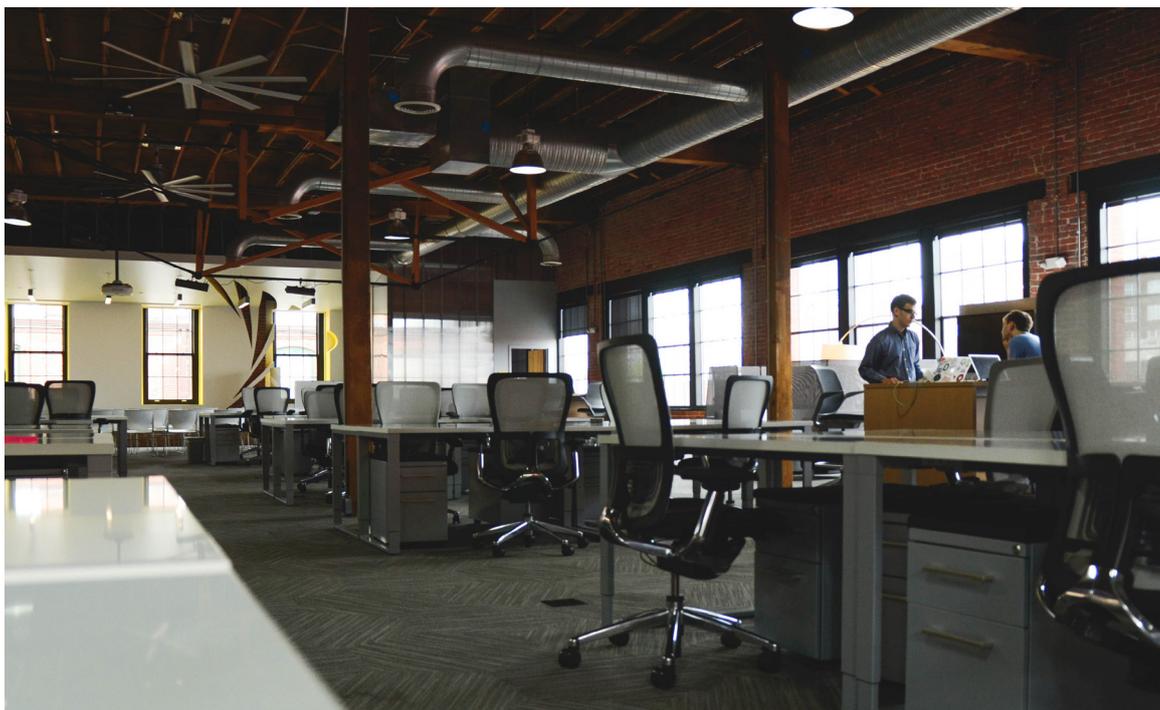


COMMENT LA CRISE SANITAIRE A-T-ELLE BOUSCULÉ LA VILLE DU TRAVAIL ?

Note d'analyse n°5 | Janvier 2021



© Pexel

Les derniers mois se sont accompagnés d'un cortège de transformations dans le monde du travail : arrêt net de certaines activités pendant les confinements, massification du télétravail, mise en place du chômage partiel, exposition accrue de travailleurs jugés indispensables au fonctionnement de la société... Le travail a été éprouvé dans le fond [travail de première nécessité ou pas] et dans sa forme [télétravail ou pas]. De plus, la fragilité économique de certains secteurs a été révélée ou accélérée par la crise sanitaire. L'appréhension que nous avons des activités, leur représentation, leur segmentation et leur hiérarchie a été bouleversée selon qu'elles sont considérées comme « essentielles ou non ». La crise sanitaire a mis en lumière certaines activités et professions, particulièrement exposées en raison du risque de contact physique : celles du contact obligé et répété avec du public comme par exemple les caissières et caissiers, les personnels du secteur hospitalier, de la restauration et du spectacle, [intermittents, producteurs, etc.]. Les notions de « travailleurs clés » ou « les activités essentielles » préexistaient à la crise mais n'étaient guère usitées. Elles semblent devenir prépondérantes dans la scène médiatique.

La crise sanitaire a déclenché une “méta crise” du travail en affectant à la fois les modes de travail et les activités économiques tous secteurs confondus. En ce sens, elle se distingue des crises économiques que les territoires ont essuyées par le passé¹. Par ailleurs, elle questionne les pratiques des professionnels de l’immobilier et de l’aménagement, leur façon de penser l’agencement des espaces, la fonction des lieux du travail et ceux dédiés au développement économique des territoires : faut-il, si le télétravail devenait la norme, penser les logements en intégrant cette fonction ? Devrions-nous transformer l’immobilier tertiaire ? Plus largement, quel sera le nouvel équilibre entre travail au(x) bureau(x) et télétravail ? De même, les secteurs du tourisme, du commerce, de l’industrie sont affectés par des changements très soudains. Et si demain, pour certains types de bien, le commerce se faisait quasi exclusivement en ligne ? Comment adapter les espaces commerciaux des villes ? A quelles conditions accueillir de nouvelles activités de production en ville afin de réduire notre dépendance aux importations ? Certains de ces questionnements préexistaient à la crise sanitaire mais se trouvent aujourd’hui renforcés. Des expérimentations ont été testées ici et là en temps de crise, sans que l’on ne sache encore si elles sont amenées à se pérenniser. Cette note propose de revenir sur les différentes transformations du travail, de ses spatialités et de montrer comment la recherche urbaine remet en question certains modèles urbains.

DES RAPPORTS AU TRAVAIL MODIFIÉS

Les premiers jours du confinement ont ouvert la voie à une nouvelle classification des activités : activités effacées, exposées² ou distancées³. Cela soulève des interrogations sur une possible re-catégorisation des activités et du travail qui a des conséquences immobilières et urbaines.

Activités effacées, exposées ou distancées

Certains notent que la crise sanitaire agit comme un accélérateur de licenciements⁴ et précipite un certain nombre de secteurs économiques et de collectivités territoriales⁵ dans une totale incertitude. Dans des pays où le chômage partiel n’est pas mis en place, la situation

économique est d’autant plus grave : des centaines de milliers d’emplois sont en passe d’être supprimés. Des observateurs n’hésitent pas à parler de faillite pour qualifier la situation new-yorkaise : *“si la ville n’a pas été renflouée par l’Etat fédéral d’ici là, l’impopulaire M. de Blasio envisage de se séparer de 22 000 employés municipaux, début octobre.”*⁶ Au début de la crise et face aux pénuries qui s’annoncent, certaines filières font preuve d’agilité et adaptent leur production, de manière plus ou moins substantielle : gel hydroalcoolique pour l’industrie du parfum ou masques pour la mode. Le secteur du BTP est temporairement mis à l’arrêt, puis, il s’organise pour faire repartir les chantiers^{7/8}. Des observateurs notent que le secteur est incité à aller vers de nouveaux modes de faire que ce soit dans l’organisation du travail ou dans la conception des projets architecturaux et urbains⁹. D’autres activités économiques sont complètement à l’arrêt : les restaurants, les bars, les commerces jugés non essentiels, le monde de la culture subit un choc brutal largement commenté¹⁰. La courbe de propagation de l’épidémie a conditionné l’étendue des restrictions en entreprise (avec des gradients entre couvre-feu, effectifs réduits ou confinement) et impacté l’activité¹¹. Les effets précis de ces décisions politiques sur l’économie sont aujourd’hui méconnus¹² mais certaines estimations sont alarmistes. Une note de France Stratégie¹³ indique quels sont les métiers les plus vulnérables au risque économique. Elle distingue les métiers ouvriers ou artisanaux déjà fragilisés qui sont très exposés économiquement et les nouveaux métiers vulnérables. Dans les transports, la restauration, les services aux particuliers et la culture, de fortes vulnérabilités individuelles sont pressenties¹⁴.

