

Conséquences possibles de la crise Covid-19 sur les organisations du travail et les risques professionnels : une étude prospective

AUTEURS :

M. Héry, M. Malenfer, mission Veille et prospective, INRS
L. Grzesiak, F. de Jouvenel, Futuribles International

EN RÉSUMÉ

La crise sanitaire liée à la Covid-19 a eu pour effet d'augmenter fortement l'activité de certains métiers ou, au contraire, de la diminuer jusqu'à l'arrêter. Elle a également bouleversé l'organisation du travail dans les entreprises : travail à distance, distanciation physique... La question qui se pose aujourd'hui est d'envisager la pérennité de ces évolutions, leur influence sur les conditions de travail et les risques professionnels associés. Pour ce faire, une étude prospective a été menée en associant l'INRS, Futuribles International (centre de réflexion et d'études prospectives), des représentants d'une douzaine d'entreprises françaises et une quinzaine d'experts des questions de santé et sécurité au travail.

MOTS CLÉS

Télétravail / Crise sanitaire / Organisation du travail / Conditions de travail

1. Les travaux de prospective de l'INRS sont disponibles sur la page : www.inrs.fr/prospective

L'INRS mène des études de prospective depuis 2013, sur des sujets aussi variés que les robots d'assistance physique, l'influence des technologies sur les conditions de travail ou encore l'économie circulaire¹. Toutes ces études envisagent les conséquences de ces transformations du travail sur la prévention des risques professionnels. L'INRS disposait donc, dès le début de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, de l'expérience et d'un corpus de matériaux issus de ces précédents exercices, lui permettant de mener une réflexion sur les conséquences possibles de la pandémie de Covid-19 sur les organisations du travail et la prévention. En effet, la pandémie de Covid-19 a fortement perturbé la vie quotidienne de la quasi-totalité de l'humanité. Les conditions de travail ont également été forte-

ment impactées : travail à distance, maintien de la distanciation physique, désinfection des surfaces des postes de travail... Les entreprises ont également été confrontées à des ruptures d'approvisionnement et ont dû adapter leur activité, parfois au quotidien.

L'association Futuribles International a produit, à l'intention de ses membres, dès avril 2020, un ensemble de scénarios contrastés sur les évolutions possibles de la situation sanitaire mondiale et de sa gestion économique et sociale en France à l'horizon de 18 mois [1]. Futuribles International a ensuite proposé à l'INRS d'animer conjointement une réflexion prospective spécifique centrée sur la question de l'organisation du travail après Covid-19, à l'horizon 2025. L'objectif de cette étude était de fournir aux entreprises et aux organismes

Conséquences possibles de la crise Covid-19 sur les organisations du travail et les risques professionnels : une étude prospective

publics des éléments leur permettant de se projeter à moyen terme à travers les changements d'organisation du travail induits par la crise sanitaire. Ce travail a été réalisé entre juin et septembre 2020. Il a été suivi d'une seconde étude à l'initiative de l'INRS : il s'agissait d'utiliser les résultats de la première étude pour réfléchir aux évolutions possibles des conditions de travail et aux risques professionnels associés. Cette seconde étude, axée sur la santé et la sécurité au travail, a été réalisée entre octobre 2020 et mars 2021. Les résultats de ces deux études, directement liées entre elles, sont présentés dans cet article.

MÉTHODE DE TRAVAIL

PREMIÈRE ÉTUDE

L'objectif de cette première phase était d'explorer le champ des possibles à travers des scénarios contrastés. La méthode utilisée pour construire les scénarios est celle de l'analyse morphologique. Elle a l'avantage particulier de présenter toute une gamme de situations possibles (souhaitables ou non) sous une forme concrète et de permettre de mettre en évidence les signaux faibles, les discontinuités et les ruptures. Un groupe de travail composé de deux experts de Futuribles International, deux experts de l'INRS et treize représentants² de huit entreprises et organismes français a été constitué. Les entreprises participantes avaient en commun d'être, pour la plupart, de taille significative (plus de deux mille salariés) et d'opérer dans des secteurs aussi divers que l'industrie, les services, les transports et les collectivités locales. La

plupart des participants étaient familiarisés avec la prospective et ses techniques, bien que seuls quelques-uns aient déjà participé à de tels travaux. Un large éventail de compétences était représenté dans ce groupe (production, ressources humaines, recherche et développement, prospectivistes). Ce groupe s'est réuni quatre fois par vidéoconférence entre juin et septembre 2020.

La première tâche du groupe de travail a été d'obtenir une image aussi précise que possible de la situation, de comprendre le contexte et d'identifier les principaux moteurs de changement qui influencent ou pourraient influencer la question étudiée. Le groupe a donc identifié six variables pour lesquelles des hypothèses de développement contrastées ont été avancées. La combinaison de ces hypothèses a conduit à la création de quatre scénarios décrivant des futurs possibles.

L'objectif de cette première étude était d'identifier les questions stratégiques qui se posent aux organisations afin de les amener à réfléchir aux meilleurs moyens d'y répondre. C'est pourquoi, dans cette étude, le choix a été fait d'identifier, en plus des scénarios, quatre enjeux clés pour les entreprises. Ces thèmes, de nature plus générale, identifient les tendances de ces dernières années, les signaux faibles émergents, avant ou pendant la pandémie, et les principaux défis auxquels les entreprises devront faire face dans les années à venir. Les variables, les scénarios et les enjeux sont présentés dans la partie « Résultats » de cet article.

