



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Transformations du travail, conditions de travail et protection des actifs

Note Anact – Projet « 2017 – 2027 » de France Stratégie

Coordination : Frédéric DUMALIN, Responsable du département « Etudes, Capitalisation, Prospective » de l'Anact

Contributeurs : Anne Marie Nicot et Vincent Mandinaud, Chargés de mission département « Etudes, Capitalisation, Prospective » de l'Anact

10 mai 2016

SOMMAIRE

1. REGARD SUR DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET LES EVOLUTIONS DES CONDITIONS DE TRAVAIL EN FRANCE DEPUIS 20 ANS.....	4
2. TRANSFORMATIONS EN COURS ET PROTECTION DES ACTIFS.....	11

Après une relative stabilité enregistrée entre 1998 et 2005 les changements organisationnels marquent à nouveau l'actualité économique, organisationnelle et sociale des entreprises avec des effets identifiés en matière d'intensification du travail et de contraintes de rythmes de travail¹.

Le travail change, le travail mute, dans un contexte intra entreprise souvent marqué par des changements techniques et organisationnels, où les enjeux de maîtrise des coûts, de délais, de qualité, d'innovations deviennent chaque jour à la fois plus prégnants et plus difficiles à concilier tant leur articulation ne va pas spontanément de soi.

L'innovation est recherchée quand la conformité aux standards est demandée pour certifier un niveau de qualité défini, limitant ainsi les marges de manœuvre et les possibilités créatives tout en soulignant les enjeux à prendre en compte la diversité des attentes des clients...

Ces transformations sont majoritairement tirées par des enjeux économiques, des enjeux de rationalisation, souvent dans des perspectives de rentabilité à courts termes.

Ces transformations progressives des organisations et du travail ont des incidences sur les conditions de travail - prises au sens de tout ce qui concourt à la réalisation du travail² - avec des effets immédiats ou différés sur la santé des salariés et sur la performance de l'entreprise et participent donc aussi de la prise en compte des enjeux de protection des actifs.

¹ DARES, enquête conditions de travail, 2013

² Activités de travail, organisation du travail, prescription - autonomie et contrôle, moyens et ressources mobilisables (santé physique et psychique, compétences, collectif de travail, ressources matérielles, techniques, organisationnelles), rythmes de travail, environnement de travail, et plus largement tout ce qui concourt à la qualité de vie au travail telle que défini par l'ANI de juillet 2013

1. Regard sur des transformations du travail et les évolutions des conditions de travail en France depuis 20 ans

A l'évidence, le travail et les conditions de sa réalisation continuent de changer, de se transformer. Ces mutations relèvent d'évolutions organisationnelles en partie décrites depuis plus de 20 ans. Plusieurs symptômes observables (épidémies de troubles musculo-squelettiques (TMS) et risques psycho-sociaux (RPS) notamment) nous renseignent sur des conséquences de ces évolutions organisationnelles pour la santé des salariés. L'actuelle crise systémique mondiale peut conduire à réinterroger ces choix organisationnels, leurs effets sur le travail, pour les hommes et les femmes qui le réalisent et pour la société. La réactivation des réflexions et débats portant sur le travail, sur la place du travail, sur la valeur et les valeurs du travail, s'inscrit à présent dans ce contexte nouveau conférant une place renouvelée à la question de l'amélioration des conditions de travail corrélée à celle de la performance durable des organisations.

Ces réflexions ont d'autant plus de résonance qu'il a été montré que la France est l'un des pays européens où l'attachement au travail est le plus élevé et dans le même temps, les français expriment le désir de voir le travail occuper moins de place dans leur vie. En cause, la mauvaise qualité des relations sociales, la dégradation des conditions de travail et la tendance du travail à déborder sur les autres sphères de la vie. La promotion du bien être des salariés constitue un nouveau défi pour l'entreprise³. Au travers du sens du travail bien fait, c'est le contenu du travail autant que ces objectifs qu'il faut mettre en avant, à partir de ce qu'est le travail aujourd'hui. La question du travail redevient un problème central de la société⁴. Aujourd'hui, le travail ne se limite pas à la réalisation d'une liste d'opérations, il suppose la mobilisation pratique de l'intelligence des opérateurs pour faire face aux divers événements et aléas qui caractérisent les situations de travail contemporaines. Les questions alors mobilisées ont trait à la santé, aux compétences et leurs évolutions, aux modalités de maintien dans l'emploi de tous les salariés quelque soit leur âge, à la pertinence et la qualité des biens et des services produits. Il est donc question de production de valeurs pour les individus et la société et question d'organisation du travail.

Depuis les années 70, c'est peu de dire que les modèles organisationnels ont évolués, que les innovations technologiques, organisationnelles, les pratiques managériales ont transformé les organisations et les conditions de la réalisation du travail. Entre 2003 et 2005, 65 % des 13 700 entreprises ayant répondu à l'enquête COI-TIC indiquent qu'elles ont été concernées par un changement d'organisation⁵. Les changements liés à des évolutions techniques et organisationnelles, aux évolutions des technologies de l'information et de la communication (TIC) sont souvent cités pour leur rôle structurant. Bien qu'il n'existe pas de déterminisme technologique ou organisationnel, les réponses à l'enquête COI-TIC indiquent une corrélation entre déploiement des TIC et intensité du travail, prescription, marges de manœuvre, contrôle, interférences entre sphère professionnelle et privée. Les risques générés par les TIC sont étroitement liés au contexte et aux choix organisationnels, à la manière de concevoir les interactions entre TIC et opérateurs ou managers, aux usages qu'il en sera fait⁶.

Les changements multiples d'organisation du travail en entreprise s'inscrivent dans un ensemble de transformations, de « restructurations » qui ne se traduisent pas

³ Le développement personnel des collaborateurs - levier de performance de l'entreprise, Medef, 2009

⁴ Transformations du travail et émancipation, premières journées CGT de la recherche, juillet 2008

⁵ Enquête COI-TIC, Centre d'étude de l'Emploi, 2006

⁶ TIC et conditions de travail, les enseignements de l'enquête COI, Nathalie Greenan et al, CEE juin 2012

nécessairement par des réductions d'activités et d'emplois. Elles conduisent à des remaniements structurels internes et externes à la firme.⁷ Les motivations de ces restructurations font débat : effets de la « financiarisation de l'économie », du pouvoir des marchés financiers dictant des impératifs de rentabilité à court termes pour les uns, concurrence internationale et ouverture des marchés qui s'accompagne de changements de critères de performance (qualité, variété de service, adaptation à la demande) décrits par d'autres, ou encore passage à un « capitalisme cognitif » où la production de connaissances (gage d'innovation) deviendrait le moteur du système productif. Ces réorganisations n'en sont pas moins aujourd'hui devenues quasi-permanentes. Les effets des restructurations organisationnelles sur la santé des salariés sont significatifs aussi bien pour les salariés affectés par les suppressions d'emplois que pour les « survivants », salariés restant dans l'entreprise⁸.

Il est difficile de prétendre à l'exhaustivité pour décrire ces mutations organisationnelles concernant les salariés, les entreprises de toutes tailles, les branches professionnelles et les territoires dans leurs diversités. Au mieux pouvons-nous citer quelques traits récurrents et particulièrement significatifs.

