

# > > > > > regards

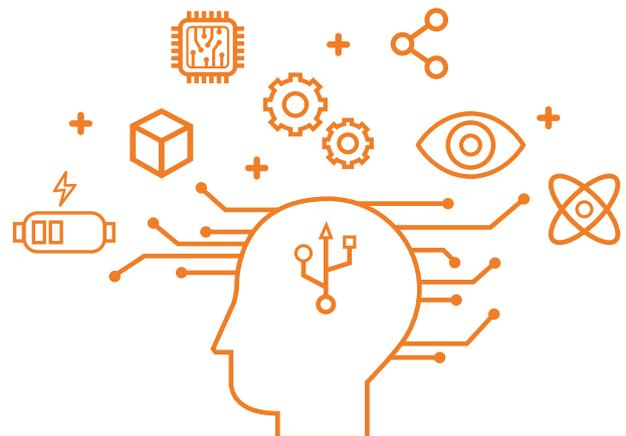
N°4/ Avril  
2025

## Le travail : un monde en transition

Depuis les années 1960, le monde du travail a connu des transformations majeures, telles que la tertiarisation de l'économie, la féminisation et la salarisation de la population active. Face aux défis des transitions écologique et numérique, de nouvelles mutations démographiques et socio-économiques remettent en question notre rapport au travail. Comment ces changements bouleversent-ils les conditions de travail et les modes de vie ? Quelles sont les répercussions sociales et spatiales pour le Grand territoire ? Quels leviers les collectivités territoriales peuvent-elles actionner pour accompagner au mieux les territoires et les populations ? Cette publication vise à éclairer ces phénomènes à l'œuvre et à proposer des pistes d'action afin d'adapter les politiques territoriales.



**Agence d'Urbanisme**  
de Rouen et des Boucles  
de Seine et Eure



## Les nouveaux défis du travail

### > Vers un changement des priorités et du sens du travail ?

Le travail occupe un rôle central dans nos vies, non seulement par le temps que nous y consacrons (1/5 du temps hebdomadaire hors trajet domicile-travail), mais aussi par le statut social et la sécurité financière qu'il procure. Cependant, cette relation a évolué au cours des dernières décennies et le travail n'est désormais plus le seul axe autour duquel la vie s'organise.

Selon un rapport de l'Ifop<sup>1</sup>, la proportion de Français considérant le travail comme «très important» a chuté de manière spectaculaire en un peu plus de 30 ans, passant de 60 % en 1990 à 21 % en 2022. De plus en plus d'actifs cherchent désormais à équilibrer leurs vies professionnelle et personnelle. L'accomplissement individuel ne se limite plus au travail, mais inclut des activités extra-professionnelles socialement valorisées telles que l'éducation des enfants, les loisirs, le bénévolat, le militantisme, etc.

Les salariés demandent ainsi à leurs employeurs des aménagements de leurs conditions de travail, voire de leur rythme, afin de concilier les différentes sphères de leur vie, quitte à accepter une baisse de salaire. En France, les priorités entre temps libre et argent se sont inversées en un peu plus d'une décennie.

Cette implication croissante des salariés dans des activités extra-professionnelles serait-elle le reflet d'une perte de sens au travail ?

Le travail n'est désormais plus le seul axe  
autour duquel la vie s'organise.

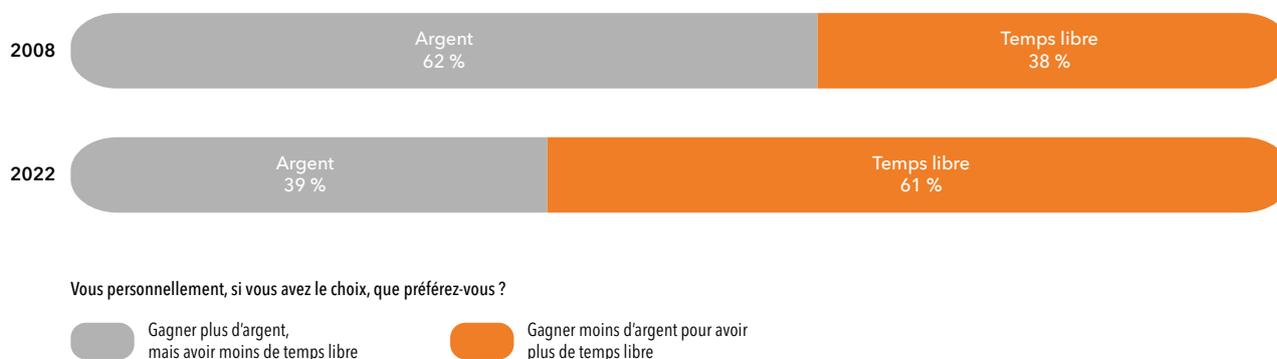
Selon l'économiste Thomas Coutrot et la socio-économiste Coralie Pérez<sup>2</sup>, le sens du travail repose sur trois dimensions : l'utilité sociale, la cohérence éthique et la capacité de développement. Si la tertiarisation de l'économie, la division internationale des tâches et la numérisation ont contribué aux progrès technologiques et à l'accroissement de la productivité, ces phénomènes ont également conduit à une abstraction croissante des métiers et, dans une certaine mesure, à une perte de sens au travail.