SECONDE ÉTUDE

Cette réflexion générale a été suivie d'une étude spécifique consa-

crée à la prévention des risques professionnels. L'objectif était de mettre en évidence les évolutions possibles liées à la crise, en termes de santé et sécurité au travail. Pour ce faire, un groupe de projet spécifique a été constitué, composé de quatorze experts de l'INRS (dont deux ayant participé à la première étude) et de trois experts d'organismes officiels français s'occupant également de prévention des risques professionnels (dont une avait également participé à la première étude) (encadré 1). Toute la documentation produite lors de la première phase de l'exercice (variables, hypothèses, scénarios,

↓ Encadré 1

> GROUPE DE TRAVAIL DE LA SECONDE ÉTUDE

Les auteurs remercient tous les participants à ce groupe de travail.

Ont participé :

- Amandine Brugière de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) ;
- Thierry Balanec de la CNAM (Caisse nationale de l'Assurance maladie) ;
- François Blanchard de la CRAMIF (Caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France) ;
- 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.

2. Acome, ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises), Conseil départemental des Vosges, La Poste, la MAIF (Mutuelle assurance des instituteurs de France), Michelin et SNCF réseau.

enjeux) leur a été fournie. L'exercice s'est ensuite déroulé en trois étapes.

La première étape consistait à demander à chaque expert de choisir un sujet tel qu'un métier, une branche d'activité, un risque professionnel ou un acteur de la prévention des risques professionnels, et d'imaginer les évolutions (relatives aux risques professionnels ou à leur prévention) de ce thème sur les cinq prochaines années en fonction des quatre scénarios produits dans la première étude. Le choix du sujet était libre. Chaque expert a ensuite présenté sa réflexion à cinq ou six collègues *via* les vidéoconférences et a intégré leurs commentaires. À l'issue de ces discussions, cinq sujets ont été jugés suffisamment mûrs pour faire directement l'objet d'une synthèse écrite.

Quatre autres sujets, considérés comme nécessitant une réflexion plus approfondie, ont été sélectionnés pour donner lieu, dans un deuxième temps, à des ateliers permettant de les discuter plus en détail avec cinq ou six membres du groupe lors de quatre vidéoconférences thématiques. À l'issue de ces réflexions, une synthèse écrite a été réalisée pour chacun de ces quatre sujets.

Dans un troisième temps, les deux membres de l'INRS ayant participé à l'ensemble de l'exercice ont compilé les neuf synthèses et en ont déduit cinq grands enjeux susceptibles d'avoir une forte influence sur les conditions de travail dans les cinq ans à venir. Ces conclusions ont été validées par l'ensemble des dix-sept experts mobilisés pour cette seconde étude, réunis en vidéoconférence. Les neuf thèmes et les six enjeux sont énumérés dans la partie « *Résultats* » qui suit.

RÉSULTATS

PREMIÈRE ÉTUDE : CONSTRUCTION DE SCÉNARIOS CONTRASTÉS ET IDENTIFICATION D'ENJEUX SUR LES ÉVOLUTIONS DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

Pour la première phase, afin de produire des scénarios contrastés, six variables correspondant à des incertitudes majeures pour les années à venir dans le domaine du travail ont été définies lors de la première réunion :

- Quel sera le rôle du travail à distance ? De quelle manière ?
- Comment vont évoluer les collectifs de travail et leur *leadership* ?
- Comment les règles régissant les relations de travail vont-elles évoluer ?
- Quelle forme prendra l'automatisation dans l'industrie et les services (robotisation, automates, gestion algorithmique du travail...)?
- Le critère de l'utilité sociale aura-t-il un impact sur l'évolution de la rémunération, de la reconnaissance et de la valorisation des emplois ?
- Quelles évolutions de la formation des travailleurs peut-on envisager ?

Pour chaque question quatre hypothèses d'évolution ont été formulées, leur combinaison a conduit à la création de quatre scénarios (**encadré 2 page suivante**). Une réflexion sur ces quatre scénarios a conduit le groupe de projet à identifier quatre enjeux clés auxquels les entreprises pourraient avoir intérêt à réfléchir dans les années à venir car ces questions peuvent avoir un impact fort sur leur organisation.

LE TÉLÉTRAVAIL

Peu répandu en France avant la crise sanitaire, il a pris un essor important durant celle-ci. Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) en fait une solution pouvant répondre aux aspirations de certains salariés mais aussi aux politiques publiques visant à réduire la congestion des transports, la pollution atmosphérique et le prix du logement. Elle permet également des économies pour les entreprises (immobilier de bureau). Mais les gains de productivité qui semblent en résulter pourraient bien être contrebalancés par les difficultés à assurer la cohésion des équipes, à intégrer les nouvelles recrues et à maintenir la capacité d'innovation.

L'AUTONOMIE DES TRAVAILLEURS ET DES ÉQUIPES

Jusqu'à présent, les organisations en silos sont majoritaires dans les entreprises. Même si le recours au mode projet introduit un peu de transversalité dans le fonctionnement des entreprises, de nombreux processus normatifs (qualité, labels...) ont multiplié les prescriptions formelles à suivre. La crise sanitaire a montré la volonté et la capacité de nombreux travailleurs à prendre en charge les processus de manière plus autonome, notamment à travers davantage de délégation dans les prises de décision. Dans le même temps, de plus en plus d'entreprises peuvent être tentées par une externalisation accrue et le recours à des travailleurs indépendants : l'expérience des confinements a montré leur capacité à piloter l'activité à distance dans un contexte de suivi du travail en flux tendu.

Conséquences possibles de la crise Covid-19 sur les organisations du travail et les risques professionnels :
une étude prospective

↓ Encadré 2

➤ QUATRE SCÉNARIOS D'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

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 parfois courtes, voire indéterminées, 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

Ce scénario s'inscrit dans un contexte de crise qui dure plusieurs semestres, dans lequel salariés et autorités politiques partagent 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 repensant 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 latitude aux travailleurs, jusqu'alors émergentes, se développent : coopératives, entreprises libérées... 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 ultérieurs 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 plateformesation de l'économie s'accélère 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.

