

PROCHAIN ARRÊT

LA SÉRIE
PROSPECTIVE
DE KEOLIS



Henry Jones et la dernière pointe

Du clocher à l'algorithme

Comment le travail a fabriqué les pointes de trafic, et comment l'IA va les effacer

Les trois horloges : de la cloche à l'algorithme

Chaque civilisation a structuré ses déplacements autour d'un métronome dominant. Comprendre l'origine des « bosses de chameau » – ces pics de fréquentation matin et soir qui dimensionnent encore aujourd'hui l'intégralité des réseaux de transport public – suppose de remonter aux trois grandes horloges qui ont successivement rythmé la vie collective. C'est dans cette archéologie du temps social que se cache la clé de leur disparition annoncée.

L'horloge du clocher : le temps de la terre et du sacré

Pendant des millénaires, le rythme de la vie a été dicté par deux forces : le soleil et le sacré. Mais contrairement à l'idée reçue d'un paysan oisif l'hiver, le monde préindustriel ne connaissait pas de temps mort – il connaissait des temps différents. À la belle saison, on était dehors : labours, semailles, moissons, vendanges. Le travail était intense, physique, calé sur la durée du jour. Les journées de seize heures n'étaient pas rares en été. En hiver, on ne s'arrêtait pas : on changeait de production. Les longues soirées à la lueur de la chandelle étaient consacrées à une proto-industrie domestique d'une richesse considérable. Les paysans tressaient des paniers, tissaient des étoffes, filaient la laine, fabriquaient des sabots, cousaient des vêtements, réparaient des outils. Ce n'était pas de l'artisanat de loisir : c'était un système économique à part entière.

Par-dessus cette organisation saisonnière, le temps religieux posait une grille – mais une grille souple. Les heures canoniales – matines, laudes, prime, tierce, sexte, none, vêpres, complies – structuraient la journée bien avant l'invention de l'horloge mécanique. Le dimanche imposait le

repos, mais chaque famille organisait le reste de sa semaine à sa manière. Il n'y avait pas de « pointe » au sens moderne : il y avait des saisons de mouvement et des saisons d'immobilité. Les déplacements étaient diffus, locaux, dictés par la nature et la coutume – pas par un sifflet.

L'horloge de l'usine : naissance de la bosse de chameau

L'industrialisation invente un rapport au temps radicalement nouveau. La machine tourne à cadence constante ; l'ouvrier doit s'y plier. Le sifflet de l'atelier remplace le clocher. L'horloge pointeuse remplace le soleil. Pour la première fois dans l'histoire, des centaines de milliers de personnes doivent se trouver aux mêmes endroits à la même heure. Ce n'est plus la tâche qui définit le rythme – c'est le rythme qui définit la tâche. Les horaires de pointe – 7 h-9 h, 17 h-19 h – ne sont pas un phénomène naturel. Ce sont les stigmates d'un mode de production. Le fordisme accélère définitivement le processus en inventant l'**interdépendance absolue**. Sur une chaîne de montage, chaque ouvrier exécute une micro-tâche qui conditionne le travail de tous les autres. Si un seul maillon manque, la chaîne s'arrête. L'ouvrier de la station 14 ne peut pas décider de travailler à 10 h au lieu de 7 h parce que les stations 13 et 15 l'attendent. L'usine fordienne est un organisme où chaque individu est absolument indispensable au travail de l'autre, à la minute près. La pointe de trafic n'est pas un inconfort : c'est une nécessité structurelle de ce modèle de production.

Le travail définit alors tout le reste. Les vacances d'été ? Elles coïncident avec la fermeture des usines (août). Le week-end ? Il naît de l'arrêt des machines. Les horaires scolaires ? Ils calquent ceux des parents ouvriers. Tout, du réveil au coucher, de septembre à juillet, du lundi au vendredi, est ordonné par la logique de production. Et tout le monde fait la même chose au même moment – non plus parce que Dieu l'ordonne, mais parce que la chaîne l'exige.

L'horloge de l'algorithme : vers la dissolution des pointes

L'ère numérique, accélérée par la pandémie de 2020, fissure le modèle industriel. Mais les bosses de chameau n'ont pas disparu. Elles se sont déplacées, concentrées sur certains jours, atténuées sur d'autres.



Les contraintes sociales – et d’abord les horaires scolaires – maintiennent un squelette de pointes. Pour saisir l’ampleur de la mutation en cours, il faut examiner une donnée fondamentale : l’assiduité au bureau dans les métropoles mondiales s’est stabilisée à un niveau 25 % à 30 % inférieur aux normes pré-pandémiques.

