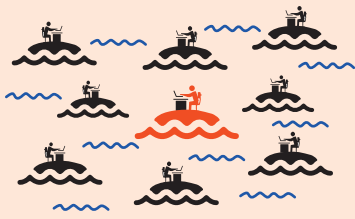


Tendances globales qui affectent le travail





Mon travail et nous

1/7_ **INTRODUCTION** : Le travail au centre de nos organisations individuelles et collectives

2/7_ **Évolution des organisations et de la relation d'emploi**

Entre dynamiques de fragmentation et prise en compte de nouvelles aspirations sociétales, le monde du travail à la recherche de nouveaux repères

3/7_ **Aspirations des professionnels**

Plus de sens pour une meilleure performance, plus d'autonomie pour une meilleure organisation

4/7_ **Transformations numériques**

Des usages numériques toujours plus présents et indispensables au travail, mais aussi aliénants et nocifs pour la santé à long terme... Un regard de plus en plus exigeant posé sur la digitalisation du travail

5/7_ **Santé et conditions de travail**

Une montée en puissance de nouvelles pathologies professionnelles (*burn-out, brown-out*) qui questionne en profondeur le sens et l'organisation du travail. Et pose un défi à la prévention des risques professionnels

6/7_ **Tendances globales qui affectent le travail**

Face à la montée des crises sociales, économiques, technologiques et surtout écologiques, comment le travail et son organisation peuvent-ils contribuer à la résilience des territoires ?

7/7_ **Stratégies et pratiques managériales**

Organiser, arbitrer, contrôler, mais aussi animer, donner du sens et entraîner : les managers super-héros ou forcés des années 2020 ?

Métropole de Lyon - Juillet 2020 / Avril 2021

Prospective du travail : tendances

Commanditaire : Délégation Ressources Humaines & Moyens Généraux/DRSEP

Pilotage : DPDP - service Prospective des politiques publiques

Direction des études : Jean-Loup Molin et Eddy Maaroufi

Études et rédaction : DPDP / réseau de veille prospective

Boris Chabanel, Catherine Debrand, Eve Denjean et Emile Hooge

Conception et réalisation éditoriale : DPDP / Nathalie Joly

Impression : La Métropole de Lyon – 2021

Mise en ligne : www.millenaire3.com

Face à la montée des crises sociales, économiques, technologiques et surtout écologiques, comment le travail et son organisation peuvent-ils contribuer à la résilience des territoires ?

9 fiches tendances

- 1• Emballlement de la métropolisation : travailler, habiter, se déplacer, un triptyque infernal pour les CSP modestes
- 2• Internet, géant aux pieds d'argile : anticiper les risques, mais aussi réduire notre indépendance à Internet ?
- 3• Réinvention du consumérisme : des consommateurs hédonistes ou « responsables », mais toujours hyper-exigeants)
- 4• Relocalisation de la production industrielle et alimentaire : un facteur de résilience des territoires dans un monde globalisé
- 5• Vers un rééquilibrage entre l'utilité sociale et la valorisation des métiers
- 6• Vagues migratoires : repenser nos organisations pour accueillir, insérer, intégrer
- 7• Travailler dans un monde plus chaud : comment s'adapter au stress thermique ?
- 8• Travailler au temps des catastrophes : comment faire face aux risques systémiques ?
- 9• Une descente énergétique subie ou choisie : vers des manières de travailler plus économes ?



à retenir



Les fragilités de nos modes de vie urbanisés, connectés et hédonistes

Les trois premières tendances regroupées dans cette partie pointent les fragilités de nos modes de vie urbanisés, connectés et hédonistes. Concentrées dans les grandes métropoles, la plupart des entreprises et des administrations peinent à offrir des emplois accessibles et adaptés aux conditions de vie et de logement de leurs salariés (fiche 1). Ces mêmes organisations sont devenues très dépendantes des réseaux de communication liés à internet (fiche 2) et sont ainsi

exposées à des risques de pannes, de malveillance ou de restrictions qui pourraient mettre à mal le cœur de leurs activités. Elles entretiennent enfin des rapports avec leurs clients et usagers fondés sur une logique consumériste (fiche 3) qui constitue un formidable stimulant pour innover et améliorer la qualité de leurs offres, mais conduit aussi à privilégier des bénéfices à court terme plutôt que des engagements sociétaux ou écologiques à long terme.



Des crises socio-économiques globales réinterrogent les schémas mentaux et les modèles de développement

Les deux tendances suivantes montrent comment des crises socio-économiques globales réinterrogent les schémas mentaux et les modèles de développement. La crise sanitaire de 2020 a révélé la pertinence de relocaliser une partie de la production (fiche 4) pour sécuriser le fonctionnement de nos entreprises et services publics, remettant en cause le dogme de l'externalisation et de la recherche des coûts

de main d'œuvre les moins chers. Cela conduit, de manière concomitante, à repenser la valeur des métiers en fonction de leur utilité sociale (fiche 5). Au-delà des périodes de turbulence ce questionnement peut amener les organisations à transformer leurs manières de manager et de travailler en fonction de nouvelles priorités ou de nouvelles responsabilités.



Les conséquences possibles sur les organisations de différents scénarios de ruptures plausibles

Enfin, les quatre dernières tendances, esquissent les conséquences possibles sur les organisations de différents scénarios de ruptures plausibles. On peut ainsi anticiper l'arrivée massive de migrants (fiche 6) qui constitueraient d'abord une situation d'urgence à gérer mais aussi des opportunités ou des difficultés à venir pour les entreprises et collectivités sur le territoire d'accueil. Les dérèglements du climat vont entraîner des périodes de canicules plus intenses et plus longues (fiche 7) qui auront un impact direct sur les conditions de travail. Par ailleurs, on devrait subir de plus en plus fréquemment les effets de catastrophes systémiques (fiche 8) qui combinent phénomènes naturels, crises

économiques et mouvements sociaux pour constituer le nouveau contexte dans lequel les organisations devront apprendre à fonctionner. Et enfin, la baisse déjà enclenchée des capacités de production d'une énergie performante et bon marché (fiche 9) pourrait avoir un effet majeur sur la production économique si des technologies alternatives ne sont pas rapidement développées. Sans un tel découplage entre la production et la consommation énergétique, la dynamique de croissance sur laquelle notre économie repose risque d'être mise à mal et l'automatisation de nombreux pans d'activité devra être remplacée par de nouvelles formes de travail humain.

Ces tendances interrogent l'évolution des organisations publiques



Comment traiter de manière juste et équitable les agents qui subissent une crise ou un stress ?

D'abord, on peut souhaiter prendre soin des agents publics qui sont les plus exposés ou les plus fragiles face aux risques évoqués précédemment (stress thermique, catastrophes, pression des usagers, pannes technologiques, etc.) par leur métier ou par leur environnement de travail. Mais ce n'est pas si simple : Comment traiter de manière juste et équitable les agents qui subissent une crise ou un stress ? Faut-il le faire en fonction de leur fragilité initiale, de leur importance dans l'organisation, de leur situation personnelle, etc. ? Et puis, en termes d'allocation de moyens, faut-il se tenir prêt à gérer chaque situation au cas par cas quand le problème survient ? Peut-on anticiper et chercher à améliorer la résilience de chacun ? Ou faut-il plutôt mettre en place des filets de sécurité collectifs pour protéger ceux qui seront fragilisés, qu'ils soient ?



Une collectivité peut-elle se permettre d'investir dans des stocks, des redondances organisationnelles, ou des plans de gestion des risques ?

Ces tendances et ces risques pointent aussi des enjeux de modèle organisationnel. Face à risques systémiques (descente énergétique, défaillances d'internet, etc.) ou des crises sévères mais ponctuelles (pandémies, catastrophes naturelles récurrentes, etc.), les collectivités doivent à la fois assurer la continuité et la qualité des services publics tout en disposant de moyens plus restreints. Face à cette tension, une collectivité peut-elle se permettre d'investir dans des stocks, des redondances organisationnelles, ou des plans de gestion des risques alors même qu'on lui demande chaque année d'être gérée au plus juste, d'optimiser ses investissements et ses dépenses de fonctionnement en ciblant des dépenses qui ont un impact rapide ?



L'innovation *low-tech* ou frugale peut-elle devenir une réalité dans le monde des organisations publiques ?

Comment trouver le bon équilibre entre une gestion efficiente, maîtrisée et pilotée de manière centralisée, et une certaine souplesse dans la manière de travailler ou des fonctionnements décentralisés qui permettent de répondre à des événements imprévisibles et d'improviser parfois des solutions hors-normes ? Comment se doter d'une stratégie d'innovation pour faire progresser les services publics tout en restant sobres dans l'utilisation des ressources (énergétiques, financières et techniques) ? L'innovation *low-tech* ou frugale peut-elle devenir une réalité dans le monde des organisations publiques ou restera-t-elle l'apanage de quelques *geeks* ou d'ONG militantes dans les pays en développement ? Face à un monde plus chaud, sujet à des catastrophes naturelles, une pression migratoire accrue, des pannes technologiques ou énergétiques, etc. la collectivité ne devrait-elle montrer l'exemple par son organisation et le travail de ses agents afin d'infléchir le comportement des habitants et la trajectoire des entreprises de son territoire ? À l'inverse, si elle subit de plein fouet des crises ou des restrictions, ne serait-il pas plus raisonnable pour la collectivité de revoir à la baisse le niveau d'ambition de ses politiques et de ses services, malgré la pression consumériste des citoyens habitants ? Dans tous les cas, ne faudrait-il pas penser de manière conjointe et cohérente l'adaptation des politiques publiques et l'adaptation du management et des ressources humaines ?



Emballlement de la métropolisation : travailler, habiter, se déplacer, un triptyque infernal pour les CSP modestes

La métropolisation, lorsqu'elle s'emballe, entraîne des conséquences négatives sur les habitants et les entreprises : elle a notamment tendance à accroître les distances entre le lieu d'habitation et le lieu de travail et les écarts entre le coût du logement et les revenus du travail. Cela contribue à réduire la qualité de vie des ménages et à affaiblir l'attractivité des emplois concernés. Sans pouvoir agir sur ce type de phénomène, l'enjeu pour un employeur est de pallier ces inconvénients en jouant sur d'autres leviers.