Alors que certains travailleurs voient leur activité réduite à néant voire supprimée, d’autres sont au contraire particulièrement sollicités. Un nouveau clivage se dessinerait avec des “travailleurs clés”^{15/16} et d’autres travailleurs jugés “non essentiels”. Les premiers seraient les plus exposés au contact physique et donc au virus : *“73 % font habituellement face aux usagers, clients ou patients”*¹⁷. Villes et territoires pourraient créer de meilleures conditions d’hébergement pour ces travailleurs essentiels. Cette option est questionnée¹⁸ et en juin, un rapport de la cellule « Logement, urbanisme et politique de la ville » rendu au Sénat souligne *“la nécessité de fournir un logement aux travailleurs essentiels à proximité de leur lieu d’activité”*¹⁹. La ville de Londres, qui dispose d’une antériorité de ré-

flexion sur cette question, envisagerait des solutions pour aider ceux qui « *permettent à la ville de Londres de fonctionner* »²⁰. Son maire suggère de donner la priorité aux travailleurs essentiels à l'acquisition de logements liés au programme de titres de propriétés détenues par plusieurs individus [“shared ownership”] ainsi qu'aux propriétés offertes par the London Living Rent²¹.

D'autres professions sont plus propices à des activités distancées. Pour France Stratégie, “ce sont principalement les métiers de cadres qui sont confrontés à l'hyperconnectivité et à l'intensification du travail”²². Plus que d'autres, les cadres sont familiers du télétravail (38 % travaillent habituellement à leur domicile contre 20 % dans l'ensemble des métiers). Cela représente près de 4 millions d'emplois²³. Avec les confinements successifs, l'essor du télétravail est ainsi largement commenté²⁴ mais il dépend beaucoup de la culture des employeurs²⁵. La crise aura contribué à accélérer ce phénomène et à ce que l'on se penche sur son cadre juridique²⁶ face à son recours en mode « dégradé » lors du premier confinement notamment. Fin novembre, quatre syndicats (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO) ont ainsi approuvé le projet d'accord national interprofessionnel (ANI) sur le télétravail²⁷. Selon la chercheuse Nicole Maggi-Germain, “dans le cas du télétravail, l'accord explique que le salarié ne doit pas subir une dégradation des conditions de travail et doit être disponible pour l'entreprise, cela fonctionne dans les deux sens”²⁸.

Selon l'enquête menée par l'Anact²⁹ au printemps et malgré des dysfonctionnements, 86 % d'agents publics déclaraient vouloir continuer à télétravailler après la fin du confinement³⁰. Pour l'Institut Paris Région, 95 % des franciliens souhaiteraient continuer à pratiquer le télétravail autant (36 %) ou davantage (58 %) qu'avant la crise sanitaire³¹. S'il est trop tôt pour le dire, l'expérience du second confinement pourrait encore, en fonction des secteurs d'activités, faire évoluer les aspirations³².

L'organisation du travail change³³

De premiers bilans montrent les bienfaits et les limites du télétravail. Pour certains, il permet “une meilleure articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, une amélioration considérable des conditions de vie des grands navetteurs, une fluidité des transports collectifs et routiers, ainsi qu'une transformation de l'organisation du

travail”³⁴. D'autres pointent de nouvelles difficultés apparues aussi bien du côté des salariés que de celui des employeurs : décrochage, perte de repères, manque de motivation, risques pour la santé mentale³⁵, difficultés de management, mise à mal du collectif, etc. Ces difficultés, touchent autant les fonctionnaires que les salariés du privé³⁶. Finalement, les inégalités des travailleurs face au télétravail pourraient sortir renforcées de la crise³⁷. The Guardian alerte sur ces inégalités à venir “*History warns against the idea that the office is finished. (...) But be careful about assuming this transforms Britain's disgracefully big economic gaps: some will benefit from more choice about where to live but offices in poorer areas, rather than those in central London, may be the ones that end up empty. And remember, we're only talking about a fraction of the workforce here. Post-Covid, waiters and cleaners won't be doing their jobs from their spare room or kitchen table*”³⁸.

Que restera-t-il de ces pratiques quand la crise sanitaire sera derrière nous ? Certains plaident pour une organisation du travail hybride³⁹. Pour le directeur général de Paris La Défense, “le futur ne sera pas 100% différent. Après le premier confinement, 75% des travailleurs sont revenus. Ils passent deux-trois jours à la maison, deux-trois jours au bureau, dans une nouvelle organisation”⁴⁰. Une étude conduite auprès de salariés canadiens et australiens va dans le même sens, un tiers des salariés interrogés considèrent que travailler 50 % du temps à la maison et 50 % du temps au travail est idéal⁴¹.

En dehors du temps consacré au travail, l'organisation quotidienne des travailleurs aussi est impactée. Les transports quotidiens et les migrations pendulaires sont réduits ainsi que les déplacements professionnels sur de plus longues distances en train ou en avion⁴². L'Institut Paris Région montre que la distance domicile-travail est clairement un facteur qui favorise le travail à distance : “les individus qui le pratiquaient avant le confinement ont un temps de déplacement moyen significativement plus long que ceux qui ne télétravaillaient pas avant (1 h 30 vs 1 h)”. Cette tendance tend à se renforcer avec la crise sanitaire. Le Cerema s'interroge sur les impacts de cette organisation du travail sur la mobilité quotidienne des actifs et invite à faire la part des choses entre ce qui est lié à un contexte exceptionnel et des changements susceptibles de s'opérer plus durablement⁴³.

Un autre point organisationnel concerne l'intrusion de la fonction travail dans l'intimité des logements. Outre le fait qu'il peut être difficile de travailler dans de bonnes conditions chez soi⁴⁴, cette nouvelle organisation peut conduire les salariés à une perte de repères "*Working from home (or living in the office, as it can feel like) has been the big change for professional Britain*"⁴⁵. Selon un sondage mené par Settleswet : "*seulement un tiers des Français a adapté son logement pour mieux y travailler, à l'issue du premier confinement. Pour 62 % des Français, l'adaptation de leur logement au confinement est imparfaite et malgré l'expérience de la première phase de confinement, une petite majorité (51%) ne se sentait toujours pas prête à affronter ce deuxième épisode à domicile*"⁴⁶. (Voir La note d'analyse n°3 sur le logement, novembre 2020).

Enfin les techniques du management évoluent ^{47/48} avec le travail à distance. Des experts s'interrogent : comment fédérer et cadrer des équipes à distance, créer des rituels, etc.⁴⁹? D'autres s'alarment en dénonçant les dérives possibles de la surveillance renforcée par des outils numériques⁵⁰. Outre les questions liées au management et aux conditions du travail lui-même, cette organisation du travail laisse présager d'importantes transformations des usages et des rythmes de fréquentation du parc immobilier tertiaire, susceptibles à terme de faire évoluer les produits immobiliers accueillant le travail.

