



**l'Assurance  
Maladie**  
RISQUES PROFESSIONNELS  
Agir ensemble, protéger chacun



# Le Travail en 2040

Modalités de pilotage,  
enjeux de santé et sécurité au travail

© INRS 2023

Conception graphique : Opixido

Mise en page : Mathilde Cocquelin

Infographies : ROKOVOKO

# Sommaire

Introduction .....	5
Piloteage des activités de travail, de quoi parle-t-on ? .....	6
Méthodologie suivie .....	7
Contributeurs .....	10
Composante 1 : Analyse prospective .....	13
Un siècle d'évolution des modalités de pilotage de travail .....	15
Entretien avec Suzy Canivenc .....	16
Les entreprises face aux mutations de leur environnement .....	24
Les dynamiques à l'œuvre .....	25
Points clés issus de la phase d'analyse prospective .....	26
Composante 2 : Cahier de design fiction, « Travailler en 2040 » .....	31
Entretien avec Pierre-Antoine Marti .....	33
Cahier de design fiction : le travail en 2040 .....	36
Recouvrement des variables externes et des dynamiques du travail .....	63
Atelier de design fiction avec des étudiants .....	64
Composante 3 : Enjeux en santé et sécurité au travail .....	67
Entretien avec Thomas Coutrot .....	69
Synthèse des enjeux de S&ST issus des ateliers .....	72
Messages clés .....	78
Annexes .....	81
Évolutions des modalités de pilotage : les dynamiques à l'œuvre .....	84
Travail à distance .....	84
Temps, durée et moments de travail .....	88
Informatisation des processus : des premiers ERP au management algorithmique .....	91
Statuts d'emploi .....	94
Lieux de travail .....	98
Dialogue social et dialogue professionnel .....	102
Plateformisation .....	107
Modalités de communication via les technologies d'information et de la communication (TIC) .....	110
Pilotage industriel .....	113
Économie collaborative .....	117
Sous-traitance .....	119
Modèle coopératif de production .....	123
C'est déjà demain .....	126
Rencontre avec Samuel, développeur informatique freelance .....	126
Rencontre avec mySofie, une entreprise sans locaux .....	128
Rencontre avec Norsys, la première permaentreprise .....	130
Rencontre avec Empreinte digitale, une Scop de services numériques .....	132
Rencontre avec Martin Technologies, une entreprise apprenante qui pratique le management visuel .....	134
Rencontre avec Alenvi, une entreprise de l'économie sociale et solidaire aux équipes autonomes .....	136

## Avis au lecteur

La prospective n'est pas une prédiction de l'avenir. Elle n'est pas non plus une prévision qui serait le prolongement des tendances passées.

La prospective prend en compte les tendances et les discontinuités pour décrire des futurs possibles et proposer une aide à la prise de décision.

Les travaux présentés dans ce document sont le fruit d'une production collective. Ils ne reflètent pas nécessairement les opinions ni les souhaits des participants y ayant contribué et n'engagent ni les organismes dont ils sont issus, ni l'INRS.



---

# Introduction

Face aux évolutions technologiques qui se sont accélérées depuis le début des années 2000 et à un monde confronté à plus d'instabilité, les entreprises sont à la recherche de nouvelles modalités d'organisation leur apportant plus d'agilité. En parallèle, le rapport au travail et les parcours professionnels évoluent (recherche d'une meilleure conciliation vie personnelle / vie professionnelle, carrières fragmentées, aspiration à un travail qui ait du sens), et la lutte contre le dérèglement climatique impose une transformation des systèmes de production. Avec la pandémie de la Covid, les mutations à l'œuvre (diversification des formes de travail et d'emploi, recours de plus en plus important aux outils numériques) se sont accélérées. L'objectif de cet exercice de prospective est d'imaginer quelles modalités de pilotage pourraient émerger dans ce contexte d'ici à 2040, et d'en identifier les conséquences possibles en matière de santé et sécurité au travail.

La démarche conduite a reposé sur trois composantes. La première a consisté à construire un paysage prospectif très complet sur la base de l'exploitation de travaux antérieurs, d'interviews d'experts et de l'instruction d'une série de thématiques. La deuxième est un détour par la fiction, qui a permis d'imaginer des situations de travail en 2040 correspondant aux transformations possibles identifiées dans la première composante. Enfin, la troisième composante a porté naturellement sur les questions de risques professionnels et de prévention, grâce au regard porté par des spécialistes de la santé au travail sur les cas fictifs créés précédemment.

Ces travaux ne prétendent pas prédire ce que sera le travail de demain, mais donnent à voir ce qu'il pourrait être afin d'aider les partenaires sociaux et tous les acteurs de la prévention à anticiper ces possibles transformations.

Les modalités de pilotage de l'activité de travail relèvent de choix humains. Il est important de sensibiliser les décideurs aux conséquences possibles de leurs choix sur la santé des travailleurs et sur la maîtrise des risques de leurs organisations. C'est toujours dans cet esprit que sont conduits les travaux de prospective de l'INRS.

## Pilotage des activités de travail, de quoi parle-t-on ?

La notion de pilotage des activités peut être définie comme une des dimensions du management. Henri Fayol, un des premiers penseurs de la gestion d'entreprises, distingue pour sa part plusieurs fonctions du management, qu'il décrit à travers cinq infinitifs<sup>1</sup> :

- **prévoir** : définition de la stratégie d'entreprise,
- **organiser** : définition des rôles et tâches de chacun et de la coordination des activités (définition des processus),
- **commander** : prise de décision par une autorité désignée ou élue,
- **coordonner** : définition de la structure de l'entreprise et de ses différents niveaux de hiérarchie,
- **contrôler** : suivi de l'activité.

Le pilotage des activités de travail, tel que nous l'avons défini dans le cadre de cet exercice, exclut pour sa part ce qui relève du fonctionnement de l'organisation dans sa globalité (prévoir, commander). Il se concentre plus précisément sur les différentes fonctions qui encadrent les activités de travail en elles-mêmes et qui visent à organiser, contrôler et évaluer la réalisation des activités qui font l'objet d'un accord entre employeurs et travailleurs, dans un objectif d'amélioration et d'optimisation. Parmi les fonctions de pilotage, nous avons distingué quatre principales catégories :

- la fixation des objectifs collectifs et individuels,
- la définition de l'organisation du travail, des processus, des missions, et des moyens à fournir pour leur réalisation,
- l'animation d'équipe et l'accompagnement individuel,
- l'évaluation et le contrôle de la performance (collective et individuelle).

Nous nous intéressons ici exclusivement aux modalités de pilotage des activités exercées dans le cadre d'un emploi rémunéré exercé par un salarié ou par un travailleur indépendant.

---

1. Traité d'administration générale, Fayol H. (1916).

## Méthodologie suivie

Cet exercice a été conduit par un groupe de travail pluridisciplinaire animé par la mission Veille et prospective de l'INRS (sa composition est détaillée page 10).

La méthodologie a consisté à assembler et articuler des éléments issus de trois composantes : une analyse du paysage prospectif, une phase de design fiction, une réflexion sur les enjeux de santé et sécurité associés.

### Première composante : Analyse prospective des modalités de pilotage de l'activité

Cette analyse a été menée sur la base d'une étude bibliographique et de matériaux issus de quatre sources, détaillées ci-après.

#### Une analyse des grandes transitions à l'œuvre

Dans un premier temps, il était nécessaire d'identifier les tendances transverses structurantes à l'horizon 2040 venant impacter le monde de l'entreprise. Onze variables concernant les grandes tendances économiques, géopolitiques, environnementales et sociétales susceptibles d'avoir des répercussions sur le monde du travail ont été identifiées et ont fait l'objet d'une première analyse, en s'appuyant sur les précédents rapports de la mission Veille et prospective de l'INRS, ainsi que sur les notes prospectives et les rapports VIGIE<sup>2</sup> publiés par Futuribles.

#### Une série d'entretiens avec des experts

En parallèle, une série de 16 entretiens d'experts a été conduite par les membres du groupe de travail. Il s'agissait d'entretiens d'environ une heure, en visioconférence, portant sur :

- la rétrospective des évolutions des modes de pilotage de l'activité dans les entreprises au cours des vingt dernières années,
- l'identification des facteurs de changements en cours,
- la projection des évolutions possibles à un horizon d'une quinzaine d'années.

#### Une série de rencontres avec des entreprises atypiques

L'exploration des transformations des modalités de travail s'est également appuyée sur des rencontres et entretiens avec un travailleur indépendant et des dirigeants d'entreprises particulièrement innovantes dans leurs modes de gouvernance et de fonctionnement.

---

2. Rapports de prospective thématiques réalisés tous les deux ans par Futuribles : <https://www.futuribles.com/la-prospective/histoire-et-memoire-de-la-prospective/collections-et-archives/rapports-vigie/>.

## L'instruction de 12 dynamiques

Enfin, le groupe de travail a identifié une douzaine de thèmes nécessitant un traitement spécifique dans une courte fiche identifiant les évolutions récentes et les perspectives à l'horizon 2040. Il peut s'agir de modalités de travail (par exemple, le travail à distance) ou de dynamiques organisationnelles (telles que la plateformes). Ces fiches sont proposées en annexe de ce rapport.

Cette première composante a permis au groupe de travail d'établir une liste de 14 points clés définissant les principales transformations et perspectives d'évolution des modalités de pilotage du travail d'ici à 2040.

## Deuxième composante : Design fiction « Travailler en 2040 »

### Conception d'une série de situations fictives

Sur la base de ces éléments de contexte, le groupe de travail a engagé une démarche de design fiction afin d'imaginer plusieurs organisations du travail susceptibles de voir le jour d'ici à 2040, pour les confronter ensuite au point de vue d'experts en santé et sécurité au travail. Dix *personae*<sup>3</sup> et 8 profils d'entreprises fictives ont été conçus dans le cadre d'ateliers conduits par le groupe de travail, accompagné de contributeurs supplémentaires. En complément de chaque combinaison entreprise/*personae* ont été ajoutés des éléments descriptifs sur le travail et son pilotage. Le groupe s'est également assuré que les cas imaginés permettaient bien d'illustrer la diversité des transformations et des incertitudes identifiées dans la composante 1.

### Atelier de design fiction avec des étudiants

En complément de cette approche, un atelier de design fiction rassemblant 10 étudiants de différentes filières de l'enseignement supérieur (écoles d'ingénieurs, de management...) a été organisé pour recueillir leurs visions du travail dans le futur.

## Troisième composante : Identification des enjeux en santé et sécurité au travail

Les éléments issus de la phase de design fiction ont ensuite été confrontés aux regards d'experts en santé et sécurité au travail, afin d'identifier les enjeux soulevés par ces possibles évolutions des modalités de pilotage. Pour cela, deux ateliers ont été conduits, rassemblant chacun une douzaine de participants issus de disciplines et d'organismes différents. Dans un premier temps, la démarche prospective leur a été présentée lors d'une visioconférence exposant

---

3. Personnages fictifs incarnant des travailleurs en 2040.



notamment le travail réalisé précédemment, et le cahier de design fiction issu de la deuxième composante leur a été fourni. Ils ont été invités à en tirer les éléments les plus significatifs, sur la base de quelques questions portant sur les risques, les opportunités en prévention et les conditions à rassembler pour rendre ces futures situations favorables à la santé des travailleurs. Ces éléments ont ensuite été débattus lors des ateliers rassemblant physiquement les experts invités et les membres du groupe de travail. Cette dernière composante a permis d'établir une liste des principaux enjeux de santé et sécurité au travail et de prévention associés aux transformations possibles des modalités de pilotage du travail durant les quinze prochaines années.



## Contributeurs

Les auteurs tiennent à remercier toutes les personnes qui ont contribué à cet exercice.

### Groupe de pilotage

- Suzy Canivenc : enseignante chercheuse associée à la chaire FIT<sup>2</sup> de Mines Paris-PSL
- Thomas Coutrot : chercheur associé à l'Ires
- Pierre-Antoine Marti : Futuribles
- Marc Malenfer : INRS
- Agnès Aublet-Cuvelier : INRS
- Bertrand Delecroix : INRS
- Jennifer Clerté : INRS
- Marie-Eva Planchard : INRS

### Entretiens

- Martin Richer : consultant management et RSE
- Pascal Ughetto : professeur de sociologie à l'université Gustave Eiffel
- Caroline Diard : enseignante chercheuse en management des RH et en droit à l'EM Amiens
- Emilie Aunis : sociologue et responsable d'études à l'INRS
- Laëtitia Vitaud : autrice et conférencière sur le futur du travail chez Welcome to the Jungle
- Marc-Eric Bobillier Chaumon : professeur de psychologie du travail au CNAM de Paris
- François Dupuy : sociologue du travail à l'INSEAD
- David Autissier : maître de conférence HDR à l'université Gustave Eiffel, directeur de chaires à l'ESSEC
- François Pellerin : chercheur associé à la chaire FIT<sup>2</sup> de Mines Paris-PSL
- Sonia Adam Ledunois : maître de conférence à l'université Dauphine
- Salima Benhamou : économiste chez France Stratégie
- Isaac Getz : professeur de management à l'ESCP Business School
- Sandrine Caroly : professeure d'ergonomie à l'université Grenoble Alpes
- Olivier Torres : professeur à l'université de Montpellier, fondateur d'Amarok
- Eric Liehrmann : ergonomiste et chargé de mission à l'INRS
- Michel Héry : ingénieur chimiste et prospectiviste à l'INRS

## Entreprises

- Léa Veiga-Planells : Alenvi
- Aymeric Mehu : mySofie
- Rodrigue Franco et Marie André : Empreinte Digitale
- Laurent Bizien et Stéphane Cazoulat : Martin Technologies
- Mathilde Durie et Matthieu Gerbin : Norsys
- Samuel Benhamou : développeur informatique freelance

## Participants aux différents ateliers

### Ateliers de design fiction

- Martin Richer : Management & RSE
- Lucien Fauvernier : INRS
- Mélanie Burlet : INTEFP

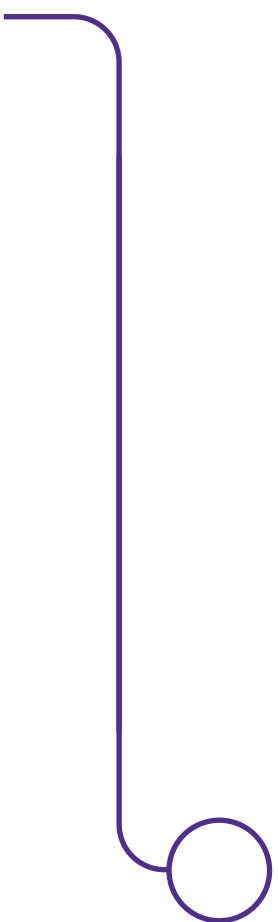
### Atelier de design fiction avec les étudiants

- Thomas Rinuit-Veaux : Ensam
- Hugo Thierry : ESITC Paris
- Liza Stirling : ESITC Paris
- Ghislain Demael : Isep
- Boyang Hou : Isep
- Laloé Martinho : EMLV
- Maylis Ereac : EMLV
- Léa Gellion : Esad Amiens
- Armelle Duchenne : Cnam
- Eléna Ponti : Cnam

### Ateliers sur les enjeux de S&ST

- Amandine Brugière : Anact
- Anne Delépine : INRS
- Anne-Sophie Valladeau : INRS
- Aude Cuny : INRS
- Benoît lung : Université de Lorraine
- Corinne Gaudart : Cnam
- Emilie Aunis : INRS
- Eric Drais : INRS
- Fabien Lemozy : IPDT
- Jérôme Triolet : INRS

- Magalie Cayon : CCMSA
- Mélanie Burlet : INTEFP
- Michel Héry : INRS
- Pierre Berastegui : Etui
- Sandrine Caroly : Pacte
- Sandrine Paradis : Carsat Aquitaine
- Sébastien Le Métayer : Carsat Languedoc-Roussillon
- Sébastien Mambie : Epsat Vosges
- Thomas Bayeux : Anses
- Thomas Nivelet : INRS
- Valérie Langevin : INRS
- Yves Roquelaure : Irset
- Pierre Fabre : DREETS Nouvelle-Aquitaine

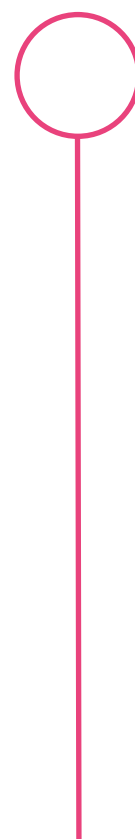


# **Composante 1 : analyse prospective**

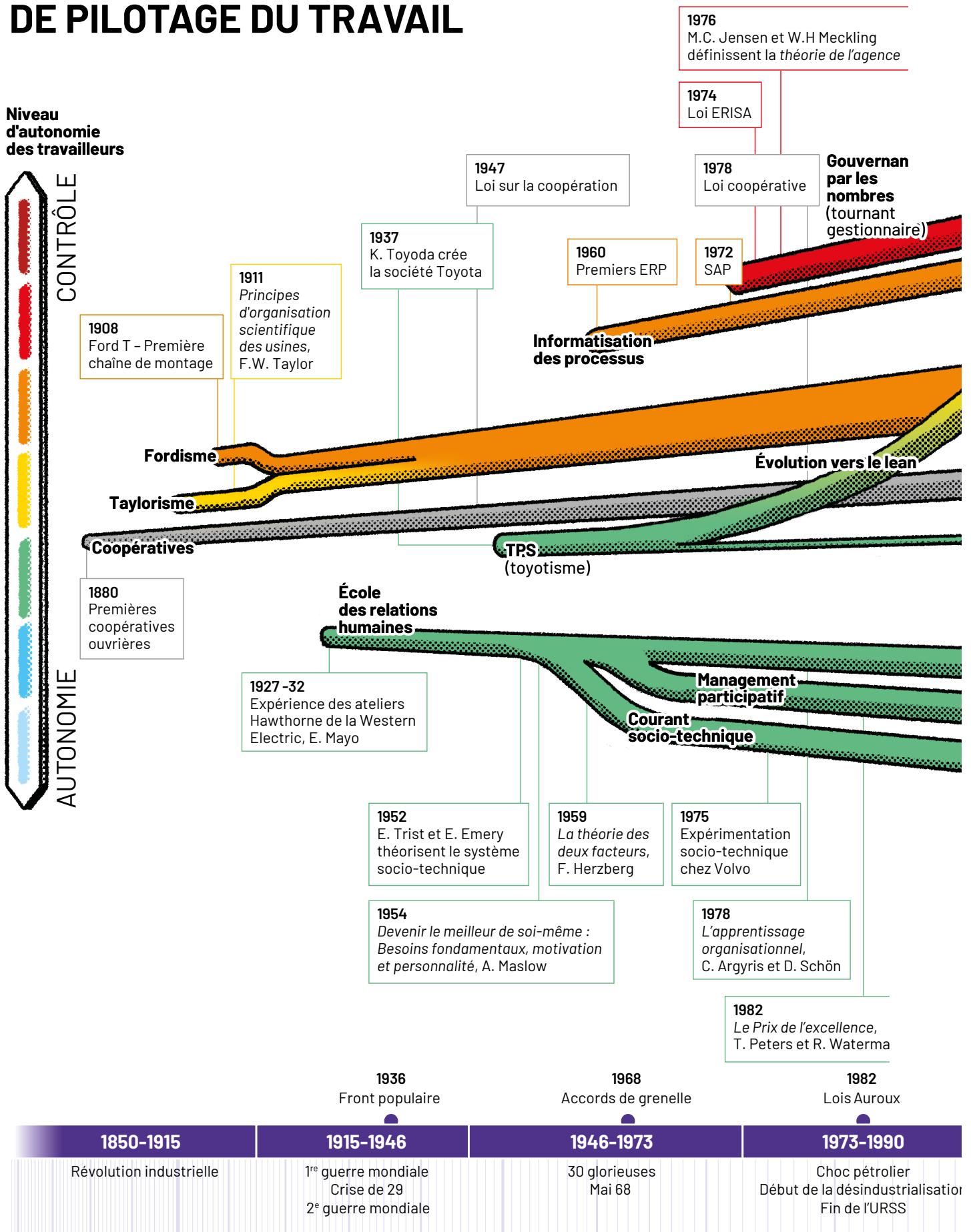


## Un siècle d'évolution des modalités de pilotage du travail

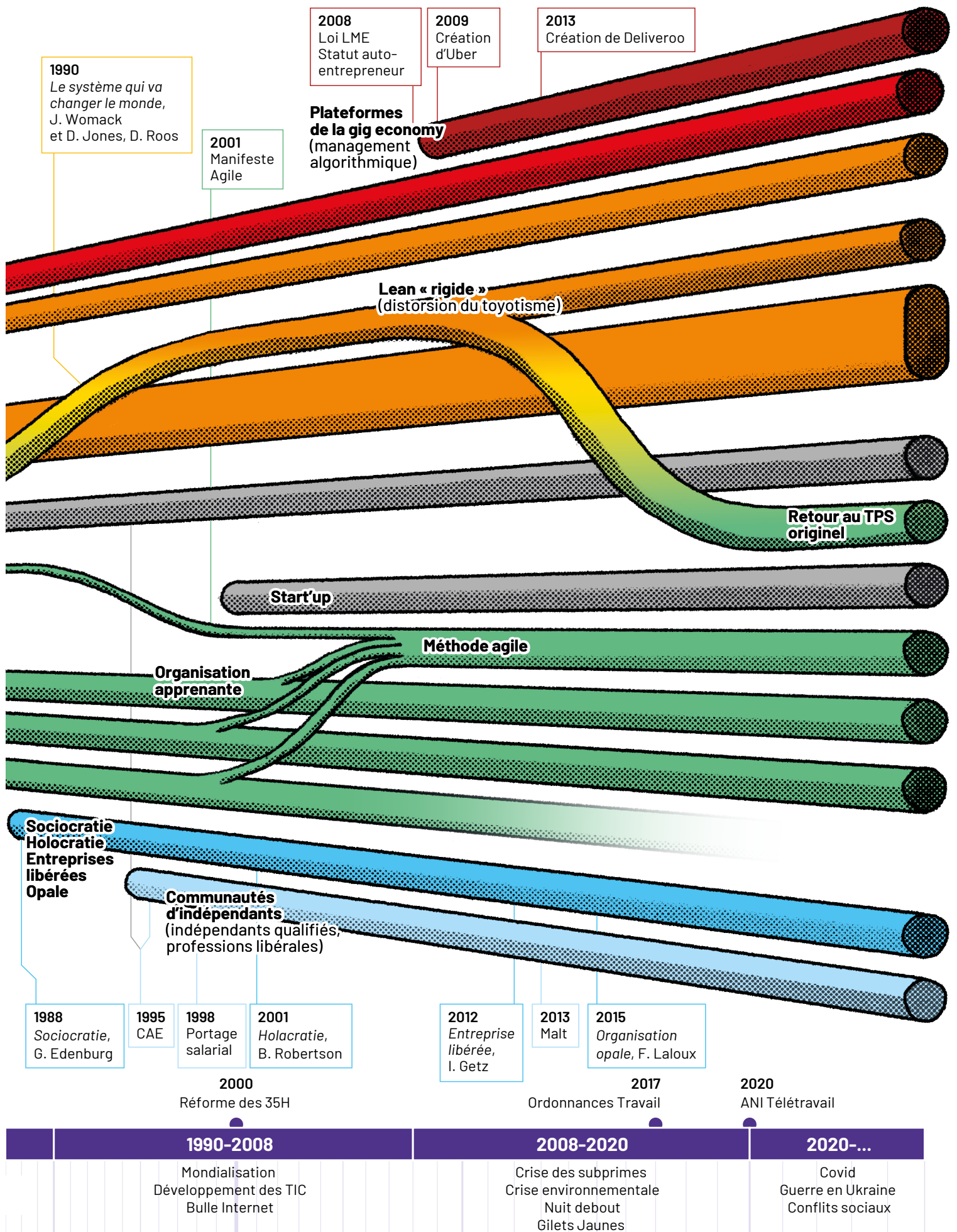
La frise chronologique de la page suivante représente la diversification progressive des modes de pilotage du travail depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle. L'objectif est de mettre en évidence le foisonnement des concepts théoriques (taylorisme) et des manifestations concrètes (fordisme). Cette infographie n'a pas vocation à fournir une représentation quantitative : les différents courants présentés peuvent concerner des nombres d'entreprises et des effectifs de travailleurs très inégaux. Les courants sont classés en fonction du niveau d'autonomie accordé aux travailleurs. Elle a été élaborée par le groupe de pilotage sur la base des entretiens auprès des experts, et du travail documentaire conduit lors de la rédaction des fiches modalités de travail (voir annexe). Sa compréhension sera grandement facilitée par la lecture de l'interview de Suzy Canivenc qui suit.



# UN SIÈCLE D'ÉVOLUTION DES MODALITÉS DE PILOTAGE DU TRAVAIL







## « Les salariés sont à la recherche d'une plus grande autonomie dans le travail, et d'une plus forte participation dans l'entreprise » : entretien avec Suzy Canivenc

Suzy Cannivenc est enseignante chercheuse associée à la chaire FIT<sup>2</sup>. Elle est notamment l'auteurice de l'ouvrage *Les nouveaux modes de management et d'organisation – Innovation ou effet de mode ?*, Presses des Mines, 2022.

© Christopher Salgado



### Quels sont les principaux modèles de management qui ont été adoptés par les entreprises depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle ?

De manière schématique, il est possible de distinguer deux grands modèles.

Le premier renvoie à la toute première théorie organisationnelle forgée par l'ingénieur Frederick Taylor et alimentée par l'entrepreneur Henry Ford, qui cherchaient à rationaliser les processus productifs pour les rendre plus efficaces. Ce modèle, appelé « organisation scientifique du travail » chez Taylor puis « fordisme », s'appuie sur 3 grandes caractéristiques : l'activité de travail est parcellisée en tâches élémentaires qui vont devenir de plus en plus spécialisées avec le travail à la chaîne ; la réalisation de ces tâches est encadrée par des procédures strictes, qui prescrivent la manière de travailler ; ces procédures sont édictées et contrôlées par une longue ligne hiérarchique qui sépare donc les activités de conception et d'exécution. Ainsi, il y a ceux qui pensent (la stratégie, le plan tactique, puis sa déclinaison dans les ateliers de production) et ceux qui font (en se soumettant aux directives des premiers).

À l'encontre de ce modèle, un autre va émerger, que j'appelle personnellement « nouveaux modes de management et d'organisation » (NMMO). Ce modèle s'oppose point par point aux préceptes de Taylor et Ford en dessinant une autre manière de penser l'organisation du travail et le management. La division horizontale et verticale du travail entraînant une hyperspécialisation laisse ici place à la polyvalence, qui se développe sous deux formes :

- l'élargissement des tâches, consistant à regrouper des tâches d'un même niveau hiérarchique pour les confier à une équipe, et non plus à un individu ;
- l'enrichissement des tâches, consistant à déléguer des tâches traditionnellement assurées par le niveau hiérarchique supérieur (contrôle qualité, répartition des tâches et confection des plannings, définition des méthodes de travail), pour réconcilier les tâches de conception et d'exécution selon un principe de subsidiarité : « c'est celui qui fait qui sait ».

Le modèle se focalise donc non plus sur l'individu obéissant, mais sur des équipes de travail auto-organisées qui participent directement à l'élaboration des procédures qu'elles doivent mettre en œuvre. Ce modèle implique un changement de rôle profond pour le management : du *command & control* au management facilitateur.

Cette conception alternative de l'organisation du travail et du management fait couler beaucoup d'encre depuis la sortie de l'ouvrage d'Isaac Getz en 2012 sur les entreprises libérées. Ce modèle est cependant loin d'être nouveau. On en retrouve en effet les prémices dès le XIX<sup>e</sup> siècle avec les penseurs et expérimentateurs du socialisme utopique, d'où émergera notamment l'économie sociale et solidaire, qui donnera naissance aux coopératives de travail. Ceci dit, le modèle coopératif concerne avant tout les modalités de gouvernance, plus que les modalités de pilotage de l'activité. Il reste parfaitement possible de faire fonctionner une coopérative de manière tayloriste en interne.

Les premières vraies théorisations de ce modèle alternatif datent quant à elles de l'entre-deux-guerres, avec les travaux de l'École des relations humaines. Les courants qui défendent cette autre conception de l'organisation du travail et du management vont se succéder tout au long du siècle (courant sociotechnique, toyotisme, méthodes agiles) jusqu'à devenir foisonnantes depuis le XXI<sup>e</sup> siècle (entreprises libérées, holocratiques ou opales).

### **Peut-on considérer qu'ils peuvent être caractérisés selon le niveau de contrôle et d'autonomie qu'ils accordent aux salariés ?**

Les notions de contrôle et d'autonomie sont en effet clés pour comprendre ce qui distingue la philosophie organisationnelle à la base de ces deux modèles. Le premier modèle est basé sur le contrôle et laisse très peu d'autonomie aux travailleurs. Le second, au contraire, est basé sur leur autonomie. Pour autant, le contrôle ne disparaît pas dans ce type d'organisation, mais s'exerce de manière différente :

- le contrôle s'y effectue *a posteriori*, c'est-à-dire sur les résultats de l'activité plutôt que sur l'activité elle-même et la manière dont elle est réalisée. C'est ce qu'on appelle traditionnellement le « management par objectifs », ces derniers restant souvent définis de manière hiérarchique ;
- le contrôle est également exercé par les travailleurs eux-mêmes, ainsi que par les pairs.

Jusqu'ici, ce deuxième modèle restait peu développé et se cantonnait à des organisations dites « utopistes » au XIX<sup>e</sup> siècle, puis « visionnaires » au XX<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, une multiplicité de facteurs convergent pour le mettre au premier plan et favoriser son développement : un environnement économique hyperturbulent, une évolution du rapport au travail, mais également le

développement des technologies numériques qui remplacent l'image iconique de la pyramide par celle du réseau.

Les entreprises ont cependant du mal à sortir du modèle hiérarchique et bureaucratique. On assiste ainsi souvent à l'émergence de modèles hybrides qui distordent la philosophie organisationnelle des NMMO. Le *lean management* issu du toyotisme en est un bon exemple. Le modèle imaginé au sein des usines japonaises de Toyota a en effet eu un retentissement planétaire avec sa promesse de concilier qualité et délai. Les Occidentaux vont surtout en retenir des techniques de gestion imposées hiérarchiquement visant une compression maximale des coûts (« lean » signifiant « mince » en anglais). Ce modèle néo-tayloriste a certes permis des gains de productivité à court terme, mais a entraîné une augmentation drastique des troubles musculosquelettiques et des risques psychosociaux du fait de l'intensification extrême du travail. En réalité, ce qui fonde le modèle japonais (tout comme nombre de NMMO), c'est une philosophie d'amélioration et d'apprentissage continue qui implique la participation active des acteurs de terrain à la détection et à la résolution des problèmes organisationnels. L'histoire se répète aujourd'hui avec l'agilité, qui est souvent confondue avec la rapidité.

Le problème, c'est que ces modèles reposent avant tout sur un processus d'autonomisation des salariés, ce qui heurte frontalement le modèle managérial prédominant en France... Ce « choc des cultures » explique pas mal de nos errements.