La tendance en bref

La métropolisation est un phénomène complexe qui se caractérise en particulier par une concentration croissante de la population et des activités économiques dans les pôles urbains. La Métropole de Lyon est bien évidemment concernée et son attractivité se mesure depuis 25 ans : +25 % d'habitants dans l'aire urbaine de Lyon, +34 % de résidences principales, et +29 % d'emplois. Ce phénomène soulève un grand nombre d'enjeux en matière d'urbanisme (lutte contre l'artificialisation des sols, création d'une métropole multipolaire, etc.), de politique de logement (production de logements abordables), et de développement économique (production d'une offre foncière diversifiée pour l'industrie et le tertiaire, stratégies d'implantation et de marketing territorial).



Contre-tendances & bifurcations possibles

Avec la crise sanitaire actuelle, le modèle de la densification urbaine est remis en cause par certains : il favoriserait la propagation des virus et rendrait difficile la distanciation sociale pour raisons sanitaires. Faut-il alors remettre en cause la stratégie traditionnelle qui proposait de densifier la ville pour lutter contre l'accroissement des distances domicile-travail, contre l'augmentation de la circulation automobile, contre l'artificialisation des sols, etc. ? Avec la crise économique qui s'annonce et la hausse prévisible du chômage, les marges de négociation des salariés vont se réduire et ils risquent d'accepter des conditions moins favorables en échange d'un emploi. Les inégalités pourraient encore s'accroître entre ceux qui peuvent choisir leur lieu de vie et leur lieu de travail, et ceux qui ne le peuvent pas.



Impacts sur le travail

Si la métropole et ses habitants bénéficient à certains égards de ce modèle de développement, la métropolisation est aussi en crise et génère des dysfonctionnements qui impactent le travail :

- une déconnexion croissante entre les prix de l'immobilier et le revenu des ménages : aujourd'hui, 20 ans de revenus d'un ménage moyen sont nécessaires pour acquérir un T3 dans le parc ancien à Charbonnières-les-Bains comme à Villeurbanne et Vaulx-en-Velin. Ceci incite de nombreux ménages modestes à se loger de plus en plus loin des centres-villes.
- une déconnexion croissante entre le lieu de travail et le lieu d'habitation : 2/3 des actifs qui résident dans le Centre (Lyon et Villeurbanne) y travaillent aussi. 2/3 des actifs qui résident dans les bassins de vie périphériques travaillent dans un autre bassin

de vie que celui de résidence. 25 % des emplois dans la Métropole sont occupés par des actifs venant de l'extérieur. Et ces chiffres sont en croissance depuis 25 ans.

L'accroissement des distances et des temps de trajets quotidiens pèse sur les conditions de travail : augmentation du stress, fatigue, et risques d'accident.

Même si le télétravail se développe de plus en plus (en particulier après cette période de crise sanitaire), un grand nombre de travailleurs ne sont pas concernés, en tout cas pas à temps complet.

La qualité de vie pourrait aussi devenir un critère de négociation des salariés (ou candidats sur un poste) vis-à-vis de l'employeur.

Sur des métiers en tension, le salarié pourrait s'attendre à des

conditions de logement et de transport qualitatives (ou obtenir des compensations en termes de salaire lui permettant de s'offrir la qualité de vie qu'il souhaite).

La crise du logement dans la Métropole lyonnaise est l'un des facteurs que mentionnent les entreprises pour expliquer leurs difficultés de recrutement.

70 % des actifs déclarent qu'ils refuseraient une opportunité professionnelle si cela les obligeait à déménager en occasionnant un surcoût financier.

Par ailleurs, le poids croissant du logement dans le budget des ménages a des conséquences sur la qualité de vie des habitants, mais aussi, plus globalement sur l'activité économique dans certains secteurs de dépenses non-contraintes (loisirs,

alimentation, habillement, culture, etc.). Cette crise du logement a donc des effets indirects sur le travail dans ces secteurs.

Les blocages dans les parcours résidentiels des ménages, pour des raisons de prix, peuvent également devenir un frein à leur mobilité professionnelle et à leur accès à l'emploi. C'est particulièrement le cas pour les catégories de population à bas revenu pour lesquelles les dépenses contraintes liées au logement ont fortement augmenté pour atteindre plus de 50 %.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Face aux difficultés de recrutement et de fidélisation de leurs équipes, les collectivités dans les grandes agglomérations pourraient chercher à faciliter l'accès à des logements de qualité proches des lieux de travail. L'enjeu est de trouver la bonne manière pour un employeur d'accompagner ses agents en matière de logement, sans empiéter sur le champ de la vie privée et domestique.

Par ailleurs, afin de prendre soin de la santé de leurs équipes et de réduire les effets néfastes de trajets quotidiens fatigants et stressants, les collectivités pourraient mener des politiques volontaristes ciblées sur l'amélioration des trajets domicile-travail des agents qui habitent loin. L'enjeu est de mettre en cohérence les politiques publiques de mobilité avec les politiques de gestion des ressources humaines, dans un souci d'exemplarité et d'amélioration de la qualité de vie au travail.



Internet, géant aux pieds d'argile : anticiper les risques, mais aussi réduire notre dépendance à Internet ?

Notre économie s'appuie très largement sur internet pour fonctionner : du commerce à l'industrie en passant par les médias, et même les services aux entreprises ou à la personne. Pourtant, malgré son omniprésence, internet reste fragile et, surtout, une défaillance même temporaire peut avoir des conséquences catastrophiques sur la manière dont on travaille dans nos entreprises et organisations. Comment anticiper ces risques ? Faut-il réduire notre dépendance à Internet ?

La tendance en bref

Une grande partie de nos vies privées et professionnelles se déroulent sur internet : le partage de connaissances et d'informations, les transactions marchandes et financières, les loisirs et les relations sociales, etc. Dans les organisations petites ou grandes, beaucoup de données sont stockées sur le *Cloud*, la communication se passe en ligne (*email*, messageries, visioconférences), et même les activités de production, au bureau comme dans l'usine, sont numérisées. Cette omniprésence d'internet dans nos vies repose sur son efficacité avérée pour accélérer les échanges, optimiser les organisations, et simplifier beaucoup de tâches autrefois fastidieuses. Mais ce système comporte des fragilités :

- 1. Le risque de pannes des infrastructures physiques** (câbles de fibre optique, lignes téléphoniques, satellites, centres de traitement de données) lié à des catastrophes naturelles, des attentats, etc. ;

- 2. La vulnérabilité aux cyberattaques et aux piratages** qui touche les entreprises et les acteurs publics (collectivités, hôpitaux) qui doivent interrompre leurs activités temporairement et risquent même de ne pas pouvoir s'en relever.
- 3. La dépendance à des matériaux qui permettent de fabriquer tous les outils et infrastructures numériques** (tantale, cuivre, lithium, cobalt...). L'accès à ces ressources pose des problèmes éthiques (conditions de travail, travail des enfants, etc.), écologiques (pollutions, coût énergétique de l'extraction), et géopolitiques ;
- 4. La dépendance énergétique** : le numérique « consommerait déjà plus de 10% de l'électricité mondiale, auxquels il faut ajouter le coût énergétique de fabrication des équipements » et son développement pourrait être freiné par des politiques environnementales volontaristes ou des contraintes économiques et physiques liées au pic des

énergies fossiles ;

- 5. Des guerres économiques et des rivalités politico-diplomatiques entre les États ou quelques géants du numérique**, qui peuvent affecter le fonctionnement quotidien de nombreux utilisateurs dépendants d'outils ou de services qu'ils ne maîtrisent pas : changements des normes ou des conditions d'utilisation, boycotts et embargos, etc.
- 6. L'acceptabilité sociale** : la société pourrait passer d'un engouement massif pour les usages d'internet à une forme de rejet aux causes multiples : ondes électromagnétiques, sédentarité, troubles de l'attention, cyberharcèlement, utilisation abusive des données personnelles... Même s'il est difficile d'imaginer une désaffection globale vis-à-vis d'internet, rien ne permet d'exclure des phénomènes de boycott partiels ou simplement un désintérêt pour certains usages.

Contre-tendances & bifurcations possibles

Les fragilités mentionnées pourraient conduire à un effondrement partiel ou total, temporaire ou durable, des usages d'internet. Pourtant le système internet est assez résilient et a déjà beaucoup évolué pour intégrer des pratiques alternatives ou de nouvelles technologies. **Plutôt que des effondrements, on peut donc aussi imaginer une bifurcation vers de nouvelles technologies de communication plus sobres, plus lentes, plus décentralisées,** qui transformeraient radicalement ce réseau. On voit déjà émerger des sites internet « légers » qui utilisent moins de bande passante, des serveurs qui fonctionnent de manière intermittente avec l'énergie solaire, des appareils moins performants mais plus facilement réparables, des réseaux décentralisés ou même asynchrones à l'image des « data mules » qui transportent des données en bus ou en moto, de village en village à travers l'Inde ou l'Afrique.

Impacts sur le travail

Les ruptures ponctuelles d'internet, pannes ou cyberattaques par exemple, entraînent d'abord une interruption du travail et une gestion de crise pour revenir à la normale, réparer ou minimiser les dégâts. Ensuite, ce sont plutôt les stratégies d'anticipation qui peuvent avoir un impact durable sur la manière de travailler : formation sur de nouvelles pratiques, consignes ou normes strictes dans l'usage des outils numériques professionnels, etc. Ces prescriptions peuvent être perçues par les employés comme des contraintes nuisant à leur qualité de vie au travail et à l'agilité de l'organisation. Au-delà de ces aspects matériels, les contraintes sociétales, économiques et énergétiques qui fragilisent internet pourraient également transformer le travail. Les limites qui peuvent s'imposer à la course à l'innovation technologique et au renouvellement accéléré des équipements numériques pourraient entraîner un ralentissement dans les pratiques de travail. Avec des appareils moins performants, les usages

professionnels pourraient se concentrer sur certaines fonctions, considérées comme les plus utiles. **Au lieu d'accélérer l'automatisation, ces tendances pourraient donc redonner de l'importance au travail humain, assisté par des outils plus « low tech »,** etc.