LES POLITIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE – LA QUESTION DES CHÂÎNES DE VALEUR MONDIALES

La crise a montré les difficultés de gérer des chaînes de valeur basées sur une sous-traitance massive dans des pays à faible coût de main-d'œuvre. Cela peut entraîner une vulnérabilité technique et économique. De nombreuses voix ont appelé à la relocalisation de certaines activités de production stratégiques, dont certaines pourraient être avantageusement automatisées. De même, le devenir de certaines professions essentielles au fonctionnement de la société fait l'objet de débats : automatisation et/ou meilleure reconnaissance du travail. Dans ce contexte, la responsabilité sociale des entreprises et les bonnes pratiques environnementales (réduction des émissions de carbone) ne peuvent plus être de simples façades dès lors qu'une meilleure intégration de ces enjeux dans les stratégies d'entreprise est attendue.

L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS

Bien que cela ne suffise pas à expliquer les taux de chômage élevés, il existe depuis des années en France des problèmes d'adéquation entre les besoins des entreprises et les qualifications disponibles. Malgré l'accélération de la transformation des emplois avec la fin de la crise sanitaire, des efforts considérables devront être faits en matière de plans de formation. Les petites entreprises pourraient avoir plus de difficultés à résoudre leurs problèmes de main-d'œuvre dans la mesure où elles disposent de moins de leviers d'action que les grandes (attractivité, organisation de la formation continue).

SECONDE ÉTUDE : CONSÉQUENCES SUR LES RISQUES PROFESSIONNELS³

Dans un premier temps, chaque membre du groupe de travail a fait une ou deux propositions de thèmes. Un certain nombre de ces propositions émanaient de plusieurs experts. D'autres traitaient de sujets connexes, générant souvent des risques professionnels communs qui ont pu être regroupés : par exemple, ceux concernant la logistique et le commerce. Enfin, certaines traitaient d'un même sujet mais sous des angles différents : par exemple, la question du pilotage de la prévention et du rôle de ses acteurs, considéré du point de vue des médecins du travail, des syndicats de salariés, des employeurs ou encore des services de Sécurité sociale dédiés. Ces dernières propositions ont également été regroupées. Il en est ressorti neuf thèmes : quatre sujets thématiques et cinq approches sectorielles.

Les sujets thématiques étaient :

- la perception des risques (à travers une réflexion sur les risques à effets différés) ;
 - la politique de prévention et ses acteurs ;
 - la question du suivi de la santé des travailleurs ;
 - le travail à distance et les risques psychosociaux.
- Les approches sectorielles étaient :
- secteur secondaire : industrie et bâtiment travaux publics ;
 - activités aéroportuaires ;
 - logistique et commerce, y compris la livraison du dernier kilomètre ;
 - aide et des soins à la personne ;
 - établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

L'analyse des synthèses réalisées pour chacun de ces thèmes a permis

d'identifier cinq grandes problématiques déterminantes pour l'évolution des risques professionnels dans les cinq prochaines années.

L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE, COMME OUTIL DE COMMUNICATION, DE TRAVAIL COLLECTIF ET D'AUTOMATISATION DE LA PRODUCTION (INDUSTRIE ET SERVICES)

La crise sanitaire a fortement accéléré l'utilisation de certaines technologies, comme la vidéoconférence, de certaines modalités, comme les téléconsultations médicales, et de certains secteurs d'activité, comme le commerce en ligne. De nombreux travailleurs se sont retrouvés confrontés à de nouvelles façons d'exercer leur métier dans des conditions auxquelles ils n'étaient pas (ou insuffisamment) préparés. Cela a conduit à une exposition à des risques professionnels qui auraient pu être évités si la transition s'était faite progressivement (sur plusieurs mois ou années), l'exposition à différents risques psychosociaux (RPS) pour certains travailleurs soudainement appelés à faire du télétravail, par exemple. Dans le secteur de la logistique, l'augmentation soudaine des commandes combinée à la rupture brutale de certaines chaînes d'approvisionnement a entraîné une exposition à des risques pouvant se traduire par des chutes ou des troubles musculosquelettiques en raison de l'intensification du rythme de travail, devenu excessif, notamment dans les activités partiellement robotisées.

Les conséquences futures sur la santé et la sécurité au travail dépendront beaucoup des arbitrages qui seront faits, mais l'expérience montre que la tentation d'augmenter la productivité au détriment des conditions de travail est souvent forte.

3. Les résultats de cette seconde étude sont rassemblés dans le document « 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 », PV 16, (57 pages, disponible uniquement en ligne), janvier 2022 : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=PV%2016>.

Conséquences possibles de la crise Covid-19 sur les organisations du travail et les risques professionnels :
une étude prospective

La question de la vulnérabilité de certaines chaînes d'approvisionnement, notamment pour certains biens considérés comme stratégiques (médicaments, composants informatiques...) pourrait également être mieux prise en compte dans les années à venir. La relocalisation de certaines activités de production s'accompagnera inévitablement d'une automatisation, qui sera d'autant plus nécessaire que certaines de ces activités entraînent des expositions professionnelles à des composés dont la présence avait contribué à la décision de délocalisation. Les pays développés pourraient avoir perdu l'habitude et la compétence pour gérer ces risques, notamment lors des opérations de maintenance ou de nettoyage, difficiles à organiser dans des conditions de sécurité satisfaisantes.

