes de travail signifie-t-il que le travail classique est fini ? Cela veut-il dire que les lieux tels La Défense et les clusters sont en bout de course ? Cela veut-il dire que les programmes que vous imaginez, Mesdames et Messieurs les aménageurs, avec un mix bureaux, logements, commerces, c'est terminé ? Nous verrons avec nos deux intervenants si les clusters sont terminés ou s'ils vont coexister avec ces nouveaux lieux de travail, ces nouvelles centralités, ces façons de transformer la ville, visibles et invisibles. Nous parlerons aussi beaucoup de transports, sujet dont Bruno est friand, et du lien entre le travail, le logement et le transport. C'est sans doute une réflexion sur la pénibilité des transports qui a amené et qui amènera une autre réflexion sur la question du travail et de sa localisation. On aimerait beaucoup que ce 5 à 7 apporte des réponses aux concepteurs, aux élus pour voir comment le métier peut évoluer. Faut-il travailler de la même manière ? Ne faut-il pas anticiper des choses ?

### **Je vais vous présenter rapidement les intervenants :**

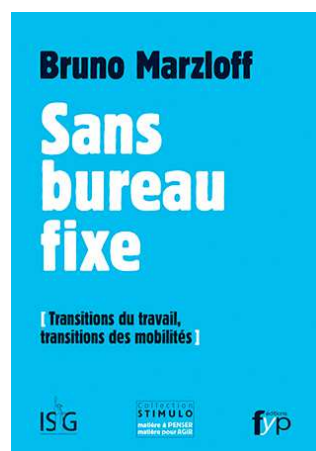
**Bruno Marzloff** est sociologue, même s'il a fait un troisième cycle de sciences politiques et un autre de gestion. Il a travaillé successivement dans le secteur des études, de la communication, des médias, avant de fonder en 1993 son bureau d'études, Chronos, un cabinet de sociologie. C'est un cabinet de sociologie et de prospective qui s'est rapproché du groupe SOS en 2015 en laissant beaucoup plus de temps à Bruno Marzloff pour explorer ce

qui lui cher : le temps de la ville, d'où le nom de Chronos d'ailleurs, les modalités physiques et numériques, les intelligences de la ville, leurs datas, leurs écrans, et bien sûr le travail et la ville. Il écrit beaucoup, il a un site internet où il fait, de temps en temps, des chroniques incendiaires, en particulier sur Réinventer Paris, pour lequel j'avais fait une Matinée du CGEDD il y a peu de temps<sup>1</sup>. Je vous invite à le lire, c'est toujours très agréablement écrit.

**Jean-Luc Poidevin**, est membre fondateur du Club Ville Aménagement. À l'époque, il était dans le secteur public, en tant que directeur adjoint de l'EPAD, en charge de La Défense. Jean-Luc Poidevin a quasiment fondé l'Établissement Public d'Aménagement en charge de Mantois, l'EPAMSA, qui travaille sur des quartiers très difficiles, il a été très inventif en la matière. Je crois qu'il y a pris beaucoup de plaisir et y a découvert des mécanismes qui l'intéressaient. Précédemment, il avait mené un exercice d'aménageur dans le privé. Il a renoué avec le privé puisqu'il est maintenant directeur général délégué à Nexity et PDG de Villes & Projets, qu'il a fondé. Dans ce cadre, vous verrez, il vous l'expliquera, il crée les « Blue Office ». Parallèlement il s'intéresse à bien d'autres choses : il préside Ateliers Villes, association qui a pour but d'initier les enfants et les adultes à l'urbanisme. Il est aussi président de Théâtre et Musique, un organisme de production d'opéras contemporains. Il a plusieurs cordes à son arc !

D'abord, nous allons écouter assez longuement Bruno Marzloff, après vous avoir rappelé que très bientôt, le Club Ville Aménagement organise son grand colloque « Ensemble la ville », à Strasbourg, les 7 et 8 avril. Vous avez le programme à l'entrée et si vous êtes demandeurs, on vous l'envoie. Si par hasard vous avez échappé à notre listing, dites-le nous parce qu'il y a encore de la place. Ça va être très agréable, très intéressant, on va réfléchir sur des sujets de la ville : la précarité, les nouvelles méthodes, l'énergie... Il y aura des visites, des intervenants de haut niveau. Vous êtes les bienvenus. Ce n'est pas gratuit comme les 5 à 7, malheureusement.

Je rappelle aussi que les 5 à 7 sont retransmis en direct et en différé, je vous envoie le lien après et on fait un compte-rendu auquel vous pouvez accéder. Nous avons aussi fait un petit module vidéo de 6 ou 7 minutes avec Bruno Marzloff, en 3 questions. C'est-à-dire que tout ce que nous allons raconter là, vous l'avez en 3 questions et 7 minutes. Restez quand même avec nous, les 7 minutes ne résument pas tout !



**Bruno Marzloff, *Sans bureau fixe – Transitions du travail, transition des mobilités*, 2013, FYP Éditions, 96 pages.**

---

<sup>1</sup>17<sup>ème</sup> Matinée du CGEDD : « Réinventer Paris, innover dans la commande urbaine ? » le 10 mars 2016 en présence de Jean-Louis Missika, Bernard Reichen et Kristiaan Borret. Conférence-débat accessible sur le lien : <http://www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/reinventer-paris-innover-dans-la-commande-urbaine-a2123.html>

## Intervention de Bruno Marzloff

### I - La fin du « métro-boulot-dodo » ? Enjeux urbains des recompositions du travail

**Ariella Masboungi** (ses propos figureront *en italiques* jusqu'à la fin de ce document)  
*Bruno, est-ce qu'on peut commencer sur l'avenir du métro-boulot-dodo ? Est-ce que c'est fini ?*

#### **Bruno Marzloff**

D'abord, avant d'embrayer sur cette question, je voudrais remercier Ariella d'avoir pointé ce sujet. En discutant un peu avant, je disais que d'une certaine manière, on est, avec l'association de ces deux sujets, la ville et le travail, dans une espèce d'angle mort. Les deux sujets ne dialoguent pas ou très peu. Je pense que c'est dommage et c'est une bonne idée de remettre sur la scène ce qu'il se passe entre les deux.

Quelques éléments de contexte avant de véritablement rentrer dans le cœur du sujet. Ariella l'a rappelé, il y a un élément qui nous a servi de point de départ, c'est la question des mobilités. Nous vivons, depuis la massification de l'automobile, depuis disons 60 ou 70 ans, avec des congestions le matin et le soir et éventuellement à l'occasion de vacances. C'est la structuration très fordiste du travail qui définit ces congestions, et on s'en accomode. C'est cette question qui nous a intéressé au départ, puisque notre cabinet a fait des problématiques de mobilités une spécialisation. Voilà un premier lien qui existe entre la ville et le travail.

Le deuxième, Ariella l'a pointé aussi, il a été évoqué lors du précédent 5 à 7. Jean-Luc Charles a évoqué les problématiques d'aménagement de l'Île-de-Nantes, une friche. Il a fait se rencontrer toute une série d'acteurs et évoquaient la question du travail comme élément structurant de la ville. On voit qu'il y a là un deuxième lien.

Le troisième lien qui a été évoqué par Ariella, avec le qualificatif qu'elle a employé qui est un peu abusif, je n'ai pas été incendiaire, j'ai été moqueur, mais il n'empêche que Réinventer Paris est un exercice symptomatique : on y a vu des choses qu'on n'avait pas l'habitude de voir. On a vu la remise en cause de l'urbanisme fonctionnel avec des mélanges des genres auxquels on n'avait pas l'habitude d'assister. Quasiment tous les projets remis incluent le travail d'une manière ou d'une autre, même si ce n'est pas la finalité du lot.

Deux autres éléments de contexte sur le travail lui-même. Ce travail est évidemment un élément de la rationalisation managériale de la ville. L'urbanisme fonctionnel a fait de l'organisation de cette spécialisation et de cette spatialisation du travail un de ses *credo*. Est-ce que c'est remis en cause ? Ça devrait l'être face à la capacité du numérique à délocaliser et à désynchroniser le travail. Dernier point, également évoqué : on voit bien que le travail

est sous l'œil de l'actualité avec la loi El Khomri. On voit bien tout ce que ça dégage de débats et polémiques. On est sur un terrain extrêmement difficile. Le travail change, en effet. Voyons ce que cela entraîne comme tensions sur la ville.

### **Ariella Masboungi**

*Restons un tout petit peu sur le travail. Ce travail devient plus flexible. Cela veut-il dire qu'il devient plus précaire ? Est-ce la fin des CDI ? En même temps, il y a beaucoup d'inventivité en la matière. On a parlé avec Antoine Picon des start-ups dont il considère qu'elles ne représentent qu'une petite chose par rapport au monde du travail. Est-ce la fin des métiers tels que nous les connaissons, avec des salaires à la fin du mois ? D'autant plus dans un contexte où si vous voulez acheter un logement, si vous n'avez pas un CDI, c'est impossible. Donc la vie devient très difficile, d'autant plus dans un pays comme la France, où le capital risque n'est pas tellement flexible. En Grande-Bretagne ça marche assez bien. En France, dans quel contexte est-on ? Cette période du travail sécurisé est-elle vraiment finie ? Cela augure-t-il d'une plus grande souplesse des investisseurs, des promoteurs pour louer un logement, etc. ou au contraire ?*

### **Bruno Marzloff**

Cette nouvelle loi est sous le signe de la flexibilité, c'est en tout cas l'ambition de ses promoteurs. On voit bien de toute façon, et ce n'est pas spécifique à la France, qu'on est à la fois sur une organisation du travail qui appelle beaucoup de flexibilité, sur des emplois qui deviennent de plus en plus précaires et donc le travail devient quelque chose de volatil. Oui, il y a des transformations et des résistances.