IMPACTS DE LA CRISE SUR L'ÉCONOMIE URBAINE ET SES MODÈLES URBAINS

La crise sanitaire amène les aménageurs à s'interroger sur les modèles urbains dédiés aux fonctions économiques. Les centres urbains⁵¹ font face à une désertion des travailleurs qui - pour ceux qui peuvent télétravailler - redécouvrent les attraits de leur quartier d'habitation et ne sont pas toujours enclins à revenir au bureau. Les grandes rues commerçantes des métropoles⁵² voient également leur fréquentation baisser, une partie des touristes et des travailleurs n'étant, pour le moment, pas revenue.

Reconfiguration de l'immobilier tertiaire face au télétravail

Afin de limiter la circulation active du virus, les gouvernements incitent les entreprises à maintenir le télétravail. Face à l'absence de travailleurs sur site, une gestionnaire de la City à Londres indique "*C'est un moment pivot. Les bureaux ne vont pas disparaître, mais les gens vont les utiliser de façon différente.*"⁵³ Des chercheurs font l'hypothèse que l'essor du télétravail pourrait être un vecteur de revitalisation des villes en déclin⁵⁴, au profit de certaines petites et moyennes villes.

Les entreprises s'interrogent quant à leurs stratégies en matière d'immobilier tertiaire⁵⁵ ; faut-il dédensifier ? Décloisonner les bureaux ? Faciliter l'accès des salariés à des espaces de co-working ? Comment transformer les espaces du travail pour offrir plus de flexibilité⁵⁶ et pour donner envie aux travailleurs de revenir⁵⁷ ? Quelles sont les conséquences pour l'écosystème de ces quartiers ? Selon le directeur général délégué de Covivio, entreprise de gestion foncière, les besoins des entreprises changent et cela impacte le secteur : « *ils demandent plus de flexibilité, par exemple avoir la possibilité de mixer des bureaux en location mais sur moins de surface, avec des solutions de pro-working* »^{58,59}. Les grandes surfaces de bureaux n'attirent plus autant les entreprises, et la vacance des surfaces d'immobilier de bureau s'accroît, même si Paris est moins touché que d'autres métropoles françaises⁶⁰. Certains aménageurs tâchent de répondre aux attentes des acteurs économiques avec une offre de bureaux « *flexibles, confortables, adaptables* »⁶¹. Carlo Ratti, directeur du Senseable City Lab (MIT), pense que le télétravail atténue les « *liens faibles* »⁶² qui irriguent l'innovation au sein des entreprises. Dans une tribune au Monde, il plaide pour la réinvention de la notion de bureau : "*Cela pourrait se traduire, par exemple, par la transformation des plans plus radicaux où les architectes d'intérieur trouveraient des moyens de favoriser la sérendipité, grâce par exemple à des espaces chorégraphiés, fondés sur l'événement*"⁶³. Ce dernier invite à utiliser l'espace physique pour renforcer "*la capacité du bureau à cultiver l'ensemble des liens qui réunissent celles et ceux qui y travaillent*"⁶⁴. La conciliation de ces modes de travail avec le respect des gestes barrières et de la distanciation physique reste une question en suspens. Des initiatives pour « *faire communauté* » (rooftops accessibles, hubs dynamiques, ou accès ren-

forcé à la nature et à l'extérieur^{65/66},) ont vu le jour, et certains souhaitent agir à l'échelle du quartier ; *«les quartiers d'affaires doivent devenir des quartiers de rencontre, des quartiers collaboratifs, plus vivants, offrant plus de services et – last but not least – plus flexibles»*. [...] *Il s'agit ni plus ni moins que de «faire en sorte que les employés soient heureux de revenir au bureau»⁶⁷*.

Le télétravail recoupe des enjeux forts d'aménagement du territoire et interroge les relations villes / campagnes. Lors d'une rencontre du Club Ville Aménagement, Magali Talandier souligne les risques qui y sont associés : *«Ce que je trouve dommage, c'est d'interpréter la diffusion massive (du télétravail) comme un moyen de quitter la ville, comme si c'était une bonne nouvelle [...] Le retour à la campagne généralisé ne peut pas être un retour à la ruralité mais risque plutôt d'être un retour à l'étalement urbain»⁶⁸*. Elle s'interroge sur le rôle des villes moyennes dans cette organisation, *«où l'on voit émerger tout un écosystème dynamique»* et où la taille intermédiaire *«semble jouer un rôle positif pour la relance économique»⁶⁹*.

Les villes touristiques à l'épreuve de la pandémie

Les villes touristiques tournées vers les loisirs et l'industrie du divertissement sont particulièrement touchées par la crise avec l'absence de touristes internationaux. Dès le premier confinement, les commentateurs s'intéressent aux évolutions du tourisme de masse. Des villes comme Venise sont vides de touristes, pour les observateurs c'est l'occasion de tendre vers un tourisme plus raisonné post-crise⁷⁰. La fréquentation des hôtels a drastiquement chuté lors du premier et du second confinement⁷¹, les locations saisonnières sont également touchées. A Paris, face à la fragilisation du secteur, la mairie repousse son référendum limitant airbnb *sine die*⁷². Selon des chercheurs, le marché de la location saisonnière se transforme, avec des loueurs qui cherchent de nouveaux usages à leurs appartements (espace de coworking) ou encore se tournent vers les baux mobilités et la location longue durée⁷³.

Avec le déploiement du télétravail, certaines destinations réinventent un tourisme d'affaires en ciblant les travailleurs nomades. L'île Maurice propose des visas long séjour pour "digitals nomads" et multiplie les initiatives pour

attirer les télétravailleurs du monde entier⁷⁴. D'autres territoires cherchent à développer le tourisme de proximité⁷⁵ et proposent des "microaventures"⁷⁶ pour explorer les périphéries des villes. Les modèles urbains dédiés principalement au tourisme, sont remis en question. A Val d'Europe (Marne-la-Vallée) des inquiétudes voient le jour, le développement de cette aire urbaine étant très dépendante de l'activité économique engendrée par Eurodisney⁷⁷.

Les activités économiques liées à l'événementiel d'affaires sont menacées. Des initiatives pour organiser des congrès et autres foires virtuelles se mettent en place. Toutefois, l'écosystème autour de ces événements est dans l'impossibilité de travailler (prestataires et permitents de l'événementiel sont particulièrement touchés)⁷⁸. Concernant les fonctions commerciales, les évolutions de comportements sont scrutées et l'on s'interroge ; que va-t-il rester du commerce en ville, quelles sont les transformations à l'œuvre ?

Adaptation des commerces face à l'absence de flux

Depuis mai 2020, la crise semble rebattre les cartes de l'immobilier commercial. Les grandes surfaces situées au cœur des centres urbains ne bénéficient plus de l'afflux des travailleurs et des touristes. Les grands magasins historiquement installés en cœur de ville sont très impactés par la crise sanitaire. En Angleterre, la chaîne Debenhams a été mise en liquidation et selon les observateurs, la crise a accéléré le déclin des centres commerciaux situés en cœur de ville⁷⁹. A contrario, les activités marchandes dans les périphéries des villes sont moins touchées, avec une tendance pour le localisme⁸⁰. En France également *«les boutiques de centres-villes et de centres commerciaux apparaissent les plus impactées, alors, que les moyennes surfaces des pôles de périphérie résistent mieux, le grand gagnant de la crise étant l'e-commerce»⁸¹*.

Les comportements évoluent, la population se tourne vers les commerces de proximité qui gagnent en fréquentation^{82/83} et les habitudes de consommation tendent vers plus de local.

