



Quelles évolutions du travail dans les cinq prochaines années ?

Synthèse des déclinaisons
en santé et sécurité au travail
de l'exercice de prospective
Futuribles/INRS

Quelles évolutions du travail dans les cinq prochaines années ?

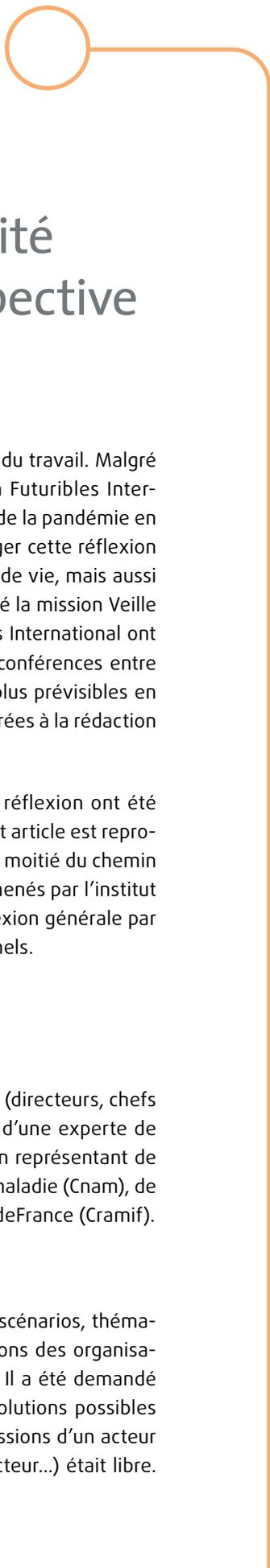
Synthèse des déclinaisons en santé
et sécurité au travail de l'exercice
de prospective Futuribles/INRS

Sommaire



1. Contexte et méthodologie des déclinaisons santé et sécurité au travail de l'exercice de prospective.....	4
2. Les quatre scénarios issus de l'exercice initial « Quelles évolutions des organisations de travail dans les cinq prochaines années ? ».....	7
3. Fiches thématiques	15
4. Synthèse des principaux enjeux en santé et sécurité au travail identifiés.....	42
5. Article « Quelles évolutions des organisations de travail dans les cinq prochaines années ? », paru dans <i>Hygiène et sécurité du travail</i> (4 ^e trimestre 2020).....	48

Ce document est le fruit d'un travail collectif auquel ont contribué : Amandine Brugière de l'Anact, Thierry Balannec de la Cnam, François Blanchard de la Cramif et Agnès Aublet-Cuvelier, Anne-Sophie Valladeau, Aude Cuny, Bernard Siano, Jérôme Triolet, Louis Laurent, Marie-Anne Gautier, Nathalie Guillemy, Séverine Brunet, Stéphanie Boini, Marie Defrance, Pierre Canetto, Michel Héry, Marc Malenfer, de l'INRS. Nous remercions Judith Sebban et Emmanuelle Chalaux de l'INRS pour la mise en forme de ce document.



1. Contexte et méthodologie des déclinaisons santé et sécurité au travail de l'exercice de prospective

Contexte

La pandémie de Covid-19 a bouleversé la société et en particulier le monde du travail. Malgré les incertitudes sur l'évolution de l'épidémie, dès juin 2020, l'association Futuribles International a publié plusieurs scénarios à 18 mois décrivant les suites possibles de la pandémie en termes politiques, économiques et sociaux [1]. Puis elle a décidé de prolonger cette réflexion à un horizon de cinq ans, sur des sujets tels que les territoires et les modes de vie, mais aussi le travail. Pour animer avec elle la réflexion sur le travail, Futuribles a sollicité la mission Veille et prospective de l'INRS. Une dizaine d'entreprises adhérentes de Futuribles International ont été associées à cette réflexion menée au cours de l'été 2020 (quatre visioconférences entre juin et septembre). Les évolutions de la situation sanitaire n'étaient guère plus prévisibles en septembre qu'en juin et, de fait, ont été implicitement ou explicitement intégrées à la rédaction des différents scénarios.

Les quatre scénarios et les principaux enjeux identifiés au cours de cette réflexion ont été publiés dans la revue *Hygiène et sécurité du travail* en décembre 2020 [2] (cet article est reproduit dans la partie 5 de ce document). Pour l'INRS, il ne s'agissait là que de la moitié du chemin puisque, comme cela a été fait pour les précédents travaux de prospective menés par l'institut (voir par exemple [3-6]), il est apparu indispensable de prolonger cette réflexion générale par une déclinaison spécifique consacrée à la prévention des risques professionnels.

Méthodologie

Un groupe de travail *ad hoc* a été constitué, composé de 14 agents de l'INRS (directeurs, chefs de département, experts et membres de la mission Veille et prospective), d'une experte de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), d'un représentant de la Direction des risques professionnels de la Caisse nationale de l'assurance maladie (Cnam), de l'ingénieur conseil régional de la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France (Cramif).

Ce travail a été réalisé en trois séries de visioconférences.

Préalablement à la première, l'ensemble de la production (fiches variables, scénarios, thématiques de réflexion pour les entreprises) de l'exercice consacré aux évolutions des organisations du travail à l'horizon 2025 a été mis à la disposition des participants. Il a été demandé à chacun d'entre eux de réfléchir, en fonction de chaque scénario, aux évolutions possibles des risques professionnels d'un métier ou d'un secteur d'activité, ou des missions d'un acteur de la prévention des risques professionnels. Le choix du thème (métier, secteur...) était libre.

Les participants avaient toute latitude pour communiquer à l'avance au groupe une contribution écrite résumant les résultats de leur réflexion¹.

1. La première visioconférence qui rassemblait l'ensemble des participants a été consacrée aux rappels des principes de la prospective, à une présentation des résultats du premier exercice et à la définition des principes du dialogue dans les ateliers des deuxième et troisième séries de visioconférences : libre, contradictoire si nécessaire, aucun interdit y compris pour des considérations estimées par leur auteur comme pouvant être hors sujet, etc.

2. La deuxième série de visioconférences comportait trois ateliers réunissant entre cinq et six participants. Chaque atelier était composé d'un représentant de la mission Veille et prospective et de quatre ou cinq experts. La répartition avait été faite de façon arbitraire avec l'objectif d'une diversité maximale de profils dans chaque atelier : INRS et non INRS, disciplines, position hiérarchique.

Au cours de ces ateliers, chaque participant était appelé à présenter en dix à quinze minutes le thème qu'il avait choisi et son évolution en fonction des quatre scénarios résultant. La discussion était ensuite libre.

Sur la base de ces contributions et discussions, il a été considéré que pour cinq thèmes, la ou les présentations effectuées fournissaient suffisamment d'éléments pour une rédaction définitive d'une fiche qui a été soumise à l'ensemble des participants. **Ces fiches sont repérées par un astérisque dans la liste récapitulative.**

Pour quatre autres thèmes, il a été considéré qu'une réflexion supplémentaire serait utile.

3. La troisième série de visioconférences a donc comporté quatre ateliers dans lesquels l'ensemble des participants se sont répartis en accord avec les membres de la mission prospective : 13 personnes ont participé chacune à un atelier, les deux membres de la mission et deux autres animateurs ont participé à deux ateliers chacun et ont contribué à la rédaction des fiches de synthèse finales, soumises à l'ensemble des participants.

Ces neuf fiches sont disponibles dans la partie 3 de ce document, quatre traitent de thématiques de prévention :

- fiche 1 : Perception du risque (à travers une réflexion sur les risques à effets différés),
- fiche 2 : La politique de prévention et ses acteurs,
- fiche 3* : La question du suivi de l'état de santé des travailleurs,
- fiche 4 : Travail à distance et risques psychosociaux;

et cinq proposent des approches sectorielles :

- fiche 5* : Secteur secondaire : industrie et bâtiment travaux publics,
- fiche 6* : Activités aéroportuaires,
- fiche 7* : Logistique et commerce, y compris livraison du dernier kilomètre,
- fiche 8 : Aide et soins à la personne,
- fiche 9* : Les établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes Ehpad.

Les quatre scénarios, à partir desquels la réflexion s'est organisée, sont donnés en partie 2. Ces scénarios étant inévitablement influencés au moment de leur rédaction par l'atmosphère du moment, des éléments d'information plus intemporels sont également donnés dans cette partie, identifiés sous le nom de « thématiques de réflexion ». Ils correspondent aux principales questions, mises en évidence par l'exercice, que les entreprises auront à traiter au cours des cinq prochaines années en termes de politique d'entreprise et d'organisation du travail.

Une synthèse des principaux enjeux identifiés dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail constitue la partie 4.

1 - Le fait que deux participants choisissent le même sujet ne posait aucun problème : aucun objectif d'exhaustivité des secteurs ou des risques n'était fixé et la confrontation de deux réflexions sur des sujets identiques était considérée comme possiblement fructueuse.

Bibliographie

[1] Futuribles, *Crise du Covid-19 : quels scénarios pour les 18 prochains mois*.

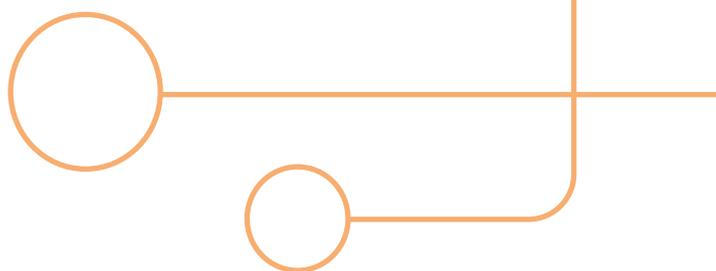
[2] M. Malenfer, M. Héry, F. de Jouvenel, L. Grzesiak, « Quelles évolutions des organisations de travail dans les cinq prochaines années? », *Hygiène et sécurité du travail*, n° 261, p. 122-128, décembre 2020.

[3] M. Héry, S. Devel, *Utilisation des robots d'assistance physique à l'horizon 2030 en France*, VEP 1, INRS, 2015.

[4] M. Héry, C. Levert, *Modes et méthodes de production en France en 2040 : quelles conséquences pour la santé et la sécurité au travail?*, VEP 3, INRS, 2016.

[5] M. Malenfer, M. Héry, *Économie circulaire en 2040. Quels impacts en santé et sécurité au travail? Quelle prévention?*, PV 10, INRS, 2019.

[6] M. Malenfer, M. Héry, *Plateformisation 2027. Conséquences de l'ubérisation en santé et sécurité au travail*, PV 8, INRS, 2018.



2. Les quatre scénarios issus de l'exercice initial « Quelles évolutions des organisations de travail dans les cinq prochaines années ? »

Les scénarios sont souvent utilisés dans les exercices de prospective : ils permettent de présenter aux destinataires de ces travaux les résultats sous une forme accessible. Ils ont cependant pour inconvénient d'être souvent influencés par la réalité du moment de leur rédaction et à ce titre, ils « vieillissent mal ». C'est pourquoi à la suite des scénarios rédigés dans le cadre de l'exercice initial Futuribles/INRS (qui ont été utilisés par les experts dans la deuxième phase de l'exercice consacrée à la prévention des risques professionnels), nous présentons brièvement les thématiques de réflexion proposées aux entreprises, plus conceptuelles et plus intemporelles.

Quatre scénarios

Scénario 1 : Tous prestataires de service indépendants dans des organisations court-termistes

Les entreprises modifient sensiblement leurs modes de fonctionnement. De nombreux emplois ont été détruits au plus fort de la crise. Au moment du rebond, ils sont remplacés soit par des emplois plus précaires (CDD, intérim, indépendants) soit par de l'automatisation. De fait, non seulement les entreprises mais aussi les autres organisations s'attachent à devenir les plus souples et les plus résilientes possible, cette exigence dicte tous les choix stratégiques.

Statut d'indépendant et pluriactivités se généralisent, pour tous les types de métiers. Les entreprises recrutent de plus en plus en mode mission, sans engagement sur la durée, et sans limite géographique. Le travail à distance devient un élément fort d'attractivité notamment pour recruter des talents internationaux. De nombreux cadres licenciés pendant la crise travaillent à nouveau pour leurs anciens employeurs mais sous forme de contrats de prestation de service renouvelables en fonction de la conjoncture et des projets. Des évolutions réglementaires facilitent ces formes d'emplois en levant les restrictions aux renouvellements des CDD et en protégeant les entreprises du risque de requalification de leurs prestataires indépendants; la tendance est à l'instauration progressive d'un statut unique du travailleur. Ces modes projets sont gérés principalement par des intelligences artificielles qui recrutent les équipes et coordonnent leur travail. Les nouveaux recrutements se font sous cette forme et la généralisation du travail à distance entraîne progressivement une mise en concurrence mondiale des emplois de service pouvant être exercés à distance.

Pour les métiers les moins qualifiés le statut d'autoentrepreneur se développe massivement et concerne de plus en plus de secteurs où il permet du travail à la demande (grande distribution, logistique, aide à la personne, BTP...) avec une souplesse et à un niveau de prix plus intéressant que l'automatisation. La mise en relation est gérée par des plateformes, parfois intégrées aux grandes entreprises.

En parallèle, de nombreuses tâches sont automatisées lorsque cela permet de réduire la masse salariale, de gagner en productivité (fonctionnement H24 7/7) et/ou de s'affranchir de contraintes fortes liées à la gestion du personnel (difficultés de recrutement, tâches particulièrement dangereuses ou pénibles). Cela touche en particulier l'industrie, notamment pour les quelques productions relocalisées suite à la crise sanitaire.

Si la productivité et l'agilité² des entreprises peuvent se trouver renforcées et même enrichies, un grand nombre d'entre elles perdent de leur identité, leurs valeurs peinant à se maintenir et à assurer engagement des travailleurs et cohésion sociale. De nombreuses tâches courantes peuvent se trouver perturbées par des mobilités de personnes qui changent souvent d'employeurs en fonction des opportunités qui s'offrent à elles. La durée de vie des petites entreprises se réduit, certaines sont d'ailleurs conçues dès leur création pour être éphémères. Parallèlement, certaines entreprises (souvent plus grandes) développent des stratégies de fidélisation des travailleurs pour s'assurer de leur disponibilité, cela passe notamment par le maintien de certains avantages (complémentaire santé, indemnités de travail à domicile) durant les périodes d'intercontrat, mais aussi par un accès privilégié à des formations permettant de maintenir leur employabilité. Ces avantages ne sont pas négligeables pour les travailleurs qui en bénéficient car dans le contexte de mise en concurrence massive des individus, chacun est responsable de sa propre employabilité et doit souvent gérer de manière individuelle son parcours de formation pour répondre au mieux aux attentes des entreprises.

Les éléments qui peuvent accélérer ce scénario :

- Crise économique durable et chômage de masse, politiques publiques assouplissant le code du travail et incitant à l'autoentrepreneuriat
- Multiplication des aléas entraînant des fluctuations brutales de l'activité économique
- Accélération des mutations technologiques

Les éléments qui peuvent freiner ce scénario :

- Entrave aux développements technologiques (par exemple multiplication des problèmes de cybersécurité)
- Reprise économique rapide
- Encadrement strict de la relation de travail

Conséquences possibles de ce scénario :

- Accentuation des inégalités de revenus, de statut d'emploi, et augmentation de la précarité
- Réforme envisageable de la protection sociale avec l'instauration d'un revenu universel de base qui doit permettre à chacun de pouvoir faire face aux fluctuations d'activité
- Recul des valeurs d'entreprises, perte de sens, désengagement d'une part importante des travailleurs
- Efforts de fidélisation sont faits dans des secteurs où la concurrence pour attirer la main-d'œuvre est ou redevient forte
- Transformation du rôle et des modalités de travail des managers, de plus en plus amenés à structurer et animer des collectifs de travail éphémères
- Importance des choix d'investissements technologiques (robotisation, systèmes d'information, etc.) dans les stratégies d'entreprises
- Système de formation de plus en plus individualisé (de type CPF), unifié (vers un droit ouvert aussi aux travailleurs indépendants?), mais peu ambitieux faute de moyens; nombre croissant des entreprises développant leurs propres dispositifs (quand elles en ont les moyens)

2 - Définition de la *Harvard Business Review* : « Une entreprise agile est une entreprise capable de mobiliser son intelligence collective pour créer de la valeur et évoluer de façon itérative et en continu, avec une économie de moyens et d'énergie, et en créant les conditions d'épanouissement de ses membres. »

Scénario 2 : Organisations du travail hétérogènes et inégalités statutaires

Dans un contexte de crise qui dure, salariés et pouvoirs publics aspirent à des changements organisationnels. Les entreprises les plus anciennes et les administrations résistent à ce mouvement (et surtout aux transformations de l'organisation du travail qu'il suppose) alors que les nouvelles adoptent de nouvelles formes d'organisation.

Le télétravail massif était un bon exercice pour les entreprises qui ont pu éprouver leur capacité à poursuivre leur activité en période de crise et à rendre mobile leur force de travail. Mais les effets du télétravail prolongé en raison de la répétition des vagues épidémiques de 2020 poussent les entreprises les plus anciennes à revenir au maximum à des modes de travail classiques, en présentiel. En termes d'organisation de la production, de gestion des équipes au quotidien, de relations entre les différentes entités, le télétravail est en effet souvent entré en conflit avec les cultures et stratégies de certaines entreprises.

L'aspiration à de nouvelles formes d'organisation leur donnant une plus grande autonomie est importante chez les salariés. Le télétravail est poussé par les politiques publiques dans une optique notamment de décongestion des villes et de politique environnementale, ainsi que de gestion des épisodes récurrents d'épidémies. Un cadre législatif tente d'encourager et de faciliter sa mise en œuvre. Mais, cela ne suffit pas à convaincre toutes les organisations : la responsabilité de l'employeur, la sécurité des systèmes d'information, la maîtrise et le contrôle par le middle management, la baisse constatée de la créativité des équipes en situation de télétravail sont des arguments déployés au quotidien de la part de certaines d'entre elles pour freiner son déploiement.

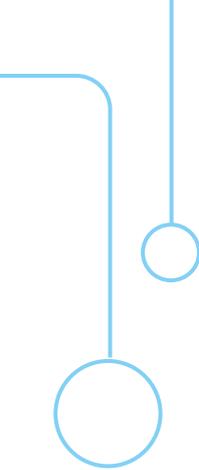
Les clivages s'accroissent entre les entreprises qui adoptent des formes d'organisation offrant plus d'autonomie aux travailleurs (entreprises libérées, entreprise en *full remote*...), celles qui adaptent leurs organisations du travail pour maintenir un équilibre présentiel/télétravail et celles, largement majoritaires, qui « freinent » au maximum les transformations organisationnelles ou dont l'activité ne s'y prête pas/ou très partiellement.

Face au risque de déception des salariés dû à la frilosité des organisations traditionnelles à évoluer, les entreprises développent d'autres leviers d'attractivité. La qualité des lieux de travail et des services associés (crèche d'entreprise, conciergerie...) ainsi que la gestion des temps de présence des collaborateurs plus souple et tournée vers les interactions deviennent des facteurs clés d'attractivité notamment dans les entreprises qui cherchent à fidéliser leurs salariés.

Donc, malgré un contexte social et législatif favorable aux transformations organisationnelles, il existe une très grande hétérogénéité des réponses des organisations et, dans l'ensemble, notamment une résistance à un développement massif du télétravail.

De fait, les différences de statut d'emploi recouvrent assez nettement les différences de conditions de travail. Les salariés sont majoritairement assignés à un temps et un lieu de travail définis tandis que le travail indépendant (subi ou choisi) et l'externalisation se développent pour des tâches qui ne paraissent pas centrales aux entreprises.

Cette situation qui se traduit aussi par l'augmentation des situations de pluriactivité / cumul d'activités entraîne des tensions sociales qui se cristallisent ainsi autour des différences de statut (fonctionnariat / salariat / travailleur indépendant - entrepreneuriat) avec de manière sous-jacente une remise en question des formes d'emploi les plus protectrices (CDI et statut de fonctionnaire) et l'installation de l'idée que chacun devra occuper différentes fonctions/métiers au cours de sa carrière et qu'il faut accompagner/inciter cette mobilité professionnelle.



Dans ce contexte, les créations d'entreprises associant les travailleurs à la gouvernance (de type coopératives) gagnent en attractivité et se développent.

Si l'ensemble des modèles continuent à coexister, les principes de formation évoluent cependant vers une plus grande responsabilité individuelle. Toutefois, les plus grandes entreprises essaient de fidéliser leurs salariés grâce à la mise en place de dispositifs continus de requalification, l'affirmation de la notion de GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) ou d'actions d'accompagnement à la reconversion.

Les éléments qui peuvent accélérer ce scénario :

- Une législation favorable au développement du statut d'indépendant
- Incitations au développement des formes d'entreprises impliquant davantage les salariés dans la gouvernance (coopératives, participation des salariés au CA des entreprises)

L'élément qui peut freiner ce scénario :

- La mise en place de législations contraignantes pour développer le télétravail

Conséquences possibles de ce scénario :

- Télétravail devenant un élément de différenciation fort des entreprises
- Montée des disparités et inégalités de conditions de travail
- Essor du travail indépendant et de la sous-traitance
- Développement des créations d'entreprises sous des formes alternatives
- Mobilité professionnelle faible ou entre entreprises du même « type » du fait des systèmes de management des compétences et de formation mis en place notamment dans les grandes entreprises
- Défiance des individus envers les entreprises traditionnelles qui ne vont pas dans le sens de leurs aspirations

Scénario 3 : Flexisécurité et souplesse des organisations de travail

L'économie est engagée dans une mutation supposée durer plusieurs décennies, marquée par un objectif de reconstruction écologique. Cela implique une révision des modalités d'organisation du travail : les entreprises organisent un vrai retour d'expérience post-Covid-19 et mettent en débat les modalités d'organisation du travail dans le cadre d'un dialogue social interne mais aussi en tenant compte de leurs parties prenantes externes. L'objectif est de mieux cerner la réalité du travail afin de gagner en résilience, capacité d'adaptation, accélération des processus de décisions...