LES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL, EN PARTICULIER LES HORAIRES DE TRAVAIL, LES MODALITÉS DE PRESCRIPTION DES TÂCHES OU L'AGILITÉ

Le travail à distance a contribué à accentuer certaines des évolutions constatées depuis plusieurs années. En particulier, les horaires de travail sont devenus beaucoup plus flexibles au cours des dernières décennies, notamment dans les activités commerciales : l'objectif a été d'étendre les heures d'ouverture (y compris les jours traditionnellement non ouvrés) pour faciliter la consommation. Pendant la crise sanitaire, de nombreux télétravailleurs ont été amenés à adapter plus ou moins spontanément leurs horaires de travail aux besoins du moment, ce qui s'est traduit par une augmentation de la productivité. Plus révélatrice encore a été la difficulté de séparer vie personnelle et vie professionnelle. Il sera intéressant de

voir si la période post-crise verra un retour à la situation antérieure ou si de nouvelles réglementations ou de nouveaux accords sociaux entre employeurs et travailleurs entérineront la nouvelle situation et dans quelles conditions. Ici aussi, il faudra évaluer le caractère transformateur de la crise.

Depuis plusieurs décennies, est également constatée la montée de deux injonctions parfois difficiles à concilier : d'une part, un accroissement de la prescription du travail lié aux politiques de normalisation et d'assurance qualité qui ont fleuri dans un contexte de sous-traitance accrue et de recherche d'une sécurité juridique ; d'autre part, une demande d'agilité de plus en plus forte exprimée par les entreprises envers leurs travailleurs. Ces derniers doivent donc s'adapter au changement, développer la pluridisciplinarité et la collaboration, et se concentrer sur la création de valeur tout en assurant la durabilité des activités. Les périodes de confinement ont montré la difficulté d'atteindre un certain nombre de ces objectifs parfois contradictoires. Le développement probable du travail à distance nécessitera certainement des ajustements de ces règles. À défaut, des difficultés pourraient apparaître dans un contexte de qualité relationnelle entravée, de marges de manœuvre réduites, d'impossibilité de faire prendre en compte des demandes objectivement justifiées, du fait de la difficulté du dialogue, de conflits de valeurs.

Certaines situations délétères peuvent donner lieu à une auto-exploitation ou, sur un autre registre, à un masquage des émotions difficile à maintenir dans le temps. Elles peuvent également conduire à une fracture générationnelle : les conditions du travail à distance

sont plus souvent défavorables aux jeunes travailleurs, tant sur le plan matériel (logement inadéquat) que sur le plan professionnel (isolement, manque de réseau et de parrainage...). Il ne faut pas non plus négliger les difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies que peuvent rencontrer les catégories plus âgées. De même, les approches genrées peuvent être pertinentes, par exemple en ce qui concerne l'éducation des enfants ou la répartition des tâches domestiques. Tout cela peut contribuer à un sentiment d'insécurité et à une charge mentale préjudiciable aux conditions de travail.

LES STATUTS D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS

Après un fort déclin après la Seconde Guerre mondiale, le nombre de travailleurs indépendants a fortement augmenté avec la création en 2009 du statut d'auto-entrepreneur et le développement de l'économie de plateformes. La crise sanitaire a mis en évidence la fragilité de ce statut, notamment en termes de protection sociale, y compris pour les risques professionnels. C'est ce qu'illustre en particulier le cas des livreurs à vélo travaillant pour les plateformes de livraison de repas. En temps qu'indépendants, ils sont censés organiser leur propre prévention des risques professionnels mais ils ne disposent en réalité pas des moyens pour le faire : leur activité est dictée par un algorithme qui ne tient pas compte des conditions réelles du moment (météo, accessibilité du réseau routier par les deux-roues, conditions de circulation...), il en découle de nombreux accidents [2]. La forte pression temporelle à laquelle sont soumis ces travailleurs, dans un contexte où une mauvaise notation par le client peut les priver de leur emploi, est

également un facteur de risques psychosociaux

Dans le secteur des soins et de l'aide à la personne, où le recours à des travailleurs temporaires, voire indépendants, est de plus en plus fréquent, leur méconnaissance de l'environnement dans lequel ils travaillent de manière ponctuelle a également pour conséquence une procéduralisation accrue pour l'ensemble du personnel. Il peut en résulter une entrave à la qualité du travail, un manque de reconnaissance et une réduction des marges de manœuvre, autant d'éléments potentiellement néfastes pour la qualité du service (y compris ses aspects relationnels avec les patients) et pour le travailleur (RPS). Le développement du travail à distance pourrait également modifier les rapports juridiques régissant l'activité professionnelle. Un employeur, qui ne rencontre qu'occasionnellement un salarié parce que le travail de ce dernier s'effectue principalement à distance, peut envisager de substituer une relation commerciale au contrat de travail. Les performances des TIC permettent désormais de recruter au-delà des frontières, dans des pays à faibles coûts salariaux, avec un effet possible de baisse des salaires. Se développent également des plateformes de travail collaboratif dans lesquelles des experts, avec le statut de *freelance* (travailleur indépendant), peuvent n'intervenir que pour des missions très spécifiques et ponctuelles, les risques étant une forme possible « d'auto-exploitation », de disponibilité permanente et de perte de sens liée au fait de devoir travailler sur des dossiers dont ils n'ont qu'une vision très partielle.

Cependant, le statut d'indépendant peut, en soi, séduire des travailleurs soucieux d'un équilibre choisi entre vie professionnelle

et vie privée et qui, soit parce que leurs hautes compétences sont en soi protectrices, soit parce qu'ils envisagent ce statut pour une période limitée de leur carrière, ne sont pas handicapés dans leur intégration au monde du travail. Cette situation peut également être protectrice en termes de santé au travail.