D'autre part, dans un contexte de crise climatique, de plus en plus d'actifs portent attention aux pratiques environnementales de leur entreprise et privilégient les organisations partageant leurs valeurs. Certains étudiants et professionnels n'hésitent pas à «bifurquer», opérant ainsi un changement radical de parcours.

Ainsi, en janvier 2022, 21 % des actifs préparaient une reconversion et 26 % envisageaient d'en entreprendre une à terme<sup>3</sup>. Si le phénomène existait au préalable, l'épidémie de Covid-19 a

amplifié les démissions et les reconversions. Pour accompagner les travailleurs en quête de sens, le conseil en évolution professionnelle est devenu un marché à part entière. L'essor de l'intelligence artificielle (IA) pourrait contribuer à redonner du sens au travail en permettant aux travailleurs de se concentrer sur les missions à plus forte valeur ajoutée, mais présente également peut-être un risque pour les emplois.

### Entre argent et temps libre : une inversion des priorités



Source : Enquête Ifop pour Solutions solidaires, réalisée du 20 au 21 septembre 2022 auprès d'un échantillon représentatif 1011 Français salariés âgés de 18 ans et plus.

1 «Le rapport au travail post-Covid» de l'Ifop et de la fondation Jean Jaurès, février 2023

2 «Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire», Thomas Coutrot, Coralie Pérez, 2022

3 Baromètre 2023 de la formation et de l'emploi réalisé par Centre Inffo/CSA

## > Comment redéfinir notre identité professionnelle à l'ère de l'IA ?

La robotisation n'est pas un phénomène récent. Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, les premiers robots industriels ont été introduits pour automatiser des tâches simples et répétitives dans les usines. La robotisation a amélioré les conditions de travail en renforçant la sécurité et en réduisant la pénibilité de certaines tâches, comme la manutention de charges lourdes.

Aujourd'hui, l'essor de l'intelligence artificielle générative permet de réaliser des tâches de plus en plus complexes dans des secteurs variés de l'industrie, mais également dans les secteurs tertiaires tels que la santé, la communication, les finances ou encore l'assurance. Cette nouvelle technologie constitue un vecteur d'innovation et de développement économique pour les territoires. Les secteurs industriels du Grand territoire recourent de plus en plus à l'intelligence artificielle en développant des systèmes autonomes avec des objets connectés (ex. : chariot se guidant seul dans un espace grâce à la cartographie de l'entrepôt par l'IA) et des filières numériques et technologiques se structurent telles que French Tech Rouen Normandy ou le Pôle TES (pôle de compétitivité en innovation technologique et numérique de l'Axe Seine en Normandie).

Cependant, la transition technologique en cours risque de bouleverser profondément le marché du travail et une part importante des métiers existants pourrait disparaître. L'automatisation des processus industriels a déjà, par le passé, modifié la structure de l'emploi, en réduisant la part des emplois routiniers ou répétitifs. Si elle a permis la création de nouveaux emplois, ils l'ont été dans des proportions différentes et pour des profils souvent plus qualifiés. Les prévisions des impacts de l'automatisation sur les emplois varient selon les organismes. Selon l'OCDE, 9 % des emplois présentent un risque élevé d'automatisation et, pour 25 % des autres emplois, 50 % des tâches seraient considérablement transformées par l'automatisation. Pour l'institution financière internationale Goldman Sachs, c'est un quart de l'emploi qui pourrait être automatisé par l'IA, avec une forte proportion dans les emplois administratifs.

---

La répartition des rôles et responsabilités entre humains et machines constitue un enjeu central, devant faire l'objet d'un encadrement par les politiques publiques.

---

## Estimation de la part de l'emploi exposée à l'automatisation par l'IA dans la zone euro, selon la catégorie professionnelle



Source : Goldman Sachs Global Investment Research

La montée d'un « chômage technologique » est donc à anticiper, avec des besoins renouvelés en formation pour préparer les actifs à des reconversions. En effet, la généralisation de l'IA nécessite de nouvelles compétences, notamment la capacité à collaborer efficacement avec les machines, au détriment de savoir-faire plus traditionnels. En tant qu'outil révolutionnant le rapport au travail, l'IA pourrait avoir un impact sur les compétences professionnelles et les connaissances spécifiques, entraînant une certaine interchangeabilité des métiers et appauvrissant ainsi l'identité professionnelle. Cette dernière permet à la fois aux salariés de donner du sens à leur activité, mais également de générer un sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle.