Il y a ces deux chiffres assez impressionnants car ils sont identiques : on est aux alentours de 85% d'emplois qui sont encore en CDI. On est dans une grande masse majoritaire d'emplois traditionnels stables. En même temps, 85% des nouveaux emplois sont en CDD ou en intérim. Va-t-il y avoir une bascule ? On voit bien que la loi El Khomri cherche à placer le nouveau curseur plus près du flexible. Où placer le curseur dans cette stabilité/volatilité du travail ? Derrière ça, les start-ups. Et ce n'est pas seulement les start-ups, c'est toute une population qui rentre dans l'indépendentisation du travail. Qu'on les appelle auto-entrepreneurs – il y en a plus d'un million en France. Qu'on les appelle « intrapreneurs », ce sont les mêmes mais à l'intérieur de l'entreprise donc avec un petit peu moins de risques, mais qui en prennent quand même. Cette part des indépendants reste encore relativement contingentée : les chiffres se battent entre 10 et 15% en France. Ils sont à un tiers de la population aux États-Unis. C'est le sens de l'histoire, celui d'une transformation où on devient, d'une certaine manière, le maître de son organisation du travail mais dans un contexte extrêmement difficile et précaire. C'est à cette transformation que les aménagements d'espaces, mais la ville aussi, doivent répondre. Du côté des start-ups, le phénomène n'est pas massif, mais il est là et extrêmement prégnant. Les villes s'y intéressent beaucoup. À Paris, les initiatives ont commencé il y a une dizaine d'années autour de Silicon Sentier, devenu la Cantine, puis NUMA, un concept qui essaime dans un certain nombre de villes en France et qui s'exporte même. Le Cargo vient d'être livré au Nord de Paris et va héberger à la fois des travailleurs nomades mais aussi des start-ups. Le projet de la Halle Freyssinet sera encore plus multifonctionnel. Le phénomène est très largement pris en considération par les villes. Elles en font même un atout. La Mairie de Paris table sur ces espaces pour assurer la promotion de la ville. Jean-Louis Missika, lors de la Matinée du

CGEDD autour de Réinventer Paris, rappelait qu'il voulait faire de Paris la capitale de l'innovation. Ces espaces sont en quelque sorte les incarnations de la transformation du travail.

### **Ariella Masboungi**

*Ce mode de travail n'accroît-il pas la précarité des travailleurs ?*

### **Bruno Marzloff**

Il est clair que le mode de fonctionnement fordiste était, sinon de l'emploi à vie, au moins dans une logique de pérennité. Ces nouveaux modes de travail nous renvoient sur une problématique de précarité. Ce qu'il y a d'intéressant, c'est 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 formule de Jacques Attali prononcée il y a une dizaine d'années. Il est évident que c'est loin d'être massif mais que la précarité fait désormais partie du mode de fonctionnement de la société et du travail.

#### I- Les travailleurs : des citoyens face aux changements du travail

### **Ariella Masboungi**

*Le travailleur travaille différemment. Il travaille dans des cafés, dans des lieux de coworking, il travaille un peu chez lui. Il ne peut pas travailler complètement chez lui ? Le travailleur n'est pas seulement la start-up mais ce sont aussi des gens employés chez IBM ou dans de grandes agences qui ne travaillent pas toujours au siège.*

### **Bruno Marzloff**

Il ne faut pas se tromper. Il y a une première population qui souffre de la distance qui sépare le domicile du travail. Rappelons quand même que tous les jours 500.000 personnes de la grande couronne francilienne déplacent et qui passent en moyenne 2h30 dans les transports. Il y a là un enjeu. Quand vous interrogez ces gens-là, l'appétence pour travailler autrement, à distance, est directement corrélée à la distance qui les sépare du lieu principal du travail. C'est une première raison qui n'a rien à voir avec l'autre : le travail autour de l'innovation, cette génération de start-uppers que j'évoquais. Ce sont deux choses différentes.

L'élection de nouveaux lieux a été spontanée. C'était d'abord les Starbucks puis les cafés, les McDonalds. Finalement, il n'y a plus beaucoup de lieux publics qui échappent au wifi, qui devient un condiment aussi essentiel que l'électricité dans ces espaces et qui se doit d'être gratuit. La connectivité devient un élément consubstantiel de ces lieux. Les premiers lieux spontanés de coworking, de type « Mutinerie » et consorts, sont de nature plutôt communautaires. Puis est arrivée la vague plutôt industrielle, que « Blue Office » a inaugurée. Ils ont été les premiers à tenter d'industrialiser en conservant d'ailleurs la sémantique de coworking pour une cible différente. Jean-Luc Poidevin nous en dira peut-être un peu plus sur cette différence. On a vu se charpenter une offre, puisque d'autres acteurs ont suivi Blue Office, Next Door et autres. On s'interroge, et Jean-Luc pourra nous donner ses lumières. Les entreprises s'interrogent sur la manière d'intégrer le travail nomade et le travail à distance. Cela nous amène naturellement à évoquer un point essentiel : que fait le numérique dans cette affaire ? Le numérique a été le catalyseur d'une transformation beaucoup plus profonde. C'est celle qui a fait basculer le fordisme, c'est-à-dire un mode de travail, un mode de productivité – celui de l'usine, de la chaîne – vers un autre mode de productivité fondée sur la flexibilité. En d'autres termes, à un mode hiérarchique descendant, très structuré succède un

mode où on renvoie la responsabilité du travail à l'utilisateur. On le renvoie à l'autonomie qui dans ce nouveau modèle est le fondement de la productivité. Cela renvoie à une autre tension : d'un côté

l'autonomie, et de l'autre comment on fait du commun, puisqu'on ne peut pas faire du travail sans faire du commun. Il y a des lieux, et puis il y a des liens, ceux du numérique. Ce numérique est clairement rentré dans la ville au travers du travail. C'est vraiment le travail qui a permis l'appropriation du numérique par les gens, son usage, la banalisation de ses usages et la massification de ses usages en ville.

### **Ariella Masbounji**

*À propos du numérique justement, on avait eu cet échange avec Antoine Picon et Jean-Luc Charles. Il ne détruit pas l'espace public tel qu'imaginé. D'ailleurs, François Ascher rappelait que, avec la création du téléphone est née une immense inquiétude. On se disait que les gens ne se rencontreront plus jamais parce qu'ils se téléphonent. François Ascher démontrait le contraire : on téléphone aux gens qu'on connaît et avec le numérique on écrit aux gens que l'on fréquente. On part en colloque à l'étranger, on rencontre des gens, on leur envoie un ou deux mails, après c'est fini mais ce lien, ce besoin de se voir existe, donc le numérique ne tue pas l'espace public.*

### **Bruno Marzloff**

Non seulement cela ne le tue pas, mais ça l'accroît. Je dirais même que c'est devenu un condiment de l'urbanité. Dans une étude que nous avons réalisée autour de la place du numérique dans le travail, on s'est aperçu de l'intensification des relations et de l'élargissement de la sphère relationnelle au travers de la mobilisation des terminaux et des formats. Ce qu'il y a aussi d'assez cocasse, c'est qu'on ne va pas utiliser les mêmes formats avec les différents interlocuteurs qu'on va avoir. Ce qui est très clair, c'est qu'au système hiérarchique qui limitait de manière formelle les communications, s'est substitué un spectre de relationnel extrêmement riche qui s'ouvre d'ailleurs vers quelque chose qui n'existait pas auparavant. Il s'agit du pair à pair et des réseaux sociaux. Ils deviennent un élément qui interpénètre entre la ville et le travail.

### **Ariella Masbounji**

*Comment travaille-t-on seul et ensemble ? Dans l'ouvrage Sans bureau fixe, il est clairement démontré que travailler chez soi à 100% est impossible, ça rend les gens malades. Ils ont besoin d'être ensemble. L'invention du coworking répond sans doute à ce travail isolé et être ensemble. Comment cela peut aider à fabriquer des lieux de sociabilité, des lieux publics ?*

### **Bruno Marzloff**

Il y a eu cette idée du télétravail, propulsée par la DATAR à la fin des années 1980. Cela paraissait de bon sens : il y a des outils et on va utiliser ces outils pour permettre aux gens de travailler, au moins une partie du temps, de chez eux. On sait le fiasco que ça a été. En même temps, on travaille tous de chez soi, ne serait-ce que lorsqu'on est sollicité ou amené à mobiliser son téléphone ou sa boîte mail. J'ai plutôt envie de parler d'archipelisation du travail. On est sur un archipel dont le domicile fait partie mais dont font partie les cafés qu'on a évoqués tout à l'heure, les espaces de coworking, le bureau, mais un bureau qui perd sa stabilité puisqu'on est de plus en plus en *flex office*, donc on se voit affecter un bureau un jour donné puis à un autre bureau un autre jour.

## **II- Les évolutions du travail interrogent les espaces et les temporalités du travail**

### **Ariella Masbounji**

*Au Pays-Bas, ils ont divisé par 2 la surface des bureaux par personne. Maintenant, à Amsterdam, on transforme les bureaux en logements.*



### **Bruno Marzloff**

On en est là, en effet, et on voit bien qu'il y a un enjeu d'intensification des espaces. C'est quelque chose qui apparaît de façon extrêmement claire dans Réinventer Paris : on est dans la recherche

d'une optimisation, d'une intensification des espaces. Le *flex office* en fait partie et la capacité de jouer des temporalités, c'est-à-dire d'affecter un espace à une activité de travail à un moment donné et à une autre activité de travail à un autre moment, voire à une activité de non travail, c'est quelque chose qui est devenu assez commun et qui très présent dans les projet présentés lors de Réinventer Paris.

### **Ariella Masbounji**

*Il n'y a pas que les petites entreprises, les initiatives bottom-up, qui ont créé ces coworking mais aussi les grandes entreprises. En particulier WeCities.*

### **Bruno Marzloff**

WeCities est une start-up créée en 2010. Elle a d'abord lancé WeWork. WeWork est aujourd'hui le leader mondial du coworking. Il a été valorisé à 16 milliards d'euros à la bourse des start-ups, en l'espace de 5 ans. Ils sont en train de débarquer en Europe d'ailleurs. Ils sont absolument étonnants, ils poussent l'exercice très loin pour mettre en place un concept qui s'appelle WeLive : on ne va pas totalement déconnecter le travail de la vie quotidienne, on va même suffisamment les rapprocher pour que tout ça soit très fonctionnel, très léger, très facile, qu'on passe très facilement d'une sphère à une autre. On a vécu un univers fordiste qui était extrêmement cloisonné, où on séparait très clairement les sphères travail et familiales ou de sociabilité. Là, on mélange tout. Je suis extrêmement curieux et perplexe de voir quelle va être la suite de l'histoire de ces entrepreneurs manifestement très offensifs. Ils sont dans une logique totalement servicielle, ce qui fait que si vous rapportez ça au coût de l'immobilier et du foncier, on atteint des chiffres incroyables, d'où la valorisation très conséquente. Est-ce que c'est tenable ? Est-ce que cela a un sens ? Est-ce que ça correspond à une réalité qu'on a envie de vivre et est-ce qu'on est capable de basculer autant de cet univers fordiste qui séparait très formellement les espaces de travail des temps sociaux ? On peut se poser des questions. En tout cas, ils vont nous administrer très vite la réponse parce qu'on va voir si WeLive ça marche ou pas.