Les formes d'organisations coopératives pourraient également se développer dans les années à venir car elles permettent de concilier la volonté des salariés d'être acteurs de l'organisation de leur travail et la protection d'une organisation collective. La question des conditions de travail peut occuper une place importante dans la vision que ces coopérateurs ont de leur travail. De plus, cette forme d'organisation est propice à la mise en place d'une approche concertée de la prévention, ce qui est évidemment une situation favorable.

LA PRÉSERVATION DE COLLECTIFS DE TRAVAIL

Depuis plusieurs années, la tendance est à l'établissement d'une relation de plus en plus individualisée entre les entreprises et leurs salariés. Les conséquences sont l'affaiblissement des instances de représentation collective des salariés, mais aussi l'individualisation des objectifs professionnels. Ces mesures peuvent avoir pour effet de diminuer l'efficacité des collectifs de travail, qui associent les travailleurs par le partage de règles et de critères de qualité du travail. Ces collectifs se construisent par la reconnaissance des compétences, la confiance et le partage de valeurs. Ils ont un effet protecteur sur la santé des travailleurs dans la mesure où ils incitent à considérer le travail réel (ensemble des actions et des stratégies déployées par le salarié pour exercer son acti-

tivité) plutôt que le travail prescrit.

Il est toutefois souhaitable que l'expérience de la crise sanitaire redonne une certaine impulsion aux collectifs de travail y compris « virtuels ». Par exemple, des forums de discussion ont été mis en place par certaines entreprises ou spontanément par les travailleurs eux-mêmes sur certains réseaux sociaux. Dans le contexte d'une fragmentation croissante du travail, ils offrent une alternative minimale.

Il existe d'autres paramètres dans l'organisation du travail qui peuvent avoir un effet perturbateur sur ces collectifs de travail. La diversité des contrats de travail, notamment les plus précaires, et le recours aux travailleurs indépendants ont déjà été évoqués. La sous-traitance d'activités telles que la maintenance, la logistique, le nettoyage est un autre facteur important. Dans certains cas, la solidarité et une vision commune du travail apparaissent avec le temps, lorsque les travailleurs externes restent pendant une période significative dans l'entreprise utilisatrice, mais ce phénomène n'est pas inéluctable. De même, l'automatisation, également évoquée plus haut, peut couper les travailleurs du contact avec leurs collègues lorsque la relation avec la machine devient exclusive : il s'agit d'une situation dans laquelle il est souvent difficile de donner un sens à son travail, avec des conséquences possibles en termes de risques professionnels. Toutes ces situations d'isolement ou d'absence de collectifs sont susceptibles de nuire à la prévention et d'entraîner une augmentation des risques professionnels : les RPS, bien sûr, mais aussi tous les autres risques potentiels (nuisances chimiques, physiques, biologiques, mécaniques, chutes...).

Conséquences possibles de la crise Covid-19 sur les organisations du travail et les risques professionnels :
une étude prospective

La question des nouveaux embauchés doit également être mentionnée ici. Leur intégration dans l'entreprise a été difficile en raison de la crise sanitaire. Comme vu précédemment, la transmission des savoirs se fait souvent largement de manière informelle par le biais de collectifs de travail, quelle que soit la qualité des procédures utilisées par l'entreprise. Les prochaines années seront décisives pour que les carences subies pendant la crise puissent être rattrapées et pour trouver des modalités efficaces d'intégration des nouveaux dans des organisations où le travail à distance est très développé.

LA MAÎTRISE DES INTERFACES DE TRAVAIL⁴

Les quatre questions précédentes ont mis en évidence un certain nombre de paramètres qui influent fortement les conditions de travail et les risques professionnels qui en découlent. Il s'agit notamment de :

- la diversité des statuts d'emploi (personnel permanent ou travailleurs sous contrat à durée déterminée ou travailleurs indépendants, entreprise principale ou sous-traitante...) qui se traduit par un affaiblissement des collectifs de travail ;
- les politiques d'assurance qualité et la tendance croissante aux instructions et à la standardisation, alors que de plus en plus d'entreprises demandent de l'agilité ;
- l'automatisation, qui place parfois la machine au centre du processus de production, les travailleurs devant s'adapter à un rythme et à des processus de travail ne tenant pas suffisamment compte des capacités et des limites du travail humain.

À ce qui précède s'ajoute le glissement progressif des missions des managers de proximité des tâches de production vers des tâches de *reporting* liées à l'augmentation des procédures et des tâches administratives.

Tous ces éléments contribuent à rendre encore plus indispensable la gestion des interfaces entre les différents acteurs de la production, facteur essentiel de la prévention des risques professionnels : elle permet d'éviter les accidents, les expositions chroniques ou aiguës aux polluants, les postures pénibles... Cette maîtrise implique qu'une réflexion soit menée sur chaque activité et son phasage et qu'elle aille au-delà des aspects prescrits pour considérer également le travail réel, la communication formelle et informelle, l'adaptation et l'appropriation des consignes de travail par le groupe. Si l'après-Covid devait voir la pérennisation d'un certain nombre de mesures prises pendant la crise, comme un recours plus facile aux intérimaires ou une accélération de l'utilisation des nouvelles technologies ou de l'automatisation, le risque serait, si ces changements sont trop rapides, d'ignorer l'importance de cette question de la gestion des interfaces. Apparaîtraient alors des zones grises, c'est-à-dire des lieux d'interaction où les risques liés à la co-activité sont importants mais où les responsabilités de chacun ne sont pas clairement définies. Cela entraverait la mise en œuvre d'une prévention efficace (retour d'information insuffisant sur les incidents, absence d'enregistrement des expositions professionnelles, manque de transparence des actions...).