Mais la rupture la plus profonde ne réside pas dans le télétravail lui-même. Elle réside dans ce qu’il révèle : la fin de l’interdépendance fordienne. Si un développeur peut coder à 3 h du matin et soumettre son travail à un agent IA qui le révisera à 6 h, si une consultante peut envoyer sa présentation à 22 h et recevoir le retour de son client à 7 h via un assistant automatisé, alors la chaîne de montage intellectuelle se brise. L’ouvrier de la station 14 n’a plus besoin d’attendre celui de la station 13, parce qu’un agent logiciel assure la continuité entre les deux. Et si l’interdépendance s’affaiblit, la nécessité de la synchronisation s’effondre avec elle.

Les cinq moteurs techniques de la dissolution des pointes

La question n’est plus de savoir si les bosses de chameau vont s’aplatir, mais à quelle vitesse et par quels mécanismes. Cinq forces convergentes, chacune insuffisante isolément, dessinent ensemble un scénario de dissolution d’ici 2045.

1. L’IA agentique et la désynchronisation du travail intellectuel. Le concept de « Super-agence » (*Superagency*, McKinsey 2025) définit un état où l’individu, augmenté par des systèmes d’IA agentiques, voit ses capacités de création et de décision démultipliées. D’ici 2045, l’IA ne sera plus un assistant conversationnel. Les systèmes agentiques – capables de planifier, exécuter et superviser des chaînes d’actions complexes – assureront la continuité productive 24h/24. McKinsey estime le potentiel de gain de productivité à **4 400 milliards de dollars** pour les seuls cas d’usage de l’IA générative.

Pour comprendre ce que cela signifie concrètement pour les rythmes de travail, la comparaison avec la Bourse est éclairante. Pendant des siècles, la Bourse était un lieu physique : un parquet, une corbeille, des agents de change qui criaient des ordres entre 10 h et 17 h. La digitalisation et l’automatisation ont fait éclater ce modèle. Le parquet a disparu, les algorithmes passent des ordres en microsecondes, et pourtant **il n’y a jamais eu autant d’activité boursière dans l’histoire**. Elle s’est simplement déconcentrée dans le temps et dans l’espace : les marchés tournent 24 heures sur 24 à travers les fuseaux horaires et les opérateurs humains n’interviennent plus que pour superviser, recalibrer, décider aux moments critiques. Le même schéma va se reproduire dans la plupart des métiers intellectuels.



Un juriste ne rédigera plus un contrat de bout en bout pendant huit heures d’affilée. Son agent IA produira un premier draft à 3 h du matin, le juriste le révisera à l’heure qui lui convient, l’agent intégrera les corrections et préparera la version suivante. Un architecte ne passera plus sa journée à dessiner des variantes : son agent en produira vingt pendant la nuit, et l’architecte sélectionnera la meilleure au petit-déjeuner.

La subordination de l’humain à l’agent artificiel aura toujours de la valeur – c’est l’humain qui valide, qui décide, qui oriente –, mais elle sera moins continue et surtout moins synchrone. Les temps de supervision humaine, de redéfinition stratégique, de décision d’orientation pourront dépendre beaucoup plus de la volonté de l’individu que de l’agenda collectif.

Il existe cependant un scénario plus sombre. Si les systèmes agentiques deviennent très autonomes, mais restent faillibles, ce sont les moments où l’humain doit reprendre la main ou trancher qui imposeront les rythmes – et ces moments seront imprévisibles. Le travail se transformera alors en **supervision permanente** : un état d’alerte où le travailleur doit pouvoir intervenir à n’importe quel moment, comme un pilote d’avion en mode automatique qui reste aux commandes au cas où. Mais même dans ce scénario, la pointe de trafic classique disparaît : si l’alerte peut sonner à 4 h comme à 14 h, il n’y a plus de raison pour que tout le monde soit au bureau à 9 h.

L’équation de la demande de travail proposée par Acemoglu et Restrepo (*Journal of Political Economy*, 2020) capture cette tension : l’effet de déplacement – destruction d’emplois synchronisés – s’oppose à l’effet de productivité – création de nouvelles activités désynchronisées. Un robot supplémentaire pour mille travailleurs réduit le ratio emploi-population de **0,2 point de pourcentage** et les salaires de **0,42 %**. Mais les données actuelles montrent que les cadres supérieurs sous-estiment massivement l’adoption de l’IA (**4 % perçu vs 12 % réel** d’utilisation intensive). Cette « transformation silencieuse » confirme que la désynchronisation est déjà en cours, avant même d’être théorisée.



La population active se répartit déjà en quatre archétypes face à cette mutation : les Bloomers (39 %, optimistes itératifs), les Gloomers (37 %, sceptiques régulationnistes), les Zoomers (20 %, accélérationnistes) et les Doomers (4 %, fondamentalement opposés).