### **Ariella Masbounji**

*Il y a la sanction économique et c'est quelque chose qu'on verra avec Jean-Luc Poidevin, qui malgré son inventivité est obligé de rendre des comptes à sa société et d'être relativement rentable.*

*Pour poursuivre l'échange, il semble y avoir une tension entre l'urbanisme fonctionnel d'hier et l'architecture et l'urbanisme malléables. Ça amène à penser des nouveaux lieux de travail mais peut-être aussi, et ça on ne l'avait pas tellement évoqué, une nouvelle façon d'habiter puisqu'on travaille chez soi, un nouvel espace public.*

### **Bruno Marzloff**

On travaille chez soi, dans des temporalités dans lesquelles on n'avait pas l'habitude de travailler, on se retrouve devant des situations assez curieuses puisqu'on est en train de gérer le passage entre ces deux périodes. À la fois, l'entreprise va demander au salarié d'être là à 9 heures mais en même temps, ça ne serait pas idiot qu'il bosse aussi le soir et le week-end. Il y a une espèce de schizophrénie que l'entreprise a encore du mal à gérer et que le travailleur n'a pas d'autres choix que de gérer. Comment la gère-t-il ? Il la gère en soulageant des moments de travail et en introduisant à l'intérieur de son temps de travail et de son lieu de travail des activités qui ne sont pas des activités de travail. On assiste à une espèce de mixité assez bizarre. C'est ainsi qu'une étude vient de mesurer

qu'on passe plus de temps au bureau sur internet à réaliser des activités pour soi qu'à titre professionnel.

Hier je recevais la commande d'un magazine pour réfléchir sur cet affreux mot qu'est *workation*, c'est-à-dire travailler pendant les temps de vacances. C'est assez vilain, je leur ai dit que je ne

retiendrai pas cette sémantique, mais en même temps le sujet est là depuis 20 ans. IBM avait une pub au milieu des années 1990 avec un type doté d'un micro Thinkpad sur une île : « La bonne nouvelle c'est que vous êtes en vacances et la mauvaise c'est que vous êtes relié au travail ». Ce n'est pas très nouveau. On a 20 ans d'expérience sur ce sujet et on n'a toujours pas résolu le problème. On s'en accommode et puis les outils deviennent des outils communs. Un des outils les plus étranges qu'on a totalement absorbé, c'est l'agenda partagé. Il n'existait pas il y a 10 ans et il est devenu extrêmement commun, non seulement pour organiser des rencontres, des échanges, des réunions entre collègues mais aussi en dehors de la sphère de l'entreprise. Finalement, puisque la porosité est tellement importante entre la sphère personnelle et ma sphère professionnelle, c'est aussi sur ce même agenda que je vais signaler que j'ai un rendez-vous de golf ou de dentiste pour que les autres ne me collent pas un rendez-vous à ce moment. C'est bizarre cet outil de l'agenda partagé. Il dit beaucoup de cette porosité des sphères qu'on retrouve dans les projets de Réinventer Paris. C'est effectivement une grande surprise.

### **Ariella Masbounji**

*Tu ne réponds pas vraiment à la question de comment changer la ville. Avec Réinventer Paris, quels sont les projets qui sont révélateurs de cette évolution du rapport entre le logement, le travail et le loisir ? Apparaît une multifonctionnalité recherchée depuis longtemps, parfois dans le même immeuble, une imbrication des fonctions qui réduirait aussi la mobilité et qui permettrait de préparer cette proximité qu'on recherche tous puisque le développement durable c'est la proximité, c'est essayer de se déplacer à pied, la « ville marchable » dont parlent les Anglo-Saxons. Dans Réinventer Paris, il y a des pistes intéressantes qui peuvent paraître parfois marginales ou gadgets mais qui sont révélatrices de quelque chose de plus profond, de plus général, qui montrent une direction de travail pour les villes ?*

### **Bruno Marzloff**

Il y a Mixité Capitale, l'immeuble Morland. Il est assez intéressant qu'ils aient choisi pour titre ce terme de « Mixité Capitale » puisqu'ils revendiquent désormais dans cet espace, à la fois du logement, du commerce, du travail, des espaces de coworking, des incubateurs, des pépinières... Donc la mixité est là est revendiquée, dite jusque dans le titre. Je ne crois pas qu'il y ait un seul des projets, ou il y en a très peu, qui échappe à cette tentation de la mixité. Elle est omniprésente. Ça ne dit pas comment les gens vont véritablement s'approprier ces lieux. C'est le pari des promoteurs et des concepteurs.

### **Ariella Masbounji**

*Ça ne dit pas comment les promoteurs vont faire. On se heurte à ça parce que souvent les promoteurs de bureaux ne sont pas ceux du logement et ne sont pas ceux du commerce. C'est très compliqué.*

### **Jean-Luc Poidevin**

Il n'y a pas de promoteurs de choisis ou très peu dans Réinventer Paris donc, ne vous inquiétez pas, ça va très bien se passer.

### **Ariella Masbounji**

*Jean-Louis Missika et son équipe disent que les lauréats se sont engagés à réaliser, il y a des clauses très précises avec les notaires. C'est-à-dire que s'ils ne réalisent pas, il y a vraiment des sanctions. Aujourd'hui on se heurte à cette grande difficulté d'articulation des fonctions dans le même bâtiment, avant même que les usagers ne l'utilisent, il y a le mode de fabrication qui est complexe et sur lequel on reviendra.*

### III- Les évolutions du travail interrogent l'aménagement et les mobilités

#### **Ariella Masbounji**

*Un autre sujet essentiel est la tension entre le centrifuge et le centripète. Est-ce que ce développement des lieux de travail concentrés dans des coworking, comme les Blue Office que va nous montrer tout à l'heure Jean-Luc Poidevin, peuvent fabriquer des nouvelles centralités, des proximités, accueillir des gens qui viennent travailler pas très loin de chez eux et qui fabriquent de l'intensité urbaine dans les périphéries par exemple ? Ça va densifier les centres villes sans doute. J'ai une expérience sur Amsterdam (où l'on prépare un atelier Projet Urbain les 19 et 20 mai) quant à la relation entre travail et identité. Apparemment se développent beaucoup de lieux de coworking dans le centre. La ville centre est très attractive mais la ville nouvelle (Almere) souffre parce que, les lieux d'identité sont moins forts et, apparemment, les lieux de coworking se mettent dans des espaces identitaires. Cela pose un défi à la périphérie car ces activités ne se mettent pas n'importe où. Est-ce qu'on peut dérouler une sorte d'utopie sur comment se fabriquera la métropole, le territoire à grande échelle avec ce travail qui évolue ?*

#### **Bruno Marzloff**

Cette utopie est là, depuis un certain temps. Des acteurs comme la SNCF, à travers Gares & Connexions, avaient pris des initiatives il y a 2 ou 3 ans, comme suggérer aux promoteurs d'installer des espaces près des gares qui permettent de fixer les travailleurs. On sait qu'il n'y a pas eu de suites à ce jour sur ces projets. On voit des acteurs institutionnels – des départements – qui tentent de répondre à cette problématique des difficultés de mobilités dues aux congestions par des solutions de ce type. Ça n'avance pas, comme si aujourd'hui ce type d'innovation sur les nouvelles formes de travail et de nouveaux espaces de travail étaient réservés aux centres des villes voire aux centres de métropoles. On a quelque chose qui vient heurter l'utopie et qui pose véritablement un problème : comment va-t-on se saisir de cette opportunité ? On voit qu'il serait de bon sens de redonner de l'attractivité à un certain nombre de centres éloignés de la capitale pour y installer des points de relocalisation du travail et autour de certains éléments d'attractivité urbaine. Sur le papier c'est formidable, dans la réalité, on est dans une réalité qui reste le tropisme centripète pour ce qui est de la concentration des offres de travail et de commerces, etc. Puis cette logique centrifuge pour ce qui est du logement et de l'habitat. Oui, il faudrait réfléchir à ça, 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 flexible mais reste quand même dans une logique très rigide sur ce qui est des emplois du temps. L'expérience de Plaine Commune est très intéressante

Plaine Commune est un gisement solvable sur les questions d'immobilier. Cela a amené toute une série d'acteurs à élire domicile pour leur siège : Generali, SNCF, Orange, SFR et d'autres. Résultat, aujourd'hui, le Transilien fait remarquer qu'il n'est pas rare d'atteindre 250% d'occupation du RER à 9 heures du matin. On emporte avec soi ses problèmes, on refait de la concentration alors que toute la logique du travail est celle d'un éparpillement spatial et temporel. Les résistances sont là, l'inertie est là. Est-on capable de subvertir ça pour proposer quelque chose ? Quelque chose a été proposé, une mesure minimum et de bon sens qui a consisté à dire : desserrons l'étau des horaires d'embauche. On va commencer à 7 heures du matin jusqu'à 10 ou 11 heures. Échec de l'opération. Là on se heurte à l'inertie de nos routines, au fait qu'il faut emmener les enfants à l'école. On a un certain nombre de

rigidités dans nos organisations. Finalement, est-ce que ça vaut le coup que j'y aille à 7 heures du matin si mon boss n'est pas là pour me voir travailler ? On en est encore là, nos propres routines sont autant de résistances aux changements. La population des start-ups qu'on voit dans les NUMA, les Mutinerie, etc. s'est complètement affranchie de ces modes d'organisation et sont en train d'inventer des nouveaux modes de travail et des nouveaux modes de collaboration. Le système de pair à pair fonctionne et est un vrai levain pour l'innovation mais c'est encore une partie extrêmement réduite de la population des travailleurs et des entreprises.

### **Ariella Masbounji**

*Dernière question avant d'échanger avec Jean-Luc Poidevin. Est-ce qu'à l'étranger, dans d'autres pays européens, aux États-Unis ou en Chine, cela se passe différemment ? Est-ce que cela va plus vite ou plus lentement ?*

### **Bruno Marzloff**

J'ai eu l'occasion de dire qu'un tiers de la population américaine est sur un registre d'indépendance du travail. Cette part de la population ne cesse de croître et croît très vite. On a dit aussi que le champion mondial du coworking, WeWork, c'est quand même bien aux États-Unis qu'il se développe de la façon la plus importante, pour l'instant, bien évidemment dans les grandes capitales des États, New York ou San Francisco. On assiste à un démembrement du travail qui est très largement à l'œuvre. C'est sans doute le pays où cela se passe le plus rapidement.