En parallèle, le e-commerce se développe avec la livraison à domicile, d'autant que lors du second confi-

nement, le principe du *click and collect* a été encouragé. Des espaces périurbains apparaissent comme des futurs lieux de vente, faisant l'interface entre e-commerce et espace d'essayage⁸⁴. Toutefois le passage au e-commerce n'est pas évident pour tous les commerçants⁸⁵. Des dispositifs sont mis en place par les régions pour aider à la digitalisation des commerces et pour toucher une clientèle étrangère via le e-commerce⁸⁶.

La désertification de l'espace public dans les grands centres urbains met le secteur à l'épreuve. Des chercheurs montrent que dans les villes australiennes, le trafic piéton a muté en trafic Web⁸⁷. Des villes ont permis l'extension des commerces sur l'espace public via l'installation de stands provisoires⁸⁸, des grandes marques multiplient les initiatives du *shop in shop* pour faire revenir physiquement en magasin des clients qui achètent en ligne⁸⁹. Des bars et restaurants s'organisent pour faire de la vente à emporter⁹⁰.

Nouveaux défis pour les zones d'activités

Des villes, dont l'économie est centrée sur des industries durement touchées comme l'aéronautique à Toulouse^{91/92} questionnent les conditions d'accueil aux entreprises sur le territoire⁹³. Comme le note l'Agence d'urbanisme et d'aménagement de Toulouse (AUAT), "*Zones industrielles, parcs d'activités artisanaux, zones d'activités mixtes, certains pôles tertiaires... ont longtemps été les parents pauvres des politiques urbaines.*"⁹⁴ L'agence s'interroge sur les adaptations de "*ces espaces, souvent monofonctionnels, peu qualifiés, difficilement accessibles aux heures de pointe (...) aux nouvelles attentes des entreprises comme de leurs salariés*". La crise est l'occasion de repenser ces pôles tertiaires, a fortiori dans la perspective du Zéro Artificialisation Nette.

Sur le territoire de Belfort industriellement dense⁹⁵, les industries repartent après l'arrêt du premier confinement. Le secteur automobile renonce même temporairement à une délocalisation de l'activité à l'étranger afin d'assurer l'approvisionnement sur le marché européen.

Certaines villes qui ont connu autrefois un déclin suite à l'effondrement de l'activité manufacturière pourraient tirer leur épingle du jeu⁹⁶. En effet, l'inscription territoriale des activités économiques semble évoluer. Avec la crise, nous assistons à un double mouvement, d'un côté certaines industries seraient tentées de faire revenir une

partie de leurs productions en France face à l'augmentation des coûts de transport et aux délais. De l'autre, le télétravail met en avant la dépendance de la localisation des activités à la nature des professions⁹⁷. Il semblerait que certains territoires regagnent en attrait face à la possibilité de télétravail (qualité de vie, habitat) tandis que d'autres subissent l'absence d'activités présentes au cœur de leurs quartiers.

MUTATIONS ET PERSPECTIVES, QUID DU FUTUR ?

Le corpus fait apparaître différentes tendances pour le futur du travail et de sa traduction spatiale. Il est trop tôt pour présager de l'avenir mais des pistes qui renvoient à des questions prospectives sur l'aménagement et l'urbanisme semblent se dessiner. Certains constats vont dans le même sens, de nouvelles aspirations et / ou peurs voient le jour et des ambivalences apparaissent. Dans ce contexte très incertain et en constante évolution, les villes et territoires tentent de s'adapter.

Réinventer l'industrie et ses spatialités

D'abord, la crise sanitaire a montré la dépendance des économies occidentales à des biens de première nécessité produits principalement en Asie. Les pénuries de médicaments, de masques, de respirateurs ont rendu visibles les fragilités de certains pays. Ainsi, la crise a amené certains auteurs à questionner le modèle économique dominant^{98/99} et à mettre l'accent sur des questions de sécurisation de la chaîne d'approvisionnement. Ces questions de sécurisation concernent à la fois le travail (salarié ou non), l'appareil productif (français et plus largement européen) et la logistique. Dans une série d'articles, les regards se tournent vers d'autres modèles. Des chercheurs se demandent : "*Et si après des décennies d'externalisation et de fermetures de sites de productions européens, on acceptait de trouver une solution locale et plus durable ?[...] Peut-on espérer aujourd'hui retrouver une industrie et une agriculture bénéfiques et locales, capables de générer de la richesse autour de ses murs et de ses champs (qui ne comptent pas sur les saisonniers étrangers), capables d'oublier les absurdes théories comme l'obsolescence programmée ou la délocalisation ?*"¹⁰⁰

La réindustrialisation comme stratégie économique post-covid est une piste largement commentée^{101/102}. Elle pourrait concerner autant le retour de manufactures dans des métropoles que contribuer à dynamiser des villes moyennes ou des territoires ruraux¹⁰³.

Si les enjeux liés au “Made in France”¹⁰⁴ préexistaient à la crise, ils ont changé de ressort car les motifs de souveraineté sont désormais mis en avant¹⁰⁵. Les analystes de la Fabrique de l’industrie rappellent que *“La souveraineté consiste à ne pas dépendre de la bienveillance d’autrui pour satisfaire certains besoins et à pouvoir agir sans être soumis à la volonté d’un autre État ou d’une entreprise. (...) Elle ne suppose pas l’autarcie.”* Pour les territoires, il s’agit de *“disposer sur le territoire national de l’outil productif industriel”*¹⁰⁶. Le plan de relance mise sur des stratégies de relocalisation/ réindustrialisation : *“L’objet est de se focaliser sur certaines filières¹⁰⁷ et chaînes de valeur particulièrement stratégiques afin d’accompagner les acteurs de ces chaînes de valeur dans leur démarche de sécurisation de leurs approvisionnements, de création d’activité et donc d’emploi sur le territoire français”*¹⁰⁸.

Toutefois, selon un rapport de la Fabrique de l’industrie ; *“l’impact global des échanges internationaux sur le volume d’emploi est proche de zéro”*¹⁰⁹. Les analystes invitent à la prudence : *“les relocalisations ne seront pas un vecteur significatif de réindustrialisation¹¹⁰ du pays, mais l’industrie française peut trouver une voie de consolidation dans un mouvement de régionalisation qui semble engagé”*¹¹¹. Dans le secteur de l’alimentation, des circuits-courts se développent encouragés par des collectives locales^{112/113} et permettent également d’engager le débat sur la souveraineté alimentaire.

Avec la perspective de relocalisations industrielles, la question du foncier pourrait devenir pour les élus un enjeu primordial, a fortiori dans la perspective du Zéro Artificialisation Nette. Les usines *«ont une vertu, elles sont réparties sur le territoire et généralement loin des métropoles»* ou du moins de leur centre et elles constituent *«un outil extrêmement précieux de réaménagement du territoire»* note le directeur général de la Caisse des Dépôts¹¹⁴. Dans le contexte actuel, le débat porte moins sur les coûts de main-d’œuvre mais se focalise de plus en plus sur le foncier disponible, les normes d’urbanisme, agricoles et environnementales. Pourtant, cet enjeu du

foncier pourrait se heurter aux objectifs de lutte contre l’artificialisation des sols et mettre le gouvernement en porte-à-faux¹¹⁵.