2. La robotisation des services et la naissance du monde

24/24. Les robots cuisiniers, les dark stores automatisés, les micro-livreurs autonomes, les caisses sans personnel ne font pas que remplacer des employés : ils abolissent la notion même de « créneau ». Quand un restaurant robotisé sert un curry à 3 h du matin au même prix qu'à 19 h, la contrainte de se déplacer « avant la fermeture » disparaît. Quand un colis est livré à 4 h du matin dans un casier connecté, la nécessité de « passer au bureau de poste avant 17 h » s'évanouit.

Les implications vont bien au-delà de la livraison. Pourquoi un magasin de vêtements ne serait-il pas ouvert 24 heures sur 24 si des robots peuvent accueillir les clients — qui seront parfois eux-mêmes d'autres robots envoyés faire des courses pour leur propriétaire —, assurer le réassort des rayons, gérer l'encaissement, nettoyer les surfaces, avec une supervision humaine minimale et ponctuelle ? Pourquoi une administration ne recevrait-elle pas les usagers à 22 h si un agent IA peut traiter 80 % des demandes et qu'un fonctionnaire de garde supervise le reste en télétravail ? Chaque service qui bascule en continu supprime un motif de déplacement synchronisé et ajoute un motif de déplacement désynchronisé. Le volume total de déplacements ne diminue pas nécessairement — il s'étale.

Le même raisonnement s'applique aux réseaux de transport eux-mêmes. Pourquoi réduire l'offre la nuit si la conduite est autonome ? Un véhicule autonome n'a pas de surcoût horaire. Il ne fatigue pas à 2 h du matin. Il n'a pas de convention collective qui impose une prime de nuit. Le coût marginal d'une course à 4 h est identique à celui d'une course à 8 h. L'argument économique historique qui poussait les opérateurs à concentrer l'offre sur les pointes — le coût du conducteur — s'effondre. Et si l'offre de transport devient permanente, elle autorise et encourage une vie permanente. L'hiver, un travailleur libre de ses rythmes pourrait parfaitement décider de travailler la nuit et de profiter des maigres heures de lumière naturelle pour ses activités personnelles, sa famille, son sport. On reviendrait alors, par un détour technologique, à la logique du paysan préindustriel : adapter son rythme à la lumière et à ses besoins, pas à la machine.

3. Le microshifting et la fragmentation des trajets domicile-travail.

Le microshifting — la capacité pour un travailleur de choisir ses blocs d'activité sur la journée — est le mécanisme le plus directement lié à la disparition des pointes. **65 % des travailleurs** se déclarent intéressés par ces blocs de travail

non linéaires (*Owl Labs, 2025*). Un parent en garde alternée pourrait décider de concentrer ses journées de travail intense sur les semaines où ses enfants ne sont pas là — dix heures par jour, quatre jours sur cinq —, et de travailler en mode léger les semaines de garde, avec des blocs courts calés sur les horaires scolaires. Ce type d'organisation, impensable sur une chaîne de montage fordienne où chaque ouvrier est un maillon indispensable, devient naturel dès lors qu'un agent IA assure la continuité productive entre les blocs. La différence fondamentale avec le modèle fordien est là : si une partie des tâches est assumée par des robots ou des agents, les humains peuvent organiser leur temps selon leurs goûts et leurs contraintes, donnant potentiellement naissance à une **révolution des rythmes du travail**.

4. Le véhicule autonome et la mobilité permanente.

La mobilité autonome partagée (robotaxis, navettes sans conducteur) transforme l'économie de la desserte. Un bus nécessite un conducteur dont le coût horaire varie peu entre pointe et creux. Un véhicule autonome fonctionne à coût marginal quasi constant 24h/24. La ville de 2045 ne sera plus un lieu où l'on est contraint de se rendre pour travailler, mais — selon la formule de McKinsey — « un espace où l'on choisit de se retrouver pour créer et se connecter ». Les quartiers mixtes où l'on peut vivre, travailler et consommer sans pendulaire quotidien dessinent le concept de « surbain » (*suburban urbanism*) : des banlieues densifiées en pôles de services locaux, réduisant structurellement la nécessité de rejoindre le cœur historique aux mêmes heures que tout le monde.





5. L'école, ultime verrou de la synchronisation. Dans ce paysage de désynchronisation progressive, une institution résiste : l'école. C'est, structurellement, le rythme exact de l'usine du XIX^e siècle. Et cette résistance n'est pas un archaïsme irrationnel. Elle répond à un besoin fondamental que ni l'IA ni la robotique ne peuvent satisfaire : le besoin de vie sociale des enfants. Un adulte peut travailler seul chez lui avec un agent IA et se sentir productif. Un enfant ne peut pas apprendre seul devant un écran et se sentir épanoui. L'apprentissage est un phénomène fondamentalement social. Il nécessite l'interaction avec des pairs, la confrontation avec un adulte référent, le jeu, le conflit, la cour de récréation. Un tuteur IA peut adapter les exercices au rythme de l'élève — mais il ne remplace pas le professeur qui détecte un mal-être, le camarade qui provoque un éclat de rire, la sortie scolaire qui ouvre un horizon. La nécessité de garder un enseignant — un humain, physiquement présent, dans une salle, face à un groupe — reste le dernier consensus social absolu. Et tant que ce consensus tient, l'école impose un rendez-vous collectif fixe, à heure fixe, à un âge où l'on ne décide pas de son emploi du temps.