DISCUSSION

ADAPTATION DE LA MÉTHODE DE TRAVAIL DES DEUX ÉTUDES AUX CONDITIONS SPÉCIFIQUES DU TRAVAIL À DISTANCE

Il s'agissait de la première expérience de l'INRS dans la réalisation d'exercices de prospective selon des modalités de travail totalement distancielles. Dans ce cas, cela n'a pas posé de difficulté majeure, bien que, dans la littérature, la méthode soit décrite comme nécessitant un investissement en temps important et le recours à des spécialistes des questions traitées. Plusieurs particularités peuvent expliquer cette fluidité dans la conduite de ces deux études connexes.

Pour la première étude :

- tous les participants avaient déjà une expérience de ce que sont les objectifs de la prospective et plusieurs d'entre eux avaient déjà collaboré à de telles études ;
- la plupart des variables ont été rédigées par les deux membres de Futuribles International et les deux membres spécialisés de l'INRS, avec l'appui technique d'experts du groupe : ces quatre personnes avaient une expérience de plusieurs années dans la rédaction de ce type de document ;
- la plupart de ces thèmes avaient déjà été abordés dans des études antérieures consacrées par l'INRS aux mutations du travail et de son organisation, en lien avec l'utilisation croissante des nouvelles technologies. Une grande partie de la matière première nécessaire était donc disponible et pouvait être adaptée.

Pour la seconde étude :

- la moitié des experts invités s'étaient déjà engagés dans

4. Le terme *interface* a été retenu ici, car il définit un « plan ou une surface de discontinuité formant une frontière commune à deux domaines aux propriétés différentes » ; il renvoie donc à des moments ou des zones de liaisons entre différents acteurs d'une même chaîne de valeur impliquant une coordination entre eux.

ce type de travaux, qui visent à déduire des scénarios élaborés dans une étude prospective sur les conséquences possibles en termes de risques professionnels et de prévention ; un quart d'entre eux avaient déjà participé à des études prospectives et élaboré eux-mêmes des variables, des hypothèses et des scénarios ;

- l'objectif des travaux de prospective à l'INRS est aussi de promouvoir la pluridisciplinarité, et cette démarche est fortement encouragée par la direction de l'Institut.

Il est probable que les échanges auraient été plus riches si les débats avaient été menés en présentiel, mais la rigueur et l'investissement dont ont fait preuve tous les participants (prise de connaissance des documents produits lors des inter-sessions, réflexion initiale avant le début de la seconde étude aboutissant à la rédaction des fiches...) ont permis d'optimiser le temps consacré aux discussions en ligne.

Néanmoins, il est probablement préférable de limiter ces exercices à distance à des sujets que les participants connaissent déjà. Il semble en effet assez difficile d'organiser à distance des discussions approfondies et fructueuses entre experts de disciplines différentes : la compréhension ne passe pas seulement par les mots, mais aussi par les attitudes, les expressions... Les discussions plus restreintes, en aparté, qui ont lieu pendant les pauses jouent également un rôle important dans la création et la maturation d'une ligne de pensée commune.

TOUJOURS PLUS POUR L'EXPÉRIENCE CLIENT ?

Les résultats des deux études n'ont pas montré de véritable nouveauté par rapport aux travaux antérieurs sur ces sujets, mais ils ont

montré une très forte accélération des transformations précédemment identifiées dans certains domaines. En d'autres termes, des transformations qui avaient été identifiées comme susceptibles de se produire dans un délai de cinq à dix ans sont désormais considérées comme susceptibles de se produire très prochainement, voire comme ayant déjà eu lieu pendant la crise sanitaire, notamment pendant les périodes de confinement. Le fait que les experts impliqués dans la première étude n'aient pas imaginé de nouvelles transformations radicales est peut-être un biais méthodologique pouvant résulter de deux facteurs :

- les réunions à distance sont moins créatives que les réunions en face à face et l'imagination y est quelque peu bridée ;

- le fait qu'une partie du matériel utilisé dans la première étude ait été reprise de travaux antérieurs a pu orienter le travail de cette étude dans une direction similaire ; cependant, cette réutilisation ne concernait qu'une partie des variables et la réutilisation de chaque variable n'était que partielle ; de plus, les hypothèses et leurs combinaisons étaient le résultat du travail du groupe d'experts mis en place spécifiquement pour la première étude.

Quoi qu'il en soit, l'horizon choisi (cinq ans) n'a probablement pas favorisé le choix de ruptures radicales dans les modes et méthodes de production dans l'esprit des experts. L'expérience montre en effet qu'un expert renonce souvent à envisager des ruptures radicales à un horizon temporel trop proche : peur de se tromper sur une période au cours de laquelle il sera encore en activité, difficulté à se détacher de ce qui fait son quotidien...

Des exemples de l'accélération des changements évoquée à plusieurs reprises dans cet article ont déjà été identifiés : le travail à distance, bien sûr, mais aussi l'automatisation dans de nombreux secteurs économiques, tant dans les services que dans l'industrie. De même, les investissements dans l'automatisation des processus robotiques (RPA – *Robotic process automation*) devraient augmenter de près de 20 % en 2021 par rapport à 2020 [3]. Cette automatisation, grâce à l'utilisation de certaines techniques d'intelligence artificielle (IA) comme la reconnaissance optique de caractères (ROC), permet de soulager les travailleurs de tâches répétitives et ennuyeuses et pourrait également contribuer à l'enrichissement de certaines activités [4].