Comment pouvons-nous reconsidérer notre identité professionnelle, c'est-à-dire la manière dont nous percevons et définissons notre rôle dans le travail, à l'ère de l'intelligence artificielle ?

La répartition des rôles et responsabilités entre humains et machines constitue ainsi un enjeu central, devant faire l'objet d'un encadrement par les politiques publiques. Afin d'accompagner au mieux cette transition, dans la lignée de l'IA Act<sup>4</sup>, certains territoires se mobilisent pour inventer l'intelligence artificielle de demain, plus durable et conforme aux attentes sociétales afin de conjurer la prophétie rabelaisienne selon laquelle « Sciences sans conscience [ne serait] que ruine de l'âme. ». Ainsi, la Métropole de Montpellier a conçu une stratégie de la donnée et de l'intelligence artificielle en fédérant divers acteurs locaux dans le cadre d'une Convention citoyenne de l'IA<sup>5</sup>.

4 Règlement européen adopté en 2024 visant à encadrer le développement, la mise sur le marché et l'utilisation de systèmes d'intelligence artificielle pouvant poser des risques pour la santé, la sécurité ou les droits fondamentaux.

5 Convention citoyenne sur l'intelligence artificielle de Montpellier

## > Quelles adaptations nécessaires du monde du travail au vieillissement de la population ?

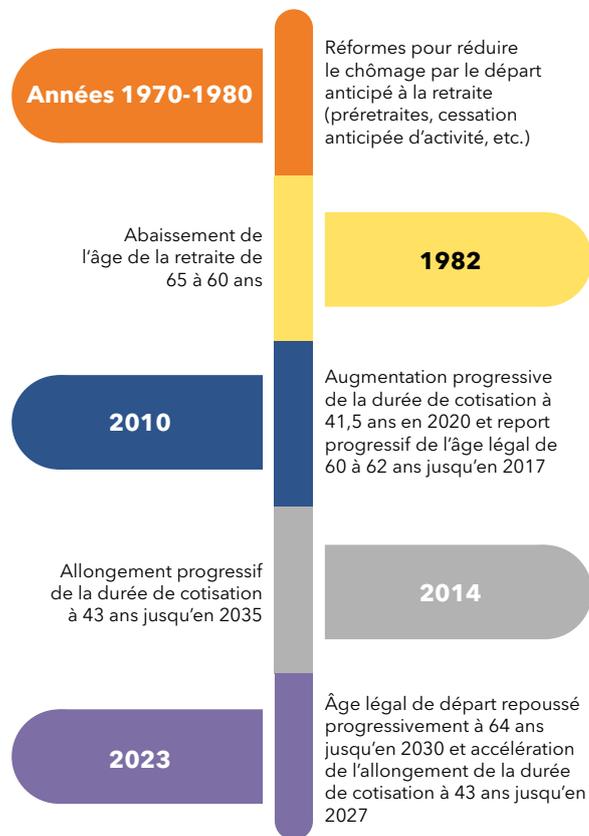
Principalement lié à l'augmentation de l'espérance de vie<sup>6</sup> et à la baisse de la natalité, le vieillissement de la population touche aujourd'hui la quasi-totalité des pays, avec une incidence particulièrement marquée en Europe et en Amérique du Nord.

En France, les seniors, c'est-à-dire les personnes âgées de plus de 65 ans, devraient représenter une personne sur quatre d'ici 2050, et le nombre de personnes d'âge égal ou supérieur à 80 ans devrait plus que tripler. Le Grand territoire n'échappe pas à ce phénomène : entre 2010 et 2021, alors que les effectifs des classes d'âge de 0-24 ans et 25-64 ans sont restés stables, le nombre de seniors a augmenté de 28 %.

Le vieillissement de la population entraîne mécaniquement une diminution de la population active, en raison de la baisse du nombre de personnes en âge de travailler, âgées de 15 à 64 ans. Ainsi, la population active du Grand territoire a légèrement diminué entre 2015 et 2021.