Le récit

Lundi, Northern Beaches, 2045

6 h 50 — Le réveil. Le réveil sonne. Puis il sonne encore. Puis il sonne une troisième fois. Henry Jones a quatorze ans et il déteste le matin. Pas le matin en général — le matin d'école. Le samedi, il se lève à 7 h de lui-même pour aller surfer avec son père à Curl Curl. Mais le lundi, son corps refuse. L'application scolaire a calculé qu'il lui faut exactement 48 minutes entre le lit et le portail du lycée de Brookvale, en comptant le petit-déjeuner, le brossage de dents et la marche jusqu'à l'arrêt B-Line de Dee Why. Elle a fixé l'alarme à 6 h 50. Henry trouve que c'est de la cruauté algorithmique.

Indiana, le golden retriever de la famille, dort en boule au pied du lit. Lui n'a pas d'horaire. Il se lève quand il entend le mot « promenade » ou le bruit du distributeur de croquettes automatique, qui se déclenche à 8 h, 13 h et 19 h. Indiana a la vie la plus désynchronisée du foyer et probablement la plus heureuse.

La maison est plongée dans le noir. Personne d'autre n'est debout. Henry descend pieds nus dans la cuisine, guidé par la veilleuse du plan de travail. Le robot préparateur — un modèle compact, devenu aussi banal qu'un micro-ondes — a découpé des fruits, toasté du pain et versé un jus de mangue dans un

verre identifié par la puce de son bracelet. Coût total : 1,20 dollar australien, livraison des ingrédients frais incluse depuis le dark store automatisé de Warringah. Henry mange debout, les yeux mi-clos, en regardant par la fenêtre les rues vides de Dee Why. Pas une voiture. Pas un piéton. À cette heure-là, la ville appartient encore aux robots de nettoyage qui finissent leur tournée et aux dernières livraisons automatiques.

« Henry mange seul. C'est normal. Ses parents dorment. Toute la ville dort. Il est le seul être humain éveillé dans un rayon de cent mètres, et il a cours dans une heure. »

7 h 02 — La mère. En réalité, Henry n'est pas tout à fait le seul humain éveillé. Sarah Jones pousse la porte d'entrée au moment exact où Henry finit son toast. Elle rentre de ses courses. Sarah fait ses courses à 4 h du matin. Elle aime quand la ville est calme. C'est devenu sa routine depuis trois ans, quand elle a découvert que les magasins du centre commercial de Warringah — ceux qui restent — tournaient désormais 24 heures sur 24, tenus par des robots de service avec une supervision humaine minimale. Un vigile. Un technicien de maintenance. C'est tout.

Sarah est attachée aux vrais magasins. Elle aime toucher les tissus, retourner une étiquette, comparer deux nuances de bleu sous un néon. Elle prend son temps. Elle essaie des choses qu'elle ne commanderait jamais en ligne. Elle est une des rares à faire cela : presque tout le monde achète désormais en ligne, livré en moins d'une heure par les micro-livreurs autonomes. Les magasins physiques qui survivent se sont spécialisés dans l'expérience sensorielle — le toucher, l'essayage, la découverte — et ils fonctionnent la nuit comme le jour, parce que les robots qui les tiennent ne dorment jamais.



Sarah en est la cliente idéale : celle qui vient à 4 h du matin pour palper un lin japonais et repartir avec un chemisier qu'aucun algorithme de recommandation ne lui aurait suggéré.

Elle pose ses sacs sur le comptoir de la cuisine. « T'es prêt ? » Henry grogne. Sarah s'assoit en face de lui. Ces vingt minutes du matin — entre 7 h et 7 h 20, entre le retour de Sarah et le départ d'Henry — sont devenues leur rituel. Le seul moment de la journée où la mère et le fils se croisent physiquement et consciemment. Sarah reviendra de ses courses puis ira se coucher vers 8 h. Elle dort généralement jusqu'à 15 h. Quand Henry rentrera du lycée, elle sera réveillée depuis peu.

« Tu m'as pris le chargeur que j'avais demandé ? », demande Henry. Sarah fouille dans un sac et en sort un câble. « Il était en rayon. Trois dollars. Le robot m'a même demandé si je voulais une garantie étendue, à 4 h du matin. » Ils rient. Indiana, réveillé par les voix, descend l'escalier en agitant la queue.

