

Évolution des organisations et de la relation d'emploi





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, Ève Denjean, Émile Hooge, Cédric Polère et Ludovic Viévard

Conception et réalisation éditoriale : DPDP / Nathalie Joly

Impression : La Métropole de Lyon – 2021

Mise en ligne : www.millenaire3.com

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

9 fiches tendances

- 1• Féminisation des postes de direction : faut-il promouvoir un « management au féminin » ?
- 2• Métiers masculins, métiers féminins : vers une disparition des spécificités ?
- 3• Femmes et hommes : vers un rééquilibrage des modes de vie au travail et hors travail ?
- 4• Quand le mal-emploi clive la société entre « les précaires et les stables »
- 5• Les seniors face à l'allongement des carrières : des difficultés pour se maintenir dans l'emploi jusqu'à la retraite
- 6• Des difficultés de recrutement persistantes : comment attirer (et maintenir) dans l'emploi ?
- 7• Espaces de travail : La fin des bureaux individuels ?
- 8• Travail domestique, bénévolat : vers une reconnaissance du travail invisible par l'employeur
- 9• Faire avec l'utilisateur : un nouveau paradigme



à retenir



Des questions de genre qui bouleversent le travail

On trouvera d'abord trois fiches analysant des questions de genre qui bouleversent le travail, en particulier la féminisation des postes de direction (fiche 1), la diminution de la division genrée du travail (fiche 2) et le rééquilibrage des modes de vie au travail entre les femmes et les hommes (fiche 3). L'égalité femmes/hommes a progressé mais la situation n'est pas encore à l'équilibre et le passage de l'égalité des droits à l'égalité réelle demeure un enjeu. Au centre de celui-ci, les

stéréotypes de genre qui sont à la fois des freins et des leviers de transformation. Freins, car ils cantonnent chacun dans un rôle. Aux femmes, le monde domestique, l'attention, le care, etc. Aux hommes, les vertus plus viriles, la force, la capacité de commander, etc. Opportunité, car la diversité femme/homme est de plus en plus considérée comme un atout au service de collectifs de travail plus efficaces. La mixité ne s'accroît pourtant que très doucement.



Une fragmentation croissante du monde du travail

Trois fiches sont consacrées à une fragmentation croissante du monde du travail, avec notamment le mal-emploi qui menace la cohésion sociale (fiche 4) et les difficultés de maintien et d'accès à l'emploi rencontrées par les seniors dans un contexte de recul de l'âge de départ à la retraite (fiche 5). Elles font apparaître un monde du travail divisé entre le salariat, protecteur, et de nouvelles formes d'emploi, plus précaires. Alors que l'emploi est traditionnellement un levier d'intégration sociale et de stabilisation des parcours, cette tension du marché du travail apparaît comme un risque pour les personnes

que leur âge, leur genre ou leur origine rendent plus fragiles. Paradoxalement, la flexibilité plus forte de l'emploi ne réduit pas le chômage et des difficultés de recrutement demeurent pour certaines entreprises et collectivités (fiche 6). Dans ce contexte et en complément des politiques publiques nationales, les employeurs ont une responsabilité et un rôle à jouer pour contribuer à réduire cette fragmentation, en améliorant la qualité du travail qu'ils proposent, la façon dont ils recrutent et la manière dont ils prennent soin de leurs salariés.



Des porosités de plus en plus fortes entre travail et pratiques sociales

Deux autres fiches portent sur des porosités de plus en plus fortes entre travail et pratiques sociales, qu'il s'agisse des lieux de travail qui évoluent dans leur forme, leur localisation et leurs fonctions (fiche 7) ou de la reconnaissance progressive du « travail invisible » (fiche 8). Les référentiels classiques du travail sont bousculés : on peut développer des compétences professionnelles en dehors des murs de son organisation, au-delà des horaires officiels, et en exerçant des activités qui ne figurent pas sur sa fiche de poste

(bénévolat, vie domestique, parentalité, etc.). Les travailleurs peuvent y trouver une forme d'épanouissement personnel même s'ils vivent parfois des situations inconfortables lorsque leurs employeurs freinent ces nouvelles pratiques ou au contraire les encouragent à l'excès. Pour les organisations, cette porosité des mondes du travail, de l'engagement citoyen et de la vie domestique peut être source de performance et stimuler la créativité et l'agilité, mais à condition de maintenir un certain nombre de repères clairs.



Un nouveau type de « travailleur »

Enfin, la dernière fiche introduit un nouveau type de « travailleur » qui n'est pas un employé d'une organisation, qui n'a pas de contrat de travail et qui ne perçoit pas de rémunération pour son activité. Il s'agit de l'usager lui-même qui est de

plus en plus souvent mis à contribution dans la production des services (fiche 9). De ce fait, l'employé ou l'agent se rend compte qu'il n'est plus le seul travailleur légitime. Il lui faut apprendre à collaborer avec l'usager, qui n'est ni un collègue

ni un prestataire, et développer pour cela de nouvelles compétences et de nouvelles formes d'empathie. Les conditions organisationnelles et managériales d'une contribution active des usagers à la production du service sont encore en voie d'élaboration tant cette évolution percute

les fonctionnements habituels et soulève des risques : mise en difficulté de certains usagers, complexification des tâches des professionnels, perte de maîtrise du résultat par l'organisation, etc.

Ces tendances interrogent l'évolution des organisations publiques

? Comment favoriser la mixité dans tous les métiers ?

Si l'égalité entre les femmes et les hommes a progressé, notamment avec une participation croissante des femmes aux postes de direction, un enjeu demeure particulièrement fort sur la mixité de métiers fortement genrés. Or deux difficultés apparaissent : comment dépasser des inerties sociétales (manque de candidats, de formations, voire d'appétence d'un genre pour les métiers considérés comme relevant plus de l'autre) et comment entendre et apaiser les craintes des collectifs de travail peu mixtes qui redoutent parfois que soient bouleversés leurs équilibres ?

? Quels engagements pour limiter la précarité de l'emploi dans le secteur public ?

Si la dualisation du marché du travail est d'abord un phénomène attaché aux nouvelles formes d'emploi, l'employeur public n'est pas épargné, notamment parce que s'ouvrent des facilités réglementaires pour l'emploi de personnes en dehors du statut protégé d'agent de la fonction publique territoriale. Quelle responsabilité peut alors se donner la Métropole à la fois comme employeur et comme acteur des politiques publiques pour lutter contre cette fragilisation des statuts d'emploi ?

? Mêler vie professionnelle et vie citoyenne : quels attraits ? Quels risques ?

Si l'organisation publique s'ouvre à de nouvelles manières de travailler, mêlant davantage la vie professionnelle de ses agents avec leur vie citoyenne ou personnelle, cela peut contribuer à redonner de l'attractivité et du sens à certains métiers de service public. Mais pour que cela produise réellement des effets positifs pour les agents et sur l'action publique, vers plus d'innovation et d'efficacité, il reste à poser un cadre clair tenant compte des risques identifiés (sur-investissement des agents, instabilité de l'organisation, perte de continuité de l'action).

? Co-produire avec l'utilisateur : quelles conditions ? Quelles modalités ?

Si la coproduction avec l'utilisateur permet à la collectivité publique de réinventer ses processus de concertation et de participation citoyenne, comment faire en sorte que cette évolution ne conduise pas à perdre le lien avec les publics les plus fragiles qui ne sont pas capables de participer activement, voire à provoquer un rejet social vis-à-vis d'une posture qui pourrait s'apparenter à un désengagement de l'action publique ?



Féminisation des postes de direction : faut-il promouvoir un « management au féminin » ?

De plus en plus de postes de direction sont confiés à des femmes, créditées d'un management différent de celui des hommes. Cette évolution déplace la question du genre de l'égalité salariale — bien qu'elle ne soit pas pour autant réglée — vers celle de la spécificité des modes managériaux et pourrait introduire un nouveau biais dans les recrutements.



La tendance en bref

Depuis l'instauration de quotas par la loi Copé-Zimmermann de 2011, les femmes sont progressivement passées de 10,7 % à 44,6 % dans les conseils d'administration (CA) et de surveillance (CS) des entreprises du CAC40. Une évolution notable qui ne doit pas masquer qu'elles restent très minoritaires dans les postes de direction (Comex et Codir) de ces mêmes entreprises¹ ni faire oublier la persistance du plafond de verre ou des inégalités de salaire. Toutefois, dans le secteur privé, l'influence de la loi semble soutenir une tendance à la féminisation des postes à responsabilité même si elle reste limitée en dehors de l'existence de mesures contraignantes et dans les entreprises de plus petites tailles². Dans la fonction publique, la part des femmes au sein des postes d'encadrement supérieur et de direction ne représente que 37 % en moyenne et descend à 31 % dans la fonction publique territoriale³.



Contre-tendances & bifurcations possibles

L'essor de la féminisation des postes de direction rencontre deux phénomènes importants. Le premier, qui est de nature à le remettre en cause, consiste en une inertie sociale relativement forte, voire une volonté de retour en arrière (*backlash*) de la part d'hommes qui mettent en place des stratégies de contournement de la loi (changement de statut juridique de l'entreprise, déplacement du pouvoir effectif dans des conseils « informels », évasion sociale, etc.⁴). Le second, au contraire, va dans le sens d'un développement de la tendance. Il s'agit d'une vision genrée du management qui attribue aux femmes des qualités propres qui en font de meilleures dirigeantes. L'argument va ainsi au-delà de la simple mixité des équipes dans les entreprises laquelle, selon une enquête du Bureau International du Travail, permet d'améliorer les résultats opérationnels⁵. Cet argument s'appuie sur des compétences spécifiques attribuées aux femmes, comme le dialogue, le *care*, etc. Une

représentation reprise durant la crise du Covid par un article de Forbes selon lequel les pays qui avaient le mieux géré la crise sanitaire étaient dirigés par des femmes⁶.



