



Le territoire francilien en sortie de crise sanitaire : nouveaux enjeux et leviers de résilience



Projet Smart Lab LABILITY

Mobilités post COVID, télétravail : constats et recommandations pour l'action publique

CONTEXTE DU PROJET

Avec la crise sanitaire, les acteurs régionaux, publics comme privés, ont dû concilier reprise rapide et résiliente de l'activité économique, et protection sanitaire des salariés et de la population.

En même temps, ils ont dû tirer des leçons pour s'adapter à des crises futures.

Porté par l'Université Gustave Eiffel et financé par la Région Île-de-France, le Smart Lab Lability est un laboratoire de recherche et d'innovation éphémère, créé en février 2021, dont les chercheuses et chercheurs :

- **ont analysé l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation du travail et sur l'évolution de la mobilité des personnes et des marchandises** dans la région francilienne : développement du télétravail, baisse de fréquentation des lieux de vie et de travail collectifs, transformation des formes d'accès à l'emploi, mutations des modes de vie (démobilité partielle, recentrement sur la proximité, etc.), bouleversement de la demande de transport et des flux de mobilité et de marchandises, etc.

- **ont étudié les stratégies déployées par les individus, les entreprises et les collectivités en réponse à la crise** : nouvelles formes d'organisation du travail, coopérations innovantes, organisation spatiale et temporelle de l'activité et des espaces de travail, aménagement des rythmes de travail et conciliation des temps personnels et professionnels, transformation des pratiques de recrutement et de management, évolution des stratégies d'implantation des entreprises et de la configuration des lieux d'activité, etc.

- **ont valorisé les résultats de leurs travaux** auprès des acteurs publics et privés.

Lability a analysé ces défis et ces développements et a mis en avant les approches possibles pour trouver des solutions pour une économie et un système de transport résilients et durables à partir de travaux des postdoctorantes et postdoctorants engagés dans le programme.



SYNTHÈSE DE L'ENSEMBLE DES TRAVAUX

Télétravail et mobilité des personnes : un rôle à la marge sur la décarbonation

Le télétravail s'est développé en Île-de-France comme dans les autres régions, et semble désormais pérenne, et souhaité par les salariés. Si la baisse des mobilités domicile-travail est importante en Île-de-France, **cette baisse semble concerner plus les transports en commun que le réseau routier**, et elle joue pour l'instant seulement à la marge sur la décarbonation. On ne voit toutefois **pas de désaffectation massive pour les transports en commun mais des basculements vers le vélo et la trottinette** pour les Parisiens.

Télétravail et flux logistiques : l'Île-de-France plus impactée que le reste du pays

Le taux de rupture de stock en Île-de-France a notamment été supérieur à celui qu'on observe au niveau national. Si la résilience des chaînes logistiques face aux chocs de faible ampleur est largement éprouvée, la crise COVID a fait naître de vives interrogations quant à leur vulnérabilité face à des chocs exogènes majeurs.



Un télétravail massivement à domicile

Le télétravail se fait massivement à domicile, et peu en tiers-lieux. Il s'accompagne par ailleurs d'une **augmentation des pratiques de proximité à conforter** (aménagement

urbain, services de transport), favorables aux modes actifs à Paris et en petite couronne, mais pas en grande couronne où la voiture est importante. Ces évolutions soutiennent **une baisse de l'usage de la voiture et des kilomètres parcourus en semaine, parfois compensée partiellement par l'usage de la voiture par un autre membre du ménage.** Les changements de lieu de résidence ou de travail devraient pour leur part rester modérés.

Le positionnement quant aux tiers-lieux évolue peu à peu. Leur situation demeure néanmoins fragile, et ils ont été touchés de plein fouet par la crise sanitaire : 83 % des tiers-lieux ont dû fermer partiellement ou totalement.

Leur fréquentation a fortement diminué même si les dispositifs d'aide publique et les partenariats locaux ont permis d'amortir les effets de la crise. S'ils peinent à capter



les télétravailleurs, les tiers-lieux participent néanmoins à d'autres aspects de l'aménagement du territoire francilien : l'attractivité résidentielle, la culture, la médiation numérique, l'engagement citoyen, la reconquête des espaces ruraux...