7 h 38 — L'arrêt. Henry court. Il est en retard. Il est toujours en retard. Le panneau d'information à l'arrêt B-Line de Dee Why affiche « Next B1: 2 min ». C'est l'heure de pointe — si l'on peut encore appeler ça une pointe. Le bus arrive, jaune et bleu, double-decker MAN à impériale. Henry monte. Le pont supérieur est plein. Mais il n'est peuplé que d'adolescents. Des uniformes, des sacs à dos, des écouteurs, des écrans. Pas un seul adulte.

Il n'y a plus d'adultes dans le bus de 7 h 38. Plus aucun. Ils préfèrent se lever plus tard, partir plus tard, ou ne pas partir du tout. Le bus de 7 h 38 est devenu un bus scolaire de fait — sans en porter le nom. Le conducteur est un logiciel. L'écran de sécurité affiche un message automatique : « *Passengers under 16: please remain seated on the upper deck.* » Henry reconnaît deux filles de sa classe et un garçon de l'année supérieure qui regarde une vidéo sans écouteurs. Personne ne lui dit rien. Il n'y a pas de conducteur pour le faire.



Henry est la seule personne de sa famille à avoir un horaire fixe. Le seul à devoir être quelque part à une heure précise, cinq jours par semaine, quarante semaines par an. Le seul à subir la bosse de chameau. Il est, sans le savoir, le dernier ouvrier de la maison.

10 h 15 — Le père. Étienne Jones se lève vers 10 h. Il n'a jamais été du matin. Avant, ça posait problème. Maintenant, c'est un avantage compétitif. Étienne est responsable marketing et prospective chez Keolis Downer Northern Beaches, en poste à Sydney depuis trois ans. Son premier rendez-vous de la journée est un call avec l'équipe Neolis à Paris, calé à 11h heures de Sydney — minuit à Paris —, mais son homologue parisienne travaille aussi en décalé et ils ont trouvé ce créneau qui arrange tout le monde.

Étienne prend un café, sort Indiana pour une courte promenade dans la rue — les trottoirs sont déserts, la ville appartient aux livreurs autonomes et aux quelques promeneurs désynchronisés comme lui — et s'installe devant son écran à 10 h 40. Avant le call, il lance une instruction à son agent IA : « Propose-moi vingt concepts créatifs pour la prochaine campagne de sensibilisation à destination des scolaires. Sujet : le comportement des élèves dans les bus autonomes quand il n'y a plus de conducteur humain à bord. Ton : bienveillant mais ferme. Format : affiche + message audio intégré aux écrans de bord. Deadline : quand je reviens du surf. »

Le call avec Paris dure quarante-cinq minutes. Étienne présente l'avancement de son document stratégique — *From Camel Humps to Flat Lines — The Case for Permanent Frequency on the B-Line*. Les données de fréquentation montrent une érosion continue des pics depuis vingt ans. Le mardi-jeudi reste légèrement plus chargé que le reste de la semaine, mais l'écart se réduit d'année en année. Le vendredi est devenu un jour « *off-peak* » de fait, depuis la fin des années 2020. Les week-ends gagnent en fréquentation. La nuit, le service BN1 attire de plus en plus de travailleurs de la santé, de la logistique, de la maintenance des data centers, des cadres qui préfèrent surfer la journée et travailler la nuit, ceux qui se rendent aux spectacles, dans les bars ou dans les magasins.

La conclusion d'Étienne tient en un graphique peaufiné sur trois mois de données billettiques : si la tendance se poursuit, d'ici 2048, la différence entre la pointe et le creux ne justifiera plus l'écart de fréquence actuel. Les bus à impériale MAN de la B-Line ont une capacité de 100 passagers. En pointe, le taux de remplissage moyen est de 78 %. En creux, il tombe à 60 %. Mais la pointe ne dure que 90 minutes par sens de circulation, tandis que le creux couvre le reste des 24 heures. Étienne propose à Transport for NSW de basculer vers une fréquence unique de 5 minutes, 24 heures sur 24. Le seuil de perception d'un service « toujours là » se situe autour de cinq minutes dans les enquêtes de satisfaction. C'est le niveau auquel un usager cesse de consulter les horaires. C'est, dans le vocabulaire Keolis, la permanence d'attractivité de l'offre.



12 h 00 – Le surf. Le call terminé, Étienne enfle une combinaison, attrape sa planche et marche jusqu'à la plage de Dee Why. Il est midi. L'eau est à 19 degrés. Le line-up est clairsemé – quelques retraités, deux coaches de surf avec leurs élèves, un type en combi intégrale qui parle tout seul (oreillette de conf call, probablement). Étienne surfe pendant une heure et demie. Il ne consulte pas son téléphone. Il n'en a pas besoin. Son agent travaille, répond aux mails les plus simples, classe les plus importants en attendant son retour.