Cette accélération signifie également qu'un certain nombre de changements organisationnels deviendront irréversibles : il n'est pas imaginable de revenir significativement sur des changements déjà en cours et dont la mise en œuvre a été accélérée par les périodes de confinement (par exemple, le déploiement de caisses automatiques dans les commerces). Il s'agit là d'une réelle préoccupation en termes de prévention des risques professionnels. En effet, en période de crise, les négociations des employeurs avec les travailleurs et leurs représentants ont souvent été accaparées par les questions relatives à la gestion immédiate de la situation et il est probable que toutes les conséquences dans l'évolution de l'organisation du travail et les impacts sur la santé et la sécurité n'ont pas été complètement évaluées. Ceci intervient dans un contexte où, depuis les premiers

Conséquences possibles de la crise Covid-19 sur les organisations du travail et les risques professionnels :
une étude prospective

5. *Economie des petits-boulots, reposant sur une fragmentation des tâches, accomplies par des travailleurs indépendants.*

développements de la *gig economy*⁵ au début des années 2000, l'expérience client est au centre de toutes les préoccupations, souvent au détriment des conditions de travail. Une forte augmentation des accidents du travail et des maladies professionnelles pourrait donc avoir lieu dans les années à venir, avant qu'une prise de conscience des erreurs commises ne s'opère.

La situation évoluera certainement différemment selon les secteurs économiques. Les contextes nationaux (réglementation, système de protection sociale...) joueront également un rôle, mais certains éléments incitent à la vigilance. À titre d'exemple, la *fast fashion* (mode éphémère) a accéléré son fort développement depuis le début de la pandémie. Un audit indépendant, dont les conclusions ont été acceptées par l'entreprise, a montré que l'organisation de la production de l'entreprise britannique Boohoo (confiée à des ateliers semi-clandestins essentiellement implantés dans la ville de Leicester) ne respectait pas les conditions minimales de protection de la santé et sécurité des travailleurs. La relocalisation de la production au Royaume-Uni afin de pouvoir livrer plus rapidement les clients s'est accompagnée de formes d'emploi inacceptables (rémunération inférieure au salaire minimum, lieux de travail insalubres ne permettant pas aux travailleurs de prendre des mesures de distanciation physique...) [5 à 7]. Ce type d'exemple appelle à la vigilance sur les conditions de relocalisation d'activités de production après la crise.

LES CONTRATS DE TRAVAIL ET LA PROTECTION SOCIALE

Des études ont montré la difficulté pour les travailleurs indépendants d'organiser leur propre prévention

des risques professionnels. La différence de statut professionnel a également été identifiée dans la seconde étude comme susceptible de compliquer la gestion des questions de santé et de sécurité au travail car elle multiplie les interfaces, dilue les responsabilités et rend plus difficile la mise en œuvre de politiques communes entre les différentes entreprises et, en particulier, les travailleurs indépendants.

Le développement du travail à distance, facilité par les progrès des nouvelles technologies, pourrait avoir pour effet de distendre la relation entre employeur et employé, au point que certains pourraient envisager de remplacer le contrat de travail par un contrat de prestation de service. Certains algorithmes permettent déjà à un donneur d'ordre d'« automatiser » la coordination de la production de ses différents sous-traitants, comme s'il organisait la production de ses propres employés [8]. Cependant, un rapport du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT – Institut de technologie du Massachusetts) souligne que le développement de la technologie dans les années à venir pourrait être entravé non pas par des problèmes techniques, mais plutôt par des carences en ressources humaines qualifiées [9]. La formation de nombreux travailleurs aux États-Unis, notamment des femmes et des minorités, est actuellement insuffisante pour répondre aux besoins futurs du marché du travail. Le rapport recommande des incitations fiscales pour les entreprises qui font un effort significatif pour former leur personnel. Cela semble être une tendance assez générale dans les pays développés, même si des différences dans les politiques de formation et d'emploi existent.

En tout état de cause, il n'est pas certain que le travail indépendant soit le meilleur moyen de garantir aux travailleurs un accès efficace à la formation, ni que les entreprises trouvent facilement dans ces circonstances les spécialistes dont elles ont besoin. Quoi qu'il en soit, du point de vue des spécialistes de la santé et de la sécurité au travail, il est évident qu'une formation adaptée au travail effectué constitue une base solide pour développer une politique efficace de prévention des risques professionnels.

DES INÉGALITÉS CROISSANTES ENTRE LES TRAVAILLEURS

L'une des limites de la première étude était son approche générale et interprofessionnelle, alors que la crise pandémique se caractérise par des effets très contrastés selon le secteur d'activité, le profil des entreprises et leur localisation. La qualification des travailleurs est également un facteur qui aurait dû idéalement être davantage pris en compte. Ces lacunes sont dues au délai de réalisation de cette première étude, très court (trois mois), qui n'a pas permis d'approfondir des études sectorielles. Cela peut également s'expliquer par la composition du groupe, dont la majorité des membres provenaient de grandes entreprises, avec un profil plus orienté vers une vision large des questions d'organisation du travail plutôt que vers une vision sectorielle par activité. Lors de la seconde phase, consacrée aux questions de santé et de sécurité au travail, des précisions sectorielles ont été proposées, mais sans chercher à être exhaustives. Il reste donc aux utilisateurs des supports issus de ces travaux à transposer et à adapter les problématiques à leur activité, leur envi-

ronnement... C'est précisément dans ce but que ces deux études ont été réalisées. Ces réflexions gagneront à être menées collectivement, avec d'autres entreprises du même secteur, mais aussi avec les acteurs de leur écosystème : fournisseurs, sous-traitants, collectivités locales... Pour permettre une véritable résilience, la réflexion sur les organisations du travail devra intégrer les questions d'interdépendance et d'interfaces entre acteurs.