Nouvelles aspirations : futurs lieux et outils du travail

La pandémie a conduit à des expérimentations et ouvre la voie à de nouveaux modes et espaces de travail largement mis en évidence dans le corpus. Après plusieurs mois “d’essai forcé”, il semblerait qu’une majorité de travailleurs aspire au maintien voire au développement du télétravail¹¹⁶ afin de limiter les déplacements et d’améliorer leur qualité de vie. En conséquence, le modèle du “bureau” est en passe d’être transformé¹¹⁷, entraînant le secteur économique de l’immobilier tertiaire. Différentes formules telles que le “ticket bureau” - qui permettrait aux salariés de disposer de lieux de travail à l’extérieur de leur entreprise¹¹⁸ - sont envisagées. Cela pourrait contribuer à fragmenter et diversifier les espaces du bureau. Des promoteurs renouvellent leur offre d’immobilier tertiaire en s’adaptant à ces aspirations¹¹⁹. Ainsi, les espaces de coworking / pro-working pourraient être amenés à se développer en centre-ville¹²⁰ mais pas uniquement¹²¹. Considérés comme des leviers de développement économique et d’attractivité, les tiers-lieux représenteraient *“un levier pour jouer la carte de la proximité”*¹²². Les régions se dotent de moyens d’accompagnement logistique et financier pour soutenir leur création.

Ces lieux constituent-ils pour autant une panacée pour tous les travailleurs et tous les territoires ? Pendant le premier confinement, une étude sur l’avenir de ces lieux de travail collaboratifs a été menée. Elle indique qu’à l’avenir, *“88% des coworkers attribueront un rôle identique ou plus fort à la fréquentation de leur espace de coworking. Ce taux monte jusqu’à 98% des répondants vivant dans le périurbain”*¹²³. D’autres observateurs nuancent ces résultats. *“La mécanique sociale interne aux espaces de coworking permet de co-construire, d’apprendre, de prototyper et d’expérimenter quelque chose de nouveau autour de son activité principale ou à son voisinage immédiat”,* or, cette promesse est aujourd’hui profondément mise à mal par la distanciation physique note un économiste¹²⁴. Les modèles actuels d’*open space* ou de *flex desk*¹²⁵ semblent peu adaptés aux contraintes sanitaires, et les échanges informels, le réseautage sont in-

compatibles tant que la distanciation sociale / physique sera de rigueur.

La tendance au télétravail s'accompagne par ailleurs d'une digitalisation accélérée du monde du travail. Des entreprises "du capitalisme viral"¹²⁶, ayant comme « matière première l'information » et « l'électron comme énergie », tirent leur épingle du jeu. Ces dernières ont adapté leurs offres de service et basculé temporairement leurs business models (payants et gratuits) le temps du confinement. Elles ont développé des solutions pour accompagner la digitalisation du travail (notamment les fonctions support comme les Zoom, Slack, Teams, etc.). La dématérialisation de la commande publique a été accélérée par la crise conduisant au maintien d'une grande partie de l'activité¹²⁷.

Si la dématérialisation du travail a permis à certains travailleurs de poursuivre leur activité, des chercheurs font part des dérives potentielles : *“l'idée même de développer les outils numériques qui permettent cette résilience suscite les pires craintes pour les libertés publiques, voire pour la vie privée. Les atermoiements des autorités publiques révèlent l'extrême embarras de la société devant ce qui apparaît comme une curieuse et sombre alternative, choisir entre le risque politique, la protection de la santé et le maintien des fonctions vitales de la société”*¹²⁸.

D'autres secteurs comme la robotique voient des perspectives de développement non négligeables. En effet, la robotisation des tâches permettrait de limiter les contacts physiques dans certains secteurs de l'économie. La création d'équipements intelligents capables de surveiller la santé des patients et de collecter des données médicales est même envisagée¹²⁹. Là encore, certains alertent contre les dérives d'une société sans contact humain et livrée aux IA qui, *“depuis quelques années, sont appelées à optimiser la gestion des hôpitaux publics afin de réduire le nombre de lits et de personnels”*¹³⁰.

Un futur semé de contradictions

Parmi le corpus, différents types d'aspirations peuvent être observés. Certaines ont trait aux conditions et à l'organisation du travail et misent sur la sécurisation du travail face au virus. Cela conduirait à maintenir une forme de distanciation rendue possible par la digitalisa-

tion et / ou la robotisation. En même temps, ce modèle affaiblit les liens sociaux et nombreux sont ceux qui aujourd'hui cherchent plus de convivialité au travail¹³¹ mais pas exclusivement. D'autres aspirations se lisent dans la consommation avec un recours aux circuits courts et à la production locale¹³². Or, cette transformation de la consommation¹³³ se heurte au modèle qui a prévalu pendant des années, et questionne les échelles de production^{134/135} et le maintien des échanges internationaux¹³⁶.

Face à ces aspirations, des ambivalences naissent. Certains voient dans la crise un tremplin pour allier transformation du travail et changement de paradigme. C'est un peu comme si l'événement accidentel et inédit du confinement avait conduit une part plus ou moins grande des gens à s'orienter vers une *“slow life”*¹³⁷. D'autres, au contraire, sont tentés par l'option *“business as usual”*¹³⁸.

Les références au “bien commun” parsèment le corpus et font référence soit à une transformation des biens de consommation ou soit, plus généralement, à des changements structuraux. Grand nombre d'adaptations (pour favoriser l'économie) locales sont commentées¹³⁹; comme la mise en place de *marketplace drive* de producteurs locaux^{140/141}, la piétonnisation d'artères commerciales, l'agrandissement temporaire des espaces commerciaux sur l'espace public¹⁴². Les tiers-lieux sont devenus lors des confinements successifs des plateformes logistiques solidaires. Les lieux de fabrication type Fablab^{143/144} acquièrent une visibilité inédite en produisant des visières ou des respirateurs. Ces adaptations locales sont à souligner mais tant qu'elles ne seront pas suivies d'une transformation massive et durable des systèmes productifs, elles pourraient sembler anecdotiques. Un enjeu apparaît pour la sortie de crise : changer d'échelle et sortir de l'expérimentation locale.

Dans une tribune, des professionnels soulèvent des pistes de réversibilité des espaces commerciaux en faveur du *“bien commun urbain”*¹⁴⁵. Alain Guiheux souhaite la constitution d'un *“grand espace commun”*¹⁴⁶ dans les villes pour accueillir une multitude d'usages. Ces intentions traduisent la volonté d'accueillir de nouvelles formes de productions sociales et solidaires dans la ville. Elles tendent vers un modèle porteur de transitions qui vise à répondre conjointement aux enjeux des crises sanitaires, écologiques et environnementales. Toutefois,

tant que la crise marque un arrêt des rapports humains et sociaux réels, la mise à l'épreuve de ces intentions reste pour le moins compromise et vient se heurter à la gestion de crise.

CONCLUSION

Les différentes tendances à l'œuvre pour assurer la sécurité du travail et des travailleurs en imaginant de futurs modes et espaces de travail sont autant d'occasions d'imaginer les pourtours d'un nouveau modèle spatial du travail. Que ce soit en encourageant la réindustrialisation des territoires, en s'appuyant sur les possibilités offertes par le numérique, ou encore en cherchant à croiser les enjeux du travail aux enjeux de transition, ces changements laissent présager des effets plus larges sur l'aménagement du territoire. Ces évolutions sont dépendantes de changements structuraux qui peuvent autant provenir de l'organisation d'un secteur, que de l'organisation individuelle ou encore de l'organisation par la collectivité. Déjà, les effets des transformations du travail commencent à s'observer sur les territoires. Certaines évolutions s'amorcent dans les choix résidentiels des Français. A ce sujet, les choix résidentiels des entreprises ou ceux des travailleurs pourraient faire l'objet de recherches complémentaires. Les petites et moyennes villes gagnent en attrait, les campagnes voient s'installer des néo-ruraux à la recherche d'un meilleur cadre de vie, d'une proximité avec la nature. Autant de tendances qui émergent, et donnent à penser qu'une autre voie est possible pour imaginer des modes de vie plus durables et envisager le travail autrement.