Le travail à distance occupe une place importante dans les stratégies de résilience des grandes entreprises. Elles s'organisent pour permettre à leurs cadres de télétravailler de manière plus fréquente, ce qui leur permet d'adapter leur stratégie immobilière. Si une partie des emplois salariés détruits durant la crise est remplacée par des prestations d'indépendants recrutés via des plateformes (parfois internes aux grandes entreprises) et payés à la mission, la logique d'une mutation à moyen et long terme de la production se traduit souvent par des embauches qui ont vocation à être pérennisées. Une partie des créations d'entreprises se fait en *full remote* mais sous des formes de contrats stables.

Cette reconstruction se caractérise par différents phénomènes tels que la reconversion de certaines industries mécaniques (aéronautique, automobile individuelle par exemple) vers la production de moyens de transport collectifs, l'adaptation d'installations chimiques à de nouvelles matières premières, etc. Globalement, il s'agit de réduire les vulnérabilités et de gagner en sobriété : matières premières, énergie. La robotisation n'est pas remise en cause, bien au

contraire mais elle est amenée à évoluer : plus souple, plus adaptée à des séries plus courtes. À ce titre, ce sont la cobotisation et certaines installations de niche qui progressent plutôt qu'une robotisation lourde. Dans le domaine des services, ce sont aussi des outils plus légers et plus adaptables qui se développent. Cette mutation profonde impose une gestion attentive du capital humain mais aussi de tout l'écosystème de l'entreprise. Les collectivités locales et les grandes entreprises cherchent à développer les synergies locales en mettant en place des dispositifs visant au développement et au maintien d'un tissu de petites entreprises. La logique de la sous-traitance n'est plus axée sur une mise en concurrence tirant les prix vers le bas mais plutôt sur la recherche de souplesse et d'innovation en proximité. Sur le plan de l'emploi, il importe de ne laisser personne ni aucune compétence de côté. Ces choix sont épaulés par les pouvoirs publics qui poussent à des organisations du travail plus flexibles mais également plus inclusives et durables. Au niveau national c'est un choix de flexisécurité qui est effectué : l'objectif est de parvenir à une inclusivité par le travail dans cette transition. Des mécanismes publics de redistribution opèrent tout au long de la vie professionnelle pour lisser les revenus indépendamment du statut d'emploi, de chômage, de formation. Des dispositifs aidés de partage de l'emploi sont mis en place, associés à des parcours de formation.

Un service unifié de gestion de la formation est créé qui se caractérise par une très grande souplesse. Il vise à répondre aux besoins immédiats des entreprises comme à des logiques d'emploi à plus long terme. Les formations en interne dans les entreprises sont fortement développées pour favoriser l'adaptation rapide de la main-d'œuvre aux besoins. On assiste à un développement des CFA d'entreprises, mais aussi des actions de formation en situation de travail (Afest), etc. La formation professionnelle initiale a tendance à devenir moins spécialisée, afin de tenir compte des évolutions à venir dans l'organisation et la nature de la production. Les territoires se positionnent fortement dans la mise en relation entre offres et demandes de compétences. Mais de nombreuses entreprises ont leurs propres dispositifs de recrutement et de formation.

Les éléments qui peuvent favoriser ce scénario :

- Un *Green New Deal* avec une orientation très forte sur la transition écologique et donc sur la conversion des activités et leur accompagnement (notamment social)
- Le développement des politiques RSE des entreprises
- Des efforts massifs de formation au numérique
- La reconstruction d'un dialogue social harmonieux post-crise
- Une aspiration générale au renouvellement des modalités de travail
- L'investissement local dans des dispositifs de partages de compétences/formations
- Des politiques locales d'organisation des mobilités et des temps pour limiter les déplacements

Les éléments qui peuvent freiner ce scénario :

- Des États ou des entreprises qui restent le nez fixé sur des indicateurs à court terme ou la défense d'intérêts particuliers
- La dilution des collectifs de travail pour causes de crises sanitaires répétées
- Un durcissement des rapports sociaux empêchant toute concertation

Conséquences possibles de ce scénario :

Échelle macro :

- Moindres inégalités liées aux statuts des travailleurs
- Gains potentiels sur les émissions de GES
- Rééquilibrage progressif du territoire
- Régulations du travail à adapter (temps, lieux, conditions de travail) : dialogue social et législations

Échelle territoriale :

- Dialogue social territorial pour organiser les temps et les déplacements
- Moindre congestion des métropoles
- Développement de tiers-lieux, et espaces de coworking
- Redynamisation commerciale notamment des lieux de résidence (qui deviennent lieux de travail)
- *A contrario*, baisse de fréquentation des centres de travail tertiaire (décongestion, mais aussi perte d'activité pour les commerces et services)
- Développement des synergies d'entreprise (écologie industrielle territoriale)

Échelle des entreprises et des collectifs de travail :

- Développement des dispositifs de partage de main-d'œuvre au niveau local
- L'organisation du travail doit être repensée en fonction du télétravail : collectifs de travail, management, etc.
- Innovations à développer pour favoriser cohésion d'équipe et créativité
- Chantiers importants sur les lieux de travail (de l'entreprise, espaces partagés, domicile, etc.)

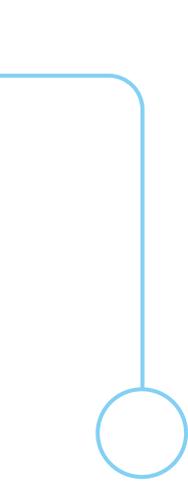
Scénario 4 : Entreprises en mode survie et précarisation de l'emploi

La crise sanitaire se poursuit, avec des retours d'épidémies plus ou moins localisés et elle a pour conséquence une crise économique majeure, probablement la plus violente de l'ère industrielle. Les entreprises adoptent plutôt des réponses circonstancielles d'adaptation de survie à la situation immédiate. La précarisation de l'emploi s'accroît dans un climat social conflictuel.

Dans un contexte de crise sanitaire répétée, l'activité économique souffre. Les entreprises qui résistent le mieux à la crise sont celles qui fournissent des équipements ou des services de première nécessité, permettant notamment de sécuriser la production en période de crise épidémique. Face à une crise généralisée et grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, elles font jouer les concurrences entre travailleurs pour faire baisser leurs coûts de production. Elles peuvent également avoir recours à l'automatisation dont le choix est fait en fonction de son coût de revient avantageux par rapport à celui de la main-d'œuvre, pondéré par les avantages qu'elle peut présenter en période épidémique. Ainsi les équipements (robots mais aussi automates dans les services) qui permettent d'éloigner les travailleurs les uns des autres sont privilégiés. Cela peut passer par la robotisation d'une chaîne de production ou par la transformation d'un poste de travail pour faire collaborer un travailleur et un robot. Du côté des travailleurs, chacun peut être amené à travailler de chez soi comme dans les locaux d'une entreprise, d'un lieu de travail formel à un espace adapté conjonctuellement. La situation d'exception que crée la crise sanitaire autorise une grande diversité de situations.

Face à une très forte montée des licenciements et du chômage, on assiste au développement d'une économie informelle online et d'une « plateformisation » des emplois de cols blancs avec une mise en concurrence mondiale qui se traduit par un fort développement du travail indépendant, souvent complètement dérégulé. Une part importante de l'activité passe dans l'informel, sans protection sociale alors qu'une part très réduite de l'emploi reste protectrice (CDI réservés à des travailleurs employés dans des domaines stratégiques et à des fonctionnaires sur des fonctions régaliennes). Ces phénomènes interviennent dans un contexte de forte conflictualité sociale, parfois violente. Certains travailleurs recréent des collectifs de travail alternatifs pour essayer de résister. Cette résistance peut s'exercer en dehors du cadre strict de l'entreprise et des conflits sociaux traditionnels.

Globalement, on assiste à un resserrement de l'échelle des salaires, principalement dû à un net tassement des rémunérations fortes et moyennes des cadres et dirigeants de petites entreprises.



L'embryon d'économie circulaire mise en place à une échelle territoriale se traduit par des besoins importants en formation puisque de nombreuses activités sont (re)créées. Ces dispositifs de formation sont soutenus dans la mesure de leurs moyens par les collectivités locales, qui en font leur priorité d'action, en liaison avec le tissu économique de leur circonscription. Mais c'est plus souvent un empirisme de formation sur le tas qui s'impose faute de moyens.

Les éléments qui peuvent favoriser ce scénario :

- La succession de crises (sanitaires, économiques, financières) et le sentiment d'urgence permanent
- La situation en permanence très tendue de la trésorerie des entreprises
- Un climat social et politique tendu et un gouvernement dépassé par les situations de crise
- L'improvisation permanente dans les réponses apportées

Les éléments qui peuvent freiner ce scénario :

- La mise en place d'une politique de type *New Deal* rooseveltien
- L'absence de nouvelle crise et la relance de l'activité

Conséquences possibles de ce scénario :

- Le développement d'une économie informelle et la baisse des recettes fiscales
- Une précarisation d'une part importante de la société et une baisse de la consommation
- Le développement d'hybridations entre travail légal et travail informel
- Une spirale récessive poussant les entreprises qui le peuvent à se tourner vers les marchés extérieurs
- Une territorialisation accrue des activités, liée par exemple au développement d'une économie circulaire « défensive » basée sur un raccourcissement des circuits d'échange, mais aussi sur le développement d'activités informelles de récupération de matières secondaires, de réparation, d'échanges de services, etc.
- Les questions de formation deviennent absolument secondaires

Quatre thématiques de réflexion pour les entreprises

Le travail à distance

Peu répandu avant la crise sanitaire, il semble devenir incontournable : parce qu'il est réclamé par certains salariés qui y voient une amélioration de leurs conditions de vie, parce qu'il permet des économies sur les infrastructures (déplacements réduits), mais aussi sur l'immobilier professionnel. Cependant, des problèmes juridiques se posent et il devra faire l'objet de négociations entre État et partenaires sociaux et au niveau des entreprises elles-mêmes. Dans la durée, il pose aussi des problèmes pour le fonctionnement des équipes, l'intégration des nouveaux arrivants, voire la capacité d'innovation de l'entreprise, plus généralement sur sa culture.

L'autonomie des travailleurs et des équipes

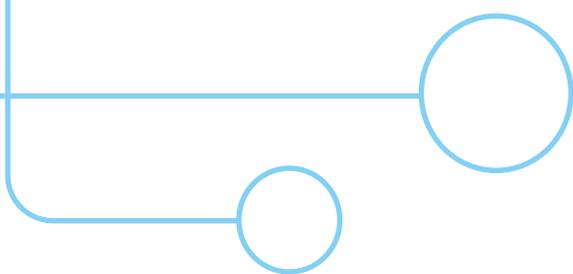
Malgré les nombreuses références à l'agilité, au fonctionnement en mode projet, etc., l'organisation du travail reste souvent encore très rigide et très hiérarchisée dans de nombreuses entreprises, soumises entre autres au poids croissant de nombreux processus normatifs (qualité, labels...). La crise sanitaire, en particulier dans les premiers temps, a contraint certaines d'entre elles à alléger ces contraintes en termes d'organisation du travail. Le « retour à la normale » doit prendre en compte un besoin d'autonomie souvent clairement exprimé par les travailleurs et être l'occasion d'un renouvellement du dialogue et des formes qu'il peut prendre.

Réviser le périmètre de la stratégie et le poids de la responsabilité sociale et environnementale

Au cours des dernières décennies, les phénomènes de sous-traitance et de délocalisation vers des pays à coûts de main-d'œuvre plus faibles ont profondément remodelé le paysage économique français. Là aussi, la crise a servi de révélateur en montrant la fragilité de certaines chaînes d'approvisionnement et de certains plans de continuité d'activité. De même, certains métiers essentiels au fonctionnement de la société sont faiblement reconnus et valorisés. Cette réflexion sur la résilience amènera probablement à mieux prendre en compte les fournisseurs, les sous-traitants, les clients, dans le cadre par exemple d'une révision des politiques de responsabilité sociale et environnementale.

L'évolution des compétences des travailleurs

La crise contribue à accélérer des tendances déjà à l'œuvre depuis des décennies comme l'automatisation. Les problèmes de recrutement rencontrés par certaines entreprises pour certains types d'emplois pourraient s'amplifier surtout si la crise économique rend plus difficile les actions de formation et de reconversion des travailleurs. La gestion des emplois et des parcours professionnels va probablement être un enjeu majeur des années à venir, surtout dans le contexte décrit précédemment d'une modification des modes de travail et d'aspirations des travailleurs à davantage d'autonomie.



3. Fiches thématiques

Fiche 1. Atelier « Perception du risque (à travers une réflexion sur les risques à effets différés) »

Éléments de contexte

Dans le domaine de la prévention des risques professionnels, on appelle « risques à effets différés » la catégorie de risques dont les effets sont (souvent ou toujours) différés dans le temps. Dans le cadre de la réflexion conduite dans cet atelier, la réflexion s'est organisée principalement autour de cinq de ces types de risques :

- troubles musculosquelettiques (TMS), lombalgies;
- nuisances physiques (bruit, vibrations, rayonnements...);
- risques chimiques;
- risques cancérigènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction (CMR, qu'ils soient chimiques, physiques, biologiques, organisationnels [en particulier les horaires atypiques, dont le travail de nuit]);
- risques psychosociaux (RPS).

Cette réflexion s'est organisée en fonction des quatre scénarios résultant de l'exercice commun³ Futuribles/INRS, mais elle gagne aussi à être croisée avec les travaux effectués dans l'atelier « La politique de prévention et ses acteurs ».

Scénario 1 : Tous prestataires de service indépendants dans des organisations court-termistes

Compte tenu de l'importance du travail en mode mission, les entreprises se focalisent principalement sur la prévention des risques à effet immédiat. Les interfaces de travail se multiplient, la parcellisation des tâches et la mobilité des emplois appauvrissent les approches de prévention par filières ou secteurs d'activité. Il est très difficile pour les divers acteurs de la prévention de convaincre les entreprises d'investir dans des actions visant à éviter l'apparition de maladies susceptibles d'apparaître avec un décalage par rapport à l'exposition de quelques années, voire de quelques dizaines d'années. Seule une intervention active de l'État, dans une logique de maintien de l'ordre public social permettrait que les mesures de prévention nécessaire soient prises. La politique de santé et sécurité au travail se déplace du terrain de la prévention à celui de la réparation, dans un contexte où la santé au travail perd sa spécificité par rapport à la santé publique.

La rotation plus rapide des emplois successifs est un obstacle à l'acquisition des connaissances en particulier épidémiologiques permettant d'objectiver à terme les relations causales entre expositions et maladies : en dépit des systèmes d'enregistrement systématique des données, l'absence de moyens dévolus à la prévention des risques professionnels à moyen terme et la déresponsabilisation des acteurs censés déclarer les expositions conduit au recueil de peu de données. L'affaiblissement des collectifs de travail est à la fois un obstacle à la mise en place d'une bonne connaissance du travail réel et à celle d'une prévention efficace : dans un contexte de rotation de la composition des équipes, la primeur est donnée à la prescription du travail et de la prévention des risques professionnels. La traçabilité des parcours des travailleurs et de

3 - M. Malenfer, M. Héry, F. de Jouvenel, L. Grzesiak, « Quelles évolutions des organisations du travail dans les cinq années à venir », *Hygiène et sécurité du travail*, n°261, p. 122-128, 2020.

leurs expositions est peu documentée et la reconnaissance d'une éventuelle maladie professionnelle en devient plus difficile, car moins facilement objectivable. Une partie importante des soins se trouve de facto transférée vers le système général de l'assurance maladie. La part de la charge des AT/MP implicitement transférée à cette branche augmente.

Dans le contexte imaginé dans l'atelier « La politique de prévention et ses acteurs » d'une tarification AT/MP ayant disparu au profit d'une tarification globale sur les risques personnels, les risques différés sont pour la plupart d'entre eux rendus invisibles. La mutualisation des coûts des accidents du travail pour les plus petites entreprises n'est pas non plus une incitation à la prévention. Sans indemnisation spécifique, il est difficile d'imaginer une prévention « spontanée ».

Scénario 2 : Organisations du travail hétérogènes et inégalités statutaires

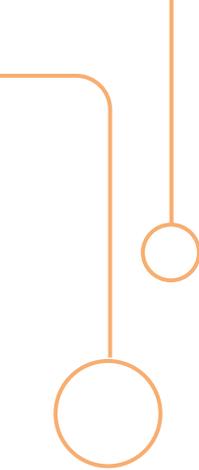
Pour ce qui concerne les entreprises ayant fait le choix de la continuité, c'est-à-dire du retour à une organisation du travail faiblement modifiée par rapport à la période précédant la crise sanitaire, il y a peu de différence dans la prévention des risques à effets différés. En revanche, dans les entreprises qualifiées d'atypiques dans l'atelier « La politique de prévention et ses acteurs », la dichotomie identifiée entre celles de type « normatif » et celles de type « collectif » peut aussi se décliner pour la prévention des risques à effets différés. On imagine plus facilement les secondes (au moins certaines d'entre elles) adopter une réflexion collective basée sur l'analyse du travail réel pour mettre en place une prévention efficace de ces risques : un modèle propre à chacune d'entre elles déclinant un corpus commun proposé par les institutionnels de la prévention des risques professionnels. Pour autant, la difficulté de faire prendre en compte des mesures immédiates susceptibles d'empêcher l'apparition à terme de pathologies reste un pari pour des entreprises jeunes et souvent fragiles.

La jeunesse et la fragilité de ces entreprises ont pour corollaires des conditions d'emploi et de travail qui peuvent s'avérer constituer des éléments défavorables : horaires à rallonge, pluri-activité (plusieurs emplois en parallèle), manque d'expérience du travail et de culture de prévention, qui peuvent se traduire par une difficulté à adopter des méthodes de travail garantissant la santé et la sécurité (stress et usure professionnelle, contournement des règles). Mais dans les deux modèles d'entreprises atypiques, la conscience des risques à effets différés n'étant pas spontanée, il est important que des règles d'ordre public social efficaces soient maintenues pour les prendre en compte, à travers des conventions voire une réglementation précise. En particulier dans un contexte où ces entreprises sont souvent plus fortement utilisatrices de technologies de l'information et de la communication dont une utilisation peu contrôlée peut se traduire par des pathologies en lien avec une exposition aux risques psychosociaux. Les modes de fonctionnement « libérés » et « en autonomie » amènent à développer le télétravail, ce qui peut également favoriser les risques psychosociaux, mais aussi faire apparaître des risques différés spécifiques liés au travail à domicile et sédentaire (poste de travail inadapté, posture assise sans dépense énergétique, risques d'addictions). Ces risques peuvent être hors de contrôle par l'employeur, l'inspection du travail, les institutionnels de la prévention, etc. Ils peuvent aussi concourir à l'aggravation des inégalités de santé constatées en fonction du niveau de vie.

Scénario 3 : Flexisécurité et souplesse des organisations de travail

Ce scénario mise sur la flexisécurité pour atteindre un objectif de reconstruction écologique. La flexisécurité accorde en particulier une large place à des actions de formation qui pourraient donner l'opportunité d'inculquer une culture de prévention.

Il s'agit néanmoins, en particulier dans l'industrie, d'une mutation progressive mais significative de la production effectuée en France à travers des reconversions du tissu productif et des



relocalisations d'activités effectuées depuis parfois plusieurs décennies dans des pays à bas coûts de main-d'œuvre. Ces relocalisations peuvent être l'occasion de mettre en contact des travailleurs avec certains produits cancérigènes (métaux ou leurs sels ou oxydes, principes actifs pharmaceutiques, produits chimiques, etc.), dans des activités dont le savoir-faire s'est probablement dilué au cours des décennies ou également des activités nouvelles dont tous les enjeux/impacts ne sont pas connus. Les installations elles-mêmes devront être adaptées avec une robotisation probablement accentuée : contexte intéressant, s'il est bien maîtrisé, pour éviter des expositions des travailleurs à certains risques. La concentration locale des productions diminue les déplacements et par effet les risques routiers. Elle peut être aussi plus favorable à un programme local de prévention cohérent permis par une meilleure coordination de la chaîne d'approvisionnement et des acteurs au niveau territorial.

Pour autant, l'organisation du travail dans l'industrie répond depuis plusieurs décennies à une volonté des entreprises de se recentrer sur le « cœur de leur métier » avec pour corollaire une externalisation d'activités considérées comme connexes (maintenance, nettoyage, conditionnement, etc.) à des entreprises sous-traitantes, entreprises qui souvent doivent amortir les aléas de la production. Dans les contextes de mutation et de relocalisation des activités décrits précédemment, tant la prévention des risques immédiats (accidents par exemple) que celle des risques à effets différés devront être considérées attentivement : la mémoire de certains risques disparus depuis plusieurs décennies peut avoir disparu (par exemple les métallurgies primaire et secondaire, certaines activités de réparation).

Plus généralement, toute activité située à l'interface de deux systèmes de production doit faire l'objet d'une attention particulière en termes de risques professionnels, en particulier quand ces systèmes sont en cours d'évolution : ce cas de figure est amené à se présenter souvent dans le contexte de ce scénario.