La recherche de flexibilité permet une gestion transférée des incertitudes du marché : flexibilité interne, en appui sur une nouvelle organisation du travail (polyvalence, modulation des horaires de travail, temps partiels majoritairement tenus par des femmes, responsabilisation et autonomie plus grande des salariés, ...); flexibilité externe (externalisation d'activités, recentrage sur le cœur de métier, organisation du travail en réseau permettant de partager les risques ou de reconfigurer les rôles et les places dans la chaîne de valeur avec les partenaires ou les sous-traitants, recours à l'intérim, au travail indépendant...). Ces mouvements complémentaires d'externalisation d'activités et de mise en réseau d'entreprises (entreprises étendues, clusters, districts industriels, aujourd'hui plateformes...), modifient les frontières de l'entreprise qui deviennent ainsi plus poreuses. Le droit commercial prend une place nouvelle dans la gestion de certaines relations de travail. Les effets de ces choix organisationnels en matière de qualité de l'emploi, de statuts, de rémunérations, de possibilités d'accès à la formation, de conditions de travail, sont décrits par de nombreux auteurs depuis 1975⁹.

La dimension « servicielle »¹⁰ de nombreuses activités doit être mentionnée, dans un panorama plus général où le client prend une place nouvelle, participant plus ou moins directement à l'acte de production –co-production- d'un bien ou d'un service. Dans le même temps, de nombreuses entreprises de service et de nombreuses administrations adoptent des modalités et principes d'organisation du travail issus de la sphère industrielle. Les exigences se renforcent en termes de respect de normes standardisées de qualité par l'activation d'un processus certifié, pouvant générer un « conflit de normes ».

Les sources de prescription du travail tendent ainsi à se diversifier : rapport de subordination à l'employeur, respect des règles (plus ou moins précises ou floues) énoncées par la hiérarchie, recherche de la satisfaction du client, prise en compte des exigences du marché pour des résultats économiques à la hauteur des attentes des actionnaires dont les profils évoluent.

Favorisée par le progrès des sciences et des techniques (en particulier des technologies de l'information et de la communication), l'interpénétration entre vie privée et vie professionnelle remet en discussion une des caractéristique longtemp stable du mode de production dans lequel nous vivons, jusqu'alors marqué par une séparation entre la sphère domestique et la sphère professionnelle. L'effacement de cette séparation va de pair avec un changement des conditions et des rythmes de travail.

Au total, « passage » de l'économie de masse à l'économie de variété, innovations techniques et organisationnelles multiples et rapides, irruption du client dans les activités de

⁷ Marie Raveyre, « les restructurations : vers un état d'instabilité durable ? », IRES, 2005

⁸ Thomas Kieselbach (coord) « Santé et restructurations, approches innovantes et recommandations », projet européen HIREs, éditions Reiner Hampp Verlag, Munich, 2009

⁹ Maillard et al, 1979 ; Jacques Magaud, 1975 ; Jacques Freyssinet, 1981

¹⁰ Jean Gadrey, « Le service n'est pas un produit », revue politiques et management public, 1991

travail, flexibilité... les nouvelles organisations, répondant à des exigences de rationalisation, laissent régulièrement aux salariés le soin de coordonner et réguler l'activité, pour atteindre des objectifs ne disant pas grand chose des moyens et méthodes à mobiliser. Responsabilisés, disposant d'une plus grande autonomie relative mais dans un cadre de prescriptions multiples les conduisant à devoir se débrouiller de la « gestion du flou » ou de dilemmes, dans des structures aux frontières poreuses, les salariés parviennent généralement à faire face « aux évènements », mais à quel prix ?

Les liens entre choix organisationnels et conditions de travail sont étroits comme en attestent les résultats de l'enquête réalisée par la fondation de Dublin (Eurofound) en 2005, auprès de 29 680 personnes réparties dans les 27 pays de l'union européenne¹¹. La qualité du travail et de l'emploi varie selon les formes d'organisation du travail : elle est bien meilleure dans les organisations apprenantes que dans les organisations en Lean Production et dans les organisations Tayloriennes¹².

Les caractéristiques sociodémographiques de la population active constituent un autre facteur structurant à prendre en compte pour les années à venir. A titre d'illustration, les salariés âgés de 50 ans en 2017 seront toujours très majoritairement actifs (en emploi ou non) en 2027. Le vieillissement démographique et l'allongement de la durée de vie au travail pose la question de la qualité des conditions de travail en des termes renouvelés pour favoriser le maintien en emploi du plus grand nombre ce qui suppose de travailler sur plusieurs registres favorisant la durabilité : réduction de la pénibilité, tirer partie des acquis de l'expérience et des connaissances acquises en situation de travail, penser les modalités favorisant l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles liées notamment aux évolutions techniques et organisationnelles, permettre de penser sa trajectoire et son parcours professionnel favorisant la santé physique et psychique, la motivation et la productivité.

La note « 2017-2027 : Compétitivité, que reste-t-il à faire ? »¹³ souligne également que les évolutions dans l'organisation de l'entreprise au cours des 20 dernières années ont surtout porté sur des formes de rationalisation visant à améliorer la compétitivité – prix par la réduction des coûts (et notamment les coûts du travail). Des effets de ces choix sont identifiés par les résultats des enquêtes sur les conditions de travail, au niveau national¹⁴ comme européen¹⁵. Ces enquêtes convergent très largement. Nous reprendrons ici quelques résultats de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) car elle a l'avantage de permettre des comparaisons avec nos principaux partenaires économiques.

L'enquête EWCS propose 4 dimensions relatives à la qualité du travail et de l'emploi : Salaires, qualité du contrat de travail, temps de travail et qualité intrinsèque du travail.

Sur les trois premières dimensions, la France se situe dans la moitié des pays européens les mieux placés. C'est par exemple le cas sur la qualité du temps de travail comme le montre le graphique repris ci-dessous.

Qualité du temps de travail

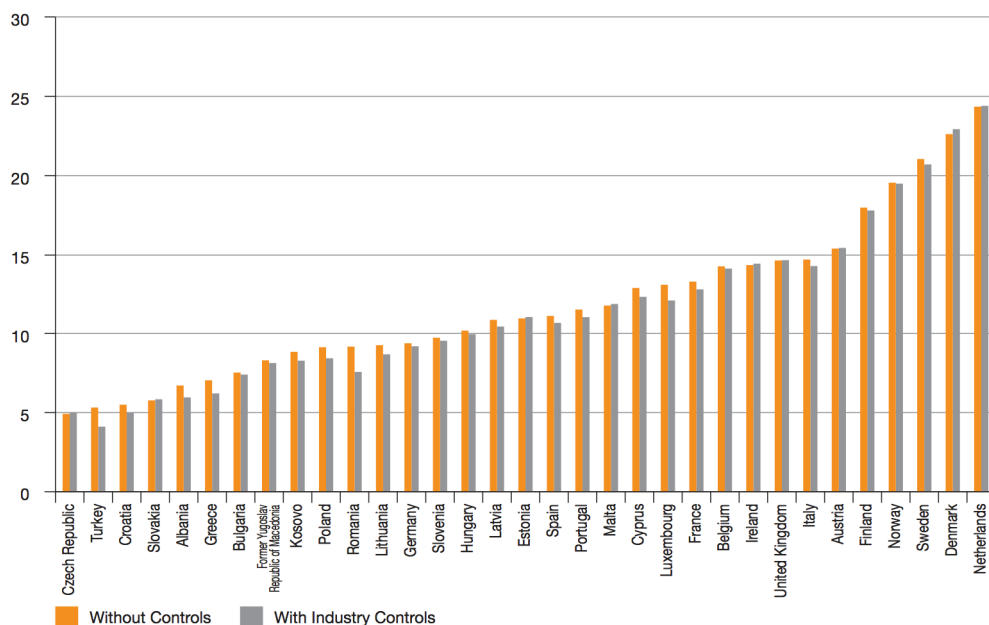
¹¹ Greet Vermeulen, Actes du colloque « regard croisés sur les mutations du travail » en Août 2008, ANACT, 2010

