

## Entre le souhaitable et le probable, quelle société à venir ? Comparaison internationale de cinq aires métropolitaines

Alain d'Iribarne<sup>1</sup>

Compte tenu de l'interdépendance systémique entre les déplacements des espaces de travail observés avant et après la pandémie et les autres dimensions de la vie économique et sociale (technologie, urbanisme ...), nous avons demandé aux salariés et indépendants de l'Enquête internationale ACTINEO 2021<sup>2</sup> comment ils voyaient l'avenir du travail dans 10 ans : leurs attentes (le souhaitable) et ce qu'ils pensaient qui allait se produire (le probable). Neuf tendances ont été proposées, regroupées en quatre familles : l'organisation du travail, l'espace de travail, l'aménagement du territoire et les innovations technologiques.

Neuf tendances de la société de demain

L'organisation du travail	1. Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends) 2. Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking 3. Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs
Les espaces de travail	4. Des espaces de travail organisés pour le bien-être 5. Des espaces de travail écoresponsables
L'aménagement du territoire	6. Les entreprises dans les centres-villes et les employés à la périphérie 7. Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes
Les innovations technologiques	8. Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs 9. Des robots et l'I.A. <sup>3</sup> remplacent les employés humains.

Source : Observatoire ACTINEO, Enquête internationale 2021

Pour faciliter la comparaison, nous avons choisi de situer les 9 tendances sur quatre quadrants, que l'on retrouve dans les tableaux des pages suivantes, avec un seuil à 50 % pour le *souhaitable* et à 55 % pour le *probable* :

- Quadrant 1 en haut à gauche, **UTOPIE** : souhaitable >50% et probable < 55% ;
- Quadrant 2 en haut à droite, **OPTIMISME** : souhaitable >50% et probable > 55% ;
- Quadrant 3 en bas à gauche, **MOINDRE MAL** : souhaitable < 50% et probable < 55% ;
- Quadrant 4 en bas à droite, **DYSTOPIE** : souhaitable <50% et probable > 55%.

<b>UTOPIE</b> souhaitable mais peu probable	<b>OPTIMISME</b> souhaitable et probable
<b>MOINDRE MAL</b> peu souhaitable et peu probable	<b>DYSTOPIE</b> peu souhaitable et probable

À partir de cette grille, nous avons regardé la moyenne des cinq aires urbaines, de façon à disposer d'une référence. Nous avons ensuite caractérisé le Grand Paris, puis comparé avec les 4 autres métropoles, pour mettre en évidence les éventuelles spécificités des cinq métropoles. Par ce processus heuristique, il a été possible de répondre à la question : les évolutions sont-elles d'ordre mondial ou y a-t'il une place pour des spécificités sociétales régionales ?

<sup>1</sup> Directeur de recherche au CNRS et président du Conseil scientifique de l'Observatoire de la qualité de la vie au bureau (ACTINEO) iribarne@msh-paris.fr

<sup>2</sup> Enquête internationale Actineo 2021 réalisée en ligne en janvier/février 2021 menée par le cabinet Sociovision «Comment travaillerons-nous demain dans les grandes métropoles ?» : Grand Paris, Grand Londres, Randstad (Amsterdam/Rotterdam/La Haye), San Francisco Bay et Seattle (GAFA Land), Singapour. 2 628 actifs interrogés, travaillant au moins occasionnellement dans un bureau au moment de l'enquête, à partir d'un échantillon représentatif pour chaque aire.

<sup>3</sup> I.A. : Intelligence Artificielle

### La vision des répondants des 5 métropoles

Les résultats de la moyenne des cinq métropoles sur l'échelle du « souhaitable » et du « probable » montrent une plus forte dispersion des tendances « souhaitables » (de 40 % à 83 % sur l'échelle), que des tendances « probables » (de 51 % à 61 %). C'est donc principalement sur l'échelle du souhaitable que vont se faire les différences entre métropoles. On peut également constater que c'est le quadrant « optimiste » qui comporte, de très loin, le plus de tendances souhaitées (6 sur les 9), tandis que le quadrant du « moindre mal » est vide. Le quadrant de l'« utopie » ne comporte qu'une seule tendance et celui de la « dystopie » deux : vision d'un futur plutôt réaliste, fortement souhaité et ayant de fortes chances d'advenir.