Par ailleurs, face aux risques géopolitiques et économiques, on pourrait assister à une volonté croissante des états, des collectivités et des entreprises de retrouver des marges d'autonomie numériques. **En matière de travail, cela pourrait se traduire par l'embauche de profils capables de développer des systèmes en propre,** d'utiliser des solutions open source, ou de s'adapter au gré des changements.

Enfin, si une bascule s'opérait dans l'acceptabilité sociale d'internet, celle-ci impacterait vraisemblablement les usages d'internet dans la sphère professionnelle. Certains salariés chercheraient par exemple à se préserver, à se déconnecter et à laisser moins de traces sur la toile, ce qui pourrait, finalement, transformer les critères de recrutement, certains métiers nés avec internet, et même la diffusion du télétravail.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Comment les collectivités publiques pourraient-elles se préparer à vivre dans un monde plus incertain, où des aléas comme ceux évoqués précédemment peuvent bousculer la vie quotidienne des habitants et le fonctionnement de toutes les entreprises et organisations du territoire ?

Le premier enjeu est démocratique et participatif : comment embarquer les citoyens et les agents dans l'exploration participative des futurs possibles d'internet, débattre de ceux que l'on juge collectivement souhaitables, et imaginer ensemble des réactions adaptées aux ruptures potentielles du monde numérique qui nous entoure ?

Le deuxième enjeu est celui de la résilience organisationnelle : **comment les collectivités peuvent-elles se préparer à gérer des crises (panne ou cyberattaque par exemple) de manière plus résiliente ?**

Comment peuvent-elles aussi anticiper un scénario de déclin des usages d'internet et mieux s'y préparer sans tirer un trait sur les bénéfices d'internet et les gains d'efficacité apportés par le numérique ?

Le troisième enjeu est stratégique et institutionnel : face à des transitions probables dans les usages d'internet, comment les collectivités peuvent-elles jouer un rôle exemplaire et agir comme des institutions responsables dans une redirection radicale et volontariste vers plus de sobriété numérique notamment ?



Réinvention du consumérisme : des consommateurs hédonistes ou « responsables », mais toujours hyper-exigeants

Le consumérisme est traversé par des mouvements contraires, entre remise en cause de la consommation et approfondissement de l'hédonisme. *Zapping* et besoin de satisfaction immédiate ont débordé la sphère du marché et s'expriment aujourd'hui dans les opinions politiques et les comportements de vote, dans le rapport aux services publics, mais aussi dans la conduite des carrières professionnelles. Les entreprises et les organisations doivent alors apprendre à répondre de manière adaptée aux demandes contradictoires de la société et des individus.



La tendance en bref

Le consumérisme est le mode de vie dominant dans les sociétés occidentales qui valorisent la consommation individuelle de biens et de services dans une forme d'hédonisme et d'appétit pour la nouveauté. Il repose ainsi historiquement sur l'augmentation de la qualité de vie et du pouvoir d'achat caractéristique des Trente Glorieuses en France. Le consumérisme s'est progressivement érigé au rang d'aspiration commune incitant chacun à accéder au confort matériel, à se distinguer par ses possessions matérielles, à affirmer des préférences ou des appartenances. Il se nourrit de l'individualisme qui place les intérêts, les besoins, et la satisfaction des individus au premier plan.

Aujourd'hui, le consumérisme dépasse le seul champ de la consommation de biens et services marchands et influence même l'usage des services publics ou des biens communs.

Malgré son omniprésence dans la société, le consumérisme fait l'objet de fortes critiques car il concourt à une surexploitation des ressources naturelles, aux pollutions, à l'accroissement des déchets et au réchauffement. Le « jour du dépassement », fixé au 22 août pour l'année 2020¹, symbolise bien l'effet de cette « surconsommation » sur les écosystèmes planétaires. En tant que mode de vie, ses limites sont aussi pointées du doigt car au-delà d'un certain seuil l'accroissement des richesses matérielles et de la consommation ne contribue plus au bien-être personnel. Le consumérisme devient même aliénant pour les individus car il entraîne une frustration permanente et des formes de dépendances². Il est enfin, dans son essence même, écorné par la stagnation constatée du pouvoir d'achat ces dernières années³.



Contre-tendances & bifurcations possibles

Le devenir du consumérisme reste très ouvert. D'un côté, les contraintes environnementales de plus en plus pressantes et le besoin de sens d'une fraction de la société incitent les consommateurs à miser de plus en plus sur la qualité et la durabilité des produits qu'ils achètent⁴. On voit émerger des aspirations à une forme de « déconsommation » avec l'engouement pour des produits de seconde main ou encore pour des concepts comme le « köpskam » (la honte d'acheter des vêtements neufs, importée de Suède), ainsi que des pratiques d'économie « collaborative » privilégiant l'usage sur la propriété des biens, où les individus peuvent se trouver tour à tour producteurs et consommateurs. Mais d'un autre côté la progression sans fin de l'individualisme dans la sphère des valeurs, la concurrence

exacerbée des économies à l'échelle du monde, et la capacité non démentie du capitalisme à absorber les contradictions laissent augurer d'une certaine permanence du consumérisme ; un consumérisme reposant sur une relation de plus en plus individualisée entre l'entreprise et les consommateurs.

Impacts sur le travail

Le modèle de consommation français est en pleine mutation. Il se fragmente et tend à s'éloigner d'un consumérisme simpliste et massifié. Cela impacte le monde du travail de plusieurs façons. Tout d'abord, des transformations sont à observer en matière de culture des entreprises. Celles-ci s'adaptent pour répondre à des consommateurs de plus en plus informés et exigeants. Elles intègrent des savoirs et

outils issus du marketing pour améliorer leur offre et mieux cibler leurs clients/usagers, mais aussi plus récemment du design et de l'approche utilisateur pour se mettre en empathie avec le client/usager, proposer des offres personnalisées, travailler sur l'expérience, etc. Par ailleurs, l'évolution des modes de consommation et la conscience aiguë de la finitude des ressources et de leur nécessaire mise en partage amènent des organisations à chercher davantage de collaboration et moins de compétition avec leurs pairs.

Ensuite, **les organisations sont logiquement amenées à adapter leur offre pour satisfaire des consommateurs exigeants et responsables. Les phénomènes de déconsommation, de recours à l'économie collaborative, contributive, à la seconde main (réemploi, upcycling, etc.) transforment l'économie traditionnelle, donnent vie à**

de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois et, à l'inverse, rendent obsolètes d'autres activités.

Enfin, une autre forme d'impacts notables de l'évolution du consumérisme sur le travail est liée à la plus grande volatilité des comportements des individus-consuméristes jusque dans leur carrière professionnelle. La notion de carrière, linéaire ou ascendante au sein d'une même organisation, est remplacée par une mobilité professionnelle plus forte, en lien avec une recherche d'épanouissement personnel, de défi et d'apprentissage.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Les collectivités publiques sont de plus en plus soumises à des injonctions qui peuvent paraître contradictoires : optimiser et moderniser la relation de service pour des usagers-consommateurs (grâce au numérique notamment), mais aussi développer une culture de la collaboration et de la co-construction du service avec des usagers-citoyens engagés et responsables. Pour l'agent qui fait face à ces demandes, celles-ci peuvent être source d'épanouissement en donnant du sens à son travail au service des usagers, ou sources de stress en le soumettant à une exigence croissante et parfois démesurée.

Le consumérisme et ses reconfigurations interrogent donc les institutions dans leur rôle d'employeur. Face à des usagers plus informés, plus exigeants, soucieux de comprendre voire de s'impliquer davantage dans les transformations des politiques et services publics, il leur faut faire évoluer la culture interne, les métiers et les outils de la relation usagers ; les différents espaces de médiation avec les habitants (lieu de service public, concertation, communication, grands événements, etc.) sont réinterrogés pour s'adapter aux nouvelles pratiques et attentes des usagers.

Par ailleurs, la collectivité employeur doit aussi faire avec des professionnels plus mobiles, portés par des aspirations professionnelles plurielles (entrepreneuriale, reconversion professionnelle, etc.), ce qui questionne à la fois les politiques de recrutement et de gestion de la mobilité professionnelle, interne, voire externe.



Relocalisation de la production industrielle et alimentaire : un facteur de résilience des territoires dans un monde globalisé

Avec le déclin de l'industrie et la généralisation de l'agriculture intensive en France, les emplois de production se sont effondrés. Pourtant, productions manufacturière et alimentaire locales apparaissent comme des alternatives intéressantes, voire indispensables, pour répondre à de nombreuses difficultés économiques, sociales et environnementales.



La tendance en bref

Désindustrialisation, délocalisations, investissements directs à l'étranger (IDE) sont autant de phénomènes majeurs qui ont conduit à un important transfert d'emplois vers les pays à bas coût de main d'œuvre.

En France, en 40 ans, l'emploi industriel⁵ a ainsi diminué de presque moitié passant de 5,9 millions en 1973 à 3,3 en 2014. Toutefois, depuis 2017, cette baisse s'est inversée :

Pour l'observatoire Trendero⁶, ce retournement de tendance récent traduit une augmentation de la capacité de production des usines existantes davantage que l'ouverture de nouveaux sites. Ces chiffres concernent semble-t-il des secteurs assez traditionnels comme le matériel de transport (hors industrie automobile), le traitement des déchets et des eaux, ou encore l'agroalimentaire⁷. Mais si ce sont bien ces secteurs qui rendent lisible dans les chiffres une hausse de la production, il faut sans doute y ajouter l'effet d'autres activités, moins visibles, qui contribuent également à cette inversion de tendance.