### **À la suite des crises de 2008 et de la Covid, les entreprises semblent rechercher des formes d'organisation à la fois plus souples et plus résilientes. Quels nouveaux modes de management peuvent-elles privilégier dans ce contexte instable ?**

La crise de 2008, tout comme les crises qui lui ont succédé (sanitaire, écologique, géopolitique), témoignent en effet de l'environnement particulièrement turbulent qui caractérise aujourd'hui l'économie, et dans lequel les entreprises doivent évoluer. On le qualifie habituellement à travers l'acronyme VICA : volatil, incertain, complexe, ambigu.

Ce contexte économique n'est pas inédit, mais il était auparavant réservé aux industries de pointe (armement, télécommunications, aérospatial). Il est désormais le lot commun de tous les secteurs d'activité, même les plus traditionnels comme l'hôtellerie et la restauration, qui sont bousculés par des acteurs comme Airbnb ou Uber. Ce sont donc désormais toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou secteur d'activité, qui sont concernées.

Cet environnement économique incite les entreprises à devenir plus souples, plus réactives ou, comme on dit aujourd'hui, « plus agiles ». Dans ce contexte, elles sont appelées à développer des formes organisationnelles plus décentralisées où les décisions peuvent aussi se prendre au

plus près du terrain, là où se trouvent les expertises métiers qui sont en contact avec le produit ou le client.

### **Les aspirations des travailleurs vis-à-vis des entreprises semblent également évoluer. Quelles sont les conséquences sur les modalités de management ?**

Cette évolution des aspirations n'est en réalité pas nouvelle, elle non plus. Elle s'est cependant considérablement accélérée avec la crise sanitaire, qui a entraîné le développement de formes de travail plus flexibles, comme le télétravail, mais aussi avec la crise écologique, qui alimente une quête de sens dans le travail. Cette quête de sens ne se réduit cependant pas à une quête d'impact et concerne tout autant l'organisation du travail et les conditions de travail. Dans ce cadre, les salariés sont à la recherche d'une plus grande autonomie dans le travail et d'une plus forte participation dans l'entreprise, ce qui ne signifie pas pour autant que les managers doivent les abandonner, voire carrément disparaître : les salariés sont en effet très demandeurs d'accompagnement, notamment les plus jeunes, mais aussi de soutien, et ce, à tous les âges.

Ils sont également à la recherche d'une meilleure reconnaissance de leur investissement dans le travail et du travail bien fait, ce qui passe par le salaire, mais aussi par les évolutions de carrière qui devraient nécessairement accompagner le développement des compétences.

Enfin, ils cherchent dans le travail un moyen de s'épanouir professionnellement, mais aussi de révéler tout leur potentiel. Ici encore, montée en compétences et évolution de carrière sont des leviers essentiels.

# LES ENTREPRISES FACE AUX MUTATIONS DE LEUR ENVIRONNEMENT

## RAPPORT AU TRAVAIL

Les pratiques de GRH individualisante ont accompagné la montée de l'individualisme des travailleurs. Peu à peu, le travail à distance et la fragmentation des trajectoires professionnelles sont venus affaiblir les collectifs de travail.

## DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS EXIGEANTES

Les nouvelles générations portent de nouvelles exigences en matière d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle ou de responsabilité environnementale et sociétale. Elles entretiennent un rapport au travail plus distancié. Elles jouent le rôle de porte étendard d'aspirations largement partagées.

*Comment fidéliser les salariés et favoriser leur engagement ?*

*Comment donner du sens au travail ?*

## TRANSFORMATIONS SOCIÉTALES

Remise en cause de la parole institutionnelle et des organisations verticales : rupture de confiance vis-à-vis de l'entreprise, nouvelles formes d'expression et de mobilisation.

## GESTION RH ET MANAGÉRIALE

*Quel management d'équipes intergénérationnelles ?*

## INCLUSION

Difficultés à composer avec un phénomène d'archipelisation des identités : faire cohabiter des communautés et identités diverses (religion, langue, culture, genre, alimentation...) pour maintenir la cohésion.

## VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE

L'allongement des carrières professionnelles implique des efforts de maintien en emploi des populations vieillissantes (gestion des compétences, pénibilité, cohabitation intergénérationnelle).



## POLARISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Polarisation du marché du travail, entre d'un côté une population aisée et formée, apte à imposer ses attentes aux employeurs, et une autre précaire et empêchée. Homogénéisation sociale de certains métiers.

## AUTOMATISATION

La poursuite des processus d'automatisation et de numérisation du travail impose une continuelle adaptation des organisations (disparition/création de nouveaux métiers, mise à jour des compétences, gestion des risques associés...).

## CHANGEMENT CLIMATIQUE

Nécessité de prendre en compte le changement climatique, la crise des ressources et la réduction de la biodiversité dans la stratégie des entreprises : enjeux de la décarbonation, du travail par fortes chaleurs, des catastrophes naturelles, des reconversions de certains métiers vers de nouveaux...

## RAPPORT AU TERRITOIRE

Les nouvelles attentes socio-politiques ainsi que la fragilité des chaînes de valeurs distandues amènent les entreprises à repenser leur ancrage territorial (attachement au local, ville du quart d'heure).

## CONTEXTE GÉOPOLITIQUE

Nécessité d'une prise en compte des enjeux géopolitiques dans la stratégie des entreprises (enjeux de résilience économique et d'image auprès des consommateurs et des collaborateurs).

## MIGRATIONS

Le développement des migrations climatiques et géopolitiques pourrait répondre aux besoins de secteurs en tension (hôtellerie-restauration, santé) alors que des activités télétravaillables pourraient être davantage délocalisées (informatique, graphisme, relation clients...).

Face au réchauffement climatique, quels tournants envisager ?

Quelle raison d'être ?

# STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Quels leviers pour faire face aux instabilités ?





## Les entreprises face aux mutations de leur environnement

L'infographie précédente représente les différentes variables externes auxquelles les entreprises sont confrontées lorsqu'elles doivent faire des choix engageants pour leur avenir. Certaines concernent la stratégie globale, et d'autres plutôt la gestion des ressources humaines.

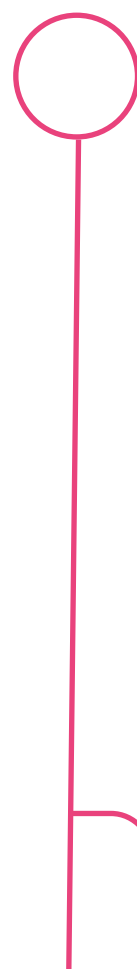
Ces éléments ont été identifiés en exploitant des travaux de prospective antérieurs de l'INRS et d'autres acteurs, notamment :

- Exercices de prospective de l'INRS disponibles à l'adresse [www.inrs.fr/prospective](http://www.inrs.fr/prospective) :
  - « Modes et méthodes de production en France en 2040 »
  - « Plateformisation 2027 »
  - « Économie circulaire en 2040 »
  - « Le travail après la pandémie de la Covid-19 »
  - « L'intelligence artificielle au service de la santé et sécurité au travail »
  
- Autres rapports de prospective :
  - « Transition 2050 », Ademe : <https://bibliothèque.ademe.fr/recherche-et-innovation/5072-prospective-transitions-2050-rapport.html>
  - « Anticiper 2030 : crises, transformations et résilience », Croix Rouge – Futuribles : <https://www.futuribles.com/anticiper-2030-crisis-transformations-et-resilienc/>
  - « Rapport vigie 2023 », Futuribles : <https://www.futuribles.com/etres-humains-etre-humain-en-2050-imaginaires-societes-individus-en-occident/>



## Les dynamiques à l'œuvre

Les éléments représentés sur les pages suivantes sont des modalités de travail ou de dynamiques organisationnelles dont les évolutions dans les prochaines années sont à la fois incertaines et déterminantes pour les questions de pilotage de l'activité de travail. Pour chacune d'elles, une évolution possible est proposée, ainsi qu'un obstacle qui pourrait la freiner. Chacune a fait l'objet d'un développement sous forme de fiches disponibles en annexe de ce document.





# LE TRAVAIL EN 2040



## LES DYNAMIQUES À L'ŒUVRE

 Evolutions possibles  Freins possibles



### TEMPS DE TRAVAIL

-  Densification du temps de travail et développement de la pluriactivité
-  Intensification du travail contribuant à la dégradation de la santé des travailleurs



### STATUT D'EMPLOI

-  Développement de l'auto-entrepreneuriat
-  Précarité des revenus et déficit de protection sociale



### TRAVAIL À DISTANCE

-  Poursuite du développement du télétravail
-  Problématique de frontières vie pro/ vie perso et de responsabilité juridique en matière de risques professionnels



### OUTILS DE COMMUNICATION

-  Centralisation des fonctionnalités au sein de plateformes transverses et multi-usages
-  Enjeu de sobriété numérique ; Acceptation limitée des salariés peu ou pas associés à l'intégration de ces outils

### LIEUX DE TRAVAIL

-  Hybridation entre lieux de vie et lieux de travail
-  Lassitude de la distanciation et du « tout numérique », aspiration à une resocialisation des espaces de travail et une séparation nette des espaces

### DIALOGUE SOCIAL ET PROFESSIONNEL

-  Renouveau du dialogue social de proximité dans les entreprises
-  Stratégies individuelles de mise en retrait et contestation sur les réseaux sociaux





## MODÈLE COOPÉRATIF

- Développement en réaction au modèle des plateformes et en lien avec l'aspiration à plus de démocratie
- ✗ Lenteur des prises de décisions et capacités d'investissement limitées par rapport à la concurrence

## INFORMATISATION DES PROCESSUS

- Recours plus large au management algorithmique, complexification des objectifs et des systèmes d'évaluation
- ✗ Problème d'acceptation, rejet social lié au manque de confiance (transparence, explicabilité, biais)

## ECONOMIE COLLABORATIVE

- Support possible à la pluriactivité ; engouement lié à la quête de sens des nouvelles générations
- ✗ Problème de financement, communautés réduites et instables dans le temps

## SOUS-TRAITANCE

- Poursuite de la sous-traitance notamment via le recours aux auto-entrepreneurs
- ✗ Relocalisation / Réindustrialisation / Réinternalisation

## PILOTAGE INDUSTRIEL

- Industrie 4.0 basée sur des systèmes d'IA ; retour à un lean raisonné
- ✗ Capacités d'investissement des entreprises ; exigence de retour sur investissement conduisant à une intensification du travail


## PLATEFORMISATION

- Développement conditionné par une meilleure protection sociale
- ✗ Évolution réglementaire visant à mieux encadrer les plateformes de service

## Points clés issus de la phase d'analyse prospective

En recoupant les éléments issus des variables externes observées, des entretiens qui ont été conduits auprès des experts, des visites d'entreprises réalisées et des modalités de travail étudiées, la phase d'analyse prospective a permis de mettre en lumière les éléments clés qui influencent les modalités de pilotage de l'activité de travail.

- **Un rapport au travail de plus en plus individuel** : avec la diversification des statuts de travailleurs et le développement d'une gestion des compétences conduite au travers de l'évaluation individuelle, les systèmes de relations professionnelles et de négociation collective ont évolué depuis les années 80 vers une part accrue de la place de l'individu au détriment du collectif.
- **Télétravail, « l'effet cliquet »** : le télétravail, instauré de façon massive depuis la crise sanitaire, est devenu une exigence de nombreux salariés dont l'activité peut être réalisée à distance. Les travailleurs qui ne peuvent y accéder en sont souvent frustrés, ce qui contribue à la désaffection pour les métiers non télétravaillables. Un retour au travail exclusivement sur site paraît difficile à opérer pour les entreprises, bien que le télétravail leur pose de nombreuses questions en termes d'engagement, d'innovation, de cohésion des collectifs et de contrôle.
- **Une aspiration de plus en plus grande au travail indépendant, qui reste pourtant limité** : depuis 2008, l'économie de plateforme et l'instauration d'un cadre réglementaire simplifié ont favorisé la création d'entreprises individuelles qui, bien que toujours minoritaires, suscitent l'intérêt des travailleurs du fait de la supposée liberté associée. Cependant, ce développement reste limité à cause des problèmes de revenus et de protection sociale que pose ce statut.
- **Le numérique (logiciels, robots, système d'IA...) est désormais omniprésent**, à tous les niveaux de l'entreprise. Progressivement, en raison des contraintes imposées par la conception de ces outils et des fonctions de planification et d'évaluation du travail qu'ils permettent, le numérique vient de plus en plus souvent renforcer la prescription et le contrôle, réduisant ainsi l'autonomie des travailleurs. L'usage de ces outils vient potentiellement modifier toutes les dimensions du travail (contenu, organisation, relations humaines). Ils peuvent cependant également constituer un soutien précieux lorsqu'ils sont conçus comme une aide à la décision, ou pour soustraire le travailleur à certains risques.
- **« Seul le résultat compte »** : du fait de ces évolutions, le contrôle des travailleurs est désormais davantage basé sur les indicateurs de résultats que sur les moyens mis en œuvre pour réaliser le travail. Si le travail est toujours prescrit, le travailleur s'organise de plus en plus seul pour l'effectuer.

- 
- **Des objectifs qui s'additionnent** : les exigences en matière de résultats ne faiblissent pas et s'additionnent progressivement à de nouveaux objectifs pour les entreprises, par exemple dans le domaine de la RSE, qui viennent se répercuter sur les objectifs fixés aux salariés.
  - **Les modes de gestion des entreprises se sont souvent complexifiés et rigidifiés** sous l'effet de plusieurs facteurs (recours à des outils numériques normatifs, management par les chiffres, *lean* rigide, multiplication des normes, sous-traitance en cascade) avec des effets parfois délétères sur la santé des travailleurs.
  - **De nouveaux modes de management et de gouvernance alternatifs émergent** : face à ces dérives, de nouveaux modes d'organisation du travail et de gouvernance émergent ou se développent dans le but affiché de susciter ou de renforcer l'engagement des travailleurs et de retrouver une capacité d'innovation. Ces nouveaux modèles de management et de gouvernance restent cependant toujours minoritaires et leurs conséquences sur la santé des travailleurs doivent être mieux documentées.
  - **Un management complexifié et distancié** : du fait de ces évolutions (individuation<sup>4</sup> de la gestion RH, télétravail, management par le résultat, pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs), le rôle du manager de proximité change de nature. Il est de plus en plus souvent considéré comme un facilitateur, responsable d'animer le collectif et de maintenir sa cohésion. Son rôle est complexifié par les phénomènes d'individuation et de distanciation des équipes, mais également parce qu'il se trouve à l'interface des nouvelles exigences des travailleurs et des objectifs fixés par les directions. L'évaluation du travail se faisant de plus en plus souvent au travers d'outils numériques, le *top management* se trouve pour sa part de plus en plus éloigné et en décalage avec le travail réel des équipes.
  - **Les difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés** amènent les entreprises à réinterroger leur organisation. Elles peuvent adopter différentes réponses pour y remédier, comme recourir aux plateformes, se tourner vers une main-d'œuvre immigrée, ou encore proposer une nouvelle organisation du temps de travail ou un modèle de management innovant plus participatif, démocratique, ou éthique.

### Quelles émergences d'ici à 2040 ?

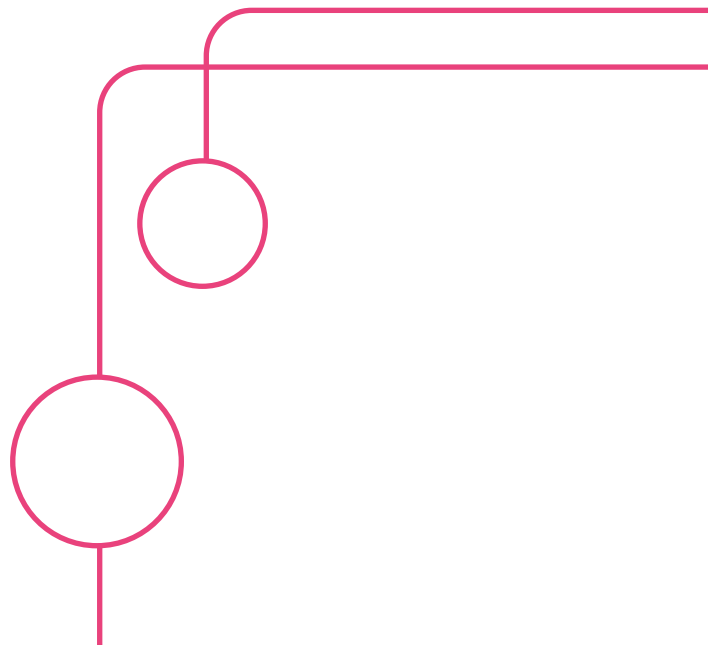
- **Une hybridation des statuts d'indépendants et de salariés pourrait se dessiner** : instauration de modèles d'indépendants plus protecteurs en matière de couverture sociale ou modèle de subordination assoupli.
- **Un possible développement de la pluriactivité** : le recours à des organisations du temps de

---

4. L'individuation est le processus de distinction d'un individu par rapport aux autres au sein d'un même groupe. Elle n'implique pas obligatoirement un comportement individualiste.

travail jusqu'ici peu développées (e.g. semaine de 4 jours, journée de 12 heures) ainsi qu'au télétravail pourraient favoriser le développement de la pluriactivité et contribuer à la fois à allonger la durée effective du travail et à en intensifier le rythme.

- **Un foisonnement de nouveaux modes de management** : le développement de nouveaux modes de management, encore minoritaires et qui se démarquent du modèle taylorien traditionnel, pourrait prendre de l'ampleur dans un contexte où la crise environnementale et la quête de sens alimentent une remise en cause des modes de pilotage traditionnels.
- **Une ambivalence des nouvelles technologies, selon l'usage qui en sera fait** : si les outils technologiques de communication et de production en cours de développement peuvent permettre de faciliter le travail et de le rendre moins pénible, les usages qui en sont faits, déterminés par les modalités de pilotage propres à chaque organisation, pourront s'avérer aussi bien bénéfiques que délétères selon qu'ils tiennent compte ou non du travail réel et du point de vue des travailleurs dans leur conception et implémentation.



**Composante 2 : cahier de  
design fiction, « Travailler  
en 2040 »**





## Le design fiction dans la démarche d'exploration prospective : entretien avec Pierre-Antoine Marti

Pierre-Antoine Marti est directeur d'études chez Futuribles, doctorant à l'EHESS et spécialiste de l'Histoire des représentations de l'avenir à travers la littérature d'anticipation.



© Lucie Wix

### Qu'est-ce que le design fiction ?

Le design fiction est une discipline qui rencontre un vif succès dans les secteurs de la prospective et de l'innovation depuis son apparition dans le milieu des années 2000. Cela consiste à utiliser les moyens de la fiction (histoires, personnages) et du design (création d'objets ou de documents) au service de l'exploration des futurs possibles.

### Quels sont les apports du design fiction dans une démarche prospective ?

En matière de prospective plus particulièrement, le design fiction favorise les approches créatives et imaginatives, mais aussi immersives. En effet, le recours au design fiction permet d'incarner les perspectives futures de façon plus concrète, au-delà des tendances et des scénarios à échelle macro. À travers les personnages, les histoires, etc., il permet d'envisager dans le détail les implications des perspectives imaginées sur les personnes et leurs attitudes, sur les organisations et leur fonctionnement.

### Pourquoi recourir au design fiction dans cet exercice ?

Dans le cadre de l'exploration des futurs possibles des modalités de pilotage du travail, l'approche par le design fiction a été utilisée en enrichissement d'une démarche prospective traditionnelle. Un large pan du travail prospectif a consisté en la récolte d'informations et en l'élaboration de tendances, grâce à la documentation, la veille, les entretiens avec les experts et entrepreneurs, la constitution de fiches, etc. Ce travail a été mis en relation avec une dimension plus narrative, qui a plusieurs ambitions :

- Incarner concrètement les tendances du travail de demain et de son pilotage à travers des personnages.

- **Mettre à l'épreuve les tendances identifiées** pour envisager la manière dont elles pourraient se manifester effectivement dans les organisations.
- **Approfondir la réflexion sur les enjeux de santé et sécurité** : les préventeurs associés à la démarche ont pu se prononcer sur la base de cas fictifs qui préfigurent les risques SST de demain et la manière de les prévenir.
- **Faciliter l'appropriation** : les créations (fiches profils des travailleurs et des entreprises) offrent une porte d'entrée facilement identifiable vers les travaux prospectifs, qui facilitent la projection dans les futurs envisagés, et peuvent permettre notamment de sensibiliser un public qui n'est pas familier avec ce type d'exercice.
- **Ouvrir la conversation et le débat** : les créations proposées offrent des objets tangibles qui peuvent servir de base à des conversations sur les enjeux de SST, voire à des ateliers ou exercices de projection dans le futur de modalités de pilotage du travail, au sein de l'INRS et éventuellement de son écosystème élargi.

### Quelques références en matière de design fiction

À ce jour, l'une des références les mieux identifiées et les plus abouties en matière de design fiction est la Red Team Défense, portée par le ministère des Armées depuis 2020. La Red Team identifie et formalise des scénarios qui incarnent les possibles menaces à horizon 2040-2060. Ces scénarios, dont certains sont tenus secrets et d'autres communiqués au grand public, permettent à l'armée de mieux se préparer à un environnement changeant, de se projeter de façon plus concrète dans des futurs possibles, d'identifier des signaux faibles, et de renforcer la créativité et l'imagination dans les explorations des menaces futures. Enfin, la Red Team, au regard du large écho qu'elle a rencontré, bien au-delà de la sphère du ministère, a permis de moderniser l'image de l'institution et de renforcer le lien armée/nation.

## Références bibliographiques

- Mathieu Aguesse et Benoît Decretton, « Using Fiction to Find Your Strategy », *Harvard Business Review*, juin 2022.
- Nicolas Minvielle, Olivier Wathelet, Martin Lauquin et Pauline Audinet, « Making Tomorrow. Un manuel pour apprivoiser le futur à l'aide du design fiction », éditions Hold Up, juillet 2021.
- Nicolas Minvielle, Olivier Wathelet et Anthony Masson, « Jouer avec les futurs. Utilisez le design fiction pour faire pivoter votre entreprise », Pearson France, 2016.
- Nicolas Minvielle et Olivier Wathelet, « Le design fiction. Une méthode pour explorer les futurs et construire l'avenir ? », *Futuribles*, n° 421, p. 69-83, novembre-décembre 2017.
- Nicolas Minvielle et Olivier Wathelet, « Design fiction, épisode 12 : l'imagination est le premier capital d'une organisation », Usbek & Rica, 18 septembre 2017.
- Red Team, « Ces Guerres qui nous attendent, 2030-2060 », éditions des Équateurs, 2022.
- Red Team, « Ces Guerres qui nous attendent, 2030-2060, saison 2 », éditions des Équateurs, 2023.



## Cahier de design fiction : le travail en 2040

Ce cahier présente une série de combinaisons d'entreprises et de travailleurs fictifs de 2040. Il présente le résultat de la composante 2 de l'exercice, qui a consisté en une démarche de design fiction visant à imaginer plusieurs modalités de pilotage susceptibles de se développer d'ici à 2040.

Dans un premier temps, 8 profils d'entreprises fictives et 10 *personae* ont été imaginés à l'occasion d'ateliers conduits par le groupe de travail, avec quelques contributeurs supplémentaires. Ces créations ont été élaborées sur la base des éléments de contexte établis lors de la première composante de l'exercice. Les entreprises et *personae* sont présentés ici sous la forme de profils sur le réseau social professionnel que l'on supposera prédominant en 2040, « Humans@Work »<sup>5</sup>, dont les membres n'hésitent pas à mêler l'intime au professionnel. Des narrations et des éléments descriptifs des situations de travail propres à chaque entreprise ont ensuite été explorés, afin de les confronter aux points de vue d'experts en santé et sécurité au travail.

Ces profils et récits ont été élaborés de façon à croiser deux critères :

- **Un secteur d'activité** choisi parmi les huit définis comme prioritaires en phase préparatoire de l'exercice : aide à la personne (dont Ehpad) ; transports / logistique ; recyclage / traitement des déchets / métiers verts ; industrie manufacturière (dont agro-alimentaire) ; petit commerce ; secteur tertiaire, environnement de bureau ; BTP / exploitation de l'immobilier (nettoyage, gardiennage). Tous les secteurs n'ont évidemment pas pu être explorés.
- **Un mode de pilotage** parmi ceux identifiés grâce au travail exploratoire de la première composante et aux visites d'entreprises.

Par ailleurs, chaque récit devait intégrer *a minima* une variable externe et une dynamique du travail parmi celles identifiées dans le cadre de la première composante. Le recouvrement de ces variables et dynamiques par les différents récits a été vérifié et est proposé aux lecteurs (voir tableau p.63).

Chaque cas est présenté de la manière suivante :

- la page de présentation de l'entreprise fictive sur Humans@Work<sup>6</sup> ;
- la page de profil du ou des travailleur(s) fictif(s) sur Humans@Work<sup>7</sup> ;
- une description synthétique des modalités d'organisation et de pilotage de l'activité dans l'entreprise ;

---

5. Humans@Work = Humans at Work = Humains au travail

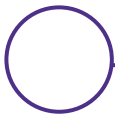
6. Les logos des entreprises fictives ont été générés grâce au site Looka : <https://looka.com/>

7. Les portraits des *personae* ont été générés grâce à la version beta d'Adobe Firefly : <https://firefly.adobe.com/>

- une synthèse des enjeux de S&ST afférents relevés par les experts (les enjeux de S&ST transverses sont présentés dans la dernière partie de ce rapport).

En complément de cette approche, un atelier de design fiction rassemblant 10 étudiants de différentes filières de l'enseignement supérieur a été organisé pour recueillir leurs visions du travail dans le futur (une synthèse de cet atelier est disponible p.64).

Les situations de travail présentées ici ont été construites pour faire réagir des préventeurs. Elles tendent donc naturellement à mettre en évidence des contextes comportant des risques professionnels, tout en s'appuyant sur des phénomènes déjà émergents. C'est pourquoi la lecture de ce cahier peut donner une image préoccupante, voire anxiogène, du futur du travail. Les auteurs précisent ici que la finalité de la prospective n'est pas de prédire l'avenir, mais d'inciter les acteurs à agir dès aujourd'hui pour construire collectivement un futur du travail, sinon idéal, au moins désirable.



## Le travail aux Harmoniales

 Rechercher



Humans@Work



### Présentation des Harmoniales :

« Les Harmoniales » constituent un réseau d'établissements de santé et de vivre-ensemble nouvelle génération. Nos établissements accueillent sous un même toit des personnes âgées dépendantes, des crèches et des tiers-lieux destinés aux professionnels et aux étudiants.

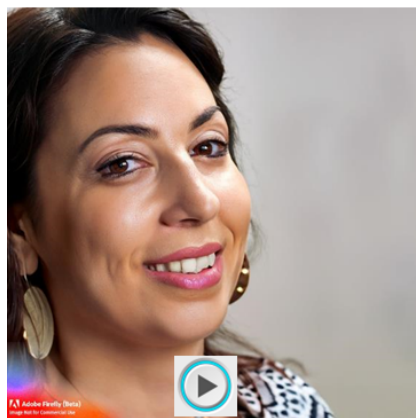
Dans les 34 Harmoniales présentes sur le territoire français, les espaces sont aménagés pour favoriser les interactions tout en garantissant la sécurité et l'intimité de tous les occupants. Ils sont équipés des technologies les plus adaptées et de « carebots » dernière génération. Leurs aménagements valorisent les espaces verts à l'intérieur comme à l'extérieur (jardins, potagers, espaces paysagers). Le réseau des Harmoniales a choisi d'adopter le dispositif de financement « one-care ». La quote-part publique de notre financement est indexée sur nos performances en termes de bien-être, de plus-value environnementale, d'ouverture sociétale et de satisfaction des familles (sur la base des critères ISO en vigueur).

**Entreprises, indépendants** : vous souhaitez occuper un espace solidaire dans une de nos Harmoniales ? Les espaces loués au sein de nos établissements ouvrent droit à des réductions de cotisations, en plus de proposer des tarifs très avantageux. Rendez-vous sur le site dédié aux professionnels. Les Harmoniales proposent également des services de crèches inter-entreprises.

 Rechercher



Humans@Work



Nadia E.

Coordinatrice de l'Harmoniale  
« FleuryLille »

Age: 41 ans

Lieu: Périphérie lilloise

### A propos de moi :

En tant que coordinatrice de maison de santé, je suis au contact des populations les plus vulnérables, de nos plus jeunes enfants aux personnes les plus âgées. C'est une grande responsabilité que d'accompagner ces publics et de travailler à leur bien-être et à leur épanouissement, à la tête d'une équipe dévouée. Mais cela représente aussi la plus belle des gratifications : être un acteur positif de la société, et contribuer à la cohésion entre les générations.

Au sein de notre Harmoniale, nous déployons la politique d'ouverture sur la société du groupe, en aménageant un espace de co-working accueillant, confortable et verdoyant qui favorise les interactions respectueuses et sécurisées avec nos anciens. Quant à notre jardin partagé, je crois bien qu'il propose les meilleures tomates de l'agglomération !

### Expérience :

- Depuis 2035 : Coordinatrice de la maison d'accueil et de santé L'Harmoniale FleuryLille. 80 personnes âgées (82 ans de moyenne d'âge), 55 enfants (6 groupes, de 6 mois à 3 ans), 35 places de coworking.

- 2032-2035 : Gestion puis direction des ressources humaines à l'Ehpad « Le bois joli », Roubaix.

### Formation :

- Master Management des lieux de Santé et métiers du care. Mémoire de fin d'études : « Santé globale et enjeux intergénérationnels : le cas des Ehpad en région Hauts-de-France ».



**Leila B.**

Aide soignante et  
puéricultrice occasionnelle  
de l'Harmoniale  
« FleuryLille »

Age: 55 ans

Lieu: Périphérie lilloise

#### A propos de moi :

Depuis toujours je suis au service de ma famille. Enfant, je m'occupais de mes grands parents, à l'âge adulte je me suis occupée de mes trois enfants. Je me suis mise à travailler à l'âge de 40 ans après le départ de mon mari. J'aime m'occuper des autres, je me sens naturellement compétente dans ce domaine et j'en suis fière. Mais après 15 ans de travail, j'ai déjà très mal au dos, et je sais que je ne pourrai pas continuer jusqu'à 70 ans. Au sein de l'Harmoniale, je m'occupe principalement des personnes âgées mais j'aide aussi à la crèche quand ils en ont besoin. Ca met du beurre dans les épinards mais c'est pas toujours évident de travailler avec des personnes qui n'ont aucune connaissance du métier...

#### Expérience:

- Depuis 2026 : Aide soignante à l'Harmoniale FleuryLille

#### Formation:

- 2025: Diplôme d'Etat d'aide soignante (DEAS)

- 2003 : BAC G

## Le fonctionnement des Harmoniales

Les Harmoniales est le nom d'une *holding* qui regroupe trois établissements : une crèche, un Ehpad et un espace de coworking. L'activité RH est mutualisée, de même que les activités comptabilité, restauration, et service informatique. Les salariés sont recrutés préférentiellement en CDI à temps plein, mais, face au manque de personnel, on rencontre des CDD (contrats choisis par les salariés) et des intérimaires. Les Harmoniales sont installées dans une vieille maison de maître. Les locaux sont séparés en quatre espaces : trois espaces sont propres à chaque activité ; le quatrième est dédié à des activités transverses (cuisine, bureaux administratifs, serveurs informatiques).