Tendances pour la société de demain en moyenne des 5 métropoles

Dimensions analytiques		Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable	Quadrant
Les fondements de l'organisation du travail :	Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends)	70 %	57 %	OPTIMISTE
	Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking	67 %	51 %	UTOPIE
	Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs	76 %	58,5 %	OPTIMISTE
La qualité des espaces de travail :	Des espaces de travail organisés pour le bien-être	81 %	61 %	OPTIMISTE
	Des espaces de travail écoresponsables	83 %	60 %	OPTIMISTE
L'aménagement du territoire :	Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie	71 %	61 %	OPTIMISTE
	Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes	54 %	56 %	OPTIMISTE
Les innovations technologiques :	Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs	40 %	56 %	DYSTOPIE
	Des robots et l'I.A. remplacent les employés humains	42 %	56 %	DYSTOPIE

Source : Observatoire ACTINEO, Enquête internationale 2021

Classement des tendances en moyenne des 5 métropoles

<p><b>UTOPIE : 1 tendance</b>  <b>Tout le monde en télétravail à domicile ou dans des espaces de coworking</b>  <i>Commentaire : appétence réelle des actifs pour le travail hybride, et sentiment que cette tendance où l'immeuble de bureau n'existe plus, n'a qu'une chance limitée de voir le jour.</i></p>	<p><b>OPTIMISTE : 6 tendances</b>  <b>Des espaces de travail écoresponsables</b>  <b>Des espaces de travail organisés pour le bien-être</b>  <b>Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs</b>  <b>Des horaires de travail flexibles</b>  <b>Les entreprises dans les centres-villes et les employés en périphérie</b>  <b>Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes</b>  <i>Commentaire : espoir d'harmonie sociale, avec deux tendances concernant la qualité des espaces de travail, deux composantes des fondements de l'organisation du travail, et des dynamiques d'aménagement du territoire.</i></p>
<p><b>MOINDRE MAL</b></p>	<p><b>DYSTOPIE : 2 tendances</b>  <b>Des robots &amp; l'I.A remplacent les employés humains</b>  <b>Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs</b>  <i>Commentaire : on trouve les deux tendances liées à la technologie, avenir sombre avec le choix entre perte du travail et travail sous surveillance en ligne, comme les logiciels le permettent déjà ...</i></p>

**La vision des actifs du Grand Paris**

Tendances pour la société de demain dans le Grand Paris et comparaison à la moyenne des 5 aires  
 (les chiffres correspondant à la moyenne des 5 aires sont entre parenthèses)

<b>Dimensions analytiques</b>		Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable	Quadrant
<i>Les fondements de l'organisation du travail</i>	Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends)	57 % (70%)	59 % (57%)	<b>OPTIMISTE</b>
	Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking	60 % (67%)	48 % (51%)	<b>UTOPIE</b>
	Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs	76 % (76%)	61 % (58.5%)	<b>OPTIMISTE</b>
<i>La qualité des espaces de travail</i>	Des espaces de travail organisés pour le bien-être	84 % (81%)	60 % (61%)	<b>OPTIMISTE</b>
	Des espaces de travail écoresponsables	85 % (83%)	55.5 % (60%)	<b>OPTIMISTE</b>
<i>L'aménagement du territoire</i>	Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie	76% (71%)	66.5 % (61%)	<b>OPTIMISTE</b>
	Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes	48 % (54%)	53 % (56%)	<b>MOINDRE MAL</b>
<i>Les innovations technologiques</i>	Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs	31 % (40%)	54 % (56%)	<b>MOINDRE MAL</b>
	Des robots et l'I.A. remplacent les employés humains	40.5 % (42%)	61.5 % (56%)	<b>DYSTOPIE</b>

Source : Observatoire ACTINEO, Enquête internationale 2021

Classement des scénarios pour le Grand Paris

<p style="text-align: center;"><b>UTOPIE : 1 tendance</b></p> <p><b>Tout le monde en télétravail à domicile ou dans des espaces de coworking</b></p> <p><i>Commentaire : tendance moins souhaitée que pour la moyenne des 5 métropoles et jugée un peu moins probable par les Parisiens, l'immeuble de bureau a encore de beaux jours dans le Grand Paris.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPTIMISTE : 5 tendances</b></p> <p><b>Des espaces de travail orientés sur le bien-être</b></p> <p><b>Les entreprises dans les centres-villes et les employés en périphérie</b></p> <p><i>Commentaire : deux tendances fortement souhaitées par les Parisiens</i></p> <p><b>Des espaces de travail écoresponsables</b></p> <p><i>Commentaire : tendance fortement souhaitée mais jugée moins probable par les Parisiens</i></p> <p><b>Des horaires de travail flexibles</b></p> <p><i>Commentaire : tendance moins souhaitée mais jugée probable par les Parisiens</i></p> <p><b>Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>MOINDRE MAL</b></p> <p><b>Des postes de travail ergonomiques et connectés à domicile mis à disposition par les employeurs</b></p> <p><i>Commentaire : tendance nettement moins souhaitée par les Parisiens mais assez proche de la moyenne pour la probabilité.</i></p> <p><b>Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes</b></p> <p><i>Commentaire : tendance moins souhaitée par les Parisiens et jugée moins probable que la moyenne. Les Parisiens semblent plus méfiants que la moyenne sur les risques de surveillance induits par le travail à domicile.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>DYSTOPIE : 1 tendance</b></p> <p><b>Des robots &amp; I.A qui remplacent les employés humains</b></p> <p><i>Commentaire : sur l'échelle du probable, les Parisiens sont plus nombreux à penser que cette tendance se développera. Cette vision reflète la spécificité française qui automatise fortement les services sous le prétexte de gagner en productivité du travail.</i></p>