Dans les autres pays, tu as évoqué la Hollande. Elle a une pression sur ses mobilités qui est d'une coercivité absolument extraordinaire, ils ont une telle densité démographique dans ce pays, très vite les problèmes sont apparus, très vite des solutions ont dû être trouvées. À un moment, les entreprises ont interpellé la puissance publique en disant : « On est sur une perte de productivité épouvantable, les gens ne peuvent plus utiliser leur voiture et les transports en commun ne suffisent plus ». Amsterdam a créé, dans sa périphérie, une galaxie de plus d'une centaine de *smart work centers*. Le *smart work center* est un lieu où on va travailler. Ils les ont subventionnés de façon très intelligente en garantissant à ces espaces un nombre minimal de travailleurs du secteur public. Le dispositif a marché, ils revendiquent une baisse de la mobilité de 4 à 5%, ce qui est suffisant pour réduire les congestions de 20 à 25%. C'est une solution. Elle répond à ta précédente question sur l'attractivité urbaine. Est-ce qu'autour de ça se crée autre chose ? Il n'empêche qu'on a répondu à ta question prioritaire, celle de soulager les déplacements des travailleurs. D'autres pays s'y essaient avec des contraintes plus ou moins fortes, c'est la contrainte qui va forcer l'innovation. Il est clair que si on est dans un tel champ de contraintes à Paris, c'est aussi parce que l'A86 est l'axe le plus saturé d'Europe.

### **Ariella Masbounji**

*Merci beaucoup. Nous allons échanger maintenant avec Jean-Luc Poidevin.*

## **Intervention de Jean-Luc Poidevin**

### **• Les Blue Office de Nexity : une proposition de coworking à grande échelle**

### **Ariella Masbounji**

*Jean-Luc Poidevin est relativement atypique comme aménageur, il s'intéresse à plein de questions et capte des mouvements. À Osaka avec le Club, je me souviens quand on avait visité cet endroit assez extraordinaire : un centre commercial, avec au dernier étage un club de coworking qui*

*organisait des rencontres avec des personnes qui pouvaient vous coacher dans votre métier. À l'époque tu étais très interpellé par ce que tu avais vu à Osaka. Tu avais déjà entrepris des actions de type coworking en prenant des risques. Comment as-tu été alerté par ces mécanismes et comment t'es-tu engagé dans cette démarche ?*

### **Jean-Luc Poidevin**

Dans mon propos je vous présenterai Blue Office et les enseignements qu'on peut en tirer, ce qui est une façon de répondre à tout ce qui a été dit. Je voudrais reprendre certains points.

D'abord, ce que l'on partage complètement avec Bruno, c'est la question de la mobilité. Je pense que le fait générateur de tout ce qu'on vient de raconter est la mobilité. On est dans un pays où on a zoné. Il y a la zone industrielle, la zone tertiaire, la zone résidentielle, la zone commerciale. La question de la mobilité dans les métropoles européennes telles qu'elles se sont constituées, et particulièrement en Île-de-France, se pose de plus en plus. Cela pose la question du nomadisme tel que ça a été dit. Le nomadisme est un élément essentiel. On parle beaucoup du trajet domicile-travail mais c'était important de pointer ça parce que parmi nos clients Blue Office, il y a une part importante dans chaque entreprise qui est dans l'entreprise et à l'extérieur. Il y a beaucoup de gens, leur boulot c'est d'aller à l'extérieur et ça veut dire qu'ils passent de rendez-vous en rendez-vous. Entre deux rendez-vous ils sont dans leur voiture donc il faut l'organiser. Ça me paraît important.

C'est la raison pour laquelle je vais faire une parenthèse par rapport à ça, pour déblayer le terrain. On voit, et ce n'est pas du tout notre modèle qu'il y a des lieux de coworking dans les cœurs d'agglomération, notamment à Paris. C'est quelque chose que je ne comprends pas bien dans la mesure où du coup ça ne touche pas la mobilité. C'est complètement absurde de venir là si j'ai 2 heures de transports. Cela veut donc dire que cela s'applique à des gens qui sont *in situ*, une population très particulière qui est là. La seule chose, c'est que le problème de tous ces lieux, que ce soit la Halle Freyssinet ou les lieux qu'on a cités et les Blue Office, c'est comme l'hôtellerie. Le problème économique de ces lieux repose sur les frais fixes. Vous avez 2 postes essentiels : le loyer et les frais de personnels. Quand vous prenez les loyers à Paris, c'est très cher, c'est anti-économique. Je tiens à le noter : quand une ville fait ça, c'est qu'elle subventionne. À partir du moment où on subventionne, je pense que c'est fragile. Un système économique basé sur la subvention peut marcher 3 ou 5 ans mais un jour cela s'arrête. La pérennité et comment ça va fonctionner est quand même un problème par rapport à tout le discours que tu as pu tenir.

J'en viens ensuite à la question du travail change. Je ne sais pas si c'est le travail qui change. Je pense que ce sont plutôt les conditions du travail qui changent. Ce que je disais tout à l'heure par rapport au *zoning* : on voit bien que les problèmes de mobilité que ça crée. Les conditions des individus, qu'ils soient auto entrepreneurs, PME/PMI, salariés de grands groupes... Ils ont tous le même problème. Quand on prend la métropole parisienne, c'est un enfer. Je vois dans mon entreprise comme dans les autres, beaucoup de fatigue, de stress, de maladies... Souvent, on pense et on croit que les modes de vie donc le management est super intelligent et dit : « Je vais vers les tiers lieux ». Non, je pense que c'est la force de chaque individu qui vient provoquer les uns et les autres et notamment le management des entreprises qui fait que ça change. Il y a des résistances dans le management, tu as cité un exemple tout à fait pertinent que je vis de près : quand on va chercher un grand groupe et qu'on va voir les RH, qui est notre client principal dans notre schéma, la question qui vient est comment contrôler le temps passé au travail par mes collaborateurs ? Pour évacuer la question, on voit bien que c'est strictement culturel. Pour les Anglo-Saxons avec qui on travaille c'est simple : je donne à mon collaborateur un objectif. Qu'il le réalise le jour, la nuit, etc. c'est son

problème, il faut que le jour J il arrive avec la réponse. Ça rejoint la question qui a été posée tout à l'heure sur la mixité. Dans une journée, on fait plein de choses à la fois. J'ai un fils de 25 ans. Quand je le vois dans sa vie personnelle et sa vie du travail, c'est ça. On est dans une façon de faire où dans la journée, je vais travailler, je peux arriver à 10 heures, partir à minuit, et c'est ce qu'il fait. Il va beaucoup travailler dans sa journée mais il va peut-être prendre une ou deux heures et va faire autre chose pour sa vie privée. C'est quelque chose que les gens de notre génération questionnent mais on voit bien que, de plus en plus, c'est l'individu qui veut organiser sa vie privée et professionnelle de

façon différente. Je vois les jeunes qui ont 23 ou 25 ans, j'en ai encore embauché dernièrement, c'est assez étonnant : la hiérarchie dans l'entreprise n'existe plus de la même manière. Quand le patron donne un ordre, ça ne tombe pas comme du pain béni, ils ne sont pas respectueux comme nous l'étions, ils prennent leur smartphone et regardent si c'est vrai ou faux. Cela veut dire qu'ils sont à la recherche d'un dispositif d'organisation du travail en râteau et non pas en pyramide. Ça bouleverse beaucoup de choses. Je le dis comme ça : c'est imposé au management alors qu'on pense que c'est le management qui est super intelligent et qui va faire évoluer les comportements. C'est ce qu'on constate et je le constate aussi par rapport à tous nos clients dans les Blue Office.

À propos du questionnement sur la précarité du travail, pour forcer les choses, la précarité du travail c'est comme tout le reste, c'est la précarité de la vie de tous les jours, la précarité des couples, de ce que je vais faire au jour le jour. Je pense que le travail n'est pas un truc particulier dans notre vie de tous les jours et je pense que c'est ça qui est en train de se passer. Quand on parle du logement et que vous regardez tous les problèmes de divorce qui peuvent se passer ? Comment ça se passe pour les enfants ? On voit de la précarité en permanence. Il y a des tas de personnes qui se trouvent dans des conditions de vie incroyables. La vie peut basculer du jour au lendemain. Le travail c'est pareil. C'est quelque chose qu'il faut avoir absolument en tête et qu'il faut intégrer pour être en capacité de répondre à ça.

Le travail chez soi, je crois que ça fait 25 ans qu'on en parle en France. Je pense que c'est un leurre. Tous les gens qui viennent dans les Blue Office, nos premiers clients, ne supportent pas de travailler chez eux. Ce n'est pas quelque chose que j'invente, ce sont des prises de parole de gens qui viennent. Ça me paraît important. Comme tu le disais, dans l'ère numérique aujourd'hui, à la fois c'est une question d'individualités mais en même temps c'est un outil fantastique d'échanges et pour faire des choses ensembles. Dans ces tiers lieux, d'une façon générale, c'est incroyable comme les gens parlent entre eux, font du business entre eux. Des liens se créent qui ne l'auraient jamais été autrement. C'est comme une place publique. On parle tout le temps de la mixité sociale. Je pense que ce n'est pas recherché quand on parle d'un immeuble mais par contre sur l'espace public c'est là qu'elle se passe la mixité.

### **Ariella Masbounji**

*Nous allons regarder ce que sont les Blue Office de Nexity.*

(Projection d'un film)

*J'imagine que vous êtes convaincus, vous allez tous aller travailler là.*

### **Jean-Luc Poidevin**

Des images vont défiler quand je parle pour vous montrer les lieux. Ce sont des vraies images avec des vrais gens qui parlent entre eux, qui travaillent entre eux et à l'occasion de plein de rencontres, notamment on travaille, on échange et on prend du plaisir. Au passage, je ne vous parle pas de droit du travail : nous avons passé plus de deux ans à essayer de décortiquer la problématique du droit du travail sur les questions du Blue Office parce que tout salarié, quand il vient dans ce tiers lieu, pose des questions de responsabilités. C'est un point important, comme le fait d'avoir un adressage.

Quand il y a un problème, du type blanchiment de l'argent, etc., c'est du pénal. Tout ça pour vous dire qu'il y a un 10.000 mètres haies pour pouvoir arriver à faire ce que vous avez vu dans le film.