La crise et ses effets de débordement sur le travail plongent les professionnels de la ville dans une forme d'incertitude. Planifier la ville, aménager les territoires dans ces conditions sans pouvoir anticiper les événements à venir relève d'une complexité inédite. La période implique de gérer de front une succession de crises¹⁴⁷ (climatique, écologique, sanitaire, économique). Face à ce niveau de complexité, certains chercheurs se tournent vers la science écologique qui *“érige en principe l'ignorance des comportements des systèmes complexes nature-humain quand ils sont perturbés”*¹⁴⁸. Regarder et s'inspirer d'autres disciplines du vivant pour aménager plus durablement les villes et territoires serait l'une des

perspectives à explorer (Voir Note d'analyse n°2 sur la Biodiversité, septembre 2020). Les écrits qui jalonnent le corpus révèlent en creux une volonté d'adaptation des pratiques des professionnels face aux transformations du travail. Pour cela, de nouvelles compétences de “gestion de crise” en urbanisme pourraient être utiles pour penser à l'avenir la vacance des immeubles tertiaires, redéployer les mobilités des travailleurs, etc.

Enfin, cette crise est l'occasion d'interroger notre rapport profond au travail. Par effet de rebond, le ralentissement forcé de notre économie invite à réfléchir à de nouveaux modes de vies. La crise sanitaire a changé le rythme du travail, et, plus globalement, la place du travail dans nos vies. Les changements brusques et adaptations sous la contrainte sont autant d'occasions d'acter de changements profonds. Comment, dès lors, combattre la saturation de nos économies et opérer un “désencombrement”¹⁴⁹ de notre société du travail? La distanciation qui prive les individus de contacts réels révèle aussi les liens et lieux bénéfiques au travail. Espace d'innovations, de sociabilité, les lieux du travail ont un réel intérêt pour l'amélioration de l'attractivité d'un territoire, l'augmentation des services et *in fine*, du cadre de vie. Ainsi, malgré tout, la réinvention du modèle devrait pouvoir se faire au bénéfice d'une meilleure qualité de vie.

NOTES

1 <https://aoc.media/analyse/2020/11/09/de-la-crise-du-capitalisme-financier-a-celle-de-letat-neoliberal-la-covid-19/>

2 <https://theconversation.com/coronavirus-is-spreading-rapidly-through-workplaces-heres-what-is-needed-to-make-them-safer-149333>

3 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/11/04/reconfinement-cent-nuances-de-teletravail_6058398_3234.html

4 <https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/laeronautique-en-crise>

5 <https://www.lagazettedescommunes.com/dossiers/coronavirus-apres-lurgence-sanitaire-le-choc-financier/>

6 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/09/15/a-new-york-le-covid-19-fait-ressurgir-le-spectre-de-la-faillite_6052190_3234.html

7 <https://www.aefinfo.fr/depeche/623985>

8 <https://www.architectes.org/actualites/comment-relancer-la-commande-publique>

9 <https://www.lemoniteur.fr/article/reinventer-demain.2092121>

10 <https://aoc.media/analyse/2020/07/14/les-artistes-au-de-fi-du-confinement-ou-la-survivance-des-lucioles/>

11 <https://www.mediapart.fr/journal/economie/151020/avec-le-couvre-feu-l-ordre-marchand-redevient-la-priorite>

12 <https://aoc.media/analyse/2020/05/28/sideration-covid-19-leconomie-suspendue-et-le-tournant-2020/>

13 <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-na88-metiers-corona-avril.pdf>

14 Ibid.

15 Selon France Stratégie, ces métiers représentent en France 10,4 millions de personnes [...] qui exercent les métiers de soins, d'éducation et de la propreté, les métiers régaliens (armée, police, pompiers), de la relation usager des services essentiels (caissiers, employés de la fonction publique) ou de l'agroalimentaire (métiers de bouche, professions agricoles)

16 https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/DataStorageKit/ORS/Etudes/2020/travailleur/2020_Focus_travailleurs_cles_2020-12-01.pdf

17 <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-na88-metiers-corona-avril.pdf>

18 <https://www.institutparisregion.fr/amenagement-et-territoires/chroniques-des-confins/crise-covid-des-travailleurs-sous-les-projecteurs.html>

19 <http://www.senat.fr/rap/r19-535-6/r19-535-69.html>

20 <https://lepetitjournal.com/londres/logement-bas-prix-priorite-donnee-aux-travailleurs-essentiels-285721>

21 Ibid.

22 <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-na88-metiers-corona-avril.pdf>

23 Ibid.

24 https://www.franceculture.fr/emissions/linvitee-des-matins/le-travail-dapres?utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR21ec6y4yVbugRJEfbcQzr70kBB8kphhZWLnDJD2MKiCluWZPg6nNPHThDI#Echobox=1601020644

25 <https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/les-patrons-de-pme-inquiets-par-le-retour-en-force-du-teletravail-1259408>

26 <https://www.franceculture.fr/emissions/la-question-du-jour/comment-expliquer-les-resistances-au-teletravail>

27 <https://revuefiduciaire.grouperf.com/plussurlenet/complements/Projet-ANI-Teletravail-du-24-novembre-2020.pdf>

28 https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/11/27/accord-sur-le-teletravail-le-texte-fait-du-bien-etre-des-salaries-un-enjeu-managerial_6061419_1698637.html

29 Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

30 <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>

31 https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/000pack2/Etude_2431/NR_866_web.pdf

32 https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/confinement/reconfinement-une-seconde-experience-bien-differente-de-celle-de-mars_4162453.html

33 <https://www.futuribles.com/fr/document/quelles-organisations-du-travail-a-lhorizon-de-5-a/>

34 Ibid.

35 <https://www.franceculture.fr/societe/teletravail-confinement-stress-la-sante-mentale-des-salaries-se-degrade>

36 <https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/10/26/>

la-difficile-mise-en-place-du-teletravail-dans-la-fonction-publique_6057426_823448.html

37 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/11/04/reconfinement-cent-nuances-de-teletravail_6058398_3234.html

38 <https://www.theguardian.com/world/2020/nov/29/life-after-covid-will-our-world-ever-be-the-same>

39 <https://www.blog.urbact.eu/2020/07/moving-from-lockdown-to-hybrid-working/>

40 https://www.innovapresse.com/urbain/strategies-urbaines/41651-quels-futurs-desirables-pour-les-quartiers-d-affaires-internationaux.html?utm_source=newsletter_743&utm_medium=email&utm_campaign=08-12-2020-titre-de-la-une-urbain

41 <https://theconversation.com/working-from-home-during-covid-19-what-do-employees-really-want-148424>

42 https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/07/15/pour-les-voyageurs-d-affaires-la-reprise-ne-s-annonce-pas-de-tout-repos_6046217_1698637.html

43 <https://www.cerema.fr/fr/evenements/teletravail-coworking-plan-mobilite-employeur-quels-impacts>