Ainsi, si huit ans après avoir été prophétisé⁸, le mouvement des *makers* n'a pas révolutionné la production, il n'a sans doute pas dit son dernier mot et, surtout, il participe à une culture plus large de la fabrication locale. « Cette émergence d'une sorte d'artisanat augmenté trace la voie de nouveaux modes d'organisation du travail, d'une production à la pièce, à la fois sans hiérarchie et sans division du travail, en marge du capitalisme », explique la sociologue Isabelle Berrebi-Hoffmann dans *Le Monde* du 6 février 2020. Depuis 2014, un réseau de villes fabricantes (Fab City) s'est constitué, à l'initiative de Barcelone, avec comme objectif de produire, en 2054, 50 % de ce qu'elles consomment⁹. Affiliée, Paris vise 20 % d'autonomie d'ici 10 ans, ce qui, pour Jean-Louis Missika, adjoint à la maire chargé de l'urbanisme, « n'est pas une utopie »¹⁰. Économie circulaire et micro-industrie participent de ce mouvement qui vise à réimplanter, notamment dans les villes¹¹, des petites unités de fabrication pour rapprocher les sites de production de la

main d'œuvre, (surtout des cadres), mais également des consommateurs (valorisation de la qualité, du circuit court, du service, etc.). En effet, « le client attend toujours plus de réactivité et de personnalisation. Ces nouvelles attentes, couplées à un coût du transport croissant, encouragent la production en circuits courts et donc le rapprochement des unités de production des centres urbains », explique Michaël Valentin, directeur associé du cabinet de conseil Opeo, dans *Le Monde* du 30 mars 2020.



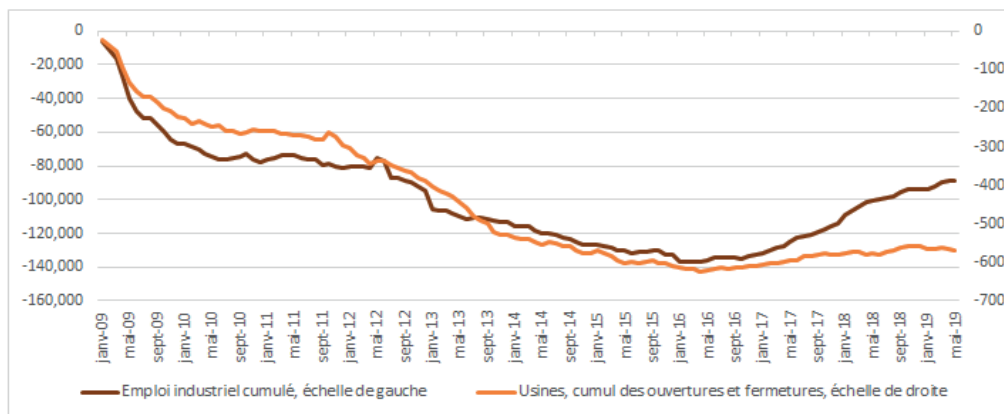
Contre-tendances & bifurcations possibles

La pandémie de Covid-19 pourrait fortement renforcer cette tendance. Elle a souligné le risque attaché à une production industrielle mondialisée (pas de stock, rupture de chaînes logistiques, etc.) et rendu plus urgente et audible la volonté de relocaliser les productions manufacturière et alimentaire. Elle ajoute ainsi un item à un ensemble d'arguments qui viennent soutenir la tendance,

tels que l'augmentation des coûts de main-d'œuvre étrangère, les problèmes de fiabilité et de conformité des produits importés, la hausse des prix du transport, la préférence croissante des consommateurs pour la proximité ou encore le

besoin d'emplois. Ainsi, dans Le Monde du 22 mars 2020, plusieurs chercheurs indiquent que « *relocaliser n'est plus une option mais une condition de survie de nos systèmes économiques et sociaux* »¹² : que l'on raisonne sur des

problématiques économiques, sociales ou environnementales, l'enjeu de la compétitivité-coût perd du terrain face à celui de la compétitivité-risque.



Comparaison des dynamiques d'ouvertures et fermetures de sites industriels et de création et suppression d'emplois industriels.
Données observatoire Trendeo de l'emploi et de l'investissement en France



Enjeux pour la société

En France et dans les métropoles, cette tendance pourrait favoriser le développement, même limité, d'emplois manufacturiers directs et induits. Pour Axel Riehl, directeur innovation et action économique (DIAE) à la Métropole de Lyon, « les statistiques le montrent : un emploi industriel créé, c'est trois à cinq emplois induits sur le territoire »¹³. De plus, elle rend l'économie plus résiliente, dès lors qu'elle repose moins sur des logiques de flux tendus, des chaînes de valeurs internationales éclatées, et réduit les dépendances vis-à-vis des grands pays industriels comme la Chine. Enfin, elle permet une meilleure adaptation aux enjeux du développement durable.

Comment alors soutenir cette tendance dans un contexte français où le travail manufacturier reste peu compétitif ? Deux grands enjeux s'esquissent. **Faire baisser les coûts de production par la robotisation, ce qui suppose que la France rattrape son retard en la matière.** Imprimantes 3D, intelligence artificielle et robots collaboratifs peuvent permettre « de monter des chaînes de production réactives et souples »¹⁴. L'autre enjeu est de maintenir un emploi de qualité quand ce sont souvent des formes d'emplois précaires qui sont concernées par les nouveaux modèles de production manufacturière et alimentaire. De ce point de vue, souligne Isabelle Berrebi-Hoffmann, il y a besoin « d'une innovation institutionnelle pour faire rentrer

dans le système de droits sociaux, hérités de l'après-*Seconde Guerre mondiale*, des pratiques de travail basées sur la contribution ou la gratuité. En somme, **il nous manquerait une nouvelle génération de droits sociaux qui permettrait aux formes atypiques de travail – comme le travail numérique contributif – à l'utilité sociale avérée, de s'instituer de façon soutenable pour les individus** »¹⁵.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Les enjeux sociétaux recoupent les enjeux locaux : des territoires plus résilients, plus autonomes et mieux inscrits dans une logique de développement soutenable. L'exemple du fab lab lyonnais You Factory qui en moins de trois jours pendant la crise sanitaire a prototypé et produit une visière pour faire face à la pénurie de matériel des soignants des hôpitaux et EHPAD de la région est intéressant. Pour soutenir cette tendance, l'ensemble des leviers de la politique de développement économique des collectivités peut être actionné : l'accompagnement à l'entrepreneuriat, foncier et immobilier économique (la Métropole de Lyon a par exemple réservé 1800 hectares à l'industrie dans son plan local d'urbanisme¹⁶), le soutien à l'innovation ou encore l'orientation de la commande publique (par exemple pour les cantines)¹⁷.



Vers un rééquilibrage entre l'utilité sociale et la valorisation des métiers

La crise sanitaire a mis en lumière une réalité qui demeure bien souvent occultée : les métiers les moins valorisés socialement et financièrement sont très souvent indispensables pour la continuité des fonctions vitales du pays... Attisant les tensions sociales entre « premiers de corvée » et « premiers de cordées », la crise inscrit à l'agenda public la question du rééquilibrage entre utilité et valorisation des métiers.



La tendance en bref

Le mécanisme du confinement lié à la crise sanitaire, et la distinction qu'il a instauré entre des « activités essentielles » et d'autres pouvant être mises à l'arrêt ou réalisées en télétravail, a mis en relief l'importance cruciale pour le fonctionnement de notre société d'un ensemble de métiers restant d'habitude « en dessous des radars », dans les secteurs de la santé, de l'éducation, des services à la personne, du nettoyage, de l'agro-alimentaire, des transports, de l'énergie et des services urbains (eau, assainissement, traitement des déchets...), du commerce alimentaire ou encore des fonctions régaliennes¹⁸. Or, la crise l'a également rappelé, **derrière la forte utilité sociale de certains métiers, principalement occupés par des femmes¹⁹, se cachent souvent des conditions de travail pénibles (aussi bien en termes d'intensité physique que de charge mentale), des formes d'emploi précaires, une faible rémunération et/ou une moindre reconnaissance sociale, voire une réelle dévalorisation aux yeux de la société²⁰.**



Contre-tendances & bifurcations possibles

L'électrochoc collectif provoqué par la crise concernant la sous-valorisation des métiers essentiels²¹, semble ouvrir la voie à un soutien accru au service public de santé en termes de rémunération des personnels, de nombre de lits ou d'investissement²². Le budget de la Sécurité Sociale 2021 prévoit toutefois de substantielles économies pour la branche santé²³. Un autre frein à une revalorisation des « métiers essentiels » hors personnels soignants réside dans l'isolement d'une grande partie d'entre eux²⁴. Ceux qui travaillent dans le service à la personne, la livraison ou la grande distribution peuvent difficilement s'appuyer sur un collectif de travail.

Par ailleurs, la crise a également relancé le débat sur les « bullshit jobs », concept introduit par l'anthropologue David Graeber²⁵ désignant des emplois qui, bien que parfois très bien rémunérés, correspondent à des fonctions dont les détenteurs savent, au fond d'eux-mêmes, qu'elles n'apportent aucune contribution significative à la collectivité et donc ne donnent pas le sentiment d'être utile.

Une analyse menée en France a montré que ce sentiment d'inutilité peut amener un certain nombre de jeunes diplômés à se détourner des « jobs à la con » pour privilégier des métiers jugés plus utiles et plus concrets²⁶. Comme le montre une étude réalisée en France au moment du premier confinement, ce questionnaire autour du sens de son travail n'est pas anecdotique : seuls 43 % des salariés jugeaient leur activité essentielle²⁷ (39 % pour les hommes et 47 % pour les femmes).



Impacts sur le travail

Ce déséquilibre entre l'utilité de certains métiers et leur faible valorisation soulève un vif débat en termes de justice sociale. Car la crise a aussi suscité le constat symétrique. Certaines professions qualifiées, stables et bien rémunérées, d'ordinaire placées en haut de la valeur ajoutée économique, et moins exposées au virus grâce au télétravail (banquiers, cadres supérieurs, communicants, etc.), ont vu leur utilité sociale réinterrogée²⁸. Ce faisant la crise vient attiser des tensions sociales déjà présentes (mouvement

social dans les hôpitaux publics, mouvement des Gilets jaunes²⁹), mettant en scène une opposition entre « premiers de corvées » et « premiers de cordées ». La crise impose ainsi à l'agenda politique l'enjeu de la réévaluation de « l'échelle de la considération, de la reconnaissance sociale et de la rémunération »³⁰.