Les Parisiens ne sont pas friands des innovations technologiques, même s'ils pensent que la robotisation & l'I.A. se développeront probablement, avec un risque pour l'emploi tertiaire, et ils se distinguent nettement pour leurs attentes fortes en matière de qualité des espaces, cependant, ils semblent douter que leurs employeurs les suivent !

Sur les fondamentaux de l'organisation du travail, nous constatons une dispersion, avec :

- d'un côté, une vision optimiste des Parisiens qui souhaitent et sont ouverts au travail indépendant et aux contrats multi-employeurs, et pensent plus que les autres que cette tendance se développera ;
- de l'autre, moins d'appétence pour les horaires flexibles, y compris le week-end, même si cette tendance est jugée par les Parisiens comme risquant d'être mise en place<sup>4</sup>.

Quant à la tendance « utopique » *tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking*, soit la fin des bureaux, elle est plutôt souhaitée par les Parisiens, qui sont réalistes et pensent qu'elle a peu de probabilité de se développer dans les 10 ans à venir.

Reste la question de l'aménagement du territoire. Ce qui est frappant ici, c'est la force du contraste entre la tendance des *entreprises qui quitteraient les grandes villes avec leurs collaborateurs*, rejetée par les Parisiens, et la tendance des *entreprises restant dans les centres-villes avec leurs employés en périphérie*, à la fois fortement souhaitée par les Parisiens et jugée comme allant se développer probablement. On pourrait y voir une contradiction avec le phénomène de démétropolisation observé ces deux dernières années en France, mais qui reste à ce jour marginal.

### La vision des actifs du GAFA Land

Tendances pour la société de demain dans le GAFA Land et comparaison avec le Grand Paris  
 (les chiffres du Grand Paris sont entre parenthèses)

<b>Dimensions analytiques</b>		Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable	Quadrant
<i>Les fondements de l'organisation du travail</i>	Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends)	65 % (57%)	57.5 % (59%)	OPTIMISTE
	Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking	70 % (60%)	49 % (48%)	UTOPIE
	Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs	77 % (76%)	61 % (61%)	OPTIMISTE
<i>La qualité des espaces de travail</i>	Des espaces de travail organisés pour le bien-être	79 % (84%)	65 % (60%)	OPTIMISTE
	Des espaces de travail écoresponsables	81 % (85%)	59 % (55.5%)	OPTIMISTE
<i>L'aménagement du territoire</i>	Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie	68 % (76%)	65 % (66.5%)	OPTIMISTE
	Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes	55% (48%)	56 % (53%)	OPTIMISTE
<i>Les innovations technologiques</i>	Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs	35 % (31%)	53 % (54%)	MOINDRE MAL
	Des robots et l'I.A. remplacent les employés humains	41 % (40.5%)	56.5 % (61.5%)	DYSTOPIE

Source : Observatoire ACTINEO Enquête internationale 2021

De façon un peu surprenante, le Grand Paris et le GAFA Land connaissent des positionnements sensiblement identiques sur les deux échelles du « souhaitable » et du « probable ». L'amplitude sur l'échelle du « souhaitable », est un peu moins forte pour le GAFA Land (de 45 % à 81 % contre 40,5 % à 85 % pour le Grand Paris), et un peu plus forte sur l'échelle du « probable » (de 49 % à 65% contre 53 % à 61,5 %). Cela peut être interprété comme une plus grande ouverture des actifs du GAFA Land aux changements probables. Les différences sont nettement moins fortes entre le GAFA Land et le Grand Paris, qu'entre le Grand Paris et la moyenne, ce qui indique une proximité d'opinion entre les actifs de ces deux métropoles. Quand on regarde les quatre quadrants, la tendance des *travailleurs et des entreprises qui quittent les grandes villes*, qui se trouvait pour Paris dans le quadrant du moindre mal, se retrouve pour le GAFA Land *dans le quadrant optimiste*.