### **Ariella Masbounji**

*Combien y a-t-il d'opérations ?*

### **Jean-Luc Poidevin**

Il y en a 5 : Maisons-Laffitte, Montigny-le-Bretonneux, Massy, Alfortville, Noisy-le-Grand. Ils sont sortis en même temps et sont en réseau. Quand on parle de tiers lieu, de nomade, de trajet domicile-travail, ça n'a de sens que s'il y a un réseau. On a considéré que si on faisait un seul Blue Office ça n'avait pas de sens. Deuxième point, on s'est dit également qu'on ne le fait surtout pas en cœur d'agglomération parce que ça n'a pas de sens par rapport à la question de la mobilité. On s'est positionné plutôt en deuxième couronne. On va auprès des gens, des zones résidentielles.

### **Ariella Masbounji**

*Il y a des lieux qui marchent mieux que d'autres ?*

### **Jean-Luc Poidevin**

Quand on était au Japon je travaillais déjà sur la question. On était en train de se poser des questions de recherche-développement. Dans le métier que je représente dans le groupe, les modes de vie et l'impact sur la ville, la question que tu poses, m'interpellent beaucoup. Assez régulièrement, c'est se demander quelles sont les tendances, comment je vais les capter et qu'est-ce qu'il faut faire ? À l'époque, j'ai fait une audition des entreprises de services parce que ma lecture était que dans le monde de l'immobilier au sens large, on était statique. On concevait la ville entre nous : élus, administrations des collectivités locales, promoteurs, aménageurs. En même temps, je constatais qu'au jour le jour, il y avait des phénomènes de fond en train de se produire, qu'il y avait des entreprises de services qui répondaient et cherchaient à répondre directement, en contournant l'obstacle de la fabrication de la ville, voire créaient des besoins ou les anticipaient vis-à-vis des individus. J'ai commencé à faire ça, on en a auditionné une quinzaine, on en a fait une synthèse. Plusieurs choses ont jailli de tout ça : cette question des éco-centres, dans notre jargon, qui est devenue la marque Blue Office. On va travailler d'autres questions, c'est long. À partir de là, on s'est dit qu'on ne pouvait pas tout faire en même temps. On pensait que ce phénomène, depuis le temps qu'on parlait de coworking, était sur une sorte de vague et c'était le moment de le faire. On en a parlé en Comex de Nexity et on a décidé de lancer la faisabilité. C'était partir d'une feuille blanche : c'est quoi comme lieu ? Quel business modèle ? Quel design ? On a imaginé des lieux.

Chaque Blue Office c'est 2.000 m<sup>2</sup>, à peu près 170 postes. On a environ 800 postes à travers les 5 Blue Office. C'est beaucoup de postes compte tenu de ce qu'il se passe à Paris. À Paris, vous avez des endroits où vous avez 100 m<sup>2</sup> ou 200 m<sup>2</sup>, pas beaucoup plus. On est parti sur cette hypothèse. On a pour cible les auto-entrepreneurs, les PME/PMI mais on veut absolument capter les grandes entreprises et leurs salariés. On se disait qu'on aura une campagne à faire auprès des comités d'entreprises, auprès des RH, essayer de capter ces gens-là pour qu'ils passent à l'acte. On a imaginé, conçu, fait notre business modèle. Dans ce business modèle, on a imaginé quelque chose qui était essentiel. Quand on avait le groupe de travail là-dessus, je n'avais de cesse de dire aux collaborateurs qu'on n'était pas dans l'immobilier, qu'il fallait oublier l'immobilier. On se fiche de l'immobilier. Il faut qu'on se fasse du mal là-dessus : ce n'est que du service, donc on doit penser différemment. Ça veut dire que le client qui va venir, il ne vient pas dans un engagement immobilier, il ne vient pas chercher un loyer, il ne veut pas se préoccuper des travaux qu'il y a éventuellement à faire, du

déménagement, etc. Ce qu'il veut, en une journée, c'est avoir des postes de travail qui sont totalement souples. On a des start-ups, des grandes entreprises. Notre clientèle peut être des individus mais c'est aussi des entreprises. On a eu des grandes marques et des grandes entreprises du CAC 40 : ils viennent pour trois mois, plus ou moins, c'est une équipe projet qui vient là, qui occupe toute une partie du Blue Office. Ils travaillent, ils sont entre eux et c'est efficace. On trouve toute une diversité de clients pour des motifs totalement différents.

Pour nous, ce produit doit être évolutif. Vous avez 3 zones différentes. Une zone qu'on appelle le *lounge*. Ce sont des gens qui viennent pour 1 à 3 heures, pas plus. Il y a une table collective, je

travaille, je sais que je suis là pour peu de temps, j'ai toute la connectivité ; on parle de *digital* et de numérique, tout est possible, on a la *wifi* totalement sécurisée pour les entreprises qui viennent, y compris des fonctionnels, comptables, il faut qu'on sécurise tout leur système mais également quand quelqu'un a un travail particulier, il faut absolument qu'il soit en capacité de pouvoir travailler dans cette sécurité. C'est 26 euros la journée. Ce n'est pas cher. Derrière, il y a les photocopies, les cafés, on a forfaitisé. Notre stratégie c'est de forfaitiser. Le client quand il vient, il n'a pas de préoccupation financière.

Le deuxième lieu qui existe c'est des bureaux qu'on a un peu plus isolés. On a inventé des sortes de cloisons amovibles. Cela nous permet à la fois de créer des grands espaces, il peut y en avoir 20, 30 ou 40. On a isolé, il n'y a pas de bruit et j'ai des conditions de travail complètement différentes. C'est 46 euros la journée. À chaque fois, pour chaque formule, on a droit à la visioconférence, aux salles de réunions qui sont dans ces lieux.

Le troisième lieu est le bureau plus classique. Une entreprise peut avoir un projet sur 3 mois ou 6 mois. Elle veut un bureau cloisonné, utiliser les salles de réunions. Elle est dans un processus un peu différent. On l'a imaginé comme ça. C'est 66 euros la journée. Quand on est sur des durées de 3 ou 6 mois, on peut forfaitiser cette offre.

Le retour qu'on a des gens qui viennent travailler là c'est ça. Ce qu'ils demandent c'est ça. À Massy, on a une start-up qui vient du Canada. C'est un Français qui était au Canada et qui développe son dispositif et son activité en France, il habite l'Essonne. Il ne voulait absolument pas venir dans Paris, c'était plus proche de chez lui. Tous les collaborateurs qu'il a recrutés sont proches de chez eux, à 10 minutes. C'est tranquille, c'est efficace.

### **Ariella Masbounji**

***Apparemment, il y a une fréquentation de proximité assez importante. Ça joue son rôle de réduire la question des mobilités.***

### **Jean-Luc Poidevin**

Tout le temps. Aujourd'hui on a 5 Blue Office et on espère passer à 20 ou 25 dans les 3 ou 4 années à venir. Quand je vous ai dit qu'on s'est mis près des zones résidentielles, et notre hypothèse de travail de départ c'est qu'il faut que ce soit dans un rayon de 10 minutes en transports en commun ou en voiture. On va continuer avec ces rayonnements-là. C'est pour ça qu'on arrive à 20 ou 25 Blue Office. Cela va nous permettre d'avoir des réponses assez pertinentes. Dans le business modèle, ce qui est important aussi, c'est qu'on a imaginé être investisseur, promoteur et exploitant. Pourquoi on fait ça ? La chose essentielle de ce dispositif c'est l'exploitation. Tout repose là-dessus. Si on veut être efficace, en étant investisseur et promoteur, on peut arbitrer. Je peux arbitrer de faire une rentabilité un peu plus faible en tant qu'investisseur, je peux avoir des marges un peu plus faibles, là on est dans



le métier strictement immobilier. Quand je bascule dans l'exploitation, je donne les conditions pour que le loyer et que le dispositif se mette en place, fonctionne et soit efficace.

### **Ariella Masbounji**

*Il faudrait qu'on laisse un peu de temps au débat mais quand même, est-ce que le modèle est rentable ? Est-ce qu'aujourd'hui vous êtes dans une prise de risque importante ?*

### **Jean-Luc Poidevin**

Pour l'instant c'est plus de 15 millions d'euros d'investissements. Actuellement ce n'est pas rentable. Ça fait deux ans qu'on a ouvert. Ce n'est pas rentable parce que c'est une montée en puissance qu'on avait imaginée. Cette montée en puissance est plus lente que prévue à cause de ce qu'on vient de dire, des réactions et notamment des grands groupes. La clientèle que l'on a existé, c'est plusieurs centaines de personnes, mais compte tenu du modèle que l'on a, assez industrialisé et du nombre de

postes (800), notre effet levier est sur les grandes entreprises. Elles sont en train de venir mais ça prend plus de temps que prévu. Ce sont des questions strictement culturelles qui se posent.

### **Bruno Marzloff**

Comment tu expliques le succès de WeWork, sa montée en puissance extrêmement rapide, sa valorisation à 11 milliards de dollars. Ils ont des coûts serviciels extrêmement élevés. Quelle formule ont-ils trouvé ? Quel modèle ? Est-il reproductible chez nous ?

### **Jean-Luc Poidevin**

Je pense que c'est comme Blablacar. Ça ne gagne pas un rond mais ça a été valorisé à 1,2 milliards je crois<sup>2</sup>. C'est intéressant de savoir ça. On ne sait pas quand mais un jour ça aura de la valeur donc on le paie cher. WeWork pour moi, il y a deux choses différentes : ils sont dans une culture américaine dans laquelle le collaborateur a un objectif et il fait ce qu'il veut. En France, le frein que je constate auprès

des grands groupes, c'est justement le contrôle des collaborateurs qui n'existe pas aux États-Unis. Il faudrait presque qu'ils badgent. C'est là que ça prend le plus de temps, que c'est le plus compliqué pour le moment. Ce n'est pas que c'est plus compliqué, mais il faut un peu plus de temps que prévu. Deuxième chose, je vais faire la réponse à la Halle Freyssinet (*à Paris Rive Gauche*). Il ne faut pas être dupe. D'ailleurs, c'est comme mes confrères, qui dans leur propre immeuble, dans leur siège, font en rez-de-chaussée un 200 ou 300 m<sup>2</sup>. Je pense que c'est une façon de tester le marché mais c'est surtout qu'ils ne sont plus dans une logique servicielle, ils sont dans une logique toujours immobilière. Quand j'entends parler de 11 milliards pour WeWork, je pense que la question qui se pose est que si c'est de l'immobilier, la valorisation se fait par le patrimoine que j'ai, à l'endroit où je suis ça a une valeur. Pour Freyssinet, je sais que Niel a beaucoup d'argent mais il est évident que ce qu'il cherche à faire c'est de créer une valeur par rapport à son immobilier. On parle de quoi ? C'est assez fondamental de se poser la question. Quand on mélange les chiffres et qu'on raconte des choses comme ça, on ne parle pas du tout du même concept. Il faut l'avoir en tête. C'est pour ça que parfois on fait des faux raisonnements.