Enjeux pour la société

La pandémie pourrait amplifier le risque de voir les métiers dits essentiels devenir des métiers repoussoirs que l'on occupe faute de trouver mieux. La crise des professions de soins et des services à la personne est d'ores et déjà une réalité³¹. Pour revaloriser ces métiers essentiels, différentes voies sont envisageables : augmentations pérennes de salaires, nouveau partage de la valeur ajoutée, plafonnement des salaires les plus élevés, etc. Sur le fond, cette problématique fait apparaître le problème de la sous-rémunération des femmes dans ces métiers en raison du temps partiel subi et/ou du temps non rémunéré (comme les déplacements entre deux patients pour les aides à domicile), et de grilles de qualification professionnelle qui ne rémunèrent pas des compétences considérées comme naturellement féminines³². Pour certains, ce mouvement de revalorisation gagnerait à promouvoir une vision extensive des métiers du « care » qui ne se limiterait pas au soin porté aux malades, aux personnes âgées et aux enfants, mais intégrerait toutes les fonctions qui permettent à la société de tenir debout³³.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Parce qu'une part non négligeable des métiers jugés essentiels relève de la sphère publique, la question de leur revalorisation se pose notamment pour les collectivités. Eau, assainissement, réseau de chaleur, infrastructures et services de mobilité, services sociaux et de santé... la sphère publique doit-elle montrer l'exemple en matière de revalorisation salariale de ces métiers (au-delà d'une prime Covid exceptionnelle) ? Plus généralement, faut-il s'en tenir à un principe de rattrapage (par exemple pour combler l'écart de rémunération entre les infirmières françaises et la moyenne européennes) ou engager une réflexion globale ? Certains appellent en effet à s'affranchir du principe d'une valorisation du travail calée sur la valeur matérielle ou marchande de ce qu'il produit ou sur la durée et le prestige de la formation qu'il requiert³⁴, arguant que bon nombre de métiers essentiels se caractérisent par des compétences peu quantifiables³⁵ et une productivité incalculable³⁶. Mais sur quelles bases se fonder pour définir la rémunération de ces métiers ? Au-delà de la question salariale, la revalorisation de ces métiers se joue aussi sur un plan symbolique. Comment les rendre plus visibles aux yeux des habitants ?



Vagues migratoires : repenser nos organisations pour accueillir, insérer, intégrer

Les conséquences migratoires des crises politiques, économiques et désormais climatiques sont régulièrement mises en avant par les médias. Mais il est difficile d'anticiper un développement massif de ce phénomène et des effets qu'il pourrait avoir sur le fonctionnement de nos territoires, de nos sociétés, et donc du travail : comment accueillir en masse des publics fragilisés et très hétérogènes ? Quelles modifications prévoir sur les demandes de services (notamment d'accueil d'urgence) et sur l'organisation des différents secteurs d'activités ?



La tendance en bref

Les migrations constituent un sujet inépuisable de débats, cristallisant les élans de solidarité autant que les réflexes de protection et les réactions identitaires. Plus que jamais, la question des « migrants » s'impose dans le débat public avec l'essor de la notion de « migration climatique ». Des estimations prospectives se multiplient, basées sur les risques de catastrophes naturelles, montée des eaux, sécheresse, etc. Si le chiffre souvent avancé de 200 millions de migrants climatiques d'ici à 2050 ne fait pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique, la Banque Mondiale donne l'estimation de 140 millions de personnes déplacées en Afrique, en Asie et en Amérique latine d'ici trente ans³⁷. D'ores et déjà, l'Organisation Internationale pour les Migrations pointe que les catastrophes climatiques sont à l'origine du déplacement de plus de 21 millions d'êtres humains par an, soit plus de 60.000 personnes chaque jour³⁸. Aujourd'hui la plupart

des migrations concernent des déplacements à des échelles régionales³⁹. En effet, l'immigration lointaine demande des ressources conséquentes, ce qui implique que bien souvent la misère du monde reste chez elle⁴⁰.



Contre-tendances & bifurcations possibles

Les conséquences sur une région des vagues migratoires dépendront grandement des politiques nationales mises en place en Europe : politiques de fermeture pour limiter les flux, politiques sélectives pour cibler certains profils, politiques volontaristes pour accueillir des migrants, etc.

Par ailleurs, la « crise des réfugiés » aura-t-elle vraiment lieu ? Pour certains, ce débat est biaisé et faussement alarmiste⁴¹ : contrairement aux idées reçues, c'est plutôt lorsque les pays sont en situation de développement que leurs populations émigrent le plus.

S'il est donc très difficile d'anticiper les volumes et les types de migrants pour les années à venir, l'ensemble des experts semblent néanmoins s'accorder à dire que les flux migratoires vont s'amplifier significativement dans l'avenir.



Impacts sur le travail

Un flux massif et concentré de migrants est susceptible d'avoir des conséquences diverses et échelonnées dans le temps sur l'organisation du travail dans un territoire.

D'abord, une pression sur les services d'accueil d'urgence, les autorités publiques et les associations du territoire devant faire face à l'explosion de la demande de services sanitaires et sociaux, de services d'hébergement d'urgence, de conseil juridiques, etc. Avoir la capacité d'offrir ces services de première nécessité suppose la mobilisation de professionnels formés, capables de répondre aux besoins des personnes fragilisées.

Ensuite, un enjeu d'insertion des populations migrantes dans le tissu économique local.

Les vagues d'immigration ont toujours représenté un réservoir de main-d'œuvre flexible, peu ou pas qualifiée utile à certains secteurs (souvent dans l'agriculture). L'arrivée d'une force de travail jeune et dynamique dans le pays pourrait ainsi représenter une opportunité pour de nombreuses exploitations agricoles mais aussi pour des activités comme la manutention, la distribution, la restauration, voire certains services publics.

Enfin, le défi de l'intégration : l'arrivée massive de personnes déplacées impliquera

certainement des réactions de rejet de la part de populations locales qui peinent à trouver leur place dans la société et sur le marché de l'emploi. À l'inverse, des collectivités, des entreprises et des associations chercheront à créer des liens de réciprocité entre les migrants et les populations déjà installées, soutiendront l'apprentissage de la langue, les formations professionnalisantes, mais également les passerelles pour faciliter les équivalences avec les diplômes ou les expériences professionnelles du pays d'origine. Si les migrants sont souvent considérés comme une force de travail peu qualifiée, nombre d'entre eux

possèdent des connaissances et des compétences qui seront davantage valorisés pour développer des projets économiques, culturels ou sociaux sur le territoire. À plus long terme, peut-on imaginer que l'afflux régulier de migrants entraînera une simplification et une clarification des procédures administratives et d'accueil, dans le but de faciliter leur insertion professionnelle et de les protéger contre le travail illégal ? **L'intégration de populations migrantes au sein des collectifs de travail deviendra-t-elle une nouvelle « normalité », transformant les processus de recrutement et les démarches de RSE ?**



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

En tant qu'acteur public local et en tant qu'employeur, une collectivité territoriale comme la Métropole de Lyon est concernée par la plupart des enjeux mentionnés ci-dessus, même si l'État garde un rôle prééminent sur nombre de sujets comme le logement d'urgence. Cela incite à repenser l'organisation et le fonctionnement de nombre d'activités pour garantir une capacité d'accueil pour ces publics fragilisés. Comment anticiper l'accroissement (ponctuel ou permanent) des effectifs d'agents qui seront nécessaires ? Comment accompagner les agents en place pour favoriser l'acceptabilité des changements à venir ?

La question se pose aussi de la mise en place d'une politique de recrutement et de formation pour les migrants qui pourraient être accueillis au sein des équipes. Comment intégrer au mieux les migrants aux collectifs de travail des collectivités ? Peut-on adopter une politique ciblée pour intégrer de nouveaux agents issus de l'immigration récente ?



Travailler dans un monde plus chaud : comment s'adapter au stress thermique ?

L'élévation des températures qui caractérise le changement climatique va impacter négativement les conditions de travail à l'avenir partout dans le monde, et notamment en Europe. Si certains métiers seront davantage impactés que d'autres, les villes seront également directement concernées en raison du phénomène d'îlot de chaleur. Ce qui soulève des enjeux pour la qualité de vie des habitants, l'activité économique et les façons de travailler.



La tendance en bref

L'environnement naturel affecte directement les conditions de travail, positivement ou négativement. S'agissant du changement climatique, les projections laissent augurer une augmentation de la fréquence et de l'intensité du phénomène de « stress thermique » à l'avenir, menaçant les conditions de travail et par voie de conséquence la productivité et la production de richesses.

Le risque de stress thermique concerne plus particulièrement certains métiers exigeant plus d'efforts physiques et/ou s'exerçant à l'extérieur et/ou impliquant le port de vêtements épais et un équipement de protection.



Contre-tendances & bifurcations possibles

L'exposition au risque de stress thermique pourrait devenir un facteur de plus en plus déterminant des choix de localisation aussi bien des ménages que des entreprises.

En la matière, moins qu'à un mouvement univoque, c'est à un chassé-croisé qu'il faut s'attendre. Avec l'effet « îlot de chaleur », un nombre croissant de citoyens pourraient être conduits à rechercher un « oasis de fraîcheur » à l'extérieur des villes. À l'inverse, les villes européennes pourraient voir arriver un flux croissant de réfugiés climatiques en provenance de pays du Sud. Autre mouvement possible : alors que certaines études établissent une température optimale en termes de performance économique, un certain nombre d'activités de production délocalisées dans des pays en développement pourraient être relocalisées en Europe où il fait moins chaud, même si là aussi les (grandes) villes pourraient être pénalisées.