<sup>4</sup> Les enquêtes précédentes d'Actineo témoignaient déjà que la qualité de vie pour les Français passait par la maîtrise des horaires hebdomadaires de travail.

Classement des tendances pour le GAFA Land et comparaison avec le Grand Paris

<p><b>UTOPIE : 1 tendance</b>  <b>Tout le monde en télétravail à domicile ou dans des espaces de coworking</b>  <i>Commentaire : tendance plus souhaitée mais moins probable que pour le Grand Paris, ce qui est cohérent avec les souhaits exprimés par ailleurs, par les actifs du GAFA Land en termes de fréquence de télétravail.</i></p>	<p><b>OPTIMISTE : 6 tendances</b>  <b>Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes</b>  <i>Commentaire : tendance plus souhaitée et jugée plus probable par le GAFA Land, cohérente avec la plus forte mobilité aux USA.</i>  <b>Des espaces de travail écoresponsables</b>  <i>Commentaire : tendance moins souhaitée par le GAFA Land, mais jugée également probable.</i>  <b>Des espaces de travail orientés sur le bien-être</b>  <i>Commentaire : également moins souhaitée mais avec un sentiment plus fort que cette tendance se développera, moindre attention apportée aux questions qui relèvent de la qualité du travail, ou actifs du GAFA Land d'ores et déjà bien servis en la matière ?</i>  <b>Les entreprises dans les centres-villes et les employés en périphérie</b>  <i>Commentaire : nettement moins souhaitée par le GAFA Land</i>  <b>Des horaires de travail flexibles</b>  <i>Commentaire : nettement plus souhaitée par les actifs du GAFA Land, mais ils sont moins nombreux que les Parisiens à penser qu'elle sera mise en œuvre.</i>  <b>Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs</b>  <i>Commentaire : opinion proche de celle des Parisiens</i></p>
<p><b>MOINDRE MAL : 1 tendance</b>  <b>Des postes de travail ergonomiques et connectés à domicile mis à disposition par les employeurs</b>  <i>Commentaire : tendance peu plébiscitée par les actifs du GAFA Land, qui pensent comme les Parisiens qu'il est probable qu'elle se développe dans les 10 ans à venir, ce qui montre une moindre crainte des actifs du GAFA Land en matière de contrôle en ligne.</i></p>	<p><b>DYSTOPIE : 1 tendance</b>  <b>Des robots &amp; I.A qui remplacent les employés humains</b>  <i>Commentaire : tendance tout autant rejetée par les actifs du GAFA Land que par les Parisiens. Moins probable pour les actifs du GAFA Land que pour les Parisiens, ce qui est cohérent avec ce que l'on sait des pratiques américaines en matière d'automatisation des services, par opposition aux pratiques françaises.</i></p>

Le GAFA Land par rapport au Grand Paris ? Parisiens et actifs du GAFA Land placent les deux tendances *des espaces de travail orientés bien-être* et *des espaces de travail écoresponsables* au sommet de ce qu'ils souhaitent. Mais les Parisiens sont plus sceptiques sur la probabilité que ça arrive ! Les actifs du GAFA Land craignent moins que les Parisiens l'arrivée des robots et de l'I.A. dans l'univers tertiaire. En matière d'organisation du travail, les souhaits des actifs du GAFA Land sont homogènes avec ceux des Parisiens, mais les Américains sont plus nombreux que les Parisiens à penser que les deux tendances, *tout le monde en télétravail* et *des horaires de travail flexibles (y compris le week-end)* se développeront. Cela peut s'expliquer par le fait que les Américains de la côte ouest pratiquent depuis plus longtemps que nous ces nouvelles formes de travail. En matière d'aménagement du territoire, peu d'écart entre les deux modèles, même si les Américains, beaucoup plus mobiles que les Français, croient plus à la tendance *les travailleurs et les entreprises quitteront les grandes villes*.