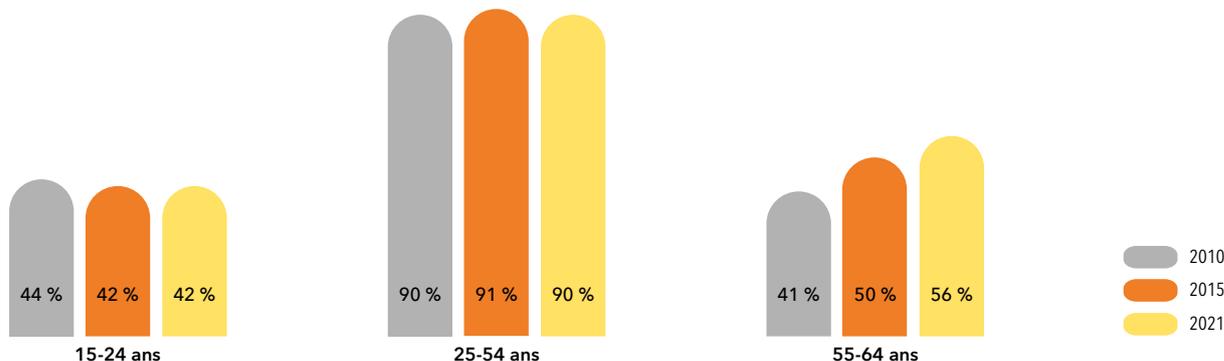
Si le taux d'activité des 15-24 ans ne cesse de diminuer, celui des 55 ans et plus a augmenté de 15 points entre 2010 et 2021, sous l'effet des réformes successives repoussant l'âge de départ à la retraite. Cependant, de nombreux obstacles subsistent pour le maintien ou le retour à l'emploi des seniors, malgré la reconnaissance de leurs compétences (compétences relationnelles, capacité à gérer des situations imprévues, maturité, transmission des compétences, etc.). Parmi ces obstacles, les préjugés liés à l'âge sont les plus fréquemment évoqués, tels que la difficulté d'adaptation aux nouvelles technologies et des exigences salariales trop élevées. De plus, la formation des seniors est souvent perçue comme un investissement improductif en raison de la durée d'activité présumée trop limitée. Ainsi, avec le sexe, l'âge serait le premier motif de discrimination au travail<sup>7</sup>.

## Réformes législatives



**Commentaire :** Depuis 1982, les réformes législatives successives montrent une tendance claire de recul de l'âge de départ à la retraite et de l'augmentation de la durée de cotisation. Ces mesures sont principalement utilisées pour augmenter les recettes et compenser ainsi l'augmentation des dépenses due à la hausse du nombre de bénéficiaires. En 1999, un fonds de réserve a été créé afin d'anticiper le déséquilibre financier qui se profilait entre 2020 et 2040 à la suite du départ en retraite massif des « papy-boomers ».

## Évolution du taux d'activité par classe d'âge sur le Grand territoire



Source : Insee/IRP 2021

<sup>6</sup> D'après l'Insee, entre 1950 et 2023, les Français et les Françaises ont gagné presque 17 ans d'espérance de vie à la naissance  
<sup>7</sup> « Les seniors, l'emploi et la retraite », Emmanuelle Prouet, Julien Rousselon, France Stratégie, oct. 2018

Face au vieillissement de la population active, les employeurs doivent instaurer une véritable culture d'accompagnement des secondes parties de carrière. Cela implique d'aménager les conditions (postes et espaces de travail) et le temps de travail (télétravail, flexibilité horaire), de faciliter la transition entre «pleine activité» et «pleine retraite» (départ progressif à la retraite) et de proposer une formation continue ciblée pour les seniors. En effet, les seniors sont les actifs qui bénéficient le moins de formation au sein des entreprises. Or, l'importance croissante des innovations technologiques et du numérique dans nombre de métiers renforce le risque d'exclusion des seniors des dynamiques économiques et de l'emploi.

---

Face au vieillissement de la population active, les employeurs doivent instaurer une véritable culture d'accompagnement des secondes parties de carrière.

---

Enfin, avec le recul de l'âge de la retraite, l'écart d'âge entre les travailleurs dépasse désormais les 50 ans. Cette cohabitation intergénérationnelle peut renforcer la cohésion sociale, mais aussi générer des tensions. Elle nécessite d'adapter les modes de management pour répondre aux attentes diversifiées des salariés.

Le tutorat intergénérationnel, où les actifs les plus âgés transmettent leur expérience et en retour les jeunes travailleurs leur partagent leurs connaissances et compétences, notamment en matière de nouvelles technologies, peut constituer une réponse adaptée.

Dans un contexte de vieillissement de la population, les nouvelles technologies dont l'IA apparaissent dès lors comme une solution pour pallier la baisse de la population active. Les économistes Daron Acemoglu et Pascual Restrepo ont d'ailleurs mis en évidence une corrélation entre le vieillissement de population et la densité robotique, ainsi que le nombre de brevets déposés, comme le montre l'exemple du Japon.