Impacts sur le travail

Les accidents et décès « coup de chaud » en situation de travail pourraient devenir plus fréquents en région lyonnaise comme dans le reste du pays et se traduire par

des restrictions sur les conditions de travail (horaires, pauses, arrêt de l'activité...). La dégradation des conditions de travail pour un certain nombre d'activités pourrait poser des difficultés de recrutement croissantes durant la période estivale. Pour les exploitations agricoles, le manque de bras pourrait entraîner un important manque à gagner et des pénuries sur les marchés. Du côté du BTP, les retards de chantier pourraient se multiplier durant les mois d'été. Par ailleurs, **le renforcement des obligations de suivi en temps réel de la température dans tous les lieux de travail (bureaux, usines, etc.) risque de fragiliser nombre d'entreprises** (souvent des PME) dont les locaux s'avèrent mal isolés, ventilés et climatisés, les exposant au risque de ralentissement voire d'arrêt de leurs activités en cas de forte chaleur.

L'impact du stress thermique sur la productivité du travail sera probablement l'une des conséquences économiques les plus graves du changement climatique.

Une menace pour la santé

- Définition : le stress thermique correspond à une chaleur reçue en excès par rapport à celle que le corps peut tolérer sans souffrir d'altération physiologique.
- Conséquence sanitaire : un risque accru d'inconfort, de lésions et maladies



Une menace pour la productivité et la prospérité

- Augmentation de la vulnérabilité et des risques professionnels des travailleurs
- Limitation de leurs capacités physiques et mentales, et donc de leur rythme de travail et de la productivité
- À 33-34 °C, et pour une intensité de travail modérée, la performance du travailleur chute de 50%.
- D'ici à 2030 l'équivalent de plus de 2% du nombre total d'heures de travail dans le monde devrait être perdu chaque année

Des métiers plus exposés que d'autres

- Travailleurs de l'agriculture et de la construction
- Travailleurs de l'industrie travaillant en extérieur
- Certaines professions des services (collecte des ordures, travaux de réparation d'urgence, transports, tourisme).
- Même les tâches de bureau deviennent difficiles à accomplir à des températures élevées lorsque la fatigue due à la chaleur s'installe.
- Certaines personnes, comme les travailleurs âgés, sont plus sensibles au stress thermique

Des disparités selon les régions du monde

- L'Asie du Sud et l'Afrique de l'Ouest devraient être les plus touchées.
- En Europe, région moins menacée, la fréquence et l'intensité accrues des vagues de chaleur peuvent être lourdes de conséquences pour la santé et la productivité.

Les villes davantage exposées au risque de stress thermique en raison de l'effet « îlot de chaleur ».



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

L'impact des vagues de chaleur induites par le réchauffement climatique sur la population active et l'économie lyonnaise pourrait devenir une question de plus en plus cruciale à l'avenir. Au moins trois enjeux peuvent être pointés :

- **Un enjeu organisationnel interne** : quels sont les métiers de la collectivité les plus exposés au risque de stress thermique ? Quelles évolutions probables à l'avenir ? Quels risques pour la continuité des services publics (eau, propreté, déchets, voirie...) ? Quelles solutions concrètes mettre en place pour permettre aux agents de faire face aux températures élevées et de continuer à travailler ?

- **Un enjeu de qualité de vie du territoire** : comment maîtriser l'effet îlot de chaleur et éviter qu'il devienne un facteur répulsif à l'avenir du point de vue des habitants ou plan de l'attractivité résidentielle ?

- **Un enjeu de résilience économique** : quel est le niveau d'exposition du tissu économique lyonnais au risque de stress thermique ? Comment améliorer les systèmes d'alerte rapide sur le lieu de travail en cas d'épisode de chaleur ? Quelles solutions techniques/organisationnelles faut-il imaginer pour répondre aux enjeux d'adaptation des secteurs les plus exposés et comment favoriser leur diffusion ? Dans quelle mesure l'adaptation au changement climatique peut-il devenir un facteur discriminant de la localisation des activités économiques à l'avenir ?



Travailler au temps des catastrophes : comment faire face aux risques systémiques ?

Depuis plusieurs années, les catastrophes locales ou sectorielles se multiplient. À chaque fois, notre capacité à anticiper et à rebondir est mise à l'épreuve. La récente crise sanitaire a mis à l'épreuve la capacité de nos organisations à faire face à une catastrophe systémique de grande ampleur. Les traditionnels plans de gestion des risques ne suffisent plus. Comment les collectivités locales peuvent-elles prendre en compte cette nouvelle donne ?



La tendance en bref

Depuis l'époque moderne et le développement des capacités scientifiques et techniques de nos sociétés, nous considérons les catastrophes comme des phénomènes exceptionnels, des risques à maîtriser. Pour une organisation, il s'agit à la fois de renforcer sa capacité à résister aux chocs et de réduire le temps de retour à la normale après une tempête, un incendie ou un accident industriel. C'est ainsi que se sont développés la directive européenne Seveso, des Plans de Prévention des Risques Naturels ou Technologiques, la mobilisation de la Sécurité Civile, etc.

À la fin du 20^e siècle, le monde prend progressivement conscience de la multiplication des catastrophes liées à l'anthropocène, plus complexes et plus globales. En outre, **s'il est difficile de savoir précisément lorsque des catastrophes de ce type frapperont, nous savons qu'elles auront lieu. C'est ce que Jean-Pierre Dupuy appelle « la certitude d'être surpris »** et certains vont même jusqu'à prévoir que leur conjonction

produira inévitablement un effondrement systémique de notre société industrielle. À l'évidence, **nous ne pouvons plus gérer les crises d'une telle ampleur les unes après les autres et il faut envisager de les prendre en compte dans leur globalité.**

C'est à partir de ce moment que les organisations ont commencé à développer des stratégies de résilience. Objectif : renforcer les capacités d'adaptation et de rebond face à des catastrophes systémiques. Ces stratégies s'appuient en général sur des modes d'organisation décentralisés, la constitution de stocks ou de redondances, des modes de fonctionnement plus souples et agiles et des mécanismes d'apprentissage continu.



Contre-tendances & bifurcations possibles

Une autre manière, plus radicale, d'aborder l'enchaînement des catastrophes systémiques consisterait à apprendre à vivre de la meilleure manière possible dans ce monde perturbé, en

cherchant moins à anticiper les crises qu'à vivre avec. C'est ce que Donna Haraway appelle « vivre avec le trouble ». Elle ne propose pas de solutions toutes faites pour surmonter les catastrophes ou de stratégies de gestion du risque élaborées, mais elle essaye de peupler nos imaginaires avec de nouvelles histoires, de nouvelles manières de collaborer avec les autres êtres qui comptent autour de nous, d'autres espèces. Habiter le trouble n'est pas la promesse d'un monde meilleur ou d'une harmonie retrouvée avec le vivant ; c'est plutôt accepter la précarité des gestes et des pratiques de soin que nous déployons pour composer avec un monde définitivement perturbé. Dans la même lignée, Anna Tsing nous invite aussi à porter un intérêt renouvelé à la faune et à la flore, pour développer avec eux des mécanismes de survie collective dans les ruines du capitalisme.

Impacts sur le travail

Adopter un mode « gestion de crise » affecte une organisation avant, pendant et après la catastrophe. Avant, les plans d'anticipation et de gestion des risques imposent des normes, des contrôles et des exercices d'entraînement aux travailleurs. S'ils sont parfois perçus comme des contraintes, ces mécanismes s'intègrent bien aux organisations managées sur des principes d'efficacité et de performance. Pendant la crise, même s'ils sont bien préparés, les travailleurs subissent des traumatismes psychologiques et parfois physiques, liés à une altération des conditions de travail et au stress de la situation. L'organisation du travail se trouve elle-même modifiée, avec des changements de priorités dans les activités à faire fonctionner et l'apparition de tâches de réparation à prendre

en charge par les équipes. Après des catastrophes majeures, quand l'activité ne reprend pas simplement comme avant, on peut assister à la revalorisation de certaines professions ou à la disparition d'autres activités trop durement touchées. Enfin, certaines organisations profitent d'un retour d'expérience pour apprendre et mieux s'adapter à un monde différent. Par exemple, les pratiques de télétravail qui se sont imposées pendant le confinement du printemps 2020 pourraient perdurer et améliorer la qualité de vie au travail de certaines personnes, ainsi que leur impact environnemental. **Adopter une stratégie de « résilience » peut aussi transformer la manière de travailler.** Le mode d'organisation plus décentralisé, l'agilité de fonctionnement et le maintien de stocks ou de redondances qui constituent des caractéristiques remarquables d'une telle

approche ont un impact sur les modes de management d'une organisation. **Il s'agit de réinterroger les notions de contrôle, de planification et d'efficacité pour envisager davantage d'autonomie et de responsabilisation individuelle, de possibilités d'expérimentation ou de précaution dans les choix de gestion** (car ce qui est perçu comme du gaspillage à court terme peut devenir une opportunité de rebond face à une crise inattendue).



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Un premier enjeu pour la collectivité consiste à préparer les équipes à affronter des catastrophes futures, dans un monde de plus en plus incertain, sans pour autant perdre en efficacité dans le fonctionnement quotidien. **Il s'agit de ne pas paralyser les professionnels en multipliant les plans de gestion des risques et les dispositifs de contrôle ; ni de miser uniquement sur l'agilité et la capacité de rebond des équipes** en ne formulant pas de cap politique et en évacuant les réflexions une juste utilisation des ressources. L'équilibre à trouver est subtil. Le deuxième enjeu est managérial. Dans un monde en crise, la collectivité doit trouver le moyen de construire un consensus et une mobilisation interne des équipes et des élus pour s'engager dans des transformations radicales. Pour cela, elle peut s'appuyer sur l'engagement de ses agents qui, pour beaucoup d'entre eux, souhaitent œuvrer pour l'in-

térêt général, se mobilisent pour assurer la continuité du service public, et croient dans le rôle de l'action publique pour relever des défis écologiques ou sociaux. Mais elle doit aussi construire l'acceptabilité de nouvelles manières de travailler et de nouveaux objectifs politiques. Cela pourrait même amener à transformer les rapports entre les agents, les élus et les citoyens.