## La vision des actifs du Grand Londres

Tendances pour la société de demain dans le Grand Londres et comparaison avec le Grand Paris  
(les chiffres du Grand Paris sont entre parenthèses)

Le Grand Londres se distingue du Grand Paris par une plus grande amplitude de l'échelle du souhaitable, et un peu moins sur l'échelle du probable		Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable	Quadrant
Les fondements de l'organisation du travail	Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends)	55.5 % (57%)	55 % (59%)	UTOPIE
	Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking	71 % (60%)	49 % (48%)	UTOPIE
	Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs	70 % (76%)	52.5 % (61%)	UTOPIE
La qualité des espaces de travail	Des espaces de travail organisés pour le bien-être	90 % (84%)	57 % (60%)	OPTIMISTE
	Des espaces de travail écoresponsables	83 % (85%)	59 % (55.5%)	OPTIMISTE
L'aménagement du territoire	Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie	73 % (76%)	62 % (66.5%)	OPTIMISTE
	Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes	55.5% (48%)	58 % (53%)	OPTIMISTE
Les innovations technologiques	Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs	35 % (31%)	50 % (54%)	MOINDRE MAL
	Des robots et l'I.A. remplacent les employés humains	37 % (40.5%)	55 % (61.5%)	DYSTOPIE

Source : Observatoire ACTINEO Enquête internationale 2021

Classement des tendances pour le Grand Londres et comparaison avec le Grand Paris

<p><b>UTOPIE : 3 tendances</b></p> <p><b>Tout le monde en télétravail à domicile ou dans des espaces de coworking</b> <i>Commentaire : tendance plus souhaitée dans le Grand Londres qu'à Paris mais proche de Paris quant à la probabilité.</i></p> <p><b>Des horaires de travail flexibles</b> <i>Commentaire : tendance un peu moins souhaitée par les Londoniens, qui sont plus nombreux que les Parisiens à penser qu'elle se développera.</i></p> <p><b>Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs</b> <i>Commentaire : tendance que les Londoniens souhaitent moins que les Parisiens et dont ils sont moins nombreux à penser qu'elle se développera, cette perspective devient fortement utopique.</i></p>	<p><b>OPTIMISTE : 4 tendances</b></p> <p><b>Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes</b> <i>Commentaire : tendance plus souhaitée et considérée comme plus probable.</i></p> <p><b>Des espaces de travail écoresponsables</b> <i>Commentaire : légèrement moins souhaitée par les Londoniens que par les Parisiens mais les Londoniens sont plus nombreux à penser que cette tendance se développera.</i></p> <p><b>Des espaces de travail orientés sur le bien-être</b> <i>Commentaire : tendance largement plus souhaitée par les Londoniens que par les Parisiens. Mais les Londoniens sont moins nombreux que les Parisiens à estimer qu'elle se développera.</i></p> <p><b>Les entreprises dans les centres-villes et les employés en périphérie</b> <i>Commentaire : tendance moins souhaitée et considérée comme moins probable.</i></p>
<p><b>MOINDRE MAL : 1 tendance</b></p> <p><b>Des postes de travail ergonomiques et connectés à domicile mis à disposition par les employeurs</b> <i>Commentaire : tendance plus souhaitée par les Londoniens que par les Parisiens. Les Londoniens sont moins nombreux que les Parisiens à estimer que cette tendance est probable.</i></p>	<p><b>DYSTOPIE : 1 tendance</b></p> <p><b>Des robots &amp; I.A qui remplacent les employés humains</b> <i>Commentaire : tendance qui, chez les Londoniens perd autant en souhait par rapport aux Parisiens qu'en probabilité que cela arrive.</i></p>

En conséquence, en plus de la tendance *tout le monde en télétravail* qui est dans le quadrant « utopie » dans les cinq métropoles, dans le Grand Londres, on constate le glissement de deux tendances *plus de travailleurs indépendants et sous contrats multiples* ; *les horaires de travail flexibles y compris les week-ends* du quadrant « optimiste » vers le quadrant « utopie ». Les Londoniens étant plus utopistes que les Parisiens, le risque sera de voir émerger, à Londres, de plus fortes tensions entre le monde souhaité et le monde réel, avec toutes les frustrations associées.

**Le Grand Londres par rapport au Grand Paris ?**

Contrairement au GAFALAND, proche du Grand Paris, le Grand Londres présente plus de dispersion des différentes tendances, avec des familles nettement dissociées les unes des autres. Les tendances relatives à la qualité des espaces de travail -le bien-être et l'écoresponsabilité- recueillent le même succès à Londres qu'à Paris. Mais l'écart se creuse concernant les espaces écoresponsables : les Londoniens semblent plus confiants en l'avenir que les Parisiens, et pensent que cet enjeu environnemental se développera dans les 10 ans à venir.

En matière d'innovation technologique, les Parisiens redoutent plus fortement que les Londoniens l'arrivée des robots et de l'I.A. dans l'univers tertiaire. Les tendances liées à l'organisation du travail se retrouvent toutes les trois dans le même quadrant de l'« utopie », c'est dire combien le modèle d'organisation du travail anglais est éloigné des standards d'autres pays, pour que ces tendances soient encore de l'ordre de l'utopie chez les Londoniens !