Pour les trois activités, le travail est organisé sur 3 ou 4 jours : les équipes de l'Ehpad travaillent en 3x12 heures, et les autres en 4x8 heures. Tout salarié est formé pour être polyvalent et pouvoir intervenir dans les trois activités. Certains usagers de l'espace de coworking peuvent « troquer » du temps d'utilisation contre l'exécution de certaines tâches en tant que « bénévoles assujettis à compensation » au sein de l'Ehpad ou de la crèche.

Le pilotage mélange « équipes autonomes » et structure pyramidale : les personnels en contact direct avec les bénéficiaires sont organisés en équipes autonomes. Celles-ci reçoivent collectivement, via leurs tablettes connectées, la liste des tâches à mener auprès de chaque

bénéficiaire, et doivent s'organiser. Chaque travailleur coche les tâches qu'il choisit d'effectuer. Au moment de son exécution, chaque tâche déclenche un chronomètre permettant d'évaluer le temps de travail effectif de chacun. Par ailleurs, personnes âgées et jeunes enfants sont en interaction avec des robots conversationnels humanoïdes et des robots de jeux, tous équipés de caméras auxquelles les familles peuvent se connecter.

Au niveau de la *holding*, une employée est chargée d'organiser les plannings et doit faire face aux absences de personnel et aux urgences. Une fois passés les traditionnels appels aux agences d'intérim, elle démarché les utilisateurs du coworking pour leur acheter des heures de travail en échange d'accès gratuit à l'espace de travail partagé. Le niveau de satisfaction des usagers et de leurs familles est recueilli de façon hebdomadaire : ces deux évaluations permettent de fournir une estimation globale de l'activité de chaque travailleur. Le dialogue social est bien organisé, associant toutes les parties prenantes, mais le contact avec les services RH se fait essentiellement via la coordinatrice en charge des plannings. En parallèle, des réunions collectives d'analyse des pratiques (initiées par les équipes), réunissant professionnels, bénéficiaires et familles d'usagers, permettent de discuter des difficultés et des solutions éventuelles.

## Enjeux en S&ST

### Conditions de travail

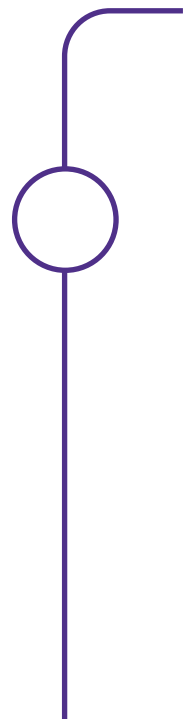
L'activité est rendue complexe à cause de plusieurs facteurs : la co-activité, la diversité des profils de travailleurs (intérimaires, coworkers...), les pénuries de main-d'œuvre... Le suivi numérique des tâches en continu et leur évaluation plutôt quantitative, ainsi que l'intervention de tiers externes, contribuent à une invisibilisation du travail réel et engendrent beaucoup de tensions.

### Risques

Parmi les risques associés à ces situations de travail, on peut citer l'épuisement, la dépression liée à la perte de sens, l'isolement, les conflits internes et externes, ou encore les troubles musculo-squelettiques.

### Opportunités et enjeux en prévention

Le fait de bénéficier d'un exosquelette peut soutenir le travailleur dans les tâches de maintenance des malades, mais l'absence de suivi sur le long terme de l'usage de ce type d'équipement conduit souvent à son abandon. De la même façon, le recours à la robotisation permet de se concentrer sur les activités techniques pour confier les échanges avec le patient aux robots. Ceci peut induire à la fois une intensification des tâches, et une perte de l'intérêt social du métier. La polyvalence dans le travail peut apporter de la richesse à l'activité et donner l'occasion d'une montée en compétence, mais seulement si elle est accompagnée de formations





et se fait sans allonger les heures de travail ni intensifier celui-ci. Enfin, le travail en équipe autonome peut constituer une opportunité de dialogue professionnel et permettre de remettre le travail réel au centre de l'activité. Encore faut-il que la gestion numérique de l'activité et de son évaluation autorise une véritable marge de manœuvre aux équipes.

## Le travail chez France Inclusive

 Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités



messagerie



s'engager

Humans@Work



FRANCE INCLUSIVE

### Présentation de France Inclusive :

La plateforme « France Inclusive » est une initiative conjointe du Ministère de l'Economie et de l'Activité Productive, et du Ministère de l'Intérieur. La plateforme est une des composantes du dispositif public « Accueil 2040 » dont l'objectif est de permettre l'inclusion économique, sociale et culturelle des travailleuses et travailleurs migrants. Ce dispositif mise sur la formation et l'accompagnement vers l'emploi des personnes concernées.

Sur France Inclusive, les employeurs (entreprises, collectivités, associations et particuliers) peuvent consulter des milliers de profils, et les solliciter pour accomplir des micro-travaux et tâches variées, occasionnelles ou régulières. Le dispositif est organisé pour répondre aux besoins des acteurs économiques et sociaux sur les métiers en tension. Les travailleuses et travailleurs bénéficient d'un parcours d'accompagnement holistique, intégrant logement, enseignement linguistique, sensibilisation civique, et formations qualifiantes.

France Inclusive donne accès à des compétences dans des domaines variés, et notamment la logistique et les transports, la propreté et l'entretien, l'aide à la personne, la saisie et le cliquage (métiers du 'clicking'). [www.france-inclusive.gouv.fr](http://www.france-inclusive.gouv.fr)

 Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités



messagerie



s'engager

Humans@Work



Zeeshan R.

Jobber polyvalent

Age: 32 ans

Lieu: Nîmes

### AVERTISSEMENT

*La création de ce profil a été accompagnée à 89,3% par l'intelligence artificielle (l'équipe « Humans@Work »)*

### A propos de moi :

J'ai quitté la région du Sind au Pakistan en 2036 à cause des très fortes chaleurs. Il y a eu beaucoup d'autres problèmes depuis qu'il fait trop chaud là-bas. Je travaillais dans la culture du riz. Je suis triste d'être parti mais j'aime la France qui est un beau pays où je découvre beaucoup de choses. Il fait parfois chaud ici mais pas comme dans le Sind, alors je n'ai pas trop de problèmes pour travailler dehors. J'aime aussi la famille et faire la cuisine. Je suis en train d'apprendre le français, je peux maintenant avoir une conversation professionnelle sans traducteur automatique instantané. J'ai appris beaucoup de métiers depuis que je suis arrivé ici.

### Expérience :

- Depuis 2036 : micro-jobbings pluriactivités : livraison, transport, gardiennage, nettoyage, entretien d'espaces verts, cuisine, clicking.

## Le fonctionnement de France Inclusive

La plateforme intègre chaque année entre 5 000 à 10 000 nouveaux profils. Créée en 2016, on y trouve aujourd'hui environ 30 000 travailleurs migrants, en regard de quelques millions d'employeurs potentiels. Le dispositif est organisé par l'État pour répondre aux besoins des acteurs économiques et sociaux des métiers en tension.

Les travailleurs ont un statut de « travailleurs temporaires migrants » et dépendent du ministère de l'Économie et de l'Activité productive. Parallèlement, des salariés (CDD, CDI, très peu de fonctionnaires) gèrent la plateforme (informaticiens, spécialistes de la programmation et de la Data, RH...). Dans les services déconcentrés, des agents administratifs et travailleurs sociaux – la plupart fonctionnaires – accompagnent les migrants dans leurs différentes démarches.

Les travailleurs doivent être très polyvalents pour assurer des micro-jobs de natures diverses : livraison, transport, gardiennage, nettoyage, entretien d'espaces verts, cuisine... Ils bénéficient d'une montre connectée pour pouvoir prendre connaissance des demandes des employeurs, envoyées par une application spécifique. Ces montres intègrent un GPS, ainsi qu'un assistant linguistique. Le suivi de l'état de santé se fait en combinant les réponses à des questionnaires envoyés via la montre et des données collectées par celle-ci. Les travailleurs ont très peu de visibilité sur leur emploi du temps d'un jour à l'autre (connexion quotidienne avec des missions au jour le jour) et peuvent enchaîner des missions de nuit comme de jour avec quelques balises temporelles (pas plus de 10 heures théoriques de missions par jour).

Les déplacements de Zeeshan se font en scooter électrique partagé. Il ne peut pas refuser plus de 5 % des missions proposées chaque mois, au risque de perdre son allocation mensuelle. En cas de récidive, il risque de perdre son agrément de travailleur migrant et d'être contraint de retourner dans son pays d'origine. L'ensemble des mises en contact entre employeurs et travailleurs est régi par un algorithme. Les déplacements, retards, absences, tâches refusées et raisons invoquées font l'objet d'un suivi statistique mis à jour en temps réel, de même que l'assiduité aux différentes formations. Un système de notation permet d'évaluer la qualité des travaux réalisés.

En contrepartie de son travail, Zeeshan bénéficie d'un parcours d'accompagnement holistique, intégrant logement, protection sociale dédiée (type AME), enseignement linguistique, sensibilisation civique, et formations qualifiantes. Parmi les migrants, les seuls collectifs existants sont communautaires. Il n'y a pas de syndicat au sein de cette plateforme, mais un *chatbot* multilingue permet de répondre aux questions des travailleurs sur leurs droits.

## Enjeux en S&ST

### Conditions de travail

Les conditions de travail sont précaires, car le moindre aléa est une menace pour le travailleur de perdre son statut. Le poids de la notation clients contribue également à le rendre vulnérable. Le rythme imprévisible et les sollicitations permanentes pour des micro-jobs de natures différentes fragmentent le travail et rendent difficile l'acquisition d'un savoir métier, dont les connaissances en prévention des risques font partie. Les travailleurs ne bénéficient d'aucune autonomie et sont soumis à un contrôle permanent de leur activité. Le travail n'a plus de sens autre que celui de pouvoir se nourrir et acquérir certains droits.

### Risques

Les risques sont multiples du fait de la multiplicité des tâches et de l'intensité du rythme de travail : RPS, épuisement, isolement, violences externes, TMS, risque routier, risque chimique... À ces risques peuvent s'ajouter des aléas potentiellement lourds de conséquences (dysfonctionnement de la montre connectée ou de la plateforme, faille algorithmique...).

### Opportunités et enjeux en prévention

L'absence de dialogue professionnel et social officiel, ainsi que la dispersion des travailleurs au sein d'une infinité d'environnements de travail, rendent la dimension collective de la prévention impossible à mobiliser. De la même façon, le suivi médical de ces travailleurs est complexe. Le suivi des données de santé par le biais de la montre connectée pourrait cependant représenter un moyen pour objectiver les problématiques de santé et sécurité posées par ces modalités de pilotage de l'activité.

## Le travail chez Co Peint

 Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités



messagerie



s'engager

Humans@Work



### Présentation de Co-peint :

Co-peint est née en 2034, sur la base du constat d'une exploitation injuste des travailleurs du bâtiment par les plateformes spécialisées, et des difficultés rencontrées par les indépendants et TPE pour accéder aux équipements cobotiques les plus performants : des robots-peintres sur chenilles, équipés de drones pulvérisateurs de haute précision et de bras articulés.

Nous avons choisi le statut de Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) pour un modèle alternatif, plus juste et plus humain.

Nos compagnons sont tous entrepreneurs salariés, ils gèrent leur chantier de manière autonome, et contribuent à une caisse commune. Ils peuvent à ce titre utiliser les cobots de la coopérative, sur des créneaux réservés à l'avance. La disponibilité des créneaux est fonction de l'ancienneté des compagnons et de leur statut. Le statut d'associé à la CAE est ouvert aux compagnons à partir de la troisième année, et leur permet de devenir co-propriétaires des cobots.

Co-peint s'engage pour un monde du bâtiment plus inclusif et plus solidaire. Notre modèle permet à certains peintres d'éviter la désinsertion professionnelle en fin de carrière. C'est pourquoi les pouvoirs publics prennent en charge les formations à l'usage des cobots des compagnons séniors.

 Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités



messagerie



s'engager

Humans@Work



**Guillaume M.**

Peintre en bâtiment  
pilote de cobot

Age : 63 ans

Lieu : Strasbourg

### A propos de moi :

J'adore les chantiers : j'adore rénover ou donner une âme à des maisons, des appartements, des bureaux, des boutiques, etc. Chaque chantier est aussi une nouvelle aventure humaine faite de rencontres. Dire que j'ai failli abandonner ce métier à cause des problèmes physiques qu'il m'a causés... Depuis que j'ai rejoint Co-peint, je peux me reposer sur des cobots dernière génération pour réaliser les tâches les plus difficiles. Du matos de pro. Je me concentre sur ce que je préfère dans ce métier : accompagner mes clients, choisir avec eux la bonne peinture, les bons matériaux... Piloter mon cobot au millimètre près. Et écouter du techno-métal à fond pendant que je travaille. Le pied ! Co-peint, c'est aussi une chouette aventure humaine, où chacun apporte sa pierre à l'édifice, et la communauté te le rend bien. Un pour tous, chacun ses chantiers, mais tous pour un : une caisse commune et des cobots à partager !

### Expérience :

- Depuis 2038 : Peintre en bâtiment entrepreneur salarié à la coopérative Co-peint : réalisation de travaux de peinture intérieure et extérieure.
- 2037 : Rééducation / réinsertion
- 2029-2036 : Gérant d'une TPE de travaux de peinture en bâtiment. Jusqu'à 3 employés sous ma responsabilité.

### Formation :

- CAP peintre applicateur de revêtement
- 2037 : Formation continue qualifiante : « Travailler avec un Cobot », option « peinture en bâtiment »

## Le fonctionnement de Co Peint

L'entreprise est une CAE (coopérative d'activités et d'emploi) qui permet à des porteurs de projets de percevoir un salaire généré depuis le chiffre d'affaires de leur activité et de bénéficier de la même couverture sociale qu'un salarié classique, tout en étant autonome sur l'exercice de leur activité professionnelle. Les travailleurs sont ainsi des entrepreneurs associés salariés. Le travail de Guillaume se déroule sur les chantiers, chez les clients. Son statut d'associé dans la CAE lui assure une couverture sociale de qualité, mais les cotisations sociales sont jugées élevées et nécessitent un chiffre d'affaire annuel significatif.

La CAE dispose d'un local qui sert essentiellement d'atelier de stockage et de maintenance des *cobots*. Ces derniers sont pour la majorité des appareils assez polyvalents et fiables. Certains ont des spécificités adaptées à certains types de chantiers (par exemple, pour des travaux en grande hauteur ou des projections de produits spécifiques comme le crépi).

Des outils de partage d'agenda permettent aux peintres de vérifier en temps réel les plannings des *cobots*, établis par un salarié de la CAE. Guillaume est donc autonome dans la limite de la disponibilité des *cobots*. En cas de conflit d'agenda, il existe des règles de priorité en fonction de l'ancienneté dans la CAE.

Guillaume est aussi tenu de participer à des réunions d'information et d'assurer quelques formations pour les nouveaux membres. En plus de l'AG annuelle où tous les membres décident des investissements éventuels dans les nouveaux *cobots* et des montants des adhésions, d'autres moments collectifs (comme des formations sur de nouveaux *cobots* ou des réunions visant à faciliter la prise en charge collective de chantiers importants) sont organisés. Les « co-peints » peuvent ainsi passer d'une situation de concurrence entre eux à des situations de coopération sur certains chantiers.

## Enjeux en S&ST

### Conditions de travail

Ce modèle d'organisation alloue au travailleur une grande autonomie, tout en lui offrant le même niveau de protection sociale qu'un salarié classique. Cependant, pour accéder à ces droits – de même que pour les garder –, le travailleur doit réaliser un certain chiffre d'affaires, ce qui peut engendrer une intensification du travail et générer du stress. Cette condition tend également à créer des inégalités de statuts.

La collaboration avec le *cobot* fait évoluer la nature du travail de plusieurs manières : tout d'abord, elle le rend moins pénible, mais elle nécessite aussi l'acquisition de nouvelles compétences relatives à l'usage de cet équipement (fonctionnement, maintenance, réparation...).

Enfin, elle conduit le travailleur à se concentrer sur d'autres tâches, comme la relation clients (démarchage, devis, facturation, réception des travaux).

## Risques

On peut ici distinguer deux types de risques : ceux relatifs au statut d'emploi (intensification du travail pour maintenir un CA suffisant pour accéder à la protection sociale) et ceux relatifs au métier. Le risque métier est lié aux aléas qui peuvent découler de l'usage de ces *cobots* : pannes, malfaçons liées à leur dysfonctionnement, problèmes de maintenance, incapacité de la machine à intervenir dans certains environnements... Toutes ces situations inattendues peuvent générer des tensions, du stress, voire des accidents si le peintre doit se substituer à son outil pour finir la prestation. La gestion de la relation client peut également être source de stress ou de tensions, et même de violence externe, tout comme la gestion des agendas de réservation des *cobots* entre peintres de la CAE. L'isolement du travailleur constitue un facteur aggravant. Enfin, ces outils peuvent entraîner une perte du geste professionnel, qui peut générer une perte de sens au travail.

## Opportunités et enjeux en prévention

Les *cobots* rendent le travail moins pénible en se substituant aux travailleurs et en limitant ainsi le risque de TMS. Ils permettent ainsi aux travailleurs vieillissants ou convalescents de continuer à travailler dans le même secteur. Le recours à ces nouvelles technologies suppose qu'une formation à leur usage en sécurité soit fournie aux travailleurs. Le mode de gouvernance de la coopérative peut également représenter une opportunité de dialogue (social et professionnel) sur les conditions de travail et la prévention des risques.

## Le travail chez Flex.co

Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités



messagerie



s'engager

Humans@Work



### Présentation de Flex.co :

De la microtâche au macrotaf : FLEX.CO est LA plateforme de référence pour accompagner les travailleurs indépendants dans tous les aspects de leur quotidien pro et perso. **Côté pro**, nos millions d'utilisateurs à travers le monde peuvent :

- constituer leur profil de flexeur ;
- consulter les offres de missions ;
- être contactés directement par des employeurs ;
- réserver des espaces de coworking chez nos partenaires ;
- bénéficier de tuto et formations hard & soft skills et d'un accompagnement administratif (infos retraite et droits sociaux...).

**Côté perso**, les flexeurs ont accès à :

- des services : de conciergerie, garde d'enfants, mobilité urbaine, livraison ;
- des fonctionnalités de socialité : social meetings, intégration de communautés, dating ciblé ;
- pour les plus nomades, des packages « staycation » incluant logement, réservation de transport et kit d'accueil dans les pays visités.

*Notre offre premium ouvre une visibilité accrue, l'accès à des annonces off-market, des services de conciergerie haut de gamme, et des activités et temps de rencontres informels exclusifs. Envie d'en savoir plus ? Discutez-en avec Tyla et Marco, nos flexbots experts.*

Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités



messagerie



s'engager

Humans@Work



### A propos de moi :

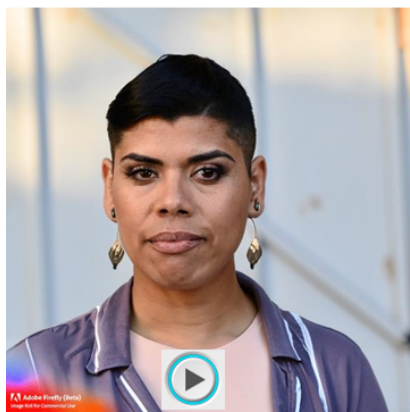
D'origine argentine, pays où je suis né.e, où j'ai grandi, et avec lequel je continue de travailler pour des prestations à distance, je suis sensibilisé.e aux contextes multiculturels. Expert.e des nuances linguistiques et culturelles, toujours au fait des innovations en traitement de langage par des I.A., je suis un.e passionné.e des mots. Les mots, je les mets en valeur dans mes chansons composées de façon 100% autonome et exclusivement accompagnées d'instruments acoustiques. Elles me permettent d'exprimer toutes les facettes de ma personnalité, et de me connecter aux autres. Pour me solliciter pour des missions de rédaction, traduction ou prompting, visitez mon profil sur la plateforme flex.co. Pour organiser des concerts en réalité authentique (dans un contexte professionnel ou festif), rendez-vous sur [ultrasonidos.com](https://ultrasonidos.com)

### Expérience :

- Depuis 2036 : Lead prompt and redaction engineer (latin area), #GGParis – Generative Generation. Prompting, supervision de contenus générés, rédactionning autonome. Spécialisation dans les langues latines (FR, ES, PR...), pour le compte de grands groupes internationaux. Des langues latines aux autres langues, ou des autres langues aux langues latines.
- Depuis 2035 : Veille et traduction trilingue (français, espagnol, portugais), majoritairement pour des clients sudaméricains (capitalisation sur le décalage horaire pour proposer du contenu stratégique en curation à destination de décideurs LatAm).
- Depuis 2035 : chant et musique sudaméricains, en conditions naturelles. Concerts privés et publics, possibles applications stratégiques (team building, storsinging).

### Formation :

- Master 2 Langues étrangères (Français, Portugais), majeure « supervision de traduction automatique » (Université de Buenos Aires)
- Master 2 Musicologie, majeure « Patrimoine musical sudaméricain » (Université de Cali, Colombie)
- Formation diplômante continue : Communication, marketing (Université Paris-Centre)



Jaimé.e P.

Prompteur multilingue pour l'agence de communication « #GenerativeGenerationParis » (mi-temps) / veilleur.se et rédacteur.ice bilingue freelance / chanteur.se live.

Age : 34 ans

Lieu : Marseille



## Le fonctionnement de Flex.co

En interne, l'entreprise s'apparente à une PME de 30 salariés (informaticiens, chargés RH, responsables marketing), au fonctionnement assez horizontal, avec uniquement un niveau de hiérarchie constitué du *top management*. À l'externe, c'est une plateforme d'intermédiation. Les travailleurs qui utilisent les services de Flex.co sont majoritairement auto-entrepreneurs, comme Jaimé.e.

Les auto-entrepreneurs travaillent essentiellement en *full remote* (entièrement à distance) : les salariés de l'entreprise sont aussi à 100 % en télétravail. Ils bénéficient de l'abonnement de Flex.co à CoSpace, un réseau d'espaces de coworking où ils peuvent travailler deux fois par semaine. Des espaces CoSpace sont également proposés aux travailleurs indépendants : cependant, il s'agit d'un service payant.

La plateforme fonctionne exclusivement par le biais d'un management algorithmique, il n'y a pas d'encadrement intermédiaire. La « recette » de l'algorithme est confidentielle, mais celui-ci semble prendre en compte plusieurs paramètres : la disponibilité, la notation, le tarif, le nombre de recommandations, le nombre de sollicitations acceptées et refusées (ratio), et la rapidité d'exécution de la prestation. L'algorithme permet de générer un classement dans les profils proposés.

Toute la communication se fait via la plateforme, essentiellement par écrit ou en visio. Les conditions générales de la plateforme précisent que tous ces échanges sont susceptibles d'être enregistrés et utilisés à deux fins : l'entraînement de l'algorithme et la gestion des litiges avec les clients. Le travail est totalement individualisé et la concurrence entre les indépendants ne facilite pas la cohésion. Un *chatbot* syndical est accessible depuis la plateforme, car cette mesure est imposée à toutes les plateformes de travail en France depuis 2023. Quelques collectifs corporatistes et/ou revendicatifs se sont constitués sur d'autres réseaux sociaux.

Flex.co propose aux travailleurs l'accès à une mutuelle privée. Les travailleurs de cette plateforme sont en général des pluriactifs qui cumulent plusieurs statuts. Le fait d'être salarié pour une partie de leur activité leur permet de disposer d'un meilleur socle de protection sociale.

## Enjeux en S&ST

### Conditions de travail

Ce modèle de plateforme présente de fortes inégalités de statuts entre salariés et indépendants. Pour les indépendants, le temps de travail est très fragmenté, avec une alternance entre périodes de forte intensité et périodes creuses. Du fait de la pluriactivité, les journées sont souvent très longues, avec des temps de transport importants pour effectuer certaines missions,

qui peuvent aussi constituer des temps de travail (lorsque la connexion au réseau le permet). La confusion entre vie professionnelle et vie personnelle est aggravée par les différentes offres d'accompagnement proposées par la plateforme. La dépendance à l'égard de la plateforme et de la satisfaction clients est forte. Le management algorithmique induit progressivement une spécialisation des travailleurs sur les mêmes types de tâches, conduisant paradoxalement à une forme de monotonie que ces travailleurs indépendants cherchaient à fuir. Le travail est très prescrit, avec peu ou pas de marge de négociation sur la réalisation attendue. La créativité ou la prise d'initiative constituent une prise de risque pour la notation.

### **Risques**

Ces situations de travail donnent lieu à des risques d'épuisement, de dépression liée à la perte de sens, d'isolement, ou de maladies cardiovasculaires (liées à la forte sédentarité). Les aléas dus aux dysfonctionnements de la plateforme, aux failles algorithmiques, ou aux concomitances de missions, peuvent causer beaucoup de stress et de fatigue.

### **Opportunité et enjeux de prévention**

Ce modèle aggrave les inégalités entre travailleurs selon leur statut, mais également entre générations de travailleurs : cela pose la question des solutions à envisager en cas d'inaptitude des travailleurs vieillissants. Du fait de la dispersion géographique des indépendants, cela complexifie le suivi médical, de même que la mise en place de mesures collectives de prévention. L'émergence de nouvelles formes de dialogue social et professionnel ou la mise en concurrence des différentes plateformes du marché pourraient éventuellement constituer une opportunité de remettre la question de la S&ST au centre du débat.

## Le travail chez gRRReen

 Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités

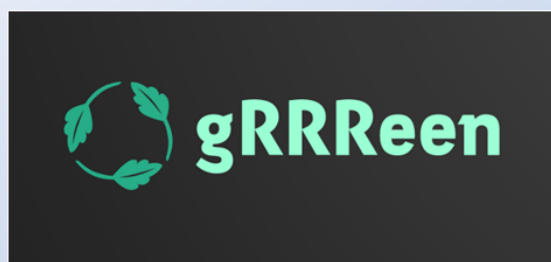


messagerie



s'engager

Humans@Work



### Présentation de gRRReen :

Bienvenue sur la page des franchises gRRReen : Répare, Recycle, Revend. Lancé il y a quatre ans à peine, notre réseau est déjà présent dans 18 villes en France, et prépare maintenant son aventure à l'international #greenunicorn

gRRReen propose une expérience unique à la croisée entre revalorisation et convivialité : des ateliers pour réparer et recycler divers types d'objets, de l'informatique aux jouets en plastique en passant par le petit électroménager et certaines pièces de mobilier. Nos franchisés vous aident à revaloriser vos objets, ou vous les rachètent pour les proposer ensuite à la vente sur place. Chaque franchise gRRReen dispose aussi de son café éthique et solidaire.

Vous voulez profiter de nos espaces et équipements (imprimantes 3D, etc.) pour réaliser vos propres projets de revalorisation, ou participer à certains de nos ateliers thématiques ? Découvrez nos programmes et réservez [ici](#).

Vous rêvez de devenir votre propre patron et un maillon de l'économie circulaire après une formation rapide et capabilisante ? Découvrez-en plus [ici](#).

 Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités

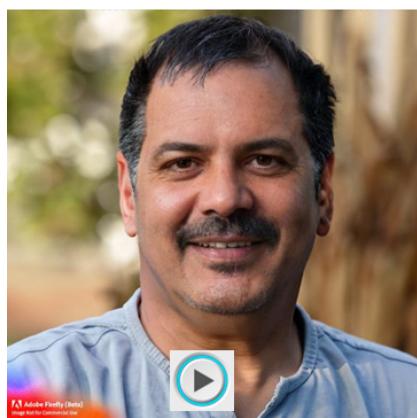


messagerie



s'engager

Humans@Work



Sébastien « Seb » C.

Gérant franchisé gRRReen

Age : 52 ans

Lieu : Grenoble

### A propos de moi :

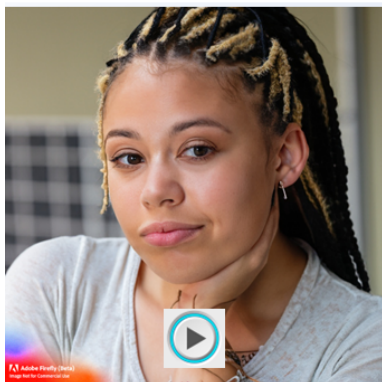
Tomber, se relever, tomber encore, encore se relever, retomber... La vie n'est pas un long fleuve tranquille, j'en sais quelque chose. Mais il y a toujours une morale à tirer de nos épreuves. Rien ne nous arrive par hasard. Après mon burn out, je me suis longtemps cherché, mais ce qui est sûr, c'est que le métier de commercial, c'était derrière moi. Trop de stress, trop de chiffres, trop d'IA, pas assez d'humain. Après mon troisième mariage, mon beau-frère lillois m'a fait découvrir la franchise gRRReen. J'ai foncé, comme je sais si bien faire. Quand j'étais enfant, j'adorais bricoler. J'ai retrouvé ce plaisir. Retaper, avoir les mains dans le cambouis. C'est l'éclate, je me régale, et en plus je forme les jeunes du coin. Ma devise, c'est « apprendre en faisant », et avec eux, on apprend ensemble. gRRReen, c'est pas que la retape, c'est aussi un endroit pour se rencontrer, boire un verre autour de l'atelier. C'est un tout, c'est comme une philosophie de vie. One love ! Comme l'a si bien dit Confucius, il ne faut pas regarder **[voir plus]**.

### Expérience :

- Depuis 2038 : Franchisé gRRReen : Répare, Recycle, Revend, Grenoble.
- 2032-2036 : Délégué puis responsable commercial – PharmaGenius, Bassin Rhône-Alpes.

### Formation :

- 2025 : DUT info-com



Open to work

Clara S.

Apprentie au sein de la franchise gRRReen

Age: 19 ans

Lieu: Grenoble

### A propos de moi :

Je suis étudiante. Je découvre un beau métier chez gRRReen dans une ambiance très décontractée et très chaleureuse. L'environnement, ça reste le plus important. Ce secteur d'activité m'intéresse, mais je suis aussi ouverte à d'autres perspectives professionnelles. Il y a tant de choses à découvrir.

### Expérience:

- Depuis 2039 : alternance dans la franchise gRRReen : Répare, Recycle, Revend, Grenoble

### Formation :

- 2039 : première année de CAP opérateurs de l'économie circulaire
- 2038 : baccalauréat professionnel

## Le fonctionnement de gRRReen

gRRReen est un réseau de franchisés essentiellement composé de TPE. L'entreprise compte cependant deux recycleries exploitées en propre à Béthune et Arras, les deux premières implantations avant la structuration en franchise. Chaque établissement franchisé est une entreprise indépendante. Sébastien, le gérant, est indépendant : il est l'employeur de Clara, qui est en apprentissage. De nombreuses autres personnes peuvent être amenées à travailler ou collaborer chez gRRReen de manière ponctuelle et sans être employées : bénévoles formateurs, particuliers bricoleurs, *independent maker*... La recyclerie dispose d'un local en centre-ville, loué par la mairie à un tarif avantageux. Ce local n'est pas vraiment aux normes au regard des machines présentes et des produits entreposés.

Chaque franchisé gère son établissement de manière assez autonome, sauf concernant les jours et horaires d'ouverture : la marque impose à toutes les recycleries d'être ouvertes les samedi et dimanche, et en nocturne les jeudi et vendredi (fermeture pas avant 21 h). L'activité est largement déterminée par des intervenants externes qui viennent utiliser les locaux et machines. Certaines activités sont planifiées (formations, ateliers), mais d'autres sont plutôt improvisées (réparation urgente, essai d'une machine). Il y a de nombreuses machines dans l'établissement (machines à bois, imprimantes 3D), mais aussi des équipement portatifs (fers à souder, pistolets à peinture...). La franchise met à disposition un portail intranet avec beaucoup

de supports : notices de machines, tutos de réalisations, modules d'e-learning sur l'organisation d'événements type hackathon, etc.