44 <https://www.cairn.info/revue-population-et-societes-2020-7-page-1.htm>

45 <https://www.theguardian.com/world/2020/nov/29/life-after-covid-will-our-world-ever-be-the-same>

46 https://immobilier.lefigaro.fr/article/nos-logements-ne-sont-pas-encore-adaptes-au-teletravail_ee59de14-2800-11eb-b69e-6fd578484a8d/

47 <https://www.aefinfo.fr/depeche/638317>

48 <https://www.futuribles.com/fr/document/quelles-organisations-du-travail-a-l'horizon-de-5-a/>

49 <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/le-teletravail-loccasion-de-reinventer-la-vie-en-entreprise-1248507>

50 <https://theconversation.com/est-ce-encore-utile-de-surveiller-les-salaries-147582>

51 https://www.lemonde.fr/smart-cities/article/2020/09/25/covid-19-montreal-tente-de-sauver-son-centre-ville_6053637_4811534.html

52 [https://theconversation.com/coronavirus-could-turn-](https://theconversation.com/coronavirus-could-turn-cities-into-doughnuts-empty-centres-but-vibrant-suburbs-151406)

[cities-into-doughnuts-empty-centres-but-vibrant-suburbs-151406](https://theconversation.com/coronavirus-could-turn-cities-into-doughnuts-empty-centres-but-vibrant-suburbs-151406)

53 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/10/08/a-londres-la-city-ville-deserte_6055189_3234.html

54 <https://theconversation.com/how-working-from-home-could-revitalise-rust-belt-cities-148074>

55 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/10/13/l-immobilier-francilien-de-bureaux-boulevard-par-la-crise-sanitaire_6055831_3234.html

56 <https://theconversation.com/covid-19-apres-lopen-space-lere-du-clean-desk-139335>

57 <https://www.lesechos.fr/industrie-services/immobilier-btp/immobilier-le-bureau-est-mort-vive-le-bureau-1269499>

58 Co-working haut de gamme et adapté à des entreprises

59 <https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/a-saint-ouen-limmeuble-so-pop-veut-reinventer-le-bureau-post-covid-1252879>

60 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/10/13/l-immobilier-francilien-de-bureaux-boulevard-par-la-crise-sanitaire_6055831_3234.html

61 https://www.innovapresse.com/urbain/strategies-urbaines/41651-quels-futurs-desirables-pour-les-quartiers-d-affaires-internationaux.html?utm_source=newsletter_743&utm_medium=email&utm_campaign=08-12-2020-titre-de-la-une-urbain

62 Définie en 1973 par le sociologue Mark Granovetter, cette théorie distingue deux types de relations : celles qui relient un individu à sa famille et ses amis proches, qui constituent des liens forts, et celles formées par un réseau plus étendu et plus distant, qui constituent les liens faibles. Selon Granovetter, «Les liens faibles permettent de jeter des ponts locaux entre des individus qui, autrement, resteraient isolés» et sont source de cohésion sociale.

63 https://www.lemonde.fr/smart-cities/article/2020/07/22/malgre-la-montee-du-teletravail-la-mort-du-bureau-est-longue-a-venir_6046949_4811534.html

64 Ibid.

65 <https://www.lemoniteur.fr/article/chez-nexity-alain-dinin.2106694>

66 <https://www.lefigaro.fr/decideurs/management/le-monde-d-apres-la-nature-reine-des-espaces-de-travail-20200601>

67 Ibid.

68 <https://www.aefinfo.fr/depeche/640528>

69 Ibid.

70 https://www.lemonde.fr/smart-cities/article/2020/10/02/et-si-le-covid-19-nous-permettait-de-passer-du-tourisme-ef-frene-au-tourisme-raisonne_6054584_4811534.html

71 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/12/01/covid-19-dix-chambres-occupees-sur-208-au-plaza-athenee-plongee-dans-ce-palace-parisien-deserte_6061714_3234.html

72 https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/11/06/paris-repousse-sine-die-son-referendum-anti-airbnb_6058831_823448.html

73 <https://journals.openedition.org/teoros/6518>

74 https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2020/11/26/travailler-a-distance-sans-masque-avant-d-aller-a-la-plage-les-iles-de-la-tentation_6061139_4500055.html

75 https://www.lemonde.fr/campus/article/2020/12/01/pas-loin-pas-cheres-les-microaventures-sont-un-moyen-d-explo- rer-la-ville-autrement_6061754_4401467.html

76 <https://theconversation.com/le-domicile-nouveau-ter- rain-de-jeu-des-microaaventuriers-137112>

77 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/07/13/dis- neyland-paris-peur-sur-la-ville_6046027_3234.html

78 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/05/19/on-est-les-oublies-les-permittents-de-la-restauration-dans-l- evenementiel-reclament-des-aides_6040158_3234.html

79 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/12/01/c- est-la-fin-d-une-epoque-deux-mega-faillites-dans-les- commerces-britanniques-mettent-en-danger-25-000-em- plois_6061834_3234.html

80 <https://theconversation.com/the-suburbs-are-the-future- of-post-covid-retail-148802>

81 Note repair ville et commerce, L'institut pour la ville et le commerce, Novembre 2020 #7.

82 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/11/24/en-ville-le-covid-19-rebat-les-cartes-des-grandes-sur- faces_6060913_3234.html

83 [https://theconversation.com/coronavirus-could-turn-](https://theconversation.com/coronavirus-could-turn- cities-into-doughnuts-empty-centres-but-vibrant-su- burbs-151406)

[burbs-151406](https://theconversation.com/coronavirus-could-turn-cities-into-doughnuts-empty-centres-but-vibrant-su- burbs-151406)

84 <https://theconversation.com/the-suburbs-are-the-future- of-post-covid-retail-148802>

85 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/11/19/covid-19-passer-au-e-commerce-un-defi-pas-si-simple-a-re- lever_6060321_3234.html

86 <https://www.aefinfo.fr/depeche/640153>

87 <https://theconversation.com/how-covid-all-but-killed-the- australian-cbd-147848>

88 https://covid19.observatoire-ivanhoe-cambridge.umontreal. ca/fiche_covid/vilnius-dedie-des-espaces-publics-aux-com- merces/

89 https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/03/29/la- mode-des-boutiques-dans-le-magasin-pour-faire-revenir-les- clients_5442993_3234.html

90 https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/11/09/ reconfinement-a-belleville-on-est-en-mode-sur- vie_6059113_823448.html

91 <https://www.demainlaville.com/avec-la-crise-de-laerien- toulouse-sinterroge-sur-son-avenir/>

92 https://www.aua-toulouse.org/wp-content/ uploads/2020/10/autre_demain_eco2_lien.pdf

93 Comme l'indique un rapport de l'agence urbaine de Tou- louse, "la pandémie et son onde de choc sont venues impacter ces dynamiques en soulignant les vulnérabilités du territoire toulousain et sa dépendance à la filière aéronautique"[...] il faudra sans nul doute requestionner les conditions d'accueil des entreprises sur le territoire". https://www.aua-toulouse. org/wp-content/uploads/autre_demain_eco_article_cha- peau_nov2020_V2.pdf

94 http://www.fnau.org/wp-content/uploads/2020/12/autre_ demain_eco_auat_nov2020-1.pdf

95 Ce territoire compte des entreprises locomotives telles que General Electric et Alstom. Un tiers des salariés du territoire travaillent dans ce secteur. https://www.lemonde.fr/economie/ article/2020/09/17/la-resilience-du-territoire-de-belfort-a- nouveau-mise-a-rude-epreuve_6052570_3234.html

96 <https://theconversation.com/how-working-from-home- could-revitalise-rust-belt-cities-148074>

97 La théorie de la base économique opère une distinction forte entre activité à base présentielle, activité à base productive et activité à base publique. Les activités dites présentielles (hôtellerie, restauration, commerces du quotidien...) sont par essence non délocalisables, car c'est leur «présence» à un endroit donné qui les justifie, à la différence des activités productives, délocalisables, qui peuvent être réalisées n'importe où dès lors que le coût du transport des marchandises est devenu négligeable.

