

# Le travail après la pandémie de Covid-19

Quelles évolutions des organisations?  
Quels enjeux en santé et sécurité?

26 janvier 2023

[marc.malenfer@inrs.fr](mailto:marc.malenfer@inrs.fr)

Notre métier,  
rendre le vôtre plus sûr

[www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)



## Le contexte

- Face à la crise sanitaire de la Covid-19, les organisations ont dû adapter leur fonctionnement.
- Certaines de ces mesures sont conjoncturelles (la distanciation physique).
- D'autres relèvent d'une accélération de changements en cours : individualisation des relations de travail, numérisation, reconfiguration des chaînes de valeur...
- Nécessité d'anticiper les changements pour s'y préparer,

→ Lancement d'un groupe de travail INRS / Futuribles

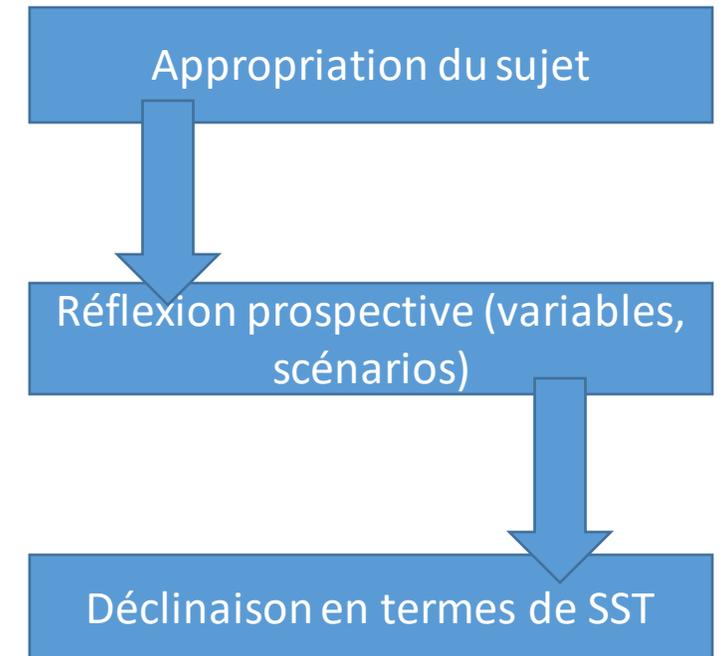
# La prospective

- L'objectif de la prospective n'est pas de prédire l'avenir mais de le préparer,
- Les méthodes utilisées ont pour but :
  - D'identifier des futurs possibles,
  - les moteurs des changements,
  - Pour aider à la prise de décision aujourd'hui,
- Tous les exercices de prospective de l'INRS sont menés en partenariat et en pluridisciplinarité



# Un objectif constant

- Quel que soit le sujet traité, le produit de sortie principal concerne la santé et la sécurité au travail et plus précisément la prévention des risques professionnels
- Logique d'entonnoir



## 6 questions clés (variables)

1. Quelle place va prendre le travail à distance ? Selon quelles modalités ?
2. Comment vont évoluer les collectifs de travail et leur animation ?
3. Comment vont évoluer les règles d'encadrement de la relation de travail ?
4. Quelles formes d'automatisation du travail dans l'industrie et les services (robotisation, automates, gestion algorithmique du travail, etc.) ?
5. Le critère de l'utilité sociale va-t-il peser dans l'évolution des rémunérations, de la reconnaissance et de la valorisation des métiers ?
6. Quelles évolutions de la formation des travailleurs ?

=> 4 scénarios

## 4 scénarios

1. Tous prestataires de service indépendants dans des organisations court-termistes
2. Organisations du travail hétérogènes et inégalités statutaires
3. Flexisécurité et souplesse des organisations de travail
4. Entreprises en mode survie et précarisation de l'emploi

=> Enjeux et messages clés

# Travail à distance

- Constats

- Télétravail peu développé en France
- Aspiration forte de la part des salariés et des pouvoirs publics
- Réticences des organisations

- Émergences

- Développement des espaces de *coworking*
- Développement du travail à la tâche (*crowdworking*)
- Entreprises en *full remote* (100 % distanciel)
- Retour en arrière de certaines entreprises sur le télétravail : cf. IBM

- Enjeux pour les organisations ?

- Maintien de la cohésion des entreprises et des équipes dans des collectifs physiquement dispersés
- Management des équipes à distance
- Formation et intégration des nouveaux embauchés
- Effets sur les échanges, la capacité d'innovation, la créativité

# Autonomie des travailleurs et des équipes

- Constats

- Organisation hiérarchique en silos
- Développement du travail en « mode projet »
- Des normes (qualité, production, labels, etc.) de + en + contraignantes
- Course à l'agilité

- Émergences

- Aspiration des salariés à + de sens du travail
- Développement de formes alternatives d'organisation
- Développement du travail indépendant
- Gain d'autonomie durant la première phase de la crise

- Enjeux pour les organisations ?