¹² Antoine Valeyre et Edward Lorenz, présentation lors de la conférence « quelle qualité de vie au travail en Europe pour la décennie 2010 ? », organisée par la commission européenne, la fondation européenne et l'ANACT, Lyon, octobre 2008

¹³ Note France Stratégie, 2016

¹⁴ Enquête conditions de travail, enquête Sumer, Dares

¹⁵ Enquête EWCS (European Working Conditions Survey : enquête sur les conditions de travail réalisée auprès des travailleurs salariés et indépendants), Eurofund, 2015



Source : Eurofound (2012b)

La France combine ici des facteurs favorables importants (peu de semaines de plus de 45 heures, ou de journées de plus de 10 heures, moins de travail du soir, de nuit ou du dimanche) et d'autres moins favorables (travail du samedi, travail sur astreinte, variabilité du temps de travail quotidien ou hebdomadaire).

Pour mieux synthétiser les résultats de l'EWCS 2010 sur les sujets relatifs aux conditions de travail, Eurofound a construit un indicateur dit de « qualité intrinsèque du travail¹⁶ » en agrégeant les résultats de l'EWCS sur quatre dimensions :

- l'utilisation des compétences et l'autonomie procédurale dans le travail,
- l'environnement social de travail (soutien des collègues et de la hiérarchie, absence de violence au travail),
- l'environnement physique de travail (expositions à des risques, contraintes posturales)
- l'intensité du travail (travailler rapidement, avec délais courts, etc.)

Concernant **les compétences**, les français ont *moins souvent* :

- l'occasion d'apprendre des choses nouvelles au travail,
- une formation suffisante pour tenir le poste
- accès à la formation continue (dans l'année précédant l'enquête)
- accès à des formations en situation de travail (dans l'année précédant l'enquête).

Concernant **l'autonomie dans la réalisation du travail**, la France fait partie des pays marqués par une baisse sensible de cette autonomie procédurale entre 2005 et 2010. Les résultats de l'enquête nationale française SUMER 2003 et 2010 (Arnaudo et al., 2012) permettent de préciser que le recul de l'autonomie sur cette période concerne principalement les cadres et les professions intermédiaires alors que l'autonomie s'améliore légèrement pour les ouvriers.

Concernant **l'environnement social de travail**, les français sont moins nombreux que l'ensemble des européens à déclarer vivre dans leur travail des rapports sociaux de bonne qualité, notamment avec leur hiérarchie. En effet, si le soutien des collègues est un peu plus faible que dans les autres pays, ce sont surtout les résultats dégradés concernant les

¹⁶ Pour la description complète des données prises en compte avec cet indicateur, cf. Eurofound (2012b) p. 22 à 24

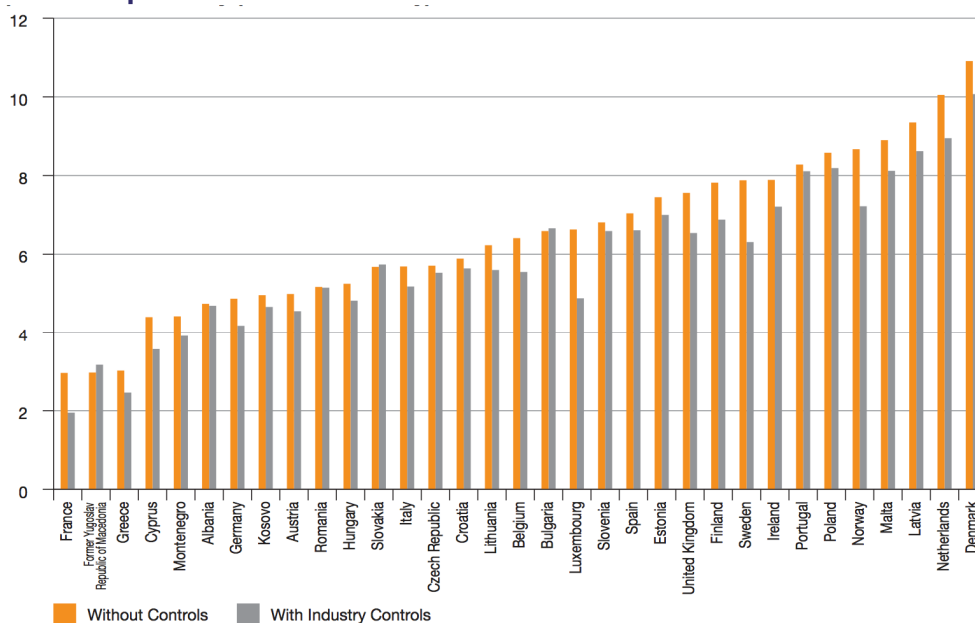
rapports avec la hiérarchie qui distinguent la France. Ils sont plus nombreux que les européens à estimer que « l'organisation pour laquelle ils travaillent ne les motive pas à donner leur meilleure performance professionnelle ».

Les résultats relatifs à l'**environnement physique de travail** (notamment les exposition aux fumées, poussières, solvants, etc.) ne sont pas non plus très bons, et les premiers résultats de l'enquête 2015 ne montrent pas d'amélioration sensible de la situation.

Concernant l'**intensité du travail**, les résultats sont légèrement plus contrastés. Les salariés français sont un peu moins nombreux à déclarer que leur travail implique le respect de normes de qualité précises, une auto-évaluation de la qualité de leur travail et des tâches complexes. Leur rythme de travail dépend plus souvent d'objectifs de production ou de performances à atteindre, sous contrôle direct des managers de proximité, mais dépend aussi de plus en plus des exigences de leurs clients. Leur travail est perçu plus souvent comme étant monotone. Les français sont aussi plus nombreux à déclarer un cumul de plus de trois contraintes temporelles dans leur travail et à avoir un sentiment de pression temporelle dans le travail (interruptions, délais courts, manquer de temps pour réaliser leur travail).

Au final, comme l'indique le graphique reproduit ci-dessous, la France se trouve bien mal placée par rapport à ses voisins européens sur l'indicateur synthétique de « qualité intrinsèque du travail ».

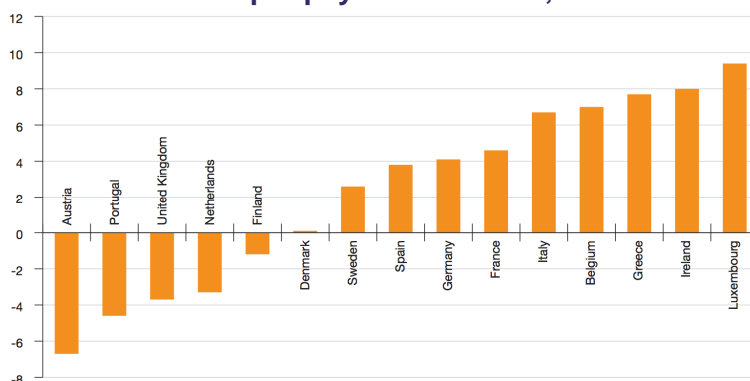
Qualité intrinsèque du travail



Source : Eurofound (2012b)

Les piètres performances de la France en termes de qualité intrinsèque du travail sont en partie le résultat d'évolutions défavorables au cours des 20 dernières années, sur les différentes dimensions mesurées dans les enquêtes sur la période. Il s'agit en particulier de l'augmentation de l'intensité du travail et de dégradation de la qualité de l'environnement physique de travail (investissements insuffisants en nouveaux équipements de production ou de protection collective, expositions à de nouvelles substances, etc.), ainsi que, dans une moindre mesure l'utilisation des compétences et l'autonomie au travail comme le montrent les graphiques ci-dessous.