98 <https://www.pug.fr/produit/1787/9782706148439/entreprises-le-temps-des-prises-de-conscience>

99 <https://aoc.media/analyse/2020/11/09/de-la-crise-du-capitalisme-financier-a-celle-de-letat-neoliberal-la-covid-19/>

100 <https://aoc.media/opinion/2020/07/08/felix-potin-ou-le-monde-avant-lexternalisation/>

101 <https://www.cairn.info/revue-analyses-de-population-et-avenir-2020-10-page-1.htm>

102 <https://theconversation.com/a-quelles-conditions-la-france-peut-elle-se-reindustrialiser-136628>

103 <https://www.futuribles.com/fr/document/en-2030-des-territoires-ruraux-revitalises-grace-a/>

104 https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/11/01/industrie-l-espoir-made-in-france_6058109_3234.html

105 S.Bellit, C.Granier,C.Mini, De la souveraineté industrielle aux relocalisations : de quoi parle-t-on ?, https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2020/09/WP2-reloc-deloc_VF.pdf

106 Ibid.

107 Cinq appels à projets seront lancés en 2020 pour identifier les projets sélectionnés dans ces secteurs : produits de santé, intrants critiques pour l'industrie, électronique, agroalimentaire, télécommunications

108 https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/plan-de-relance/annexe-fiche-mesures.pdf p. 141.

109 En France, depuis trente ans le recul de l'emploi industriel a été corrélé par la création d'emplois notamment tertiaires : https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2020/09/WP2-reloc-deloc_VF.pdf

110 Si la réindustrialisation est définie comme l'augmentation de la part relative du nombre d'emplois industriels dans l'em-

ploi total, alors la relocalisation stricto sensu n'apparaît pas comme un moyen efficace de reconstituer le tissu industriel français, source: Ibid.

111 Ibid.

112 https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/07/20/des-collectivites-locales-en-quete-de-resilience-alimentaire_6046697_3244.html

113 <https://www.politis.fr/articles/2020/07/des-envies-de-courts-circuits-42192/>

114 <https://www.banquedesterritoires.fr/faire-revenir-des-usines-une-affaire-foncierement-territoriale>

115 Ibid.

116 <https://theconversation.com/working-from-home-during-covid-19-what-do-employees-really-want-148424>

117 <https://www.lemoniteur.fr/article/tertiaire-le-bureau-en-plein-decloisonnement.2101379>

118 <https://www.capital.fr/votre-carriere/apres-le-ticket-resto-le-ticket-bureau-1372335>

119 <https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/a-saint-ouen-limmeuble-so-pop-veut-reinventer-le-bureau-post-covid-1252879>

120 https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/10/21/a-clermont-ferrand-les-espaces-de-coworking-font-le-plein_6056790_1698637.html

121 <https://www.lagazettedescommunes.com/697591/apres-le-confinement-les-tiers-lieux-rebondissent/?abo=1>

122 Ibid.

123 <https://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/7088/files/2020/11/Pe%CC%81riWork-Synthe%C%80se-enque%CC%82te-2020.pdf>

124 https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-les-espaces-de-coworking-survivent-ils-au-coronavirus-1202226?fbclid=IwAR1vsiuf2SLCfGYEejvYU-vDim7A8zvz230qtas8ZCtd6DpZSoTHcPStV8EY#utm_source=le%3AlecOf&utm_medium=click&utm_campaign=share-links_facebook

125 Le "flex desk" littéralement "bureau flexible" suppose que plusieurs utilisateurs mutualisent un même poste de travail

126 <https://aoc.media/analyse/2020/11/19/le-capitalisme->

viral-peut-il-sauver-la-planete/

127 <https://www.lemoniteur.fr/article/la-dematerialisation-s-a-ncre-dans-le-reel.2097141>

128 <https://theconversation.com/face-a-la-pandemie-a-quoi-sert-le-numerique-136980>

129 <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/le-covid-19-une-chance-pour-l-innovation-dans-la-robotique-858310.html>

130 <https://aoc.media/opinion/2020/10/28/covid-19-vs-ia-puissance-de-la-clinique/>

131 <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-le-coronavirus-va-t-il-tuer-le-lien-social-au-travail-1203803>

132 <https://www.politis.fr/articles/2020/07/des-envies-de-courts-circuits-42192/>

133 <https://www.aefinfo.fr/depeche/624869>

134 <https://www.mediacites.fr/decryptage/toulouse/2020/05/25/apres-le-deconfinement-les-circuits-courts-peinent-a-capitaliser-sur-leur-succes/>

135 <https://www.politis.fr/articles/2020/05/le-circuit-court-modele-d'avenir-face-aux-crises-sanitaires-41885/>

136 <https://www.anthropocenemagazine.org/2020/06/local-food-production-isnt-the-panacea-we-may-think-it-is/>

137 <https://journals.openedition.org/teoros/7976>

138 <https://www.mediapart.fr/journal/international/300720/malgre-la-crainte-du-virus-la-grece-veut-relancer-le-tourisme-de-masse>

139 <https://www.aefinfo.fr/depeche/640088>

140 <https://www.aefinfo.fr/depeche/636617>

141 <https://www.wedemain.fr/decouvrir/face-a-amazon-ces-villes-lancent-leurs-sites-de-e-commerce/>

142 https://covid19.observatoire-ivanhoe-cambridge.umontreal.ca/fiche_covid/vilnius-dedie-des-espaces-publics-aux-commerces/

143 <https://www.demainlaville.com/makers-quand-la-ville-se-remet-a-fabriquer/>

144 <https://aoc.media/analyse/2020/06/14/les-makers-contre-le-coronavirus-quelles-lecons-pour-demain/>

145 https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/08/18/les-espaces-d-inventivite-et-de-solidarite-nouveaux-communs-urbains-doivent-pouvoir-acceder-a-l-immobilier_6049197_3232.html

146 <https://aoc.media/opinion/2020/12/08/politique-de-l'architecture-post-covid-vers-un-grand-espace-commun/>

147 <https://aoc.media/opinion/2020/10/07/et-maintenant-on-fait-quoi-on-attend-la-prochaine-pandemie/>

148 Idid.

149 <https://theconversation.com/combattre-la-saturation-de-nos-economies-enjeu-de-lapres-covid-19-135454>

Directrice de la publication :

Hélène Peskine, Secrétaire permanente du PUCA

Comité de pilotage :

Bénédicte Bercovici, Emmanuelle Durandau, François Ménard, Carole Jovignot, Bertrand Vallet

Rédaction :

Emmanuelle Gangloff, Hélène Morteau

Janvier 2021 - Retrouvez toutes les notes d'analyse et les articles référencés :

www.urbanisme-puca.gouv.fr - https://wakelet.com/@PUCA_veillecovid19

Twitter : [@popsu_puca](https://twitter.com/popsu_puca)