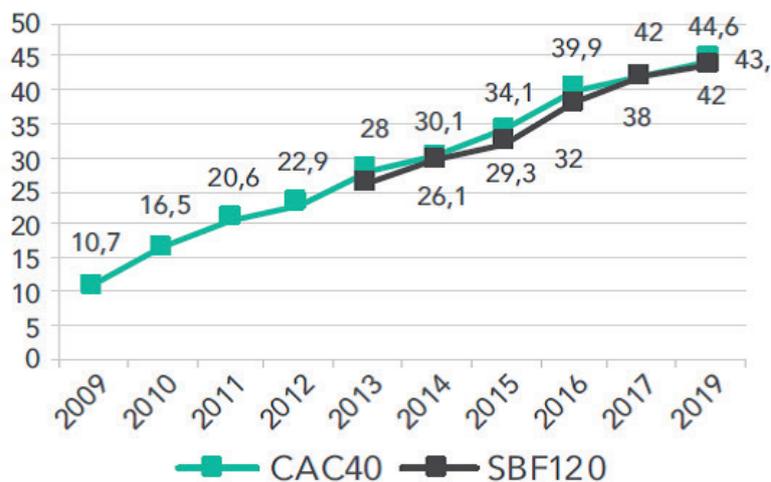
Impacts sur le travail

Ce mouvement de réajustement des rôles professionnels ne va pas sans conséquences pour les collectifs de travail. Celles-ci sont de natures légales et organisationnelles. Du point de vue légal, pour satisfaire le Code du travail (art. L.1142-5), les entreprises de 50 salariés et plus sont tenues de « prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre ». Elles doivent notamment réaliser un diagnostic égalité, contenant un volet carrière, à partir duquel définir une stratégie d'action. À ce titre, elles peuvent décider de « mesures temporaires prises au seul bénéfice des femmes visant à établir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes » (art. L.1142-4), relevant d'une

forme de « discrimination positive ».

L'enjeu organisationnel concerne l'évolution des équilibres des collectifs de travail dans lesquels les femmes prennent de plus en plus de rôles décisionnaires. Deux points émergent de la très faible partie de la littérature académique consacrée aux réactions masculines à ces transformations. D'une part une crainte, voire un sentiment de menace, éprouvé par les hommes dans leurs relations avec des manageuses considérées comme des « femmes dures » (« tough women ») et, d'autre part, un sentiment d'injustice lorsque les rééquilibrages se font par le biais de mesures de discriminations positives semblant rompre avec la valeur purement méritocratique⁷.

Pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises du CAC40, depuis 2009, et du SBF 120, depuis 2013



Source : Ethics & Board, 2019



Enjeux pour la société

Faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité répond à deux enjeux. Le premier, de nature éthique, consiste à refuser que perdurent des situations d'inégalités qui les empêchent de poursuivre les carrières qu'elles souhaitent pour des raisons étrangères à leurs compétences. Le second enjeu est celui de l'efficacité des collectifs de travail. En effet, les études s'accordent sur les bienfaits de la mixité sur les résultats dans les entreprises⁸. Certes, mixité n'est pas parité, mais, compte tenu de l'importance du déséquilibre, il y a bien un enjeu à le réduire. Au-delà, l'enjeu est de soutenir l'accès des femmes à des postes de direction sans introduire de nouveaux biais de genre reposant sur un renforcement des stéréotypes de genre et/ou l'essentialisation des qualités d'un management spécifiquement féminin. Il semble préférable de « dégenrer » autant que faire se peut l'enjeu du management en insistant sur la diversité des profils et des compétences des personnes, femmes ou hommes⁹. Cela passe par une transformation des représentations du manager (masculin ou féminin), mais aussi des attentes de leurs subordonnés. En effet, la littérature académique le souligne : « le genre n'intervient pas de manière significative sur le style de leadership ». En revanche, « les attentes des subordonnés restent largement stéréotypées. Ainsi, lorsque les femmes adoptent un style de leadership habituellement attendu des hommes, cela produit des attitudes négatives de la part de leurs subordonnés »¹⁰.

Ainsi, certaines études posent que lutter contre les stéréotypes de genre – plutôt que les renforcer en invoquant par exemple les qualités d'un management au féminin – constitue une méthode originale pour accroître le taux de féminisation des cadres¹¹.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Au sein de la Métropole de Lyon en 2020, 72% des cadres et « seulement » 55% des cadres encadrants sont des femmes. La parité est atteinte au niveau du top management, mais les hommes restent majoritaires au sein des postes de direction, à l'inverse des postes de chefs de service et de responsables d'unité où les femmes sont les plus nombreuses.

Le mouvement de féminisation des postes à responsabilité est donc très largement engagé et a toutes les chances de se poursuivre, compte tenu de l'importance de l'effectif féminin parmi les cadres et la base de la hiérarchie.

Pour autant, des enjeux subsistent, comme celui de la difficulté pour les femmes à assumer des fonctions d'agents de maîtrise à la tête de collectifs masculins non mixtes. Plus généralement, le défi qui arrive au premier plan est celui d'assurer une mixité femmes-hommes au sein des lignes hiérarchiques et des collectifs de travail, alors que de nombreux métiers de la collectivité restent fortement genrés.



Métiers masculins, métiers féminins : vers une disparition des spécificités ?

Le féminisme a transformé les représentations des rôles sociaux et professionnels masculins et féminins pour en atténuer les spécificités. Si des distributions genrées des métiers persistent, elles sont de moins en moins considérées comme naturelles et nécessaires. Au contraire, la mixité des collectifs de travail apparaît comme un atout à favoriser.



La tendance en bref

À partir des années 1960, les femmes entrent massivement sur le marché de l'emploi : en 1962, 43% des femmes de 25 à 54 ans travaillaient contre 76% en 1996¹². Un marché alors fortement genré et qui le reste, malgré des évolutions. En 2017, l'Insee écrivait : « Les femmes, de plus en plus nombreuses sur le marché du travail, n'investissent pas tous les métiers de la même manière.

Si la féminisation progresse dans la plupart des métiers, d'autres se masculinisent »¹³.

Actant ces évolutions, une première circulaire consacrée à la féminisation des noms de métiers en France est publiée en 1986. Même si des freins demeurent puissants, un tabou est tombé : toute profession peut légitimement être exercée par une femme ou un homme.



Contre-tendances & bifurcations possibles

Ces transformations ont d'abord été l'effet des combats féministes pour l'égalité. Aujourd'hui, elles sont soutenues par les

conclusions de multiples travaux qui assurent que **la mixité des effectifs permet aux entreprises d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels**¹⁴.

On peut donc penser qu'aux arguments éthiques et politiques en faveur de la mixité des professions s'ajoutent des motifs économiques et managériaux.

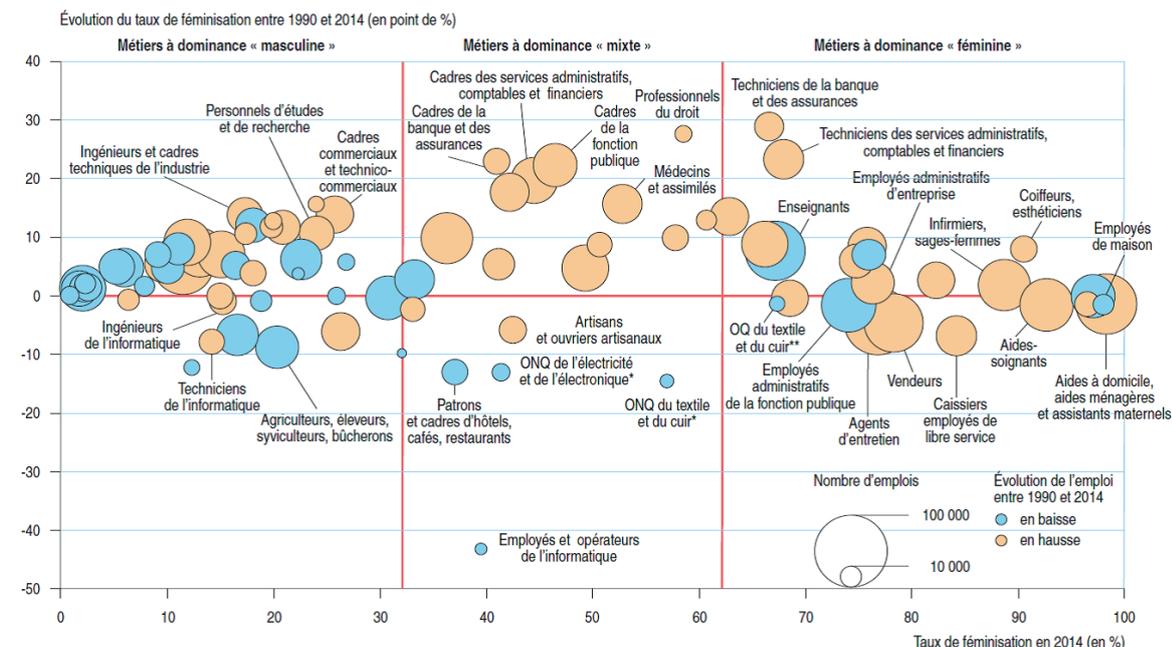


Impacts sur le travail

La progression de la mixité peut avoir un impact important sur les collectifs de travail lorsqu'elle touche des métiers très peu mixtes¹⁵. La sociologue Stéphanie Gallioz a ainsi exploré au cours d'un important travail d'enquête les effets de la féminisation des métiers du bâtiment. Elle montre notamment comment les ouvriers voient leur fonctionnement bouleversé par l'arrivée des femmes. Dans les équipes homosexuées, explique-t-elle, chacun « fait sa part ». Mais « l'arrivée d'une femme dans une équipe d'ouvriers remet en cause cette répartition, puisque les hommes sont amenés à prendre en charge la part de "sale boulot" de ce nouveau collègue de travail

singulier [les tâches physiques les plus pénibles]. Dans ce contexte, l'arrivée d'une femme est significative, pour eux, d'un surplus de pénibilité, de fatigue, d'usure physique ». Les femmes se trouvent alors davantage en charge des tâches de minuties qui sont aussi les plus valorisées ce qui peut renforcer la réticence des hommes à les voir entrer dans leur collectif de travail. Cela montre que **la mixité, pour légitime qu'elle soit, n'est pas toujours simple à installer**. Fanny Zanferrari fait sensiblement la même observation avec les hommes intégrant l'action sociale¹⁶. Elle note que ceux-ci sont souvent convoqués sur des compétences dites masculines, par exemple pour s'opposer à un usager violent, un usage de l'autorité qui explique peut-être une surreprésentation des hommes dans la profession d'éducateur¹⁷. Au-delà de ces exemples singuliers, ce sont tous les collectifs de travail qui sont potentiellement impactés avec des problématiques spécifiques, mais aussi les représentations sexuées des rôles professionnels et sociaux des personnes, femmes et hommes, qui se redéfinissent.