*Icade se lance également.*

Icade fait 4.000 m<sup>2</sup> à La Défense. Là aussi, il y a un réseau de transports en commun très important. J'étais à l'EPAD, je connais très bien le temps de trajet moyen des gens qui viennent du Nord ou de l'Est, ce sont des temps de trajet très longs. Ça veut donc dire que ça n'a pas de sens en termes de

---

<sup>2</sup> Valorisation à environ 1,2 milliard de dollars en septembre 2015

services. Je ne pense pas qu'on réponde à une question de services. Par contre, ils vont vraisemblablement répondre à des besoins des entreprises de La Défense qui, à des moments de projets particuliers sont en surchauffe et vont utiliser ces surfaces. J'ai un cas particulier qui va arriver chez nous prochainement où je vais en mettre un à Saint-Ouen. Si on est très honnête par rapport à mon modèle, Saint-Ouen n'est pas le basique de Blue Office. Saint-Ouen répond parce qu'autour il y a beaucoup de PME/PMI qui ont besoin de ça. Ce n'est pas la même nature de service, on ne parle pas de la même chose. C'est ça que je veux dire. On est plus dans du centre d'affaires que dans du co-working.

## **Débat**

### **• L'immobilier de bureaux : mixité urbaine, quartiers d'affaires, campus**

#### **Ariella Masbounji**

*Merci Jean-Luc.*

*Je pense qu'il est temps d'échanger avec la salle. On a peu évoqué le modèle urbain par exemple. Comment le logement pourrait évoluer ? Ça pourrait intéresser les architectes, les promoteurs parce que le logement qui devient un lieu de travail ce n'est pas tout à fait la même chose. Antoine Haumont a beaucoup écrit sur ce sujet. Et aussi comment la ville peut évoluer ? Comment l'espace public change avec ces évolutions du travail ? Je pense que vous avez des tas de choses à dire. François Leclercq est dans la salle, il a travaillé sur la question. Dans le cadre du travail que tu mènes sur le Grand Paris, tu as réfléchi à ces questions de travail avec des scénarios sur l'organisation urbaine. Ce serait très intéressant qu'on en profite. Jean-Luc, juste un mot sur l'évolution du logement pour le plus grand promoteur français ?*

#### **Jean-Luc Poidevin**

Si on se projette dans l'avenir, j'imagine les métropoles comme un ciel étoilé. Je pense que tous ces lieux vont créer plein de petites polarités, ça a du sens, si on le met autour d'endroits où il y a un peu de commerce. Ça va renforcer des petits lieux de polarités. Ils vont se multiplier je pense. Par contre, je pense que les pôles tertiaires ont encore une longue vie devant eux. Ils seront peut-être moins importants. Une des choses que l'on fait chez Nexity, et qu'on avait expliquée quand on avait fait les Blue Office. Je prends l'exemple d'une entreprise qui a besoin de 40.000 m<sup>2</sup> pour son siège social. Si on propose une offre complète : je réalise son siège et je lui propose des Blue Office ou d'autres choses, c'est une façon astucieuse de répondre à son vrai besoin. Si vous proposez à une entreprise de ne faire que 35.000 ou 30.000 au lieu de 40.000 m<sup>2</sup>, ils s'engagent de façon beaucoup moins lourde mais en même temps vous lui apportez le service qui va répondre à son besoin. Ça devient pertinent et vous êtes concurrentiel par rapport à tout le monde. Cela veut donc dire que dans les centres d'affaires, ils seront peut-être moins importants mais c'est évident que la vie à l'intérieur des bâtiments change. Quand on parle de participatif ou d'innovation, au-delà des mots, je vois dans mon siège qu'on a créé des lieux dans lesquels il y a des lieux conviviaux par exemple. Vous vous apercevez que, comme partout ailleurs, il y a beaucoup de place vide. On pourrait se dire qu'on a fait trop de mètres carrés. En même temps, on voit bien que tous ces lieux qu'on a pu créer, assez régulièrement, 3 ou 4 personnes les utilisent et travaillent.

#### **Ariella Masbounji**

*Il me semble quand même qu'il n'y a pas assez d'utopie sur la façon dont on dessine la ville autrement, dont on dessine les lieux autour du coworking, le logement... Il y a un champ de recherche important, y compris pour les aménageurs, les architectes, les urbanistes et les collectivités. Qui a envie de s'exprimer ?*

#### **Flore Bringand, architecte-urbaniste**

J'ai une question pour Bruno Marzloff. On a essentiellement parlé du travail tertiaire. Je voudrais savoir si vous avez aussi travaillé sur la question du travail dans les espaces productifs de la ville que sont notamment les zones d'activités et si l'évolution du travail touchera aussi ces espaces.

### **Bruno Marzloff**

Je n'ai pas vraiment travaillé sur ces problématiques. Je travaille sur la problématique dominante du tertiaire. Aujourd'hui, ce secteur représente plus de 80% de travailleurs. Les taux ne cessent de croître.

Je voudrais profiter de cette question pour revenir sur le sujet de l'urbanisme et des utopies et enfoncer le clou sur l'exemple de Plaine Commune, qui ne cesse d'étonner. On a inventé La Défense il y a quelques décennies – *et on la réinvente tout le temps*. Je m'étais fait la remarque qu'à Shenzhen, la firme Huawei a rassemblé sur un même campus 30.000 salariés. On voit qu'en Californie, Googleplex a demandé à la municipalité de Mountain View d'accroître encore sa surface. M. Zuckerberg rêve de sa Facebook City, Apple l'a réalisée à Cupertino. On est encore dans ce tropisme du campus, du centre d'affaires qui est complètement antinomique avec la logique de dispersion spatiale possible du travail, et avec cette logique de mixité urbaine qu'on sent monter très fortement. Ça m'interroge beaucoup cette tension irrésolue. Je voudrais savoir si les urbanistes et les architectes dans la salle ont une opinion à ce sujet. Comment cela se fait-il que perdure l'agrégation du travail ?

### **Ariella Masbounji**

*Qui veut prendre la parole. Il y en a plusieurs architectes-urbanistes. Il y a Mathis Güller, François Leclercq...*

### **François Leclercq, architecte-urbaniste**

Plus je travaille sur le sujet, plus je me rends compte que ce sont des logiques incertaines. La logique du campus est cyclique : elle existait dans les années 1980 et revient pour des tas de raisons étonnantes. Je voudrais revenir, dans ces logiques, sur la question des quartiers d'affaires qu'on a du mal à décréter aussi simplement. Je vais prendre un exemple un peu compliqué autour du métro du Grand Paris. Au début, il y avait des *hubs*, puis on est passé aux contrats de développement territorial (CDT). On est passé de la période Christian Blanc à la période après Blanc, Maurice Leroy, etc. On est passé d'un principe complémentaire par rapport à de grands hubs internationaux, ce qu'on appelait les clusters, à des CDT, et les gares des CDT sont toutes devenues des programmations autonomes. C'est une question de gouvernance. Chacun imaginait autour de sa gare pouvoir inventer un quartier d'affaires. On est passé de 40 à 72 gares. En faisant l'addition de tous les bureaux programmés à ce moment par la volonté des maires assez libres dans leur programmation, on est arrivé à 11 millions de mètres carrés, uniquement sur les métros du Grand Paris, en dehors du reste de l'Île-de-France et en dehors de Paris. Ce qui veut dire que quand on compare aux 11 millions de mètres carrés et les 500.000 ou 600.000 m<sup>2</sup> construits par an, on arrive à des choses un peu bizarres, sachant que la masse globale de bureaux a tendance à descendre pour des raisons de télétravail, de coworking, d'éloignement de plus en plus fréquent des salariés. En même temps, on voit des expériences portées par Bouygues qui propose La Ruche, où il y a 20 postes de travail pour 30 salariés, donc une réduction notable de mètres carrés par employés. Quand on met bout à bout cette équation, on arrive à une baisse notable alors qu'il y a une proposition énorme qui se pose. On a du mal à prédire quels seront les hubs. Je sais qu'il y a la réinvention des hubs du Grand Paris, annoncée récemment au Mipim. Mais savoir où ils seront et ce qui marchera n'est pas très évident.

Ce que je propose dans ces études pour l'AIGP<sup>3</sup>, c'est comment passer de l'un à l'autre très facilement. Quand on pose un permis de construire pour des bureaux, on doit faire en même temps la transformation en logements. C'est-à-dire déposer le permis de transformation en logements ce

qui permet de voir venir. On n'est pas tétanisé par une programmation absurde, on peut même lancer des études, lancer la construction et même changer pendant la construction. Il faut se dire

qu'on peut réellement être dans une logique floue. Il faut se dire que le logement sera un peu plus sympa : un peu plus haut, profond et large et éventuellement accueillant un mode de travail à la maison, ce n'est pas absurde.

### **Ariella Masbounji**

*Cette idée que tu proposes, trouve-t-elle un accueil ? Tu la proposes depuis longtemps au Grand Paris.*

### **François Leclercq, architecte-urbaniste**

Bien sûr ! Il y a des commissions internes au Grand Paris, des missions ont été faites auprès de différents maires à qui j'ai proposé cette solution qui les intéresse beaucoup. C'est pris maintenant par des patrons d'OIN ou des SEM importantes. En même temps, c'est relayé, le Ministère de la Culture en a parlé. L'idée c'est de dire qu'on ne sait pas exactement ce qu'il va se passer : où et comment à l'intérieur de chaque entité construite. Il faut être dans l'adaptabilité permanente.