Gérant et apprentie s'entendent plutôt bien, mais dans un mode peu formalisé. Ils ont, en fin de compte, peu d'occasions de travailler ensemble sur le même objet. Clara apprend en pratiquant ou par le biais de tutos en ligne. Sébastien fait preuve de bienveillance à son égard, mais il n'est ni très disponible, ni très pédagogue.

## Enjeux en S&ST

### Conditions de travail

Ce modèle se caractérise par une forte souplesse organisationnelle et une exigence importante de polyvalence. La formation à l'usage d'outils potentiellement dangereux est sommaire : elle se limite aux modules d'autoformation du portail en ligne de la franchise. Au-delà des activités de tri et de réparation, la gestion de la relation client est l'activité centrale de la structure : elle est parfois ambiguë, entre collaboration, accompagnement et prestation de service. Les longues journées de travail posent par ailleurs des problèmes de conciliation vie personnelle/vie professionnelle.

### Risques

Les facteurs de risque sont nombreux dans la recyclerie du fait d'un niveau de coactivité élevé, dans un environnement de travail où cohabitent travailleurs et usagers, machines, produits chimiques, et événements festifs divers. Le manque de professionnalisme et le faible niveau de formation peut conduire à un déni des risques présents dans la structure. La convivialité du lieu peut *in fine* invisibiliser la criticité de ces risques. Enfin, la précarité économique de la structure, de même que la valeur sociale de la mission, peuvent conduire les travailleurs à se surengager dans leur travail.

### Opportunités et enjeux en prévention

Dans ce type de structure, la valeur sociale de la mission et l'autonomie des travailleurs peuvent apporter un niveau élevé d'épanouissement au travail. En matière de S&ST, la franchise peut permettre de mutualiser les bonnes pratiques des franchisés en prévention sur son site. Le fait d'appartenir à un tel réseau pourrait aussi offrir l'opportunité aux franchisés d'échanger sur leur organisation du travail. Concernant les collectivités, elles pourraient être sollicitées pour une mise aux normes des locaux qu'elles mettent à disposition, afin qu'ils soient adaptés aux activités des franchisés.

## Le travail chez Mob'Agro

 Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités



messagerie



s'engager

Humans@Work



MOB'AGRO

### Présentation de Mob'Agro :

Mob'Agro propose des solutions innovantes à destination des professionnels de l'agriculture. Le groupe familial est à l'écoute des besoins des exploitants, et a pour obsessions la sécurité, l'hygiène et la qualité.

Les abattoirs de gallinacés mobiles sont les fleurons d'innovation et de technologie qui ont fondé notre réputation et fait notre succès, mais aussi notre fierté. Ces camions extrêmement performants (les CaBatts), économiques et écologiques, alimentés par des panneaux solaires haute intensité, sont loués et exploités par des éleveurs de volailles constitués en coopératives. L'appareil automatise le processus d'abattage des bêtes in situ, au sein même des exploitations, de façon agile et efficace, pour le respect du bien-être animal, le confort des exploitants et celui de nos opérateurs. Les abattoirs mobiles sont équipés d'un système autonettoyant et disposent d'une autonomie pouvant aller jusqu'à 12 heures. Les volailles sont découpées et conditionnées par le camion puis restituées à l'éleveur pour être vendues directement à la ferme.

 Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités

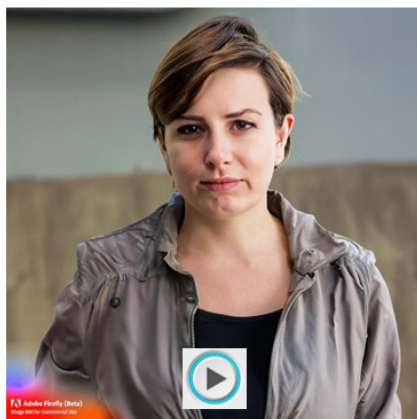


messagerie



s'engager

Humans@Work



Ludivine C.

Conductrice de camion abattoir

Age: 32 ans

Lieu: Guingamp

### A propos de moi :

Quand je suis au volant de mon CaBatt (camion-abattoir) de dernière génération, sur les belles routes de notre région, en compagnie de mon apprenti, qu'on écoute ensemble de la musique ou qu'on discute, je me dis que j'ai de la chance. La vie professionnelle n'a pas été toujours rose pour moi, avant j'étais dans un abattoir fixe, le grand air me manquait. Aujourd'hui, dès six heures du matin, on est sur le pont. On voit le soleil se lever (quand il ne pleut pas #Bretagne), on va d'une ferme à l'autre, on essaye de trouver le meilleur itinéraire pour ne pas perdre trop de temps. Pendant que le camion fait son travail, on peut aussi papoter avec les éleveurs autour d'un café. A 14h, ma journée est finie, on laisse le camion clean pour la tournée de mon collègue, et je peux me consacrer à ma famille, surtout à ma grand-mère qui est très fatiguée. C'est bien de pouvoir passer tout ce temps avec elle.

### Expérience :

- Depuis 2038 : opératrice d'abattoir de gallinacés mobile Mob'Agro. Coopérative Chicken Breizh, zone Guingamp – Saint-Brieuc – Loudéac.
- 2026-2036 : ouvrière d'abattoir, région de Mayenne.

### Formation :

- 2025 : CAP opérateur en industrie agroalimentaire
- 2022 : 1e année de Licence : Sociologie des organisations, Université Rennes II (année validée).

## Le fonctionnement de Mob'Agro

L'entreprise est une coopérative agricole dont les associés sont des éleveurs de volaille du territoire. Elle emploie un directeur, une secrétaire, et trois équipages de CaBatt (camions d'abattage mobile). Les employés sont des salariés en CDI de la coopérative Chicken Breizh. Ils sont formés par Mob'Agro à l'utilisation des CaBatt. La coopérative constitue des binômes entre un salarié expérimenté (souvent issu de l'abattage traditionnel et reconverti) et un jeune du territoire issu d'une filière de formation professionnelle agricole. Mob'Agro dispose d'un garage pour l'entretien et le nettoyage des CaBatt, qui est situé à peu près au milieu du territoire couvert.

Les plannings sont prévus à l'avance, et les CaBatt effectuent deux tournées quotidiennes avec deux binômes : une entre 6 h 30 et 13 h 30, et la seconde entre 14 h et 21 h. Il est donc important que l'équipe du matin ne soit pas en retard afin de pouvoir nettoyer et mettre à disposition le CaBatt pour l'équipe de l'après-midi.

Chaque équipe dispose d'une grande autonomie dans l'organisation des tournées. Charge à elle de s'entendre avec les éleveurs pour fixer les heures de passage et de choisir ses itinéraires pour tenir le planning. Le collectif se résume essentiellement à la relation entre un salarié expérimenté et un jeune : la compatibilité entre les deux est indispensable. Lorsque cela ne fonctionne pas, cela amène généralement au départ du jeune. Il n'y a pas d'instance représentative du personnel dans l'entreprise. La taille ne l'impose pas et le besoin n'est pas exprimé de la part des salariés. Les plus expérimentés se connaissent très bien et ont des échanges très directs entre eux, et avec le directeur et la secrétaire. Des réunions trimestrielles rassemblant tous les salariés et une partie des éleveurs associés dans la coopérative permettent de faire évoluer les règles de fonctionnement en fonction des retours d'expérience sur les incidents rencontrés. Elles peuvent donner lieu à des explications très franches.

## Enjeux en S&ST

### Conditions de travail

La pénibilité est fortement réduite par rapport aux abattoirs classiques. Les salariés bénéficient d'une grande autonomie, mais les contraintes de temps sont fortes et génératrices de stress, car le moindre dysfonctionnement dans la tournée peut mettre à mal toute son organisation. Ils passent beaucoup de temps sur la route, et la stratégie d'organisation de leur tournée joue un rôle critique. La relation avec les éleveurs tient une place importante.

## Risques

Le risque routier est inhérent à l'activité, mais peut être aggravé par les rythmes intenses de celle-ci. Les risques liés aux interventions de maintenance sur les CaBatt sont nouveaux et nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences. Enfin, cette nouvelle organisation de l'activité d'abattage continue malgré tout d'exposer à la souffrance animale. Elle expose également à la souffrance des éleveurs.

## Opportunités et enjeux en prévention

Cette nouvelle forme d'organisation de l'abattage correspond à une demande sociétale de traçabilité, de proximité et de bien-être animal : elle apporte ainsi une valeur et un sens au travail. La relation privilégiée avec les éleveurs apporte également la valeur du lien social à ce travail, mais peut occasionner des difficultés par la confrontation à la souffrance dans laquelle certains d'entre eux se trouvent. La reconnaissance d'un statut d'aidant par l'entreprise permet au salarié d'aménager son temps de travail à ses contraintes personnelles, mais peut renforcer le stress d'un rythme de vie trop intense. L'ambivalence de ces situations constitue un enjeu de prévention dont la coopérative peut s'emparer, notamment grâce au dialogue professionnel qu'elle propose au travers de ces réunions trimestrielles.



## Le travail chez Natur'ielles

Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités



messagerie



s'engager

Humans@Work



### Présentation de Natur'ielles :

Notre mission ? Régénérer la nature par la beauté, régénérer la beauté par la nature. Natur'ielles propose des produits de beauté régénératifs pour le corps et pour l'environnement, et inclusifs pour toute la société. Nous travaillons main dans la main avec nos fournisseurs aux quatre coins du monde pour proposer le meilleur de ce que la nature peut nous offrir, et le lui rendre... Fière de notre savoir-faire français en matière de beauté, et de notre ouverture sur les merveilles du monde.

Nos crèmes, gels et produits de beauté bio sont disponibles en ligne, dans notre metaplace, et en boutiques et corners.

#### Rejoignez-nous !

Natur'ielles ne cesse de s'agrandir. Nous sommes à la recherche de nouveaux talents prêts à mettre en œuvre nos valeurs. Travailler chez Natur'ielles, c'est aussi être à la fois engagé.e et agile. Notre mode de fonctionnement repose sur une « marketplace » interne orientée 100% en mode projet.

Lancement de nouveaux produits, R&D, stratégie commerciale : les projets sont mis en ligne sur la plateforme dédiée « project'ielles », et chaque employé.e s'y agrège à sa guise. Les équipes se constituent par affinités ou en fonction des complémentarités. Elles sont sélectionnées sur la base de l'originalité de leur proposition, et fonctionnent ensuite de façon autonome. Leurs participants bénéficient d'un intérêt au chiffre sur chaque projet développé.

Intéressé.es ? Planifiez un premier créneau avec notre agent conversationnel ici.

Rechercher



accueil



emplois



réseau



actualités

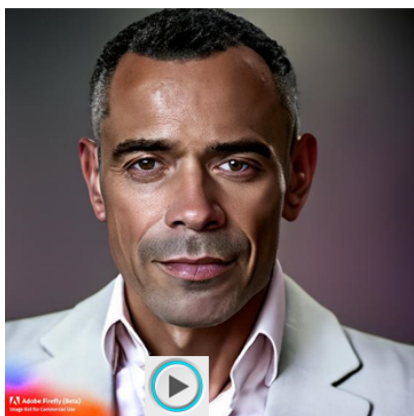


messagerie



s'engager

Humans@Work



Gaspard T.

Chief Narrative Officer

Age: 44 ans

Lieu: Paris / La Défense

### A propos de moi :

Comme tout le monde, j'ai toujours aimé les histoires. Mais je fais plus que les écouter : je leur donne forme, et je les raconte. J'ai la chance d'en faire mon métier, et je mets cette faculté au service d'une formidable aventure entrepreneuriale française. Chez Natur'ielles, nous vivons une histoire commune hors du commun, nous, les forces vives de l'entreprise. Une histoire que nous partageons avec nos client.es engagé.es et esthètes, et toutes nos parties prenantes, au premier rang desquelles je place nos fournisseurs impliqués et exigeants. C'est si facile de traduire notre stratégie en histoire : c'est une aventure... par nature ! Embarquez avec nous ! #inclusion #enhancenature #respectalterity

### Expérience:

- Depuis 2037 : Chief Narrative Officer chez Natur'ielles : à la tête d'une équipe de six personnes (stagiaires inclus.es), je coordonne de façon transversale la stratégie narrative du groupe à destination de l'interne et de l'externe, en lien avec la direction marketing et communication, les ressources humaines et l'équipe commerciale.
- 2035-2036 : Data Magnifier, m.AI.gic consulting, cabinet de conseil spécialisé en collecte, traitement et narration de data et en accompagnement stratégique augmenté par l'AI.
- 2032-2035 : Storytelling executive, Crédit Général.

### Formation:

- Executive Master : strategic marketing, major narrative, Haute Ecole du Business International (HEBI), Paris – Dubaï – Vancouver.

### Bénévolat:

- Organisation d'ateliers de self-storytelling et de personal branding pour personnes en réinsertion (de 2034 à 2037).

## Le fonctionnement de Natur'ielles

L'entreprise est une entité de plus de 5 000 salariés structurée de façon verticale avec plusieurs niveaux de management : stratégique, commercial, de proximité, et chefs de projets. Les travailleurs sont salariés. Natur'ielles dispose d'un siège social et de plusieurs antennes régionales, ainsi que d'entrepôts logistiques, de laboratoires et de champs dans la Creuse.

Les salariés bénéficient tous, à quelques exceptions près (laborantins, cultivateurs...), du télétravail, auquel ils recourent selon leur préférence. Depuis 2035, ils bénéficient par ailleurs de la semaine de 3 jours à 32 heures annualisées. Selon les préférences, le temps de travail peut s'organiser sur 3 jours, 3 jours et demi, ou 4 jours. Étant donné que les collaborateurs travaillent la plupart du temps à distance, un séminaire trimestriel obligatoire permet à tous de se retrouver.

Le management élabore les listes de projets à développer et les propose sur une *marketplace* interne. L'algorithme d'aide à la décision de la *marketplace* leur suggère les leaders les plus compétents pour chaque projet. Les salariés peuvent ensuite y candidater : le leader constitue à son tour son équipe à l'aide de l'algorithme d'aide à la décision et choisit les candidats parmi les suggestions faites par l'outil. Le temps de réalisation des tâches est établi par avance. La notation se fait via l'outil par le chef de projet. Le rôle des managers de proximité consiste à accompagner les salariés dans leur évolution (ils peuvent par exemple les orienter vers des formations sur des compétences recherchées dans les nouveaux projets) et à mieux répartir les missions en cas de sursollicitations ou sous-sollicitations. Il y a beaucoup de concurrence entre salariés : cependant, certains groupes se constituent par affinités à la faveur de groupes de travail. On assiste progressivement à une homogénéisation des collectifs qui se retrouvent systématiquement sur les mêmes projets.

Toutes les communications, la répartition et le suivi du travail passent par les outils disponibles sur la *marketplace* : messagerie collaborative, espace de métavers, salle de visioconférence, et outils collaboratifs de gestion de projet (outil de management visuel numérique).

Si le groupe affiche un bon niveau de mixité sociale dans sa globalité, celle-ci se retrouve assez peu au niveau des équipes projet. Les syndicats traditionnels ont perdu de leur pouvoir du fait du travail à distance et de la forte numérisation des relations professionnelles. De nouveaux collectifs affinitaires voient le jour et échangent sur les réseaux sociaux. Leurs revendications concernent principalement des questions d'inclusion et d'équité.

## Enjeux de S&ST

### Conditions de travail

Ce modèle conduit à de fortes inégalités dans les conditions de travail. Les salariés les plus recommandés et mieux notés sont hypersollicités et ont un rythme de travail très intensif, tandis que d'autres peuvent souffrir de sous-sollicitations et se voir cantonnés aux projets les moins intéressants. Les inégalités existent aussi entre les nouveaux embauchés, qui ont du mal à se positionner sur les projets, et les plus anciens, qui bénéficient d'un important réseau interne. Le rôle de *chief narrative officer* consiste en réalité à masquer ces inégalités par l'élaboration d'un récit fictif visant à maintenir l'engagement et l'adhésion des équipes en donnant du sens à leur travail. Le turnover est important et les équipes s'en trouvent déstabilisées.

### Risques

Au-delà de l'épuisement pour certains, de la détresse, et de l'isolement pour d'autres, cette organisation conduit à un fort conflit de valeurs entre la mission affichée de l'entreprise et la réalité des conditions de travail. Celui-ci peut conduire au désenchantement, voire à la dépression.

### Opportunités et enjeux en prévention

Dans le cas d'une organisation basée en grande partie sur un management algorithmique, l'absence de transparence dans la répartition des activités conduit à la mise en concurrence des salariés, qui ne disposent pas de l'information nécessaire pour défendre leur droit ni pour alimenter un dialogue social, qui n'est par ailleurs pas possible du fait de l'absence de représentation collective. Dans ce contexte, toute démarche de prévention des risques professionnels est impossible à mettre en place. Le renforcement du rôle de manager de proximité pourrait cependant constituer une opportunité en prévention, s'il dispose de la possibilité de s'affranchir du management algorithmique et d'organiser le travail de ses équipes de façon à veiller à leur montée en compétence et à une charge de travail équitable entre chaque membre. Dans ce cas précis, le comité social et économique (CSE) pourrait être mobilisé. Il pourrait notamment s'emparer de son droit d'alerte et demander des précisions à l'employeur sur la santé physique et mentale des travailleurs. Une action réglementaire semble également nécessaire pour mieux encadrer le recours au pilotage algorithmique des travailleurs.

## Le travail chez Cycle<sup>2</sup>

 Rechercher



Humans@Work



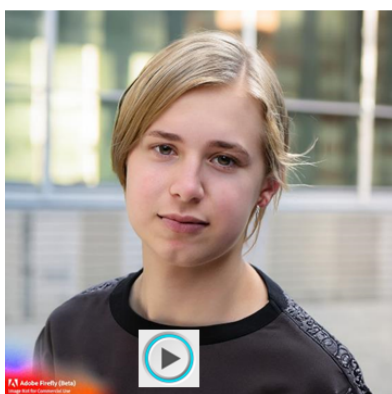
### Présentation de Cycle2 :

Cycle<sup>2</sup> est une coentreprise entre plusieurs grands acteurs de l'énergie, de l'automobile et de la distribution d'articles de sport. Son activité consiste à proposer toute une gamme de véhicules électriques dans le cadre de la transition vers la mobilité durable initiée en 2030. La personnalisation du véhicule est au cœur de la prestation de notre entreprise. Via notre site internet, chacun est en mesure d'imaginer le véhicule qui correspond le mieux à sa mobilité quotidienne : vélo traditionnel pour les plus sportifs, vélos électriques urbains (25 km/h) ou interurbains (45 km/h), Vélo mobile bi-place ou voiture électrique. Il pourra customiser le look et les fonctionnalités de son véhicule à son image (couleur, carrosserie, habillage et équipement) mais également les services associés (service de leasing ou de prêt financier, maintenance et réparation, abonnement et accès privilégié aux bornes de rechargement). Une fois le véhicule conçu en ligne, le client peut transmettre sa commande à l'une de nos usines 4.0 situées au plus près de chez lui. Toutes bénéficient d'équipements à la pointe des technologies d'impression 3D et de robotique collaborative basée sur l'IA. Grâce à la performance de ces équipements Cycle<sup>2</sup> est en mesure de vous fournir votre véhicule en un délai record d'une semaine.

 Rechercher



Humans@Work



Dénérise T.

Intérimaire chez Cycle2

Age: 17 ans

Lieu: Orléans

#### A propos de moi :

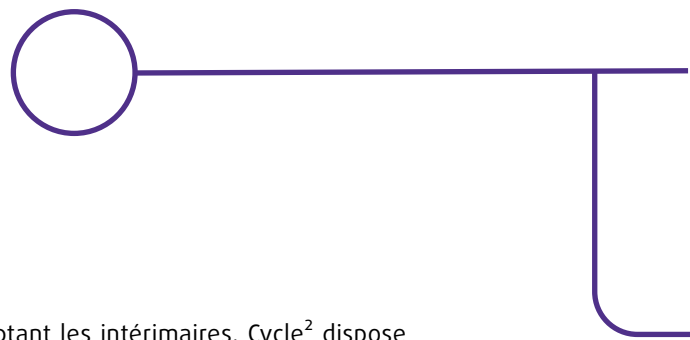
Depuis toute petite, j'adore tout ce qui roule, j'ai une passion pour le vélo, les voitures et tout. J'ai grandi en suivant toutes les short tiktok sur les vélos et tout, j'ai même ma propre chaîne sur le sujet. Ma vie aussi, elle roule ! A l'école, j'ai toujours eu beaucoup de mal à suivre, j'ai décroché en 4<sup>ème</sup> j'avoue. Mais j'aime bricoler mon vélo que j'ai construit intégralement de mes mains grâce aux pièces détachées que j'ai pu trouver chez le gRRReen qui est tout juste à côté de chez moi enfin pas très loin. Avec la bricole je me débrouille.

#### Expérience :

- J'enchaîne les missions d'intérim où mes compétences de bricoleuse sont assez appréciées, en plus de ma capacité à m'adapter rapidement en posant plein de questions.

#### Formation :

- Non



## Le fonctionnement de Cycle<sup>2</sup>

L'entreprise est une PME de 450 salariés, 700 en comptant les intérimaires. Cycle<sup>2</sup> dispose d'un siège social et de petites usines implantées dans chaque région. Chacune des usines est structurée en « *business units* » (BU) qui organisent leur activité hebdomadaire en fonction des commandes reçues via le site internet. Le recours à la sous-traitance est fréquent, notamment pour certains types de véhicules dont la demande encore limitée ne permet pas une production rentable par l'entreprise (vélo-mobile, par exemple). Dans ces cas, le travail consiste surtout à prendre en charge la personnalisation des véhicules. Les statuts des travailleurs varient selon les postes de travail. Les services client, marketing et conception comptent principalement des salariés en CDI. À la production, 50 % d'entre eux sont en CDI ; les autres 50 % sont intérimaires du fait de la fluctuation de l'activité.

Depuis 2035 et suite au déploiement des machines « intelligentes », les travailleurs bénéficient de la semaine de 3 jours à 32 heures annualisées, ce qui permet de lisser la présence sur site en fonction du carnet de commande. Le vendredi est désormais systématiquement chômé pour tous, sauf en période de très forte activité, durant laquelle les équipes peuvent décider de leur propre chef de venir travailler soit un vendredi, soit de nuit. Les machines pouvant être opérées à distance, le télétravail est possible ponctuellement, mais il n'est pas privilégié à cause de la nécessité de vérifier régulièrement la qualité des pièces produites et de la présence physique requise aux réunions d'équipes. Un outil de management visuel est accessible dans chaque atelier sur un écran tactile, de même qu'en ligne pour les quelques télétravailleurs. Les machines intelligentes de chaque atelier y sont connectées et s'adaptent aux différentes spécifications des clients.

Les équipes des ressources humaines et commerciales sont intégrées aux réunions quotidiennes de BU pour définir les besoins de main-d'œuvre et le recours éventuel à des intérimaires. Les demandes les plus complexes à traiter font l'objet d'une discussion de l'ensemble de l'équipe, pour débattre de l'intérêt de réaliser la commande en interne ou de l'externaliser. Durant ces réunions, les comptables informent également régulièrement les salariés de l'évolution du chiffre d'affaires.

La cohésion du collectif est très forte entre salariés, mais les intérimaires sont mal intégrés et ne bénéficient pas de la possibilité d'exprimer leur point de vue sur l'organisation du travail. De même, des syndicats sont présents pour défendre les revendications des salariés, mais les droits des intérimaires sont rarement pris en considération.

## Enjeux de S&ST

### Conditions de travail

Au sein de Cycle<sup>2</sup>, le temps de travail varie beaucoup en fonction du carnet de commandes. L'automatisation de toute la chaîne de montage a permis d'opérer un transfert des tâches de manutention vers la machine, réduisant ainsi la pénibilité. Les salariés ont désormais davantage un rôle de supervision des opérations, d'inspection des produits et de maintenance des machines. Le recours à l'intérim se fait en cas de surcharge d'activité, notamment lorsque l'usine doit tourner la nuit. L'inégalité entre salariés et intérimaires est forte : les premiers bénéficient d'un aménagement de leurs horaires hebdomadaires et d'une certaine autonomie, et les seconds sont amenés à travailler de nuit de façon isolée, avec peu de marge de manœuvre dans leur activité.

### Risques

Du fait de l'organisation en équipe autonome et de l'intéressement des salariés à la réussite commerciale de l'entreprise, le surengagement des salariés peut conduire à l'épuisement des équipes en période de suractivité. Les risques associés aux pannes des machines, dont les salariés ont désormais la charge de la maintenance, est aussi présent. Le risque d'accidents des travailleurs isolés ou peu formés au fonctionnement des machines est également aggravé par le travail de nuit et le recours aux intérimaires. Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'elle concerne des travailleurs mineurs, qui seront potentiellement exposés plus longtemps à ces risques.

### Opportunités et enjeux en prévention

L'automatisation opérée par Cycle<sup>2</sup> a permis une baisse de la pénibilité du travail et une réduction des TMS. Cependant, la nécessité de rentabiliser les investissements peut conduire à une intensification du travail, également renforcée par le fonctionnement en semaines de 3 jours. Mais le fonctionnement en équipe autonome organisée autour de réunions de travail quotidiennes permet de discuter collectivement des problématiques de charge de travail et de dysfonctionnement. Les intérimaires restent cependant exclus de toute forme de dialogue : le report du risque s'opère à leur détriment.

## Recouvrement des variables externes et des dynamiques du travail par les récits de design fiction

	Harmoniales	France Inclusive	Co Peint	Flex.co	gRRReen	Mob'Agro	Natur'ielles	Cycle <sup>2</sup>
<b>Modalités et dynamiques</b>								
Travail à distance	x	x		x			x	x
Plateformisation		x		x			x	
Temps de travail					x	x	x	x
Economie collaborative					x			
Lieux de travail	x	x		x				
Informatisation des processus	x	x		x			x	x
Statuts d'emploi	x	x	x	x	x	x	x	x
Outils de communication	x	x	x	x		x	x	x
Pilotage industriel								x
Sous-traitance				x				x
Modèle coopératif			x					
Dialogue professionnel et social	x		x	x		x	x	x
<b>Variables externes</b>								
Automatisation			x			x		x
Polarisation		x			x			x
Changement climatique		x			x		x	x
Rapport au territoire	x				x	x		x
Rapport au travail				x	x	x		
Nouvelles générations					x		x	x
Vieillesse	x		x		x	x		
Transformations sociétales					x		x	
Inclusion		x					x	
Migration		x		x				
Contexte géopolitique		x						

## Atelier de design fiction avec des étudiants

Les éléments présentés ici sont issus d'un atelier qui a rassemblé 10 étudiants de différentes filières de l'enseignement supérieur le 13 juin 2023 à l'INRS<sup>8</sup>.

Cet atelier s'est déroulé en trois temps, ponctués d'échanges :

- un premier temps collectif de sensibilisation au design fiction et de réaction à quelques *personae* et cas d'entreprises fictifs ;
- un second temps de travail en sous-groupes avec l'objectif de proposer le synopsis d'un film ou d'une série dystopique sur le travail ;
- un troisième temps de travail individuel durant lequel chacun devait décrire un futur professionnel souhaitable.

## Réaction et échanges sur des éléments fictifs sur le travail en 2040

Dans un premier temps d'atelier, le groupe a été amené à réagir à des contenus issus de travaux de design fiction antérieurs. Cela a permis de faire ressortir de premiers éléments sur les aspirations et les craintes des participants par rapport au futur du travail. Par exemple :

- la nécessité de réfléchir en amont aux effets potentiels des technologies qui sont implantées dans les milieux de travail plutôt que de s'en emparer telles quelles (trouver la balance entre ce qu'on gagne et ce qu'on perd) ;
- la nécessité de garder une part d'utopie quand on imagine le travail de demain ;
- l'importance du collectif (et pas seulement de l'intelligence collective) et du travail en équipe, à l'encontre de l'individualisme et de la compétition inter-individuelle parfois observée en entreprise ;
- l'importance de la gestion des données personnelles ;
- la possibilité de choisir de donner la priorité à l'emploi plutôt qu'aux robots, car l'automatisation n'est pas une obligation ;
- le refus de laisser le travail déborder sur tous les temps de vie ;
- l'aspiration à sortir des cadres normalisés identiques pour tous et peu respectueux des aspirations et rythmes de chacun.

## La technologie au cœur des scénarios sombres

Dans les trois films imaginés par les sous-groupes sur des futurs du travail dystopiques, les technologies sont omniprésentes et accompagnent des évolutions socio-économiques inquiétantes : polarisation, isolement, perte de liens et de sens<sup>9</sup>.

---

8. La liste des participants et de leurs établissements est disponible p.11

9. Les illustrations associées ont été générées grâce à la version beta d'Adobe Firefly : <https://firefly.adobe.com/>



Dans le film *Les augmentés*, certains humains ont la capacité financière de se faire « augmenter » par des implants cérébraux, et d'autres n'en ont pas les moyens ou pas la volonté. Les capacités cognitives améliorées des « augmentés » les destinent à occuper les emplois les plus qualifiés et les plus rémunérateurs. Les autres sont assignés aux métiers les plus pénibles. Un couple mixte se pose la question de faire « augmenter » ou non leur enfant à naître dans un contexte où émergent de plus en plus d'indices de troubles de la santé parmi les premières générations d'« augmentés ».



Dans *Le patron*, une recrue se voit confier des tâches informatiques sans aucune explication sur la finalité de son travail. Si cette situation ne semble pas poser de problème à certains de ses collègues, d'autres s'associent à lui pour tenter de comprendre pour quoi et pour qui ils travaillent. Ils mènent l'enquête jusqu'à parvenir devant la porte du « patron » : mais que vont-ils découvrir derrière ?



Dans *Pause-café*, Max, un jeune travailleur, noue des relations amicales avec des collègues de travail, notamment lors de pauses-café conviviales en distanciel durant lesquelles se mêlent les sujets de conversation professionnels et personnels. À l'occasion d'une panne informatique, Max se rend compte que ses collègues de travail étaient en fait des personnages virtuels...



## Des futurs désirables du travail moins technologiques et plus démocratiques

Les futurs souhaitables décrits par les participants sont d'une tout autre nature. Parmi les aspirations qui ont été évoquées, on peut retenir le fait de travailler « le moins possible ou de manière raisonnable avec un ordinateur » ; la « recherche d'un lien social et démocratique renforcé » avec de la discussion, des échanges, de l'intercompréhension ; la volonté d'exercer « une profession à impact positif réel et concret » ; un « lieu de travail où la santé n'est pas négligée » et où l'on peut « créer du lien et se connaître » entre collègues. Il est aussi question d'intelligence collective, de compréhension et de sens.