#### Collaboration intergénérationnelle au travail



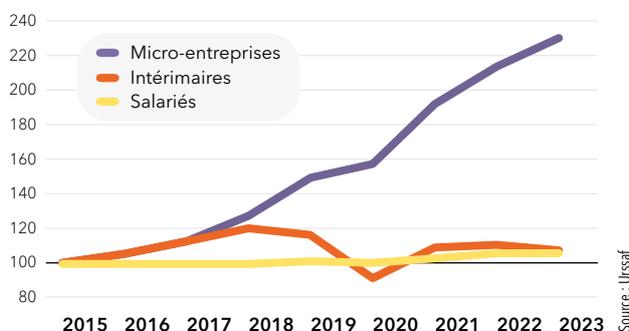
Source : Canva

## > La flexibilité organisationnelle des entreprises : quelles conséquences pour les actifs ?

La recherche croissante de souplesse et de réactivité par les entreprises les a conduites à se spécialiser et à externaliser de nombreuses tâches initialement intégrées (entretien, maintenance, logistique, transport, etc.). La flexibilité organisationnelle des entreprises s'est traduite par une flexibilité dans les statuts des travailleurs.

La flexibilité des statuts se manifeste d'abord au sein du salariat, avec une augmentation des statuts précaires tels que les contrats à durée déterminée (CDD), l'intérim, les contrats d'apprentissage et les stages au détriment des contrats à durée indéterminée (CDI). Les CDD dominent désormais les embauches, souvent pour des périodes de plus en plus courtes, leur part dans l'emploi total français passant de 5 % en 1982 à 11 % en 2017. L'intérim suit une dynamique similaire, évoluant de 1 % à 3 % de l'emploi total sur la même période. À l'échelle du Grand territoire, le nombre d'emplois en intérim a progressé de 10 % entre 2011 et 2021 et le nombre d'emplois salariés précaires a atteint les 16 % en 2021.

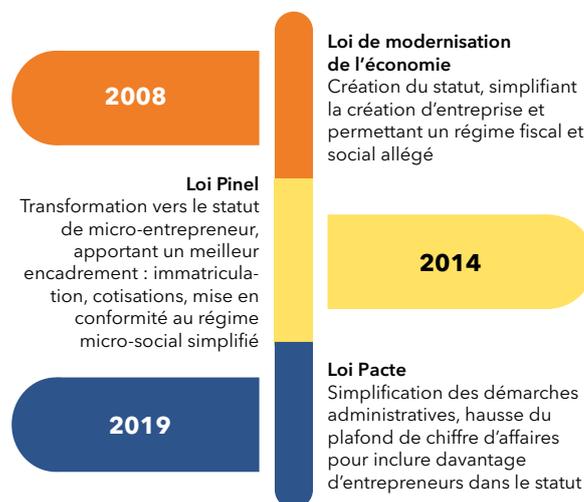
Évolution des effectifs salariés et du nombre de micro-entreprises actives économiquement dans l'Eure et la Seine-Maritime (base 100 = 2015)



Si les entreprises recherchent une plus grande flexibilité organisationnelle, certains actifs peuvent y aspirer également afin de mieux concilier leur vie professionnelle et personnelle. À une époque où le lien des salariés aux entreprises se relâche, les actifs sont de plus en plus attirés par l'indépendance, le freelancing et l'auto-entrepreneuriat.

En effet, après des décennies de déclin, dû à la disparition des agriculteurs, artisans et petits commerçants, l'entrepreneuriat connaît un nouvel essor, au détriment du salariat jusqu'alors ultra-majoritaire (9 salariés sur 10). La « désalarisation » de l'emploi est devenue une tendance significative pour le développement économique des territoires, facilitée par l'émergence des plateformes numériques permettant la mise en réseau entre clients et prestataires et encouragée par les réformes législatives successives. Ainsi, les micro-entreprises représentent 63 % des créations d'entreprises en France en 2023 et sur les 5500 emplois créés entre 2011 et 2021 sur le Grand territoire, 75 % sont des emplois indépendants.

## Réformes législatives relatives à la flexibilité



**Commentaire :** Les trois principales lois ayant modifié le statut d'auto-entrepreneur révèlent une double tendance : d'une part, l'ouverture du statut à un large éventail de travailleurs, et d'autre part, le désir de l'encadrer. Bien que restrictif, cet encadrement vise également à sécuriser les auto-entrepreneurs via les cotisations. Ces derniers souhaitent, en effet, voir leur statut évoluer vers une meilleure protection sociale.