Taux de féminisation et évolution entre 1990 et 2014 dans le Grand Est



* Ouvriers non qualifiés

** Ouvriers qualifiés

Lecture : en 2014 dans le Grand Est, les médecins et assimilés regroupent 29 400 emplois. Ce métier est à dominance « mixte » puisque la part de femmes (53 %) se situe entre 32 % et 62 %, seuils qui délimitent les différentes dominances (axes verticaux en rouge). Depuis 1990, l'emploi y progresse de 0,7 % en moyenne par an et le taux de féminisation a progressé de 16 points.

Champ : personnes en emploi de 15 à 59 ans résidant dans le Grand Est.

Source : Insee, recensements de la population de 1990 et 2014.



Enjeux pour la société

Collectivement, l'enjeu de la redéfinition des rapports de sexe dans le monde du travail est d'amoinrir les clivages et les inégalités liés au genre. Dans le monde de l'entreprise, l'enjeu est d'améliorer les performances (organisationnelle, individuelle, financière, etc.), d'élargir le panel de candidats pour les recrutements, de favoriser la diversité des compétences. Pour cela, il convient de lutter contre les stéréotypes de genre afin de lever les freins psychologiques liés aux représentations que chacun peut se faire quant à ses choix professionnels. Autre enjeu, favoriser la mixité dans les formations. On peut également citer l'aménagement des équipements (notamment les vestiaires), revoir les pratiques de manutention, l'outillage, privilégier des conditionnements plus légers, etc. Car chaque mesure permettant d'atténuer la pénibilité d'un métier facilite l'intégration des femmes, tout en bénéficiant aussi aux hommes (réduction de la pénibilité, prévention des risques en santé). Enfin, un enjeu clé réside dans le rééquilibrage des rôles dans la sphère domestique qui, aujourd'hui, handicapent les femmes dans leur choix de carrière.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Une enquête de 2008 sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au Grand Lyon montrait, au sujet de métiers très techniques fortement masculins, qu'une attente de mixité, pour la complémentarité qu'elle apporte, a un effet apaisant sur les effectifs. Une agente de maîtrise exerçant à la Propreté indiquait « *que les hommes ont une vision des choses et les femmes une autre vision des choses et réunir les deux fait qu'on a une bonne vision du problème dans sa globalité* ». Pour autant, les femmes ont expliqué qu'il pouvait être difficile d'exercer dans un milieu masculin parfois hostile (sexisme, humiliation, etc.). Depuis 2015 la situation est différente puisque la Métropole compte des métiers très féminisés, en particulier les métiers de l'action sociale et médico-sociale, dans lesquels apparaissent clairement un enjeu de masculinisation. Aussi, nombre de leviers semblent devoir être actionnés de concert : lutte contre les stéréotypes, formation, aménagement des équipements, pratiques et conditions de travail, mais aussi stratégie de recrutement et d'accompagnement au changement.



Femmes et hommes : vers un rééquilibrage des modes de vie au travail et hors travail ?

Les inégalités entre les femmes et les hommes au sein du monde du travail sont de plus en plus rendues visibles et sont théorisées à travers l'émergence de notions telles que le plafond de verre, la division sexuée du travail, les segmentations horizontale et verticale du travail... Plus récemment, c'est le concept de charge mentale qui s'est fait une place conséquente dans les publications liées au genre, faisant apparaître la place du quotidien domestique et de la famille dans la carrière des femmes, les empêchant souvent de saisir autant d'opportunités professionnelles que les hommes.



La tendance en bref

La définition du travail est en train de s'élargir et ne se cantonne plus au travail salarié, que les femmes ont rejoint massivement depuis les années 1960 jusqu'à constituer, en 2018, près de la moitié de la population active (Bereni, Marry, 2019). Si l'on peut avoir l'impression que les femmes ne sont « actives » que depuis quelques décennies, la redéfinition du concept de travail montre qu'elles ont toujours été à la tête d'entreprises invisibles (travail domestique, activités de *care*, maternité) sans oublier leur présence cachée, depuis toujours, dans un grand nombre de secteurs professionnels (agriculture, commerce...).

L'émergence des concepts de « charge mentale » et de « double journée » de travail fait apparaître plus clairement le travail que les femmes accomplissent et le décalage que ce travail dissimulé révèle entre les femmes et les hommes. Cette inégalité des genres face au travail tend à se restreindre grâce à des démarches publiques (maintien des mères de jeunes enfants à l'emploi, encouragement de la parité, postes de directions

féminins, augmentation des jours de congé paternité, augmentation du congé parental pour les pères depuis 2015, lois sur l'égalité salariale, quotas de parité...), mais aussi des initiatives féministes (nombreux travaux de vulgarisation, de sensibilisation, opérations citoyennes, revendications...). Cette évolution sociale marquante tend à rapprocher femmes et hommes au sein d'activités et de tâches qui étaient auparavant plus segmentées, à la fois au travail et au domicile. Si le travail domestique des femmes s'est fortement réduit, une grande inégalité subsiste toutefois face à la charge mentale notamment dans la gestion du foyer.



Contre-tendances & bifurcations possibles

Une mouvance écologiste radicale peut être considérée comme une menace faisant courir le risque d'un retour à l'essentialisme, à une nouvelle accentuation des inégalités de genre où les femmes seraient amenées à reprendre des tâches domestiques dans une quête

de frugalité : couches lavables, allaitement, fabrication maison de son pain ou de ses produits cosmétiques, etc. Ce courant écoféministe met en valeur des caractéristiques dites « féminines » de la reconnexion à la nature et pourrait remettre en cause les avancées acquises sur la place des femmes dans le monde professionnel. Vrai risque ou fausse menace ?



Impacts sur le travail

Traditionnellement, la vie domestique et la vie professionnelle sont plus clairement séparées chez les hommes que chez les femmes, mais on assiste à un rééquilibrage qui transforme les modes de vie au travail. Par exemple, la parentalité est mieux partagée et les « nouveaux pères » sont davantage parties prenantes dans l'éducation et l'emploi du temps de leurs enfants. Ceci conduit les hommes à s'absenter plus souvent de leur poste de travail (congés parentaux, soin d'enfants malades, participation à des temps forts de la vie de leurs enfants, etc.) ou à demander des

aménagements de leur temps de travail pour le rendre mieux compatible avec leur vie de famille et la gestion du foyer (sur le modèle des pays nordiques, où les réunions ne sont pas organisées le mercredi, où le télétravail se développe autant pour les hommes que pour les femmes, etc.). Par ailleurs, les hommes et les femmes sont de plus en plus confrontés aux mêmes réalités domestiques qui affectent leur activité professionnelle et

tendent à développer une forme d'empathie réciproque, voire de solidarité grâce à une meilleure compréhension des contraintes des uns et des autres. Cela transforme les rapports femmes-hommes lors d'un recrutement, entre collègues ou même dans les relations hiérarchiques. L'effet est visible dans une réduction progressive de la division sexuée du travail en termes de secteurs et de hiérarchie. Ce changement culturel améliore l'égalité d'accès à tous types de postes

par les hommes, mais aussi les femmes, désormais moins empêchées dans la construction de leur carrière par leurs contraintes domestiques. On assiste dans le même temps à la réduction du rapport dominant/dominée (visible à travers les phénomènes de *maninterrupting*, de *mansplaining*, de plafond de verre...) et des problèmes de harcèlement des femmes au travail, intrinsèquement liés à leur position de subalternes.

La charge mentale, c'est le fait de toujours devoir y penser.



Extrait de « Fallait demander », bande dessinée issue du livre *Un autre regard*, Emma, Massot Editions, 2017



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Si la tendance au rééquilibrage des temps domestiques et professionnels entre les femmes et les hommes commencent à exister, le processus est loin d'être achevé. Les collectivités employeurs doivent-elles simplement suivre la transformation de la société ou prendre de l'avance et adopter une posture plus radicale et progressiste. Comment peuvent-elles montrer l'exemple pour avoir une influence sur la société et sur les entreprises du territoire par exemple ? Sont-elles légitime pour intervenir sur l'épanouissement personnel des agents ?

Concrètement, cette orientation dans la politique de gestion des ressources humaines pourrait se traduire par des actions de formation, de recrutement et de gestion du personnel, mais c'est principalement une transformation de la culture professionnelle qu'il s'agit de susciter. Alors, comment favoriser une forme d'empathie et de compréhension réciproque entre collègues hommes et femmes sur les modes de vie au travail ? Comment accompagner ces changements par le dialogue sur le lieu de travail ?



Quand le mal-emploi clive la société entre « les précaires et les stables »

Plusieurs tendances montrent une fragilisation en longue durée d'une partie des personnes en emploi. De nouvelles formes d'emplois — moins chères et moins protectrices que le salariat à durée indéterminée — se développent. La dualisation du marché du travail avec « les précaires d'un côté et les stables de l'autre »²⁰ contribue lourdement à la fracture sociale.



La tendance en bref

Trois évolutions sont notables. D'abord, une précarisation d'une partie du salariat. En recul, il reste la principale forme d'emploi (94 % en 1982, 88 % en 2017), mais, explique l'économiste Denis Clerc, « depuis le début des années 1980 [...] le salariat se fracture en sous-ensembles dont l'évolution diverge »²¹. On note en particulier une augmentation des contrats courts (stages, CDD, intérim, etc.) qui ont tendance à l'être de plus en plus. En 2017, 30 % des CDD ne durent qu'une seule journée. L'augmentation du temps partiel qui atteint 18,5 % en 2018 (+10 % depuis 1975) constitue la seconde évolution majeure. Il faut cependant distinguer les temps partiels choisis des temps partiels subis (estimés entre 30 et 35 %²²) qui alimentent la catégorie des travailleurs pauvres. Troisième évolution, on note enfin un renouveau des indépendants, notamment depuis les années 2000, puis la création du statut d'autoentrepreneurs en 2009²³. Attention toutefois, moins nombreux qu'en 1970, les emplois indépendants ont changé de forme (plus grande part de tertiaire, moins d'ouvriers

agricoles et de commerçants). Par ailleurs, tous les indépendants (dont le revenu mensuel moyen est de 3 440 €) ne sont pas concernés par le mal-emploi. En revanche, situé à 450 €, celui des autoentrepreneurs est huit fois moindre, avec cependant de grandes disparités²⁴. Au final, l'Observatoire des inégalités estime que le taux d'emploi précaire est passé de 5 % des personnes en poste en 1984 à 14 % en 2017, signalant une véritable rupture entre deux catégories d'emploi : l'une protégée, majoritairement ouverte aux salariés bien formés, ouvrant des droits assurantiels, l'autre précarisée, occupée par des personnes mal formées servant de variable d'ajustement au marché de l'emploi et ouvrant plutôt droit à des prises en charge par les minima sociaux.