Les Londoniens souhaitent autant que les Parisiens la tendance *plus de travailleurs indépendants et sous contrats multi-employeurs*, mais ils sont moins confiants sur la probabilité que ça arrive.

Contrairement aux Parisiens, les Londoniens sont plus nombreux à penser et à souhaiter que *les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes*. Quant à l'autre tendance liée à l'aménagement du territoire, *les entreprises dans les centres-villes et les employés en périphérie*, c'est l'inverse, ils la souhaitent moins que les Parisiens, et jugent son développement moins probable.

**La vision des actifs du Randstad**

Scénarios du futur pour la société de demain dans le Randstad et comparaison avec le Grand Paris (les chiffres du Grand Paris sont entre parenthèses)

<b>On peut constater une certaine proximité entre Paris et le Randstad sur l'échelle du souhaitable et sur l'échelle du probable. On voit, chez les Hollandais, une plus forte concentration de l'échelle du peu probable, ce qui a pour effet de renforcer le quadrant du moindre mal</b>		Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable	Quadrant
<i>Les fondements de l'organisation du travail</i>	Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends)	57 % (57%)	52.5 % (59%)	<b>UTOPIE</b>
	Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking	60 % (60%)	48.5 % (48%)	<b>UTOPIE</b>
	Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs	72 % (76%)	59 % (61%)	<b>OPTIMISTE</b>
<i>La qualité des espaces de travail</i>	Des espaces de travail organisés pour le bien-être	78 % (84%)	58 % (60%)	<b>OPTIMISTE</b>
	Des espaces de travail écoresponsables	81.5 % (85%)	60 % (55.5%)	<b>OPTIMISTE</b>
<i>L'aménagement du territoire</i>	Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie	66 % (76%)	56 % (66.5%)	<b>OPTIMISTE</b>
	Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes	49% (48%)	53 % (53%)	<b>MOINDRE MAL</b>
<i>Les innovations technologiques</i>	Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs	40 % (31%)	54 % (54%)	<b>MOINDRE MAL</b>
	Des robots et l'I.A. remplacent les employés humains	43 % (40.5%)	51 % (61.5%)	<b>MOINDRE MAL</b>

Source : Observatoire ACTINEO Enquête internationale 2021

**Le Randstad par rapport au Grand Paris ?**

Chez les Hollandais, la qualité des espaces de travail est également en tête, mais que ce soit pour le souhaitable ou le probable, ils sont un peu en retrait par rapport aux Parisiens : *espaces de travail orientés sur le bien-être* souhaités, *espaces écoresponsables*. Idem pour le probable : probable que la tendance *les espaces orientés sur le bien-être* se développera, de même pour *les espaces écoresponsables*.

Les Hollandais croient beaucoup moins que les Parisiens à l'arrivée des *robots et de l'I.A.* dans les 10 ans à venir, tout en la souhaitant un peu plus que les Parisiens.

Les Hollandais sont aussi nombreux que les Parisiens à estimer que l'implantation de *postes de travail ergonomiques et connectés à domicile mis à disposition des employeurs* se développera probablement, mais sont moins méfiants que les Parisiens et plus nombreux à souhaiter cette implication de l'employeur. Le Randstad se caractérise par de grands écarts sur l'échelle du probable entre les trois tendances d'organisation du travail : ils sont assez proches des Parisiens quant à leur opinion sur le développement probable de la tendance *tout le monde en télétravail* ainsi que dans le souhait (60 % dans les deux métropoles). Mais ils croient moins à l'arrivée *des horaires de travail flexibles (y compris le week-end)* que *les Parisiens* tout en le souhaitant tout autant. Enfin, ils sont un peu moins nombreux que les Parisiens à estimer qu'il y aura *plus de travailleurs indépendants et sous contrats multi-employeurs* et le souhaitent un peu moins que les Parisiens.

Dans le domaine de l'aménagement du territoire, comme les Parisiens, les actifs du Randstad pensent que la tendance *les travailleurs et les entreprises quitteront les grandes villes* se développera probablement. Mais ils sont un peu plus nombreux que les Parisiens à le souhaiter. À l'inverse, ils croient beaucoup moins que les Parisiens à la tendance *des entreprises dans les centres villes et les employés en périphérie*, et la souhaitent beaucoup moins que les Parisiens.