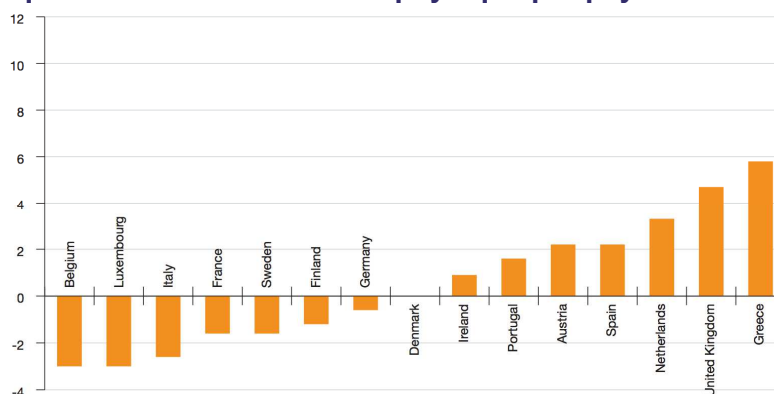
Evolution de l'intensité du travail par pays dans l'EU15, 1995-2010



Différences en moyenne entre 1995 et 2010

Source : Eurofound (2012b)

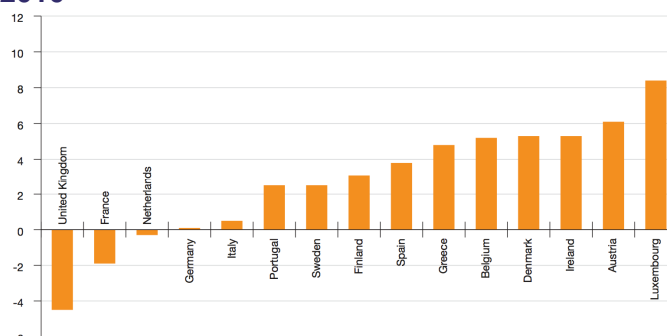
Evolution de la qualité de l'environnement physique par pays dans l'EU15, 1995-2010



Différences en moyenne entre 1995 et 2010

Source : Eurofound (2012b)

Evolution de l'utilisation des compétences et de l'autonomie dans le travail par pays dans l'EU15, 1995-2010



Différences en moyenne entre 1995 et 2010

Source : Eurofound (2012b)

Ces résultats statistiques sont assez convergents avec les évolutions des demandes d'appuis adressées au réseau Anact-Aract sur cette période. Les problématiques potentiellement liées à des phénomènes d'intensification du travail ont été très présentes :

- demandes portant sur des questions de santé : TMS puis RPS symptômes de dysfonctionnements sociaux organisationnels plus régulièrement mentionnés

- demandes portant plus directement sur des questions liées à l'organisation du travail ou des dysfonctionnements organisationnels : pénibilité, problèmes de management, charge de travail, absentéisme, conciliation entre organisations en Lean et santé au travail, lien entre qualité de vie au travail - santé des salariés et des entreprises dans le secteur privé, liens entre RPS - QVT et qualité de service dans le secteur public.

Ces résultats questionnent et méritent d'être mis en rapport avec les évolutions en cours de la population au travail : vieillissement liés à des phénomènes sociodémographiques et allongement de la durée du travail.

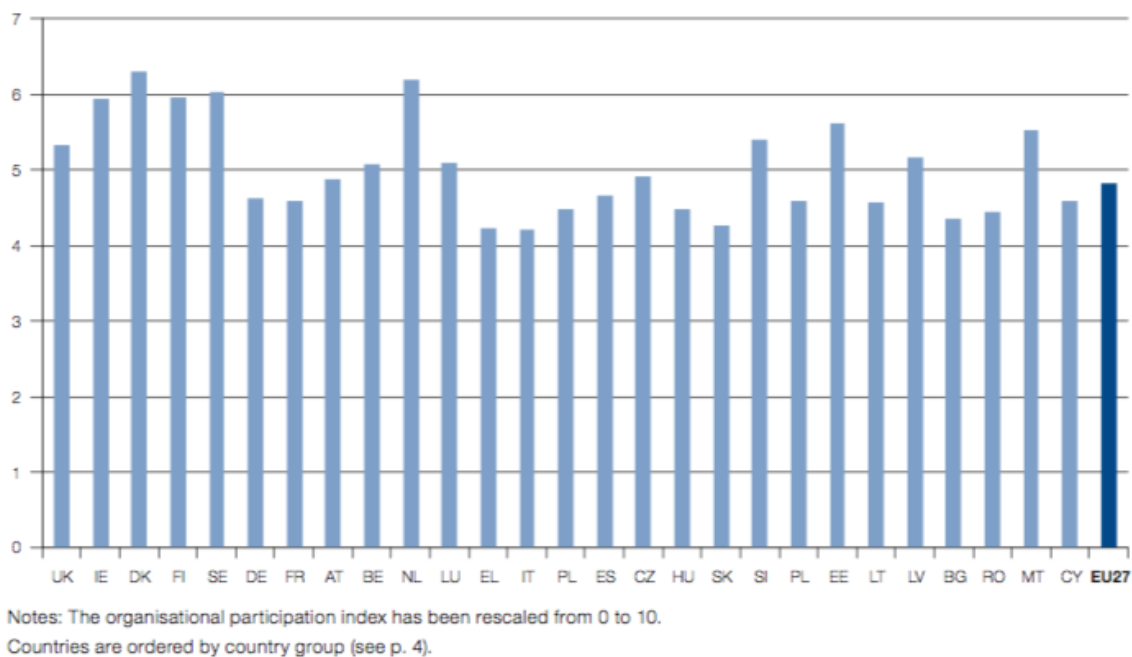
Dans l'EWCS, si les travailleurs âgés de plus de 50 ans font état qu'ils disposent d'une plus grande latitude professionnelle et d'une plus grande liberté d'appliquer leurs propres idées que les autres salariés, ils font aussi part d'un moins grand nombre de possibilités d'apprentissage et d'accès à la formation, d'un soutien moindre de la part de leurs collègues et de leur hiérarchie. Les hommes, en particulier, signalent un déclin des perspectives de carrière. La France fait partie des pays pour lesquels le sentiment de ne pas pouvoir faire le même travail à 60 ans est assez étroitement corrélé au niveau d'insatisfaction des seniors sur leurs conditions de travail.