« On est moins comme les générations d'avant. On accorde beaucoup d'importance à l'équilibre de vie, à nos choix, et on se colle moins à une seule carrière. On bouge tous les 3-4 ans et ça nous fait du bien. On veut travailler, mais se respecter aussi, vivre maintenant et pas attendre notre retraite. »  
Une étudiante participante

## **Composante 3 : enjeux en santé et sécurité au travail**

Cette troisième partie porte sur les enjeux de santé et sécurité au travail et de prévention de manière plus transversale, avec pour ambition de faire émerger des pistes d'actions à mettre en œuvre dès aujourd'hui pour construire un futur favorable à la santé au travail. Le contenu de cette partie est le fruit des contributions d'un collectif d'experts en S&ST, à qui le cahier de design fiction a été soumis afin qu'ils puissent faire valoir leur point de vue sur chaque cas fictif et en débattre dans le cadre d'ateliers organisés par l'INRS.

Parmi les thèmes mis en lumière lors de l'analyse de ces cas fictifs, huit enjeux ont fait l'objet d'un traitement particulier en raison de leur caractère déterminant pour la santé des travailleurs. Pour chacun, les experts participant aux ateliers ont échangé sur les effets possibles des transformations des modalités de pilotage de l'activité d'ici à 2040, les risques qu'elles pourraient engendrer en S&ST, les possibles opportunités pour la prévention, ainsi que l'évolution du rôle des préventeurs face à ces changements. Les enjeux sont les suivants :

- Enjeu 1 : Responsabilités en S&ST et hétérogénéité statutaire des travailleurs
- Enjeu 2 : Dialogue social et professionnel, participation des travailleurs
- Enjeu 3 : Mobilisation des technologies au service de la S&ST
- Enjeu 4 : Enjeux d'employabilité
- Enjeu 5 : Transformation de la fonction d'encadrement
- Enjeu 6 : Le travailleur face aux outils technologiques
- Enjeu 7 : Suivi de l'état de santé des travailleurs
- Enjeu 8 : Intervention des préventeurs

Afin de faciliter la lecture du rapport, les enjeux de santé et sécurité spécifiques à chaque cas ont été intégrés de manière synthétique au cahier de design fiction.

Cette partie est introduite par une interview de Thomas Coutrot, qui soulève un certain nombre d'enjeux ; puis les éléments transversaux issus des ateliers sont développés ; enfin, une série de messages clés est proposée en conclusion.

## « Tout dépend des choix organisationnels au service desquels la technologie est implantée » : entretien avec Thomas Coutrot

Thomas Coutrot est statisticien et économiste, il a dirigé le département Conditions de travail et santé de la Dares durant de nombreuses années, et est aujourd'hui chercheur associé à l'IRES. Il a publié en 2022 avec Coralie Perez un ouvrage intitulé *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*, éditions du Seuil.



© Fabrice Dimier pour l'INRS

### Au regard des situations décrites dans le cahier de design fiction, quels risques pourrait mettre en évidence l'édition 2040 de l'enquête Conditions de travail ?

Jusqu'en 2019, les enquêtes décrivaient une intensité du travail toujours élevée, une érosion de l'autonomie au travail, et un maintien, voire un renforcement, de l'entraide au sein des collectifs de travail. Le sens du travail était fragilisé par des changements organisationnels récurrents, le plus souvent imposés sans concertation, et par des objectifs chiffrés non discutés. Les données indiquaient que le soutien maintenu des collègues et des chefs permettait à beaucoup de salariés de tenir dans des conditions difficiles. Elles montraient par exemple que les entretiens d'évaluation, lorsqu'ils n'étaient pas liés à des objectifs chiffrés imposés, permettaient d'échanger avec la hiérarchie et de parler du travail, même si ce n'était qu'à l'échelle individuelle. En 2040, selon les situations décrites dans le cahier de design fiction, le management intermédiaire pourrait être en partie remplacé par les algorithmes, qui dicteraient en flux tendu leurs instructions aux salariés. Couplée avec la flexibilisation des emplois, cette évolution risque à la fois d'éroder encore davantage l'autonomie et la professionnalité des personnes, et de renforcer leur isolement. Si on laisse les tendances actuelles se développer, on risque donc de voir une accentuation de l'intensité du travail et de la perte d'autonomie, et une dégradation du soutien social au travail. Cependant, le cahier montre aussi des cas où les algorithmes viennent en soutien de la professionnalité des personnes et facilitent une véritable coopération. Ces tendances sont aujourd'hui minoritaires, mais pourraient gagner en importance avec des politiques appropriées de la part des acteurs sociaux et des pouvoirs publics.

## **Les technologies semblent être amenées à prendre une place toujours plus importante dans le pilotage du travail : quelles conséquences cela pourrait avoir sur la santé des travailleurs et sur l'organisation de la prévention ?**

Ce que le cahier de design fiction illustre bien, c'est l'absence de déterminisme technologique : dans certains cas (France Inclusive, Flex.co), les algorithmes contribuent à la dégradation du travail ; dans d'autres (Harmoniales, Cycle<sup>2</sup>), ils sont bien davantage en appui des professionnels. Il faut donc éviter de parler de « conséquences des technologies sur le travail », car cette expression laisse penser que la technologie implique mécaniquement un mode spécifique d'organisation du travail. En réalité, tout dépend des choix organisationnels au service desquels la technologie est implantée. Ceci dit, avec le *lean management* rigide, les études montrent depuis une trentaine d'années une grande régularité dans l'impact des innovations techno-organisationnelles sur le pilotage du travail : celui-ci tend à une plus grande codification et standardisation des tâches, un contrôle plus étroit et en temps réel de leur réalisation, une réduction des temps non directement productifs – appelés improprement « temps morts », alors qu'ils sont souvent des temps d'échanges et d'entraide qui rendent possible la coopération et améliorent la qualité du travail. Certains cas de design fiction poussent très loin ces tendances... La prévention peut chercher à limiter les conséquences de ces modes d'organisation, en promouvant par exemple l'ergonomie des postes de travail, l'amélioration des procédures et logiciels, la polyvalence... Mais le plus efficace reste d'élaborer dès le départ les modes de pilotage du travail avec la participation des travailleurs de base, qui sont les meilleurs connaisseurs de leur travail. Ce qui suppose une transformation profonde des méthodes de management.

## **Les organisations du travail à venir laissent présager une recherche accrue de flexibilité : quels problèmes de prévention cela pourrait-il poser ?**

En matière d'organisation du travail, il est utile de distinguer la flexibilité interne, qui permet aux personnes et aux collectifs d'adapter leur activité en fonction des événements imprévus qui ne manquent pas de se produire, de la flexibilité externe qui consiste à faire cohabiter des travailleurs de statuts différents, dont certains ne sont mobilisés que pour les pics d'activité. D'un côté, comme aux Harmoniales, la polyvalence, la flexibilité fonctionnelle, la modulation de la durée du travail, la formation pendant les creux d'activité ; de l'autre, comme chez Cycle<sup>2</sup> (mais aussi Harmoniales), le recours aux CDD et intérimaires, aux prestataires, etc. Les problèmes de prévention ne sont pas les mêmes dans les deux situations. Pour la flexibilité interne, il s'agit surtout de faire en sorte que les personnes puissent élargir leurs compétences, ce qui suppose de la formation, mais aussi une intensité du travail maîtrisée, y compris pendant les pics d'activité. Cependant, le cas de Natur'ielles montre aussi un autre risque possible lié à la flexibilité interne : l'affaiblissement de la coopération du fait de la mise en concurrence des salariés entre eux. Pour la flexibilité externe, la prévention est plus difficile, comme le montre

le cas de Cycle<sup>2</sup>, car le collectif de travail est affaibli, et on sait combien la coactivité entre travailleurs qui se connaissent peu ou pas est un facteur de risques d'accidents.

**Dans les nouvelles organisations du travail, l'engagement des travailleurs est recherché et présenté comme un facteur de performance. À quelles conditions peut-il être favorable à leur santé ?**

Nouvelles organisations ou pas, l'ergonomie a montré depuis bien longtemps qu'il n'y a pas de travail possible sans engagement subjectif du travailleur pour surmonter l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Tout dépend bien sûr de la manière dont l'organisation du travail suscite l'engagement. Si c'est par l'individualisation des tâches, l'évaluation en temps réel des performances et la mise sous pression des personnes, cela peut créer de l'insécurité et de l'anxiété, ainsi que des risques d'accidents. Si c'est au contraire en donnant du sens au travail, c'est-à-dire en construisant une organisation où les personnes se sentent utiles, ont le sentiment de pouvoir faire du bon travail et d'apprendre sans cesse dans leur travail, alors l'engagement est bien plus probablement une source de santé. C'est par exemple le cas chez Mob'Agro, où des réunions trimestrielles permettent aux salariés et aux éleveurs-coopérateurs de débattre et de décider ensemble comment faire évoluer l'organisation de leur travail.

## Synthèse des enjeux de S&ST issus des ateliers

### Des évolutions organisationnelles préoccupantes

Confrontés aux cas fictifs imaginés dans le cadre de la composante 2 de cet exercice, les participants aux ateliers – essentiellement des spécialistes des questions de risques professionnels – ont souvent signalé que la majorité des situations ne leur semblaient pas désirables. Cependant, certains ont également souligné que nombre de ces cas n'étaient que des prolongements d'évolutions déjà observables dans les organisations actuelles du travail. Le fait que ces cas soient à la fois peu désirables et en partie déjà existants dans le monde du travail aujourd'hui répond bien à la finalité de l'exercice, dont le but principal est d'envisager les risques professionnels possiblement prégnants en 2040 pour mieux prévenir leur développement dès aujourd'hui. Plusieurs tendances potentiellement délétères se dégagent.

### Une flexibilisation qui isole les travailleurs

Les organisations décrites dans le cahier de design fiction se caractérisent souvent par la recherche d'une flexibilité leur permettant de faire face aux fluctuations de la demande et aux évolutions conjoncturelles. Cette évolution peut être qualifiée de tendancielle, car elle est déjà à l'œuvre depuis de nombreuses années avec les développements de la sous-traitance, de l'intérim, des contrats courts... L'aboutissement de ce processus est le fort développement des entreprises unipersonnelles, chaque travailleur devenant une unité économique à laquelle peut être confiée la réalisation de tâches plus ou moins complexes pour des durées plus ou moins longues. Cette quête de flexibilité, motivée par la recherche de réduction des coûts et de résilience face à l'accumulation de crises successives, se traduit par plusieurs conséquences en matière de gestion de la prévention des risques, et notamment :

- Un affaiblissement du collectif et une culture de prévention difficile à construire lorsque les travailleurs changent sans cesse, travaillent à distance ou relèvent de statuts différents ;
- Une dilution des responsabilités dans certaines situations ;
- Une fragmentation du travail entre de multiples entités n'entretenant pas entre elles de véritables relations de travail.

### Des organisations techno-centrées dans lesquelles l'écart entre le travail prescrit et le travail réel se creuse

Le recours accru aux technologies peut, lui aussi, être considéré comme tendanciel. Lorsqu'elles sont mobilisées à des fins de pilotage de l'activité, ces technologies peuvent se traduire par l'instauration d'un management algorithmique, ainsi que par l'usage d'outils numériques de surveillance et d'évaluation des travailleurs.



Un usage techno-centré de ces outils semble favoriser un pilotage de l'activité dans lequel les technologies peuvent se substituer à l'encadrement intermédiaire en automatisant la prescription et en déléguant la surveillance et l'évaluation aux clients, collègues ou usagers... Cette tendance, si elle se généralise, risque de renforcer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel et s'avérer particulièrement délétère.

### Une raison d'être qui ne place pas toujours la santé des travailleurs au centre des préoccupations

Les cas fictifs qui ont été décrits mettent souvent en avant les impacts positifs que les organisations souhaitent avoir : le « prendre soin » (le « care »), la protection de l'environnement (la circularité), le bien-être animal, l'inclusivité... Cependant, certaines de ces postures semblent autoriser des concessions en matière de conditions de travail (sur l'ergonomie des espaces de travail, par exemple) qui peuvent *in fine* avoir des effets délétères sur la santé des travailleurs. Il peut aussi s'agir dans certains cas de nouveaux aménagements de l'organisation du travail (*full remote*<sup>10</sup>, semaine de quatre jours) qui visent à favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Mais ces aménagements supposés répondre aux attentes des travailleurs peuvent entraîner de nouveaux risques s'ils ne font pas l'objet d'une évaluation préalable et d'un accompagnement dans la durée. En définitive, les organisations mises en place peuvent même générer des effets contraires aux valeurs avancées (le souhait d'égalité des chances et d'inclusivité peut par exemple être contrebalancé par la mise en place d'un management algorithmique entraînant une homogénéisation des collectifs).

### Le développement des situations de co-activité

Une autre caractéristique de certaines des organisations décrites est la fréquence des situations de co-activité. Celle-ci est liée au recours accru à la sous-traitance et au travail temporaire, qu'il s'agisse d'intérimaires ou d'auto-entrepreneurs, mais aussi au développement de collaborations entre parties prenantes d'un même écosystème. Les conditions de travail de ces travailleurs aux statuts différents peuvent dépendre de leurs interactions, sans que la prévention des risques soit forcément un sujet pris en compte dans le pilotage de l'activité. Cette co-activité peut aggraver les inégalités entre les travailleurs selon leur statut (certains risques pouvant se voir reportés sur une catégorie de travailleurs moins protégés) ; elle peut aussi conduire à plus de tensions entre travailleurs et constitue un facteur aggravant de risque d'accident.

---

<sup>10</sup>. Travail à 100 % en distanciel.

## L'évolution des attentes en matière de ressources humaines

Avec le développement de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, les tâches répétitives et physiques sont de plus en plus souvent transférées aux machines. Les progrès technologiques étendent progressivement ce phénomène à des métiers qualifiés. Les travailleurs doivent faire montre de nouvelles aptitudes : capacité d'adaptation, facilité d'apprentissage et de compréhension pour répondre aux besoins de flexibilité et de polyvalence, et capacité d'adhésion à la raison d'être de l'entreprise et à son mode de management sont les nouvelles compétences recherchées par les entreprises. On parle ainsi de plus en plus souvent de « savoir-être » (ou de « *soft skills* ») et moins de compétences métier. De la même façon que les entreprises s'attachent à développer leur « marque employeur », les situations de travail à venir pourraient ainsi contraindre de plus en plus les travailleurs à soigner leur image et à développer leur « marque travailleur ». Ce phénomène est encouragé par la plateformesation des relations de travail et le développement de l'auto-entrepreneuriat. Il est également renforcé par le poids des réseaux sociaux dans le cadre professionnel. Dans ce contexte, les compétences métier risquent d'être dévalorisées par rapport à des notions plus subjectives. Les exigences émotionnelles induites pourraient avoir des effets négatifs sur la santé mentale des travailleurs. Cette recherche de profils disposant d'un même système de valeurs et de comportements socioculturels pourrait accentuer l'homogénéisation de certains milieux de travail et conduire à la discrimination de travailleurs ne disposant pas des mêmes codes sociaux malgré un bon niveau de compétences.

## Quelles adaptations de la prévention envisager pour faire face à ces évolutions ?

### Évolution du contexte et des conditions d'intervention des préventeurs

Intégrer la prévention des risques professionnels dans ces nouvelles formes d'organisation peut s'avérer complexe. Deux tendances, potentiellement amenées à se renforcer, rendent l'application des principes généraux de prévention difficiles à mettre en œuvre :

- **Une dilution de l'obligation de sécurité** : la construction de montages organisationnels toujours plus flexibles et éclatés (plateformes, sous-traitance en cascade, intérim) rend l'identification de l'employeur plus difficile et conduit par conséquent à diluer la notion de responsabilité. Une clarification réglementaire concernant les personnes physiques et morales responsables en cas d'accidents du travail ou de maladies professionnelles devrait permettre que la prévention des risques soit organisée tout au long de la chaîne de valeur. Parallèlement, une partie de plus en plus importante de la population active pourrait échapper au cadre classique de la prévention (intérimaires, saisonniers, indépendants...).

L'extension et l'homogénéisation des régimes d'assurance et de suivi de la santé des travailleurs faciliterait le déploiement des politiques de prévention sur le terrain.

- **Le délitement des collectifs** : parallèlement, le développement du travail à distance, la diversification des statuts d'emploi, ainsi que le développement de l'auto-entrepreneuriat mettent à mal les collectifs de travail. Ce délitement rend l'intervention du préventeur plus complexe : l'éclatement des lieux de travail qui se confondent parfois avec le domicile complexifie la mise en place de mesures de prévention collectives. La diversification des statuts de travailleurs conduit également à une disparité des conditions de travail au sein d'une même organisation et contribue à un affaiblissement du dialogue social et professionnel, qui constitue un des principaux leviers de la démarche de prévention.

Ces deux phénomènes complexifient le suivi de l'état de santé des travailleurs aux trajectoires professionnelles protéiformes. Pour les services de prévention et de santé au travail, le travailleur est plus difficile à suivre, certaines expositions tendent à leur échapper et leur traçabilité sur le long terme est également plus complexe du fait de la discontinuité des carrières.

Pour parvenir à continuer d'agir efficacement en prévention, les différentes familles de préventeurs devront donc être en capacité de faire évoluer leurs pratiques.

### **Des opportunités de prévention à venir**

Les mutations organisationnelles des modes de production peuvent être autant d'opportunités d'intégrer la prévention dans le pilotage de l'activité.

Ainsi, au niveau des entreprises, l'adoption de nouvelles technologies implique nécessairement des phases de conception. Si celles-ci sont conduites avec la volonté de préserver la santé des travailleurs, elles peuvent s'avérer bénéfiques. Il semble essentiel de prendre en compte les utilisateurs dès la conception de ces technologies, en se posant la question de savoir si elles correspondent à un réel besoin ou si elles sont adoptées pour suivre un mouvement général valorisant l'innovation et se plier à un certain déterminisme technologique. Que ce soit pour un *cobot* ou pour une tablette, il conviendrait de réfléchir en amont aux situations d'usage et de se projeter au plus près de l'activité réelle des travailleurs. Les instances représentatives du personnel peuvent s'emparer de ces questions et y jouer un rôle déterminant, à condition d'en avoir les moyens.

Par ailleurs, la décarbonation des filières peut également offrir l'opportunité de mettre au centre des discussions la question de l'impact des nouveaux processus de production sur la santé et la sécurité des travailleurs.

Enfin, les nouvelles technologies pourraient être mobilisées au service de la prévention, avec le recours à la robotisation pour faciliter ou alléger les tâches des travailleurs, par exemple. Ici, le

préventeur se devra d'être vigilant sur la façon dont ces technologies sont mobilisées. Il devra notamment veiller à ce qu'elles soient rendues accessibles à tous les travailleurs, et adaptables dans le temps. Le suivi des données médicales par des moyens numériques (dans le cas d'organisations du travail à distance ou de recours à des travailleurs précaires), de même que l'analyse des données accumulées sur les accidents et presque accidents, peuvent aussi apporter une solution pour objectiver des problématiques liées aux conditions de travail et pouvoir préconiser des mesures de prévention collectives. La mutualisation des données collectées pourrait permettre d'affiner et harmoniser les indicateurs de santé et sécurité à un niveau sectoriel, national ou supranational. Concernant l'usage des données au bénéfice de la S&ST, le préventeur devra veiller à ce qu'il ne conduise pas à une individualisation de la prévention et que la confidentialité soit respectée.

### **Des stratégies de prévention à adapter**

Pour pouvoir accompagner les changements à venir, les acteurs de la S&ST vont devoir adapter leurs pratiques. Pour cela, ils devront être en capacité de créer les conditions d'une approche collective de la prévention. Il s'agira sans doute d'une phase préalable aux interventions externes en S&ST de plus en plus souvent nécessaire dans des organisations aux collectifs fluctuants. Dans les entreprises ayant déjà une culture de la participation des salariés à l'organisation du travail, il s'agira de s'assurer que la prévention est bien un objectif présent et débattu, et que les conditions sont réunies pour assurer la qualité du dialogue. Dans les organisations où cette participation n'existe pas ou plus, le préventeur peut jouer un rôle de conseil et de promoteur des dialogues social et professionnel.

Un des rôles du préventeur dans ces nouvelles configurations sera donc de sensibiliser à la question du travail réel dans tous les espaces de discussion sur le travail. Cela suppose d'être en capacité de favoriser l'expression des salariés sur leur activité et de renforcer les compétences et savoir-faire des préventeurs en la matière, en complément des compétences techniques en santé et travail qui demeurent « socles ». L'élargissement des profils de préventeurs nécessite de faire évoluer leur formation.

Dans des contextes où les leviers juridiques et assurantiels risquent d'être affaiblis, les préventeurs seront amenés à adapter leurs stratégies d'intervention auprès des entreprises. Il s'agira d'être en capacité de mobiliser l'entreprise sur la prévention en démontrant l'intérêt pour la performance globale. Cela implique, pour les intervenants, le développement de la compréhension des contextes économiques dans lesquels ils accompagnent les entreprises. Les enjeux de décarbonation et d'emplois en tension poussent également au développement d'approches de prévention sectorielles et territoriales dans lesquelles les préventeurs pourront jouer un rôle

important pour la mise en place de politiques visant la préservation de la santé des travailleurs tout au long de leurs carrières.

### **Une montée en compétence des préventeurs à prévoir sur de nouveaux sujets**

Les évolutions des modalités de pilotage, de même que l'influence de plus en plus importante des technologies, vont amener les préventeurs à un travail de veille et d'information sur les innovations pour être en capacité d'assurer leur rôle de conseil auprès des entreprises. Il ne s'agira pas nécessairement de devenir un expert des technologies ni des nouvelles modalités de pilotage, mais d'être en capacité de comprendre les implications de celles-ci en termes d'organisation du travail et de santé physique et mentale. Ils devront s'impliquer dans la compréhension de la conception et du fonctionnement des algorithmes pour pouvoir émettre des recommandations et être en mesure de dialoguer avec les concepteurs et architectes de l'IA, de la même façon qu'ils sont en mesure de dialoguer avec des architectes du bâtiment.

Les préventeurs seront amenés à faire évoluer leurs méthodes d'intervention pour chercher à faire intégrer les enjeux de S&ST aux orientations stratégiques des entreprises. Cela implique sans doute une évolution des compétences des professionnels de la prévention afin qu'ils aient une bonne compréhension des enjeux globaux de l'entreprise et soient en mesure d'investir le champ de l'organisation du travail, au-delà de leur domaine d'intervention technique. Les préventeurs devront entretenir et développer leur capacité à partir de données individuelles pour ensuite arriver à des propositions d'actions de prévention collectives. Ils devront également prendre leur place parmi les acteurs conseillant l'entreprise et se coordonner avec les autres intervenants pour être efficaces. Le profil des préventeurs actuellement très technique pourrait donc s'enrichir vers le champ de l'organisation du travail, tout en visant la pluridisciplinarité et la complémentarité des profils.

## Messages clés

En guise de conclusion à cet exercice consacré aux évolutions des modalités de pilotage de l'activité, le groupe de travail a identifié une série de messages clés qui sont présentés ci-dessous en trois catégories : dans un premier temps, les questions de S&ST que posent les transformations des modalités de pilotage du travail à l'œuvre et à venir ; puis les enjeux liés au contexte général encadrant la santé au travail ; et enfin des perspectives pour les acteurs de la prévention.

## Questions de S&ST

1. Dans les entreprises où les technologies sont positionnées au centre de l'organisation du travail (organisations techno-centrées), le recours aux technologies de l'information et de la communication dans le pilotage de l'activité peut conduire à plusieurs effets délétères :
  - il peut prendre la forme d'un management algorithmique conduisant à une réduction du niveau d'encadrement humain et à un accroissement de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel ;
  - il peut induire une intensification du travail, qui pourrait être encore renforcée par le développement de la pluriactivité.
2. Les nouvelles modalités de pilotage introduisent souvent des systèmes d'évaluation qui occultent les conditions de travail, et notamment les ressources dont disposent les travailleurs pour réaliser leurs tâches (évaluations quantitatives centrées sur le résultat, sur la base de données collectées à distance, notations par les clients, usagers, collègues, au détriment d'une approche plus qualitative et compréhensive). Cette tendance vient encore renforcer l'écart entre travail prescrit et travail réel...
3. La recherche de flexibilité dans les organisations, associée à une montée de l'individuation des travailleurs, entraîne un risque de délitement des collectifs de travail, entravant le développement d'une culture de prévention.
4. En réaction à la standardisation de la gestion des entreprises observée ces dernières décennies, un phénomène de foisonnement des modes de management alternatifs est à l'œuvre, souvent motivé par la recherche d'un modèle plus vertueux. Cette quête d'impacts sociétaux positifs peut parfois occulter les questions relatives à la S&ST et conduire à des problématiques nouvelles ou les accentuer (notamment le surengagement).
5. Les organisations pourraient avoir de plus en plus de difficultés à aligner leurs pratiques sur leur discours. Les dissonances entre les valeurs affichées et le vécu des travailleurs pourront accroître les risques psychosociaux.

6. Dans le cadre de ces nouvelles organisations, les compétences métiers issues d'une formation initiale et d'une expérience pourraient être de moins en moins valorisées, au détriment de notions plus subjectives relevant du « savoir-être » ou « *soft skills* ». Ceci pourrait avoir des conséquences sur les niveaux de connaissance des travailleurs concernant les risques liés à leurs activités et les savoir-faire de prudence. Ce phénomène peut être accentué par la réduction de l'encadrement de proximité.

## Construire un contexte favorable à la prévention

7. Certaines évolutions organisationnelles présentent le risque d'une dilution, voire de la disparition de la responsabilité en matière de S&ST. S'agissant souvent d'une condition préalable à la mise en place d'une réelle politique de prévention, le maintien et la clarification des responsabilités constituent un enjeu important. La responsabilité pénale de l'employeur pourrait être mobilisée comme levier incitatif, et non uniquement coercitif. Le levier d'image est sans doute une piste à explorer à l'avenir pour inciter les organisations à être exemplaires en prévention.

8. L'intégration de l'ensemble des travailleurs sous un même régime d'assurance AT/MP serait de nature à faciliter et légitimer les interventions des préventeurs externes et à faciliter le suivi de l'état de santé de tous les travailleurs tout au long du parcours professionnel.

9. Des espaces de délibération collective sur le travail devraient être intégrés à toutes les formes de pilotage de l'activité afin d'instaurer un dialogue social et professionnel effectif, permettant une amélioration des conditions de travail sur la base du travail réel.

10. L'intérêt en prévention du maintien d'un management de proximité, agissant quotidiennement au contact des opérateurs dans un rôle de soutien et de relai auprès des directions, doit être rappelé dans des contextes où les organisations peuvent être tentées de réduire le nombre de strates hiérarchiques.

11. La conception et l'intégration des technologies devraient systématiquement prendre en compte le travail réel et l'impact en S&ST tout au long du cycle de vie des équipements.

12. L'objectif de décarbonation de l'économie va imposer des modifications des systèmes de production, qui seront autant d'opportunités d'intégrer la prévention dans les modalités de pilotage qui les accompagneront, à condition que cette préoccupation et les connaissances requises en la matière soient présentes chez leurs concepteurs.

13. L'évolution des modes de production et les évolutions technologiques à venir accentuent les questions de maintien de l'employabilité des travailleurs tout au long de leur carrière. Face à ces évolutions, un socle de connaissances intégrant les bases de la prévention sera nécessaire, au risque de pertes de compétences métiers et des savoir-faire de sécurité associés.

## Perspectives pour les préventeurs

14. Dans ces nouvelles organisations du travail, les préventeurs vont voir évoluer les modalités et la nature de leurs interventions, qui pourraient être de moins en moins souvent limitées à un champ purement technique. Ils pourraient être plus souvent amenés à :

- accompagner l'instauration d'un dialogue social et professionnel au sein des organisations où ils interviennent ;
- accompagner les transformations techno-organisationnelles des entreprises (introduction de technologies, décarbonation des procédés, transformation des modes de management).

15. Face à des effectifs hétérogènes, les préventeurs devront également savoir exploiter les données collectées sur les lieux de travail et auprès des travailleurs à des fins de prévention collective.

16. Ces évolutions impliquent le développement d'une multidisciplinarité des profils de préventeurs qui, au-delà de leur expertise technique (en chimie, en ergonomie, en acoustique...), devront disposer de compétences sur les technologies et leurs implications sur l'organisation du travail, mais également de connaissances relevant de la gestion, de l'économie ou de la sociologie des organisations.

17. La diversification et la complexification des modalités de pilotage de l'activité nécessitent le développement d'une veille et d'une expertise sur les évolutions technologiques, industrielles et managériales, et sur leurs conséquences en S&ST.



# Annexes





## Sommaire

### Évolution des modalités de pilotage : les dynamiques à l'œuvre

- Travail à distance
- Temps, durée et moments de travail
- Informatisation des processus : de premiers ERP au management algorithmique
- Statuts d'emploi
- Lieux de travail
- Dialogue social et dialogue professionnel
- Plateformisation
- Modalités de communication via les technologies d'information et de la communication (TIC)
- Pilotage industriel
- Économie collaborative
- Sous-traitance
- Modèle coopératif de production

### C'est déjà demain

- Rencontre avec Samuel, développeur informatique freelance
- Rencontre avec mySofie, une entreprise sans locaux
- Rencontre avec Norsys, la première permaentreprise
- Rencontre avec Empreinte digitale, une Scop de services numériques
- Rencontre avec Martin Technologies, une entreprise apprenante qui pratique le management visuel
- Rencontre avec Alenvi, une entreprise de l'économie sociale et solidaire aux équipes autonomes

# Évolutions des modalités de pilotage : les dynamiques à l'œuvre

## Travail à distance

### Définition

Le travail à distance comprend le télétravail (qui répond à une définition réglementaire<sup>11</sup>), mais il englobe aussi d'autres formes de travail, telles que le travail nomade (poste physique en entreprise et travail depuis n'importe quel autre lieu), le travail en bureau satellite ou en coworking interne (qui ne relève que d'un seul et même employeur) ou externe (des salariés de différentes structures sont réunis dans un espace commun de travail à distance), le travail à distance occasionnel (qui répond à des situations inhabituelles ou des situations d'urgence), le travail à domicile en tant que travailleur indépendant, ou encore le travail en mobilité pendulaire, qui répond à des exigences croissantes de flexibilité géographique, notamment pour certains cadres (alternative à l'expatriation pour le travail à l'international). On peut donc trouver sous cette appellation différentes configurations organisationnelles, spatiales et temporelles, et différents statuts (salarié pour le compte d'une entreprise ou multi-employeurs, ou travailleur indépendant fournissant des prestations ou produits à plusieurs entreprises).

### Contexte actuel

La crise sanitaire mondiale liée à la Covid-19 à partir de 2020 s'est accompagnée d'une accélération brutale du travail à distance, d'abord contraint par le contexte du confinement, puis persistant et de plus en plus régulé au sortir de la crise. En 2021, près d'un tiers des salariés étaient télétravailleurs d'après la Dares<sup>12</sup>, avec une tendance à l'accroissement en fréquence et en durée de télétravail au cours de l'année, et une proportion croissante des très petites entreprises concernées. Ainsi, en France, dix fois plus d'accords de télétravail ont été signés en 2021 qu'en 2017 (Dares, 2022<sup>13</sup>). Le télétravail régulier est la forme la plus fréquente (71 % des accords) avec deux jours maximum par semaine pour plus de la moitié d'entre eux. Le télétravail à 4 jours par semaine est l'apanage des grandes entreprises, tandis que le télétravail à temps complet ou *full remote* reste très marginal. Toutefois, la possibilité de télétravailler

11. « Toute forme d'organisation dans laquelle des missions, qui auraient pu être exécutées au sein des locaux de l'entreprise, sont effectuées par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (art. L1229-9 CT).

