

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

Notre métier,
rendre le vôtre plus sûr

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

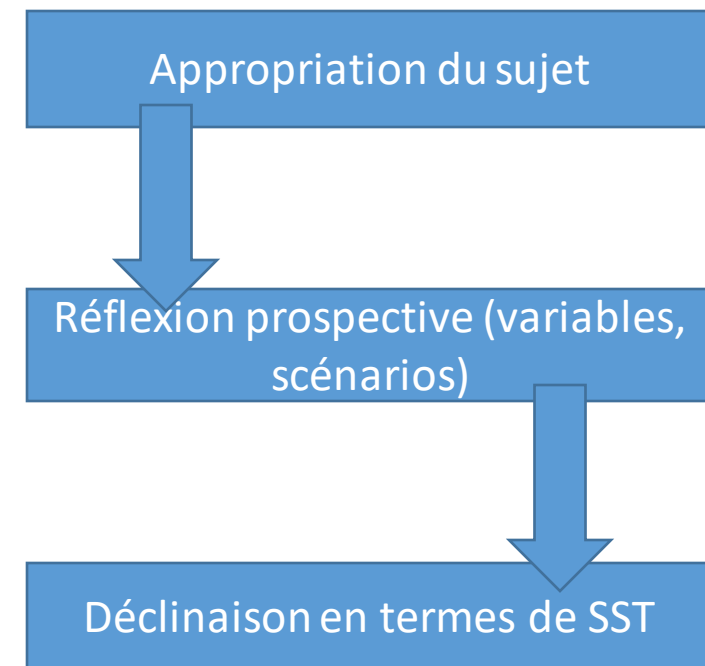
La prospective

- 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
 - 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 neufs fiches thématiques et les enjeux.



Notre métier, rendre le vôtre plus sûr

Merci de votre attention



www.inrs.fr

YouTube