La question de l'allongement des carrières croise donc directement la question des conditions de travail tout au long de la vie. Or, malgré les différentes mesures réglementaires prises en complément des réformes des retraites, peu d'entreprises se sont réellement mobilisées sur cet enjeu. Ainsi, une étude Anact réalisée pour la CFDT, sur la mise en œuvre de l'obligation de négocier la prévention de la pénibilité prévue par la loi de réforme des retraites de 2010, montre qu'au niveau des entreprises, les accords négociés ne traduisent pas systématiquement une prise en charge effective de la pénibilité et des enjeux de sa réduction. C'est la voie du « conformisme » qui semble être la plus fréquemment empruntée, les entreprises mettant alors leur énergie au service de la mise en conformité sans véritable compréhension du problème que tend à réduire leur plan d'action. Les entreprises qui s'engagent plus fortement sont celles qui souhaitent faire de cette obligation l'opportunité de répondre « par le haut » aux problématiques qu'elles rencontrent : maintien en emploi et développement des compétences.

Les travaux à partir de l'EWCS abordent enfin une question qui nous paraît particulièrement importante au regard des enjeux de compétitivité pour la France, notamment dans le contexte de développement des nouveaux modèles d'affaires portés par les outils numériques. Il s'agit de la possibilité donnée aux salariés de pouvoir s'impliquer dans la réflexion sur l'organisation de leur travail.

Sur la participation organisationnelle (possibilité pour les salariés d'influer sur la manière dont leur travail est organisé), les résultats français (EWCS 2010) sont assez moyens, proches de l'Allemagne mais assez éloignés des pays nordiques, des Pays-Bas ou anglo-saxons, comme le montre le graphique ci-dessous.

Indice de participation organisationnelle



Source : Eurofound (2013)

Cette évolution est d'autant plus problématique que les travaux d'Eurofound montrent qu'il existe un lien étroit entre le niveau d'implication des salariés et :

- les possibilités d'apprentissage formel et informel sur le lieu de travail,
- la motivation des salariés quant à leur investissement au travail et dans l'ensemble de l'organisation,
- et la qualité des conditions de travail (risques physiques, psychiques, etc.).

2. Transformations en cours et protection des actifs

Pour la période qui s'ouvre et pour ce qui concerne en particulier le monde du travail, des évolutions importantes auront trait à nouveau en particulier à deux dimensions fortement corrélées : les poursuites des transformations multiformes découlant de l'utilisation des potentialités issues des évolutions des technologies numériques, la poursuite des transformations organisationnelles.

Comme le suggérait de manière illustrée le numéro du journal de l'Anact titré « Le travail en 2053 »¹⁷ ou encore les travaux réalisés par Aravis (Aract Rhône Alpes) « Quel travail dans 20 ans ? »¹⁸, il n'y a pas plus de déterminisme technologique que de déterminisme organisationnel. Les conséquences de ces transformations ne sont pas pré-écrites, elles auront cependant des effets fortement structurants pour la santé des salariés (santé physique et psychique, trajectoires et parcours professionnels, protections contre les risques), des entreprises (organisation, positionnement dans la chaîne de valeur, performance dans un monde en transformations), de la société (place du travail, évolution puis usage et répartition de la valeur créée, évolution des droits sociaux, dans une réalité mondiale profondément transformée). Pas de déterminisme donc, mais une très forte corrélation entre choix organisationnels, capacité à tirer partie des potentialités ouvertes par les évolutions technologiques, santé des individus et des entreprises.

¹⁷ « Travail et Changement » N°352, « Le travail en 2053 », Anact 2013, www.anact.fr

¹⁸ Aravis, Quel travail dans 20 ans ? 2010 www.queiltravaildans20ans.com

Les progrès des sciences et des techniques seront-ils synonymes d'un renforcement de la prescription et de la standardisation des modalités opératoire attendues de ceux qui réalisent les activités de travail (qu'ils soient salariés, indépendants, clients), et d'un renforcement des modalités de contrôle sur des activités de travail qui se transforment dans la majorité des secteurs d'activité ? Cette optique s'accorde avec des choix organisationnels plutôt orientés vers la poursuite de la rationalisation pour exister dans un environnement concurrentiel dynamique mais peuvent ne pas être des plus efficaces en termes d'innovation ou dans la durée.

Ou bien ces progrès des sciences et des techniques vont-ils favoriser une plus grande autonomie des opérateurs (qu'ils soient salariés, indépendants ou clients), une reconfigurations des collectifs de travail dans une perspective collaborative intra et hors des entreprises, pouvant aller jusqu'à modifier bien des repères sur les dimensions spatiales, temporelles, managériales et organisationnelles du travail ? Cette optique est-elle efficace dans tous les secteurs ? Quels effets sur l'organisation de la société et les droits sociaux ?

Ces deux tendances ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Elles vont probablement s'appareiller selon des modalités distinctes en fonction des secteurs professionnels ou de la place de l'entreprise au sein de la chaîne de valeur.

Toujours est-il que ces transformations numériques et organisationnelles produiront de nouveaux effets économiques, écologiques, sociaux et sociétaux qu'il convient sans doute de considérer. Un des défis pour la sphère du monde du travail sera alors probablement de permettre à chacun de trouver sa place, de permettre aux jeunes comme aux plus âgés d'être prémunis de la précarité, préservés des risques professionnels, avec la capacité d'accéder, d'évoluer et de pouvoir rester actifs dans cet environnement en transformation.

La transformation numérique de l'économie interroge donc le monde du travail dans ses fondamentaux. Pour certains¹⁹, la transition numérique constitue une troisième révolution industrielle déjà en marche, en ce qu'elle induit un changement de paradigme dans l'appréhension du rôle du travail dans la création de valeur, qu'elle installe de nouvelles règles pour le monde industriel et qu'elle annonce de grandes transformations en matière de protection sociale. Pour d'autres²⁰, l'automatisation "nouvelle génération" aura pour conséquence une destruction massive d'emplois non pas seulement « mécaniques », mais constitue dans le même temps une occasion de « ré-inventer » le travail en déployant les ressorts de « l'économie collaborative », pour sortir de « l'économie de l'incurie » et éviter que les nouvelles technologies ne deviennent les instruments d'une « prétéarisation » généralisée. Certains secteurs sont aujourd'hui plus impactés que d'autres : commerce, logistique, etc. Mais aucun ne semble devoir échapper aux nouvelles règles du nouveau monde industriel, et à la transformation induite des collectifs de travail et des pratiques sociales afférentes. Foyer de changements socio-organisationnels le numérique impacte déjà largement les manières de travailler et les façons d'organiser, de manager, de prescrire, de réguler, de dialoguer, de coopérer, ou encore de s'engager dans le travail. Pour construire une véritable grammaire du succès²¹ dans les nouveaux cadres qui se dessinent, il s'agit aussi d'apprendre à en tirer partie du point de vue des conditions de travail. Dans cette perspective, trois dimensions sont identifiées par la littérature²² ou à la faveur des travaux du réseau Anact Aract qui méritent sans doute une attention particulière.

Première dimension, dans un environnement mondial profondément transformé, à la recherche d'une plus grande compétitivité - en particulier sur le versant de la compétitivité prix - un processus profond de **transformation des organisations à des fins de**

¹⁹ Nicolas Colin, Henri Verdier, *L'âge de la multitude, Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 2012

²⁰ Bernard Stiegler, *La société automatique*, Fayard, 2015

²¹ Philippe Lemoine, *La nouvelle grammaire du succès. La transformation numérique de l'économie française*, La documentation française, 2014

²² Tristan Klein, Daniel Ratier (coord.), *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, La documentation française, 2012
Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet, Frédéric Moatty, Jérémie Rosanvalon, *TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI*, CEE Editions, 2012

rationalisation du travail est décrit dans plusieurs secteurs économiques avec des effets en matière d'intensification et de densification du travail. Du point de vue des conditions de travail, comme vu plus haut, les effets sont décrits par différentes études françaises et européennes²³. Ces transformations généralement pensées à des fins de réduction de consommations de ressources et d'accélération des rythmes de production via des process standardisés peuvent cependant à la fois fluidifier ou perturber les rythmes de travail, réduire certaines pénibilités ou accroître la charge de travail, simplifier le travail ou le complexifier par ajouts de contraintes et surcharge d'informations. Beaucoup dépendra donc de la manière de penser et de développer ces processus, de la prise en compte des effets en situations réelles de travail.