12. [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5171e9d0f2d214774c44afc82353563a/Dares-Analyses\\_Teletravail-durant-crise-sanitaire-Partiques-Impacts.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5171e9d0f2d214774c44afc82353563a/Dares-Analyses_Teletravail-durant-crise-sanitaire-Partiques-Impacts.pdf), consulté le 7 avril 2023

13. [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/c37292c3ff7e8dc74217e5e013888423/DA\\_t%C3%A9l%C3%A9travail\\_accords.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/c37292c3ff7e8dc74217e5e013888423/DA_t%C3%A9l%C3%A9travail_accords.pdf), consulté le 7 avril 2023.

reste très inégalement répartie selon les secteurs d'activité, avec une plus faible pénétration dans les entreprises relevant des secteurs du commerce, du transport et de l'hébergement-restauration, de l'industrie, de la construction et du secteur privé de la santé et de l'action sociale. À l'opposé, le télétravail est le plus fréquent et le plus intense dans les entreprises « mono-salarié ». Les cadres et employés sont beaucoup plus nombreux à télétravailler que les autres catégories socioprofessionnelles. Les managers sont eux-mêmes très concernés par le travail à distance (61 % en septembre 2021) et sont confrontés à de nouvelles préoccupations en lien avec la fonction d'encadrement.

## Rétrospective

### Années 1970 à 2000

Les prémices du travail à distance apparaissent en 1950, mais c'est au début des années 1970 que cette tendance commence véritablement à se développer avec l'avènement du téléphone et du fax. La mondialisation de l'économie et le déploiement de l'informatique à l'échelle individuelle vont progressivement conduire les entreprises à externaliser certaines activités en utilisant ces outils d'information et de communication.

### Années 2000-2010

Le début des années 2000 marque un tournant dans les entreprises, pour qui le travail à distance – et le télétravail plus spécifiquement – deviennent des axes stratégiques de développement et s'intègrent plus massivement dans les organisations. Cette tendance est favorisée par la tertiarisation croissante de l'économie. Peu régulées sur les plans social, juridique et politique, les pratiques qui se mettent en place restent largement informelles et restreintes à quelques secteurs d'activité dans la bureautique. L'accord cadre européen de 2002 sur le télétravail établit un cadre général en matière de conditions d'emploi et de travail des télétravailleurs, en insistant sur leur formation, les équipements de travail requis, le temps de travail, les conditions requises en matière de santé au travail, mais aussi sur leurs droits collectifs et la protection de leur vie privée. Non contraignant, cet accord a été diversement appliqué par les États membres. En France, les pouvoirs publics n'ont pas de politique très volontariste à cette période, mais soutiennent le développement économique et la compétitivité par l'ouverture de télécentres<sup>14</sup>. Le télétravail s'est surtout développé initialement dans les grandes entreprises et dans quelques PME avant-gardistes, le secteur public restant très en retrait. Des conventions collectives, d'autres lois et recommandations ont contribué progressivement à la régulation et à l'institutionnalisation du travail à distance. Cette pratique est toutefois restée marginale jusqu'à

---

14. Le forum des droits sur Internet – Recommandation - Le télétravail en France – décembre 2004, [https://medias.vie-publique.fr/data\\_storage\\_s3/rapport/pdf/044000609.pdf](https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/044000609.pdf), consulté le 7 avril 2023.

la fin des années 2010. La Dares faisait état de 3 % de salariés français télétravaillant au moins un jour par semaine en 2017 et 4 % en 2019, en retrait par rapport au reste de l'Europe.

### Un tournant à compter de 2018

Considéré comme un facteur de croissance économique et une source d'agilité des entreprises, le télétravail a fait l'objet en France d'un encadrement réglementaire de plus en plus précis à la fin des années 2010 (3<sup>e</sup> ordonnance Macron de 2017<sup>15</sup> et loi de ratification n°2018-217 du 29 mars 2018, accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020 étendu par l'arrêté du 2 avril 2021), avec des incitations de plus en plus fortes et un assouplissement des conditions d'accès et de pratique accompagné de préconisations managériales et portant sur les conditions de travail. La dématérialisation de nombreux services, les charges immobilières incombant aux entreprises, mais aussi les aspirations des salariés à plus d'autonomie et à une meilleure conciliation vie professionnelle/vie personnelle favorisent son implantation de plus en plus marquée. Des arguments environnementaux (limitation des déplacements, du foncier, et décentralisation territoriale notamment) sont également avancés. Enfin, le large déploiement des technologies de l'information et de la communication et des applications associées, ainsi que leur facilité d'usage, permettent de fluidifier les échanges à distance (quantité, qualité, délais) tout en les sécurisant, et permettent de favoriser la communication par plusieurs canaux (écrit, oral, visuel). Ce phénomène s'amplifie encore avec le développement de l'intelligence artificielle.

La crise sanitaire a accéléré la transition à partir de 2020. Néanmoins, les entreprises qui font le pari du télétravail, ou plus largement du travail à distance, sont confrontées à la nécessité de réorganiser profondément le travail, en tenant compte simultanément des contraintes spatiales, temporelles, managériales, législatives et de production. Les gains de productivité promis par les disciples du télétravail et travail à distance sont sources d'interrogation à moyen et long termes. Des interrogations émergent notamment vis-à-vis de la perte du travail collectif et de l'affaiblissement des collectifs de travail, et par rapport à la valeur des régulations informelles : autant de facteurs potentiellement néfastes à la capacité d'innovation, de créativité et de réactivité à évaluer à plus long terme.

« Le télétravail en mode dégradé durant les confinements a servi de révélateur de questions qui n'étaient pas visibles jusque-là, notamment la question de l'équilibre entre autonomie, confiance et contrôle. » Caroline Diard

---

15. Ordonnance « Macron » n° 2017-13.

## Perspectives

Il est vraisemblable que le télétravail ou travail à distance continuera à s'affirmer comme une modalité incontournable dans les années à venir, au risque toutefois de creuser l'écart entre travailleurs éligibles et non éligibles en matière de conditions de travail et de conciliation vie professionnelle/vie personnelle, entre autres. L'hybridation des formes de travail (en présentiel et distanciel), des lieux et temps de travail, ainsi que des formes d'emploi, devrait s'étendre et complexifier le paysage professionnel. Parmi les risques identifiés ressortent la fragilisation des relations sociales et le risque d'isolement, les difficultés à piloter et accompagner le travail individuel et collectif dans des organisations où cohabiteront diverses formes de travail et d'emploi, avec une perte de repères spatio-temporels, ou encore la substitution des fonctions managériales par une technologisation toujours accrue pour prescrire, tracer et rendre compte de l'activité. Ces évolutions pourraient s'accompagner d'un renforcement du prescrit, d'un éloignement croissant des décideurs de la réalité de l'activité et des conditions de travail, d'un affaiblissement des collectifs de travail, ainsi que d'une déshumanisation des « milieux » de travail. Le report de certaines responsabilités, y compris en matière de gestion des risques professionnels, sur les individus travailleurs pourrait s'accroître. À l'inverse, une meilleure conciliation des temps (travail, famille, loisirs) par les salariés peut être porteuse de plus de sens, d'autonomie, de bien-être et, au final, d'une meilleure santé physique et psychique.

Les corollaires en matière de santé et sécurité au travail sont à apprécier au regard notamment de l'évolution du droit du travail, qui repose actuellement sur le bornage spatial et temporel de l'activité professionnelle (telle que la définition des accidents de travail) et semble peu adapté à l'hybridation des formes de travail et d'emploi, si celle-ci se confirme. La capacité des entreprises à évaluer les risques professionnels et à détecter précocement les signaux faibles de détérioration des conditions de travail et de santé, et l'organisation collective de la prévention dans ces configurations de travail de plus en plus complexes constituent aussi un enjeu majeur de construction et préservation de la santé et sécurité au travail dans les années à venir.

« Dans la durée, il va y avoir un renouvellement générationnel avec une évolution des mentalités des managers. Par ailleurs, dans les écoles de management, les enseignements évoluent et prennent en compte à la fois les questions de management à distance et les questions de droit du travail et de risques psychosociaux associées. On devrait donc avoir à l'avenir des managers mieux formés sur ces sujets. » Caroline Diard

## Temps, durée et moments de travail

### Définition

La durée du travail est le temps de travail défini par la loi ou effectivement réalisé par les travailleurs.

Le temps de travail s'entend également au sens des moments où se réalise l'activité de travail, sous l'angle des unités de temps (quotidien, hebdomadaire, mensuel, annuel). Cette question englobe les thématiques d'horaires atypiques, de travail décalé, de travail en débordement, de temps partiel...

### Rétrospective

Depuis le début du siècle, la tendance générale est à la baisse : passage d'une journée de 12 à 15 heures à la journée de 8 heures (1919), semaine de 40 heures et samedi officiellement chômé (1936), puis de 39 heures (1982), et enfin de 35 heures (1998).

Cependant, si la durée effective diminue globalement et se stabilise autour de 36,9 heures hebdomadaires en 2021<sup>16</sup>, cette tendance est à nuancer selon les catégories socioprofessionnelles. Les cadres travaillent presque autant que dans les années 70 malgré le cadre légal des 35 heures (l'INSEE indique un temps habituel de travail de 43,1h par semaine pour les cadres à temps complet)<sup>17</sup>.

L'organisation des temps de travail évolue peu depuis les années 80 et la tertiarisation de l'économie. Les horaires et jours travaillés restent stables et réguliers : la semaine de 5 jours, travaillés du lundi au vendredi, de 8 h 20 à 17 h 30, reste le rythme de travail le plus fréquent en France (44 % des salariés, essentiellement issus des professions intermédiaires et employés administratifs). Cependant, le recours aux horaires atypiques de travail a fortement augmenté depuis les années 70 (28 % déclarent avoir travaillé le dimanche en 2016, contre 12 % en 1974). Il reste important, mais stable depuis les années 2010<sup>18</sup>. En 2021, 10,4 millions de salariés (45 % du total) ont été confrontés au moins une fois par mois à l'obligation de travailler en horaires atypiques, selon une étude publiée fin octobre 2022 par la Dares<sup>19</sup>. C'est surtout le travail du samedi qui fait gonfler les statistiques : 36 % des salariés sont concernés. Le travail du soir concerne, lui, 25 % des salariés ; celui du dimanche, 20 % ; et le travail de nuit est une

16. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/la-duree-individuelle-du-travail#:~:text=En%202021%2C%20l'en-semble%20des,cours%20d'une%20semaine%20habituelle.>

17. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4501612?sommaire=4504425>

18. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4238439?sommaire=4238781>

19. [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/9ecbd7771cb5901b009b74fc253e5623/DR%20travail\\_horaires%20atypiques\\_2021.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/9ecbd7771cb5901b009b74fc253e5623/DR%20travail_horaires%20atypiques_2021.pdf)



réalité pour 10 % des salariés. Certains secteurs d'activité sont particulièrement concernés, comme le commerce, l'hôtellerie-restauration, la logistique ou la santé.

En 2021, 4,3 millions de salariés sont à temps partiel dans leur emploi principal en France hors Mayotte, soit 18,1 % des salariés hors apprentis. Cette proportion a modérément progressé entre 2002 et 2014 (+ 2,3 points) avant de se replier depuis lors (- 2,1 points).

La population à temps partiel est à 79,3 % féminine. En 2021, 28,1 % des femmes et 7,6 % des hommes occupent un emploi à temps partiel. Depuis le début des années 2000, le temps partiel masculin a progressé tendanciuellement, alors que celui des femmes a peu fluctué, avant de baisser nettement depuis 2014.

En 2021, la durée de travail moyenne hebdomadaire est de 23,4 heures pour les salariés à temps partiel, soit 39,8 % de moins que pour les salariés à temps complet.

Travailler à temps partiel peut relever d'une contrainte liée à l'emploi occupé : en 2021, près de trois salariés à temps partiel sur dix le sont parce qu'ils n'ont pas trouvé d'emploi à temps complet (27,2 % pour les femmes et 31,8 % pour les hommes). Si la semaine de 4 jours s'étend, le nombre de salariés à temps partiel souhaité aura tendance mécaniquement à se réduire.

## Perspectives

On observe depuis une initiative islandaise de 2016 une tendance faible vers la semaine de 4 jours avec ou sans réduction du temps de travail, et sans réduction de salaire. Les exemples sont nombreux, portés par les États eux-mêmes (Belgique, Espagne) ou par des instituts privés (4 Day Week au Royaume-Uni). Les modalités de la semaine de 4 jours sont très diverses : avec ou sans réduction du temps hebdomadaire/mensuel/annuel, fermeture de l'entreprise un jour particulier ou non, bénéfice d'un jour fixe d'absence ou non, extension à toute l'entreprise ou bien concernant juste certains services... En France, les exemples de passage à la semaine de 4 jours relèvent d'initiatives individuelles.

« Pour attirer et retenir les Millennials, les DRH proposent des solutions telles que la semaine de 4 jours, mais qui s'apparentent en définitive à des mesures ponctuelles qui ne remettent pas en cause la perception de ces mêmes Millennials du manque de contrôle sur leur propre activité. » Isaac Getz

Le gouvernement actuel semble promouvoir à bas bruit la semaine de 4 jours, mais sans envisager d'approche contraignante. En effet, toute modification du nombre d'heures constitue à la fois une opportunité productive pour les entreprises (possibilité d'augmenter le taux

d'utilisation des équipements, réorganisation de la production), mais est également source de contraintes et de coûts. Une réduction généralisée du temps de travail ne semble donc pas être à l'ordre du jour pour les années à venir. Nous pourrions cependant assister à un recours plus fréquent à un aménagement des horaires sur 4 jours, de façon à permettre d'offrir un jour de congé supplémentaire aux travailleurs dont l'activité ne permet pas le télétravail, notamment dans des secteurs connaissant d'importantes difficultés de recrutement (restauration, santé).

Dans le secteur du soin, une tendance similaire s'observe : les organisations font face à une demande croissante des personnels de travailler en cycle de 12 heures, permettant aux soignants d'alterner des semaines de 3 et 4 jours travaillés, espérant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Cependant, les études réalisées montrent que cette densification du temps de travail est un facteur d'épuisement des personnels et de dégradation de la qualité des soins<sup>20</sup>.

Cette contraction du temps de travail sur 4 jours pourrait contribuer au développement de l'exercice de plusieurs activités (pluriactivité). Cependant, cette tendance n'est pas encore visible dans les statistiques. Fin 2019, selon les estimations d'emploi, 2,4 millions de personnes exerçaient simultanément plusieurs emplois en France, soit 8,2 % de l'emploi total<sup>21</sup>.

Tous ces signaux constituent des indices d'une possible densification et intensification des temps de travail dans les prochaines années.

---

20. <https://www.prevention-medicale.org/actualites-revues-de-presse-et-evenements/toutes-les-actualites/paramedical/article-roulements-12h-soignants-securite#:~:text=Le%20rythme%20en%2012h%20pla%C3%A9t,d'urgences%20et%20les%20r%C3%A9animations>

21. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6453724?sommaire=6453776>



## Informatisation des processus : des premiers ERP au management algorithmique

### Définition

Un processus est défini ici comme la succession des tâches qui aboutissent à un produit ou un service élaboré par une entreprise ou une institution. À partir des années 70, l'informatisation des processus se développe dans les entreprises dans l'optique de les industrialiser afin d'en améliorer l'organisation, et donc la production. L'informatisation permet en effet de programmer l'enchaînement des tâches dans le cadre de délais déterminés, de normaliser les documents à produire, et de suivre et contrôler le travail effectué grâce à un certain nombre d'indicateurs de demandes, de stocks, de délai, de qualité et de charge de travail. Ces indicateurs devaient permettre au manager de vérifier l'efficacité du processus et d'animer le travail des employés, tout en permettant un meilleur pilotage global des activités de l'entreprise.

Cette fiche vise à estimer les probabilités de poursuite de développement de cette informatisation, et de son prolongement par le management algorithmique qui s'est fortement développé au cours de la dernière décennie.

### Rétrospective

#### Années 60

Invention du MRP (Material Requirements Planning) par les entreprises IBM et J.I. Case.

#### Années 70

**Développement des premiers systèmes d'information (SI).** Les applications sont indépendantes entre entités, ce qui entraîne un certain nombre de difficultés ou dysfonctionnements (erreurs, redondance, données manquantes, problèmes de mise à jour...). L'interfaçage des applications s'amorce progressivement. L'entreprise SAP est fondée en 1971 par d'anciens dirigeants d'IBM Allemagne, dans l'objectif de développer une application standardisée pour la gestion des processus des entreprises.

#### Années 80

**Des solutions uniformisées pour tous les services voient le jour :** une centralisation des données dans une base unique est donc possible. L'environnement de travail est standardisé à tous les niveaux de l'entreprise. Les processus métiers, ainsi que la coordination des services et la visibilité de chaque entité de la chaîne de production, sont améliorés.

## Années 1990-2000

Internet se développe et vient révolutionner le monde de l'entreprise. L'accès à l'information à distance est facilité, la saisie des données peut être effectuée par une personne tierce (par exemple, le fournisseur ou le client). Les logiciels ERP (Entreprise Resource Planning : progiciels de gestion) intègrent des modules adaptés aux nouveaux usages d'Internet, des versions plus légères sont créées pour les besoins des TPE et PME. C'est à cette époque que l'informatisation des processus se généralise.

« Depuis 20 ans, on informatise tous les processus. Un premier élément de pilotage consiste à décrire l'activité, puis on l'informatise, ce qui permet de suivre l'activité via la data. Cela correspond à la grande vague de déploiement des ERP. Le pilotage des activités s'est ainsi trouvé incarné par l'analyse de la data, qui a permis grâce à des indicateurs de suivre et tracer la réalisation de la stratégie de l'entreprise (informatique décisionnel, *business intelligence*). » David Autissier

« En termes de métier, ces évolutions sont liées à la montée en puissance de deux métiers : le contrôle de gestion (basé sur la production de *reporting* à tous les niveaux de l'organisation) et l'audit interne (visant à vérifier que les process sont bien appliqués). »  
David Autissier

## Années 2010-2020

L'intégration des algorithmes dans la gestion des processus et des activités de travail se développe. Progressivement, ces algorithmes intègrent des technologies d'intelligence artificielle qui permettent d'automatiser la gestion du processus en temps réel. Le modèle des plateformes se développe à cette époque. Grâce à la masse de données dont elles disposent sur les clients, les fournisseurs, mais également sur les travailleurs, elles fondent leur fonctionnement sur un management basé essentiellement sur l'analyse algorithmique de ces données, qui permet d'automatiser les processus de décision et de les adapter aux différents contextes en temps réel (adaptation des tarifs selon l'offre et la demande, distribution des tâches en fonction d'indicateurs précis comme le temps de réalisation ou l'évaluation par le client).

## Perspectives

À partir des années 2010, la bureaucratisation des organisations et la place accordée à la régulation sont progressivement remises en question, car ces systèmes finissent par nuire à l'efficacité et à la performance de l'entreprise, et engendre une perte de sens du travail.

« [Les salariés] finissent par consacrer davantage de temps à la gestion de l'activité qu'à la production. La mise en place d'organisations matricielles a par ailleurs contribué à augmenter le coût de coordination. (...) Dans ce modèle, la tâche la plus simple est soumise à des processus qui conduisent à la rendre extrêmement complexe. (...) Cette tendance

est décrite en partie dans l'ouvrage de David Graeber, *Bullshit jobs*, qui montre comment la densification des systèmes en réglementation les rend moins performants, à tel point qu'ils finissent par ne plus pouvoir être transformés. » David Autissier

En réaction à ces phénomènes, on voit émerger une aspiration de la population à plus de collaboration, en phase avec le développement des outils numériques collaboratifs issus du Web, « correspondant à un désir de participation dans les organisations et qui semble être une aspiration davantage sociétale que générationnelle. Ce phénomène consiste en une revendication de participer à l'innovation et à la décision. Ceci correspond aussi à une demande de plus d'équilibre entre contrôle et autonomie. Ces évolutions pourraient contribuer à ouvrir les systèmes, en donnant la possibilité à tous les acteurs de l'entreprise de participer à ses décisions stratégiques » (David Autissier).

Parallèlement, les outils de « *low code* », « *no code* » ou de la *blockchain* se développent et permettent aux usagers ou travailleurs indépendants de rester maîtres de leurs données et de pouvoir s'émanciper d'outils propriétaires afin d'effectuer leur activité.

Avec la Crise de la Covid, l'émergence du travail à distance a aussi contribué à développer une culture du management par la confiance. Le contrôle et le suivi du travail demeurent, mais se font aussi désormais davantage sur les résultats :

« La crise de la Covid-19 a pour sa part constitué un accélérateur du changement et représente une réelle bascule sociétale. Elle a plongé le monde du travail dans le modèle hybride. (...) Cette crise représente pour le pilotage des activités un bouleversement, celui-ci devant maintenant s'opérer sur un contrôle de résultats et non plus sur un contrôle des moyens (présence aux postes de travail, heures effectuées...). » David Autissier

La crise sanitaire marque également l'apogée des plateformes dites de service (type Deliveroo ou Uber). Des outils informatiques de suivi des indicateurs de résultats pourraient se diffuser dans d'autres types d'entreprises, afin de maintenir un certain contrôle de la productivité des travailleurs. Enfin, l'urgence climatique (mise en évidence par les rapports du Giec) et les questions relatives à la biodiversité ont plutôt tendance à favoriser le recours à des outils de suivi du pilotage de plus en plus complexes, avec l'intégration de nouveaux indicateurs de performance (suivi des émissions de carbone, par exemple).

« Cela va impacter nos modèles d'activités qui, jusqu'à maintenant, avaient pour objectif premier la création de la valeur, avec des indicateurs permettant de mesurer coût, productivité, satisfaction client, sans qu'à aucun moment on ne s'interroge sur l'impact de l'activité sur la société et l'environnement. (...) Ceci va modifier considérablement l'activité de pilotage, car cela ajoute des indicateurs à mesurer. » David Autissier

## Statuts d'emploi

### Définition

Cette fiche vise à explorer les évolutions possibles des statuts des travailleurs. Les statuts d'emploi distinguent les personnes à leur compte des salariés et, au sein de ceux-ci, les différentes natures de contrat possibles (CDI, CDD, intérim). Il s'agit ici essentiellement d'appréhender l'évolution possible à venir de l'équilibre entre les statuts salarié et indépendant.

### Contexte actuel

En France, en 2021, 12,6 % des personnes actives étaient indépendantes, dont 3 % avec le statut de micro-entrepreneur<sup>22</sup> (soit un quart de cette population). La progression a continué en 2022 avec 13,1 % d'indépendants, mais le nombre de micro-entrepreneur restait stable à 3,1 %<sup>23</sup>.

Avec 86,9 % des personnes en emploi en 2022, le salariat reste la forme d'emploi majoritaire, principalement dans le cadre d'emplois à durée indéterminée (en contrat à durée indéterminée ou fonctionnaire), qui concernent 75,2 % des personnes en emploi. Les emplois en contrat à durée déterminée (CDD) ou en intérim représentent 10,6 % de l'emploi total (8,5 % pour les CDD et 2,1 % pour l'intérim). L'intérim, qui a connu une chute brutale du fait de la pandémie, est revenu à un niveau équivalent (voire légèrement supérieur) à 2019.

La distribution des indépendants sur l'échelle du niveau de vie est nettement plus polarisée que celle des salariés : 13 % d'entre eux font partie des 10 % des ménages les plus pauvres, contre 5 % des salariés ; 25 % des indépendants appartiennent aux 10 % des ménages les plus aisés contre 12 % des salariés. Il est important de distinguer ici les revenus médians des micro-entrepreneurs des autres actifs non salariés, qui se chiffrent respectivement à 280 et 2 640 euros<sup>24</sup> mensuels. Plus d'un quart des indépendants<sup>25</sup> (27 %) disposent de revenus inférieurs à la moitié du smic. L'Insee note par ailleurs que 18 % des indépendants ont un niveau de vie inférieur au seuil de pauvreté.

### Rétrospective

#### Période industrielle

Le salariat s'impose progressivement comme le statut principal d'emploi.

---

22. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6453694?sommaire=6453776>

23. *Une photographie du marché du travail en 2022*, INSEE Première, 1941 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6966932>

24. <https://www.inegalites.fr/Travail-independant-le-grand-ecart-des-revenus>

25. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6017572>

## De 1970 à 2010

L'emploi indépendant poursuit son recul amorcé depuis la révolution industrielle. La forte baisse de l'emploi dans l'agriculture, liée notamment à l'automatisation du secteur, ainsi que le développement de la grande distribution au détriment des petits commerces, ont contribué à la poursuite de cette évolution. Mais, depuis les années 90, une nouvelle révolution technologique émerge. Les technologies de l'information et de la communication ont connu une explosion qualitative et quantitative.

## Années 2010

La collecte des données, accompagnée du développement des algorithmes, donne lieu à l'émergence de nouvelles formes d'entreprises comme les plateformes, qui ont facilité le développement du travail indépendant et du freelance, étroitement liés à leur modèle économique. Elles ont bénéficié notamment de la récession de 2008-2009, en créant une offre d'emploi majoritairement indépendant, tout en permettant l'accès à des services à bas coût. Leur essor s'est ensuite accéléré depuis 2012.

Le statut d'indépendant connaît un regain après la création du statut d'auto-entrepreneur. Ce régime fiscal est mis en place le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et vient faciliter la création d'entreprises « allégées ». Il propose un mode de calcul et de paiement simplifié des cotisations et contributions sociales, à condition que le chiffre d'affaires reste en dessous de seuils fixés. Progressivement, le profil des travailleurs indépendants change. Historiquement, ce statut se transmettait de génération en génération, mais cette propension évolue (46 % des travailleurs indépendants avaient au moins un de leurs deux parents également indépendants en 2016, alors qu'ils étaient les deux tiers dans ce cas en 1984). De même, la mobilité entre statuts augmente.

## Depuis 2016

Avec la loi Travail, le salariat ne bénéficie plus du même niveau de protection qu'auparavant. Les ordonnances Travail de 2017 ont en effet conduit à la réduction de l'influence des instances du personnel (CE, CHSCT, délégué du personnel) qui ont été fusionnées (voir fiche « Dialogue social et professionnel » p. 102). La protection contre le licenciement est également réduite, la procédure de licenciement étant simplifiée pour les employeurs et les indemnités versées en cas de licenciement irrégulier plafonnées. Ceci étant, le salariat continue de garantir un meilleur accès à la protection sociale (maladie, retraite, accidents du travail).

De nouvelles formes d'emplois hybrides voient le jour. C'est le cas du modèle du portage salarial, dans lequel des entreprises endossent le rôle de tiers-employeurs de travailleurs (de la même façon que les agences d'intérim) afin de leur donner la possibilité d'exercer des missions

d'indépendants tout en continuant à bénéficier des protections offertes par le statut de salariés. En 2008, le portage salarial est reconnu par le droit du travail et une convention collective de branche est négociée avec les représentants syndicaux et validée en 2017. C'est aussi le cas des coopératives d'activités et d'emplois, qui permettent aux indépendants de bénéficier d'un statut de salarié et du soutien d'un organisme et d'un réseau d'entrepreneurs. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire en définit le cadre général de fonctionnement.

Depuis quelques années, on constate un regain d'intérêt pour le statut d'indépendant, notamment de la part des jeunes. D'après une étude du Credoc de 2016<sup>26</sup>, 45 % des 18-24 ans estiment que travailler à son compte est plus intéressant du fait du meilleur équilibre de vie qu'il apporterait. Selon une enquête conduite par l'Institut Montaigne fin 2022, 51,9 % des salariés en poste depuis moins de 5 ans souhaitent devenir indépendants.

« Depuis la création du régime de micro-entrepreneur (2009) jusqu'à aujourd'hui, le statut de freelance/indépendant est passé d'un état perçu comme "précaire" et "non choisi" à un statut qui s'est aujourd'hui banalisé et qui est naturellement entré dans les mœurs, sans pour autant se développer massivement, comme cela avait été prédit. »

Laëtitia Vitaud

Cependant, on observe parallèlement une perte d'attrait pour les emplois indépendants proposés par les plateformes de VTC ou livraison du fait des bas niveaux de revenus qu'elles proposent, et du peu de protection sociale qu'elles assurent. Et si l'aspiration à devenir indépendant est particulièrement forte, seule une faible minorité (environ 9 % des salariés) semble prête à vraiment franchir le pas<sup>27</sup>.

Pour ce qui concerne l'intérim, dans certains secteurs dont les conditions de travail sont particulièrement difficiles ou dans le cas des métiers en tension, ce modèle s'impose comme une façon de pouvoir limiter la pénibilité<sup>28</sup> ou d'augmenter ses revenus. C'est le cas notamment dans le secteur médical et paramédical.

## Perspectives

Peu à peu, les statuts d'emploi se diversifient. Le statut d'indépendant grignote progressivement la part du salariat, mais sans devenir majoritaire. Le visage de la France est fortement polarisé, avec d'une part des salariés seniors en CDI et des indépendants économiquement favorisés par une activité lucrative (professions libérales) ; et d'autre part une population de jeunes actifs enchaînant – ou cumulant – les contrats courts (CDD, interim...) ou des missions d'indépendants très peu rémunérées.

---

26. <https://www.credoc.fr/publications/etre-salarie-un-ideal-sauf-pour-les-jeunes-qui-aspirent-a-plus-de-liberte>

27. <https://www.institutmontaigne.org/publications/les-francais-au-travail-depasser-les-idees-recues>

28. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/precarite-demploi-et-conditions-de-travail>



Dans l'hypothèse d'un renforcement d'un environnement VICA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu) du développement du travail en *full remote*, et de la poursuite des évolutions technologiques favorisant le management algorithmique, les entreprises pourraient favoriser le recours à du travail indépendant à la tâche pour les postes les moins qualifiés, ne réservant le statut de salariés qu'aux fonctions les plus qualifiées ou difficiles à recruter et fidéliser.

L'éventualité de l'établissement d'un système de flexisécurité pour les micro-entrepreneurs leur assurant une meilleure protection sociale pourrait favoriser la croissance de ce type de statuts.

Cependant, face à l'instabilité économique, aux réformes politiques et aux difficultés de recrutement pour certains métiers, l'attrait pour le salariat pourrait se voir renouvelé, pour les employeurs comme pour les salariés. Les employeurs pourraient être davantage enclins à recruter en CDI afin de sécuriser une main-d'œuvre raréfiée.

*In fine*, il est probable que le passage d'un statut à l'autre tout au long d'une carrière tende à se développer. Le cumul des statuts pourrait aussi émerger si la pluriactivité s'affirme.

« Dans la réalité, on constate surtout une hybridation croissante entre les statuts et les conditions de vie et de travail des nouveaux indépendants et des salariés. Ce qui veut aussi dire une possible porosité (passage de l'un à l'autre) et une concomitance entre les différents statuts. Le sujet n'est pas tant la polarisation entre des *insiders* et des *outsiders*, des gagnants et des perdants, mais plutôt celui de la fragmentation, avec une imbrication très forte entre indépendance et salariat. » Laëtitia Vitaud

Dans ce modèle, l'emploi salarié permettrait de gagner en sécurité, tandis que l'activité d'indépendant représenterait le travail choisi pour son sens et son intérêt.