**La vision des actifs de Singapour**

Scénarios du futur pour la société de demain à Singapour et comparaison avec le Grand Paris (les chiffres du Grand Paris sont entre parenthèses)

<b>La vision des Singapouriens se singularise de celle des Parisiens par la gradation des échelles du souhaitable et du probable : celle du souhaitable à peine plus fermée que celle du probable, plus ouverte, et une échelle de probabilité plus élevée. Il en résulte le positionnement des neuf tendances dans le seul quadrant de l'« optimisme », position singulière au regard des quatre autres métropoles.</b>		Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable	Quadrant
<i>Les fondements de l'organisation du travail</i>	Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends)	70 % (57%)	63 % (59%)	OPTIMISTE
	Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking	76 % (60%)	58.5 % (48%)	OPTIMISTE
	Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs	81.5 % (76%)	59 % (61%)	OPTIMISTE
<i>La qualité des espaces de travail</i>	Des espaces de travail organisés pour le bien-être	83 % (84%)	67 % (60%)	OPTIMISTE
	Des espaces de travail écoresponsables	84.5 % (85%)	66% (55.5%)	OPTIMISTE
<i>L'aménagement du territoire</i>	Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie	70 % (76%)	55.5% (66.5%)	OPTIMISTE
	Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes	64% (48%)	61 % (53%)	OPTIMISTE
<i>Les innovations technologiques</i>	Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs	58 % (31%)	69.5 % (54%)	OPTIMISTE
	Des robots et l'I.A. remplacent les employés humains	50 % (40.5%)	57 % (61.5%)	OPTIMISTE

Source : Observatoire ACTINEO Enquête internationale 2021



Singapour par rapport au Grand Paris

La qualité des espaces de travail avec les deux tendances, *espaces de travail orientés sur le bien-être et espaces de travail écoresponsables* est encore plus plébiscitée que dans le Grand Paris.

Les innovations technologiques sont plus souhaitées par les Singapouriens que par les Parisiens et, surtout, elles sont considérées comme plus probables, avec une position particulièrement singulière pour *les postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs*, qui sont jugés très souhaitables et très probables par les Singapouriens, ce qui en fait la tendance la plus probable des neuf, plus encore que la tendance *des espaces orientés bien-être*<sup>5</sup>.

Il en va différemment des *robots & I.A. destinés à remplacer les employés humains*, tendance plus souhaitée par les Singapouriens que les Parisiens mais jugée moins probable. Pour l'organisation du travail, la hiérarchie des tendances est la même entre Singapour et Paris en ce qui concerne le souhaitable.

En revanche, les Singapouriens sont plus nombreux à estimer nettement probable le développement de la tendance *tout le monde en télétravail* mais également celle *des horaires de travail flexibles (y compris le week-end)*.

En matière d'aménagement du territoire, on assiste à une inversion de situation entre les deux aires, avec beaucoup plus de Singapouriens qui souhaitent le développement de la tendance *les travailleurs et les entreprises quitteront les grandes villes*, et qui estiment qu'elle se développera probablement. Pour *des entreprises dans les centres villes et les employés en périphérie*, les Singapouriens sont moins nombreux que les Parisiens à les souhaiter et à estimer qu'elles se développeront.

**Conclusion : quels scénarios et quelle société à venir, selon le modèle de référence des cinq métropoles, entre le souhaitable et le probable ?**

Synthèse par Métropole des opinions	Grand Paris	GAFA Land	Grand Londres	Randstad	Singapour
1 Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends)	OPTIMISTE		UTOPIE		OPTIMISTE
2 Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking	UTOPIE				OPTIMISTE
3 Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs	OPTIMISTE		UTOPIE	OPTIMISTE	
4 Des espaces de travail organisés pour le bien-être	OPTIMISTE				
5 Des espaces de travail écoresponsables	OPTIMISTE				
6 Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie	OPTIMISTE				
7 Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes	MOINDRE MAL	OPTIMISTE	OPTIMISTE	MOINDRE MAL	OPTIMISTE
8 Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs	MOINDRE MAL	MOINDRE MAL			OPTIMISTE
9 Des robots et l'I.A. remplacent les employés humains	DYSTOPIE		DYSTOPIE	MOINDRE MAL	OPTIMISTE

<sup>5</sup> Pour comprendre cet écart en comparaison aux réponses des autres métropolitains à cette question : afin de vous permettre de travailler confortablement depuis chez vous, vous aimeriez que votre employeur..., on peut se demander si il n'y a pas eu une ambiguïté dans l'interprétation de la question : les Singapouriens l'interprétant dans un sens littéral positif, alors que dans les autres métropoles, on a parfois perçu dans la question une intentionnalité négative liée aux risques d'intrusion informatique, ou de façon plus prosaïque, on a souhaité exprimer la volonté de bien séparer ce qui relève du domicile de ce qui relève du bureau, Singapour étant la métropole qui a déclaré le moins faire le maximum pour préserver des frontières très marquées entre mon travail et ma vie privée.