Scénario 4 : Entreprises en mode survie et précarisation de l'emploi

Même si ce scénario offre des perspectives peu optimistes, les secteurs assurant les activités essentielles au fonctionnement de la société peuvent connaître des innovations technologiques significatives : compte tenu de l'insécurité sanitaire liée à la Covid-19, l'automatisation des installations est amenée à augmenter. Bien conçue, elle peut diminuer les contraintes physiologiques pour les travailleurs et éviter l'apparition à terme de troubles musculo-squelettiques et de lombalgies (même si des contre-exemples existent aujourd'hui conduisant à une intensification du travail pour les opérateurs). L'externalisation des tâches de bureau peut s'étendre à l'étranger ; de par ses potentialités d'impact sur le travail non immédiat, le cyber risque (piratage, blocage, chantage, etc.) augmente considérablement les RPS pour les services informatiques et les personnels administratifs. Un tel contexte est aussi favorable à l'apparition de phénomènes tels que des travailleurs taisant leurs doutes, leurs problèmes de santé, etc., par peur de perdre leur emploi, ce qui est au final défavorable à la prévention. Les collectifs de travail sont mis à mal dans un contexte d'affaiblissement des instances représentatives du personnel. On constate peu de remontées d'information sur les conditions de travail, dans un univers professionnel déjà désorganisé, ce qui appauvrit encore l'évaluation des risques, la traçabilité des expositions professionnelles. On aboutit à des situations accidentogènes, cela affaiblit les possibilités d'organiser la prévention et d'agir à court, moyen et long terme.

En revanche dans le secteur informel, la réapparition d'activités liées à la débrouille est *a priori* peu favorable : elle peut être synonyme d'une mauvaise utilisation de produits toxiques ou de leur mise en œuvre dans un environnement inapproprié. Plus généralement, beaucoup de travailleurs sont confrontés à un cadre de travail dans lequel la prévention n'a pas été intégrée.

LE CAS PARTICULIER DE L'EXPOSITION À DES CANCÉROGÈNES PROFESSIONNELS

Pour les cancérogènes chimiques, biologiques et physiques, les différents modes d'organisation du travail ne devraient pas changer la perception du risque. En revanche sans surprise, dans certains cas correspondant à une précarisation des statuts ou des conditions de travail (ou à un développement de la sous-traitance, et en particulier de la sous-traitance « à risques », vers de petites entreprises), la prévention et l'enregistrement des expositions peuvent être rendus plus difficiles. Un suivi des expositions plus difficile peut avoir des conséquences sur la détection de nouveaux produits ou de nouveaux procédés cancérogènes.

Le scénario 3, potentiellement le plus « vertueux » dans ce domaine est aussi le plus contradictoire. En effet, les mutations de l'appareil de production comme la relocalisation de certaines activités (on pense notamment à la métallurgie primaire ou à la production de principes actifs pour les médicaments) sont susceptibles de confronter les entreprises à des risques insuffisamment maîtrisés. Soit parce qu'elles ne les ont jamais rencontrés, soit parce que leur prévention est compliquée à mettre en œuvre. Mais la situation restera toujours plus favorable que celle des activités de « débrouille » décrites dans le scénario 4.

Pour ce qui concerne les risques cancérogènes liés à l'organisation du travail (en particulier le travail de nuit), comme par exemple le cancer du sein (mais aussi pour les pathologies non cancéreuses, les troubles du sommeil, le diabète, l'obésité, les maladies cardio-vasculaires), on peut imaginer que pour les scénarios se traduisant par une flexibilité accrue, la prévention, rarement mise en œuvre aujourd'hui, ne connaisse pas de progrès significatifs. Elle est rendue encore plus compliquée dans des situations comme celles du scénario 2 avec des horaires à rallonge et de la pluriactivité (plusieurs emplois en parallèle).

Fiche 2. Atelier « La politique de prévention et ses acteurs »

Scénario 1 : Tous prestataires de service indépendants dans des organisations court-termistes

Une part importante de la capacité et de la légitimité d'agir de l'Assurance maladie - Risques professionnels est liée à son rôle d'assureur et à sa capacité à majorer les cotisations en cas de persistance de risques graves et de défaut d'action de prévention. Cette capacité va d'ailleurs au-delà des entreprises cotisant à ce régime puisque la réglementation du travail prévoit des évaluations conjointes des risques entre entreprises utilisatrices et entreprises extérieures (y compris celles employant des travailleurs détachés) ou des travailleurs non salariés afin de prévenir les risques liés à la coactivité. Il y a donc une responsabilisation de l'entreprise utilisatrice vis-à-vis de ses sous-traitants. En cas de développement massif du travail indépendant tel que décrit dans le scénario 1, l'Assurance maladie - Risques professionnels perd une grande partie de ce pouvoir d'influence pour se limiter à un rôle d'expertise. Elle a par ailleurs la possibilité de mener toute une gamme d'actions en amont en direction par exemple des donneurs d'ordres ou des concepteurs.

On peut imaginer que ce rôle d'expertise soit mis au service de compagnies d'assurance privées fournissant leurs prestations aux entreprises à travers la construction de référentiels, afin de les aider à développer des politiques de prévention (les compagnies d'assurance ajustant leur tarification en fonction de la sinistralité de leurs clients). Le « service » et les cotisations

sont alors de plus en plus personnalisés. Certaines entreprises – et notamment les plus petites – deviennent « inassurables » parce que les primes deviennent trop élevées. En réponse à cette fragilité, certaines organisations « fédératives » d'entreprises peuvent émerger, s'inspirant de statuts coopératifs ou de groupements d'intérêt commun.

Plus généralement, dans le contexte de ce scénario 1, la personnalisation de l'expertise et le nivellement des cotisations pour les plus petites entreprises peuvent amener l'intégration du risque professionnel dans une assurance globale des risques de la vie. Cette hypothèse est assez cohérente avec la logique d'emploi décrite dans ce scénario : le mode mission qui devient prépondérant ne se prête pas facilement à des réflexions sur les évolutions des entreprises sur le long terme et en particulier à des réflexions sur la prévention des risques professionnels associant les travailleurs. Dès lors, ce sont les atteintes immédiates à la santé qui sont considérées : c'est la cible individuelle qui est visée en matière de prévoyance, au détriment des mesures collectives et organisationnelles de prévention. Cette « cible individuelle » tend à favoriser une approche globale vie professionnelle / vie personnelle. La prévention s'appauvrit : la prévention primaire est éludée, la traçabilité des parcours professionnels des travailleurs et de leurs expositions devient très difficile. Le rôle des instances représentatives du personnel évolue également et se limite presque exclusivement à un conseil et à une défense au cas par cas des travailleurs.

L'inconnue principale reste l'attitude de l'État et son engagement dans le maintien de l'ordre public social. En particulier, à l'horizon de cinq ans du scénario, on peut imaginer qu'un cadre social minimal soit garanti. Il pourrait se traduire notamment par des mesures prescriptives en termes de prévention des risques professionnels, pouvant s'appuyer sur des centres d'expertise tels que ceux existant aujourd'hui dans le système de l'assurance maladie.

Scénario 2 : Organisations du travail hétérogènes et inégalités statutaires

Pour ce qui concerne les entreprises ayant fait le choix de la continuité, ou plus exactement du retour aux conditions de travail existant avant la crise sanitaire, il y a peu de changements en termes de politique de prévention des risques professionnels. Pour autant, les changements organisationnels initiés avant la pandémie (flexibilité accrue du travail, évolution des conditions d'emploi, utilisation accrue des nouvelles technologies, etc.) se poursuivent et modifient les pratiques de prévention. Dans un contexte global marqué par le besoin de disposer de règles claires et précises, encore marqué par les bouleversements liés à la crise sanitaire, la tendance à la prescription par les pouvoirs publics se renforce. Elle passe par la diffusion de « bonnes pratiques normalisées » par métier, branches d'activité..., de façon à pallier la déstructuration des collectifs et à toucher les différentes formes de travail et d'emploi cohabitant, tout en répondant à l'obligation de moyens de l'employeur (désormais entérinée au détriment de l'obligation de résultats), avec le risque d'un travail de prévention décontextualisé.

Cependant, la crise sanitaire et ses conséquences économiques ont conduit, volontairement ou par la force des choses, un certain nombre d'entreprises à adopter des modes d'organisation qualifiés ici d'atypiques. Les processus de décision sont beaucoup plus éclatés, la responsabilisation des travailleurs est augmentée. Certaines de ces entreprises ont recours à la norme ISO 45001 de management de la santé et de la sécurité au travail. Parmi ces entreprises atypiques, deux tendances principales se dégagent :

- celle, plutôt normative, privilégiant l'obligation de moyens plutôt que celle de résultats, à travers une approche individualisée, intégrant la santé au travail à la santé publique, notamment au moyen de prescriptions personnalisées aidant à mieux intégrer le temps du travail dans le temps personnel ;

- une autre insistant au contraire sur une prise en charge collective des problèmes de prévention des risques professionnels, beaucoup plus coopérative et axée sur une existence à long terme des collectifs de travail.

Cette séparation entre entreprises classiques et atypiques demande à être nuancée : ainsi dans les entreprises classiques (comme c'est déjà le cas aujourd'hui) peuvent exister des équipes, des entités ou des établissements qui subissent plus ou moins fortement l'influence des entreprises atypiques. On peut parler d'entreprises « molles » au statut hybride, échappant à une classification autorisant une approche ciblée de prévention et d'assurance.

Le rôle des instances représentatives du personnel est évidemment très différent dans les deux cas, avec un risque d'accompagnement du changement dans la première configuration alors qu'il s'agit plutôt d'animation de ce changement dans la deuxième.

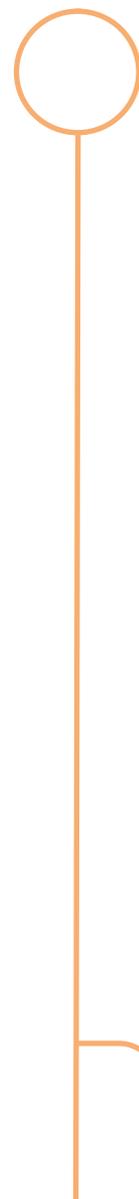
La prévention institutionnelle évolue peu mais, confrontée à des modèles d'organisation plus variés qu'avant la crise, elle peut éprouver des difficultés dans certains cas à faire passer des messages de prévention qui doivent être de plus en plus spécifiques et adaptés au contexte. La labilité accentuée des entreprises atypiques peut être un obstacle à une réflexion réelle sur les conditions de travail qui nécessite du temps pour être vraiment productive. La contrepartie favorable est que la multiplication et la richesse des organisations émergentes mettent à jour des expériences innovantes qui peuvent être popularisées et essaimer auprès de l'ensemble des entreprises.

Scénario 3 : Flexisécurité et souplesse des organisations de travail

Même à un horizon de cinq ans et dans une logique de flexisécurité, la politique de reconstruction écologique mise en œuvre peut être génératrice de forts changements dans l'organisation de la production dans les entreprises et donc en matière de risques professionnels. Le caractère responsable des nouveaux engagements des entreprises, le développement de la coopération dans les nouvelles organisations du travail, sont favorables à l'émergence et la diffusion de bonnes pratiques de prévention. Cela peut être contrebalancé par le fait que dans certains secteurs, il puisse être nécessaire d'opérer une forte mutation de la production à un rythme rapide défavorable à une prise de recul nécessaire à la prévention – et ce, dans un contexte de nouvelles organisations de travail ayant peu d'expérience dans ce domaine. L'évolutivité des organisations amène par ailleurs une plus grande volatilité du personnel. Tout l'enjeu est donc de faire en sorte de mettre en place dans l'entreprise une culture de prévention suffisamment forte pour qu'elle imprègne de façon permanente son fonctionnement : cette culture constitue un des moteurs du changement, elle se décline à tous les niveaux de l'entreprise, dans les actions de formation et dans toutes les opérations de conception, production et activités connexes (maintenance, nettoyage, etc.). Cela vaut tant dans l'industrie que dans les services.

La tendance vers le regroupement local des activités accroît l'importance des acteurs décisionnaires territoriaux, ce qui est défavorable à la participation des organismes sociaux de portée nationale (syndicats...).

Le rôle des préventeurs institutionnels devient essentiel : autant dans la déclinaison des principes généraux de prévention pour l'ensemble des dispositifs prévus que dans l'accompagnement de leur mise en œuvre. Compte tenu des difficultés économiques et de l'urgence de certains changements, on ne peut en effet négliger l'hypothèse que la flexisécurité repose essentiellement sur des dispositifs tels que l'accompagnement social des mutations par un recours poussé à la formation, la mise en place d'un revenu minimal, etc., et qu'elle n'accorde pas une importance suffisante aux conditions de travail. À ce titre, les instances représentatives du personnel ont un rôle évident d'accompagnement des travailleurs dans la gestion des





changements : elles doivent vérifier au niveau territorial, voire de l'entreprise, la mise en place des garanties qu'elles auront négociées au niveau national. L'ensemble des parties prenantes doivent être mobilisées pour éviter une sécurité « dictée » plutôt que construite avec tous.

Un accompagnement en matière de santé et sécurité au travail peut être souhaitable au niveau individuel : il peut être nécessaire pour éviter la désinsertion professionnelle de certains travailleurs en fonction des catégories professionnelles, mais aussi en fonction de leur âge. Il s'agirait là d'une véritable révolution par rapport aux pratiques actuelles souvent mises en œuvre que pour un nombre limité de cas et trop tardivement.

Scénario 4 : Entreprises en mode survie et précarisation de l'emploi

Dans un contexte d'effondrement des structures de production (à l'exception d'activités essentielles aux besoins de base de la société), l'opérationnalité des dispositifs œuvrant à la prévention des risques professionnels est fortement obérée. Seul le statut d'une administration comme l'inspection du travail lui permet encore de jouer son rôle, probablement avec des normes sociales revues à la baisse. La Sécurité sociale assure son rôle d'assureur en limitant l'incitation à la prévention par le seul calcul du taux de cotisations AT/MP. L'intérêt de conseils de prévention personnalisés aux entreprises est limité par les résultats qu'on peut en attendre (sujet non prioritaire pour l'entreprise, pas d'exemplarité des solutions pour diffusion...). On peut imaginer que les institutionnels de la prévention produisent encore des recommandations générales, mais sans avoir les moyens du contrôle de leur application concrète.

Pour autant, des acteurs peuvent encore jouer un rôle d'animation économique, comme les collectivités locales (de la commune à la région). C'est en particulier le cas pour toutes les activités Informelles, plus ou moins ancrées dans une économie parallèle au niveau d'un territoire. Ce pourrait être à la Sécurité sociale, en liaison avec ces collectivités locales, avec les moyens dont elle dispose, de concourir à des actions de prévention des risques professionnels basiques dans le cadre d'une activité de maintien de l'ordre social.

Le scénario décrit une forte conflictualité sociale. Elle se traduit probablement par l'émergence de collectifs de travailleurs plus ou moins structurés en sus des organisations syndicales traditionnelles. Des conflits du travail (y compris en matière de sécurité et de santé au travail) peuvent survenir, même dans un contexte de difficultés économiques sévères (chômage massif). Ces conflits concerneront plus vraisemblablement une sinistralité aiguë (accidents du travail, emploi de produits à effets toxiques immédiats) que des maladies apparaissant à plus long terme.

Fiche 3. La question du suivi de l'état de santé des travailleurs

Les modalités de suivi de l'état de santé des travailleurs seront sans doute amenées à évoluer dans les années qui viennent au regard de plusieurs facteurs :

- la pénurie de médecins du travail qui va se poursuivre ;
- les nouvelles possibilités de partage et de traçabilité des informations médicales offertes par les Tic, avec un développement des téléconsultations ;
- la recherche d'une meilleure coordination entre médecine de ville et médecine du travail pour une approche plus globale mais aussi plus centrée sur l'individu au détriment de la recherche d'une prévention plus collective sur les lieux de travail : un glissement plus ou moins prononcé d'une approche de santé au travail vers une approche de santé publique.

Certaines de ces évolutions sont amorcées mais selon les scénarios envisagés, les réponses pourraient être très différentes.

Scénario 1 : Tous prestataires de service indépendants dans des organisations court-termistes

Le suivi médical des travailleurs est complexe dans la mesure où ceux-ci changent fréquemment d'employeur, qu'ils peuvent éventuellement cumuler plusieurs emplois et que le statut d'indépendant en développement tend à renvoyer cette question à l'individu lui-même, seul responsable de la préservation de sa santé. La question pourrait se poser du développement d'un dispositif technologique de grande ampleur permettant un suivi médical précis tout au long du parcours (hypothèse déjà envisagée mais non mise en œuvre pour le suivi des intérimaires). Mais cette option relèverait sans doute dans ce scénario d'une politique de santé publique visant l'état de santé de la population générale plutôt que le développement d'actions de prévention sur les lieux de travail : la prévention primaire est la grande oubliée d'un tel dispositif.

Scénario 2 : Organisations du travail hétérogènes et inégalités statutaires

Il est propice à des traitements différenciés selon les professions et les employeurs. Si, dans les entreprises les plus traditionnelles, il peut être maintenu un suivi sous une forme assez classique, notamment dans le cadre d'une stratégie de fidélisation de leurs salariés, les nouvelles organisations managériales recourant beaucoup au travail à distance pourraient le rendre plus complexe sauf à l'assurer également à distance. Le recours à des prestataires eux-mêmes indépendants et à distance est également possible : dans ce cas également, la prévention primaire à travers une action directe sur les conditions de travail est le parent pauvre du dispositif.

Scénario 3 : Flexisécurité et souplesse des organisations de travail

L'attention portée à l'employabilité des travailleurs, à leur santé et à la prévention de la désinsertion professionnelle est plutôt propice à un renforcement du suivi médical des travailleurs. Les Tic seraient certainement mobilisées en ce sens et pourraient permettre une articulation avec des actions de prévention sur les lieux de travail. En effet, un outil de suivi efficace et partagé entre opérateurs pourrait faciliter la détection précoce de situations délétères et l'enclenchement d'actions de terrain auprès des entreprises concernées.

Scénario 4 : Entreprises en mode survie et précarisation de l'emploi

Le suivi médical de travailleurs de plus en plus platformisés est complexe et nécessiterait des investissements impossibles en raison de la situation de crise économique. Sans parler du fait que les activités les plus dangereuses auraient tendance à basculer dans l'économie informelle, devenant ainsi un sujet de santé publique.

Fiche 4. Atelier « Travail à distance et RPS »

Définition

Le « travail à distance » englobe le télétravail organisé, le télétravail improvisé, le travail nomade / en mobilité, dans des tiers-lieux, sur différents sites de l'entreprise ainsi que le travail piloté à distance. Toutes ces situations peuvent se retrouver au sein d'une même entreprise.

Télétravail

Les principaux risques associés au télétravail sont :

- TMS (liés notamment à un mauvais aménagement du poste de travail);
- sédentarité liée à la surconnexion (le travail prolongé sur écran est à l'origine d'une situation statique et de dépense énergétique moins importante), effets sur l'état de santé général (notamment troubles métaboliques, augmentation du risque de pathologies cardiovasculaires...) et aussi problèmes de vue (ainsi que sécheresse oculaire et myopie fonctionnelle), retentissement sur l'appareil locomoteur (pathologie du rachis, TMS des membres supérieurs et inférieurs...);
- RPS (six familles de facteurs de risque);
- déséquilibre vie professionnelle / vie personnelle.

BALANCE BÉNÉFICE/RISQUE ET PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Les approches de santé publique, basées sur la balance bénéfique/risque ont naturellement été très utilisées pour la prise de décision durant la crise sanitaire. Elles semblent s'imposer dans le contexte d'une pandémie dans la mesure où l'on peut considérer que le risque zéro n'existe pas. La crise du coronavirus a mis en évidence le fait que ces approches ne sont pas usuelles en prévention des risques professionnels, notamment au niveau des lieux de travail et en ce qui concerne les conditions de travail où l'objectif premier est la suppression des risques.

Le choix d'imposer le télétravail à un maximum de travailleurs dans l'objectif de ralentir la circulation du virus est caractéristique de ces approches bénéfice - risque, dans la mesure où les conséquences négatives sur la santé physique et mentale des personnes concernées sont connues. Justifiées à l'échelle de la population générale, ces mesures peuvent avoir des impacts importants à l'échelle de l'entreprise ou de l'individu.

Quelques remarques transverses sur le travail à distance :

- les situations sont différentes selon que les personnes qui travaillent à distance se connaissent avant ou non. Les récents épisodes de télétravail forcé ont concerné des collectifs déjà constitués mais ont rendu complexe l'intégration des nouveaux arrivants dans des collectifs déjà constitués;
- le travail à distance présente sans doute plus de difficultés dans un collectif éphémère, mais pour certaines activités cela peut fonctionner. Certaines entreprises parviennent à fonctionner en *full remote*, et l'activité se pratique souvent de manière assumée et épanouissante par des « freelances », dans le développement de logiciels libres ou des activités de création, ou de conseil – des contextes où l'autonomie dans le travail prime.

Pour certaines personnes pour lesquelles le travail est un facteur structurant sur le plan psychosocial, le travail à distance est moins adapté.