Les travaux réalisés sur l'hyper-rationalisation du travail invitent à prendre garde aux formes de « travail intenable » qui se déploient. En cause l'augmentation des cadences pour suivre le rythme de la machine ici ou encore la recherche de la réduction des délais de réponse du « facteur humain » avec réduction des marges de manoeuvre dans d'autres secteurs, comme autant de mécanismes générateurs de potentiels troubles musculo-squelettiques (TMS). En cause aussi les conflits de critères entre la représentation qu'ont les salariés du travail bien fait et les exigences standardisées ou de flexibilité énoncées pour répondre aux exigences liées à la représentation des besoins du marché, conflits pouvant trouver une traduction en terme de risques psychosociaux (RPS). A cette intensification du travail s'adjoint aussi régulièrement, pour les salariés comme pour les managers, un effet de densification de la charge de travail résultant des pratiques de reporting d'activité et de traçabilité des process produit/métier qui paradoxalement conduisent à perturber le travail et à le rendre moins visible, en le détachant de ses conditions de réalisation concrète par sa mise en indicateurs. Ces mécanismes observables en entreprises sont décrits comme participant à l'extension de la problématique de l'épuisement professionnel, générant absentéisme, désorganisation des collectifs de travail, coûts liés aux éventuels remplacements et aux effets en matière de délais de production ou de qualité des biens et des services produits.

Si elles traduisent des finalités socio-économiques et concrétisent des orientations managériales qui peuvent se caractériser par la recherche de gains de productivité, les technologies numériques recèlent également une puissance de transformation des pratiques sociales à la hauteur des enjeux stratégiques que sont l'innovation et la qualité de vie au travail. Comme le montrent les travaux réalisés en entreprises, la logique d'automatisation optimisée, pensée loin du terrain et livrée clef en main, appliquée d'en haut sans tenir compte du travail réel et des conditions d'usage en situation normale et en mode dégradé (événements, aléas) rencontrent bien des limites à l'épreuve de la vie.

L'émergence de processus de conception orientés usages qui intègrent en amont ces préoccupations, et qui permettent de revisiter les processus de décision et d'animer utilement le dialogue professionnel et le dialogue social dans les entreprises, peuvent être soutenues par des méthodes collaboratives et appuyées par des technologies de simulation dont on peut espérer le déploiement à travers les « usines du futur » par exemple. Elles pourraient ainsi servir d'appui pour l'encadrement de discussions et de controverses nécessaires sur la qualité du travail et les schémas d'organisation impactés par des projets d'investissement. Elles constitueraient du même coup un levier puissant pour réguler l'incertitude générée, développer une culture à la fois critique et constructive des technologies et des modes d'organisation auxquels elles sont associées et ainsi améliorer la construction de diagnostics partagés sur les besoins et les enjeux d'investissement. Elles favorisent alors le développement de capacités de formalisation de la réflexion tenant compte du réel au travail, favorisent l'appropriation des nouveaux possibles technologiques et de nouvelles compétences, s'inscrit dans une logique à la fois formative et d'organisation apprenante si utile pour l'innovation et la qualité de vie au travail.

²³ Cf. supra, résultats études Eurofound EWCS, 2015

Seconde dimension, avec la dé/re-matérialisation, la dé/re-synchronisation et la traçabilité rendue possible par les outils de la transition numérique, ce sont les principes de **subordination et de coopération** qui sont de nouveau questionnés. Avec eux ce sont les questions relatives à l'autonomie, au contrôle, à l'engagement et à la contribution qui doivent faire l'objet d'une attention renouvelée à des fins de performance collective et de modalités favorables à la santé des personnes et des organisations.

La transition numérique a aussi comme corolaire le développement de nouvelles formes d'entrepreneuriat qui marquent la fin d'une époque : celle de la seule production et consommation de masse dont le salariat constituait l'un des piliers économiques et sociaux. De nouvelles formes d'emplois se développent qui touchent aux statuts, à la protection des actifs et aux conditions dans lesquelles s'exerce l'activité. L'extension du régime de la prestation de services à travers la démultiplication d' « entrepreneurs de soi », même si elle reste pour l'heure encore relativement limitée en France, conduit à sortir des cadres juridiques propres au code du travail. Certains vont jusqu'à promouvoir une nouvelle relation au travail, une forme de travail-militant pour se défaire de cadres qu'ils jugent inappropriés pour mettre en œuvre leurs compétences, accomplir leurs projets en harmonie avec leur identité. Beaucoup plus répandues, les évolutions des relations clients / fournisseurs ou donneur d'ordre / sous traitants avec une nouvelle répartition des rôles sur la chaîne de valeur introduisent une réalité organisationnelle renouvelée. Des plateformes se créent qui ne font pas disparaître le travail « traditionnel » ni les investissements nécessaires pour sa réalisation : il y a toujours du personnel dans les chambres d'hôtels ou des opérateurs pour assurer les opérations de manutentions dans les entrepôts logistiques par exemple. Par contre elles mettent en place un nouveau modèle d'affaire, basé sur des outils et algorithmes performants permettant de prendre la main sur la relation au client, s'assurant ainsi une place difficilement contournable pour les autres acteurs, leur permettant alors de capter une partie de la valeur produite. Ces stratégies favorisent de nouvelles modalités relationnelles entre tous les acteurs concernés (entreprises parties prenantes de la chaîne de valeur, clients, salariés) dans lesquelles le droit commercial dispute souvent la primauté au code du travail.

La relation de subordination évolue donc, n'est alors plus exclusivement attachée au contrat de travail. Mais les relations de domination et de dépendance ne disparaissent pas pour autant, les questions relatives à la rémunération du travail (qui n'est plus seulement un travail salarié, mais aussi celui réalisé par un sous-traitant voire un client) reste posée et les conditions de réalisation de l'activité n'en sortent pas nécessairement améliorées. Au contraire, elles peuvent être vues plus facilement comme une variable d'ajustement pour s'adapter à l'intensité concurrentielle de certains marchés. La question des filets protecteurs est alors soulevée. La transition est numérique certes, mais elle est aussi juridique et culturelle.

Au titre des nouvelles « coopérations » affectant les conditions de réalisation du travail, il convient aussi d'évoquer la question des interfaces-homme-machine (IHM) qui peuvent faciliter le travail ou au contraire le compliquer si elles ne prennent pas suffisamment en compte les caractéristiques des activités concernées.