Le troisième enjeu consiste à prendre soin des équipes (et en particulier des agents les moins adaptables) lorsque l'organisation doit faire face à une crise. Dans ces circonstances de catastrophes à répétition, tous les agents ne sont pas logés à la même enseigne (selon leur emploi, leurs compétences, leur profil psychologique, leur contexte personnel, etc.). Une approche attentive et attentionnée vis-à-vis des équipes ne peut se résumer à des procédures de gestion de crise et doit s'appuyer sur l'intelligence managériale.



Une descente énergétique subie ou choisie : vers des manières de travailler plus économes ?

La plupart des activités professionnelles fonctionnent grâce à des machines (véhicules, machines industrielles, outils numériques) qui se substituent ou démultiplient les capacités du travail humain. Malheureusement, ces machines fonctionnent grâce à des énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) dont la production commence à baisser et que l'on n'arrive pas à remplacer suffisamment rapidement par des énergies renouvelables (éolien, solaire, etc.). Nous sommes donc engagés dans une phase de transition pour essayer de substituer des énergies renouvelables aux énergies fossiles et surtout pour consommer moins d'énergie. Cela nécessitera certainement aussi d'inventer de nouvelles manières de travailler.



La tendance en bref

Dans le mix énergétique, les ressources épuisables sont largement majoritaires (80 % d'énergies fossiles). Or, l'extraction de ces ressources est en baisse depuis quelques années : en effet, la production de pétrole dit conventionnel est en déclin en Europe depuis 2008, même s'il a été temporairement compensé par le pétrole extrait des sables bitumineux et le pétrole de schiste (principalement aux États-Unis et au Canada), ou par du charbon (en Chine). En parallèle, le taux de retour énergétique, qui mesure la quantité d'énergie nécessaire pour produire de l'énergie, est en baisse partout. Globalement, cette descente énergétique amorcée est problématique dans la mesure où nos sociétés ont bâti leur train de vie et leur système économique sur la base d'une énergie peu coûteuse et performante. En outre, l'utilisation d'énergie fossile génère des émissions

de gaz à effet de serre au niveau mondial, à l'origine du dérèglement climatique qui menace les conditions de vie sur Terre. Ce problème est global, car, comme nous l'explique le Commissariat au Développement Durable, « les émissions importées représentent plus de la moitié de l'empreinte carbone de la France (57 % en 2018) »⁴². C'est pour cela qu'à différentes échelles, les communautés humaines (internationales, supranationales, nationales, régionales, locales...) commencent à se mobiliser pour évoluer vers des solutions plus soutenables et moins énergivores : de la rénovation énergétique des bâtiments aux véhicules plus sobres, en passant par des campagnes visant à réduire la consommation de viande ou les voyages en avion, ainsi que des quotas énergétiques ou des stratégies de lutte contre l'obsolescence programmée des matériels et équipements. Pour résumer,

Rob Hopkins, dans son Manuel de Transition, nous interpelle en soulignant qu'une « société sans accès aux carburants fossiles serait capable de faire soixante-dix à cent fois moins de travail qu'une société qui en est pourvue et aurait nécessairement un aspect très différent de celle que nous connaissons actuellement »⁴³. À quoi ressemblerait un monde du travail largement moins carboné ? Quels partis-pris managériaux cela impliquerait-il ?



Contre-tendances & bifurcations possibles

Si l'hypothèse d'une transition des territoires vers davantage d'efficacité énergétique est privilégiée par beaucoup, on peut aussi imaginer un scénario où la descente énergétique s'accompagne d'une décroissance économique globale, car, historiquement, le PIB est corrélé à la production

énergétique (aucune économie n'a réussi le découplage entre ces deux variables ou une substitution à grande échelle d'énergies carbonées par des énergies renouvelables alors que beaucoup d'espoirs étaient fondés sur la servicialisation des économies et sur la « croissance verte »).

Dans ce scénario, que la décroissance soit subie ou choisie, l'enjeu clé sera d'assurer l'équité des populations face à cette mutation : répartition du temps de travail, gestion du chômage, gestion des ruptures d'approvisionnement localisées et temporaires, risques de ruptures dans les services publics, gestion des crises sociales liées aux crises de la consommation, etc. La Métropole aurait alors un double rôle pour amortir ce choc, en tant qu'employeur sur le territoire et en tant que collectivité territoriale.



Impacts sur le travail

Un scénario basé sur une descente énergétique, subie ou choisie, impliquerait de reconfigurer un grand nombre de secteurs économiques, de restructurer l'ensemble du fonctionnement des chaînes de fabrication et même de repenser la consommation de biens et services à l'échelle du territoire métropolitain. Sur le plan du travail, les impacts sont de trois ordres. D'abord, des technologies plus sobres d'un point de vue énergétique se diffuseront dans toutes les facettes de l'activité professionnelle, et les appareils ou les machines utilisées seront changés moins souvent. Cela concerne bien entendu les appareils numériques, les véhicules, les systèmes de chauffage ou de climatisation, les outils-métiers, etc.

Ensuite, au-delà d'un changement dans les outils eux-mêmes, cette sobriété énergétique amènera les agents et leurs managers à changer certaines de leurs pratiques :

déplacements professionnels limités au plus juste, télétravail encouragé pour son bilan environnemental favorable en dépit de nombreux effets rebonds⁴⁴, allègement ou espacement dans le temps de certaines tâches (par exemple le nettoyage, la collecte des déchets, les horaires d'ouverture des lieux d'accueil du public), etc. Cela peut conduire à changer les habitudes de travail et les temps du travail.

Enfin, plus fondamentalement, il s'agira d'accorder progressivement davantage de place au travail humain au détriment des machines (que ce soit des activités physiques, administratives ou de communication). Et cela peut avoir des conséquences sur l'accroissement du nombre des agents, leurs compétences et la définition des métiers.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Dans une perspective de descente énergétique, le premier enjeu pour les collectivités concerne leur fonctionnement interne. Il leur faut mettre l'accent sur la sobriété énergétique de leurs bâtiments et véhicules, de leurs outils (y compris informatiques), mais aussi changer les manières de travailler pour moins se déplacer et moins utiliser de machines, etc. Les collectivités devront faire des arbitrages compliqués entre de l'investissement sur des équipements plus efficaces, l'augmentation des effectifs et le maintien d'un niveau de performance au travail satisfaisant. Et, quels que soient les choix effectués, il s'agira de construire leur acceptabilité par les équipes et les managers opérationnels.

Le deuxième enjeu concerne les services publics locaux (transport public, gestion de l'eau, collecte des déchets, travail médico-social, entretien de la voirie et des espaces publics, etc.). Là encore, des équilibres nouveaux devront être trouvés en intégrant de nou-

veaux paramètres énergétiques : gestion en régie ou en délégation, choix technologiques sur le matériel, choix sur la construction ou la rénovation des bâtiments destinés à la gestion de ces services, etc. En fonction de ces choix, les compétences nécessaires pour faire fonctionner les services évolueront, ainsi que les stratégies de recrutements ou de redéploiement d'agents. Les lieux de travail pourraient aussi être repensés pour concilier efficacité énergétique, sobriété et qualité de vie au travail.

Enfin, le troisième enjeu concerne le rôle des collectivités dans l'accompagnement des territoires vers cette transition radicale. En tant qu'employeurs, cela doit les amener à imaginer de nouveaux métiers avec des compétences nouvelles afin par exemple de conseiller les acteurs du territoire dans la restructuration de certains secteurs économiques, ou de gérer la relocalisation d'activités (production alimentaire, vestimentaire, énergétique, etc.) sur le plan immobilier.



Notes & Bibliographie

Notes de bas de page :