Ce phénomène peut également créer une certaine précarisation des revenus. À l'échelle des départements de l'Eure et de la Seine-Maritime, si leur nombre de micro-entreprises est en croissance notable (+45 % entre 2020 et 2023), les revenus générés par les micro-entrepreneurs demeurent modestes. Le chiffre d'affaires annuel moyen par entreprise est de 18200 € brut à l'échelle des deux départements, avec des écarts significatifs selon les secteurs d'activité, allant de 12950 € pour les services à la personne à 29550 € pour la construction, secteurs représentant respectivement 16 % et 12 % des micro-entreprises. Ces revenus constituent essentiellement un appoint à un autre emploi et, dans la plupart des cas, d'autres sources de revenus s'avèrent nécessaires.

À cette précarité économique s'adjoint une vulnérabilité sociale. En effet, le système de protection sociale n'a pas été pensé pour les indépendants et ces derniers doivent financer eux-mêmes leur retraite, chômage, sécurité sociale et mutuelle, ce qui les expose davantage aux risques d'accident et à des situations de pauvreté aux âges de la retraite.

En définitive, on observe une dualité croissante des conditions de travail entre les actifs : d'un côté, progressent des travailleurs très qualifiés, bien payés, mobiles et jouissant d'une grande autonomie, tant dans le salariat que dans l'emploi indépendant, leur permettant de mieux concilier vie professionnelle et personnelle, de l'autre, émergent des travailleurs précaires, voire « ubérisés », exécutant des tâches répétitives régies par des plateformes de services, avec des horaires et des lieux de travail très variables.

## > La disparition du cadre spatial et temporel unique du travail ?

L'épidémie du Covid-19 a bouleversé le cadre spatial du travail, jusque-là relativement uniforme. Entre 2019 et 2024, la part des salariés du secteur privé télétravaillant au moins une fois par mois en France a évolué de 4 % à 22 %. Cependant, l'accès au télétravail diffère selon la nature de l'emploi et de réelles disparités existent entre les catégories socio-professionnelles. En effet, deux salariés sur trois ont recours au télétravail parmi les cadres contre 1 salarié sur dix parmi les employés<sup>8</sup>.

Le développement du télétravail a accentué la porosité entre vie privée et vie professionnelle, introduisant le travail dans la sphère personnelle. Si certaines entreprises notamment au sein des grandes métropoles ou dans le domaine des nouvelles technologies avaient expérimenté des aménagements innovants de bureau avant la crise, de nouvelles entreprises ont souhaité compenser le manque d'attractivité des espaces de bureau traditionnels en y intégrant des espaces récréatifs (baby-foot, salles de siestes, cours de yoga, etc.) et des services (ex. : crèches). Cette transformation concerne principalement les espaces de bureaux destinés à des emplois de cadres.

## La frontière entre l'emploi salarié et indépendant devient de plus en plus floue.

Entre un travail salarié de plus en plus autonome et flexible (autonomie dans les missions, horaires et lieu de travail flexibles, etc.) et l'essor d'un emploi indépendant de plus en plus subordonné (uniformisation des prestations, standardisation des horaires, évolution du lien salarié/patron à travailleur/client), la frontière entre l'emploi salarié et indépendant devient de plus en plus floue. Les deux statuts peuvent d'ailleurs parfois se cumuler, comme en témoigne le nombre croissant de « slashers », travailleurs

polys actifs par choix, combinant la sécurité apportée par le contrat et l'autonomie offerte par le travail indépendant, ou par contrainte pour obtenir des revenus suffisants (temps partiel imposé, activité peu stable, éprouvante ou peu rémunératrice).

Chacune des mutations précédemment exposées peut engendrer des conséquences à la fois positives et négatives pour les territoires et la population. À défaut de pouvoir prédire l'avenir, l'enjeu pour les collectivités est de préparer au mieux leur territoire aux transformations en cours et émergentes pour consolider les forces et prévenir les risques. Quelques leviers en faveur d'une meilleure prise en compte des mutations du travail dans les politiques d'aménagement des collectivités sont présentés dans la deuxième partie.

## L'essor des espaces de coworking



Franck Dubois/La Maison bleue

## Pour une meilleure prise en compte des mutations du monde du travail dans l'aménagement du territoire

### > Comment repenser les lieux d'activité traditionnels ?

Le Grand territoire se caractérise par une organisation spatiale avec une forte concentration des emplois au sein du cœur métropolitain et des couronnes périurbaines et rurales principalement résidentielles. A l'heure de la décarbonation, cette structuration, qui induit de nombreux flux, soulève la question de la place de l'économie dans l'organisation et l'aménagement du territoire. Ainsi, la relocalisation d'une partie de l'activité productive sur le territoire pourrait redéfinir les lieux où s'exercent l'activité mais également les espaces jusqu'alors presque exclusivement résidentiels.