Télétravail et réorganisation des locaux : un lien ni simple ni linéaire

Au-delà de la réduction des espaces, **le réagencement des locaux vise à adapter les bureaux à de nouveaux besoins, notamment pour des espaces collaboratifs, mais également pour une utilisation modulable de certains espaces.** Il répond à des logiques de rentabilité mais également d'adaptation des locaux à de nouveaux besoins, pour accompagner le « retour au bureau ». **Le développement de bureaux satellites est également envisagé** (au sein d'autres établissements, d'autres entreprises, ou via des locaux plus ou temporaires).

Télétravail et géographie des recrutements : vers un élargissement du bassin de recrutement

Si la distance entre lieu de travail et lieu de résidence est un frein à l'emploi reconnu, les difficultés de recrutement rencontrées par les employeurs pendant le confinement et la reprise économique de 2021-2022 les ont amenés **à desserrer les contraintes et à sélectionner des candidats plus éloignés de leur lieu de travail envisagé, ou résidant en quartier prioritaire de la ville.**

Télétravail de nouveaux modes de management

La nécessité de mettre en place de nouveaux modes de management doit passer au préalable par la reconnaissance du traumatisme qu'a été la crise du COVID. La qualité et l'usage des marges de manœuvre sont par ailleurs à penser au niveau de l'organisation pour que les managers en disposent et s'en emparent.

Les managers se sont largement appuyés sur la qualité des relations qu'ils avaient tissées avec leurs équipes auparavant, possible dans des contextes sans réorganisation fréquente. La qualité des relations avec le N+1 est aussi un maillon essentiel.



RECOMMANDATIONS DES CHERCHEUSES ET CHERCHEURS, PERSPECTIVES

- Inciter à une meilleure gestion du télétravail et des espaces disponibles à un niveau inter-entreprises et renforcer la prise en charge des frais liés au télétravail et à la fréquentation d'un site de travail alternatif (tiers-lieux).
- Intégrer les tiers-lieux comme points d'appui pour les plans de continuité d'activité (PCA) et renforcer les plans d'anticipation et de prévention des risques en cas de crise majeure en poussant la réflexion sur la pré-qualification de tiers-lieux comme points d'appui pour la continuité d'activité.
- Mettre en place des instances de gouvernance spécifiques qui favorisent une gestion participative des tiers-lieux prenant en compte les intérêts et les besoins de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le projet (usagers, animateurs, partenaires, etc.).
- Nommer des référentes et des référents « anticipation & résilience » pour les grandes filières de l'économie régionale, qui auraient un rôle de sensibilisation, de diagnostic et de coordination en cas de crise.
- Renforcer la résilience du système logistique en forçant à des changements de pratiques auprès des acteurs opérationnels (stocks de sécurité) et augmenter les actions de mobilisation du foncier pour ces usages.
- Fournir un service de transport respectant les contraintes sanitaires pour attirer les passagers vers les transports publics et encourager les transports actifs en mettant en place des outils.
- Créer des observatoires dédiés comme par exemple « l'observatoire des pratiques spatiales des organisations » à l'échelle francilienne ou encore « l'observatoire des pratiques de recrutement et de l'évolution des discriminations à l'embauche ».
- Mettre en place des stratégies de gestion des mobilités pour faire face aux épidémies, en réduisant les contacts moyens par la connaissance des réseaux de contact ou en reconfigurant de manière dynamique les réseaux de transport aux variations de la demande. Ou encore, en utilisant des matériaux dépolluants pour faire de la route elle-même un objet de dépollution et de désinfection sanitaire.
- Coordonner le télétravail à l'échelle régionale pourrait permettre une meilleure répartition de la baisse des mobilités domicile-travail entre les jours de la semaine.



LES CHERCHEUSES ET CHERCHEURS IMPLIQUÉS DANS LE PROJET

- EL Medhi ABOULKACEM
- Anne AGUILÉRA
- Leslie BELTON CHEVALLIER
- Frédéric BOURQUIN
- Laetitia CHALLE
- Anne-Claire CHÊNE
- François COMBES
- Rebecca DICKASON
- Nour Eddin EL FAOUZI
- Matthieu GUILLOT
- Nicolas HAUTIERE
- Nathalie JEANNEROT-DUMOUCHEL
- Yannick L'HORTY
- Marie LE PIVERT
- Yamin LEPRINCE
- Souleymane MBAYE
- Julie PERRIN
- Éléonore PIGALLE
- Ismaïl SAADI
- Laurent TERRAL
- Mahdi ZARGAYOUNA



LES LABORATOIRES DU PROJET

- ERUDITE
- GRETTIA
- IRG
- LICIT
- LISIS
- LVMT
- SPLOTT

LES PARTENAIRES DU PROJET