- Redéfinition du niveau d'autonomie des équipes (confiance vs surveillance)
- Place et modalités de la délibération dans la définition des nouvelles organisations du travail
- Gestion de l'adéquation entre autonomie et compétences (RPS)
- Place du collectif dans les organisations de travail
- Choix en matière de TIC (outils prescriptifs vs outils collaboratifs)

# Entreprises étendues, RSE et utilité sociale

- Constats

- Externalisation
- Développement de la RSE
- Progression du niveau de qualification
- Inégalités de salaire persistantes entre les secteurs professionnels
- Tensions croissantes dans certains secteurs (éducation, santé...)

- Émergences

- Impact des politiques RSE sur l'image des entreprises
- Mise en visibilité de la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement
- Développement des circuits courts et du local
- Prise de conscience du caractère indispensable de certains métiers faiblement valorisés
- Montée des revendications

- Enjeux pour les organisations ?

- Questionnement de l'importance des problématiques RSE dans les stratégies des entreprises
- Identification des fonctions et ressources critiques dans et pour les entreprises
- Développement de formes de valorisation et de fidélisation de ces travailleurs
- Stratégies collectives de résilience (réseaux d'entreprises, écosystèmes territoriaux)

# Formation des travailleurs

- Constats

- Inadéquation entre formation initiale et compétences recherchées par les entreprises
- Individualisation croissante de la formation
- Besoin d'actualisation plus régulière des compétences

- Émergences

- Explosion des besoins de reconversion professionnelle
- Internalisation croissante de la formation en entreprise

- Enjeux pour les organisations ?

- Actualisation des stratégies de GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels)
- Intégration des volontés de reconversions professionnelles
- Organisation de la gestion des compétences en lien avec le territoire
- Réponse aux nouveaux besoins de compétences (numérique, évolution du management)

# Enjeux de santé et sécurité

# Un approfondissement des conséquences possibles en S&ST

- Dans la continuité de ce travail, l'INRS a souhaité conduire une seconde phase visant à explorer les conséquences possibles des transformations à venir sur la santé et la sécurité au travail (S&ST)
- Modalités de travail :
  - Constitution d'un groupe de travail rassemblant 17 experts en prévention
  - Confrontation des scénarios et enjeux issus de la première phase à des thématiques permettant d'aborder les questions de S&ST :
    - > Approches sectorielles
    - > Approches par familles de risques
    - > Approches par acteurs
  - Mise en évidence et formalisation des principaux enjeux

## 9 thèmes de travail

- Sous forme de fiches discutées au sein du groupe :
  - la question du suivi de l'état de santé des travailleurs ;
  - le secteur secondaire : industrie et bâtiment travaux publics ;
  - les activités aéroportuaires ;
  - la logistique et le commerce, y compris la livraison du dernier kilomètre ;
  - les établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes (Ehpad)
- Sous forme d'ateliers spécifiques sur :
  - la perception du risque (à travers une réflexion sur les risques à effets différés) ;
  - la politique de prévention et ses acteurs ;
  - le travail à distance et les risques psychosociaux (RPS) ;
  - le secteur de l'aide et des soins à la personne.

## 5 enjeux

- L'utilisation des technologies comme outils de communication et de travail collectif et d'automatisation de la production (industrie et tertiaire) ;
- Les modes d'organisation du travail, en particulier les horaires de travail, les modalités de prescription des tâches ou l'agilité ;
- Les statuts d'emploi des travailleurs ;
- La préservation de collectifs de travail ;
- La maîtrise des interfaces de travail.

# L'utilisation des TIC

- Pendant la crise accélération de phénomènes comme :
  - Le télétravail,
  - Le e-commerce,
- Conséquences possibles en matière de risques :
  - RPS : intensification, affaiblissement du support social, perte de sens,
  - Accidents et TMS dans les secteurs du transport de la logistique et du commerce : intensification et pression temporelle liées aux usages des outils numériques,
  - Sédentarité et travail statique,
- Pas une fatalité, les TIC peuvent être des outils utiles à la S&ST :
  - Réduction de certains risques (déplacements, tâches répétitives...),
  - Meilleur partage de l'information, travail collaboratif,
  - Cela nécessite de tenir compte du travail réel, donc d'impliquer les opérateurs pour une intégration qui enrichisse leur travail.