Quand Étienne rentre chez lui vers 13 h 30, les cheveux encore mouillés, 22 propositions créatives l'attendent sur son écran. L'agent a généré des visuels, des accroches, des déclinaisons par tranche d'âge, des variantes en anglais et en mandarin pour les lignes à forte population sinophone. Étienne parcourt les propositions en dix minutes. Il en élimine seize immédiatement – trop gentilles, trop scolaires, trop prévisibles. Il en retient deux. La première montre un bus vide avec un message sobre : « *This bus has no driver. It still has rules.* » La seconde est plus audacieuse : une caméra de bord filme un adolescent debout sur la banquette du haut et le bus freine automatiquement avec un message d'alerte : « *Autonomous doesn't mean unsupervised.* » Étienne demande à l'agent des modifications : adoucir le ton de la seconde, ajouter une version avec humour pour les 12-14 ans, tester une déclinaison KleeWee (le réseau social le plus populaire chez les adolescents, TikTok étant plutôt pour ceux de son âge. Il lance la commande et referme l'écran.

15 h 15 – Henry. Henry rentre du lycée par le B1 de 15 h 05. Le bus est à nouveau peuplé exclusivement d'uniformes scolaires – le pic de sortie. Les services de bus scolaires dédiés du réseau Keolis Downer sont tous en circulation simultanément, comme une armée fantôme qui n'apparaît que deux fois par jour. Étienne l'attend. Il a libéré son après-midi pour ça. Ils passent deux heures ensemble : devoirs, goûter, promenade d'Indiana au parc de Dee Why, discussion sur le match de rugby du week-end. Henry raconte qu'un garçon de sa classe a essayé de désactiver le système de surveillance du bus autonome avec une application pirate. Le bus s'est garé automatiquement sur le bas-côté et a refusé de redémarrer pendant onze minutes. « Tout le monde était furieux contre lui. » Étienne prend note mentalement. Une campagne de sensibilisation ne sera pas de trop.

15 h 30 – L'atelier. Sarah s'est réveillée vers 15 h. Elle a brièvement croisé Étienne dans la cuisine – il préparait un café, elle sortait du lit. Vingt minutes de conversation debout avant qu'il file au bureau. Sarah est artisan. C'est comme ça qu'elle se définit, même si son atelier ressemble davantage à un petit centre de production qu'à un tour de potier. Elle conçoit de la vaisselle – des pièces uniques, des séries limitées, des assiettes qu'on commande quand on en a assez de la céramique industrielle identique produite par milliers par les usines robotisées. Son agent IA l'aide à concevoir les designs personnalisés pour ses clients. Chacun d'entre eux passe un moment avec un agent de Sarah pour définir ses goûts et ses envies. Parfois ses clients envoient leurs propres agents qui connaissent parfaitement leurs goûts. Une fois qu'elle a les données, elle esquisse une idée, l'agent génère des variantes, elle affine, il calcule les contraintes de cuisson et les dosages d'email. Trois robots dans l'atelier – un petit local aménagé dans le garage – réalisent les commandes : modelage, émailage, cuisson. Un quatrième, un livreur autonome compact, emporte les pièces finies au centre de distribution de Brookvale une fois par jour.

Aujourd'hui, Sarah travaille sur une série d'assiettes inspirées des coraux de la Grande Barrière. Elle a validé le design la veille. Les trois robots sont en production depuis 6 h du matin. Sarah n'a rien eu à faire : ils suivent le programme. Elle se prépare un thé, s'installe dans le salon et enfle son casque de réalité virtuelle. GTA 9 vient de sortir. Sarah est complètement accroc. Le jeu reconstitue un Los Angeles de 2055 en réalité mixte, avec des véhicules autonomes qu'on peut pirater et des missions de sabotage industriel dans des dark stores. C'est d'un mauvais goût total. Sarah adore.

Elle est plongée dans une course-poursuite entre deux entrepôts automatisés quand une notification interrompt sa partie. C'est le robot n° 2 de l'atelier, celui qui gère l'émailage. Il s'interroge sur le motif exact qu'elle veut atteindre sur la quatrième assiette de la série. La texture de corail demandée est ambiguë : l'agent hésite entre un motif en relief prononcé, fidèle au scan 3D du corail original, et une version lissée, plus confortable au toucher.