1. https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/08/22/un-renversement-historique-le-jour-du-depassement-de-la-terre-recule-sous-l-effet-du-coronavirus_6049619_3244.html
2. <https://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20090723trib000402565/bernard-stiegler-le-consumerisme-a-atteint-ses-limites.html>
3. <https://www-cairn-info.ezp.em-lyon.com/protection-des-consommateurs--9782847698473-page-25.htm>
4. <https://www.lesechos.fr/2017/10/le-nouveau-defi-consumeriste-183589>
5. L'industrie regroupe l'agroalimentaire, l'énergie, les biens d'équipements, les biens de consommation, les biens intermédiaires et l'automobile.
6. « La réindustrialisation, c'est déjà fini ? », Trendero, 31 mai 2019.
7. « Focus sur l'emploi dans l'industrie française », Fondation iFRAP, 14 mars 2019.
8. La notion de makers (celui qui fabrique) a été popularisée en 2012 par Chris Anderson dans son ouvrage Makers. La nouvelle révolution industrielle.
9. Voir Florentin, Arnaud & Chabanel, Boris (Utopies), Guimas, Vincent (FabCity Paris) 2018 : Vers des villes plus fabricantes – FabCity Index France, Utopies, juin 2018.
10. L'Usine Nouvelle, 15 juillet 2018.
11. Quignon Catherine, « Les usines reviennent en centre-ville », Le Monde, 30 mars 2020.
12. M. Combes, G. Azam, Th. Coutrot (économistes) et Ch. Aguiton (sociologue).
13. Le Monde, 30 mars 2020. Attention, cependant, une note de l'OCDE de 2016 ne prévoit qu'un impact faible sur l'emploi (De Backer K., et al. (2016), « La Relocalisation : Mythe ou réalité ? », OCDE, n°27, Éditions OCDE, Paris).
14. Voir « Relocalisation : Des retours d'usine profitant à l'emploi... et aux robots », Le Monde, 2 juin 2020.
15. Entretien publié dans « Covid-19 : "Les initiatives ouvertes sont en train de se construire une visibilité nationale" », Usbek & Rica, 19 avril 2020.
16. Le Monde, 30 mars 2020.
17. Beau Frank 2020, « La relocalisation raisonnée de la production, le véritable enjeu pour les municipales ? », Makery, 10 mars 2020.
18. Sylvia Di Pasquale – Coronavirus : quels sont les secteurs et métiers non concernés par le confinement ? – Cadremploi, le 18 mars 2020 /Jean Flamand, Cécile Jolly, Martin Rey – Les métiers au temps du corona – France Stratégie, la note d'analyse, n°88, avril 2020 / Camille Peugny – Cette crise rend visibles ceux qui sont d'ordinaire invisibles – Libération, 24 mars 2020
19. Jean Flamand et alii – opt. cit./Dominique Méda – Une nouvelle façon de penser le monde – in L'Économie politique », 2020/2 N° 86
20. Jean Flamand et alii – opt. cit./Chloé Morin, Jérôme Fourquet, Marie Le Vern – *Premiers de corvée et premiers de cordée, quel avenir pour le travail déconfiné ?* – Fondation Jean Jaurès, 8 avril 2020
21. Dominique Méda (avril 2020) – opt. cit.
22. <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/segur-de-la-sante-les-conclusions/>
23. Céline Mouzon, *Budget de la Sécu : vers des lendemains qui déchantent*, Alternatives Économiques, 05/10/2020
24. Camille Peugny – opt. cit.
25. David Graeber – *On the Phenomenon of Bullshit Jobs: A Work Rant – Strike*, August 2013/David Graeber – *Bullshit Jobs : A Theory* – Penguin, 2018
26. Jean-Laurent Cassely, *La Révolte des premiers de la classe : métiers à la con, quête de sens et reconversions urbaines*, Paris, Arkhê, 2017
27. Thomas Coutrot – « Mon activité est-elle essentielle ? ». Anatomie d'un débat sous épidémie – La vie des idées, le 15 mai 2020
28. Dominique Méda, *La crise du Covid-19 nous oblige à réévaluer l'utilité sociale des métiers* – Pour l'Eco, Le 23 avril 2020/Gérard Mauger – L'ordre des « grandeurs » - in « Savoir/agir », 2020/2 n°52.
29. Chloé Morin, Jérôme Fourquet, Marie Le Vern – opt. cit.
30. Dominique Méda, *Il faut revoir l'échelle de la reconnaissance sociale et de la rémunération des métiers*, France Culture, 28/03/2020.

31. Fabienne Brugère, *Pour une société du care. Retour sur dix ans de combat*, in « Études », 2020/7 Juillet-Août
32. Dominique Méda, *Une nouvelle façon de penser le monde*, in L'Économie politique, 2020/2 n° 86
33. Camille Peugny – opt. cit./Fabienne Brugère – opt. cit.
34. Camille Noûs, *Quand la crise sanitaire interroge le travail invisible. Le cas des employé·e·s domestiques*, in Sociétés contemporaines 2019/4 (n°116).
35. Fabienne Brugère – opt. cit.
36. Bruno Latour, *Êtes-vous prêts à vous déséconomiser ?* – A.O.C., 1 juin 2020.
37. <https://www.franceculture.fr/ecologie-et-environnement/7-idees-recues-sur-les-migrations-climatiques>
38. <https://reporterre.net/Le-changement-climatique-amplifie-les-migrations-mondiales>
39. <https://www.la Tribune.fr/economie/international/migrations-la-bombe-a-retardement-climatique-784546.html>
40. François Gemenne, *On a tous un ami noir*, Fayard, 2020.
41. <https://www.monde-diplomatique.fr/2018/11/BREVILLE/59238>
42. <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2020-01/datalab-essentiel-204-l-empreinte-carbone-des-francais-reste-%20stable-janvier2020.pdf>
43. Rob Hopkins, *Manuel de transition de la dépendance au pétrole à la résilience locale*, Écosociété, p.56.
44. Étude sur la caractérisation des effets rebonds induits par le télétravail. Ademe et Greenworkin, sept 2020 <https://www.ademe.fr/caracterisation-effets-rebond-induits-teletravail>

Références et bibliographie :

- Agence d'Urbanisme de Lyon (2015), *Enquête déplacements 2015 : analyses croisées habitat-mobilités dans l'agglomération lyonnaise : lettre d'analyse n° 21*.
- Agence d'Urbanisme de Lyon (2019), *Observatoire local des loyers : les niveaux de loyers dans le parc privé de l'agglomération lyonnaise : chiffres clés 2019*.
- Bachert-Peretti A. (2019), *La protection constitutionnelle des données*, Revue française de droit constitutionnel.
- Beau F. (2020), *La relocalisation raisonnée de la production, le véritable enjeu pour les municipales?*, Makery.
- Bihoux P. (2019), *La transition énergétique peut-elle être low-tech ?*, Revue internationale et stratégique, vol.113.
- Boudokhane-Lima F. et Felio C. (2015), *Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire*, Communication et organisation.
- Bureau international du Travail (2019), *Travailler sur une planète plus chaude : l'impact du stress thermique sur la productivité du travail et le travail décent*, Genève
- Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation (2011), *Les répercussions directes et indirectes de la crise du logement sur l'emploi*.
- Charrel M. (2020), *Relocalisation : Des retours d'usine profitant à l'emploi... et aux robots*, Le Monde.
- Commissariat général au développement durable (2020), *L'empreinte carbone des Français reste stable*, Data-Lab. -<https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2020-01/datalab-essentiel-204-l-empreinte-carbone-des-francais-reste-%20stable-janvier2020.pdf>
- Danet D. (2018), *Collapsologie numérique*, La Cyberdéfense. Politique de l'espace numérique, Armand Colin.
- Dauphine A. et Provitolo D. (2013), *Chapitre 12 – La prévention des risques de catastrophe*, Risques et catastrophes. Observer, spatialiser, comprendre, gérer, pp. 284-337, Armand Colin.
- De Backer K., et coll. (2016), *La Relocalisation : Mythe ou réalité ?*, OCDE, n°27, Éditions OCDE, Paris.
- Deschamps De Paillette T. (2019), *Comprendre et vivre la révolution numérique : les enjeux sociétaux*, Vie sociale.
- Droz-Georget C. (2019), *Focus sur l'emploi dans l'industrie française*, Fondation iFRAP, 14 mars 2019.
- Dumortier E. (2015), « L'économie collaborative comme révolution consumériste », Les Échos.



- Dupuy J-P. (2009), *De la certitude d'être surpris*, revue Esprit, <https://esprit.presse.fr/article/jean-pierre-dupuy/de-la-certitude-d-etre-surpris-15485>
- Florentin A. et Chabanel B., Guimas V., (2018), *Vers des villes plus fabricantes*, FabCity Index France, Utopies.
- Garric A. (2020), "Un renversement historique" : le "jour du dépassement de la Terre" recule sous l'effet du coronavirus, Le Monde.
- Gauthier F. (2014), *Les ressorts symboliques du consumérisme. Au-delà de la marchandise, le symbole et le don*, Revue du Mauss.
- Grand Lyon (2018), "Habiter & Se Loger", *les Rencontres 2018 de la Métropole de Lyon*, Compte-rendu de l'Atelier Emploi et Logement.
- Grand Lyon (2019), *Évolution des modes de vie, impacts sur les besoins résidentiels et enjeux du logement des familles : les idées clés de la 7e rencontre-débat*, 13 novembre 2019, salle du conseil, Hôtel de la Métropole de Lyon.
- Greenworking, (2020), *Caractérisation des effets rebond induits par le télétravail*, ADEME -<https://www.ademe.fr/caracterisation-effets-rebond-induits-teletravail>
- Harraway D. (2016), *Staying with the Trouble: Making Kin in the Chthulucene*, Duke University Press, Durham and London.
- Hazane E. (2016), *Sécurité numérique et PME : transformer les défis en atouts*, Sécurité et stratégie, 22 (2).
- Hopkins R. (2010), *Manuel de transition de la dépendance au pétrole à la résilience locale*, éd. écosociété, p.56.
- Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice (2020), *Collapsologie, la crise systémique, comment y faire face? Lettre d'Information sur les Risques et les Crises*, Lirec n°62, juin 2020
- Ly S.-T. (2019), *Quel impact du numérique sur nos métiers ?*», Administration & Éducation, vol.163, n°3.
- Meghraoua L. (2020), *Covid-19 : "Les initiatives ouvertes sont en train de se construire une visibilité nationale"*», Usbek & Rica.
- Monange B. et Flipo F. (2019), *Extractivisme : lutter contre le déni*, Écologie & politique, vol.59, n°2.
- Quenault B. (2012), *Retour critique sur la mobilisation du concept de résilience en lien avec l'adaptation des systèmes urbains au changement climatique*, EchoGéo, 24 - <http://journals.openedition.org/echogeo/13403>
- Quignon C. (2020), *Les usines reviennent en centre-ville*, Le Monde.
- Rauscher M. et Fere J. (2019), *L'anti-consumérisme, un mode de consommation comme les autres ?*, Usbek & Rica.
- Roux D. et Nabec L. (2016), *Protection des consommateurs : les nouveaux enjeux du consumérisme*, EMS Éditions.
- Serre D. (2015), *Les réseaux techniques urbains : des infrastructures essentielles pour la mise en place de stratégies de résilience*, Sécurité et stratégie, vol.18, n°1, pp.28-35.
- Shift Project (2020), *Déployer la sobriété numérique*, rapport.
- Stiegler B. (2009), *Le consumérisme face à la crise*, La Tribune.
- Trendeo (2019), *La réindustrialisation, c'est déjà fini ?*, trendeo.net, 31 mai 2019.
- Tsing A.L. (2017), *Le champignon de la fin du monde, sur la possibilité de vivre dans les ruines du capitalisme*, Éditions La Découverte.
- Viguier E. (2014), *Développement durable, consumérisme politique et marketing « vert » : De nouvelles sources de justification du capitalisme ?*», L'Homme et la Société.



WWW.

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MILLENAIRE3.

COM

MÉTROPOLE DE LYON
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE
ET DU DIALOGUE PUBLIC
20 RUE DU LAC - 69399 LYON CEDEX 03