# Les modes d'organisation du travail

- Une tendance des organisations (dans leur recherche « d'agilité ») à recourir à des modalités de travail défavorables à la santé :
  - Horaires atypiques, difficultés de conciliation vie professionnelle / vie personnelle
  - Individualisation de la relation de travail,
  - Réduction des marges de manœuvre et contrôle de l'activité via des outils numériques,
  - Dispositifs ne permettant pas la prise en compte du point de vue des opérateurs,
- Des publics particulièrement exposés :
  - Encadrement intermédiaire, (conflits de valeurs)
  - Jeunes travailleurs, (dégradation des conditions d'intégration dans la vie active)

# Les statuts d'emploi des travailleurs

- Nouvelle accélération du recours au travail indépendant pendant la crise (et ensuite) :
  - Mise en évidence de leur faible niveau de protection sociale,
- Parcellisation du travail indépendant (plateformisation) :
  - Procédurisation (qualité empêchée),
  - Rythmes de travail (rémunération à la tâche),
  - Ecart entre le travail prescrit et le travail réel dans une relation ne permettant pas de discuter les conditions d'exercice de l'activité,
  - Mise en concurrence des travailleurs (à une échelle très élargie concernant les activités pouvant être exercées à distance),
- Aspiration de certains travailleurs à plus d'autonomie. Les formes coopératives pourraient se développer car elles offrent plus de place à la concertation sur l'organisation du travail => question sur le niveau de prise en compte de la S&ST

# La préservation de collectifs de travail

- La crise a mis en évidence tout l'intérêt de disposer de collectifs de travail solidaires pour réorganiser ou adapter l'activité,
- L'individualisation de plus en plus importante des relations de travail, la diversification des statuts d'emploi, les modalités de travail à distance, fragilisent les collectifs de travail,
- L'impact est important notamment :
  - Sur les conditions d'intégration des nouveaux embauchés,
  - Sur l'entretien d'une culture d'entreprise (transmission intergénérationnelle),
  - Sur la construction de la prévention, qui n'est possible qu'en impliquant les travailleurs.

# La maîtrise des interfaces de travail

- Des chaînes de valeurs de plus en plus fragmentées avec de nombreux intermédiaires qui communiquent via des TIC qui ne tiennent pas toujours compte des conditions réelles de travail,
- Ces interfaces constituent autant de moments à risque car elles nécessitent une bonne coordination des acteurs qui dépendent les uns des autres pour leur sécurité,
- Il s'agit souvent de « zones grises » où la coactivité implique de nombreuses entreprises (pas forcément soumises au même cadre normatif) et travailleurs aux statuts variés (CDI, CDD, intérim, indépendants, détachés...) sans que les responsabilités en matière de S&ST soient clairement établies. Dans ces contextes les acteurs de la prévention peuvent être mis en difficulté.

## Illustration 1 : Travail à distance

1. TIC => progrès techniques rendent possible la généralisation (fibre, 4G, portables, outils de visio...)
2. Modes d'organisation => les entreprises tentent d'adapter leur organisation : fonctionnement par objectif, hybridation, *flex office*, travail nomade...
3. Statuts d'emploi => glissement possible vers le travail indépendant et la prestation de service
4. Collectifs de travail => préservation, intégration des nouveaux, management (confiance vs contrôle)...
5. Interfaces de travail (zones grises) => parcellisation, individualisation des tâches, des responsabilités parfois floues

## Illustration 2 : Plateformes de livraison

1. TIC => progrès techniques mobilisés (smartphone, 4G, GPS, algorithmes...)
2. Modes d'organisation => nouvelle organisation possible, travail à la tâche intermédié via une application (management algorithmique)
3. Statuts d'emploi => mobilisation du régime de la micro-entreprise
4. Collectifs de travail => travailleurs en concurrence (mais reconstitution de collectifs et mobilisations)
5. Interfaces de travail (zones grises) => la plateforme organise le processus qui implique le livreur, le client, le restaurateur, sur la voie publique mais n'est pas responsable

# Enjeux pour les acteurs de la S&ST

- De nouveaux contextes de travail à appréhender
- Difficultés à appliquer le cadre institutionnel de la prévention dans un contexte où il n'y a plus d'unité de lieu ni d'unité de temps :
  - Invisibilisation du travail
  - Question de responsabilité
  - Question de l'assurance AT/MP
  - Question du suivi médical
  - Principes généraux de prévention parfois difficiles à appliquer
  - Parfois pas de place pour le point de vue du travailleur
- Des pistes d'action pour la prévention :
  - Mobiliser les TIC pour la prévention
  - Maintenir un dialogue, centré sur les enjeux organisationnels (pas sur la technique)
  - Nécessité de maintenir un cadre responsabilisant les acteurs

## Pour approfondir

- Dans la rubrique prospective du site de l'INRS : [www.inrs.fr/prospective](http://www.inrs.fr/prospective)
  - Un article sur chacune des deux phases de l'exercice, tous deux parus dans les numéros 261 et 265 de la revue *Hygiène et Sécurité du Travail*,
  - Un rapport compilant les documents de travail de la seconde phase, notamment les neuf fiches thématiques et les enjeux.



Notre métier, rendre le vôtre plus sûr

Merci de votre attention



[www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

YouTube