Les effets possibles des quatre scénarios sur les facteurs de RPS des travailleurs à distance

Familles de facteur de RPS	Scénario 1 Tous indépendants	Scénario 2 Hétérogénéité	Scénario 3 Flexisécurité	Scénario 4 Crises
Intensité et temps de travail	<p>L'hyperconnexion induite peut mettre à mal la séparation vie personnelle / vie professionnelle.</p> <p>Le droit à la déconnexion ne semble pas applicable au travailleur à distance indépendant. Ce scénario est propice aux longues heures de travail et aux horaires atypiques.</p> <p>Pour les managers : Intensification de la charge de travail liée notamment aux contraintes d'animation à distance des équipes.</p>	<p>Aucune des différentes évolutions organisationnelles envisagées dans ce scénario ne semble en mesure de protéger du risque d'hyperconnexion et d'intensification du travail.</p>	<p>Encadrement du temps travail possible.</p>	<p>Intensification du travail et allongement des horaires notamment pour les polyactifs.</p> <p>Développement du travail à la tâche/crowdworking, phénomènes d'autoexploitation.</p>
Exigences émotionnelles	<p>Situation de relations avec des publics en difficulté à distance compliquées. Exposition aux incivilités numériques.</p> <p>Qualité relationnelle empêchée.</p> <p>Pour les managers : Tentation de se « retrancher » derrière les outils de gestion pour se protéger.</p>	<p>Certaines nouvelles formes d'organisation (coopératives, entreprises libérées) peuvent inciter certains travailleurs à masquer leurs émotions pour se conformer aux attentes du collectif.</p>	<p>« Valeurs prescrites », possible marginalisation de ceux qui n'adhèrent pas au projet.</p>	<p>Surexposition dans les métiers confrontés aux effets humains de la crise dans un contexte de baisse des moyens.</p>
Autonomie	<p>Autonomie réduite du fait du développement des outils de gestion et de contrôle et des systèmes de notation.</p> <p>Certains travailleurs indépendants qualifiés bénéficient d'une forte autonomie.</p> <p>Pour le manager : L'accroissement de l'usage des Tic dans la gestion d'équipe (pour le « contrôle » et pour l'animation) réduit également ses marges de manœuvre.</p>	<p>Inégalités d'accès aux formes de travail à distance.</p> <p>Situations de télétravail imposées/irréversibles.</p> <p>Rigidité de la gestion par les Tic.</p> <p>La situation est plus favorable dans les organisations ou les travailleurs peuvent influencer sur l'organisation du travail.</p>	<p>Possibilité d'augmentation de la prescription, cadre imposé.</p> <p>Dualité entre les concepteurs et les opérateurs du travail.</p> <p>Innovations collectives dictées par des normes écologiques contraignantes.</p> <p>Les efforts de formation des travailleurs sont favorables à une bonne adaptation entre compétences et activité.</p>	<p>Augmentation du travail avec robots et algorithmes dans une configuration défavorable aux travailleurs.</p>
Rapports sociaux	<p>Éclatement des collectifs mais reconstitution de réseaux alternatifs d'appartenance et de soutien possibles.</p> <p>Isolement de ceux qui sont exclus des boucles de communication ou stratégie d'évitement choisie.</p> <p>Pour le manager : Il est isolé de ses équipes.</p>	<p>Les rapports sociaux se dégradent dans les entreprises « amnésiques ».</p> <p>La situation est plus favorable dans les nouvelles organisations ou les travailleurs sont plus impliqués.</p>	<p>Possibilité de déficit démocratique ou dialogue social harmonieux</p> <p>Possibilité d'évolution du périmètre du dialogue social (territorial).</p> <p>La solidarité et l'entraide restent des valeurs au travail et dans la société.</p>	<p>Détérioration des rapports sociaux en raison de la mise en concurrence des travailleurs entre eux.</p> <p>Possible fracture générationnelle.</p>

Familles de facteur de RPS	Scénario 1 Tous indépendants	Scénario 2 Hétérogénéité	Scénario 3 Flexisécurité	Scénario 4 Crises
Conflits de valeurs	La mise en concurrence et les systèmes d'évaluation peuvent provoquer des conflits éthiques. Les métiers au contact du public notamment dans le secteur social sont particulièrement exposés.	Dans les organisations ou la délibération est présente ce risque est fortement réduit.	Risque de perte de sens et d'adoption de postures passives. Transition imposée sur le plan idéologique (transition écologique). Reconversion prescrite.	Pour le manager : Conflits de valeurs très forts, notamment s'il est exigé de lui de tirer profits des vulnérabilités de certains publics. Les passerelles entre économies formelle et informelle peuvent provoquer des conflits éthiques.
Insécurité des situations de travail	Augmentation du sentiment d'insécurité des situations de travail y compris pour le manager. Les systèmes de notation et leurs éventuelles conséquences augmentent encore ce sentiment d'insécurité. Manque de visibilité sur l'activité à venir.	Forte variabilité des situations en fonction des secteurs d'activité et des formes d'organisation.	L'insécurité des situations de travail est inégale selon les secteurs d'activité. Les restructurations l'accroissent mais les investissements dans de nouvelles activités et des dispositifs de formation et d'accompagnement des reconversions peuvent l'atténuer.	Insécurité extrême, travail à la tâche, au jour le jour, aucune visibilité. Pour le manager : Réduction des effectifs d'encadrement, son rôle se réduit souvent à du suivi et de la gestion parfois transférables à des outils numériques. Précarisation de l'encadrement.
En matière de prévention	Dans ce scénario de mise en concurrence des travailleurs, un certain nombre d'entre eux ne peuvent être atteints par les acteurs et les dispositifs de prévention classiques. De nouvelles pistes de prévention sont à imaginer pour les travailleurs à distance.	La prise en compte de la santé et sécurité au travail est très inégale selon les organisations. Elle peut être bien intégrée dans les formes les plus participatives.	Dans ce scénario, certains arbitrages peuvent être défavorables à la santé physique et mentale des travailleurs. Les situations peuvent être sensiblement différentes selon que les travailleurs adhèrent ou non aux transformations à l'œuvre et estiment bénéficier ou non des moyens d'y faire face.	La prévention est pratiquement impossible dans ce scénario. Si elle existe, elle ne peut être qu'individuelle et <i>a minima</i> .

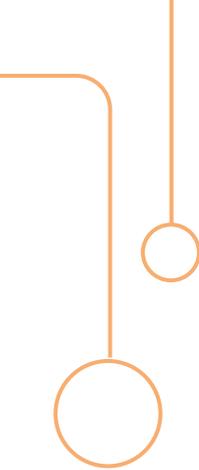
Enjeux majeurs

Le travail à distance massif et prolongé a un effet négatif sur les collectifs de travail et favorise le développement de facteurs de RPS dans différentes catégories, notamment dans le cas de scénarios exacerbant la mise en concurrence des travailleurs entre eux.

L'isolement peut constituer un facteur d'exclusion majeur : perte de lien avec le collectif de travail, perte du sens du travail, démotivation...

A contrario, le travail à distance peut favoriser l'inclusion en permettant l'accès à l'emploi ou la prévention de la désinsertion professionnelle de certains publics (situations de handicap ou de maladies chroniques par exemple). Mais il peut aussi contribuer à exclure certains publics mal à l'aise avec les outils informatiques (situations d'illettrisme numérique notamment⁴).

4 - <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/un-francais-sur-six-touche-par-lillettrisme-numerique-1144339>



Le point précédent pose naturellement la question du besoin d'adaptation des compétences pour accompagner l'essor du travail à distance. En matière de prévention des RPS, l'enjeu de la formation est particulièrement fort pour les travailleurs mais aussi pour les managers dont le rôle est fortement modifié.

Le développement de l'usage des Tic à des fins de contrôle des travailleurs à distance est préjudiciable, alors que ces mêmes technologies peuvent être mobilisées pour développer des outils favorisant la collaboration et l'entraide.

De nouveaux modèles organisationnels sont donc à construire et l'implication des travailleurs et de leurs représentants dans ces démarches sera déterminante pour les impacts en matière de RPS.

Liens articles INRS

- *Références en santé au travail*, TF 276 de mars 2020 sur le télétravail.
- *Références en santé au travail*, TM 57 en 2020 sur le travail sédentaire.
- *Hygiène et sécurité du travail*, DC 22 en septembre 2028 sur le comportement sédentaire.

Fiche 5*. Secteur secondaire : industrie et bâtiment travaux publics

Scénario 1 : Tous prestataires de service indépendants dans des organisations court-termistes

La précarisation des emplois (multiplications des CDD, recours aux indépendants, etc.) a des conséquences différentes selon les secteurs :

- dans les industries de process, les entreprises ont réduit le volume de personnel qu'elles emploient directement, mais compte tenu de la nécessité d'assurer la stabilité des procédés, c'est avant tout vers le recours à des entreprises extérieures que les entreprises se tournent, y compris pour l'ingénierie ; celles-ci disposent d'un noyau de travailleurs très bien formés, complétés en tant que de besoin par des personnels temporaires ; la perte d'expertise technologique fragilise les entreprises donneuses d'ordres car elles deviennent dépendantes des entreprises extérieures ; cela peut conduire à des impasses lorsque le savoir-faire sur d'anciennes technologies obsolètes a disparu ;
- dans les entreprises de fabrication de biens de consommation durable, on assiste à la fois à un développement de la sous-traitance en direction de petites entreprises, mais aussi à un emploi direct de travailleurs à la tâche, voire au recours au tâcheronnage ; l'arbitrage entre emploi et automatisation se fait en fonction des coûts de revient ;
- pour le BTP, l'arbitrage entre l'automatisation (en particulier pour la préfabrication d'éléments) et l'emploi se fait aussi en fonction du coût, ce qui constitue une incitation à poursuivre une standardisation déjà amorcée ; le recours à la sous-traitance et au tâcheronnage était déjà une pratique courante et peut éventuellement être renforcé.

Le développement du travail à la tâche, voire du tâcheronnage, peut se traduire par une augmentation des risques d'accidents du travail, ainsi que celui de pathologies à apparition différée comme les TMS ou les cancers. Les indépendants sont supposés organiser leur propre prévention des risques professionnels : clairement dans la majorité des cas, c'est le degré d'implication du donneur d'ordres qui leur en donnera ou pas les moyens. La sous-traitance accrue dans les

industries de process peut être parfaitement contrôlée par les entreprises utilisatrices si elles y mettent les moyens, mais le risque est de perdre la traçabilité des expositions, risque renforcé si le turn-over dans les entreprises extérieures est élevé. Dans le BTP, les types d'organisation liés à ce scénario peuvent se traduire par une augmentation des risques liés à la coactivité (déjà forte en raison des statuts d'emplois, mais aussi de problèmes de compréhension liés à la langue et à la culture)⁵. Dans tous les cas, la charge mentale de l'encadrement est susceptible d'être alourdie, pouvant conduire à une augmentation des RPS.

Scénario 2 : Organisations du travail hétérogènes et inégalités statutaires

Dans les entreprises de process comme dans les entreprises de fabrication de biens de consommation durables, seuls les services non directement impliqués dans la production peuvent envisager d'adopter des formes d'organisation offrant plus d'autonomie aux travailleurs (entreprises ou parties d'entreprises dites « libérées » permettant des formes organisationnelles dans lesquelles les salariés sont libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon d'entreprendre). Il en est de même pour le BTP qui ne sera concerné par ces formes d'organisation alternatives que pour les prestations intellectuelles ou certaines réunions de chantier (mise en œuvre du *full remote*).

Des formes d'organisation coopératives (Scop ou Scic) existent déjà dans certaines entreprises de production de biens de consommation et surtout dans le BTP. Le contexte de ce scénario peut constituer un terrain favorable à l'apparition de nouvelles entreprises de ce type.

A priori, il n'y a pas d'évolutions spécifiques en termes de conditions de travail et de risques professionnels pour les entreprises qui après la fin de la crise sanitaire reviennent aux formes d'organisation qui prévalaient avant. Les travailleurs les plus précarisés des trois secteurs d'activité sont confrontés aux conditions de travail décrites dans le scénario 1 et aux risques correspondants.

Dans le cas du BTP où les pénuries de main-d'œuvre sont endémiques pour certains métiers requérant de hautes compétences techniques (par exemple dans la domotique) ou pour des métiers manifestement très dangereux, les formes d'organisation coopératives peuvent se développer. Mais cela aidera-t-il à une meilleure prise en compte des conditions de travail ?

Scénario 3 : Flexisécurité et souplesse des organisations de travail

Les trois secteurs considérés vont connaître les débuts d'une mutation profonde vers des modes de production et de consommation plus durables, ce qui implique une reconversion de l'appareil de production existant et la création de nouvelles unités.

Dans les secteurs industriels, la logique de raccourcissement des chaînes d'approvisionnement peut se traduire par la réapparition de nouveaux risques (qui avaient été exportés à la faveur de la délocalisation), soit dans les entreprises elles-mêmes, soit chez leurs sous-traitants en France. La montée en puissance de l'économie circulaire devrait se traduire par la création d'entreprises dédiées aux opérations de déconstruction, recyclage, réparation, ce qui impliquera de prévenir les risques mécaniques, physiques, chimiques, biologiques, etc. associés. L'évolution du bâtiment (et dans une moindre mesure des travaux publics) vers des techniques de construction plus respectueuses de l'environnement (économies d'énergie) est déjà en cours depuis la fin du siècle dernier et les mutations seront *a priori* moins profondes.

5 - Ces phénomènes existent déjà, mais le contexte d'un travail indépendant généralisé est susceptible d'augmenter leur portée et leurs conséquences sur différentes pathologies liées au travail.

La mutation de l'appareil de production sera progressive et restera assez limitée à l'horizon de cinq ans choisi pour cet exercice de prospective. Elle s'accompagnera certainement d'une forte robotisation dans les activités industrielles créées ou relocalisées. Cela implique évidemment que la SST soit intégrée dans la conception des nouvelles installations (ou le revamping des plus anciennes), mais aussi que l'effort de formation intégré dans le principe de la flexisécurité y accorde une grande importance. Dans toutes les activités industrielles ou de construction, une attention particulière devra être apportée à l'utilisation de la cobotique en raison des risques liés au hacking ou au sentiment de fausse sécurité : risques physiques, mais aussi RPS par exemple.

La flexisécurité peut impliquer le partage de main-d'œuvre et donc des efforts particuliers pour les travailleurs pour s'adapter à de nouvelles conditions et travailler dans de bonnes conditions en santé et en sécurité.

Scénario 4 : Entreprises en mode survie et précarisation de l'emploi

De nombreuses entreprises connaissent un fonctionnement dégradé : pas d'investissement, peu d'entretien, fonctionnement erratique sur fond de rupture d'approvisionnement et de difficultés à commercialiser les produits. On assiste au développement du secteur informel. L'ensemble des risques professionnels explosent dans les secteurs formel et informel, dans un contexte où la plupart des instances et des outils de prévention rencontrent des difficultés à être opérationnels.

Fiche 6*. Activités aéroportuaires

Contexte

Le secteur du transport aérien connaît une croissance exponentielle depuis une vingtaine d'années, légèrement freinée par la crise financière mondiale de 2008. Au contraire de la crise générée par les attaques aériennes de 2001 (destruction totale des tours jumelles du World Trade Center à New-York, destruction partielle du Pentagone) qui a profondément changé l'organisation du transport aérien avec la mise en place de mesures et de moyens importants pour assurer la sécurité des vols : création d'espace à accès réservé strictement contrôlé pour les personnels et les marchandises, instauration de postes de contrôles des passagers, des bagages à main, des bagages en soute, création des passeports biométriques...

La pandémie de 2020 a mis un coup d'arrêt brutal aux activités aériennes et aéroportuaires, une baisse de l'ordre de 70 %.

Les projets d'investissements massifs sont reportés *sine die*, aussi bien pour les aéroports internationaux que pour les aérodromes. Des plans de licenciements massifs semblent inéluctables dès que les mesures de soutien économique vont être réduites ou arrêtées. Pour mémoire, près de 250 000 personnes travaillent à l'aéroport de Roissy-CDG.

Les pouvoirs publics nationaux et européens soutiennent financièrement les compagnies aériennes (nationales) et l'industrie aéronautique, sous condition de réduire l'empreinte du transport aérien en matière d'émissions de gaz à effet de serre. Des investissements massifs pourraient conduire à l'apparition de réacteurs à hydrogène d'ici 2030 pour un déploiement progressif dans les décennies suivantes. En parallèle, des avions actuels sont vendus « à la casse », pour le marché des pièces de rechange.

Les activités aéroportuaires sont fortement impactées par la crise économique. Des plans de licenciement vont impacter prioritairement les métiers les moins qualifiés (personnels de sûreté, bagagistes, personnel de nettoyage) mais les autres métiers ne seront pas épargnés pour autant.

Le coût de la main-d'œuvre est significatif dans les activités d'assistance en piste, sachant que la compétition entre les aéroports internationaux est rude. Les personnels en piste ont une activité qui alterne des périodes intenses et des périodes d'attente ou de repos. La programmation immédiate de ces activités est soumise aux aléas du transport aérien (retards pour des problèmes techniques, des incivilités, des conditions météorologiques...). Pour les agents, les distances entre chaque poste de travail sont importantes et les temps de trajet sont conséquents. In fine, le temps de production effective est relativement réduit pour certains métiers.

Des solutions technologiques sont développées et éprouvées depuis plusieurs années, dans l'objectif de réduire la main-d'œuvre ou, à tout le moins, les périodes de travail improductif. C'est ainsi qu'il existe des solutions techniques pour guider les avions en approche de leur poste de stationnement, tracter les avions depuis / jusqu'au bout des pistes, déployer les passerelles d'embarquement. La question du bon positionnement des matériels aéroportuaires par rapport à la carlingue des avions semble trouver des solutions techniques rendues indispensables avec la généralisation des carlingues en matériaux composite. Des développements sont en cours pour rendre autonomes dans leurs déplacements de nombreux équipements aéroportuaires, en particulier des chariots, des loaders, des tapis à bagages, des escaliers passagers, des navettes.

Perspectives

Travail à distance (scénarios 2 et 4)

Les évolutions technologiques vont permettre le contrôle à distance de certains matériels aéroportuaires. Cependant, certaines activités continueront à requérir de la main-d'œuvre sur site (nettoyage des cabines, chargement de certaines soutes, avitaillement hôtelier, ravitaillement pétrolier, maintenance des avions...).

A contrario, l'accueil du passager sera assuré par des machines et la relation commerciale via des plateformes à distance (scénario 4).

Collectifs de travail (scénario 2)

La forte poussée du chômage dans le secteur et sa durée conduira à une modification profonde de l'organisation du travail de l'assistance aéroportuaire. Malgré tout, la validation de solutions techniques innovantes est longue, ce qui incite à maintenir dans un premier temps une organisation du travail similaire à précédemment, tout en tirant profit de la crise pour l'adapter.

Encadrement de la relation de travail (scénario 2)

Le marché de l'emploi n'est pas profondément dérégulé car les conditions d'accès aux zones aéroportuaires sont fortement réglementées. Les habilitations administratives des employeurs et des agents s'imposent. La sécurité des vols est la première priorité; elle ne peut s'appuyer sur des entreprises « sorties de nulle part ».

Automatisation (scénario 2)

De nombreux systèmes existent ou sont en phase de développement. L'appui financier des états permet d'accélérer les innovations et leur déploiement, à échéance de cinq ans pour les aéroports internationaux.

Utilité sociale (scénario 2)

Les collectivités territoriales ne sont plus en capacité d'assurer la gestion des aéroports de moindre envergure. Des multinationales spécialisées dans les activités de service saisissent les opportunités dans le cadre de concessions pluridécennales.

Formation (scénario 2)

Les formations réglementaires dans le cadre d'habilitations d'activité se maintiennent pour tous les agents aéroportuaires. En sus, avec l'arrivée de nouvelles technologies, de nouveaux métiers se développent pour conduire les équipements, pour en assurer la maintenance et le dépannage. Les organismes de formation se regroupent car la diversité de l'offre se conjugue avec la baisse des effectifs à former.

Conclusion

Les perspectives à moyen terme s'apparentent d'abord au scénario « Organisations hétérogènes du travail et inégalités statutaires » puis au scénario « Entreprises en mode survie et précarisation de l'emploi ».

Fiche 7. Logistique et commerce, y compris livraison du dernier kilomètre

Scénario 1 : Tous prestataires de service indépendants dans des organisations court-termistes

Sous l'effet des rythmes de production « au jour le jour », le turn-over augmente. L'emploi précaire se développe : intérim, CDD, contrat de mission. En revanche, il est difficile d'attirer et de fidéliser les emplois qualifiés ; pour pallier ceci, les contrats-formations se développent.

Le travail est « distribué » dans des unités parcellisées : travailleurs indépendants ou prestataires de service (coursiers, surveillants, transporteurs, franchisés...). Certains intervenants sont « mobiles », non affectés à un site ou un donneur d'ordre unique.

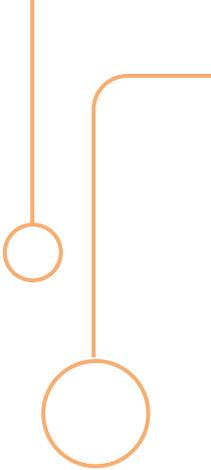
Ceci génère une multiplication (dans le temps et dans l'espace) d'interfaces de travail liées à la parcellisation des interventions. Le nombre de déplacements liés au travail augmente.

Cette « dissémination » des activités aboutit à un éclatement des collectifs de travail ; l'apprentissage collectif et la culture d'entreprise s'étiolent.

La coordination du travail est fortement complexifiée.

Le développement du e-commerce et de la nécessité de fournir aux consommateurs certains produits en urgence (produits frais, produits d'hygiène...) accroissent l'exigence de personnalisation produit / lieu de livraison. Les échéances se resserrent, les flux sont hypertendus tout au long de la *supply chain*; le transport est le maillon le plus en tension.