Sarah retire le casque, regarde les deux rendus sur l'écran de l'atelier, hésite trois secondes. « Le relief. Toujours le relief. On ne mange pas du corail, on le regarde. » Elle dicte deux instructions complémentaires sur la teinte de l'email — « plus opalin, moins turquoise » — et retourne à sa partie. Le temps total de travail productif de Sarah dans la journée : quarante-cinq minutes de supervision et de décision. Mais ses robots auront modelé un service complet, émaillé un autre, cuit un troisième et emballé un quatrième. Son chiffre d'affaires mensuel est de 8 200 dollars australiens. Elle ne s'est jamais considérée comme une patronne. Elle dit : « Je suis une artisan qui a trois robots et beaucoup de temps libre. »

17 h 30 — Le bureau. Étienne embrasse Henry, laisse Indiana aux soins du robot distributeur de croquettes, et part au bureau de Keolis Downer à Brookvale. Il prend la B-Line de 17 h 25. Le bus est à moitié vide. Quelques travailleurs de la santé en tenue, un livreur humain qui préfère encore le bus au vélo électrique, deux seniors. Pas un seul étudiant. Pas un seul cadre en costume. Le temps où la B-Line de 17 h était une rame de métro debout est révolu.

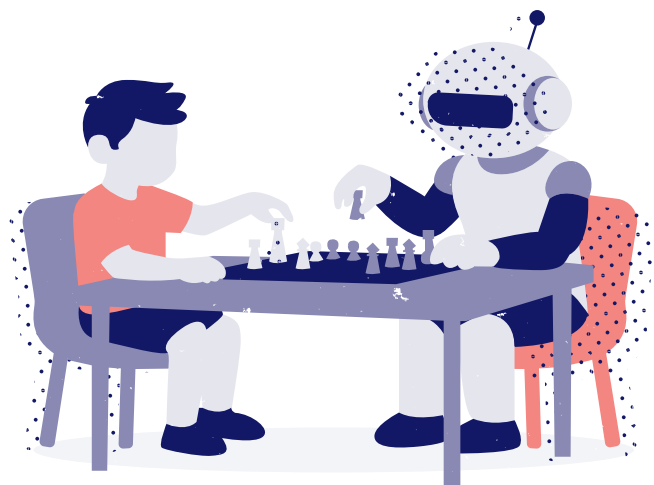
Étienne travaille au bureau de 18 h à 23 h. Il aime ces heures-là. L'open space est calme, l'éclairage tamisé, les collègues présents sont ceux qui, comme lui, préfèrent la concentration du soir à l'agitation du matin. Il finalise sa présentation pour la réunion de jeudi avec Transport for NSW. Il revérifie le graphique d'érosion des pics généré par son IA. La courbe est éloquent : depuis 2020, l'amplitude entre la pointe et le creux s'est réduite de 60 %. En miroir de cette tendance, il veut ensuite montrer un cas historique trouvé dans les archives internes de Keolis. En 2012 à Rennes, l'opérateur — déjà Keolis — avait travaillé avec le Bureau des Temps de la métropole et l'Université Rennes 2 pour décaler de seulement 15 minutes les horaires de cours de 8 000 étudiants. Résultat : 17 % de baisse de la charge des rames de métro à l'hyperpointe, sans aucun investissement en matériel. La proposition : une fréquence unique de cinq minutes, 24h/24, permanente, rendue possible par l'électrification de la flotte et la conduite autonome de niveau 4 sur la moitié du parc. C'est le vieux rêve keolien de la permanence d'attractivité de l'offre à son niveau le plus abouti, un message marketing ultrasimple, un produit adapté aux rythmes de vie de tous. Il est content de la proposition qu'il pourra faire à son AOM.

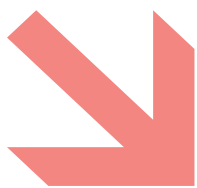
Il vérifie les variantes de la campagne scolaire que son agent a retravaillé. Il répond à quelques messages de l'équipe parisienne qui commence sa journée, ils sont très enthousiastes du projet sur la ligne B. Il rentre chez lui par la B-Line de 23 h 10.

19 h 00 — Le dîner. Sarah et Henry dînent ensemble. Le robot préparateur a cuisiné un pad thaï aux crevettes — la recette préférée d'Henry, celle qu'il a programmée lui-même dans le système. Indiana dort sous la table. Après le repas, Sarah sort un échiquier du buffet du salon. C'est un jeu ancien, en bois, avec des pièces tournées à la main, qu'elle a hérité de son grand-père. Les cases sont usées, le feutre des pions est râpé, le cavalier noir a été recollé deux fois. C'est un des rares objets de la maison qui n'est connecté à rien.

Ils jouent tous les soirs. C'est leur rituel. Henry est de plus en plus fort — il joue aussi contre son tuteur IA, qui lui enseigne les ouvertures classiques avec une patience infinie. Mais il préfère jouer contre sa mère, même quand il perd. L'IA ne soupire pas quand elle perd un fou. L'IA ne raconte pas d'anecdotes sur son grand-père qui jouait aux échecs dans le jardin de Manly. L'IA ne triche pas en déplaçant discrètement un pion quand Henry regarde ailleurs — ce que Sarah fait systématiquement et qu'Henry fait semblant de ne pas remarquer.

Henry se couche à 21 h 30. Sarah retourne à GTA 9. Étienne est encore au bureau. Indiana dort déjà depuis deux heures.