### **• Le Quartier de la Création à Nantes : une tentative de réponse urbaine aux évolutions du travail**

### **Ariella Masbounji**

*Peux-tu passer le micro à Jean-Luc Charles, qui est très inventif en matière de travail puisqu'il transforme des halles pour faire du bureau bon marché, ce n'est pas du coworking, avec des espaces de vie commune dans ce magnifique Quartier de la Création.*

### **Jean-Luc Charles, directeur général de la SAMOA, Nantes**

Je vais revenir sur la question que tu essayais de nous poser : en quoi le travail et son évolution peuvent avoir une emprise sur les formes de ville ? Plusieurs constats. Quand on regarde l'économie numérique qui est en train d'émerger, on constate un phénomène de génération, une nouvelle sociologie urbaine en train d'émerger. On a plusieurs start-ups qui réunissent 150 à 200 salariés. Elles viennent dans le Quartier de la Création parce qu'il y a une forte attractivité, on a accompli une certaine forme de mixité urbaine. Le premier constat c'est que ces entreprises ont des salariés avec une moyenne d'âge entre 25 et 30 ans. Ces gens-là, qui sont des talents, recrutés parce qu'ils ont la capacité d'entrer directement et de plain pied dans l'innovation, ont besoin d'urbanité. Ils ne conçoivent pas de vivre ailleurs que dans l'hyper-centre, dans un lieu à forte intensité. Un lieu où, tout à la fois, ils sont en capacité de travailler, sortir entre 12h et 14h pour faire leur jogging, avoir un lieu pour faire un *afterwork* à partir de 17h ou 18h. Cette culture urbaine qui émerge construit les parcours résidentiels. Ce sont des gens qui ne veulent pas aller en première ou deuxième périphérie.

---

<sup>3</sup> Voir notamment *L'économie métropolitaine ou la robustesse d'une ville globale européenne*, rapport rédigé par l'Agence François Leclercq, les Ateliers Lion & Associés, l'Agence Mimram et Rio en juin 2015 : [http://www.ateliergrandparis.fr/rdvmetropoleclimat/rendusCS/Leclercq\\_bd.pdf](http://www.ateliergrandparis.fr/rdvmetropoleclimat/rendusCS/Leclercq_bd.pdf)

On voit bien qu'on est sur une approche assez enthousiasmante et assez glaçante parce qu'on a tous les prémices d'une ségrégation sociale.

Pour ce qui est de la fabrique de la ville et la manière dont la ville peut s'accommoder de lieux d'intensité, ce qu'il faut constater c'est que cette nouvelle économie se satisfait et parvient à développer de l'activité en rez-de-chaussée. C'est relativement nouveau. Ce sont des gens qui peuvent travailler dans des tiers lieux ou des espaces de commerces ou d'activités qui donnent sur l'espace public. D'une certaine façon, ils arrivent à animer la ville. C'est une solution supplémentaire quand on n'a pas suffisamment d'intensité et qu'on n'arrive pas à construire une offre commerciale.

Je reviens à une autre figure liée à l'évolution des conditions de travail. Je pense que le salariat va être un mode de relation avec des organisations mais que le travail est en train de se polliniser et qu'il y a plusieurs formes de contrats qui vont être mises en place dans la société. D'une certaine manière, il va y avoir une multiplicité de lieux de travail, de conditions de travail, de formes de mises

en relation, par et dans le travail. Un des facteurs de ce déploiement de cette nouvelle économie tient sur l'idée-même de mobilité. C'est-à-dire que je peux travailler au sein d'une organisation, à côté d'une organisation, en lien provisoire avec une organisation ou une institution. Je peux être à la fois salarié, travailleur indépendant, prestataire de services. On rentre dans un champ de complexité qui fait que je pense que pour s'adapter, une métropole ou la ville a besoin de plus en plus de mixité, dans les fonctions et dans les usages. Mixité verticale aussi, avec des bâtiments qui mélangent rez-de-chaussée animés avec bureaux, logements. Je reviens à ce que disait Jean-Luc Poidevin, des logiques immobilières qui sont assez fortes. Proposer du coworking, des équipements, peut induire une très

forte rentabilité immobilière, même si tu n'y arrives pas encore aujourd'hui. Une rentabilité à mon avis plus forte que des objets classiques parce qu'il y a plus de gens dans moins d'espace, sur des plus petits lieux qu'on peut louer plus chers. C'est un modèle qui est en train d'émerger dans les villes et je pense qu'il y a aussi une logique de rentabilité, dans cet engouement général sur les nouveaux espaces de travail.

### **Jean-Luc Poidevin**

Pour rebondir sur deux choses que tu as dites. On est en train de réfléchir sur des lieux plus petits pour la question des frais fixes. Quand vous êtes à 400 ou 500 m<sup>2</sup>, vous ne pouvez plus avoir du personnel dans le lieu, c'est antiéconomique. Les frais fixes représentés par les personnes qui sont à l'accueil sont trop lourds. Il faut passer à l'accueil virtuel, nous y travaillons. Nous avons des robots qui se déplacent. Technologiquement parlant, ça existe. On y travaille. Là où je n'ai pas la réponse, c'est que je ne sais pas comment le client va réagir. Est-ce que le client va accepter de rentrer dans un lieu où il n'y a personne ? S'il a un problème, il utilise le robot, c'est simplement que vous avez une tablette et vous voyez quelqu'un qui vous parle.

### **Jean-Luc Charles**

On ne va pas rentrer dans une discussion de spécialistes mais sur le Quartier de la Création je ne vends que des plateaux de 400 m<sup>2</sup>. C'est le standard.

### **Ariella Masbounji**

Ce standard n'est pas du tout rentable.

### **Jean-Luc Charles**

J'arrive à les vendre à la découpe ou à des investisseurs.

### **Jean-Luc Poidevin**

Donc tu n'es pas dans du service ?

### **Jean-Luc Charles**

Je suis sur un modèle spontané. C'est une PME qui prend un plateau de 400 m<sup>2</sup>, elle a besoin de 300 m<sup>2</sup> et les 100 m<sup>2</sup> restant sont loués en coworking. C'est un modèle économique émergent et spontané.

### **Jean-Luc Poidevin**

C'est donc un modèle immobilier. La deuxième chose que je voudrais dire. L'hypothèse que tu indiquais tout à l'heure sur les gens de Nantes qui sont allés dans le Quartier de la Création, c'est pour une infime minorité. Ce sont des gens qui ont les moyens d'être dans le cœur de Nantes et qui ont les moyens d'y vivre. Tous les autres, la majorité, ils ne sont pas là.

### **Ariella Masbounji**

*Le modèle Île-de-Nantes est très intéressant, au sens où se fabrique une ville différente, vivante au niveau du rez-de-chaussée et qu'on ne connaît pas tellement ailleurs. Je pense que plusieurs modèles vont exister mais il y a une réponse sur comment on fabrique sur l'Île-de-Nantes des lieux de polarités. Peut-être que l'Île-de-Nantes 3 va permettre d'appliquer tout ce qu'on est en train de dire aujourd'hui, il faut l'espérer.*

## **• Le numérique, le travail et la ville : des relations en recomposition**

### **Didier Raciné, rédacteur en chef de la revue Préventique**

C'est vrai que l'évolution du numérique modifie le travail. Il est vrai aussi qu'il modifie le travail en supprimant, notamment dans le tertiaire. Cette évolution est à prendre en compte. Il y a une grande quantité de personnes qui en recherche. Quel est l'impact de tout cela sur la ville ? Est-ce qu'on ne peut pas imaginer des lieux, des sortes de bourses du travail, dans lesquels ces personnes pourraient rechercher eux-mêmes du travail, se mettre dans des relations particulières, trouver des éléments de réponse à ces besoins ?

### **Bruno Marzloff**

Si je comprends la question, est-ce que ces lieux ne peuvent pas être aussi des lieux de connexion, de recherche d'emploi et de mise en relation ? Il y a des projets de start-ups qui sont exactement sur ce type de propositions. Mais cela ne fait pas un business à part entière. Ce sont des alternatives toutes petites à Pôle Emploi mais ça existe.

### **Didier Raciné**

Les modèles alternatifs comme ça il y en a sans doute un certain nombre. Il peut arriver que des gens aient besoin, localement, non pas d'un espace très bien installé, avec beaucoup de services, mais simplement de pouvoir trouver un lieu de travail facilement. Or, il se trouve qu'il y a des PME qui ont de l'espace, ou même des gens qui ont des surfaces. On pourrait imaginer un modèle à la Uber, où quelqu'un pourrait louer.

### **Bruno Marzloff**

On l'a évoqué tout à l'heure. Il y a une start-up qui s'appelle Bureau à partager, qui industrialise cette démarche : les espaces résiduels sont mis sur le marché. En effet, on est dans une optimisation de ces espaces, ça existe.

### **Didier Raciné**

Il y a déjà un Air BnB du bureau qui fonctionne en France, pas seulement à Paris.

### **Ariella Masbounji**

*Ce serait bien que Mathis Güller s'exprime. D'abord il n'est pas Français, même s'il travaille en France. Il est Suisse et travaille à Rotterdam. Ce serait intéressant d'avoir un regard sur ce qu'il se passe ailleurs.*

### **Marc Laget (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires)**

Nous avons essayé de considérer les échecs sur le télétravail. On est reparti l'année dernière sur une étude qui a permis de valoriser les gains qui pouvaient exister pour les salariés, les employeurs, les territoires, sur un certain nombre de variables comme la productivité des entreprises, l'empreinte carbone, le désengorgement des centres-villes – on a calculé qu'on pouvait retirer 17.000 voitures de

l'agglomération de Lyon le vendredi après-midi avec des hypothèses assez prudentes. Aujourd'hui, le gouvernement nous demande de mettre en œuvre un plan national de déploiement du télétravail. On va mettre en place un certain nombre d'opérations. On a relancé une étude sur l'existence et la possibilité de déployer des partenariats public-privé autour, non seulement des tiers lieux et des télécentres, mais aussi des outils qui permettraient de simuler pour les décideurs les avantages du télétravail. Ces éléments vont nous amener à travailler sur les périphéries des espaces métropolitains, hors région parisienne où les choses avancent assez bien. On a commencé à travailler avec Toulouse, Lyon et Strasbourg. Un certain nombre de régions – Pays de la Loire, Normandie – montre de l'appétence sur ces sujets, des rencontres sont organisées. Le tour du France du télétravail rassemble un certain nombre d'acteurs, nous les soutenons. C'est une dynamique qui nous conduira probablement à vous interpeller plus précisément. Je voudrais poser une seule question. On voit arriver en même temps quelque chose de très revitalisant pour les territoires, ce sont les fablabs. On est dans le domaine du test, de la production des tiers lieux. Pensez-vous qu'il y a une articulation intéressante entre ces espaces de coworking et la possibilité d'avoir un autre public qui va venir faire du prototypage, de la petite série, inventer ? Du point de vue du changement de la ville, a-t-on un phénomène intéressant et des articulations à rechercher ?