La concentration des contraintes de livraison sur le dernier kilomètre, la disparition de points de vente générée par le développement du e-commerce, amènent le développement de solutions de stockage (entrepôts « gratte-ciel »...) ou de collecte (consignes, *click and collect*...) adaptées. La fabrication au plus près du client se développe (impression 3D...) pour réduire les stocks. La nécessité d'adaptation à la disponibilité du client génère un élargissement des plages horaires de travail.



L'automatisation est développée pour répondre aux exigences de flux tendus mais aussi de « soulagement » des postes qualifiés difficiles à pourvoir. Le travail s'intensifie sur les postes non qualifiés (manutentionnaires...). La « libération » de tâches amenée par l'automatisation (remplacement ou décharge des salariés, prise en main d'activités par le client...) amène la mise en place d'une surveillance d'activité accrue.

La perte de culture d'entreprise et d'apprentissage collectif accroissent l'ensemble des risques : les risques liés à l'organisation sont particulièrement affectés (chutes, TMS, RPS, coupures, écrasements, coincements suite à l'utilisation d'équipements...). Les transports-manipulations en urgence augmentent les TMS-lombalgies, en particulier pour les opérateurs non qualifiés.

Le travail en horaires atypiques se développe.

Dans certains cas (liés le plus souvent à des dysfonctionnements ayant pu survenir à n'importe quel point de la chaîne de production et de distribution), le livreur, par exemple, peut être victime d'incivilités de la part du client. Ces éléments, associés à la surveillance « en continu » des salariés, accroissent les RPS. Ils se propagent tout au long de la chaîne logistique par le canal du stress des flux.

Le risque routier est augmenté par les contraintes de temps de livraison et par la multiplication des déplacements amenée par la polyactivité des salariés.

Scénario 2 : Organisations du travail hétérogènes et inégalités statutaires

Deux types d'organisation d'entreprise se développent pour répondre aux besoins de flexibilité du secteur d'activité : des regroupements de type capitalistique, qui le cas échéant s'appuient sur l'autoentrepreneuriat, et des organisations de type coopératif (plate-formes partagées, regroupement de commerces de proximité...). Ces dernières portent plus d'attention à la qualité de vie et aux conditions de travail, ce qui crée une « compétition » sociale entre les différentes organisations. Par ailleurs, un sentiment d'injustice se développe auprès d'un certain nombre de salariés : la crise de la Covid a généré une pression productive forte, et ceux qui n'étaient pas éligibles au télétravail ont été particulièrement exposés au virus (plate-formes, commerce, transport...). Nombre d'entre eux considèrent que leur situation n'a pas été reconnue ou valorisée à la bonne hauteur. Le désengagement du travail se développe, ainsi que les conflits sociaux.

L'automatisation et la robotisation s'accroissent. La coordination de l'ensemble de la chaîne logistique est optimisée par le développement de l'intelligence artificielle. La demande en personnel qualifié s'accroît.

La perte de collectif et la pression productive favorisent le développement des accidents de type chutes de plain-pied ou liés aux manutentions manuelles. Le désengagement aboutit à la multiplication de RPS. Les TMS et lombalgies restent présents.

Pour attirer et garder les profils « qualifiés », les entreprises portent une attention particulière à leurs conditions de travail.

Scénario 3 : Flexisécurité et souplesse des organisations de travail

« L'exode urbain » se poursuit. Les besoins (des consommateurs, des entreprises) ne restent pas concentrés dans les villes et se répartissent sur le territoire. La diminution de la densité de travailleurs dans les villes libère de la place pour les « lieux logistiques » urbains ; des bâtiments multiusages se développent (stock/commerce/bureaux).

Les tissus économiques locaux s'enrichissent : revalorisation des commerces de proximité, développement des activités de recyclage/réparation, regroupement des chaînes de production... Sous l'impulsion des collectivités locales, des pools de compétence territoriaux sont mis en place permettant de répondre aux exigences de flexibilité et d'agilité. Ils s'enrichissent de dispositifs de partage de formation pour les salariés.

Les différents acteurs de la chaîne logistique mettent en place des espaces de coordination facilitant leur collaboration et permettant de « négocier » leurs exigences respectives et une meilleure répartition des contraintes. La performance des processus transverses est augmentée par une utilisation accrue des nouvelles technologies (internet des objets, intelligence artificielle, *big data*).

À la recherche d'une image « verte », le secteur de la logistique devient un levier de transformation des politiques industrielles et de transition énergétique : les infrastructures « vertes » sont réinvesties (fluvial, ferroviaire), les énergies « vertes » sont développées (photovoltaïque en toiture d'entrepôts, carburants « verts »...). L'utilisation de véhicules électriques et de vélos se développe à partir des unités de livraison « du dernier kilomètre ». Le secteur devient plus attractif.

L'éclatement des « grosses » unités de production et le regroupement récent des activités au niveau local amènent une perte de connaissances sur les questions de santé et sécurité au travail. Les risques dominant du secteur sont conservés (TMS, lombalgies). Ils peuvent être réduits dès lors que les différents acteurs parviennent à se coordonner et à limiter la répercussion « aveugle » des exigences à chaque interface.

De par son intégration à la politique de responsabilité sociétale, la prévention va dans certains cas jusqu'à être considérée comme un enjeu de performance.

Scénario 4 : Entreprises en mode survie et précarisation de l'emploi

La consommation, repliée sur les produits de première nécessité, est en forte baisse. Les commerces « non essentiels » ferment. La charge globale de l'activité logistique s'en trouve réduite. Les moyens du secteur diminuant, les infrastructures se dégradant, les flux restent hypertendus. Les entreprises se regroupent ou disparaissent. Les entreprises qui « survivent » adoptent un fonctionnement en mode dégradé. Les livreurs répugnent à se rendre dans des zones réputées contaminées par la Covid. Le transport, maillon le plus fragile de la chaîne logistique, entre dans une crise majeure. Les pertes d'emploi sont très importantes. Pour les sans-emploi des travaux sont mis en place au travers d'ateliers « informels » (déconstruction, recyclage, réparation).

Les salariés sont soumis à des conditions de travail difficiles : leurs emplois sont précaires, les conditions sont pénibles (charges lourdes, rythme élevé, stress...), les plages horaires de travail sont élargies, les horaires atypiques sont la règle. Ils n'ont plus que très peu de formation continue. Le contrôle des activités des salariés par les Tic est accru.

L'image du secteur est très dégradée, les entreprises ont du mal à recruter, l'absentéisme s'étend.

Par manque de moyens, l'automatisation est freinée, voire empêchée. Seules sont développées les applications répondant aux exigences liées à la crise sanitaire (assistance à la manipulation, caisses automatiques...) pour réduire les contacts entre personnes.

Les TMS et lombalgies explosent. Les risques « classiques » se développent (risques physiques, mécaniques, chimiques), en particulier dans les activités de réparation/recyclage. Sous l'effet de la dilatation des horaires de travail, les situations de travailleur isolé se multiplient. Les RPS s'installent mais ne sont pas reconnus ni suivis.

Fiche 8. Aide et soins à la personne

L'intitulé retenu est celui de la thématique interne à l'INRS. Le champ couvre les métiers du soin, aussi bien en établissement de santé qu'en médecine de ville, et les métiers de la dépendance, aussi bien en Ehpad qu'à domicile. Les activités d'aide à la personne qui ne relèvent pas du secteur sanitaire et social (jardinage, soutien scolaire) ne sont pas traitées ici.

Scénario 1 : Tous indépendants dans des organisations court termistes

Dans ce scénario, le secteur serait confronté à un important problème de gestion des ressources humaines. Les structures auraient du mal à stabiliser des collectifs et auraient structurellement recours à un volet de main-d'œuvre indépendante. Les conditions de travail dans des établissements chroniquement désorganisés et les règles de rémunération des vacances rendent le statut d'indépendant plus attractif que celui de salarié permanent pour certains métiers. Ce volet de main-d'œuvre indépendante se diviserait principalement en deux grandes catégories :

- des « indépendants assumés » : personnels de soin qualifiés ayant choisi ce statut d'indépendant pour pouvoir choisir de manière opportuniste et conjoncturelle leurs employeurs ;
- des « indépendants par défaut » : pool de personnels divers et faiblement qualifiés, parfois mutualisés entre établissements, parfois plateformeés.

Cette configuration serait défavorable à la prévention pour plusieurs raisons :

- les « indépendants assumés » ne s'impliqueraient pas dans les discussions sur les conditions de travail, leur logique étant de changer d'établissement lorsqu'une situation ne leur convient pas plutôt que de s'investir pour améliorer collectivement la situation. Cependant, leur indépendance pourrait également leur permettre d'émettre des critiques et des recommandations sur l'organisation du travail sous une forme assez libre. Ils pourraient être écoutés par certains établissements ayant particulièrement besoin d'eux ;
- le recours permanent à une part importante de personnel temporaire, parfois peu qualifié, conduirait les responsables des établissements à faire reposer la prévention sur des consignes, des procédures, du contrôle et du reporting et non sur la réalité du travail ;
- ce scénario peut également donner lieu à des situations d'autoexploitation de la part de travailleurs choisissant de cumuler les vacances pour des raisons économiques, de manière assumée ou subie ;
- si la pénurie de main-d'œuvre est très importante, des indépendants assurés de toujours retrouver des missions pourraient s'autoriser des comportements à risque (longues heures de travail, addictions, non-respect des protocoles...).

De bonnes conditions de travail peuvent également constituer un avantage concurrentiel pour attirer et fidéliser du personnel compétent.

Dans ce scénario, le suivi médical des travailleurs et la traçabilité des expositions seraient particulièrement compliqués voire inexistantes pour les indépendants : contextes différents d'exposition, pas d'employeurs ou des employeurs différents, nombreux lieux de travail différents...

Le recours au numérique dans le secteur s'intensifierait notamment pour essayer de pallier les difficultés évoquées ci-dessus. La tendance serait sans doute à une intensification des usages des Tic à des fins de contrôle du respect des prescriptions par les travailleurs : vidéosurveillance, géolocalisation, enregistrement et remontée des données, permettraient de s'assurer qu'ils respectent bien les procédures et les consignes, aussi bien en établissement qu'à domicile. La télémédecine se développerait également, y compris en recourant à des professionnels de santé basés dans d'autres pays.

Le transfert d'un certain nombre d'actes médicaux vers du personnel paramédical (ou du paramédical qualifié vers les catégories moins qualifiées) s'accélérerait pour faire face à la pénurie de personnel médical, les Tic seraient mobilisées pour accompagner et encadrer ce transfert.

Enfin, dans ce scénario l'évolution des activités d'aide et soin à la personne vers de la prestation de service « classique » entraînerait un accroissement des TMS et de certains risques psycho-sociaux : perte de sens du travail, qualité empêchée, faible autonomie... Le développement des systèmes de notation et des indicateurs quantitatifs contribueraient notamment à la dégradation de la reconnaissance au travail.

Scénario 2 : Hétérogénéité

Dans ce scénario, les trois types de stratégies d'entreprises évoqués pourraient se retrouver déclinés dans le secteur sanitaire et social sous des formes différentes selon les types de structures.

Les grands établissements de soin seraient dans l'impossibilité de faire évoluer leurs modes de fonctionnement et verraient un certain nombre de leurs salariés les quitter pour d'autres types d'organisation.

Les Ehpad pourraient être plus aptes à évoluer et à attirer une part de travailleurs arrivant des grosses structures de soins. Ces derniers pourraient y intervenir comme indépendants. La tendance à la plus forte médicalisation des Ehpad est compatible avec cette évolution.

La médecine de ville pourrait voir se développer de nouvelles structures de type Communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) encouragées par l'État et la Sécurité sociale.

L'aide et le soin à domicile pourraient voir émerger des formes d'organisations très variées, allant de formes très participatives et intégrées à un territoire, ou un quartier (de type *Buurtzorg*⁶) à des plateformes d'intermédiation très distantes (gestion algorithmique du travail).

En matière de santé et sécurité au travail, chacune des organisations aurait des conséquences spécifiques. Nous soulignons ici uniquement celles qui nous semblent être les plus fortes.

Dans le premier cas, les grands établissements de soins continuent de fonctionner sous un mode gestionnaire qui permet la mise en place d'une prévention collective formelle mais provoque des dégâts importants en matière de RPS : qualité empêchée, manque de reconnaissance, réduction des marges de manœuvre... Il est donc probable que dans ce scénario, de nombreux professionnels quittent ces établissements pour des structures où ils auront leur mot à dire quant à l'organisation du travail.

Les Ehpad seraient susceptibles d'être sur la même ligne gestionnaire que les grands établissements mais certains d'entre eux pourraient aussi évoluer vers des modes d'organisation plus collectifs, ce que permet leur taille plus modeste. Ces formes pourraient être plus favorables à la prévention, à la condition de bien impliquer toutes les fonctions (des soignants aux agents de nettoyage) dans le dialogue professionnel.

Les CPTS pourraient, elles aussi, être assez favorables à la santé au travail des professionnels car elles sont une alternative à la pratique professionnelle isolée et leur organisation reposerait sur les professionnels métiers eux-mêmes. La qualité de la pratique professionnelle y serait donc mieux prise en compte et ceci serait renforcé par la pluridisciplinarité de ces structures

6 - <https://fr.wikipedia.org/wiki/Buurtzorg>

(meilleure gestion des plannings, des temps de repos, meilleur suivi des patients...). Un fonctionnement en collectif pourrait permettre de développer des stratégies pour répondre aux injonctions institutionnelles (ARS, CPAM) tout en préservant les conditions de travail. Certaines fonctions pourraient cependant être plus exposées à des RPS, par exemple des assistants ou assistantes médicales partagés par plusieurs soignants.

Concernant l'aide à domicile, les nouvelles formes d'organisations pourraient avoir des conséquences contrastées en matière de prévention. Les structures de type *Buurtzorg* seraient plutôt favorables à des pratiques vertueuses : organisation collective, capacité à innover, sens du travail, reconnaissance... En revanche les organisations plateformisées présentent un tableau défavorable aux conditions de travail dans lequel la prévention serait pratiquement impossible : organisation algorithmique déconnectée du travail réel, activités de soin gérées comme des prestations de service, fort contrôle via les Tic, effets pervers des systèmes de notation...

Scénario 3 : Flexisécurité

Ce scénario comprend un certain nombre de ressorts favorables à une amélioration des conditions de travail dans l'ensemble du secteur.

Il se traduirait notamment par un « retour du métier », à savoir une plus grande implication des soignants dans l'organisation et la gouvernance du système de soin. L'objectif de soin serait en quelque sorte replacé au-dessus de l'objectif d'économie. Les acteurs y gagneraient en moyens humains et en autonomie. En effet, les investissements publics mobilisés pour gérer les transitions professionnelles se traduiraient par de la formation de travailleurs en reconversion professionnelle qui s'orienteraient vers ces métiers de proximité, non délocalisables, porteurs de sens et créateurs d'emplois du fait du vieillissement de la population. Ces métiers se verraient donc revalorisés dans tous les sens du terme. Les choix en matière d'outils technologiques seraient guidés par leur intérêt pour la pratique professionnelle (aide au diagnostic, aide à la manutention des patients...).

Scénario 4 : Crise à répétition

Dans ce scénario, le secteur serait particulièrement impacté par les effets des crises à répétitions.

Cela se traduirait par plusieurs phénomènes défavorables à la prévention :

- une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les établissements de santé, ce qui placerait les personnels présents sous tension permanente avec des effets néfastes pour leur santé;
- l'émergence d'offres *low cost*, avec par exemple une dégradation des conditions d'hébergement et de soin dans des Ehpad à loyer modéré, ou le développement d'un « tourisme de la dépendance », c'est-à-dire le placement de personnes dépendantes dans des établissements situés dans des pays à plus faibles coûts de main-d'œuvre (Portugal, Europe de l'Est, Afrique du Nord);
- une plateformisation de l'aide à domicile avec des conséquences du même type que celles décrites pour le scénario 2;
- ici les Tic seraient mobilisées uniquement pour pallier les carences à moindre frais. Cela se traduirait notamment par un développement de la télémedecine pour maintenir les malades chez eux, sans pour autant que les soignants qualifiés se déplacent. Ces derniers pouvant d'ailleurs être localisés dans d'autres pays.

Ce scénario, qui mettrait à mal les conditions de travail des professionnels du secteur, aurait également une conséquence indirecte sur l'ensemble des travailleurs car il contraindrait de nombreuses familles à conserver à domicile des personnes dépendantes en raison de

l'augmentation des coûts des structures et de la baisse importante du pouvoir d'achat. Les situations de travailleurs aidants familiaux seraient donc amenées à se développer se traduisant par des difficultés de conciliation vie personnelle / vie professionnelle et un cumul des expositions à certains risques. Pour les salariés concernés le risque de développement de RPS et de TMS et, à terme, de désinsertion professionnelle est important.

Enjeux transverses sur lesquels il faut être attentif en matière de santé sécurité au travail

La projection dans ces quatre scénarios permet de faire ressortir quelques enjeux déterminants pour la santé et la sécurité au travail dans le secteur de l'aide et du soin à domicile dans les cinq prochaines années :

- Orientation gestionnaire ou orientation métier ? Selon les priorités fixées aux structures de soin et d'aide à la personne, les impacts en santé et sécurité des travailleurs concernés ne seront pas les mêmes. De manière caricaturale, on pourrait écrire que si l'objectif premier est de réaliser des économies, les situations de travail dégradées pourraient se multiplier (manque d'autonomie des professionnels de soi, désengagement par perte de sens ou surmenage); alors que si la qualité de la prise en charge est l'objectif principal le contexte sera beaucoup plus favorable (rôle important des professionnels dans l'organisation des soins);
- Quels usages des Tic ? Comme dans de nombreux autres secteurs, les choix en matière de numérique auront un impact fort sur les conditions de travail. Les outils seront-ils choisis et utilisés pour aider les soignants et aidants dans leur pratique professionnelle ou destinés à prescrire et contrôler celle-ci, ou encore à se substituer à certains soignants ?
- Quel équilibre entre travail, compétences et rémunérations ? Les niveaux d'investissement en formation pour faire monter en compétences les professionnels du secteur (ou maintenir leurs compétences) et l'évolution des niveaux de rémunération dans ces métiers vont être des facteurs impactant la santé des travailleurs du secteur (importance pour les dimensions reconnaissance, autonomie et sens du travail notamment).

Fiche 9*. Les établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes (Ehpad)

Ils regroupent des activités de différents ordres (soin, accompagnement aux actes de la vie quotidienne, de restauration, de nettoyage, d'animation, de gestion administrative, etc.) menés par des professionnels aux qualifications, rémunération, statuts d'emploi très différents (ASH, aide-soignants, infirmiers, Idec, comptable, secrétaire, directeur, agent d'entretien, assistante en soins de gériatrie, animateur).

Le secteur de la prise en charge du grand âge avait déjà amorcé une mutation avant la crise pour faire face aux difficultés liées au vieillissement de la population, de pénurie de professionnels, de qualité de prise en charge et de santé des professionnels (plan santé 2020, virage numérique, future loi grand âge). La pandémie a renforcé ces difficultés, tout en les rendant visibles et en (re)mettant en exergue l'utilité sociale de ces structures et des professionnels qui y exercent.

Hypothèses d'évolution des questions clés retenues dans les scénarios

Encadrement de la relation de travail

L'accroissement de la pénurie de personnel et les exigences pourraient renforcer le recours à des indépendants (jusqu'alors autorisé mais largement encadré), sur des périodes ou pour des actes particuliers économiques (contexte de résidents de plus en plus souffrant de poly-pathologies), notamment pour les professionnels dont l'activité ne justifie pas forcément une présence permanente telle que les infirmières, les intervenants paramédicaux.

Face à la pénurie et pour réduire les coûts (voir le développement de l'automatisation de certaines tâches, cf. « Automatisation des tâches » ci-après), de plus en plus d'établissements pourraient également mutualiser les services des infirmiers notamment. La généralisation du statut d'indépendant avec un recrutement en mode mission, et l'absence d'engagement sur la durée des contrats paraît cependant moins plausible pour certains métiers (notamment les ASH ou aides-soignants) voire risquée dans un contexte probable de pénurie de personnel couplée au besoin de continuité des soins dans la durée. Pour ces postes, nécessitant plus de présentiel, des types de contrats moins précaires pourraient rester la norme, pour favoriser l'attractivité d'un secteur. Tout ceci pourrait favoriser et accentuer l'existence de différents statuts d'emploi dans les Ehpad et générer des risques liés à des enjeux de coordination renforcée et des questions en matière de développement du collectif par exemple, d'organisation du temps de travail. Des questions pourraient alors apparaître sur la coordination renforcée des soins que demanderait une telle organisation, surtout dans l'hypothèse d'un management à distance associé (cf. « Travail à distance » ci-après). À ce sujet, le développement accéléré du numérique en santé pourrait constituer un argument soutenant une telle organisation (cf. « Le numérique en santé » ci-après).

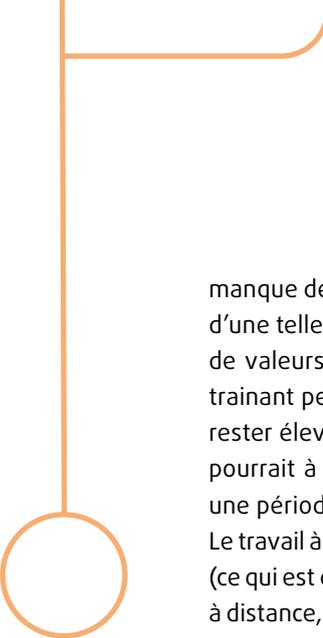
Notons tout de même que durant la crise sanitaire, l'intervention de « professionnels exerçant en cabinet de ville » a posé question car particulièrement à risque de contamination. Cela pourrait ainsi créer un paradoxe en cas de nouvelle épidémie et une source de stress pour les professionnels permanents.