La question de savoir qui de la machine ou de l'Homme sert l'autre se pose en des termes renouvelés. Une approche globale de cette question permet sans conteste de retenir que les progrès des sciences et des techniques permettent de nouvelles avancées utiles dans de très nombreux domaines. Pris à l'échelle d'un secteur professionnel, d'une entreprise ou d'un poste de travail, la réponse n'est peut-être pas toujours aussi évidente. La robotique peut par exemple contribuer à réduire la pénibilité sur un poste de travail mais peut aussi être utilisée pour imposer des cadences intenable aux opérateurs servant le robot. La cobotique et les exosquelettes peuvent permettre de réaliser avec moins d'effort des activités mobilisant la force de la machine, la précision et l'intelligence des opérateurs mais peut aussi conduire à une demande de production à cadence renforcée. L'économie dite collaborative peut favoriser des interactions nouvelles (hommes, organisations, algorithmes

ou API) facteur d'innovations socialement utiles mais peut aussi affaiblir les opérateurs de prestations finales de service ici, réduire à peu de choses les droits sociaux censés assurés une certaine équité concurrentielle et sociale ailleurs.

Le rapport aux IHM et plus globalement aux technologies numériques peuvent aussi se révéler être un objet de lutte et de compétition entre salariés pour réinstaller des hiérarchies dans les collectifs de travail. L'accès à tel ou tel procédé, à telle ou telle information, l'acquisition de tel ou tel savoir, telle compétence ou savoir-faire n'est pas neutre. Il peut donner lieu à la mise en place de systèmes d'action concrets qui transforment la relation de coopération entre collègues en une forme de « coopération » ou encore de relation interne de type « client-fournisseur », et ainsi soutenir de nouvelles formes de rationalisation du travail qui à leur tour peuvent empêcher un travail de qualité pour une partie des membres du collectif de travail.

La question de l'organisation, du management et de la gestion du travail, de l'information, des ressources, des clients ou des collaborateurs se pose de manière renouvelée. Le référentiel managérial classique assis sur l'autorité, le contrôle et la proximité est pour partie remis en cause à travers cette transition numérique qui réorganise la distribution de l'expertise en proposant des accès facilités à des sources de savoirs que recèlent notamment les réseaux. Ce faisant le management classique peut se sentir dépossédé des leviers qui lui assuraient jusqu'ici légitimité et autorité, tout en étant plus que jamais absorbé par le poids du reporting, de la gestion de l'information et de la régulation d'activité en proximité. Les rapports à l'autonomie et au contrôle peuvent s'en trouver largement impactés : soit par des prescriptions automatisées et des modalités de traçabilité et de surveillance accrues, soit par des formes d'autonomie qui confinent à l'hyper-responsabilisation et à la personnalisation de l'expertise. Les méthodes et outils collaboratifs peuvent soutenir ces processus de régulation et de partage de l'information et des connaissances. Mais gare au trompe-l'œil d'un management virtuel et au risque d'infobésité qu'ils sont pourtant censés réduire. Ils ne remplaceront pas la nécessaire discussion sur le travail à réaliser, les ajustements entre les acteurs soutenus par une nouvelle façon de penser le management : un management moins orienté selon un modèle de type prescription standardisée et contrôle, plus orienté vers la facilitation et l'organisation du travail et des ajustements.

Enfin, troisième dimension, parce que les unités de temps, de lieu et d'action éclatent sous le feu croisé de cette transition numérique et de la montée de l'individualisation des rapports sociaux au travail, les frontières du travail se dé/recomposent. **Des nouvelles relations entre les espaces et les temps sociaux** semblent donc s'installer, sans pour autant que celles-ci soient toujours bien comprises, régulées et négociées.

Par la démultiplication des ordinateurs portables, des tablettes et des smartphones, par l'augmentation des capacités de connexion sur le Web et de stockage dans le Cloud, par le déploiement d'imprimantes 3D, la transition numérique a aussi pour corollaire de mettre à mal les unités de lieu, de temps et d'action caractéristiques d'un mode de production classique.

La première des conséquences est la transformation des lieux de travail. Marqueur symbolique de cette tendance qui appelle à la régulation et la négociation, le télétravail est devenu un objet du dialogue social dans les entreprises et dans le cadre des discussions vers des accords sur la qualité de vie au travail (QVT) dans les entreprises et au niveau national, dans le secteur privé comme dans la fonction publique. Contribuant à établir de nouveaux compromis spatio-temporel entre vie professionnelle et vie privée, le télétravail soulève les problématiques du brouillage des frontières entre sphères professionnelle et privée, de la responsabilité de l'employeur en matière de conditions de travail des télétravailleurs, de l'individualisation du travail et de la recombinaison des collectifs. Pour

autant, il n'épuise pas la question du travail hors les murs et les cadres ordinaires de l'entreprise tant se sont notamment développées des pratiques nomades. Le travail en réseau, dans des collectifs étendus, participe de manière active à cette recomposition des lieux, des temps et des modalités de travail. Mais il ne s'y réduit pas non plus. Au delà des télécentres qui peuvent être des alternatives à l'isolement en permettant de désenclaver certaines zones et de limiter des émissions de carbone liées aux déplacements domicile-travail, émergent des espaces de co-working ou des professionnels de différents horizons peuvent minimiser les coûts d'installation en mutualisant des infrastructures et des fonctions supports, partager les pratiques, coopérer de manière plus horizontale et valoriser des espaces d'opportunité.

Le développement de ces diverses formes de travail nomade produisent des effets contrastés : une grande flexibilité et une grande autonomie, des gains d'efficacité personnelle, un développement des compétences dans le domaine des TIC, une amélioration des processus de communication et de collaboration d'une part, mais aussi un rémunération d'avantage basée sur les résultats, des systèmes de contrôle du travail plus sophistiqués, une surcharge d'information et un isolement social, le stress de l'auto-organisation, un brouillage des frontières entre la sphère domestique et la sphère professionnelle, des risques de manques en matière de coordination, une disponibilité potentielle permanente, l'externalisation de la responsabilité de l'employeur²⁴.

De nouvelles manières de re-spatialiser, d'établir et d'organiser le travail, tant pour les salariés que pour les entrepreneurs, foisonnent. Et si le développement des Fablabs laisse imaginer des relocalisations de capacités de production (en particulier avec des fablabs mobiles), la transition numérique impacte aussi les lieux de travail plus traditionnels que sont l'usine, l'atelier, le bureau, l'entrepôt ou le chantier. Par exemple, ainsi que le montrent les résultats du projet « Surveiller et Prévenir » porté par le CEA au delà de l'automatisation et de la cobotisation, la prolifération de puces et de capteurs dans ces lieux de travail permet de réaménager les espaces et les process, et d'envisager concrètement des gains notables en matière de productivité au travail et de sécurité au travail. Le développement ergonomique d'un environnement de travail intelligent, minimisant l'empêchement et optimisant la réalisation, pourrait consolider cette tendance et venir renforcer des dispositifs de prévention des risques et de protection de la santé au travail au proposant des équipements mieux adaptés pour développer la santé physique et mentale des individus au travail.

Mais si la transition numérique transforme l'inscription territoriale du travail, elle pose la question des limites socialement acceptables à la colonisation de la sphère privée. En effet, au delà d'une certaine forme de réimplantation du travail dans la sphère domestique, c'est aussi les questions de la surmobilisation de la subjectivité, de la publicisation de l'image de soi, du profilage des individus et de la confidentialité des données personnelles comme professionnelles qui se trouvent posées à travers les problématiques du droit à la déconnexion, du droit à l'oubli et du droit au respect de la vie privée. Ainsi, au delà du management de production, c'est bien à la fois le management et la protection des données productives de valeur et le management de l'ensemble du process RH qui se trouvent impactés. Les nouvelles pratiques devront être discutées, négociées, encadrées. Car les formes d'externalisation du travail et de la création de valeur associées au développement de la société numérique appellent réflexivement à une internalisation des risques et des opportunités pour les entreprises et les organisations de travail actuelles.