Contre-tendances & bifurcations possibles

On peut s'interroger sur l'installation dans le temps de cette rupture. La crise sanitaire du Covid-19 a rendu plus

visibles des métiers dont la faible rémunération tranche avec l'utilité sociale. Elle a également accentué la prise de conscience que le système de protection n'a pas été pensé pour les indépendants, à tel point qu'ils se sont vus proposer des aides exceptionnelles. Ceci pourrait renforcer la transformation de la protection sociale qui se détache progressivement du travail. De fait, indique Gaby Bonnard, « au début des années 1980, les cotisations représentaient 90 % des recettes du régime général, aujourd'hui elles ne représentent plus que 56 % »²⁵. On note, dans le même sens, la disparition du RSI programmée en 2018 pour une universalisation du régime général²⁶.

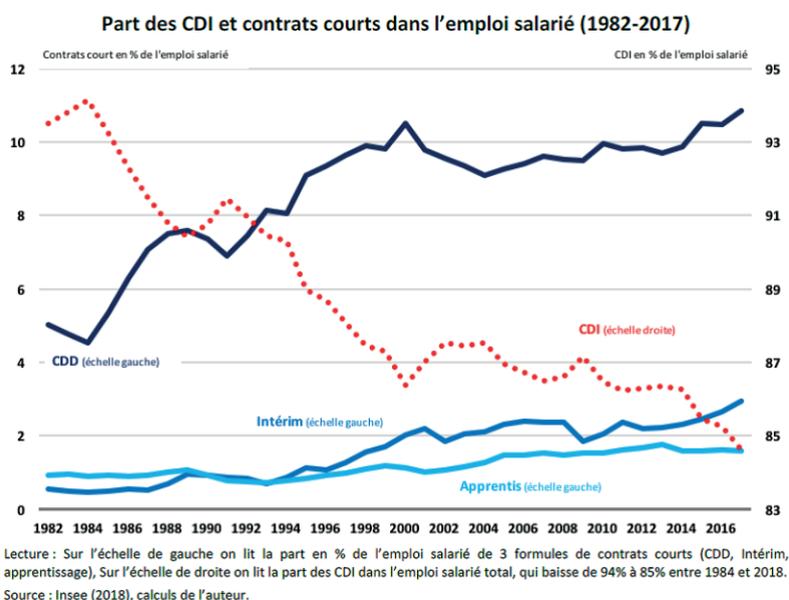


Impacts sur le travail

Selon l'OCDE, environ 7 % des travailleurs sont pauvres. Mais, au-delà du seuil statistique, « les formes contemporaines de régulation du travail et de l'emploi donnent lieu à une exposition spécifique des salariés exerçant des emplois précaires au sentiment de pauvreté, même

quand ils ne sont pas en situation d'assistance. »²⁷ Ce « sentiment de pauvreté » des personnes en emploi nourrit la colère sociale.

On a pu le constater chez les Gilets jaunes, regroupant majoritairement des travailleurs précaires, notamment artisans et commerçants.



Source : Bruno Coquet et Éric Heyer, Pour une régulation économique des contrats courts sans contraindre les entreprises, en préservant l'Assurance chômage, OFCE-Sénat, 2018



Enjeux pour la société

Pour Claude Picart, « *le fonctionnement du marché du travail tend à s'éloigner d'un modèle de file d'attente, où les emplois instables sont des tremplins vers l'emploi stable, pour se rapprocher d'un modèle segmenté, où les emplois stables et les emplois instables forment deux mondes séparés, les emplois instables constituant une "trappe" pour ceux qui les occupent* »²⁸. L'enjeu est d'inverser cette tendance pour que l'emploi ne soit pas un sujet de fracture sociale. Ainsi, retrouver une cohésion nationale passe, au moins en partie, par une action sur l'emploi et la réforme des droits sociaux. **Trois leviers apparaissent : une hausse des rémunérations (pour que l'emploi protège de la pauvreté), une mobilité plus forte entre les formes d'emplois (pour favoriser l'ascension sociale), et une protection sociale mieux harmonisée entre les formes d'emplois.** À cet égard, l'ancien président de l'UNEDIC, Gaby Bonnard écrit l'importance de déconnecter « *un certain nombre de droits à la protection sociale, du statut professionnel pour les rattacher à l'individu, en vue de favoriser la portabilité et la transférabilité dans une logique de sécurisation des parcours professionnels* »²⁹.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

La fonction publique territoriale (FPT) compte des statuts précaires. En 2018, parmi les 25% de non-fonctionnaires, se comptaient des contractuels (20%), en particulier de catégorie C, des contrats aidés (2%) et des « autres statuts »³⁰.

Un rapport du Conseil supérieur de la FPT de 2011 pointait une triple précarité : d'emploi, de salaire et de droits de ces personnels. Pour les titulaires, le rapport notait également des temps partiels imposés pénalisant en particulier les agents de catégorie C. Désormais, la lutte contre la précarisation du travail doit s'inscrire dans le cadre de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique qui, bien qu'elle prévoit une prime de précarité pour les contrats très courts, facilite l'embauche de contractuels. La loi ne supprime donc ni les risques de précarité, ni les risques de conflits liés à la cohabitation entre des personnels aux statuts différents, les contractuels étant moins bien rémunérés et plus précaires³¹.

Un dernier enjeu concerne les marchés publics. Les collectivités territoriales externalisent des métiers peu payés (enlèvement des ordures, nettoyage...) à des prestataires qui s'inscrivent dans les tendances vues plus haut. Alors que des mouvements sociaux chez les délégataires dénoncent d'ores et déjà les différences de traitement entre salariés du privé et agents de la régie, les collectivités sont appelées à revisiter leur responsabilité sociale vis-à-vis de leur environnement économique et social.



Les seniors face à l'allongement des carrières : des difficultés pour se maintenir dans l'emploi jusqu'à la retraite

Appelés à travailler plus longtemps pour bénéficier d'une retraite à taux plein, les seniors rencontrent cependant de fortes difficultés pour se maintenir ou retourner dans l'emploi passé 60 ans. Ils butent en effet sur plusieurs freins qui interrogent aussi bien la politique de l'emploi, les pratiques des employeurs que les perceptions des seniors.

La tendance en bref

Les différentes réformes des retraites conduites depuis les années 2000 prennent le contrepied de celles des années 1970-1980 qui visaient à l'époque à faire face à l'apparition d'un chômage de masse en favorisant la libération des emplois occupés par les travailleurs les plus âgés à travers le développement des préretraites (et autres dispositifs de cessation anticipée d'activité) et l'abaissement de l'âge minimum de la retraite à taux plein (de 65 ans à 60 ans en 1983). Depuis 20 ans, il s'agit de prendre en compte l'allongement de la durée de vie et de maîtriser les coûts budgétaires en reculant l'âge et les modalités de départ en retraite³² : suppression des préretraites publiques et de la dispense de recherche d'emploi ; relèvement de l'âge minimum de la retraite à taux plein (62 ans) et de l'âge d'annulation de la décote (67 ans en 2022) ; accroissement de la durée d'assurance requise pour obtenir une retraite au taux

plein (jusqu'à 43 ans à partir de la génération 1972). Ces réformes ont commencé à induire une augmentation significative de l'âge moyen de départ en retraite sur la période récente : 62 ans et 1 mois en 2017 contre 60 ans et 7 mois en 2004³³.

Contre-tendances & bifurcations possibles

Différentes études soulignent que les réformes visant l'allongement des carrières professionnelles sont insuffisantes lorsqu'elles jouent seulement sur l'âge légal de départ à la retraite sans s'attaquer plus directement aux freins structurels au maintien dans l'emploi des seniors. Force est de constater qu'en France, l'approche du « vieillissement actif » a eu pour l'instant peu d'échos et de traductions opérationnelles : les seniors apparaissent comme les « grands oubliés » des politiques de l'emploi³⁴. À la différence par

exemple des pays scandinaves où il existe une véritable culture de l'accompagnement des secondes parties de carrières se traduisant par un aménagement des conditions et du temps de travail, des responsabilités et de la rémunération. L'emploi des travailleurs expérimentés soulève ainsi avant tout un enjeu culturel³⁵.

Impacts sur le travail

Dans une population active qui compte une part croissante de « travailleurs âgés » en raison de l'avancée en âge des générations du baby-boom et de l'évolution des règles de départ en retraite, comment reconnaître à leur juste valeur les seniors (compétences relationnelles, capacité à gérer les situations imprévues ou délicates, maturité, transmission des compétences et de l'expérience...) ? Alors que persistent les représentations négatives liés à l'âge des employeurs, et notamment

l'idée d'un déclin professionnel inéluctable, comment enrayer le « sentiment de fatalisme » face à la préférence collective pour les départs anticipés ? Comment combattre l'idée que la formation des seniors est un investissement « improductif » en raison du temps d'activité présumé trop limité qu'il leur reste à accomplir ? Comment favoriser des transitions plus progressives

entre « pleine activité » et « pleine retraite » ? Si leur coût salarial est considéré comme un frein majeur au maintien et au retour à l'emploi des seniors, comment rendre acceptables des baisses de rémunération en fin de carrière en contrepartie d'une adaptation du travail aux besoins des seniors ?