Utilité sociale

La crise a permis de rappeler la forte utilité sociale de ces métiers, insuffisamment reconnue tant sur le plan des moyens de travail que sur celui des rémunérations. Alors que le risque de TMS ou de RPS pouvait paraître diffus, la « réalité » du risque liée à la Covid-19 a pu faire naître pour certains soignants un sentiment de mise en danger exacerbé lors de la réalisation de leur travail. Le Ségur de la santé a acté une revalorisation des rémunérations pour les professionnels des établissements des Ehpad. Mais celle-ci sera-t-elle suffisante pour permettre la reconnaissance attendue? La poursuite d'une déconnexion entre utilité sociale et moyens de reconnaissance serait dramatique pour les professionnels du secteur (sentiment de reconnaissance insuffisante, désengagement, etc.) restant aux postes tout comme en matière de prise en charge du grand âge dans notre société. D'autre part, la reconnaissance devrait passer par des moyens supplémentaires en moyens de travail, de protection et en effectifs notamment pour limiter les conséquences physiques et psychologiques sur la santé des soignants.

Travail à distance

Le scénario le plus plausible paraît être celui de l'assouplissement limité et ciblé, tant il paraît difficile d'imaginer un Ehpad privé de ses soignants. Cependant, dans un contexte de pénurie de personnel et de coût, d'une part, et du développement du numérique d'autre part, une partie des activités, pourraient de plus en plus largement être réalisées à distance via la collecte d'informations connectées. On pourrait ainsi retrouver des formes mixtes alternant présentiel/distanciel (au sein de l'Ehpad et en dehors), le distanciel étant consacré aux tâches administratives et de traitement des données. Les bénéfices attendus pourraient être de faire face au



manque de personnel et de limiter les contacts physiques en période de pandémie. Les risques d'une telle distanciation sont une remise en cause complète de ce qu'est être soignant (conflits de valeurs), une approche de plus en plus techniciste voire organique et déshumanisée, entraînant perte de sens et désengagement. De fait, les pathologies professionnelles pourraient rester élevées voire s'accroître (RPS, TMS). Pour les résidents, une perte de qualité de service pourrait à craindre. Cela nécessiterait également d'adapter les formations. On peut imaginer une période de transition difficile entre les « anciens » et les jeunes travailleurs.

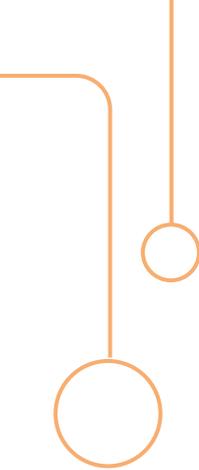
Le travail à distance est envisageable pour des activités de management, direction et comptabilité (ce qui est déjà le cas pour les grands groupes). L'enjeu serait est alors d'organiser ce management à distance, sans perte de sens pour les encadrants, car ce qui donne du sens à l'activité des managers de proximité, est bien souvent entre autres leur capacité à réguler les difficultés des membres de leur équipe. Il faudrait donc aussi envisager des espaces de régulation et de discussion de ces critères pour leur donner du sens et éviter le risque de contrôle du travail à partir d'indicateurs qui risquent de ne pas être entièrement représentatifs de la valeur du travail (critères quantitatifs/ versus qualitatifs par exemple). A minima, ces critères devraient être débattus avec les équipes et il faut prévoir une souplesse pour intégrer toute la richesse de ce qui donne de la valeur au travail et permet de se développer. Peut-être favoriser des modalités d'évaluation qui ne soient pas uniquement fondées sur le résultat mais aussi sur le processus mis en œuvre.

Il est possible aussi que les modalités de rencontre des familles des résidents évoluent. Une distanciation vis-à-vis du public pourrait être à l'origine de tensions et de méfiance avec les familles. Enfin, si ces dernières avaient elles-mêmes la possibilité d'avoir accès directement à certaines données (images de vidéo-surveillance, etc.), le risque serait que les professionnels restant sur place aient à gérer de plus en plus d'injonctions contradictoires entre le résident, la famille et les consignes de travail.

Le numérique en santé et la digitalisation des Ehpad

La digitalisation dans le domaine du grand âge regroupe diverses questions : la télémédecine ; le déploiement des systèmes d'information en santé visant à faciliter la coordination des soins (management, traçabilité et interopérabilité entre les acteurs du parcours de vie et de soins (Dossier médical partagé, etc.), et la « télésanté » (objets connectés). Les enjeux attendus du développement du numérique sont nombreux : meilleure coordination des acteurs, réduction des coûts, faire face à la pénurie de professionnels. La pandémie a renforcé encore le besoin d'aller vers le numérique, notamment parce qu'il permet de travailler à distance et de rompre l'isolement. L'action n°20 ESMS santé du plan santé 2020 vise à aider les structures médico-sociales à s'inscrire dans ce virage numérique. Les budgets ont été revus à cet effet à la hausse. Néanmoins, la crise a mis en évidence le besoin autant que les difficultés (Assises nationales des Ehpad). La télémédecine, sans avoir été généralisée, a été davantage mise en œuvre. Pour autant, son usage a été limité par manque de temps, manque de moyens (wifi, matériel adapté), et du fait des réticences de certains médecins généralistes (crainte de déshumanisation) mais aussi de l'ergonomie des interfaces de télémédecine. Même constat pour les logiciels de soins qui auraient dû favoriser la coordination entre professionnels, par manque de temps, de formation et de matériel (matériel partagé à l'origine de problèmes d'hygiène). La transition était déjà amorcée et nul doute que la pandémie va encore favoriser les usages du numérique dans des cultures de métier qui y sont éventuellement opposées. Du chemin reste à parcourir pour que cela devienne utile et non source de difficultés supplémentaires pour les équipes. De plus, une participation plus importante du numérique demande un accompagnement des acteurs, des formations et modifie l'activité. Trop souvent non accompagnée, « la logique gestionnaire, oublieuse des exigences inhérentes au travail de soin⁷ » impacterait

7 - M. Raybois, «La santé des soignants altérée par les relations», Revue Pistes. Disponible à : <https://journals.openedition.org/pistes/4072>



fortement les activités des soignants. En conséquence, ce développement du numérique mal accompagné pourrait s'accompagner dans les années à venir d'une intensification du travail, d'une dégradation des collectifs, d'une perte de sens. En effet, les conséquences de l'introduction des technologies sont souvent envisagées du point de vue des résidents et peu du point de vue du personnel de soin. Peu d'études scientifiques s'intéressent à la façon dont ces technologies sont appréhendées par les salariés dans le secteur du soin (encadrants et soignants) et en quoi elles peuvent plus ou moins modifier leurs façons de travailler. Or, dans d'autres secteurs, des recherches ont mis en évidence des conséquences possibles de l'introduction des Tic sur l'organisation du travail et les activités réalisées pouvant avoir une incidence sur la santé des salariés.

Collectifs de travail

Les collectifs sont aujourd'hui en souffrance. Il est néanmoins possible qu'ils aient constitué une ressource forte de la gestion du confinement alors qu'ils étaient sans cesse reconfigurés (absences, bénévoles). Des leçons pourraient être à tirer de ce côté-là.

Si la crise perdure, que les professionnels s'épuisent, que cela crée un fossé entre ceux qui tiennent malgré tout et ceux qui restent en poste (apparition de tensions fortes entre les professionnels), et/ou que les configurations des équipes deviennent éphémères en raison d'un plus fort turn-over ou de l'augmentation de contrats avec des indépendants, on risque une dissolution encore plus forte des collectifs à l'origine de tensions, conflits et d'une surcharge mentale et physique. Dans le secteur, certains se demandent si le numérique pourrait être un soutien au développement de nouvelles formes de collectif.

Automatisation des tâches et robotisation

L'automatisation est envisageable pour certaines tâches bien que se heurtant à une faible acceptation du secteur (peur d'une déshumanisation des soins). Elle pourrait cependant s'accélérer dans un contexte de pénurie de professionnels (secteur de moins en moins attractif), d'économie des coûts (de rémunération mais aussi de prise en charge des cotisations AT/MP d'un personnel fortement concerné par des problématiques de santé/sécurité), par exemple la préparation et distribution des médicaments, aujourd'hui de plus en plus externalisée dans les officines, pourraient être réalisées par des automates.

Deux grands types de robots se sont développés : ceux tournés vers les activités des résidents et ceux tournés vers le personnel. Ces derniers peuvent assister le personnel ou le remplacer sur une ou plusieurs tâches. La robotisation dans le secteur du grand âge constitue pour certains l'occasion d'améliorer les prises en charge (surveillance automatisée de paramètres de santé par ex, robot compagnon pour les résidents ou stimulateur) et de supprimer pour les professionnels des activités contraignantes (manipulation, port de charge) ou encore de supprimer des activités répétitives pour laisser aux soignants plus de temps pour la relation aux résidents (livraisons des repas, du matériel, robot). Pour d'autres, il s'agit de faire face à la pénurie de personnel et de réduire les coûts de personnel. Selon le site de la Mutualité française, par exemple, « le suivi médical pourrait être amélioré et s'affranchir de la contrainte de la présence physique de personnels médicaux ».

Une introduction « bien pensée » d'une forme d'automatisation pour certaines tâches peut soulager le personnel en place, à condition d'un accompagnement et de formation appropriée. Des développements et mises en œuvre trop rapides, qui ne tiendraient pas compte de la culture ou qui ne penserait qu'en termes de suppression de tâche et de gain de temps pourraient ne pas avoir les effets attendus. Beaucoup de tâches « techniques » sont aussi l'occasion d'une proximité entre soignants et résidents. Les supprimer reviendrait à renforcer l'isolement et modifie en profondeur les valeurs métiers.

Formation

Des enjeux en matière de formation existent dans un contexte de pénurie de personnel. De nouveaux modes d'accès peuvent être envisagés comme l'apprentissage par exemple, vers lequel se tournent actuellement les fédérations.

Il existe aussi des enjeux en matière d'évolution professionnelle, très limitée pour l'instant, et limitant encore l'attractivité du secteur, voire étant à l'origine de tensions dans des structures où les glissements de tâches sont nombreux.

Conséquences pour le secteur du déploiement des quatre scénarios

Scénario 1

Les professions les plus proches des résidents restent sur des formes classiques de travail en présentiel sur des contrats non précaires, ainsi que le management. Les autres activités, paramédicales et médicales, restent partiellement réalisées sous forme de travail indépendant. Les modes organisationnels ne changent pas et les difficultés du secteur se maintiennent voire perdurent sous l'effet d'une pandémie qui dure. Revalorisations modérées des salaires notamment pour éviter la fuite du personnel

Scénario 2

Les professions les plus proches des résidents restent sur des formes classiques de travail en présentiel sur des contrats non précaires. Les autres activités, paramédicales et médicales, sont largement réalisées sous forme de travail indépendant.

Les activités administratives et de management peuvent être réalisées au moins partiellement à distance.

Des REX des pratiques liées à la Covid sont organisés et on adapte de façon hétérogène les modes d'organisations des structures selon leurs besoins. Des formations sont organisées pour accompagner ces évolutions. Certaines formations initiales sont revues ou les modes d'accès à certaines professions sont revues pour favoriser l'arrivée de nouveaux soignants.

Certaines tâches coûteuses en temps, pénibles, ou dans lesquelles les risques de contamination biologique sont forts sont automatisées.

Les collectifs peinent à se former et à devenir une ressource par la santé des personnes.

Les salaires sont revalorisés et des avantages sociaux sont créés.

Scénario 3

Des REX des pratiques liées à la Covid sont organisés avec des vrais débats sur comment faire face demain et dans le futur, voire de la démocratie participative incluant les résidents. Des postes sont créés et pourvus grâce à une valorisation des salaires notamment. En parallèle, on investit en prévention de la dépendance et on développe des modes d'accueil alternatifs permettant de soulager les Ehpad, d'une part, et mieux les médicaliser d'autre part. Cela passe par la formation des équipes et le développement de possibilités d'évolution. La transition numérique est accompagnée et tient compte des besoins des utilisateurs avec des allers/retours nombreux pour les améliorer. Le développement de l'automatisation peut se poursuivre en collaboration avec les professionnels comme des outils d'aide à l'action de l'utilisateur mais leur introduction ne se traduit pas par une diminution de personnel.

Scénario 4

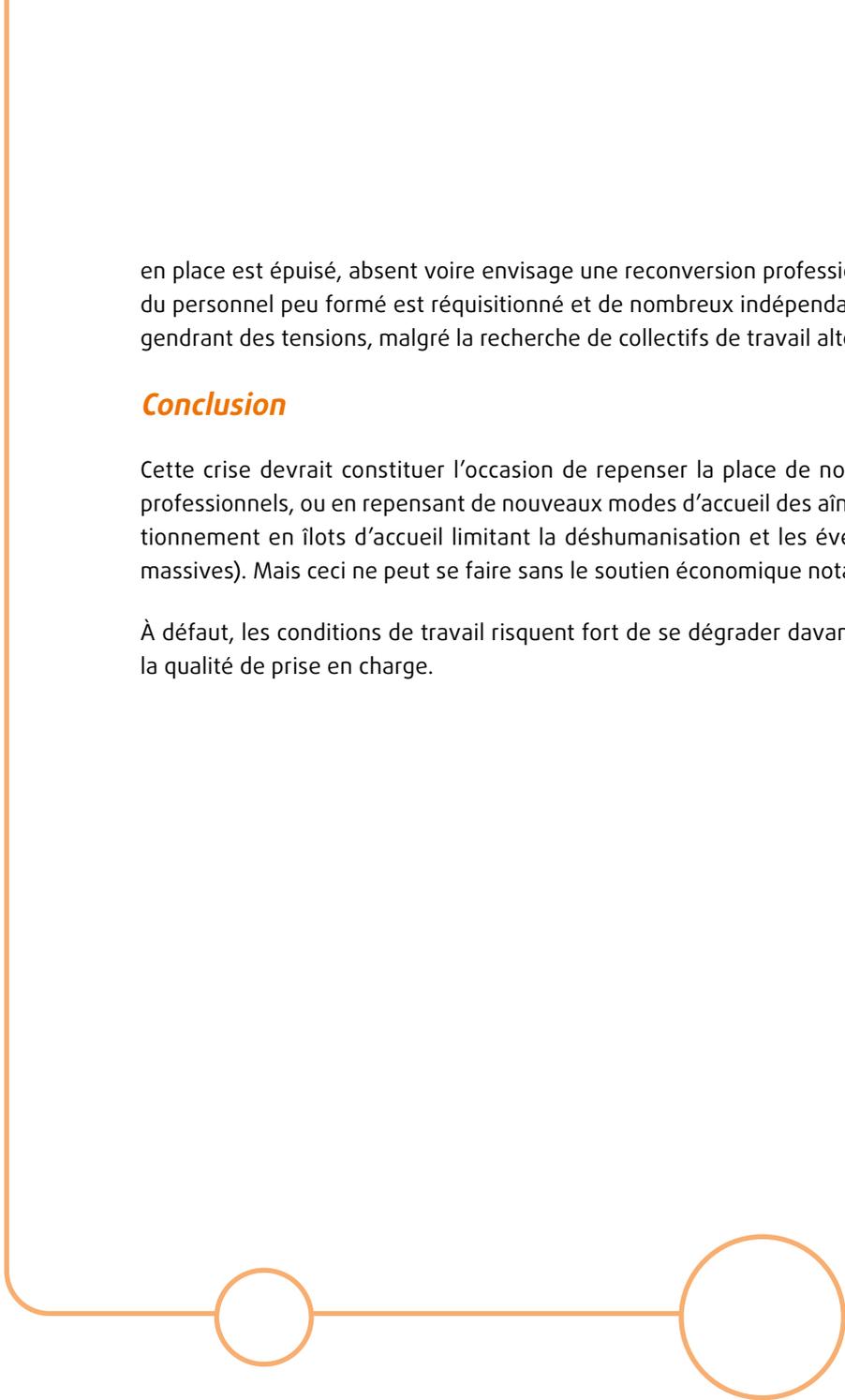
La poursuite de la crise sanitaire limite la capacité des pouvoirs des Ehpad à pouvoir faire face. Les postes sont ouverts mais non pourvus. Le passage au numérique ne peut se faire correctement dans ces conditions. On se tourne vers l'automatisation mais son développement et sa mise en œuvre sont compliqués dans un système complètement désorganisé. Le personnel

en place est épuisé, absent voire envisage une reconversion professionnelle. Pour compenser, du personnel peu formé est réquisitionné et de nombreux indépendants sont embauchés, engendrant des tensions, malgré la recherche de collectifs de travail alternatifs.

Conclusion

Cette crise devrait constituer l'occasion de repenser la place de nos aînés en valorisant les professionnels, ou en repensant de nouveaux modes d'accueil des aînés (par exemple un fonctionnement en îlots d'accueil limitant la déshumanisation et les éventuelles contaminations massives). Mais ceci ne peut se faire sans le soutien économique notamment.

À défaut, les conditions de travail risquent fort de se dégrader davantage, et en conséquence la qualité de prise en charge.



4. Synthèse des principaux enjeux en santé et sécurité au travail identifiés

Toutes les fiches résultant des différents ateliers figurent à la troisième partie de ce rapport. Nous en proposons ici une synthèse.

Les travaux réalisés dans les ateliers montrent l'existence d'un certain nombre de déterminants communs à tous les thèmes évoqués dans les fiches, susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution des risques professionnels et de leur prévention dans ces scénarios. Leur suivi dans le temps peut fournir des éléments utiles aux décideurs. Pour un thème donné (« Aide et soin à la personne » ou « Travail à distance et risques psychosociaux » par exemple), ces déterminants auront une influence différente (voire contradictoire) selon les scénarios. Pour autant, ces déterminants ne sont pas rigoureusement indépendants les uns des autres : l'évolution de certains aura une influence sur celle d'autres. Leur articulation est déterminante pour comprendre les enjeux sur la santé.

Cinq déterminants ont été identifiés :

- 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 des notions comme les horaires de travail, les modalités de prescription des tâches ou l'agilité;
- les statuts d'emploi des travailleurs;
- la capacité⁸ des travailleurs à appréhender collectivement les questions de travail notamment à travers la constitution et la préservation de collectifs de travail;
- la maîtrise des interfaces de travail multipliées par la parcellisation des tâches.

L'explicitation de ces déterminants est complétée par une synthèse de la réflexion sur l'évolution du contexte réglementaire de la prévention des risques professionnels, centrée sur l'Assurance maladie - Risques professionnels.

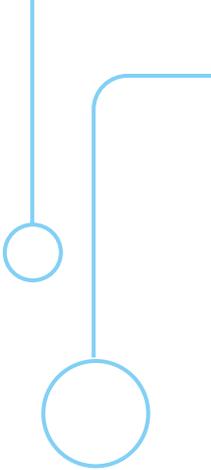
L'utilisation des technologies, comme outils de communication et de travail collectif et d'automatisation de la production (industrie et tertiaire)

La pandémie de Covid-19 a accéléré des transformations du travail déjà en cours :

- le télétravail a connu une forte croissance facilitée par le développement d'outils de visioconférence, mais aussi des différents dispositifs de gestion de données;
- le e-commerce s'est également fortement développé sous des formes très variées (livraison à domicile, retrait en magasin ou en casier, service au volant⁹, etc.);
- dans le domaine de la santé, les téléconsultations ont permis de limiter les risques de transmission du virus Sars-CoV-2;
- etc.

8 - Voir la possibilité qui leur reste dans certaines conditions de travail particulièrement éclatées ou atomisées.

9 - Service au volant : service commercial offert au client sans qu'il doive descendre de sa voiture.



Les travaux des ateliers ont conclu à une poursuite de cette tendance et à un recours accru aux technologies dans les années à venir dans la plupart des scénarios. En termes de risques professionnels, les experts l'ont souvent associée à un possible développement :

- des risques psychosociaux (RPS) liés à une déshumanisation des relations de travail, à une prescription et une intensification accrues, à une perte de sens du travail, mais aussi pour certaines catégories professionnelles, telles que le management, au fait de devoir gérer des modes de travail auxquels elles n'ont pas été formées ni préparées et auxquels les outils et procédures dont elles disposent ne sont pas toujours adaptés ;
- des accidents associés au développement du e-commerce dans la logistique à travers les chutes, les écrasements, les risques mécaniques, le risque routier, les agressions physiques et verbales, etc., mais aussi des troubles musculosquelettiques (TMS) membres et dos, tout cela conséquence d'un défaut de maîtrise des outils utilisés (transport, manutention manuelle ou semi-automatique des colis, etc.) ou du système de production (organisation défaillante ne maîtrisant pas les interfaces entre les différentes étapes générant des risques liés aux outils utilisés ou des retards) ou conséquence de rythmes de travail trop élevés (ou au contraire d'une augmentation de la sédentarité et du travail statique).

Pour autant, un diagnostic est partagé par les experts : cette augmentation de l'exposition aux risques ne répond à aucune fatalité. Une utilisation transparente des Tic, mettant au centre de la réflexion les facteurs humains, déclinée pour chaque entreprise en fonction de ses particularités, associant les travailleurs à sa mise en œuvre initiale et à ses adaptations dans le temps (ce qui permet d'intégrer la dimension du travail réel) peut s'avérer favorable à la santé et sécurité des travailleurs. Les gains de productivité qu'on peut en attendre peuvent aussi être supérieurs dans un contexte d'utilisation raisonnée.