L'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (EU-OSHA, 2015) dresse une liste extensive des risques encourus pour la santé et la sécurité par le développement de l'externalisation du travail. Les auteurs distinguent les risques physiques liés au travail en

²⁴ Gérard Valenduc et Patricia Vendramin, *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI working papers, 2016

ligne (travail sur écran, ergonomie, stress, etc.) et ceux liés au travail hors ligne organisé via des plateformes et donc plus invisible (conduire un taxi, gérer des clients agressifs, etc.). Les principaux risques spécifiques à ces nouvelles modalités de travail portent sur :

- L'insuffisance de formation,
- L'insuffisance de qualification,
- L'insuffisance de connaissance de la réglementation,
- L'insuffisance de clarté dans la prescription (pouvant aboutir à des conflits avec les clients),
- L'insuffisance d'équipements de sécurité,
- La pression temporelle liées aux délais courts,
- Les distractions (alertes de la plateforme, per exemple) qui peuvent conduire à des erreurs,
- Les longues journées de travail (la réglementation dans les transport en commun de voyageurs répondent au moins autant à des enjeux de sécurité pour les clients que pour les travailleurs)
- Le stress lié à la précarité de l'emploi,
- La pression liée aux notations (et à l'opacité des algorithmes de calcul du prix de la prestation),
- Ainsi que l'ensemble des risques habituellement liés aux activités exercées.

Le rapport sur l'impact social des technologies de l'information réalisé en 2010 pour la Commission Européenne (Nett et al. 2010), souligne pour sa part que les effets des changements technologiques sont complexes à appréhender, et leurs effets sur le travail sont ambivalents. Car, outre les effets des TIC, les réalités du travail sont sensibles à l'influence de nombreux autres facteurs comme les fluctuations de croissance et l'évolution du commerce mondial, mais aussi des facteurs sociaux et culturels comme les caractéristiques de la population active (niveaux de formation, âge, mixité, etc.), la place du travail dans les identités sociales, les conditions d'articulations entre les différents domaines de la vie, etc.

Pour chacune des dimensions évoquées plus haut, si la transition numérique impacte (certes de manière irrégulière) les conditions de travail dans les entreprises et bien au-delà, elle s'incarne aussi dans de nouveaux usages professionnels et institutionnels en matière de prévention des risques professionnels, d'amélioration des conditions de travail et de promotion de la qualité de vie au travail.

Par exemple, des procédés de simulation ou de datavisualisation peuvent s'avérer très utiles pour permettre une prise en compte des réalités de futures situations de travail dans la conception d'infrastructures, d'équipements, d'organisations et ainsi soutenir la pertinence et la performance de projets d'investissement ou de plans d'action dans les entreprises et les territoires. Ils peuvent faciliter l'identification de situations critiques, renforcer la coordination entre les parties prenantes, et équiper utilement des formes renouvelées de dialogue professionnel, social ou encore territorial.

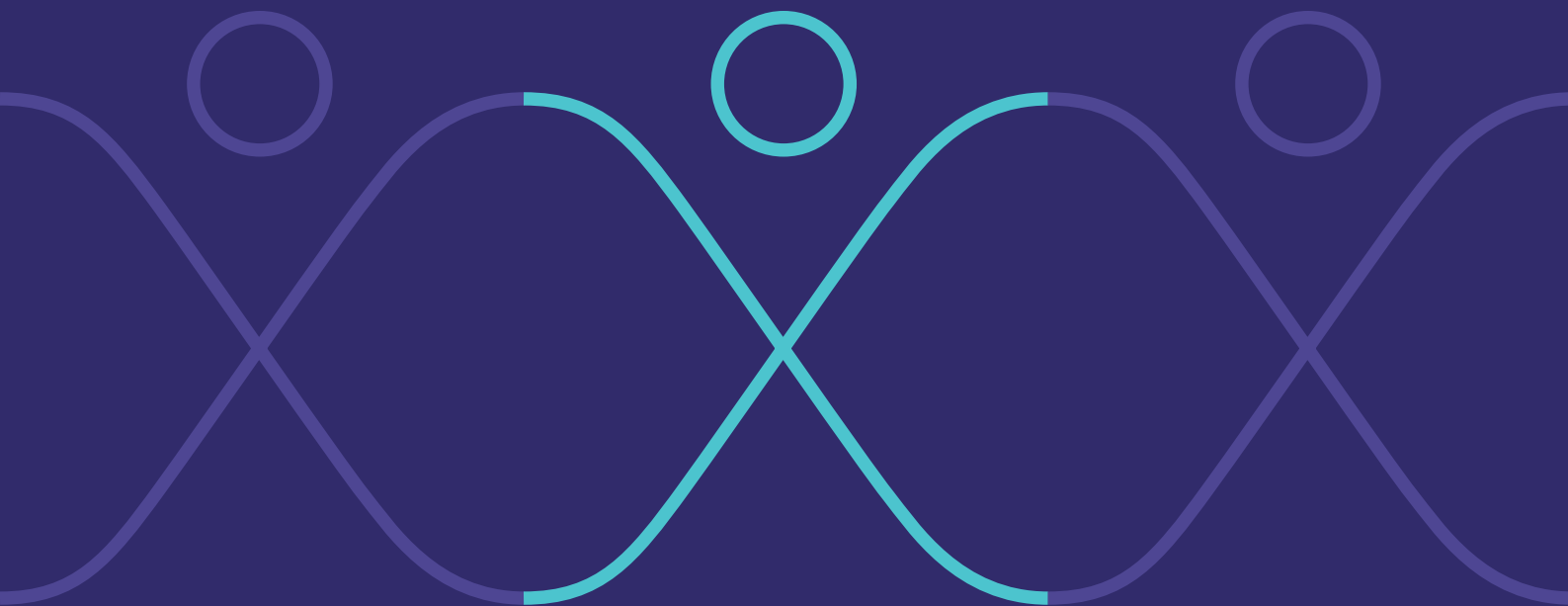
Les modules e-learning, les « serious games », les mooc et les réseaux sociaux peuvent aussi être considérés et envisagés comme des supports plus adaptables et ajustables pour une meilleure sensibilisation des managers et décideurs quant à la contribution essentielle du travail à la production de valeur (au niveau de l'entreprise, d'une branche, d'un territoire), par conséquent les enjeux à favoriser l'essor d'une culture de la prévention/promotion de la santé au travail à tous les étages des organisations, l'enjeu à penser autrement l'organisation permettant la réalisation d'un travail de qualité à des fins de performance technique, économique, sociale et écologique.

La transition numérique bouscule donc les cadres établis tant du côté des salariés que du côté du management ou de la direction des entreprises. Notamment en ce qu'elle impacte les manières d'organiser, de manager et de réaliser un travail de qualité, en même temps

qu'elle transforme les lieux, les espaces, les temps et les rythmes de travail. Dans le cadre de cette évolutions, ce sont les gestes, les activités, mais aussi les contextes, les contenus, les organisations, les compétences mobilisées et les collectifs de travail qui se transforment et qui appellent à la réflexivité sur les dynamiques de détérioration /amélioration des conditions de travail et de la performance durable des entreprises.



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL



LE RÉSEAU