L'exemple du secteur de la restauration, particulièrement touché par les mesures sanitaires, illustre la grande hétérogénéité des impacts de cette crise. Cependant, les effets sont très inégaux entre la restauration rapide, qui a pu continuer à fonctionner avec la vente à emporter et les livraisons, et la restauration collective, qui a souvent été fermée dans les entreprises. Les utilisateurs de ces études doivent également considérer l'environnement global, en tenant compte de la dépendance des entreprises les unes par rap-

port aux autres, y compris pour les évolutions à venir dans les cinq prochaines années : la prospective constitue un bon outil à cet effet.

CONCLUSION

Les résultats présentés ici ne sont pas une fin en soi mais plutôt une invitation pour les entreprises à poursuivre la réflexion en adaptant ces résultats au contexte dans lequel elles évoluent. Pour être efficace, cette réflexion doit adopter un des principes de la prospective : la capacité à construire des relations et des interactions entre les différents éléments du contexte tout en estimant le rythme des changements et en liant les évolutions à court, moyen et long terme. Les entreprises doivent aussi être en mesure de réfléchir aux différentes interactions qu'elles entretiennent avec leur écosystème : branche professionnelle, sous-traitants...

Plus généralement, deux éléments semblent avoir fait l'objet d'un

large consensus au cours des deux études :

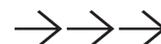
- la crise sanitaire va agir comme un accélérateur de changements souvent initiés ces dernières années : automatisation dans l'industrie comme dans les services, présence d'algorithmes dans les activités de travail, flexibilité des contrats de travail, et, grâce à ces éléments, possible relocalisation dans les pays développés de certaines activités auparavant délocalisées dans des pays à faible coût de main d'œuvre ;

- tous ces changements auront également pour effet d'accélérer l'hybridation de la *gig economy* avec les formes d'entreprises plus traditionnelles. Un certain nombre de fusions, rachats, partenariats, déjà en cours avant la crise sanitaire, se sont accélérés et devraient se poursuivre dans la période post-crise. Les conséquences en termes d'organisation du travail et de risques professionnels pourront être importantes, puisque les modes de fonctionnement sont très différents.

POINTS À RETENIR

- La crise provoquée par la pandémie de Covid-19 a contribué à l'accélération de transformations déjà à l'œuvre dans le monde du travail.
- Les entreprises et les acteurs de la prévention devront être vigilants concernant différents enjeux de prévention mis en évidence dans cette étude.
- Il s'agit notamment d'anticiper, évaluer et prévenir les risques liés à l'accélération du recours aux technologies de l'information et de la communication dans tous les secteurs, y compris les services.
- La flexibilité organisationnelle croissante de la part des entreprises, la diversification des statuts d'emploi, l'augmentation du recours à des contrats moins protecteurs pour les travailleurs, la multiplication des interfaces de travail dans des chaînes de valeur de plus en plus fragmentées sont également des changements à prendre en compte.
- L'un des risques majeurs de ces mutations est l'affaiblissement des collectifs de travail.

BIBLIOGRAPHIE
PAGE SUIVANTE



Conséquences possibles de la crise Covid-19 sur les organisations du travail et les risques professionnels :
une étude prospective

BIBLIOGRAPHIE

- 1 | Crise du Covid-19 : quels scénarios pour les 18 prochains mois ? Futuribles International, 2020 (www.futuribles.com/fr/document/crise-du-covid-19-quels-scenarios-pour-les-18-proc/).
- 2 | MALENFER M, HÉRY M - Livreurs à vélo : la prévention empêchée. Contribution 17 novembre 2021. In: Ubérisation et santé des travailleurs. Analyses pluridisciplinaires du travail de livreur. Colloque 5 et 6 novembre 2021, Palais du Luxembourg. Travailler au Futur (TaF), 2021 (<https://travailleraufutur.fr/uberisation-et-sante-des-travailleurs/>).
- 3 | COSTELLO K, RIMOL M - Gartner Says Worldwide Robotic Process Automation Software Revenue to Reach Nearly \$2 Billion in 2021. STAMFORD, Connecticut, September 21, 2020. Gartner, 2020 (<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-21-gartner-says-worldwide-robotic-process-automation-software-revenue-to-reach-nearly-2-billion-in-2021>).
- 4 | LAMBERTON C, BRIGO D, HOY D - Impact of Robotics, RPA and AI on the Insurance Industry: Challenges and Opportunities. J Financ Perspect. 2017 ; 4 (1) : 8-20.
- 5 | MALENFER M, HÉRY M - Quand la fast fashion devient un problème de santé publique. Travailler au Futur (TaF), 2020 (<https://travailleraufutur.fr/quand-la-fast-fashion-devient-un-probleme-de-sante-publique/>).
- 6 | Report: Boohoo & Covid-19: The people behind the profit. Labour Behind the Label, 2020 (<https://labourbehindthelabel.org/report-boohoo-covid-19-the-people-behind-the-profit/>).
- 7 | LEVITT A - Independent Review into the boohoo Group PLC's Leicester supply chain. 24th september 2020. Boohoo Group PLC, 2020 (<https://www.boohooplc.com/sites/boohoo-corp/files/final-report-open-version-24.9.2020.pdf>).
- 8 | VALENTINE MA, RETELNY D, TO A, RAHMATI N ET AL. - Flash Organizations: Crowdsourcing Complex Work By Structuring Crowds As Organizations. In: CHI'17. Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. Denver Colorado USA. May 6 - 11, 2017. Association for Computing Machinery (ACM), 2017 (<https://dl.acm.org/doi/10.1145/3025453.3025811>).
- 9 | AUTOR D, MINDELL D, REYNOLDS E - The Work of the Future: Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machines. MIT Work of the Future, 2020 (<https://workofthefuture.mit.edu/research-post/the-work-of-the-future-building-better-jobs-in-an-age-of-intelligent-machines/>).