Trois scénarios pour 2045

Chacun son rythme, plus ou moins ensemble

SCÉNARIO BLANC

La symphonie décalée

L'IA éducative a permis de personnaliser les parcours scolaires. Les lycées fonctionnent en trois cohortes horaires (8 h, 9 h, 10 h), choisies par les familles en fonction de leur chronotype. Les « *bell times* » existent toujours, mais ils ne sonnent plus tous en même temps. Le concept de « Super-agence » a tenu ses promesses : la semaine de travail effective est descendue à 30 heures, les bureaux sont devenus des hubs de collaboration, et un revenu de base inconditionnel compense les effets de l'automatisation.

Mobilité : Les bosses de chameau ont disparu. La B-Line fonctionne à fréquence constante de cinq minutes, 24h/24. La flotte totale est réduite de 15 %, mais le taux de remplissage moyen a augmenté de 30 %. La permanence d'attractivité est devenue une réalité opérationnelle.

Vie familiale : La flexibilité horaire a paradoxalement permis de recréer du commun. Étienne cale son premier bloc entre 7 h et 9 h, ce qui libère le déjeuner. Henry, en cohorte de 9 h, prend un petit-déjeuner tranquille avec son père. Le déjeuner est devenu le nouveau moment familial.

Risque : Une société à plusieurs vitesses temporelles que seules les familles organisées savent naviguer.

SCÉNARIO GRIS

Chacun dans sa bulle

Le travail hybride s'est stabilisé autour de 2,5 jours de présence par semaine. Le management par les résultats a remplacé le contrôle visuel. Les adultes vivent sur des rythmes individualisés. Mais l'école n'a pas bougé. Les « *bell times* » de NSW restent fixés à 9 h-15 h. Le pic scolaire persiste et représente désormais 70 % du pic total de fréquentation (contre 40 % en 2025).

Mobilité : La B-Line fonctionne en mode hybride : trois minutes aux heures scolaires, cinq minutes le reste du temps, huit minutes la nuit. Compromis insatisfaisant qui maintient le surdimensionnement. Les « dos de chameau » persistent les mardis et jeudis.

Vie familiale : La maison de Dee Why est un lieu de cohabitation plus que de vie commune. Chacun a son rythme, son écran, son agent IA, son service de livraison. Les repas partagés sont rares. Henry parle plus à son tuteur IA qu'à ses parents en semaine.

Risque : Une érosion silencieuse du lien social. La technologie n'a pas détruit la famille — elle a rendu la solitude moins visible.

SCÉNARIO NOIR

Le repli des horloges

Face à l'anomie sociale et à la montée de l'isolement chez les adolescents, un mouvement politique réclame le retour à la synchronisation collective. Des lois imposent des horaires de travail fixes, des repas scolaires obligatoires, des « heures de déconnexion ». Le dimanche redevient un jour de fermeture commerciale. Une élite de « nomades numériques » vit en marge de ces règles, tandis qu'une vaste classe de travailleurs subit un management algorithmique précaire.

Mobilité : Les bosses de chameau reviennent en force. La B-Line retrouve ses pics à deux minutes et ses creux à huit minutes. La permanence d'attractivité reste un concept théorique. Crise systémique possible des transports publics due à l'effondrement des revenus tarifaires.

Vie familiale : Henry dîne avec ses parents tous les soirs à 19 h — les services de livraison robotisée sont interdits entre 18 h 30 et 20 h pour « préserver le temps familial ». Le résultat est meilleur pour le lien social, mais moins efficient. Henry trouve ça artificiel.

Risque : Une régression nostalgique qui masque la solitude sous une convivialité obligatoire. Fracture territoriale et sociale profonde.



Bibliographie

Travail hybride et transformation urbaine

McKinsey Global Institute, Empty Spaces and Hybrid Places, 2023.

McKinsey, **Superagency in the Age of AI, 2025**. Potentiel IA : 4 400 Mds\$; archétypes Bloomers/Gloomers/Zoomers/Doomers.

Gallup, **State of the Global Workplace**. Répartition hybride/remote/présentiel : 51 %/28 %/21 %.

Owl Labs, **State of Hybrid Work 2025**. Microshifting : 65 % des travailleurs.

Acemoglu, D. & Restrepo, P., **Robots and Jobs**, Journal of Political Economy, 2020.

Institut Paris Région, **Le mass transit à l'heure du télétravail, 2023**. Fréquentation IDF : 80-85 % pré-Covid.

Haut-Commissariat au Plan, Les impacts territoriaux du télétravail, 2023.

Haut-Commissariat au Plan, Prospective 2040-2060 des transports et des mobilités, février 2022.

Niccol, A., **In Time**, 2011 – temps comme monnaie.

Thoreau, H.D., **Walden**, 1854 – retrait du temps social.