### **Ariella Masbounji**

*Dans le centre de Lille, il y a une multiplication de lieux de coworking et de fablabs qui est extraordinaire. La ville mène une politique très dynamique en la matière. J'imagine que vous connaissez, c'est l'un des lieux les plus intéressants.*

### **Bruno Marzloff**

On peut même s'inquiéter pour les modèles économiques de chacun d'entre eux, en raison de la concurrence. Je pense que ça rejoint une conclusion qui se dégage de cette séance : on est sur une très forte hétérogénéité, à la fois de l'offre et de la demande. Des choses qui n'ont rien à voir, qui ne sont pas sur des registres identiques. On a parlé de registre de proximité, on a parlé de registre de productivité, il y a des registres d'innovation... Vous évoquez les fablabs, on pourrait évoquer les makerspaces, les pépinières, des accélérateurs, etc. Il y a une hétérogénéité extraordinaire, foisonnante. Je pense que c'est cette hétérogénéité qu'il faut regarder. Je pense que c'est peut-être celle que Jean-Luc Charles regarde sur son territoire où ils se passent des choses extrêmement différentes procédant d'acteurs très différents. Quelle alchimie je fais pour tout ça ? Comment je recompose quelque chose ? On ne va pas s'appuyer simplement sur des espaces de coworking, pas plus qu'on ne s'appuiera sur des espaces de fablabs. C'est cette alchimie qu'il faut rechercher. Comment peut-elle recréer de la ville sur la ville et dynamiser sur un plan économique ?



• **De tendances émergentes à phénomène de masse : regard international**

**Mathis Güller, architecte-urbaniste, Rotterdam**

Comme tu m'as sollicité, je voudrais dire deux mots sur la question du changement de la ville. Tout d'abord, est-ce que les clusters vont continuer à exister ? Je pense que oui parce que les concentrations de postes de travail autour des nœuds de transports est un phénomène qui va continuer à exister parce que c'est le modèle le plus efficace pour accéder à un poste de travail s'il est concentré autour de transports qui permettent, grâce à la structuration du réseau, d'accéder à une diffusion de logements. Les logements et les postes de travail s'organisent de façons complètement différentes. Le logement on peut le disperser. Le travail doit être concentré sinon on n'a pas d'impact sur le comportement de mobilité. Si on veut que ça se fasse en transports en commun, il faut que ça reste concentré.

Le travail change. Vous avez beaucoup évoqué le télétravail, le coworking, etc. Est-ce qu'il y a un effet de masse critique ? Vous avez évoqué une réduction majeure de mètres carrés par poste de travail. Il y a un effet de masse critique mais pas nécessairement à cause du télétravail mais à cause d'une réorganisation spatiale de la manière dont on travaille dans l'entreprise elle-même. Cela n'a rien à faire avec le fait de travailler à la maison ou pas. On est parti d'un travail où chacun avait sa pièce et ses quatre murs, une pièce pour stocker le papier, un mode de travail avec beaucoup d'espaces distincts mais dans la même entreprise. Maintenant, l'espace serviciel est beaucoup plus important que d'avoir quatre murs. Cela veut dire que tu peux avoir un poste de travail qui n'est pas fixe dans ton entreprise. Tu as toujours un espace garanti dans ton entreprise quand tu arrives mais il y a aussi une cafétéria, des services, des espaces communs dans l'entreprise. Cela veut dire que mon espace de travail est radicalement réduit mais des espaces communs s'agrandissent. Quand Cap Gemini relocalise pour le même nombre d'employés en ne conservant que 50% des surfaces, ce n'est pas le télétravail qui est la cause mais le fait que les espaces intérieurs soient organisés différemment et qu'un poste de travail c'est peut-être 3 m<sup>2</sup> quand il était de 10 m<sup>2</sup> avec les quatre murs autour. Il peut être de 3 m<sup>2</sup> si j'ai de grands espaces partagés à côté pour rencontrer mes collègues et travailler ensemble. Il y a une réorganisation radicale à l'intérieur de l'entreprise qui fait qu'on a besoin de moins de surface.

L'effet sur la ville est majeur. Notre modèle économique de la fabrication de la ville où le tertiaire est toujours le levier avec lequel on peut rentabiliser les opérations dans les bilans qu'on nous montre, ça change. Le tertiaire n'est plus le seul levier avec lequel le bilan des opérations d'aménagement vont pouvoir se boucler. N'est-ce pas là qu'il y a un effet de masse critique qui fait que, dans les réorganisations d'entreprises, nous allons avoir besoin de beaucoup moins de surface avec un niveau de services beaucoup plus fort ? Ce niveau de service est une ouverture vers la ville parce qu'ils peuvent être partagés. On peut avoir des cafétérias ouvertes aux entreprises alentours. Cela veut dire que si la relation entre l'espace public et le bâtiment change radicalement, non seulement les entreprises deviennent plus petites mais s'ouvrent aussi sur l'espace public. On a d'une part un impact sur le modèle économique de fabrication de la ville, et d'autre part un impact sur la relation entre les bâtiments et l'espace public qui peut être très intéressant. Est-ce que ce sont des choses que vous observez et qui ont un impact beaucoup fort que le télétravail sur les formes de la ville ?

**Bruno Marzloff**

Je suis d'accord avec votre remarque mais en même temps, je pense qu'il faut revenir à la source de tout cela. C'est bien aussi parce qu'il y a une transformation des relations au sein de l'entreprise, la fin d'une structuration verticale fordiste que l'on peut envisager ce type d'organisation spatiale. Le travail nomade, le travail à distance, les réaménagements spatiaux au sein des bureaux ou des

espaces mixtes convergent dans le même sens. Cet ensemble va créer la masse critique. C'est ce qui est déjà en train de se passer aux Pays-Bas et qui s'accélère de façon très importante, à la fois au sein de grandes entreprises et au sein de petites entreprises. Je pense qu'on est dans le bon sens.

Les contraintes sont très fortes aux Pays-Bas où la rareté de l'espace et la densité urbaine très conséquente poussent forcément à l'innovation. Ça va déjà beaucoup plus vite et ça ira encore beaucoup plus vite. En effet, il y a une question de masse critique pour atteindre aussi les logiques économiques et de rentabilité qui vont permettre un développement beaucoup plus massif de solutions industrielles.

### **Ariella Masbounji**

*On va clore le débat, mais sur la remarque qu'a faite Mathis Güller, j'ai visité hier à Karlsruhe d'anciens abattoirs où ils ont fait du coworking avec des lieux collectifs comme des cafés*

*accessibles aux voisins, des espaces publics, des terrasses, qui créent une polarité dans un quartier. Ça change tout. C'est ce qui est en train d'apparaître. Je vais laisser Jean-Luc et Bruno dire quelques mots de conclusion mais il me paraît qu'on est au début d'une histoire très intéressante, on a besoin d'une forte mobilisation des chercheurs comme Bruno Marzloff, des grands promoteurs-aménageurs comme Nexity mais aussi ceux du Club, des urbanistes qui doivent dessiner leurs projets autrement. Ce que François Leclercq et Mathis Güller nous ont dit est très intéressant, ça donne envie et on a envie de voir dans vos projets toutes ces innovations. Ça me paraît très important, peut-être que les projets qu'on va dessiner demain ne seront pas tout à fait les mêmes.*

### **Jean-Luc Poidevin**

Ça me paraît assez évident. Il y a un acteur qu'on ne pointe pas mais quand on parle de travail, c'est quand même l'investisseur. Il est majeur sur le tertiaire. C'est quelque chose qui doit être fait. Quand on parlait de la transformation des bureaux en logements, tout ça c'est quand même assez compliqué dans les modèles économiques actuels. Peut-être que cela changera et c'est là qu'il faut travailler pour voir si c'est possible. Ce que je trouve assez extraordinaire, c'est que j'ai commencé mon propos en disant que c'était le développement des métropoles qui provoquait tout cela à travers la mobilité mais en même temps on est dans la période où on cherche des réponses à ces grands phénomènes et c'est ça qui va transformer la ville d'une autre façon. On est dans un phénomène totalement interactif qu'il est intéressant de prendre en compte. Comme je l'ai dit tout à l'heure, mon fameux ciel étoilé, je constate que là où il y a des Blue Office, cela crée des lieux particuliers, à une échelle qui est complètement différente.

### **Bruno Marzloff**

J'aimerais bien conclure sur les utopies qu'Ariella porte dans ses rêves. Je pense que tout est réuni pour le faire. Il y a une détermination très forte entre la ville, l'urbanité et ces transformations très violentes qui affectent les mondes du travail. Je pense qu'il y a des opportunités conséquentes sur ces questions. Tu parlais des investisseurs. Je pense qu'il faut qu'on regarde le jeu des acteurs dans sa complétude parce que sont concernés d'abord les usagers. Ce sont leurs usages qui sont en train de façonner quelque chose de très nouveau. Ce sont eux qui ont inventé les start-ups et qui sont à l'origine de l'introduction du *wifi* dans les cafés. Ce sont eux qui ont inventé les espaces spontanés de coworking. Il faut être très attentif à l'évolution de ces usages et de ces usagers. Il faut que les différents protagonistes de cette scène s'impliquent et voient comment on peut faire un dispositif gagnant pour tout le monde, qui permette de résoudre ce premier problème, tu l'as rappelé, la question des mobilités et des congestions. Comment peut-on se satisfaire d'être encore, 50 ans après, avec des congestions qui arrêtent le flux des villes tous les matins ? Ce n'est plus possible. Est-ce qu'on veut affronter ces problèmes ? Si on les affronte, on peut aussi affronter la question de

l'évolution des acteurs. La question des start-ups est un autre sujet qui n'a rien à voir : il renvoie vers l'innovation et une nouvelle économie. L'exercice est très difficile, il est systémique. Passer dans l'utopie c'est réfléchir au jeu d'acteurs qui fait tout cela.

**Ariella Masbounji**

*Merci à vous deux, j'espère que vous avez été intéressés par ce débat. Merci à vous pour les questions. Je n'ai pas de nouvelle date à vous indiquer pour les 5 à 7. En raison du colloque du Club Ville Aménagement qui a lieu les 7 et 8 avril prochains à Strasbourg, nous avons décalé le prochain 5 à 7 à la rentrée sur un sujet encore très ouvert. Merci beaucoup et bonne soirée.*