Un autre phénomène s'est produit lors de la pandémie : la prise de conscience d'une trop forte dépendance des États vis-à-vis de l'étranger, suite à la délocalisation de la production de nombreux biens. Dans l'hypothèse où la période post-pandémie verrait la relocalisation en France d'un certain nombre de productions délocalisées précédemment vers des pays à bas coût de main-d'œuvre et à faibles exigences environnementales, les nouvelles technologies permettant l'automatisation du travail se révéleraient des outils de prévention indispensables. En effet, pour la gestion de certains procédés chimiques, métallurgiques ou de recyclage entre autres, où les niveaux d'émission de divers polluants sont très élevés, un travail ou une commande à distance permis par l'automatisation constituent des moyens efficaces de réduction de l'exposition des travailleurs.

Autre utilisation des Tic, dans le domaine de la construction, le Bim (*Building Information Modeling* – modélisation des informations du bâtiment) est porteur d'amélioration des conditions de travail, tant pour la construction que pour les interventions ultérieures de maintenance, de transformation ou de déconstruction. Il peut concourir à une industrialisation de la production de certains éléments de construction, fabriqués en ateliers et montés ensuite, avec une amélioration potentielle de la prévention des risques professionnels, les risques étant plus facilement maîtrisés dans des installations fixes que sur les chantiers. L'utilité du Bim dans les phases de second œuvre et aussi dans les phases d'entretien et de maintenance ultérieures est évidente, puisqu'il permet de mieux préparer les interventions et de gérer la coactivité entre les entreprises.

Les modes d'organisation du travail, en particulier des paramètres comme les horaires de travail, les modalités de prescription des tâches ou l'agilité

La déclinaison des scénarios dans les différents ateliers a permis de mettre en évidence des paramètres dans les organisations du travail potentiellement générateurs de risques professionnels, en particulier de RPS : selon les cas, les horaires atypiques, des obstacles à une vraie séparation entre vie professionnelle et vie personnelle, l'intensification du travail, une qualité relationnelle empêchée, des marges de manœuvre réduites, une incapacité à faire prendre en compte des demandes objectivement justifiées par l'échelon supérieur, une concurrence accrue entre les collègues (qui nuit à l'efficacité protectrice du collectif de travail), des conflits de valeurs (en particulier pour les managers, quelquefois pris dans des conflits de loyauté). De plus, le rôle positif de support social par le collectif est grandement altéré dans le cas du travail à distance.

Certaines situations délétères peuvent donner lieu à des phénomènes d'auto-exploitation ou un masquage des émotions, difficilement soutenable dans la durée. Elles peuvent aussi conduire à une fracture générationnelle : les conditions de télétravail étant plus souvent défavorables aux jeunes travailleurs, aussi bien sur le plan matériel (logement inadapté) que sur le plan professionnel (isolement, déficit de réseau et de tutorat...). Il ne faut pas non plus négliger les difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies que peuvent rencontrer des catégories plus âgées. De même, des approches genrées peuvent trouver toute leur place, relatives par exemple à l'éducation des enfants ou à la répartition des tâches. Tout cela peut concourir à générer un sentiment d'insécurité et une charge mentale préjudiciables aux conditions de travail.

Progressivement au cours des dernières décennies, les Tic ont acquis un rôle croissant dans l'organisation du travail et cette importance a encore augmenté depuis le début de la crise sanitaire. Ce sont des outils très efficaces pour le partage de l'information, le travail collaboratif, l'enrichissement des tâches. Il est cependant indispensable que l'organisation du travail tienne compte des modifications que l'utilisation des Tic induit afin qu'elles soient utilisées pour faciliter l'activité des travailleurs qui doivent être associés à leur implantation. Les conséquences en termes de SST sont différentes si l'utilisation des Tic répond avant tout à une logique gestionnaire ou au contraire à une démarche plus spécifique, conçue pour favoriser au quotidien l'exécution du métier. Ces deux cas de figure peuvent bien sûr être conciliés.

Les statuts d'emploi des travailleurs

Même si elle ne concernait encore qu'une minorité (un peu de moins de 10% de la population au travail), la tendance à la création ou à la transformation d'emplois sous statut d'indépendants était très discutée avant la pandémie. Les périodes de confinement ont montré l'utilité sociale des métiers concernés (livraison à domicile, aide à la personne...) mais aussi la fragilité du statut de micro-entrepreneur, en particulier en termes de protection sociale. Dans l'exercice initial piloté par Futuribles et l'INRS, l'évolution de cette question du travail indépendant était déjà présente en tant que facteur à prendre en compte dans les scénarios mais elle a pris une importance supérieure dans leurs déclinaisons en termes d'impact sur la SST au cours des différents ateliers consacrés au sujet.

Cette question de la protection sociale mise à part, l'impact de la parcellisation des tâches inhérente aux organisations du travail recourant au travail indépendant a été relevée, à travers par exemple :

- le recours inévitable à une procédurisation accrue dans les activités de soins aux personnes (et leur traçabilité) et ses corollaires de qualité empêchée, de manque de reconnaissance, de réduction des marges de manœuvre, potentiellement nuisibles pour la qualité de la prestation (y compris dans ses aspects relationnels), mais aussi pour le travailleur (RPS);
- la question des rythmes de travail; dans certains secteurs de l'industrie (notamment dans l'agro-alimentaire), ce sont des tâcherons (salariés de sociétés de prestations de services spécialisées) qui définissent la cadence sur les chaînes de production; dans certaines activités robotisées, le travailleur, fournisseur d'intelligence situationnelle et de dextérité peut être subordonné au rythme défini par la machine; ces situations sont génératrices d'accidents, de TMS, de RPS, etc.;
- l'impossibilité à prendre en compte les contraintes des situations de travail individuelles dans des activités plateformisées (livreur à vélo par exemple) où le travailleur n'a pas d'autonomie et ne peut pas faire valoir son point de vue face à des organisations algorithmiques, ni organiser sa propre prévention des risques professionnels, dont il est en théorie responsable, avec les conséquences connues en termes de sinistralité;
- la concurrence pour des activités parfois de haut niveau quand l'indépendant (expert, consultant) télétravaille en France et se trouve confronté à l'offre de prestations émanant de pays à bas coût de main-d'œuvre (ou d'autres experts délocalisés) et se trouve contraint à une autoexploitation¹⁰, en plus d'une vision parfois partielle des dossiers traités, avec toutes les conséquences possibles en termes de santé mentale (perte de sens) et physique (épuisement).

Pour autant, le statut d'indépendant en lui-même peut séduire des travailleurs soucieux d'un équilibre vie professionnelle / vie personnelle choisi et qui, soit parce que leurs compétences élevées sont en elles-mêmes protectrices, soit parce qu'ils l'envisagent pour une période limitée de leur carrière, ne les handicape pas dans leur insertion dans le monde du travail.

Les expériences coopératives (de type Scic et Scop¹¹) sont encore rares, mais pourraient peut-être prendre un essor dans les années qui viennent. En effet, au lieu d'un rôle défensif (coopératives créées pour sauver une entreprise menacée de disparition) auquel elles avaient été plus ou moins cantonnées ces dernières années, elles sont de plus en plus souvent spontanément adoptées par des collectifs de travailleurs réunis par un projet commun. La question des conditions de travail occupe alors souvent une place significative dans la vision qu'ont ces coopérateurs de leur travail.

10 - Voir la vidéo d'Alexandre Milicourtois où on apprend que la bascule significative en nombre d'un certain nombre de cadres dans le travail indépendant au Royaume-Uni s'est accompagnée d'une baisse des rémunérations de l'ordre de 25 % : https://www.xerficanal.com/economie/emission/Alexandre-Milicourtois-Le-teletravail-accelere-l-uberisation-des-cadres_3749114.html.

11 - Scic : société coopérative d'intérêt collectif.
Scop : société coopérative ouvrière de production.

La capacité des travailleurs à appréhender collectivement les questions de travail notamment à travers la constitution et la préservation de collectifs de travail

On l'a vu, le travail à distance, le fractionnement des carrières, l'emploi sous statut d'indépendant, mais aussi la volonté de certains employeurs de substituer une relation directe et individuelle à une intermédiation via les instances représentatives du personnel ou d'instaurer l'individualisation des objectifs professionnels ont, entre autres, un effet d'attrition sur les collectifs de travail. Pour autant, les Tic peuvent aussi contribuer à la création de solidarités à une autre échelle : on peut citer le rôle des réseaux sociaux dans la construction de nouveaux collectifs entre travailleurs des plateformes qui leur permettent de partager leurs expériences et de présenter un front uni face à leurs « employeurs ». Parfois, certaines entreprises encouragent la constitution de forums d'échange entre membres de leur personnel du même métier, dispersés géographiquement, afin de partager leur expérience et faire évoluer leurs pratiques.

La crise sanitaire aura constitué un paramètre négatif important dans l'intégration des nouveaux embauchés et plus particulièrement des jeunes. Le recours croissant aux Tic, les volontés de certaines entreprises d'individualiser leur relation avec leurs employés peuvent constituer autant d'obstacles à l'intégration de ces nouveaux dans les collectifs. Ce sera sans aucun doute un enjeu important de l'après-crise : les collectifs de travail ont un rôle important à jouer dans la prévention des risques professionnels, y compris pour éviter des conflits de générations.

Au-delà des questions d'intégration des nouveaux arrivants, il s'agit aussi de la transmission des compétences et des savoirs entre générations. Dans le contexte de procédurisation croissant évoqué précédemment, la place faite à la transmission des savoirs experts aussi bien que des savoirs profanes, indispensables au fonctionnement des entreprises et à la prévention des risques professionnels, peut se révéler insuffisante.

Dans le domaine de la santé, le développement des CPTS (communautés professionnelles territoriales de santé) paraît prometteur en termes de santé publique, mais aussi en termes de santé au travail pour leurs acteurs parce qu'il contribue à donner du sens au travail et aussi, quand c'est nécessaire, à assurer la reconnaissance du travail réel face à une activité prescrite. Une autre forme institutionnelle existant aux Pays-Bas, le *Buurtzorg*¹², a refondu l'organisation des soins infirmiers sous la forme d'une organisation en petites équipes sectorisées et auto-gérées, pour le bien des soignés, des soignants... et des finances publiques.

La maîtrise des interfaces de travail multipliées par la parcellisation des tâches

À travers la diversité des statuts professionnels (CDI vs précaires, entreprise utilisatrice vs entreprise sous-traitante, etc.), la tendance de plus en plus forte à la prescription, l'agilité promue comme vertu cardinale, une automatisation dont le rythme tient parfois insuffisamment compte de la composante humaine, une tendance à l'éloignement des centres de décision du terrain (avec une diminution en volume et une réorganisation des tâches de l'encadrement de proximité vers plus de gestion), la mise à mal des collectifs de travail, etc., la gestion des interfaces entre les différents acteurs revêt une importance toujours croissante pour la

12 - <https://www.lemediasocial-emploi.fr/article/aide-a-domicile-le-modele-buurtzorg-inspire-les-employeurs-2019-12-09-07-00>

production. Les approches prospectives issues des différents ateliers montrent que la maîtrise de ces interfaces constitue aussi un enjeu très fort en termes de prévention des risques professionnels parce qu'elle permet d'éviter les accidents, les expositions chroniques ou aiguës à des polluants, les postures difficiles, etc. Cette maîtrise implique qu'une réflexion soit menée sur toutes les activités et leur phasage et qu'elle dépasse les aspects prescrits pour considérer également le travail réel, la communication formelle et informelle, l'adaptation et appropriation par le collectif de la prescription du travail.

Paradoxalement, alors que l'utilisation des Tic n'a jamais été aussi poussée dans les entreprises et qu'un certain consensus entre experts tend à considérer que cette utilisation ne peut que s'accroître (indépendamment des scénarios considérés dans cette étude), le risque est de voir apparaître des zones grises : c'est-à-dire des lieux d'interaction où les risques liés à la coactivité sont importants mais où les responsabilités de chacun ne sont pas claires. Elles nuiraient à la mise en œuvre d'une prévention efficace (retour insuffisant sur les incidents, défaut d'enregistrement des expositions professionnelles, manque de transparence des actions, etc.).

Au bilan, la crise sanitaire ne semble pas avoir produit de nouveaux risques. Elle a eu cependant pour résultat d'accélérer le développement de certaines situations potentiellement délétères ou le déploiement de technologies mal ou encore insuffisamment maîtrisées. Cela va constituer un vrai défi pour les différents acteurs de la prévention des risques professionnels dans les mois et les années qui viennent.

La politique de prévention et ses acteurs

Parmi les différentes instances étudiées, la plus large part de la réflexion a été consacrée à l'Assurance maladie - Risques professionnels. Cette dernière dispose actuellement à travers les cotisations calculées des entreprises de moyens d'incitation forts pour mettre en place les mesures de prévention des risques professionnels qu'elle recommande. Certains scénarios envisagent une réduction voire une disparition de cette capacité par la séparation entre contrôle et conseil. En cas de passage à un marché concurrentiel, certains assureurs privés pourraient refuser d'assurer les « mauvais élèves », majorer fortement les « primes », sans possibilités de recours... La notion même de solidarité serait remise en cause.

Si un tel scénario devenait réalité, on peut imaginer de nouvelles missions pour l'Assurance maladie - Risques professionnels : contribution à la définition de « bonnes pratiques » de prévention participant d'une préconisation accrue de la part des pouvoirs publics, soutien à des démarches de normalisation/standardisation de la prévention, participation à la mise en place de politiques de santé publique aux objectifs élargis, au nombre desquels une part serait faite à la santé au travail, etc. Dans une logique de prospective, cette énumération ne préjuge pas de l'efficacité de ces dispositifs par rapport à ce qui existe actuellement.

5. Article « Quelles évolutions des organisations de travail dans les cinq prochaines années ? », paru dans *Hygiène et sécurité du travail* (4^e trimestre 2020)

La crise sanitaire de la Covid-19 a bouleversé les organisations de travail, qui pourraient devoir s'adapter durablement à ce contexte et ses conséquences économiques et sociales. L'association Futuribles International a sollicité différents partenaires, afin d'identifier les sujets de préoccupations des entreprises sur les retombées de la crise, notamment sur les organisations du travail à l'horizon 2025. Cet article décrit quatre scénarios de transformations possibles et quatre pistes de réflexion stratégiques pour les entreprises, issus de cet exercice de prospective. En complément, l'INRS a engagé une phase de travail sur les enjeux de santé et sécurité au travail qui en découlent et dont les résultats seront présentés dans un second article à paraître en 2021.

Face à la crise sanitaire de la Covid-19, les entreprises et organisations ont dû adapter leur fonctionnement. Certaines de ces mesures sont conjoncturelles (la distanciation physique), d'autres relèvent d'une accélération de changements déjà engagés (le télétravail), ou d'une remise en cause de certaines formes d'aménagements de bureaux (open spaces, grandes tours dans des quartiers d'affaires) ou d'organisations du travail (horaires, équipes, etc.).

Si personne n'est en mesure de prédire les évolutions de cette crise et son impact, il apparaît assez probable qu'elle empêche un retour au fonctionnement économique et social antérieur pendant encore plusieurs mois. Dans tous les cas, il semble souhaitable de réfléchir aux transformations dont elle peut être le creuset pour, selon les cas, s'y préparer, les favoriser, ou les freiner. Un groupe de travail, créé à l'initiative de l'association Futuribles International, a dans ce cadre réfléchi aux évolutions possibles des organisations de travail dans les cinq années à venir.

Après avoir construit des scénarios à l'horizon des 18 prochains mois [1] suite à la première vague de l'épidémie de Covid-19, l'association Futuribles International a sollicité ses partenaires, afin de connaître leurs sujets de préoccupation concernant les retombées de la crise dans leurs entreprises et organisations. À la suite de cette consultation, deux premiers groupes de travail ont été lancés, regroupant chacun une dizaine de membres. L'un s'est intéressé aux territoires et aux modes de vie, à l'horizon des cinq prochaines années; tandis que le second, dont les travaux sont présentés dans ce premier article, s'est intéressé à la transformation des organisations du travail à un horizon de cinq ans. Sur la base de ce travail, l'INRS a engagé une deuxième phase de réflexions, consistant à approfondir les enjeux de santé et sécurité au travail associés qui ne sont pas spécifiquement traités dans cet article.

Méthodologie

Le groupe de travail, copiloté par la mission Veille et prospective de l'INRS et par Futuribles International¹³, a rassemblé une douzaine de représentants d'adhérents de l'association Futuribles International. Il a conduit cet exercice de prospective dans un calendrier resserré, en fonctionnant uniquement à distance (quatre visioconférences entre juin et septembre 2020). L'objectif étant de pouvoir fournir dès l'automne des éléments de réflexion aux membres de l'association.

La méthode retenue a été celle dite des « scénarios contrastés », qui consiste à identifier les principaux facteurs de changements (variables clés), les étudier pour y associer des hypothèses d'évolution à l'horizon retenu (ici 2025), puis à combiner ces hypothèses pour bâtir des scénarios. Ce travail a permis de faire émerger les principaux enjeux associés, auxquels les organisations vont devoir faire face dans les cinq prochaines années. Compte tenu du calendrier de travail resserré, le paysage prospectif a été délibérément restreint à l'étude de six variables, formulées sous forme de questions clés :

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 peuvent être envisagées ?

Pour chaque question clé, une fiche a été corédigée (par l'INRS et Futuribles), suivant un plan qui tenait compte des éléments tendanciels déjà à l'œuvre, des signaux faibles émergents ces dernières années, des modifications survenues durant la crise du printemps 2020, des incertitudes clés pour les cinq prochaines années. Ce travail sur les variables s'est largement appuyé sur les éléments issus de travaux de prospective antérieurs, conduits par l'INRS et Futuribles sur les questions de travail¹⁴ : robots d'assistance physique en 2030 [2], modes et méthodes de production en France en 2040 [3], plateformes de l'économie en 2027 [4]. Pour chaque question, quatre hypothèses d'évolution contrastées ont ainsi pu être formulées. Les fiches ont été relues et commentées par les différents membres du groupe de travail. Ensuite, le groupe a esquissé collectivement des scénarios à partir des hypothèses retenues. Une fois les scénarios rédigés et validés, les discussions ont porté sur l'identification des questions stratégiques que ces futurs possibles posent aux différentes organisations.

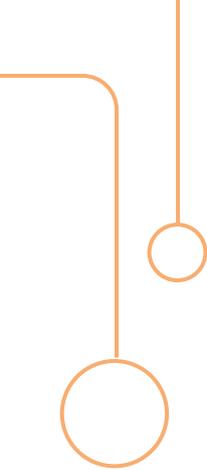
Quatre scénarios d'évolution des organisations à l'horizon 2025

Comme dans tous les travaux de prospective, les scénarios construits dans le cadre de cet exercice visent à décrire des futurs possibles. Il ne s'agit ni de prévisions ni de prédictions, ils ne visent en aucun cas à « dire l'avenir ». Les scénarios doivent permettre aux décideurs de se projeter dans une diversité d'avenirs possibles pour préparer leurs choix stratégiques. Pour être

13 - Composition du groupe de travail : François de Jouvenel et Laurie Grzesiak (Futuribles), Michel Héry et Marc Malenfer (INRS), Jean-Marc Vercher (Acome), Amandine Brugière et Christine Veinhard (Anact), Flora Fisher et Frédéric Lau (Cigref), Alexis Fombaron (Conseil départemental des Vosges), Hélène Delahaye (La Poste), Sandra Minault, Mathilde Renault et Salima Mandi (Maif), Laurence Ullmann (Michelin), Sylvie Caruso-Cahn et Véronique Puget (SNCF).

14 - Pour Futuribles, les travaux conduits sur les transformations des entreprises et du travail sont rassemblés sur cette page : www.futuribles.com/fr/thematique/entreprises-travail.

Pour l'INRS, l'ensemble des travaux de prospective sont accessibles sur : www.inrs.fr/inrs/prospective.



utiles, ils envisagent des trajectoires contrastées et ne cherchent pas à décrire uniquement des avenir désirables. Les éléments présentés ci-dessous représentent des synthèses des scénarios envisagés.

Scénario 1 : Tous prestataires de services indépendants dans des organisations court-termistes

Dans ce scénario, les entreprises modifient sensiblement leurs modes de fonctionnement. De nombreux emplois ont été détruits au plus fort de la crise. Au moment du rebond, ils sont remplacés soit par des emplois plus précaires (CDD, intérim, indépendants), soit par de l'automatisation. De fait, les entreprises, mais aussi les autres organisations, s'attachent à devenir les plus souples et les plus « résilientes » possible ; cette exigence dicte tous les choix stratégiques. Cette recherche d'agilité permanente pousse à recourir à des organisations du travail de plus en plus éphémères, où les équipes sont constituées pour des périodes provisoires, par exemple pour la durée d'un chantier ou d'un projet. Cette évolution est rendue possible par des assouplissements de la législation du travail visant à lutter contre le chômage de masse. Ce fonctionnement en mode projet, éphémère et externalisé, se fait au détriment des identités d'entreprises, qui se délitent faute de collectifs stables, partageant des valeurs communes. Face à ce risque, certaines d'entre elles développent des stratégies de fidélisation de leurs collaborateurs essentiels, auxquels elles accordent des avantages en termes de protection sociale et de formation notamment.