Concernant les tendances (4 et 5) liées à la qualité des espaces de travail, les actifs des cinq métropoles expriment une vision d'avenir à la fois optimiste et réaliste. Cette vision est d'autant plus crédible que la perspective qu'elle dessine correspond à des mouvements aujourd'hui amorcés, tant au niveau des États que des entreprises et organisations. Cependant, le niveau d'attente des actifs est tel qu'il doit inviter les entreprises, dans leur organisation du travail et leur gestion, et au-delà des finalités strictement économiques, à s'engager plus fortement en matière de responsabilité sociale et environnementale.

En matière d'aménagement du territoire (6 et 7), la vision des actifs interrogés donne du crédit à l'idée qu'avec le développement du *home office* et des tiers-lieux de proximité, la recherche d'une qualité de vie en dehors des grandes métropoles, les villes moyennes et petites auront leur carte à jouer, avec des enjeux incontournables, celui de la mobilité et des transports et celui de la technologie (fibre, 5G).

L'ouverture d'esprit à d'autres types de contrats de travail (3), laisse à penser que ce modèle déjà observé dans le GAFA Land et encore plus dans le Randstad, est loin d'être une utopie pour les actifs.

Les deux tendances relatives à la technologie (8 et 9) ne font clairement pas rêver, les métropolitains se rassurent en pensant que ces scénarios auront peu de chance d'advenir, jetant ainsi une pierre dans le jardin des thuriféraires de la technologie !

La principale originalité des Franciliens est qu'ils se projettent, plus que les autres, dans un avenir qui privilégierait les espaces de travail orientés sur le bien-être et l'écoresponsabilité, avec *des entreprises dans les centres villes et les employés en périphérie* (6) ce qui n'est pas surprenant au regard du goût des Français pour le logement individuel avec jardin, renforcé par les confinements de ces deux dernières années. L'ouverture d'esprit des Parisiens à la tendance *travailleurs indépendants et contrats-multi-employeurs* (3) est surprenante, quand on connaît l'attachement français au CDI, qui plus est pour les emplois dits à statuts.

Le plus surprenant peut être, est la proximité de la vision d'avenir des actifs de toutes les métropoles, à l'exception de Singapour. Contrairement à ce qu'on aurait pu penser, les actifs de Paris et du GAFA Land expriment les mêmes aspirations pour une société qui privilégierait *les espaces de travail orientés vers le bien-être et l'écoresponsabilité* (4 et 5), avec *plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs* (3), dans le cadre d'un modèle urbain basé sur les entreprises situées en centre-ville et les employés en périphérie. Seule différence, les actifs du GAFA Land sont plus enclins à penser que ces tendances se développeront, traduisant une vision plus dynamique que celle de notre vieux continent.

On retrouve également en commun pour Paris, Londres et le GAFA Land, les trois tendances du quadrant « optimiste » (4, 5 et 6) : *les espaces de travail orientés sur le bien-être, les espaces de travail écoresponsables et les entreprises dans les centres villes et les employés en périphérie*.

Avec une hiérarchie différente, on retrouve en commun pour Paris et le Randstad les quatre mêmes tendances souhaitées et probables (3, 4, 5 et 6) : *les espaces de travail orientés sur le bien-être, les espaces de travail écoresponsables, plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs, et enfin, les entreprises au centre-ville et les employés à la périphérie*.

Reste la relative singularité de Singapour avec un optimisme plus fort qu'ailleurs, qui s'illustre par le fait que quand les Singapouriens souhaitent fortement un scénario, ils pensent également qu'il a de fortes probabilités de se réaliser. C'est le cas pour les deux tendances (4 et 5) de la qualité des espaces de travail, pour lesquels ils sont plus nombreux à penser qu'elles se réaliseront, qu'à les souhaiter. C'est également le cas pour les trois tendances (1, 2, 8) des *horaires de travail flexibles (y compris le week-end)* ; *tout le monde en télétravail* ; *des postes de travail ergonomiques et connectés* pour lesquels les Singapouriens sont plus nombreux que les autres à penser qu'elles se développeront. Dans le domaine de l'aménagement du territoire, il y a une inversion de hiérarchie par rapport à toutes les autres aires. En effet, les Singapouriens sont nettement plus nombreux que les autres métropolitains à souhaiter la tendance 7 *les travailleurs et les entreprises quitteront les grandes villes* et à penser qu'il est probable qu'elle se développera, ce qui peut traduire l'idée que, plus que les autres, ils soupçonnent leurs employeurs d'avoir envie de quitter les métropoles, aux coûts devenus inabornables, pour des lieux moins onéreux.