Enjeux pour la société

On constate qu'après avoir enregistré une forte baisse au cours de la première moitié des années 1980 jusqu'à la seconde moitié des années 1990, le taux d'emploi des seniors – part des personnes âgées de 55 à 64 ans ayant un emploi – s'est nettement redressé³⁷ : 53 % en 2019 contre 38,2 % en 2007. On constate cependant une nette césure après 60 ans. Alors que le taux d'emploi des 55-59 ans (72,2 %) se situe désormais dans la moyenne européenne, celui des 60-64 ans (32,7 %) apparaît comme l'un des plus bas de l'Union Européenne³⁸. Pour les seniors, le recul de l'âge de la retraite n'aboutit donc pas nécessairement à un prolongement de l'emploi mais à diverses formes d'inactivité (chômage, invalidité, arrêts maladie de longue durée...). De plus, lorsqu'ils se retrouvent au chômage, les seniors connaissent des difficultés particulièrement importantes de retour à l'emploi³⁹. Au total, la réduction des dépenses de retraites induite par la réforme apparaît contrebalancée en partie par un surcroît de dépenses d'indemnisation du chômage, de pension d'invalidité et de congés maladie de longue durée⁴⁰.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Parce qu'elle fait partie des secteurs d'activités où la part des 50 ans et plus dans l'emploi salarié est la plus élevée⁴¹, l'administration publique a sans doute une responsabilité et un intérêt particulier à imaginer un accompagnement des secondes parties de carrière. S'inscrivant dans une logique d'anti-

cipation et de prévention continue, selon le principe « le senior de demain, en bonne santé, engagé dans son travail jusqu'à la retraite, se construit dès aujourd'hui »⁴², cette approche interroge la capacité des organisations publiques à :

- prévenir l'usure professionnelle afin d'éviter que la question du vieillissement par le travail ne soit abordée tardivement, lorsque les personnes concernées ne peuvent plus occuper leur poste ;
- valoriser l'expertise accumulée des agents seniors et développer les opportunités de transmission au bénéfice des autres collaborateurs et de l'organisation.
- déconstruire les craintes liées au recrutement et au management des seniors (crainte des managers de voir les seniors prendre leur place, réticence à manager une personne plus âgée que soi, crainte de surdimensionnement des personnes par rapport au poste...).
- Prévenir les risques d'obsolescence des compétences : comment échanger avec les agents et les responsabiliser sur les enjeux et les choix des secondes parties de carrière ?
- Faciliter et organiser les mobilités et transitions professionnelles favorables au maintien en emploi : quels emplois dans l'organisation gagnent à être assurés par des profils seniors ? Quels besoins de formation pour favoriser la transition vers des « secondes carrières » ? Quelle remise en question des principes de la carrière à l'ancienneté afin de faciliter les mobilités de fins de carrière et les transitions progressives vers la retraite ?



Des difficultés de recrutement persistantes : comment attirer (et maintenir) dans l'emploi ?

La plupart des économies avancées sont confrontées à des difficultés croissantes pour recruter et conserver ensuite la main-d'œuvre nécessaire à leur activité. En France, les difficultés de recrutement vont de pair avec le maintien d'un chômage structurellement élevé. L'inadaptation des compétences, la faible attractivité de nombreux emplois et bien d'autres facteurs expliquent ce paradoxe.



La tendance en bref

En Europe, 36 % des entreprises sont confrontées à un problème important de recrutement, qu'elles perçoivent de plus en plus comme un risque pour leur bonne marche. En France, 45 % des entreprises de l'industrie, 65 % de celle des transports, 75 % de celles du bâtiment se déclarent confrontées à des difficultés de recrutement⁴³.

Le paradoxe est souvent souligné : des entrepreneurs veulent embaucher sans y parvenir, alors que le taux de chômage reste élevé à plus de 8 %. Au total près de 400 000 embauches sont abandonnées chaque année faute de candidats ou de profils adaptés aux emplois à pourvoir⁴⁴. Les difficultés de recrutement viennent d'un cocktail de facteurs : le premier évoqué par l'Insee est l'inadéquation entre les compétences et les besoins (« skill mismatch »). Cette inadéquation serait imputable à plusieurs facteurs : surqualification de salariés, décalage entre les attentes de la population active et celles des entreprises, défaut de formation (chaque année, près de 100 000 jeunes de 16 à 25 ans ne

sont ni en études, ni en emploi, ni en formation), inadaptation du système d'incitation des chômeurs à reprendre un emploi, freins à la mobilité géographique (coût immobilier), etc. Des facteurs sont ensuite fonction des secteurs et métiers : absence d'attractivité des postes en raison des conditions de travail et/ou d'une mauvaise image (bâtiment, hôtellerie-restauration, aide à la personne...), manque de formation et de compétences dans certains domaines (comme le numérique), stéréotypes de genre qui amènent seule la moitié de la population à postuler aux métiers genrés, ...

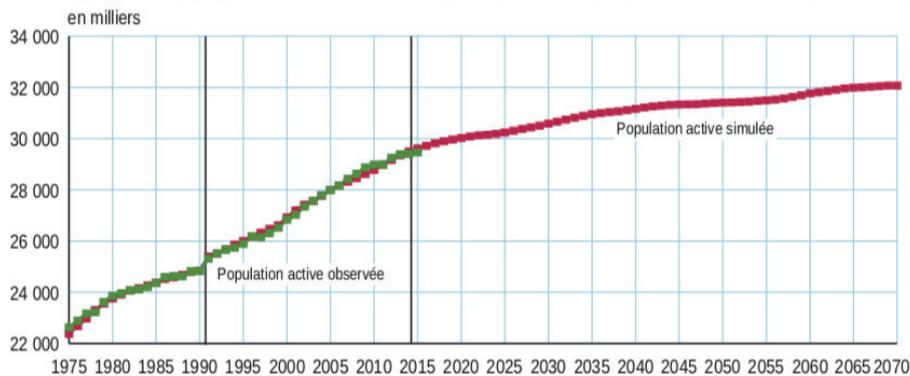


Contre-tendances & bifurcations possibles

Les difficultés de recrutement semblent durablement installées, en raison de la tendance lourde qu'est le vieillissement de la population et le ralentissement de l'augmentation du nombre d'actifs. Selon les dernières projections de l'Insee (2017), la population active en France augmentera à un rythme moyen de 45 000 actifs supplémentaires

par an entre 2015 et 2070, pour passer de 30 à 32 millions d'actifs. Cette tendance dépend néanmoins d'autres facteurs sur lesquels on manque de visibilité, notamment le niveau d'activité, l'impact du progrès technique sur l'emploi (dans quelle mesure libérera-t-il de la main-d'œuvre, par exemple en raison de l'automatisation de tâche ?), ou encore le taux d'activité ou nombre d'actifs rapportés à l'ensemble de la population. Quand le chômage baisse, la difficulté à recruter tend mécaniquement à augmenter (une baisse de 1 point du taux de chômage s'accompagne, en moyenne, d'une hausse de 5 points de la proportion d'entreprises signalant des pénuries de main-d'œuvre : Insee 2019). La France pourrait être dans cette situation si, après la crise sociale et économique majeure liée à la pandémie de Covid-19, elle retrouvait sa trajectoire de baisse du chômage. Il y a néanmoins une incertitude. En France, les situations de pénurie augmentent nettement plus vite que le chômage ne baisse, sans qu'on réussisse à comprendre complètement pourquoi.

1 Projection de population active en moyenne annuelle selon le scénario central



Champ : population des ménages de 15 ans ou plus en âge courant; France métropolitaine jusqu'en 1990, France hors Mayotte de 1991 à 2013, France à partir de 2014.

Source : projections de population active 2016-2070, Insee.



Enjeux pour la société

Les difficultés de recrutement ont de multiples conséquences, sur la croissance économique, sur le développement d'activités, sur le bien-être au travail des salariés dans les secteurs en tension, et bien sûr sur le service rendu aux usagers.

Avec la crise du Covid-19 la difficulté à recruter des « premiers de tranchée » a été mise en lumière, notamment dans les fonctions opérationnelles et les métiers du soin et de l'aide à la personne. Le vieillissement de la population entraîne et va entraîner un fort besoin de main-d'œuvre dans ces secteurs : infirmiers, aides-soignants, médecins coordonnateurs, professions paramédicales... Pour subvenir à ces besoins, et vu le manque d'attractivité de ces métiers, des mesures structurelles sont inévitables. Le rapport El Khomri sur « l'attractivité des métiers du grand âge » (2019) a prôné l'augmentation de 20% du taux d'encadrement des seniors pour garantir aux salariés des conditions décentes d'intervention (soit l'embauche de dizaines de milliers de salariés supplémentaires dans le secteur de l'aide aux personnes âgées), une augmentation des salaires et un intense effort de formation.

La pénurie de profils sur des postes où la demande ne cesse de croître encourage déjà les employeurs à réviser leurs méthodes de recrutement : recours croissant aux CDI, mise en place de stratégies de recrutement qui s'affranchissent des modalités de sélection traditionnelles (CV, lettre de motivation, entretien d'embauche), usage accru de la validation des acquis de l'expérience, élargissement des champs de compétences pour décloisonner des professions. Pour gagner en attractivité, la mise en avant par les employeurs du sens du travail est également une piste : « En dix ans, nous sommes passés d'un entretien au cours duquel le candidat répondait aux questions du recruteur à des entretiens au cours desquels les recruteurs doivent répondre à de nombreuses questions de la part des futurs collaborateurs, notamment sur l'ADN de l'entreprise » (Antoine Lecoq, Regionjob.com, « Secteurs en tension... », 23/09/2019).



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

En régie, comme chez les délégataires de services publics, les métiers techniques qui font fonctionner la ville (eau, assainissement, collecte des ordures, propreté, voirie, etc.) connaissent déjà des difficultés de recrutement. Les collectivités constatent la mise en place de spirales négatives : services en sous-effectif, cadres débordés, dégradation des conditions de travail, d'où des difficultés croissantes à recruter, mais aussi un risque de baisse de qualité du service rendu... Plusieurs moyens existent pour se prémunir de difficultés de recrutement, tels une meilleure adéquation des effectifs aux tâches, la QVT (les entreprises qui favorisent le bien-être de leurs salariés voient l'absentéisme et le *turn over* chuter), la conservation de la force de travail du personnel vieillissant par leur maintien en bonne santé, l'anticipation par la DRH des besoins de compétences (mobilité interne, formation, actualisation de leurs compétences)⁴⁵, etc. La difficulté à attirer les candidats peut également pousser l'employeur public à mettre en avant ses valeurs, à avoir une démarche RSE incarnée, et à faire de la politique sociale de l'employeur un élément d'attractivité.

Demain, les difficultés de recrutement et de maintien dans l'emploi impacteront fortement les politiques sociales également. Les besoins d'emplois d'aide de personnes âgées et handicapées vont croître fortement, de même que les départs à la retraite. Aujourd'hui déjà, 40% des Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD) et des établissements d'hébergement pour personnes âgées et handicapées sur la Métropole de Lyon éprouvent des difficultés à recruter.



Espaces de travail : la fin des bureaux individuels ?

Le travail quitte progressivement les traditionnels bureaux cloisonnés pour se déployer sous de nouvelles formes, au sein des entreprises ou en dehors. Lorsque certains salariés gagnent en autonomie dans leur activité professionnelle, cela questionne leur rapport à la hiérarchie, leurs horaires de travail, leur mobilité, mais aussi les lieux où ils exercent leur métier. Le « bureau » serait-il un miroir du modèle des organisations ?