« Les futures générations de travailleurs devraient entretenir des relations au travail différentes. Elles posent leurs conditions et négocient avec leur employeur leur projet global de vie (par exemple, le nomadisme). Elles développent également une tendance à la multiplication des engagements en dehors du travail (associatif, collectif, citoyen) et souhaitent pouvoir y consacrer du temps. Elles conjuguent et mènent de front différentes activités, y compris parfois celle d'auto-entrepreneur, qui vient compléter leur activités salariée et bénévole (cf. *slasher*). » Sonia Adam Ledunois

## Lieux de travail

### Définition

« Endroit où les travailleurs exercent leur(s) activité(s) professionnelle(s) ». Longtemps, ce lieu de travail a été associé de façon exclusive aux locaux de l'entreprise employeuse. Mais le lieu de travail est en réalité multiple et, à la faveur des évolutions récentes des organisations et pratiques professionnelles, il s'est diversifié.

Si les locaux de l'entreprise restent le lieu de travail référent, ils sont complétés par :

- le site d'intervention (entreprise utilisatrice, client, voire espace public) ;
- le domicile privé (télétravail ou travail occasionnel depuis le domicile) du travailleur ou d'une autre personne si elle l'occupe pour travailler ;
- les tiers-lieux, espaces de coworking, etc. ;
- les lieux de transport (train, avion) et de commutation (gare, aéroports...).

Cette fiche vise à décrire l'évolution des lieux en dehors des locaux, mais aussi l'évolution des locaux eux-mêmes, ainsi que la place occupée par les espaces de travail « virtuels ».

### Rétrospective

#### Années 1990

En réponse à une logique de rationalisation des coûts et à une tentative d'horizontalisation des organisations, l'open-space se développe.

#### Années 2000

Cette période est marquée par un fort mouvement de digitalisation des activités professionnelles.

#### Années 2012-2019

Le télétravail fait l'objet d'un traitement spécifique de la part du législateur, et une ordonnance de 2017 précise : « *Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe. En l'absence d'accord collectif ou de charte, la mise en place du télétravail est possible par accord de gré à gré entre le salarié et l'employeur.* » En conséquence de ce développement du télétravail et pour répondre aux besoins des travailleurs indépendants progressivement plus nombreux, les espaces de coworking connaissent un développement important. On comptait 1 700 espaces de coworking en 2019, soit trois fois plus qu'en 2017<sup>29</sup>.

---

29. <https://www.ubiq.fr/blog/indice-du-coworking-2019/>

## Années 2020-2021

Avec la crise sanitaire, le pouvoir politique a démontré sa capacité à contraindre fortement les employeurs dans l'usage de leurs locaux. De nouvelles pratiques consécutives à la crise sanitaire s'imposent, et notamment l'important développement du télétravail. Parallèlement, les questions environnementales s'invitent dans la façon de concevoir les locaux de travail ou de privilégier les modalités de travail. Les constructions de nouveaux locaux s'orientent de plus en plus vers les conceptions écologiques (bâtiments basse consommation, HQE). L'immobilier professionnel (et notamment les locaux de TPE et PME) pourra également bénéficier du soutien financier initié dans le cadre du Plan de Relance 2021, fixant comme objectif de réduire de 38 % les consommations d'énergie des bâtiments existants d'ici 2030. Avec le développement du télétravail, l'open-space évolue vers une organisation en « flex office », où plus aucun bureau n'est affecté individuellement et ce, afin d'optimiser les coûts de l'immobilier.

## Période post-Covid

Aujourd'hui, avec le développement du télétravail (en général de deux à trois jours par semaine pour les salariés des entreprises concernées), le taux d'occupation des postes a baissé de 5,4 % depuis 2020<sup>30</sup>. Le « taux de foisonnement » (c'est-à-dire le nombre de postes par salarié) tend à se réduire depuis la crise : d'environ 7 à 8 postes pour 10 salariés avant la Covid, on passe à 5 à 6 pour 10 aujourd'hui. Le secteur industriel est globalement moins impacté par cette accoutumance au télétravail. Le rôle des locaux tend à évoluer :

« On estime qu'avant la crise sanitaire, 70 % des espaces de bureaux étaient consacrés à la production individuelle et 30 % au travail d'équipe, une tendance qui s'inverse peu à peu. Schématiquement, on distingue désormais 3 types d'espaces en entreprise : ceux pour la collaboration, ceux pour la convivialité, et ceux pour la concentration individuelle. Ces derniers étant appelés à devenir minoritaires, étant donné que la crise sanitaire a démontré que les tâches individuelles de concentration profondes étaient souvent vécues comme plus efficaces en télétravail. Parallèlement, pour la production individuelle, les salariés rejettent les open-space (trop de bruit, trop sous le regard des autres) et plus encore les flex office (perte de territorialité), et préfèrent les bureaux individuels ou partagés (à 4-6). Un de mes retours de terrain signale également une difficulté à s'approprier les espaces collaboratifs ouverts. » Suzy Canivenc

Face à la généralisation du télétravail, de nouveaux outils de communication comme les visio (Zoom), les messageries et outils d'organisation du travail à distance (Slack, Trello) ou encore les outils collaboratifs à distance (Klaxoon) émergent.

---

30. <https://www.vie-publique.fr/en-bref/288049-teletravail-vers-la-conversion-de-limmobilier-de-bureaux>

Les espaces de coworking poursuivent aussi leur progression. En 2021, on en compterait 2 800<sup>31</sup>. Mais cette croissance reste à relativiser : en 2021, ils ne représentaient que 1,5 % de la surface de bureaux en Île-de-France. Les tiers-lieux, plus présents en région, connaissent aussi un développement important et proposent, au-delà des espaces de travail, des FabLab, laboratoires d'innovation, espaces culturels, etc. On en comptait 2 500 en France en 2021 : là encore, leur surface est marginale, mais les perspectives de croissance importantes<sup>32</sup>.

## Perspectives

Les développements des innovations technologiques (virtualisation, robotisation, contrôle à distance...) devraient fortement impacter les lieux de l'activité du travail et faciliter la pratique du télétravail ou la collaboration en modalité hybride. Dans cette optique, les outils de réalité augmentée ou de réalité mixte (type hologrammes) pourraient se développer. L'industrie peut aussi être concernée par les outils numériques dans le domaine du pilotage à distance et de la virtualisation.

« La virtualisation pourrait prendre de l'importance sur la dimension technique, avec le contrôle haptique, la simulation via la réalité virtuelle (modélisation des espaces de travail, par exemple), etc. Ces outils-là se développent, ils deviennent plus performants, et cette tendance devrait se renforcer, car ils répondent à de réels besoins pour certains axes de l'activité : ils apportent un vrai plus. » Eric Liehrmann

Dans le domaine du commerce, le développement du « phygital » témoigne déjà d'une complémentarité croissante entre lieu de vente physique et e-commerce.

La sensibilisation autour des enjeux environnementaux pourrait aussi accentuer la dimension écologique liée à l'organisation spatiale du travail. À la croisée de ces deux tendances, le développement de la digitalisation des bâtiments pourrait être mis au service de leur performance énergétique.

Enfin, les évolutions des aspirations et modes de vie pourraient accentuer l'hybridation entre lieux de vie et lieux de travail (réallocation des usages des surfaces existantes, approches « *mixed-use* », nouveaux modèles d'utilisation des surfaces). D'une part, l'entreprise considérée comme lieu de vie (hôtellerie, conciergerie...), et d'autre part les lieux de vie considérés comme lieux de travail (aménagement du domicile pour travailler, tiers-lieux informels...). Le découplage du lieu de l'entreprise et du lieu de travail, en plus de donner plus de place au travail à domicile, pourrait continuer de pousser au développement de tiers-lieux « informels » captant la mobilité des travailleurs : gares, aéroports, bibliothèques, cafés, parcs, etc.

---

31. <https://workplacemagazine.fr/immobilier/15313/le-marche-du-coworking-toujours-le-vent-en-poupe>

32. [https://www.gouvernement.fr/upload/media/default/0001/01/2021\\_08\\_dossier\\_de\\_presse\\_-\\_letat\\_engage\\_aupres\\_des\\_tiers-lieux\\_-\\_27.08.2021.pdf](https://www.gouvernement.fr/upload/media/default/0001/01/2021_08_dossier_de_presse_-_letat_engage_aupres_des_tiers-lieux_-_27.08.2021.pdf)

Néanmoins, la promesse d'une virtualisation totale des activités de travail et de commerce dans un espace de type métavers, portée par des entreprises comme Meta, semble peiner à se concrétiser, faute à la fois d'appétence du public, de pertinence de l'apport d'un tel dispositif, et de performance technologique. Le fonctionnement en mode hybride accroît la complexité du travail de managers de proximité. L'activité professionnelle est aussi considérée comme importante en termes de sociabilité. Les échanges en tout numérique pourraient finir par provoquer une forme de lassitude.

Les applications virtuelles ou de pilotage à distance, notamment dans le secteur industriel, restent dépendantes d'enjeux importants en matière de sécurité, de santé et d'efficacité. Enfin, les développements technologiques pourraient être freinés par des impératifs environnementaux ; à l'inverse, les démarches environnementales (rénovations) pourraient pâtir de difficultés de financement.

## Dialogue social et dialogue professionnel

### Définition

Selon l'Organisation internationale du Travail (OIT), le dialogue social « *inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions d'intérêt commun relatives à la politique économique et sociale* ».

Le dialogue social peut se décliner à plusieurs niveaux : au niveau national interprofessionnel, au niveau sectoriel dans les branches, ou directement au niveau de l'entreprise. C'est ce dernier niveau qui va nous intéresser ici, en raison de son lien très direct avec les questions de pilotage de l'activité.

Dans les entreprises, le dialogue social s'opère entre l'employeur et les représentants du personnel dans le cadre d'instances définies juridiquement. Le dialogue professionnel ou la participation directe des salariés recouvrent les différentes formes de consultation ou de discussion partagée qui s'installent au sein des collectifs dans le cadre de l'exécution quotidienne des activités de travail.

### Rétrospective

En matière de dialogue social, deux dates clés peuvent être proposées : les lois Auroux de 1982 qui marquent la volonté des pouvoirs publics d'instaurer plus de démocratie en entreprise, et les ordonnances travail dites « ordonnances Macron » de 2017 qui réduisent fortement les prérogatives et le nombre d'instances représentatives du personnel.

Les lois Auroux de 1982<sup>33</sup> imposent les conditions de travail et de sécurité comme des sujets de discussion entre employeurs et salariés. On peut notamment retenir les éléments suivants :

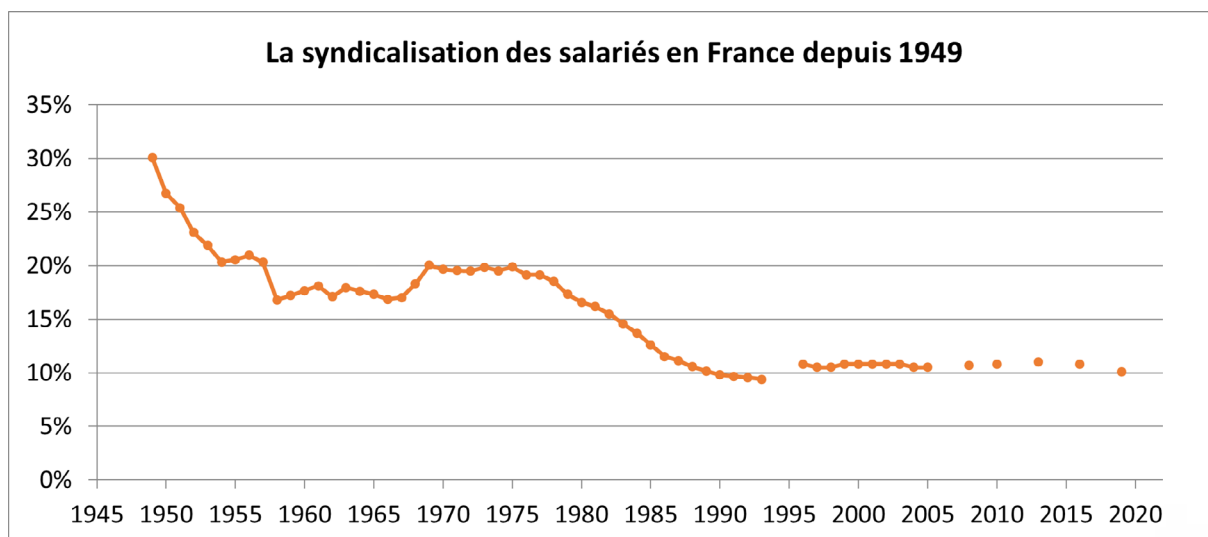
- la création des comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), instance dédiée aux questions de S&ST et dotée de moyens propres ;
- l'instauration d'un droit de retrait du salarié en cas de situation de danger grave et imminent ;
- la création d'un droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail.

En 2017, les ordonnances travail fusionnent les instances représentatives au sein du seul comité social et économique (CSE). L'instance CHSCT est supprimée et remplacée par une commission du CSE, la CSSCT (commission santé, sécurité et conditions de travail).

---

33. <https://www.gouvernement.fr/partage/12414-les-lois-auroux-font-entrer-la-democratie-dans-les-entreprises#:~:text=N%C3%A9gociation%20annuelle%2C%20expression%20directe%20des,qui%20est%20modifi%C3%A9%20en%201982>

Les seuils ont également été modifiés : alors que le CHSCT était obligatoire à partir d'un effectif de 50 salariés, la CSSCT ne l'est qu'à partir de 300, ce qui réduit sensiblement le nombre de salariés couverts.



Source : Dares

Entre la fin de la Seconde Guerre mondiale et les années 90, le taux de syndicalisation des salariés en France a été divisé par trois. Il s'est depuis stabilisé autour de 10 % (10,3 % en 2019)<sup>34</sup>. Ce taux connaît de fortes disparités, notamment selon l'âge (2,7 % chez les moins de 30 ans contre 14,7 % chez les plus de 50 ans) et le statut (7,8 % chez les salariés du privé contre 18,4 % chez les fonctionnaires ; 2,3 % des salariés en intérim et CDD contre 11,8 % des salariés en CDI).

Le recul global de la syndicalisation et la réduction du nombre d'instances représentatives du personnel (IRP) ne signifient pas nécessairement moins de dialogue dans les entreprises, car l'expression et l'implication des salariés s'avèrent souvent déterminantes pour l'amélioration des processus et de la qualité. Cependant, cette expression s'est de plus en plus souvent déplacée depuis le cadre réglementaire des IRP vers de nouveaux cercles définis et mis en place par les employeurs. Dans le prolongement des cercles de qualité issus du toyotisme, les nouveaux modes de management et d'organisation s'appuient souvent sur des règles de fonctionnement accordant une place importante à l'expression des salariés sur l'organisation du travail. Les travailleurs ne bénéficient alors pas des mêmes protections que dans le cadre des IRP, et l'objet du dialogue est avant tout l'amélioration de la productivité et de la qualité.

34. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/la-syndicalisation>

« L'introduction d'une technologie peut aussi être un prétexte pour mettre en discussion l'activité qui se fait et que l'on souhaiterait mieux faire. C'est une opportunité pour ouvrir un espace de délibération avec les opérateurs. » Marc-Eric Bobillier-Chaumon

Récemment, l'essor de la gig economy et de ses travailleurs indépendants dépendant des plateformes a donné lieu à de nouvelles formes de mobilisation et de dialogue. D'une part, une partie de ces travailleurs indépendants s'est organisée au sein ou à côté des syndicats traditionnels pour instaurer un rapport de force avec les plateformes. D'autre part, les pouvoirs publics, à travers la création de l'Autorité des relations sociales des plateformes d'emploi (Arpe), ont élaboré un dispositif de dialogue social national « sur-mesure » pour les plateformes de mobilité (VTC et livraison de repas), sans imposer d'instances au sein même des plateformes.

## Perspectives

« Gérer une équipe de personnes qui cherchent plaisir et sens au travail impose de travailler avec elles sur les finalités du travail et de sortir de la vision mécaniste que sous-tend le terme « pilotage ». Cela implique de répondre à deux questions :

- Quel est le sens/rôle de mon entreprise/équipe dans la société ?
- Quel est le sens/rôle de mon travail dans l'entreprise et dans l'équipe ?

Pour cela, le dialogue professionnel et les espaces d'expression sur le travail tels que décrits par l'Anact et l'INRS sont des outils très pertinents. » Martin Richer

La nécessité de redonner un cadre protecteur d'expression sur le travail semble aujourd'hui faire consensus parmi les syndicats de salariés. Dans les débats sur le travail qui ont suivi le conflit sur les retraites, l'effet des ordonnances de 2017 sur le risque de déconnexion entre l'instance CSE et la réalité du travail a été pointé.

Le comité d'évaluation des ordonnances travail préconise la mise en place d'un dialogue professionnel articulé avec les élus : « La demande des travailleurs d'être associés aux décisions les concernant est croissante et s'impose à l'instar de ce que connaît notre société. Elle est dans l'entreprise une opportunité à saisir, tant du point de vue de l'implication synonyme de compétitivité que de la dynamisation d'un dialogue social ancré sur le travail. À cet égard, les quelques expériences de "dialogue professionnel" articulé avec le rôle des élus représentant les salariés nous semblent prometteuses. C'est une possibilité de relier enfin le quotidien du travail et les enjeux stratégiques, les intérêts individuels et le projet commun, les salariés et leurs représentants. »<sup>35</sup>

---

35. <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/cloture-travaux-comite-devaluation-ordonnances-travail>



Dans leur rapport, les garants des assises du travail préconisent également le développement d'un dialogue en proximité des situations de travail :

*« Prévus par les lois Auroux de 1982, les espaces d'expression des salariés ont peu été mis en œuvre ; il importe désormais de se saisir de cette possibilité et d'animer de véritables espaces de discussion et de négociation collective au sein des entreprises et des établissements publics pour éclairer la qualité et l'organisation du travail, par exemple autour du recours aux technologies de l'intelligence artificielle et de ses effets positifs et/ou négatifs sur l'emploi, le travail, la formation, les métiers, la gestion des données notamment. »<sup>36</sup>*

*« À l'échelle de l'entreprise, le dialogue social doit être positionné suffisamment en proximité des situations de travail pour intégrer les enjeux propres à chaque environnement de travail, notamment les défis climatiques et sociaux, ainsi que les incidences pour la santé mentale et physique des travailleurs. Pour cela, le représentant de proximité constitue un maillon utile et nécessaire entre les élus au CSE et les salariés ; par sa mission d'écoute au plus près du terrain, il fait du lien entre les travailleurs, le manager et les instances représentatives du personnel. »*

Le manifeste *Du sens à l'ouvrage*, co-signé par les DRH de grandes entreprises, pointe également le besoin de développer le dialogue professionnels dans le chapitre « 5.2 Échanger sur la réalité du travail »<sup>37</sup>.

Ces éléments amènent à envisager dans les prochaines années une intervention du législateur favorable à un renforcement du dialogue social de proximité. Cette redynamisation du dialogue social pourrait accompagner un regain de vitalité des syndicats traditionnels, amorcé à l'occasion du conflit sur les retraites.

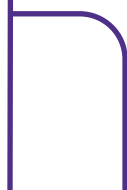
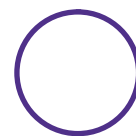
Cependant, il est probable que ces évolutions ne concernent que la partie de la main-d'œuvre la plus intégrée au monde du travail et la plus stable (salariés en CDI, dans des grandes entreprises, fonctionnaires...).

Le regain syndical pourrait également se faire à travers la mobilisation d'une main-d'œuvre plutôt jeune et précaire dans le secteur des services, comme cela peut s'observer ces dernières années aux États-Unis dans des entreprises comme Amazon ou Starbucks, qui voient se créer des syndicats dans différents établissements. Ces démarches s'inscrivent clairement dans un rapport de force autour des questions de rémunération, mais aussi de conditions de travail dans des secteurs où elles sont particulièrement dégradées.

---

36. <https://conseil-refondation.fr/thematiques/travail/>, page 24

37. <https://www.projet-sens.fr/>



Le risque de délitement du dialogue social ne peut pas être écarté. La limitation du nombre de renouvellements de mandats instaurée par les ordonnances de 2017, la fatigue exprimée par certains élus au sein des CSE et la fragilisation des collectifs de travail pourraient aboutir à un affaiblissement des IRP dans de nombreuses entreprises.

Dans cette hypothèse, deux phénomènes pourraient se développer :

- des stratégies individuelles de mise en retrait ;
- le recours à des formes de mobilisation échappant aux acteurs traditionnels du dialogue social, notamment via les réseaux sociaux.

### Références

- Page « Dialogue social » de la Dares : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social-remunerations/dialogue-social>
- « Dialogues social et professionnel, comment les articuler ? », La Fabrique de l'Industrie, chaire FIT<sup>2</sup> : <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/dialogues-social-et-professionnel-comment-les-articuler-2/#:~:text=Le%20dialogue%20professionnel%20ou%20participation,une%20attente%20forte%20des%20salari%C3%A9s>
- Page « Évaluation des ordonnances travail de 2017 » de France Stratégie : <https://www.strategie.gouv.fr/espace-presse/evaluation-ordonnances-travail-rapport-2021>

## Plateformisation

### Définition

Cette fiche vise à explorer les évolutions possibles des entreprises traditionnelles vers un modèle de plateformes.

Les plateformes de biens et services marchands se sont développées à la faveur de la crise de 2008. Grâce à la masse de données dont elles disposent sur leurs clients, leurs fournisseurs, mais également sur les travailleurs, elles offrent un service de mise en relation entre clients et fournisseurs, parfois en organisant l'intervention d'un tiers (par exemple, la mise en relation d'un consommateur avec un restaurateur et la mise en place d'un service de livraison assuré par un travailleur indépendant). Elles fondent leur fonctionnement sur un management basé essentiellement sur le traitement algorithmique de ces données. On distingue actuellement deux types de plateformes selon leur activité<sup>38</sup> :

- services de médiation de biens et services (e-commerce, BtoB, services financiers) ;
- services d'intermédiation de main-d'œuvre (Uber, Upwork...). Ici, on distingue encore les plateformes offrant un service intégralement digitalisé (service assuré en ligne par le travailleur) et celles offrant un service localisé (service effectué dans un lieu géographique spécifique, comme les services de taxi, de livraison ou les services à la personne).

### Rétrospective

#### Années 1990

Le trafic Internet n'a cessé de croître, de même que la vitesse de connexion. Ce trafic de données s'est vu encore augmenter avec le déploiement massif des ordinateurs, smartphones et tablettes au début des années 2000. Ces évolutions technologiques, qui ont conduit à l'essor du e-commerce, ont donné lieu à l'émergence des plateformes.

#### Années 2008-2009

Cette nouvelle forme d'entreprise s'est développée à la faveur de la récession qui a suivi la crise des *subprimes* en 2008 en créant des opportunités d'emploi, tout en permettant l'accès à des services à bas coût et grâce à d'importants investissements privés dans l'économie numérique.

L'essentiel de la main-d'œuvre opérant via ces plateformes est constitué de travailleurs indépendants. C'est généralement une exigence des plateformes, qui ne souhaitent pas être considérées comme employeuses de ces travailleurs.

---

38. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/multilateral-system/g20/leaders-summits/italy/WCMS\\_814417/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/multilateral-system/g20/leaders-summits/italy/WCMS_814417/lang--en/index.htm)

Le management algorithmique propre à ce type d'entreprise vient peu à peu transformer l'ensemble des organisations du travail traditionnelles, en permettant une évaluation continue du travail et un calcul de sa répartition sur la base d'indicateurs de performance et de systèmes de notation. Ce nouveau mode de management se diffuse peu à peu au sein des entreprises traditionnelles en lien étroit avec le développement des technologies. Il participe en particulier à une digitalisation des méthodes et pratiques RH en ce qui concerne le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la formation, etc.

## Depuis 2020

Les effets délétères sur les conditions de travail de ces nouvelles formes d'organisations, dénoncés depuis plusieurs années par les travailleurs et certains experts, ont été exacerbés par la crise Covid. Pour répondre à ces préoccupations, l'Union européenne travaille actuellement à l'élaboration d'une directive qui vise à offrir aux travailleurs une meilleure protection sociale contre ces effets néfastes, et à rétablir une frontière plus claire entre les statuts d'indépendants et de salariés.

Le projet de directive vise aussi à introduire de nouveaux droits liés au management algorithmique. Il impose en premier lieu aux États membres d'exiger des plateformes numériques une transparence sur les systèmes de prise de décision automatisés qui sont utilisés pour surveiller, superviser ou évaluer l'exécution du travail, ou qui ont une incidence sur les conditions de travail. Il exige aussi des États membres qu'ils veillent à ce que les plateformes mettent en place une surveillance humaine des algorithmes, et également que les travailleurs aient le droit d'obtenir une explication de toute décision prise par l'algorithme. Enfin, il introduit un droit à l'information et à la consultation sur les décisions d'introduction ou de modification de l'utilisation des algorithmes.

## Perspectives

Les freins réglementaires, de même que le manque de confiance des pouvoirs publics à l'égard de ces nouvelles formes d'entreprise, pourraient conduire à limiter leur développement, voire à leur déclin s'il est exigé la mise en place d'une protection sociale équivalente à celle des salariés, car les coûts induits remettraient en cause le *business model* de ces acteurs (tel que le retrait de Deliveroo en Espagne suite à la loi Riders). Une telle réglementation pourrait ainsi contribuer à un fort affaiblissement des plateformes de services de livraison ou de VTC, qui verraient leurs modèles économiques et leur rentabilité sérieusement menacés.

Cependant, si une meilleure protection sociale des travailleurs indépendants et une réglementation plus protectrice de leurs droits venaient à être mises en œuvre, l'engouement pour ce statut permettant aux travailleurs de s'émanciper de l'employeur pourrait contribuer

au déploiement de ces formes d'entreprises. Le développement du travail à distance et plus particulièrement du *full remote*, particulièrement recherché par certaines professions (comme les développeurs), constitue également un élément en faveur de leur développement pour des prestations dématérialisées.



## Modalités de communication via les technologies d'information et de la communication (TIC)

### Définition

Cette fiche traite de l'usage des TIC comme moyens de communication entre salariés et de leur impact sur le travail, l'organisation du travail, le pilotage et management, et les salariés eux-mêmes, ainsi que de leurs évolutions possibles dans les années à venir.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC)<sup>39</sup> sont des outils qui permettent de produire, transformer ou échanger de l'information. Ils peuvent être matériels comme les ordinateurs et les téléphones portables, ou logiciels. Les réseaux physiques ou virtuels, ainsi que les systèmes informatiques embarqués, sont également considérés comme des TIC.

### Rétrospective

#### Fin des années 1990

Cette période est marquée par la forte croissance des taux d'utilisation et d'équipement en TIC, avec une notable disparité entre régions et populations du pays. On parle alors de fracture numérique. Les discours autour des TIC toujours synonyme de progrès, d'innovation, vecteurs de croissance économique... laissent peu de place à l'expression critique de la part des travailleurs.

#### À partir de 2000

La question de la surcharge informationnelle émerge, principalement liée à l'augmentation des échanges de courriers électroniques, concernant plus particulièrement les cadres dirigeants. On parle aussi d'« infobésité », d'« incivilités numériques » ou encore de « dictature de l'imédiateté ».

#### 1<sup>er</sup> janvier 2017

La loi Travail a introduit le droit à la déconnexion<sup>40</sup> qui repositionne la problématique de l'hyperconnectivité et de la conciliation vie personnelle/vie professionnelle dans le champ de l'organisation de l'entreprise, et non plus uniquement dans celui de la responsabilité individuelle.

---

39. « L'impact des TIC sur les conditions de travail », Centre d'analyse stratégique et Direction générale du travail, 2012 : <https://www.vie-publique.fr/rapport/32649-limpact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail>

40. Droit à la déconnexion, ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion : <https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-courantes/loi-travail-2016/les-principales-mesures-de-la-loi-travail/article/droit-a-la-deconnexion>

## Depuis 2020

Suite à la crise sanitaire, le recours massif au travail à distance (4 % de télétravailleurs avant la crise à 27 % pendant, selon la Dares) a contribué à amplifier l'usage de ces technologies, notamment l'utilisation de la visioconférence. Cette période a mis en exergue leurs avantages en même temps que leurs inconvénients : la possibilité de travail à distance, des gains de temps et d'efficacité versus une fatigue musculaire, surcharge mentale, intensification du travail, risques d'isolement...

Quelques chiffres sur les usages avant et après la crise Covid<sup>41</sup> :

- Étude 2017 : on compte plus de 2 réunions par semaine pour les salariés et 4,3 réunions hebdomadaires pour les cadres. Pourtant, seules 50 % de ces réunions en présentiel sont considérées comme productives.
- Selon une étude de 2021, près de 50 % des cadres interrogés déclarent assister à 5 réunions en visioconférence et plus par semaine, soit deux fois plus qu'avant la crise. Elles sont aussi plus courtes et avec plus de participants.
- D'un côté, 55 % des employés interrogés en 2021 plébiscitent la visioconférence comme l'outil ayant eu le plus d'effets positifs durant la crise, avec chez les cadres une appréciation qui monte à 74 %. De l'autre, selon une autre enquête de la même année, 20 % des salariés jugent que ces réunions virtuelles sont longues, et 12 % les trouvent fastidieuses.
- D'après une étude de 2020, 71 % des salariés français plébiscitent l'e-mail comme leur « outil collaboratif préféré », et 66 % le positionnent en première place des outils de communication professionnelle utilisés contre 60 % en 2022.

On constate que chaque nouvelle modalité de communication s'est imposée sans nécessairement faire disparaître les précédentes. Si on assiste à une pénétration réelle de nouveaux outils collaboratifs depuis une décennie, la fin des e-mails n'est toujours pas d'actualité. On parle de phénomènes de « millefeuille » et « effet domino » qui impactent plus particulièrement le travail des managers de proximité.

**« Les TIC perturbent le travail, notamment des n+1 qui passent plus de temps devant leurs écrans et moins aux côtés de leurs équipes. Elles risquent également d'être de plus en plus mobilisées pour du contrôle. » François Dupuy**

## Perspectives

Pour faire face à la complexité engendrée par la multiplication et la juxtaposition de ces différentes technologies, de nouveaux outils permettant de centraliser les différentes

---

41. « Réinventer les réunions à l'heure du numérique », Marie-Laure Cahier et Suzy Canivenc : [Repere8\\_FIT2 - juin 2022](#)

« L'e-mail est mort. Vive l'e-mail ! », Marie-Laure Cahier et Suzy Canivenc : [Repere9 FIT2 - septembre 2022](#)

fonctionnalités et de simplifier l'accès aux flux et archives de données, devraient progressivement s'imposer :

« Parmi les outils technologiques innovants, la *blockchain* semble intéressante – malgré son coût environnemental –, car sa fonction de traçabilité peut permettre de décharger le manager des aspects comptabilité et traçabilité du travail. » Martin Richer

Des plateformes de travail répondant aux besoins de nouvelles générations en quête de plus d'autonomie et ayant de multiples activités (à la fois professionnelles et personnelles) pourraient également se développer et leur permettre de travailler de « n'importe où, n'importe quand et avec tout le monde ».