Scénario 2 : Organisations du travail hétérogènes et inégalités statutaires

Le deuxième scénario est construit à partir d'un contexte de crise qui dure plusieurs semestres, dans lequel salariés et autorités politiques se rejoignent sur le souhait de voir les organisations évoluer. L'expérience du confinement et le développement du travail à domicile se sont traduits par des gains d'autonomie pour certains salariés et certaines équipes, y compris ceux qui ont continué à travailler sur site en réaménageant leur organisation (raccourcissement des circuits de décision, polyvalence...). Par ailleurs, les décideurs politiques, aux niveaux national comme local, ont tendance à encourager le travail à distance pour des questions d'impact environnemental et de gestion des déplacements. Face à ces aspirations, les organisations adoptent différentes postures. Les entreprises les plus anciennes et les administrations font preuve d'« amnésie » : elles résistent à ce mouvement et refusent de questionner leurs modes de fonctionnement. D'autres s'emparent de cette opportunité pour revoir leur organisation. En parallèle, des formes alternatives de gouvernance et de management, offrant plus de pouvoir aux travailleurs, jusqu'alors émergentes, se développent : coopératives, entreprises libérées, etc. Cette hétérogénéité des situations accroît les inégalités et les tensions dans le corps social.

Scénario 3 : « Flexisécurité » et souplesse des organisations de travail

Dans le troisième scénario, l'économie est engagée dans une mutation supposée durer plusieurs décennies, marquée par un objectif de reconstruction écologique. Cela implique une révision des modalités d'organisation du travail : les entreprises organisent un vrai retour d'expérience « post-Covid-19 » et mettent en débat les modalités d'organisation du travail dans le cadre d'un dialogue social interne, mais aussi en tenant compte de leurs parties prenantes externes (sous-traitants, collectivités locales...). L'objectif est de mieux cerner la réalité du travail afin de gagner en résilience, capacité d'adaptation, accélération des processus de décisions... Une politique de « flexisécurité » se met en place ; elle permet de gérer les transitions professionnelles qui se multiplient en raison des mutations économiques. Le marché du travail est plus inclusif et certains métiers essentiels sont revalorisés.

Scénario 4 : Entreprises en mode survie et précarisation de l'emploi

Enfin, dans ce dernier scénario, la crise sanitaire se poursuit toute l'année 2021 et dans une moindre mesure en 2022, avec des retours d'épidémies plus ou moins localisés, et elle a pour conséquence une crise économique majeure, probablement la plus violente de l'ère industrielle. Les entreprises adoptent plutôt des réponses circonstancielles d'adaptation à la situation immédiate, en recourant aux solutions qu'elles jugent les plus à même d'assurer leur survie : sous-traitance, recours à l'intérim et au travail indépendant ; dans certains cas, le choix s'oriente plutôt vers de l'automatisation. La précarisation de l'emploi s'accroît dans un climat social conflictuel. La détérioration de la situation économique et la destruction massive d'emplois entraînent un basculement d'une partie importante de l'activité dans l'économie informelle. La plateformes de l'économie s'accroît et s'étend à de nouveaux secteurs et de nouvelles catégories de travailleurs, les « cols blancs » sont désormais concernés et confrontés à une concurrence mondiale. Des stratégies d'économie circulaire (écologie industrielle territoriale) se développent localement, visant à rendre certains territoires plus résilients.

Quatre thématiques de réflexion pour les entreprises

Ces scénarios ont ainsi permis d'aider le groupe à répondre à la demande initiale qui était d'identifier les sujets pour lesquels la crise a généré un nouveau besoin de questionnement pour les organisations. Nous en avons retenu ici quatre. Pour chacun, les éléments tendanciels à l'œuvre ces dernières années sont rappelés, puis les signaux faibles et les modifications engendrées par la pandémie, enfin les principaux enjeux auxquels vont être confrontées les entreprises durant les cinq prochaines années. Un questionnement imposé sur le travail à distance.

Un questionnement imposé sur le travail à distance

Tendances lourdes

Le télétravail est peu développé en France ; les données de la Dares établissent que seuls 3 % des salariés le pratiquaient de manière régulière (au moins un jour par semaine) avant la crise [5]. L'aspiration à son développement est particulièrement forte chez les salariés et les pouvoirs publics y sont plutôt favorables (cf. ordonnance Macron de 2017 [6]). Les partenaires sociaux se sont longtemps montrés réticents à son développement, les employeurs (publics et privés) en raison d'une culture managériale qui s'accommode mal du « distanciel », mais aussi des questions juridiques et de sécurité informatique que pose le travail à domicile, les syndicats de salariés étant pour leur part attachés au caractère volontaire et réversible de sa mise en place [8]. Cependant, sous l'effet combiné de l'évolution des technologies de l'information et de la communication (Tic), des phénomènes de congestion urbaine (problèmes de transports et augmentation des prix de l'immobilier) et de montée des préoccupations environnementales, la tendance (même si elle a été plutôt lente en France) est clairement à l'essor du travail à distance.

Émergences

Le développement du travail à distance donne lieu à des nouvelles formes d'organisations, comme le *coworking* (travail dans un tiers-lieu), le *crowdworking* (réalisation de tâches à distance par des travailleurs indépendants), ou encore le *full remote* (entreprises dont 100 % de l'effectif travaillent à distance). Durant le confinement, le taux de salariés télétravaillant a bondi à 25 % et de nombreuses entreprises ont réalisé qu'elles pouvaient continuer de fonctionner dans cette configuration. Certaines ont même pu constater des gains de productivité à cette

occasion. Mais les effets d'un télétravail massif sur la cohésion de l'entreprise, la créativité des équipes et la capacité d'innovation sont également discutés. Ils avaient d'ailleurs conduit certaines entreprises à faire machine arrière sur le sujet ces dernières années (Yahoo, IBM) [8].

Quels enjeux pour les organisations ?

La crise a pour effet d'imposer à de très nombreuses organisations de conduire une réflexion sur le travail à distance. C'est l'occasion pour elles de se rendre compte que cette question peut les amener à des sujets plus vastes et stratégiques, touchant, par exemple, à leur fonctionnement managérial ou à leur politique immobilière. Elles devront immanquablement s'interroger sur les conditions du maintien d'une cohésion et d'une culture d'entreprise au sein de collectifs physiquement dispersés, les modalités d'un management à distance et les évolutions de compétences induites, ou encore les conditions d'intégration des nouveaux embauchés dans de telles configurations. De plus, les entreprises ne pourront pas conduire ces réflexions sans tenir compte de leur environnement local : lieux d'implantation de l'entreprise et d'habitation des salariés, réseaux de transports, proximité des services nécessaires...

Des choix autour de l'autonomie des travailleurs et des équipes

Tendances lourdes

Malgré l'essor important de l'usage des Tic dans le monde du travail, les formes d'organisation des entreprises ont peu évolué ces dernières années. Les organisations en « silos », si souvent décriées, perdurent, ainsi qu'un mode de fonctionnement très hiérarchique. Sont venus se greffer sur ces organisations de nombreux processus normatifs (qualité, labels...) et des fonctionnements en mode projet qui visent à introduire un peu de transversalité dans des organisations qui deviennent ainsi matricielles. Dans ces contextes, les Tic ont fortement contribué à l'intensification du travail et souvent à la réduction des marges de manœuvre des travailleurs.

Émergences

Face à ces modes d'organisation rigides et conduisant parfois à des situations délétères (*bullshit jobs*¹⁵, qualité empêchée...), de nombreux travailleurs aspirent à plus d'autonomie et à redonner du sens à leur travail. Pourtant, force est de constater que les formes alternatives d'organisation, permettant de redonner aux opérateurs plus de responsabilités, restent pour le moment assez marginales. Les coopératives, de types Scop ou SCIC, ou « entreprises libérées », concernent un nombre extrêmement limité de travailleurs¹⁶. Certains optent délibérément (ou sont contraints de le faire) pour le statut d'indépendant, qui connaît un développement très significatif, depuis l'instauration en 2009 du régime de l'autoentrepreneuriat. Durant la période de confinement, certains travailleurs ont pu bénéficier de circuits de décision raccourcis, voire intervenir sur l'organisation du travail en s'affranchissant d'un certain nombre de procédures pour parvenir à maintenir ou réorienter l'activité. C'est le contexte d'urgence imposé par la crise qui a permis cela dans plusieurs secteurs; on peut notamment citer les exemples des services hospitaliers, d'entreprises du textile s'adaptant pour produire des masques, ou d'industries cosmétiques fabriquant du gel hydroalcoolique. Ces situations ont également pu renforcer le sentiment d'utilité sociale chez les salariés concernés. Les équipes placées en télétravail du jour au lendemain ont aussi dû inventer, souvent de manière autonome, de nouvelles modalités de travail.

15 - Expression anglophone signifiant littéralement « emplois à la con », et qui désigne des emplois consistant en l'exécution de tâches inutiles, superficielles et vides de sens, popularisé par l'anthropologue américain David Graeber dans son ouvrage *Bullshit Jobs (Les Liens qui Libèrent, 2018, pour l'édition française)*.

16 - Scop : Société coopérative participative. SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif. Fin 2019, le Mouvement des sociétés coopératives dénombre 3 439 coopératives actives sur tout le territoire et 63 000 emplois coopératifs. Depuis fin 2016, les effectifs ont crû de 18%. Voir : www.les-scop.coop/chiffres-cles.

Quels enjeux pour les organisations ?

Une fois la première période de confinement terminée, le retour « à la nouvelle normale » (pas vraiment la situation antérieure) en termes d'organisation n'a pas été toujours bien vécu. Les entreprises vont être amenées à considérer cette question de l'autonomie, également en raison de ses nombreuses imbrications avec d'autres dimensions. D'une part, avec celle du travail à distance évoquée précédemment, car lorsque les salariés restent à domicile, la tentation peut être forte d'exercer un contrôle à distance de leur activité, comme le permettent désormais les nouvelles technologies via des logiciels scrutant l'activité sur les ordinateurs et les téléphones des travailleurs [9-10]. Ces formes de contrôle permanent peuvent présenter des effets négatifs sur la santé mentale des travailleurs. L'alternative qui consiste à fonctionner uniquement par objectifs, en laissant les salariés en totale autonomie dans leur travail, peut également présenter des effets pervers, si les tâches assignées ne sont pas en adéquation avec les compétences des personnes. C'est particulièrement vrai pour de jeunes travailleurs, qui peuvent avoir besoin d'un accompagnement par des salariés plus expérimentés dans l'accomplissement d'un travail qu'ils découvrent. D'autre part, au-delà du travail à distance, toutes les questions d'investissements dans les nouvelles technologies peuvent être en partie analysées sous cet angle de l'autonomie des travailleurs. C'est par exemple le cas pour les choix en matière de robotisation, qui peuvent s'avérer aussi bien aliénants pour les travailleurs, s'ils conduisent ces derniers à s'adapter au rythme et aux caractéristiques des machines, qu'enrichissants si ces choix viennent les soulager des tâches les plus pénibles, tout en leur permettant d'exercer leur savoir-faire en gardant la maîtrise de l'exécution du geste professionnel, comme le prévoient certains dispositifs de « cobotisation ». Enfin, l'autonomie constitue un enjeu de dialogue dans l'entreprise ; dialogue social avec les représentants du personnel, mais aussi dialogue professionnel au sein des équipes, pour tenir compte du point de vue et des propositions des collectifs pour une meilleure organisation du travail.

Réviser les politiques de responsabilité sociale et environnementale et le périmètre de la stratégie

Tendances lourdes

Au cours des dernières décennies, les phénomènes de sous-traitance et la mondialisation de l'économie n'ont cessé de s'accroître. Mais les conséquences négatives des activités des entreprises, qu'elles soient sociales ou environnementales, ont également été mises en lumière, conduisant les pouvoirs publics à inciter les entreprises à les réduire, mais aussi à des démarches volontaires de la part de ces dernières. Des politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ont ainsi vu le jour dans toutes les grandes entreprises, sans pour autant remettre en cause les tendances à l'externalisation des tâches les plus pénibles et polluantes vers des petites entreprises et des pays à faible coût de main-d'œuvre et aux législations moins contraignantes. Les politiques environnementales se sont par ailleurs développées ces dernières années, avec des objectifs plus ambitieux et plus précis. Sur le plan social, la montée du niveau d'éducation de la population se heurte au niveau élevé du chômage et les frustrations augmentent chez des travailleurs de plus en plus diplômés, qui ont du mal à trouver des emplois correspondant à leurs qualifications. Les écarts de revenus se sont également creusés entre des professions intellectuelles, dont les revenus ont progressé plus vite que ceux de métiers manuels dévalorisés [11].

Émergences

La mise en évidence des conséquences négatives de certains modèles économiques présente de plus en plus de conséquences sur les entreprises. Les conditions de travail des salariés de l'entreprise et de ceux des sous-traitants, ainsi que les impacts environnementaux des



activités, sont de plus en plus scrutés par la société civile, les consommateurs, les pouvoirs publics et les actionnaires, obligeant les entreprises à démontrer concrètement qu'elles agissent pour réduire ces impacts. Au-delà des questions d'image, ces dernières prennent conscience que certaines vulnérabilités dans l'organisation de leur production peuvent devenir de véritables menaces. C'est par exemple le cas de chaînes de valeurs très longues, dépendantes en certains points de trop peu de fournisseurs, concentrés dans un même pays, qui peuvent être interrompues par un phénomène extérieur qu'elles ne maîtrisent pas. La crise du coronavirus a cruellement confirmé ce problème.

Par ailleurs, la crise a également mis en évidence qu'un certain nombre de métiers essentiels à la vie de la cité étaient faiblement reconnus et valorisés, en comparaison d'autres professions, pourtant jugées moins indispensables en temps de crise. La question d'une meilleure reconnaissance de ces métiers est devenue un sujet de préoccupation sociale et donne lieu à une montée des revendications dans certains secteurs.

Quels enjeux pour les organisations ?

Les entreprises vont donc être poussées à revisiter leur politique de RSE (responsabilité sociale des entreprises) à l'aune de ce nouveau contexte. Elles seront sans doute amenées à mieux intégrer ces enjeux dans leur stratégie globale. Elles vont également revoir leurs plans de continuité d'activité en tenant compte des enseignements de la crise. À ce titre, l'importance à accorder à certaines fonctions essentielles, qu'elles avaient peut-être négligées ces dernières années, pourra être réévaluée. Cela pourrait par exemple les conduire à réinternaliser certaines activités sous-traitées ou à revaloriser certains métiers dont elles ont pris conscience du caractère essentiel. Cette réflexion sur leur résilience amènera sans doute à mieux prendre en compte les fournisseurs, les sous-traitants, les clients, car la survie de l'entreprise dans la durée passe également par la préservation de son écosystème. Les approches de type « entreprises étendues »¹⁷ pourraient ainsi être amenées à se développer.

L'évolution des compétences des travailleurs

Tendances lourdes

Dans de nombreux secteurs, une inadéquation entre les besoins des entreprises et les compétences des candidats en recherche d'emploi est constatée. Cela conduit à des phénomènes de pénurie de main-d'œuvre, préjudiciables à certaines entreprises ou secteurs. Les mutations des modes de production, liées à l'automatisation et à la transition écologique, accentuent ce problème d'inadéquation. Elles augmentent la nécessité d'actualisation régulière des compétences et déplacent les besoins de main-d'œuvre. La gestion des transitions professionnelles des travailleurs depuis les secteurs détruisant des emplois vers ceux qui en créent, s'avère complexe et nécessite beaucoup de moyens.

Émergences

Ces dernières années, les besoins de reconversions professionnelles ont fortement augmenté. De nombreux emplois ont été détruits, notamment dans l'industrie, sous l'effet des délocalisations et de l'automatisation croissante de la production. Les emplois créés dans les services durant cette période ne sont pas équivalents. Ils peuvent être moins qualifiés et moins bien rémunérés (manutentionnaire dans la logistique), donc peu attractifs, ou très qualifiés (développeur informatique) et donc souvent difficilement accessibles à des personnes en reconversion. La crise économique qui démarre va accentuer ce problème et les plans de relance économique risquent de se heurter à ces questions de disponibilité de main-d'œuvre qualifiée

17 - Une entreprise étendue (dite aussi « en réseau ») est un ensemble d'entreprises et d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs. Elle fonctionne essentiellement sur la base d'alliances et partenariats.

dans certains secteurs en croissance. Ces phénomènes amènent les grandes entreprises à être de plus en plus actives dans le domaine de la formation, que ce soit en créant leurs propres établissements de formation initiale, pour s'assurer un gisement de candidats sur les métiers qu'elles recherchent, ou en investissant dans des dispositifs internes importants pour faire évoluer les compétences de leurs salariés et pouvoir les réaffecter sur de nouvelles fonctions. Les petites entreprises ne disposent pas des mêmes moyens, leur outil principal de formation et d'intégration est l'apprentissage ; elles sont donc largement dépendantes de l'image de leur secteur d'activité et de sa capacité à attirer des candidats. L'individualisation de plus en plus forte de la gestion des compétences se traduit aussi par des démarches de reconversion professionnelle, à l'initiative des personnes qui souhaitent volontairement changer de métier, notamment dans une démarche de quête de sens. Il est possible que la crise ait pour effet de multiplier ces approches individuelles.

Quels enjeux pour les organisations ?

La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)¹⁸ va donc devoir également être questionnée dans les entreprises au regard de ce contexte. Au-delà du besoin d'évolution des compétences généré par l'essor des Tic, elle devra sans doute être adaptée au regard des évolutions des fonctions de management et de l'aspiration des salariés à plus d'autonomie et de sens dans leur travail. Là aussi, les entreprises auront peut-être à adopter une vision élargie à leur environnement local, en collaborant entre elles et avec les collectivités, à l'échelle de leur bassin d'emploi, pour gérer au mieux leurs besoins de main-d'œuvre. Il pourrait s'agir d'améliorer les possibilités de transition d'une entreprise vers une autre, d'actions de réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi ou de solutions de partage de main-d'œuvre à une échelle territoriale.

Conclusion

On le constate : l'épisode pandémique de 2020 va avoir inmanquablement un impact sur l'organisation des entreprises. Par bien des aspects, cette crise agit comme un catalyseur de mutations déjà à l'œuvre dans le monde du travail, et va sans doute pousser les entreprises à conduire des démarches visant à actualiser leurs stratégies au regard de ce nouveau contexte, marqué par une forte incertitude. La recherche de résilience (pour ne pas dire de survie pure et simple) sera leur principal objectif.

Cet exercice de prospective, conduit dans un format très modeste, avait pour vocation de leur fournir rapidement des éléments permettant d'alimenter leurs réflexions. Il a permis de mettre en évidence des questionnements transversaux que les entreprises devront transposer à leur contexte particulier, car une des caractéristiques de la crise économique actuelle est qu'elle touche de façon très contrastée les différents secteurs d'activité.

Les enjeux de santé et sécurité au travail, qui sont remontés ces derniers mois au premier rang des préoccupations des employeurs et des salariés [12], occuperont sans doute une place importante dans les réflexions post-crise qui vont s'engager. L'INRS va approfondir la réflexion sur ce sujet pour pouvoir fournir aux entreprises un éclairage spécifique sur les questions de prévention, associées à ces différents chantiers stratégiques. Ces éléments donneront lieu à un second article, à venir dans un prochain numéro¹⁹.

18 - Anciennement GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Voir www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037385811.

19 - Ce second article paraîtra dans la rubrique « Veille et prospective de la revue » : www.inrs.fr/publications/hst/veille-et-prospective.html.*

Bibliographie

- [1] *Futuribles international*, « Crise du Covid-19 : quels scénarios pour les 18 prochains mois », juin 2020.
- [2] Atain-Kouadio J.J., Aublet-Cuvelier A., Barbet-Detraye R. et al., « Quelle place pour les robots d'assistance physique en 2030 ? », *Hygiène et sécurité du travail*, 2014, 235, p.64-68.
- [3] Héry M., Levert C., « Quelle prise en charge des risques professionnels en 2040 ? Retour sur un exercice de prospective », *Références en santé au travail*, 2017, 149, p. 85-90.
- [4] Malenfer M., Héry M., Defrance M. et al., « Plateformisation : quelles conséquences en santé et sécurité au travail en 2027 ? », *Hygiène et sécurité du travail*, 2018, 250, p. 106-112.
- [5] Dares, *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?*, 4 novembre 2019.
- [6] Legifrance, Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.
- [7] Centre d'analyse stratégique (CAS), *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, novembre 2009.
- [8] Simons J., "IBM, a pioneer of remote work, calls workers back to the office", *The Wall Street Journal*, 18 mai 2017.
- [9] Shellenbarger S., "Work at home? Your employer may be watching", *The Wall Street Journal*, 30 juillet 2008.
- [10] Radio France International, *Télétravail : des logiciels espions pour surveiller en masse les salariés*, 27 octobre 2020.
- [11] Centre d'observation de la société, *Les inégalités de salaire repartent à la hausse*, 7 octobre 2019.
- [12] De Comarmond L., « Coronavirus : pendant l'épidémie, des salariés inquiets mais qui font face », *Les Échos*, 13 octobre 2020.



Institut national de recherche et de sécurité
pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris • Tél. 01 40 44 30 00 • info@inrs.fr

Édition INRS PV 16

1^{re} édition • décembre 2021 • disponible en format web uniquement • ISBN 978-2-7389-2715-6
Conception graphique et illustration de couverture : Opixido

► L'INRS est financé par la Sécurité sociale – Assurance maladie/Risques professionnels ◀

www.inrs.fr