La tendance en bref

La quatrième révolution industrielle⁴⁶ a entraîné des mutations très fortes du travail, de plus en plus d'activités relevant désormais d'une économie de la connaissance.

Beaucoup d'entreprises appliquent le concept d'« espace de travail unifié » c'est-à-dire qu'elles parient sur la dématérialisation de l'espace de travail qui s'organise plutôt autour d'un « bureau » virtuel (accessible via ordinateur, tablette ou smartphone) que dans un espace physique. Dans ce cadre, les entreprises permettent (ou demandent) à leurs salariés de travailler à n'importe quel moment et surtout n'importe où. Les compétences clés de ce nouveau travail sont l'autonomie et l'agilité.

On voit ainsi que la transformation des espaces de travail va de pair avec la réorganisation des systèmes de production et des modes de management. Certaines entreprises délaissent les bureaux individuels et cloisonnés pour des *open-spaces* agrémentés d'espaces de détente et de convivialité. D'autres optent pour le « flex office », où personne n'a de place attitrée et où chacun choisit son espace en fonction des tâches de la journée.

Le travail sort aussi de l'entreprise pour s'installer à domicile, dans des tiers-lieux ou des espaces de *coworking* (dont le nombre a été multiplié par neuf entre 2012 et 2017)⁴⁷.

Les entreprises qui adoptent ces nouvelles organisations spatiales du travail justifient leurs choix de différentes manières : rester attractives et séduire les jeunes, réduire les coûts immobiliers, favoriser les échanges et les rencontres en fonctionnant de manière décloisonnée, stimuler la flexibilité et la réactivité de leurs équipes, etc.



Contre-tendances & bifurcations possibles

Les nouveaux espaces de travail quittent leur rôle de fonction support pour devenir les vecteurs d'une stratégie managériale au service d'objectifs comme la productivité ou encore le bien-être au travail. Les fonctionnements organisationnels qu'ils permettent tournent autour de valeurs comme la mobilité, la flexibilité, la transparence ou la collaboration⁴⁸. Si ces nouveaux espaces se construisent souvent autour de l'idée de décentralisation, un retour au travail en présentiel ne

peut toutefois être exclu dans l'avenir. Tout dépendra des retours d'expérience autour de la fonction de contrôle, de l'exercice hiérarchique, ou encore de la vie et de la cohésion des collectifs professionnels. Un tel recentrage sur les espaces de travail physiques ne serait pas pour autant synonyme de retour en arrière s'il traduisait une réelle appropriation du lieu de travail comme un lieu d'expérience humaine et professionnelle, signant alors une transformation réussie des organisations.



Impacts sur le travail

Directement lié à la manière de penser et d'organiser le travail lui-même⁴⁹, l'aménagement des espaces de travail traduit des choix organisationnels et symboliques des employeurs, qui impactent fortement la vie quotidienne des professionnels et le fonctionnement des collectifs de travail. **Nombre des nouveaux espaces de travail sont conçus autour du concept d'ouverture :**

- D'un point de vue managérial et organisationnel, l'ouverture favorise la fluidité des échanges, un décloisonnement des fonctionnements d'équipes, une horizontalisation des hiérarchies, etc.

- D'un point de vue économique et écologique, l'ouverture permet une flexibilisation des coûts immobiliers pour les organisations et une réduction potentielle de l'impact environnemental lié aux déplacements ;
- Les espaces ouverts peuvent toutefois s'accompagner d'inconforts dans les conditions de travail (fatigue et nuisances sonores, par exemple) et entraîner des

tensions interpersonnelles ainsi qu'une surcharge cognitive due à la surstimulation et aux interruptions fréquentes dans ses tâches ;
Au-delà de ces impacts directs, la mutation des espaces de travail bouleverse les codes d'appartenance à l'organisation, en particulier lorsqu'il s'agit de travail à distance. Elle modifie aussi les temporalités du travail : alors que le développement du capitalisme industriel avait

instauré une coupure entre le travail (sur le lieu de production) et le hors travail (dans la sphère domestique), le nomadisme et le télétravail viennent brouiller cette frontière⁵⁰.
 À une autonomie accrue et des interactions plus libres répondent une possible perte de repères et de cadre.



Enjeux pour la société

Foucault dénonçait le travail comme un asservissement du corps. Peut-être la société de demain le regardera-t-elle plutôt comme un asservissement de l'esprit. Les normes libérales contribuent déjà à pousser chaque individu vers un culte de la performance, un (sur-)développement de ses capacités intellectuelles, professionnelles, relationnelles... Non séparé de la sphère privée le travail pourrait devenir plus exigeant encore et accroître les risques psychosociaux.

Avec la décentralisation des espaces de travail, la notion même de travail devient un « statut » que les salariés peuvent activer ou désactiver quand bon leur semble, indépendamment de l'endroit où ils se trouvent. Il peut en découler des transformations sur les formes urbaines (réduction de certains déplacements liés aux trajets vers le lieu de travail, réduction de l'emprise dans la ville des locaux tertiaires ou d'activité, etc.), sur les formes de collaboration interorganisationnelles, ou encore sur les modèles économiques d'entreprises qui décideraient par exemple de mutualiser leurs espaces de bureaux.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Dans une collectivité aussi jeune que la Métropole lyonnaise, la conception des lieux de travail peut être regardée comme un enjeu stratégique dans la mesure où celle-ci pourrait devenir un marqueur de l'identité et du projet métropolitain. Mais le défi est de taille. Différentes cultures managériales cohabitent dans l'institution (valorisation des aspirations individuelles et animation de collectifs de professionnels responsables *versus* commande-contrôle, validations et reporting systématique). La diversité des métiers rend sans doute illusoire l'idée d'unifier ces pratiques managériales. **Comment dès lors éviter que l'aménagement des espaces de travail vienne stigmatiser les agents les moins autonomes, ou simplement souligner les différences de traitement entre agents de terrain, agents recevant du publics et agents exerçant des fonctions administratives ou intellectuelles se prêtant au télétravail ?** D'autres variables font également partie de l'équation : les déplacements domicile-travail des agents géographiquement éloignés (souvent des agents modestes), niveau de territorialisation des services et des professionnels, etc.

Quoi qu'il en soit, la Métropole ne pourra pas faire l'économie d'une réflexion approfondie sur les enjeux d'aménagement des espaces de travail (et d'accueil des usagers et des partenaires), mais aussi organisationnels et managériaux qui leur sont liés lorsque viendra le moment de construire son nouveau siècle.



Travail domestique, bénévolat : vers une reconnaissance du travail invisible par l'employeur

De plus en plus d'individus et d'entreprises redécouvrent que le travail n'est pas exclusivement lié à l'exercice d'un emploi. Beaucoup de personnes cherchent à ce que l'on reconnaisse mieux la valeur du travail domestique ou du bénévolat. Du point de vue des organisations, de nouveaux enjeux apparaissent ainsi : comment manager les équipes en prenant en compte ces nouvelles aspirations, comment assurer l'équité de traitement entre tous, comment valoriser ces activités, etc. ?



La tendance en bref

Le travail « invisible » recouvre toutes les formes que peut prendre le travail hors emploi : travail domestique, bénévolat/militantisme, activité d'aidant, etc. Il représente jusqu'à 80 % du travail accompli dans le monde⁵¹. Même s'il ne fait pas l'objet d'un contrat ou d'une rémunération, il crée pourtant de la valeur pour la société dans son ensemble et beaucoup d'individus y voient une manière de s'épanouir, d'acquérir des connaissances ou de développer des compétences. Il est de plus en plus valorisé socialement et même les organisations commencent à s'intéresser à cette facette de la vie des salariés qu'elles avaient tendance à ignorer. De manière diffuse, on observe une porosité croissante entre temps privés et professionnels qui est de plus en plus acceptée par les employeurs et réclamée par les salariés : ils n'est pas rare que les salariés télétravaillent pour garder leurs enfants malades, rallongent leurs pauses déjeuner pour participer aux réunions d'une association où ils sont bénévoles, ou aménagent leurs rythmes de travail pour prendre soin d'un parent handicapé... Certaines entreprises vont jusqu'à

formaliser leur engagement sur ces sujets dans le cadre de leur politique de RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).



Contre-tendances & bifurcations possibles

En survalorisant les engagements libres de leurs salariés, les entreprises risquent-elles de pousser trop loin le curseur en mettant la pression sur leurs équipes ? Doit-on craindre de voir des entreprises ne recruter que des personnes engagées dans des activités extra-professionnelles ? La « productivité sociétale » peut-elle devenir une nouvelle norme imposée par l'employeur et non plus choisie par les salariés ? Puisque certains employés préfèrent clairement cloisonner leurs engagements personnels et leur activité professionnelle, risque-t-on demain d'assister à un rejet de certains employeurs parce qu'ils survalorisent le « travail invisible » ?



Impacts sur le travail

Les organisations sont confrontées au défi de prêter attention aux salariés qui donnent du temps à leur famille ou à des projets d'intérêt général. Cette reconnaissance peut être regardée comme un objectif d'engagement sociétal, mais aussi comme un objectif managérial. Ainsi, promouvoir le bénévolat des salariés permet de contribuer à une dynamique territoriale ou sociale tout en encourageant l'acquisition par les professionnels de compétences relationnelles ou techniques qui leur seront utiles dans l'exercice de leur métier. À la clé, les bénéfices en termes d'image ou de construction de partenariats peuvent se révéler importants pour l'organisation.

Les organisations s'engagent de plus en plus dans trois grands types d'action :

- la reconnaissance et la prise en compte des activités hors travail : pour recruter ou accorder des promotions, pour valider des congés ou aménager des horaires, pour mettre à disposition des locaux ou du matériel...
- l'encouragement actif de ces activités, via des procédures appuyées sur des critères

définis : transformation des horaires, mise en place du télétravail, création de crèches d'entreprise, instauration de temps d'échanges d'expérience ou d'apprentissage pair-à-pair...

- la collaboration directe à ces activités : mobilisation de salariés de l'organisation pour du mécénat de compétences, projets collectifs d'intérêt général portés par l'organisation, dons d'heures de travail ou de congés entre

collègues, création d'une banque de compétences partagées avec les associations du territoire, etc.