Tout d'abord, le (re)développement de la production industrielle, dans une logique de réindustrialisation, pourrait vraisemblablement entraîner un regain d'activité dans les zones où elle est historiquement implantée, principalement dans les vallées du Grand territoire. Le contexte de sobriété foncière, au cœur des enjeux contemporains de la fabrique de la ville, pourrait orienter les choix d'implantation vers un recyclage des espaces actuellement ou anciennement industrialisés.

D'autre part, dans un contexte de forte ambition d'autonomie alimentaire des métropoles, les espaces agricoles pourraient prendre davantage de place dans les stratégies économiques des territoires, et accueillir davantage de main d'œuvre ou d'innovations technologiques.

Enfin, la constriction actuelle de la demande de bureaux pourrait engendrer des conséquences sur le foncier de bureau. Avec l'essor du télétravail, la forme « bureau » n'est plus aussi plébiscitée qu'il y a quelques années ou décennies. Si quelques entreprises semblent faire marche arrière sur la pratique, de nombreuses autres ont déjà réduit leur surface de bureau. Dans cette logique, les bâtiments dédiés aux bureaux pourraient être convertis en immeubles d'habitation, avec la complexité que cela implique (réseaux et organisation des espaces intérieurs peu adaptés). Si le Grand territoire dispose de peu de grands espaces presque exclusivement dédiés aux bureaux, à l'image de La Défense en région parisienne, cela pourrait néanmoins modifier les équilibres urbains.

À Rouen, le quartier Saint-Sever, pensé initialement comme un quartier d'affaires métropolitain, reste relativement mixte en termes de fonctions : les bâtiments concentrant l'emploi sont intégrés aux espaces résidentiels. En revanche, des lieux, tels que le Parc de la Vatine à Mont-Saint-Aignan, pourraient évoluer vers une diversification de l'immobilier de bureau en intégrant

d'avantage d'espaces de coworking par exemple et plus de mixité fonctionnelle (habitat, services, etc.). En élargissant la réflexion aux espaces commerciaux, la même logique de diversification fonctionnelle peut être appliquée par exemple à Tourville-la-Rivière, à l'image des réflexions actuellement menées sur la zone commerciale du Mesnil Roux à Barentin.

À l'échelle des espaces économiques et des entreprises, les intercommunalités, en tant que gestionnaires des zones d'activité, jouent un rôle majeur dans la dynamique de mise en relation des entreprises avec les salariés. L'enjeu étant de proposer des éléments différenciant les lieux d'activité du travail en présentiel. Le modèle actuel d'organisation des zones d'activités doit dépasser l'offre foncière et immobilière et proposer des services à destination des salariés (restauration, covoiturage, bus interentreprises, lieux de pratique sportive, etc.) et de mutualisation des ressources et des services pour les entreprises (logistique, formation, etc.).

La fragmentation croissante du tissu économique, liée à l'essor du travail indépendant, pourrait par ailleurs générer de nouveaux services mutualisables entre micro-entreprises (habitat de courte durée, fonctions supports, etc.). Ces pratiques déjà à l'œuvre pourraient se renforcer à l'avenir et nécessiter l'intervention des territoires ou des acteurs de l'intermédiation entre acteurs économiques, telles que les agences de développement, afin de structurer cette offre naissante.

La fragmentation croissante du tissu économique, liée à l'essor du travail indépendant, pourrait générer de nouveaux services mutualisables entre micro-entreprises.

La zone commerciale du Mesnil Roux à Barentin



Source : CC Caux-Austreberthe

### > Le télétravail propice à un meilleur équilibre territorial ?

Le développement du télétravail pourrait également représenter une opportunité pour des communes très résidentielles, de bénéficier de la présence d'actifs sur leur lieu de résidence qui auparavant exerçaient leurs missions dans des zones majoritairement tertiaires. L'exercice du travail à domicile change les fonctions attendues par les habitants au sein des espaces résidentiels, notamment en matière d'aménités, de commerces et de services de proximité. Si les boucles de déplacement observées aujourd'hui montrent que l'accès aux commerces, aux loisirs et aux services est réalisé dans le cadre du trajet domicile-travail, les télétravailleurs et indépendants pourraient souhaiter, à l'avenir, disposer de ces prestations à proximité de leur domicile. Ainsi, l'attractivité des espaces résidentiels ne reposerait plus uniquement sur une offre en logements spacieux et adaptés, disposant d'une bonne couverture numérique mais également sur la qualité de l'offre en commerces et services de proximité.

