

Le travail après la pandémie de Covid-19

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

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

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
- Accélération forte dans la crise

- 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 ?

- Maintenir la cohésion des entreprises et des équipes dans des collectifs physiquement dispersés
 - > Culture/identité de l'entreprise
 - > Management des équipes à distance
 - > Formation et intégration des nouveaux embauchés
- Stimuler la capacité d'innovation, la créativité
- Repenser les espaces et lieux de travail
 - > Nécessité d'une réflexion stratégique profonde sur l'organisation du travail

Autonomie des travailleurs et des équipes

- Constats

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

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

Entreprises étendues, RSE et utilité sociale

- Constats

- Externalisations
- Inégalités de salaire persistantes entre les secteurs professionnels
- Tensions croissantes dans certains secteurs (éducation, santé...)

- Émergences

- Mise en visibilité de la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement
- Prise de conscience du caractère indispensable de certains métiers faiblement valorisés
- Montée des revendications

- Enjeux pour les organisations ?

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

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)
- Prise en compte 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)
- Fidélisation des travailleurs

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 (platformisation) :
 - 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.

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 neuf fiches thématiques et les enjeux (à paraître).



futuribles

INTERNATIONAL



www.inrs.fr

YouTube