Enjeux pour la société

En renforçant la reconnaissance du travail « invisible » (bénévolat, travail domestique), les entreprises rompent d'une certaine manière avec le mythe des travailleurs interchangeables, aux gestes optimisés, pour reconnaître à chaque salarié des particularités à prendre en compte, tant dans son mode de vie que dans sa manière d'exercer son activité professionnelle. Elles renouent avec une vision du travail comme expérience dans laquelle chacun peut éprouver un sentiment d'utilité sociale, définir une part de son identité et faire corps avec un collectif émancipateur et étayant.

Toutefois, si la valorisation du travail invisible apparaît bien comme un levier pour susciter l'adhésion à l'entreprise, elle est aussi susceptible de favoriser une posture plus critique des salariés sur le sens et le contenu de leur travail. Les employeurs pourront regarder cette potentielle subversivité comme une opportunité de dynamiser leur management et de transformer positivement le travail, ou comme un risque de perdre la main et par conséquent un enjeu de réaffirmation des normes de l'organisation.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Au sein des collectivités locales où le management par le salaire est impossible, des leviers naturels pour susciter l'adhésion à l'organisation sont la prise en compte des équilibres de vie ainsi que la recherche de l'épanouissement professionnel par l'affirmation des valeurs du service public. La valorisation du travail invisible peut à l'évidence contribuer à ces objectifs et apparaît comme une problématique incontournable dans l'évolution tant de la culture managériale que de la politique sociale de l'employeur (PSE).

Pour les employeurs publics, l'enjeu est aussi celui de l'exemplarité, c'est-à-dire de la mise en cohérence entre les pratiques internes à l'organisation et les politiques publiques déployées sur le territoire.



Faire avec l'utilisateur : un nouveau paradigme

Dans un contexte de crise de la légitimité des institutions, la tendance est à la participation des usagers et des citoyens. Il s'agit de les faire participer mais qui participe, et jusqu'à quel point ? Comment faire de la co-construction une réalité qui dépasse la consultation ou l'information ? Comment intégrer cet aspect participatif au fonctionnement quotidien de l'organisation et aux choix politiques ? Et quelle est la place du professionnel, expert de son métier, avec ce nouveau mot d'ordre ?



La tendance en bref

Au 20^e siècle, l'administration devient le « service public », et cette notion fait naître le terme « usager » qui évoque une relation bilatérale d'échange entre l'administration et les citoyens, fondée sur la réciprocité, la proximité et la liberté. Il s'agit d'offrir à l'utilisateur une marge d'autonomie face aux équipements et services mis à sa disposition. Progressivement, l'utilisateur devient acteur, et non plus seulement bénéficiaire.⁵² Dans les années 80 émergent les concepts de co-production et même de co-conception des services qui doivent aider les entreprises et les collectivités à adapter leurs prestations aux besoins et attentes des usagers. Il s'agit de dépasser le modèle où les professionnels déterminent les services proposés et leurs modalités pour investir les citoyens d'un rôle plus actif : participation à la conception et aux décisions, implication dans la production du service lui-même (crèches coopératives, logements sociaux gérés par les locataires)⁵³, etc. Depuis 20 ans, dans un contexte de crise de la légitimité des institutions, les experts, les élus, prennent ainsi conscience qu'il n'est

plus possible de travailler « en chambre » et qu'il faut replacer les usagers au centre du service public. L'objectif est de gagner en crédibilité et en adéquation avec les citoyens par la proximité, pour mieux faire société. La participation citoyenne se développe alors fortement dans les collectivités territoriales. Elle permet d'associer les citoyens à la vie de la collectivité, au-delà du temps des élections, via les conseils de quartier, conseils citoyens, budgets participatifs, ateliers participatifs, opérations « remix » collaboratives, etc. Cette dimension se retrouve jusque dans les lois : la loi Lamy [2014] a rendu obligatoire la co-construction de la politique de la ville avec les habitants à travers les conseils citoyens.



Contre-tendances & bifurcations possibles

La co-production et la co-conception de l'action publique suscitent de multiples questions : quelle est la représentativité des citoyens s'impliquant dans les démarches participatives ? Quelle est la volonté réelle des élus d'associer les citoyens aux prises de décision ?

Les citoyens sont-ils aussi désireux de s'impliquer qu'ils l'affirment dans les enquêtes ? Les usagers impliqués dans la production des services ne risquent-ils de se sentir sur-sollicités, En donnant une place importante à la contribution des usagers la collectivité risque-t-elle d'affaiblir sa capacité à venir en aide aux plus vulnérables ? Ainsi, la révolution participative apparaît ambivalente à maints égards, ne constitue pas une recette miracle pour la re-légitimation de l'action publique, et doit être regardée comme un processus en devenir, une démarche toujours tâtonnante.

Impacts sur le travail

Cette ère de la co-construction n'est pas sans effet sur l'organisation des services publics. En effet, la culture organisationnelle fait parfois obstacle aux initiatives de participation citoyenne. Dans des collectivités très hiérarchiques et bureaucratiques, les élus comme les agents peuvent se montrer réticents à dégager des ressources significatives à des démarches dont la plus-value

n'est pas acquise à l'avance. Une résistance au changement se manifeste assez logiquement puisque **la co-construction remet en cause la notion d'intérêt général descendant, associée au service public, et questionne l'identité professionnelle des agents** : qui suis-je si d'autres que moi, sans formation et sans expérience, peuvent participer à mon travail, voire le faire à ma place ?

En termes pratiques, le travail des professionnels se trouve également modifiée : la dimension profane et subjective coexiste avec la dimension experte et technique. Relier ces deux sphères n'est pas toujours simple. Outre que la concertation et la co-construction s'imposent parfois aux équipes comme une obligation, cette dimension

nouvelle du travail implique des moyens et une adaptation des modes de faire. L'animation d'ateliers de co-conception ou d'instances de concertations, deviennent et deviendront plus encore dans les années à venir une partie à part entière de l'activité des agents, impliquant la mobilisation de clés de lectures issues des sciences humaines et sociales et d'outils tels que le design.

La co-construction transforme également le rôle des agents de proximité. **Le participatif implique une forme de décentralisation, qui amène finalement à redescendre vers le terrain, vers le local dans tous les sens du terme.** Le rôle d'agent de proximité peut et pourrait alors être transformé [plus de souplesse, de responsabilisation

et de formation] par l'affirmation de missions telles que l'écoute des habitants ou la remontée d'informations vers l'institution⁵⁴. Dans ce contexte, le management évolue également, car les managers territoriaux deviennent les personnes-ressources pour accompagner et encourager ces modes d'action. Enfin, au-delà même de la dimension de participation des usagers, ce paradigme participatif implique d'associer l'ensemble des agents à la conception des services, en les impliquant différemment dans leur travail à travers la reconnaissance de leurs compétences spécifiques.



Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Si la tendance est donc à la participation de plus en plus active des usagers, le premier enjeu auquel se trouve confrontée la collectivité est celui de la transformation des processus et des pratiques professionnelles de ses agents. Comment repenser la gestion de projets par exemple en intégrant l'utilisateur comme nouvelle partie prenante ? De même, l'exploitation des services publics doit trouver les modalités d'implication continues de l'utilisateur final. Et même les bénéficiaires d'aides sociales peuvent être valorisés pour leurs capacités et encouragés dans une forme d'*empowerment*. Quel équilibre trouver alors entre des démarches très participatives et la recherche d'optimisation du temps et des moyens alloués aux projets ?

Le second enjeu est celui des compétences des agents qui passent du rôle d'expert, de prestataire ou d'accompagnant à celui de partenaire avec l'utilisateur et de coproducteur. Comment développer les compétences relationnelles et sociales favorables à ce type de coopération avec les usagers ?



Notes & Bibliographie

Notes de bas de page :

1. Voir les données rassemblées dans B. Gresy, A. Arcier, C. Ressot, *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics, de nouveaux champs pour la parité*, Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, rapport n° 2019-12-12 – par-41 voté le 12/12/2019.
2. Idem.
3. Chiffres de la direction générale de l'administration et de la fonction publique, 2020.
4. Gresy B., Arcier A., Ressot C., op. cit., p. 53.
5. *Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement*, Genève, Bit, 2019
6. *What do countries with the best coronavirus responses have in common ? women leaders*, 13 avril 2020.
7. Essig E., et Soparnot R., *Re-thinking gender inequality in the workplace - a framework from the male perspective*, *m@n@gement*, vol. 22, n°3, 2019, p.373-410.
8. «Les entreprises disposant de politiques de mixité ont 31 pour cent de chances supplémentaires de déclarer des résultats commerciaux en hausse que celles qui n'en ont pas», enquête mondiale sur les entreprises, bit, 2019.
9. Voir par exemple, Le Feuvre N. (2008), *La féminisation des professions "masculines" : enjeux sociaux et approches sociologiques*, dans Y. Guichard-Claudic, D. Kergoat & A. Vilbrod (dir.) *l'inversion du genre : quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, rennes, presses universitaires de rennes : 307-324 : « il est encore plus difficile d'imaginer ce que le "non-genre" pourrait représenter en termes de pratiques sociales, de répartition du pouvoir et de relations interindividuelles, y compris de couple ou de parenté. et pourtant, si l'on veut éviter les pièges de la pensée essentialiste des catégories de sexe, il paraît vital de construire un modèle idéal-typique de ce "non-genre" ».
10. Pigeyre F., Vernazobres P. (2013), *Le management au féminin : entre stéréotypes et ambiguïtés*. *Management international*, 17 (4).
11. voir Bertereau C., Marbot E., Chaudat P., (2017) *Accroître le taux de féminisation des cadres par l'identification des stéréotypes de genre : une méthode innovante mise en œuvre par une grande entreprise industrielle*, Rencontres internationales de la diversité, Québec, Canada.
12. Maruani M. et Reynaud M.,(2004), *Entre 1962 et 2002, ce sont 6 millions d'actives supplémentaires ce qui ne signifie pas que les femmes ne travaillaient pas auparavant. le changement majeur est la reconnaissance de leur travail*, *Sociologie de l'emploi. La Découverte*.
13. Emorine M., Mom K., *La féminisation gagne les métiers les plus qualifiés, à dominance masculine*, INSEE Analyses Grandes Est, n°62, décembre 2017.
14. *Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement*, Genève, Bit, 2019
15. *La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe*, *Sociologies Pratiques*, vol. 14, n°1, 2007.
16. *Interprétations masculines et attentes féminines à l'égard des hommes dans le travail social*, Le Portique [en ligne], Archives des Carnets du genre, Carnet 1-2005.
17. B. Bouquet, *Cachez-moi ce genre que je ne saurais voir...*, *Empan*, vol. 65, n°1, 2007. uniquement sur la plus grande visibilité des éducateurs.
18. Coron C., op. cit.
19. Polère C., Viévard L., *Diagnostic sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au Grand Lyon*, DPDP, 2008.
20. Maurin L., *Comprendre les inégalités*, Observatoire des inégalités, 2018.
21. « Salariat », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 31 mars 2020.
22. « Le temps partiel se stabilise », Centre d'observation de la société, 4 juillet 2019.
23. Célérier S. et Le Minez S., *Les indépendants, témoins des transformations du travail?*, Insee Références, avril 2020.
24. *Travail indépendant : le grand écart des revenus*, Observatoire des inégalités, 13 mai 2019.
25. *Les évolutions de l'emploi et leurs conséquences sur la protection sociale*, *Regards*, vol. 55, n°1, 2019.
26. Célérier S. et Le Minez S., *Les indépendants, témoins des transformations du travail?*, op. cit.
27. *Qui se sent pauvre en France ? pauvreté subjective et insécurité sociale*, *Revue française de sociologie*, vol. 59, n°4, 2018, pp.607-647.
28. « Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans : plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage », op. cit.
29. *Les évolutions de l'emploi et leurs conséquences sur la protection sociale*, op. cit.
30. À partir du Bulletin statistique de la DGCL, n° 142 – décembre 2019.