Pour les collectivités, l'un des enjeux sera ainsi de garantir dans leur politique de planification une offre de proximité suffisante pour attirer les travailleurs. D'autre part, malgré la dématérialisation des services et commerces, le vieillissement de la population attendu pour le Grand territoire pourrait nécessiter le maintien de ces aménités de proximité.

Au travers de leurs documents d'urbanisme, les collectivités ont la capacité d'influer sur la dynamique commerciale et servicielle des tissus de centralité en se saisissant d'outils comme l'OAP thématique commerce ou le droit de préemption urbain commercial. Ces derniers leur permettent de se positionner pour l'acquisition de locaux commerciaux au sein de secteurs définis au nom de la diversité commerciale. Ainsi, certaines communes du Grand territoire (Rouen, Sotteville-lès-Rouen, Barentin, Louviers, Bourg-Achard...) sont actrices de leur offre commerciale et servicielle. Les projets se réalisent par le biais d'appels à projets, à l'image de l'hôtel-restaurant du manoir de Bigards à Louviers.

Enfin, certaines municipalités vont même jusqu'à salarier des médecins à l'instar du cabinet médical de Bernay, ou des commerçants pour maintenir une offre de commerces et de services. La relocalisation des activités favoriserait-elle un meilleur équilibre territorial ?

### > Redéfinir l'espace vécu par la question du temps ?

Les mutations à l'œuvre au sein des espaces industriels, agricoles, tertiaires et résidentiels du Grand territoire tendent à modifier les pratiques de mobilité. La pluralité des formes de travail, en termes d'horaires, de localisation, de rythmes, induit en parallèle une évolution des besoins en services et modifie les pratiques spatiales. L'organisation des mobilités, habituellement structurée autour des trajets domicile-travail et des temporalités classiques, appelle à être repensée au regard de nouvelles pratiques de manière plus diffuses à la fois dans le temps et dans l'espace.

En tant qu'autorités organisatrices des mobilités sur le Grand territoire, les intercom-

munalités sont amenées à construire une stratégie prospective à moyen et long terme du territoire afin d'accompagner au mieux ces changements. Au-delà d'une vision portée exclusivement sur les mobilités et l'aménagement, il s'agit de questionner l'organisation spatio-temporelle du territoire. Afin d'y répondre, des bureaux des temps ont été créés au sein de collectivités depuis le début du siècle (cf. encart). Il s'agit d'un outil adapté à l'anticipation des mutations évoquées dans cette publication, qui sous-tendent une évolution de la temporalité vécue. Des horaires de travail décalés à la relocalisation des activités à proximité du lieu de travail (loisirs, commerces, etc.), il s'agit de repenser l'organisation de la journée, de la semaine, de l'année, voire de la vie.

L'attractivité des espaces résidentiels reposerait également sur la qualité de l'offre en commerces et services de proximité.

ZOOM

#### Les bureaux du temps

Dans un premier temps sous forme d'expérimentations à l'échelle du département du Territoire de Belfort (90), de l'agglomération de Poitiers (86) et de la ville de Saint-Denis (93), le dispositif a été adopté par quatre quartiers parisiens et quelques métropoles dont Lille et Rennes. En essayant d'apporter des réponses temporelles à des problèmes transversaux (les mobilités, la surchauffe urbaine), le bureau des temps s'inscrit dans une réflexion globale autour d'enjeux sectoriels. Il permet d'appréhender les problématiques sur différentes temporalités, tant à l'échelle de la journée qu'à l'échelle des différents temps de la vie.

## Conclusion

Les mutations du monde du travail entraîneront des conséquences sur de nombreux domaines tels que la formation, la santé et la protection sociale, mais également les mobilités, l'habitat ou le foncier. À la croisée des enjeux, l'action des collectivités constitue un levier stratégique pour répondre à moyen et long terme aux nouveaux défis de façon concertée avec les acteurs locaux et coordonnée entre territoires.

Dans ce contexte de transition de l'environnement professionnel, le dérèglement climatique soulève de nouvelles interrogations. Comment le changement climatique influencera-t-il les conditions de travail et la santé des actifs notamment dans les secteurs agricoles et industriels? Et quels seront les nouveaux métiers et compétences recherchés pour faire face aux défis écologiques et énergétiques?

### BIBLIO

*2030, le travail a changé*, livre sous la direction de Gilles Gateau, directeur général de l'APEC

*Comment travaillerons-nous demain ? Cinq tendances lourdes d'évolution du travail*, Martin Richer - Futuribles n°422, janvier-février 2018

*L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce que l'on sait et ce qu'on ignore*, France Stratégie, 2016

*La population normande à l'horizon 2050 : un vieillissement accéléré dans un contexte de croissance faible*, Insee, 2017

*Progrès technique et mutation du travail : hier et aujourd'hui*, Vie publique, 2019