31. Claire Boulland, « Contractuels/fonctionnaires : les raisons des écarts de rémunérations », La Gazette des communes, 13/11/2019
32. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020), *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés* – Rapport remis au gouvernement le 14 janvier 2020 / Solidarités nouvelles face au chômage (snc) (2019) – Les seniors et l'emploi : une situation paradoxale.
33. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020) – opt. cit.
34. Solidarités nouvelles face au chômage (snc) (2019) – opt. cit.
35. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020) – opt. cit. / Solidarités nouvelles face au chômage (SNC) (2019) – opt. cit. / Guillemard (AM), 2004, « L'emploi des seniors, les enseignements de l'europe et du Japon », *Gérontologie et Société*, vol. 27, n°111.
36. Solidarités nouvelles face au chômage (SNC) (2019) – opt. cit.
37. Dares (2020), *Activité des seniors et politiques d'emploi*, octobre 2020.
38. Dares (2020) – opt. cit.
39. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020) – opt. cit.
40. S. Rabaté, J. Rochut (2017) – « Employment and substitution effects of raising the statutory eligibility age in France », pse working paper n°2017-46, juin 2017.
41. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020) – opt. cit.
42. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020) – opt. cit.
43. Rapport d'information n°536 (2019-2020), Sénat, « Des compétences de toute urgence pour l'emploi et les entreprises ».
44. Les Échos, « Les difficultés de recrutements, une tendance plus marquée en france qu'en europe », 26.12.2019.
45. France Stratégies, *Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?* Note d'analyse 77 – avril 2019.
46. <https://fr.weforum.org/agenda/2017/10/la-quatrieme-revolution-industrielle-ce-qu-elle-implique-et-comment-y-faire-face/>
47. <https://zepros.fr/les-nouveaux-espaces-de-travail--11760>
48. <https://www.actiu.com/fr/actualite/nouvelles/tendances-des-nouveaux-espaces-de-travail/>
49. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/2651>
50. <https://www-cairn-info.ezp.em-lyon.com/revue-le-sujet-dans-la-cite-2011-1-page-66.htm>
51. <https://www.24heures.ch/signatures/reflexions/temps-reconnaitre-valeur-travail-invisible/story/31375453>
52. http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/ost_cahier_22_elaborer_pol_publicques_2019_07.pdf
53. https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revueaprp/action-publique-numero-deux-def-01032019-web.pdf
54. http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/ost_cahier_22_elaborer_pol_publicques_2019_07.pdf

Références et bibliographie :

- Act/Emp (2019), *Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement*, Genève, Bit.
- Act/Emp et Bureau international du travail (2019), *Enquête mondiale sur les entreprises*, Bit.
- Act/Emp et Bureau international du travail (2019), *Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement*, Bit.
- Actiu (2017), *Tendances des nouveaux espaces de travail*, Actiu.com
- Bats R. (2015), *Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques*, Presses de l'ENSSIB. <https://books.openedition.org/pressesenssib/4257>
- Bellon S., Meriaux O., Soussan J.-M. (2020), *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés* – Rapport remis au gouvernement le 14 janvier 2020 _ Solidarités nouvelles face au chômage (snc) (2019) – Les seniors et l'emploi : une situation paradoxale.
- Bereni I. et Marry C. (2019), *Au travail, femmes et hommes, même destin ?*
- Bertereau C. Marbot E. et Chaudat P. (2017), *Accroître le taux de féminisation des cadres par l'identification des stéréotypes de genre : une méthode innovante mise en œuvre par une grande entreprise industrielle*, Rencontres internationales de la diversité.
- Bonnand G. (2019), *Les évolutions de l'emploi et leurs conséquences sur la protection sociale*, regards, vol.55, n°1.



- Boulland C. (2019), *Contractuels/fonctionnaires : les raisons des écarts de rémunérations*, La Gazette des communes.
- Bouquet B. (2007), *Cachez-moi ce genre que je ne saurais voir...*, Empan, vol. 65, n°1.
- Célérier S. et Le Minez, S. (2020), *Les indépendants, témoins des transformations du travail?*, INSEE Références, avril 2020.
- Centre d'observation de la société (2019), *Le temps partiel se stabilise*, 4 juillet 2019.
- Coron C. (2020), *Le business case de l'égalité professionnelle. Égalité entre les femmes et les hommes perçue et recommandation de l'entreprise par les salariés selon le genre*, Recherches en sciences de gestion, vol. 136, n°1.
- Cortey I., Delebarre S. Gueneau, C. Lemeunier, C. (2019), *Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction ?*, Les cahiers de l'observatoire social territorial, n°22. [_https://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/ost_cahier_22_elaborer_pol_publicques_2019_07.pdf](https://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/ost_cahier_22_elaborer_pol_publicques_2019_07.pdf)
- Dares (2020), *Activité des seniors et politiques d'emploi*, octobre 2020.
- Dares (2020) – opt. cit.
- Dares Analyses (2018), *CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans?*, Travail-emploi.gouv, n° 26.
- Daulejac, de, V. (2011), *Le travail aujourd'hui : nouveaux espaces, nouveaux enjeux*, le sujet dans la Cité, l'harmattan. [_https://www-cairn-info.ezp.em-lyon.com/revue-le-sujet-dans-la-cite-2011-1-page-66.htm](https://www-cairn-info.ezp.em-lyon.com/revue-le-sujet-dans-la-cite-2011-1-page-66.htm)
- Duvoux N. et Papuchon, A. (2018), *Qui se sent pauvre en france? Pauvreté subjective et insécurité sociale*, Revue française de sociologie, vol.59, n°4, pp.607-647.
- Emorine M. et Mom, K. (2017), *La féminisation gagne les métiers les plus qualifiés, à dominance masculine*, INSEE Analyses Grand Est, n°62.
- Encyclopedia universalis (2020), « salariat », [en ligne].
- Essig, E. et soparnot, r. (2019), « re-thinking gender inequality in the workplace – a framework from the male perspective », *m@n@gement*, vol. 22, n° 3, p. 373-410.
- Fischer G-N. et Fousse C. (2002), « espaces de travail et communication – une lecture psychosociale », *communication & organisation*, open edition journals.
- Gallioz S. (2007), *La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe*, Sociologies pratiques, vol. 14, n°1.
- Gomez P-Y. (2013), *Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions*, Expansion Management review, 2013/3 (n°150), pp.32-40. [_https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-3-page-32.htm](https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-3-page-32.htm)
- Gresy B., Arcier A. et Ressayat C. (2019), *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics, des nouveaux champs pour la parité*, Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, rapport n°2019-12-12 – par-41.
- Guerra T., Gonthier F., Alexandre C., Gougou F. et Persico S. (2019), *Qui sont vraiment les "gilets jaunes"? les résultats d'une étude sociologique*, Le Monde.
- Guichard-Claudie Y., Kergoat D. et Vilbrod A., (2008), *L'inversion du genre : quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, Presses universitaires de Rennes, p.307-324.
- Guillemard (AM), 2004, *Emploi des seniors, les enseignements de l'Europe et du Japon*, Gériatologie et société, vol.27, n°111.
- Huot J.-C. (2019), *Il est temps de reconnaître la valeur du travail invisible*, 24heures.ch.
- Imbrication, *Les nouveaux espaces de travail*, Imbrication.fr. <https://zepros.fr/les-nouveaux-espaces-de-travail--11760>
- Lautenschlager J. (1993), *Le bénévolat en milieu de travail : comment le promouvoir auprès des employés et des employeurs*, direction du soutien aux organismes volontaires. <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/pdfdocs/wrkplvof.pdf>
- Maruani M. et Reynaud M. (2004), *Sociologie de l'emploi*. La Découverte.
- Maurin, I. (2018), *Comprendre les inégalités*, Observatoire des inégalités.
- McMullin C. (2019), *La coproduction des services publics : tour d'horizon d'un concept*, L'analyse comparative, Action publique – Recherches et pratiques.

- Ministère de la transformation et de la fonction publiques, (2020), *L'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique en infographies*, Fonction-publique.gouv.fr.
- Observatoire des inégalités (2019) *La précarité de l'emploi augmente*.
- Observatoire des inégalités (2019), *Travail indépendant : le grand écart des revenus*.
- Picart C. (2014), *Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans : plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage*, INSEE.
- Pigeyre F. et Vernazobre P. (2013), *Le "management au féminin" : entre stéréotypes et ambiguïtés*, Management international, 17 (4).
- Polère C. et Vievard L. (2008), *Diagnostic sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au Grand Lyon*, DPDP.
- Rabaté S., Rochut J. (2017), *Employment and substitution effects of raising the statutory eligibility age in France*, PSE Working Paper n°2017-46, juin 2017.
- Schwab K. (2017), *La quatrième révolution industrielle : ce qu'elle implique et comment y faire face*, World economic forum.
- Vaillancourt Y. (2016), *La co-construction des politiques publiques*, CNAM.
- Wittenberg-cox, A. (2020), *What do countries with the best coronavirus responses have in common? women leaders*, FORBES.
- Zanferrari F. (2005), *Interprétations masculines et attentes féminines à l'égard des hommes dans le travail social*, le portique [en ligne], archives des carnets du genre, carnet 1



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