« Les Millennials détestent être contrôlés. Sans que les entreprises ne transforment radicalement leur organisation fondée sur la subordination et le contrôle vers celle fondée sur la confiance et l'auto-contrôle, ces générations vont rester désengagées. Par conséquent, les experts se mettront à leur propre compte et travailleront pour plusieurs employeurs. Ou encore rejoindront les communautés de 300 à 400 personnes qui collaborent dans un même secteur via une plateforme informatique. D'autres encore créeront leur propre entreprise. Les incentives que l'entreprise leur offrira ne marcheront donc pas pour la majorité. Quant à la minorité, si elle vient pour l'argent, elle partira pour l'argent. La rétention restera faible et ces entreprises se mettront en péril, car les Millennials représentent déjà plus de 50 % des salariés. » Isaac Getz

Parallèlement, les émissions de carbone du numérique devant doubler d'ici 2025 (pour atteindre 8 % des émissions mondiales), l'enjeu de sobriété numérique pourrait contribuer à limiter le foisonnement d'outils et à favoriser la centralisation des différentes fonctionnalités.

Cependant, la multiplication et la sophistication des outils issus de ces technologies posent la question du choix des bons équipements (pour les DSI), dont l'acceptation pourrait être remise en question si les salariés ne sont pas associés au processus de leur choix et de leur implémentation.

« Parfois, pour un même type d'outil à base d'IA, par exemple visant à optimiser la planification des commandes dans un processus logistique, la perception des salariés du déploiement de l'outil peut varier. Dans les entreprises qui ont communiqué en amont sur la façon dont ces outils peuvent être utilisés et pourquoi, par exemple pour réduire la pénibilité du travail en éliminant des tâches répétitives, ils peuvent être perçus de façon très positive, et donc acceptés par les salariés. Et surtout si cette intégration n'augmente pas les activités des salariés, mais leur permet au contraire de consacrer davantage de temps à l'échange entre collègues, l'apprentissage de choses nouvelles et la formation. Dans d'autres entreprises, la perception est bien moins bonne si cette intégration n'a pas été bien interfacée entre machines et salariés. C'est ce que nous avons observé aussi dans nos travaux en cours sur l'IA et ses impacts sur les conditions d'exercice du travail dans plusieurs secteurs d'activités. » Salima Benhamou



## Pilotage industriel

### Définition

Cette fiche vise à étudier les évolutions du pilotage des activités dans le secteur de l'industrie, qui évolue sous l'influence du taylorisme, du *lean* et de la robotisation.

### Rétrospective

#### Fin du XVIII<sup>e</sup> siècle

Principe de l'interchangeabilité des pièces (Eli Whitney) : passage de la fabrication artisanale à la production de masse. Le but d'Eli Whitney est de substituer des opérations mécaniques précises et efficaces au savoir-faire de l'artisan.

#### Vers 1750

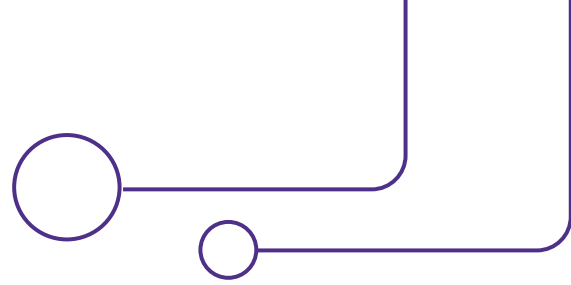
Début de la fabrication à grande échelle de machines-outils sous l'impulsion de l'inventeur et entrepreneur anglais John Roebuck. Ces machines permettent de réaliser un travail de précision et ouvrent la voie à la fabrication de pièces interchangeables.

#### 1911

Frederick Taylor publie *The Principles of Scientific Management* et définit les règles de l'organisation scientifique du travail, division horizontale et verticale du travail notamment. Ces règles sont mises en application dans l'entreprise Ford. Par ailleurs, il standardise les produits pour simplifier leur production, il crée la ligne d'assemblage inaugurant le travail à la chaîne (qui accentue la division du travail et la déqualification des travailleurs) et augmente les salaires des ouvriers pour les inciter à rester malgré la pénibilité du travail. Il leur permet, en outre, de devenir eux-mêmes les nouveaux clients de l'entreprise.

#### 1937

Kiichiro Toyoda crée la société Toyota. Après-guerre, pour faire face au manque de matière première, Toyota décide de fabriquer des voitures simples, mais très fiables (0 défaut), et de travailler exclusivement à la commande. Parallèlement, Edwards Deming aide Toyota en proposant un nouveau mode de management. L'approche Kaizen de l'amélioration continue voit le jour. Elle est fondée sur le principe que l'ouvrier est le mieux placé pour résoudre les problèmes sur le terrain : « C'est celui qui fait, qui sait ». Ce principe repose sur le respect de l'intelligence des salariés et de la confiance qu'on leur donne et s'oppose au taylorisme, qui oppose le champ des compétences de « ceux qui savent » et « ceux qui font ».



## 1969

Le Toyota Production System (TPS) est basé sur les principes du Jidoka (qui consiste à arrêter le travail dès qu'un problème survient pour éviter de produire des éléments défectueux) et du Kaizen (amélioration continue). Il fonctionne également sur les préceptes décrits par Henry Ford au début du XX<sup>e</sup> siècle : la chaîne de montage en continu, le travail standardisé, la réduction des pertes de temps et la qualité.

## 1988

L'ingénieur américain John Krafcik publie un article intitulé « Triumph of the Lean Production System » et invente le concept du *lean* sur la base du toyotisme. De multiples dérivés de cette méthode apparaissent, dont le *lean management*. Il s'agit d'un système d'organisation du travail qui vise à éliminer les gaspillages nuisant à la santé des salariés et *in fine* à la performance de l'entreprise.

## À partir des années 2010

La méthode du *lean* est de plus en plus critiquée pour la dégradation des conditions de travail qu'elle induit<sup>42</sup>. La suppression de certaines activités dans le but de rendre l'organisation plus efficace est mise en cause dans l'intensification du travail et la multiplication des gestes répétitifs, favorisant l'apparition des troubles musculo-squelettiques<sup>43</sup>. Par ailleurs, la suppression des temps d'échange, également jugée comme une forme de gaspillage, conduit à limiter la circulation de l'information dans les équipes et favorise les dysfonctionnements et les accidents.

## L'ère de l'industrie 4.0

Parallèlement, durant la dernière décennie, une nouvelle génération de robots et de machines intelligentes apparaît. Cette nouvelle révolution technologique s'inscrit dans une continuité d'évolutions successives depuis le XIX<sup>e</sup> siècle :



42. « Le *lean management*, un danger pour les salariés ? », Les Echos, 5 mai 2013.

43. « La méthode *lean*, le retour du pire du travail à la chaîne », Le Nouvel Observateur, juillet 2011.

Le terme « d'industrie 4.0 » est utilisé pour la première fois en 2011 par le gouvernement allemand pour décrire la tendance à l'automatisation et au nouvel usage des données dans le domaine de l'industrie. Cette quatrième révolution industrielle est principalement fondée sur l'accroissement de la vitesse de traitement de l'information et des capacités de mémoire, et sur le développement massif des réseaux de communication. Elle repose sur cinq technologies principales : les systèmes cyber-physiques, l'Internet des objets, l'intelligence artificielle, le Big Data et le Cloud computing. Ces technologies se rejoignent pour créer une usine connectée où les machines peuvent communiquer entre elles et sont censées prendre des décisions de manière autonome.

Cela permet une plus grande efficacité et une plus grande flexibilité dans le processus de fabrication, ainsi qu'un meilleur contrôle de la qualité et une réduction des déchets. Les promesses faites en matière de gain de productivité sont cependant contrebalancées par des questions sociales, comme l'impact possible sur l'emploi, la question de l'actualisation des compétences des ouvriers, et sont souvent associées à des modifications de l'organisation du travail (horaires atypiques, intensification, recours à l'intérim, plateformes...).

## Perspectives

Suite aux remises en question récentes du modèle du *lean* tel qu'il a été intégré dans les entreprises occidentales dans le courant des années 90, un certain nombre d'entreprises opèrent un déplacement vers la philosophie originelle de cette approche, qui prône une certaine autonomie.

Ainsi, Michelin opère un revirement : après avoir eu recours aux pratiques du *lean management* dans les années 2000 (incarné par le Michelin manufacturing way), l'entreprise a constaté l'essoufflement des gains de productivité après quelques années :

« La démotivation apparaît. Les ouvriers et la maîtrise se sentent pris dans un étau de contraintes, et le font savoir. Le groupe décide alors de lancer un projet pour responsabiliser les acteurs de l'entreprise, en partant du bas vers le haut de la hiérarchie. »

François Pellerin

Michelin se lance alors dans une démarche pour évaluer le niveau d'autonomie auquel peut parvenir un îlot de fabrication. Le résultat aboutit à un nouveau système de management : le management autonome de la performance et du progrès (Mapp), qui articule la méthode du *lean* à une démarche d'autonomisation des opérateurs.

De même, chez SEW Usocome, l'intégration du *lean* s'est faite directement en association avec les opérateurs sur la base du modèle d'autonomie développé par l'entreprise FAVI. Avec la crise de 2008, l'entreprise réfléchit au développement d'une nouvelle ligne de production intégrant les technologies de l'industrie 4.0 pour faire face à la baisse de l'activité. Elle s'appuie sur

l'association du *lean* et d'une démarche d'autonomie à l'innovation des lignes de production qui a servi de base au projet de construction de la nouvelle usine 4.0 de Brumath.

« Le projet poursuivait l'objectif d'améliorer la compétitivité des usines françaises en mettant en œuvre les concepts de l'industrie 4.0 (...). SEW Usocom a donc commencé par une démarche d'autonomie, puis déployé le Lean, et enfin développé une capacité de conception des lignes de fabrication en interne permettant ainsi une appropriation efficace des technologies. » François Pellerin

Ces nouvelles approches de l'organisation correspondent au modèle décrit par François Pellerin associant confiance, autonomie, *lean* et technologie<sup>44</sup>.

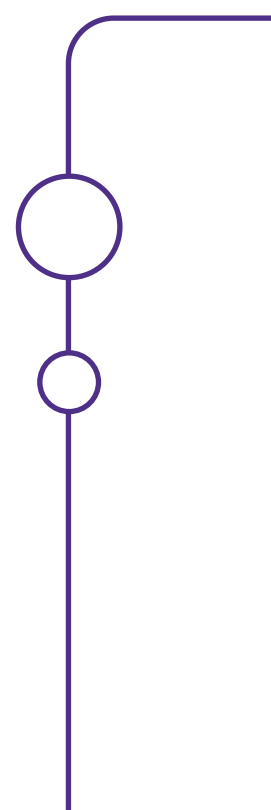
Cependant, l'industrie 4.0 peut également conduire au maintien de modèles polarisés où l'organisation s'appuie sur la division des tâches et des qualifications (en référence au taylorisme) en maintenant un nombre limité d'opérateurs en charge de tâches simples et sans marges de manœuvre, et un groupe de spécialistes au niveau de qualification supérieur qui seraient chargés des tâches de maintenance en plus de tâches de gestion de la production.

« Une technologie devient soutenable quand on peut agir sur elle pour la transformer et se l'approprier et, quand elle agit favorablement et durablement sur nous, notre activité et le système social dans lequel nous œuvrons. Il faut donc favoriser le choix de technologies flexibles qui permettent une démarche d'implantation itérative. »  
Marc-Eric Bobiller-Chaumon

Par ailleurs, le déploiement de ces nouvelles technologies reste également sujet à beaucoup d'incertitudes, du fait d'une capacité d'investissement amoindrie des entreprises qui subissent actuellement le poids d'une forte inflation (distinction entre les secteurs à forte valeur ajoutée et ceux plus traditionnels à moindre valeur ajoutée, qui en seraient exclus).

---

44. <https://fpellerin.medium.com/articulation-entre-autonomie-lean-et-technologie-le-mod%C3%A8le-calt-67c492036c03>



# Économie collaborative

## Définition

Cette fiche vise à explorer les évolutions possibles de nouvelles formes d'organisation collaborative du travail, notamment les FabLabs et le mouvement des Makers.

Les espaces collaboratifs sont des tiers-lieux virtuels ou physiques qui offrent à leurs utilisateurs, majoritairement travailleurs indépendants, mais aussi chercheurs ou salariés, la possibilité de travailler ensemble en associant et partageant leurs connaissances, leurs savoir-faire, leurs projets dans un même espace. Il peut s'agir :

- de plateformes de financement participatif ou crowdfunding (Kickstarter, Ulule) ;
- de plateformes d'éducation : connaissance collaborative, innovation ouverte (Wikipédia, Open science<sup>45</sup>) ;
- d'espaces de production ou d'innovation : crowdworking, tiers-lieux<sup>46</sup>, FabLabs.

À l'inverse des plateformes marchandes, ils permettent aux travailleurs de s'émanciper des institutions traditionnelles (entreprises, donneurs d'ordre, banques, universités...) pour définir leur propre organisation de travail. Ils constituent en particulier des espaces de collaboration privilégiés pour les populations de « Makers », correspondant à une communauté de créateurs.

« On distingue deux populations de Makers : les technocentrés, bidouilleurs geek, et les "écolo-engagés", low-tech. Les profils des Makers sont variés : retraités, jeunes, précaires... On retrouve quand même souvent de réelles capacités à transformer, réparer... Pas mal de profils du type ingénieurs. » Sandrine Caroly

## Rétrospective

### Années 1990

Le concept de FabLab est inventé par Neil Gershenfeld, professeur du MIT, qui s'inspire des espaces de hackers pour les communautés de créateurs.

### 2005

Naissance des premiers espaces de coworking à San Francisco. L'idée est de mettre à disposition des travailleurs indépendants des environnements de travail et de réseautage, favorisant la collaboration.

---

45. <https://www.open-sciences-participatives.org/home/>

46. <https://francetierslieux.fr/>

## 2009

Le premier FabLab en France est Artilect FabLab, à Toulouse, puis il y a eu le FacLab de l'université de Cergy-Pontoise. Les LabFab de Rennes, Lannion, Grenoble et Montpellier suivront.

## À partir de 2020

Au cours de la crise Covid, les FabLabs servent d'interface aux Makers pour élaborer des solutions de protection contre le virus ou des accessoires utiles aux soignants.

« Des actions ont été conduites par des FabLabs pendant la crise Covid, comme l'a montré l'étude FabCovid réalisée pour Innovacs<sup>47</sup> pour trouver des solutions à certains problèmes hyper rapidement à une échelle territoriale. » Sandrine Caroly

## Perspective

Ces formes organisationnelles connaissent quelques vulnérabilités, variables selon les modèles : problèmes de financement, communauté parfois réduite et dépendante de l'implication de certains membres, entraves par les grands acteurs économiques, régulation par les autorités... Elles correspondent cependant à des tendances de fond : montée de l'individuation et du travail indépendant, rejet des grandes entreprises, développement des communautés d'affinités et du DIY (*do it yourself*). Ces organisations offrent des supports possibles pour des activités de compléments pour les slashers<sup>48</sup>, étudiants, travailleurs pauvres, travailleurs à temps partiel... dans un contexte où la pluriactivité devrait également se développer. La probabilité de voir se développer ce type d'organisations paraît donc forte, même si certaines pourront être éphémères. Le paysage fluctue en permanence, mais certains acteurs et certaines pratiques semblent bien ancrés.



---

47. <https://innovacs.univ-grenoble-alpes.fr/>

48. Travailleurs exerçant plusieurs activités.

## Sous-traitance

### Définition

Cette fiche vise à explorer les évolutions possibles du recours à la sous-traitance et les formes qu'elles pourraient prendre à l'avenir. Selon la loi de 1975 : « *La sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage* »<sup>49</sup>. Le conseil économique social et environnemental (CESE) définit pour sa part la sous-traitance « *comme une opération par laquelle une entreprise, le donneur d'ordre, confie à un autre, le preneur d'ordre, le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli un acte de production ou de service dont elle conserve la responsabilité économique finale. On parle alors aussi d'externalisation* »<sup>50</sup>.

L'Insee distingue pour sa part deux types de sous-traitance<sup>51</sup>. Une sous-traitance dite « de capacité » dès lors que le donneur d'ordres, bien qu'il dispose des équipements ou des compétences en interne, a recours à un sous-traitant en raison d'un pic momentané d'activités ou d'un incident technique ; et une sous-traitance « de spécialité » dite aussi « de compétence » lorsque le donneur d'ordres fait appel à un spécialiste disposant des équipements, des matériels et de la compétence adaptés à ses besoins, parce qu'il ne peut ou ne souhaite pas s'en doter, pour des raisons relevant de sa stratégie propre.

On peut également distinguer la sous-traitance interne de la sous-traitance externe :

« On parle de sous-traitance interne lorsque les activités dont l'entreprise extérieure est chargée ont lieu sur le site même de l'entreprise utilisatrice. Certaines activités telles que le nettoyage, l'accueil, le gardiennage, la maintenance, la restauration collective, la logistique, etc. relèvent de ce type de sous-traitance. La sous-traitance externe concerne des activités réalisées hors du site de l'entreprise lorsque celle-ci ne souhaite plus les voir être réalisées sur site ou lorsque les équipements nécessaires à leur réalisation ne sont pas – ou plus – disponibles au sein de l'entreprise. » Michel Héry

### Rétrospective

#### Période industrielle

Avec la massification de la production industrielle, le recours à la sous-traitance se développe. La spécialisation de certaines usines dans la production permet d'améliorer la productivité. À l'époque fordienne, on distingue deux types de prestataires extérieurs : le fournisseur, qui prend

49. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000889241>

50. *La sous-traitance interne*, INRS – EDP Sciences, sous la direction de Michel Héry, 2009. ISBN : 978-2-7598-0096-4

51. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1670>

en charge l'ensemble de la chaîne de valeur de la production d'un composant, de sa conception à sa production en passant par le contrôle qualité ; et le sous-traitant, à qui est confiée la fabrication d'un composant dont le donneur d'ordre définit la conception et gère le contrôle qualité.

### Années 1980-2000

Le phénomène de sous-traitance se développe avec le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier. Les entreprises commencent alors à externaliser un certain nombre de compétences non essentielles à leur domaine d'activité afin de réduire les coûts opérationnels. Les entreprises trouvent également un intérêt à pouvoir accéder à des compétences externes hyper-spécialisées apportant de la valeur sans nécessité d'investissements lourds, ni besoin de maintenir des compétences spécifiques, qui ne seraient pas utilisées à temps plein, dans leur propre personnel. On parle alors de sous-traitance stratégique.

### Années 2000

Le recours à la sous-traitance se normalise. Les concepts de Fabless (une entreprise sans usine) ou d'« entreprise réseau » font référence à des sociétés se concentrant toujours plus sur leur « cœur d'activité » et externalisant toutes les activités connexes<sup>52</sup>. Serge Tchuruk, PDG d'Alcatel-Alsthom, affirme ainsi à l'époque que, « dans notre métier, la valeur ajoutée réside dans le développement et la commercialisation ». De plus, avec le développement des technologies de l'information-communication (TIC) et l'accès aux ressources à l'international, l'externalisation se mondialise.

### Années 2010

Peu à peu, les dérives d'une sous-traitance guidée davantage par l'optimisation des coûts que celle de la productivité se font jour, notamment plusieurs incidents graves mettant en lumière les risques liés à un recours abusif à la sous-traitance. Ce fut le cas déjà en 2001 avec la catastrophe d'AZF ; en 2019, la sous-traitance est également mise en cause dans le cas de l'incendie de Lubrizol. Si la catastrophe de Fukushima n'a pas pour sa part été directement imputée au recours à la sous-traitance, l'approche gestionnaire de la maintenance externalisée par Tepco est pointée du doigt. L'événement a pour conséquence de conduire l'autorité de sûreté nucléaire française (ASN) à attirer l'attention d'EDF sur la problématique de renouvellement des compétences internes en 2012<sup>53</sup>. Cependant, en 2018, le rapport de la commission d'enquête

---

52. <https://www.lesechos.fr/2003/10/lentreprise-sans-usines-un-dogme-1059530>

53. <https://www.asn.fr/l-asn-informe/actualites/rapport-de-l-asn-sur-les-evaluations-complementaires-de-surete-ecs>



sur la sûreté et la sécurité des installations nucléaires<sup>54</sup> pointe toujours un taux de sous-traitance de 80 %. Il indique que « la perte de compétences des exploitants sur les missions constamment déléguées à des opérateurs extérieurs a été clairement identifiée par la majorité des personnes entendues », et préconise de « favoriser la réintégration des compétences au sein des entreprises exploitantes afin de contenir le niveau de sous-traitance et, de ce fait, de mieux maîtriser la conduite des sites ». Par ailleurs, les sous-traitants subissent de plus en plus de pressions sur les prix :

« Pression de la part de leurs donneurs d'ordres, eux-mêmes sous pression de leurs actionnaires, qui imposent à l'industrie des exigences de rentabilité de plus en plus élevées ; pression également de leurs fournisseurs qui refusent de réduire leur marge. *In fine*, les travailleurs des sociétés sous-traitantes subissent les effets de cette tension et voient leurs conditions de travail dégradées. » Michel Héry

## Depuis 2020

La crise Covid a démontré les risques d'une externalisation excessive, notamment au regard de la dépendance de nos marchés vis-à-vis de l'international et en particulier de la Chine. Post-Covid, les sous-traitants ont, par exemple, subi directement les pénuries de composants qui ont conduit leurs salariés au chômage partiel. Malgré les réglementations existantes, l'exposition des salariés des sous-traitants aux risques physiques reste supérieure à celle des salariés des donneurs d'ordres<sup>55</sup>. Une politique de relocalisation et de réindustrialisation a été initiée à partir de 2022 afin de limiter la dépendance de la France vis-à-vis des productions d'autres pays. La crise environnementale et les objectifs de décarbonation encouragent également ce mouvement.

## Perspective

Au regard des évolutions historiques, le recul du recours à la sous-traitance semble peu probable.

« Du côté des donneurs d'ordres, l'instabilité économique de la période et la faible croissance économique conduisent les entreprises à privilégier le recours à de la main-d'œuvre externalisée afin de limiter au minimum les ressources humaines internes. Un des principes essentiels sous-tendant la logique de sous-traitance reste de reporter sur le preneur d'ordres une part du risque (financier ou technique) pris au moment de la passation ou de la définition du marché par le donneur d'ordres (qui peut lui-même être sous-traitant dans le cadre d'ordres en cascade). Si une tendance à la relocalisation pourrait peut-être limiter quelque peu l'externalisation à l'international, elle pourrait réapparaître sous d'autres formes sous le ciel national. » Michel Héry

---

54. <https://www2.assemblee-nationale.fr/15/autres-commissions/commissions-d-enquete-de-la-xv-eme-legislature/commission-d-enquete-sur-la-surete-et-la-securite-des-installations-nucleaires>

55. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-salaries-des-entreprises-sous-traitantes-sont-ils-davantage-exposes-aux-accidents>

La plateformesation de l'économie s'apparente à une étape supérieure dans laquelle la sous-traitance en cascade de certaines prestations, conduit *in fine* à les confier à des travailleurs indépendants. Des interfaces de *crowdworking* pourraient ainsi faciliter la mise en réseau d'une multiplicité de sous-traitants indépendants travaillant sur un même projet.

Quant aux conditions de travail des sous-traitants, malgré les velléités d'engagement des entreprises en matière de RSE, la pression maintenue sur les coûts ne devrait pas permettre leur amélioration. Les outils numériques de nouvelles générations associés à un renforcement de la gestion des risques pourraient par ailleurs conduire à accentuer la procédurisation des activités (prescription et contrôle).



## Modèle coopératif de production

### Définition

Les coopératives de production ont le statut juridique de Scop (société coopérative et participative) ou de Scic (société coopérative d'intérêt collectif). Soumises à l'impératif de profitabilité comme toute entreprise, elles partagent une gouvernance démocratique – « un homme égal une voix » – et une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise.

Une Scop est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS<sup>56</sup> dont les salariés sont les associés majoritaires. Ils détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir. Le dirigeant est élu par les salariés associés.

Dans une Scic, les principes coopératifs et participatifs sont identiques à ceux de la Scop, mais la gouvernance est élargie. Les associés et autres acteurs de l'environnement se retrouvent autour d'un objet commun en organisant une dynamique multi-parties prenantes (le caractère d'utilité sociale). La Scic peut recouvrir tout type d'activité qui rend des services aux organisations ou aux individus, sans restriction *a priori*. Elle permet d'associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour du projet commun. Pour se constituer, une Scic doit obligatoirement associer des salariés (ou, en leur absence, des producteurs, agriculteurs, artisans...), des bénéficiaires (clients, fournisseurs, bénévoles, collectifs de toutes natures), et un troisième type d'associé selon les ambitions de l'entreprise (collectivité locale, entreprise privée, financeur, association...).

Depuis le milieu des années 90, une autre forme de coopérative est possible : la coopérative d'activité et d'emploi (CAE), qui associe des travailleurs indépendants disposant chacun de leur clientèle. La CAE vise à favoriser et accompagner la création et le développement d'activités par des porteurs de projets. Elle permet de socialiser les revenus des associés indépendants (transformation d'une part du chiffre d'affaires en salaire).

« Les CAE semblent répondre à une vraie demande de la part d'indépendants qui souhaitent développer leur activité dans un cadre combinant souplesse et protection. Toutefois, si l'intégration comme membre-associé d'une CAE offre l'accès aux protections sociales associées au salariat, elle implique des coûts non négligeables (niveau de charges sociales, coût de l'adhésion à la coopérative). » Emilie Aunis

---

56. SA : société anonyme ; SARL : société à responsabilité limitée ; SAS : société par actions simplifiée.

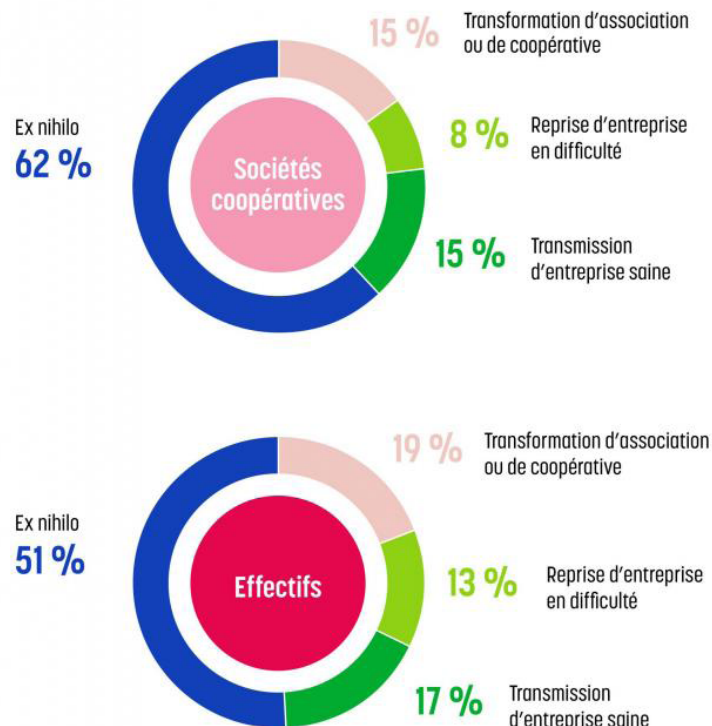
## Rétrospective

Les premières coopératives ouvrières apparaissent dans les années 1880. Durant le XX<sup>e</sup> siècle, elles connaissent une faible croissance. On en compte 250 en 1900, 500 en 1910, et 650 en 1979. Depuis 20 ans, leur nombre a doublé, passant de 1 787 en 2005 à 3 611 en 2020. La part des Scic dans l'ensemble des coopératives augmente de façon conséquente : elles représentaient 4 % en 2005, et 29 % maintenant. En 2020, les Scop seules regroupaient 58 000 salariés et les Scic, 14 000.

Cette augmentation témoigne d'un intérêt croissant pour ces modèles d'entreprises et de la volonté de développer des entreprises démocratiques et participatives. Initialement présentes principalement dans les secteurs de l'industrie et de la construction, les Scop et les Scic se sont diversifiées dans d'autres domaines, tels que les services, l'agriculture, le commerce, le tourisme, l'énergie renouvelable, etc. Elles ont par ailleurs bénéficié d'une reconnaissance légale et ont été soutenues par des politiques publiques : soutien financier, dispositifs d'accompagnement et incitations fiscales pour encourager leur développement.

Comme le montre le graphique ci-dessous, la reprise d'entreprises en difficulté ne concerne qu'une faible part des coopératives. La majorité sont des créations *ex nihilo*.

### Répartition par origine de création, ensemble des Scop/Scic à fin 2022



Source : Les Scop<sup>57</sup>

57. <https://www.les-scop.coop/chiffres-cles-2022>

## Perspectives

Plusieurs indicateurs témoignent de l'intérêt grandissant dont les coopératives de production font l'objet de la part des travailleurs, des pouvoirs publics et de la recherche scientifique, laissant supposer que le modèle coopératif pourrait continuer de se développer.

D'une part, les coopératives sont sources d'une attention particulière, voire d'une promotion, de la part des institutions publiques à l'échelle territoriale, nationale et internationale<sup>58</sup>. D'autre part, un mouvement progressif d'institutionnalisation et de structuration du champ coopératif est à l'œuvre. Regroupées de longue date au sein de la Fédération générale des Scop (CG SCOP, 1937) et accompagnées au niveau régional par les Unions régionales des Scop (URSCOP), les coopératives de production sont aussi structurées par des fédérations de métiers : Fédération du BTP (1946), Fédération de la communication (1947), Fédération de l'industrie (1981). Plus récemment, en 2020, la création d'une fédération des Coopératives d'Activité et d'Emploi (Fédération des CAE) n'est pas anodine. Seule fédération non sectorielle, elle témoigne d'une volonté de structuration et de mise en visibilité de cette forme coopérative spécifique.

Du côté des travailleurs, les modèles coopératifs semblent constituer une alternative attractive par rapport à d'autres formes d'entreprises classiques (entreprises familiales et/ou capitalistes). C'est par exemple le cas des coopératives de livreurs à vélos qu'ont constitué dans plusieurs villes d'anciens travailleurs des plateformes.

Plusieurs travaux de recherche mettent en évidence la croissance actuelle – et probablement future – de ce type d'organisations et des modalités organisationnelles qu'elles portent<sup>59</sup>. Les réflexions sur la participation des travailleurs et le sens au travail se multiplient. Des travaux de prospective menés par l'INRS sur le travail après la pandémie de Covid-19 indiquent que « *les coopératives pourraient se développer car elles offrent plus de place à la concertation sur l'organisation du travail* »<sup>60</sup>. Plutôt que des transformations d'entreprises traditionnelles en coopératives, elles sont de plus en plus souvent adoptées dès la création par des collectifs de travailleurs, réunis par un projet commun.

---

59. « Le renouveau des coopératives. Mouvements », A.C. Wagner, p. 130-139, 2019. <https://doi.org/10.3917/mouv.097.0130>.

« Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail », C. Edey Gamassou & A. Mias, 2021. <https://www.teseopress.com/delibererletravail/>

« Facteurs d'implantation de l'ESS dans les territoires : proposition pour une nouvelle modélisation », A. Artis, B. Roger & D. Rousselière, p. 53-71, 2020. RECMA. <https://doi.org/10.3917/recma.358.0053>

« La SCOP, d'un idéal social à un modèle entrepreneurial », M. Bertrel, *Entreprendre Innover*, p. 57-71, n° 17, 2013.

60. « Le travail après la pandémie de Covid-19 : Quelles évolutions des organisations ? Quels enjeux de santé et sécurité ? », 2021. Disponible sur : <https://www.inrs.fr/footer/actes-evenements/prospective-covid-5.html>

---

# C'est déjà demain

## Rencontre avec Samuel, développeur informatique freelance

### Historique

Samuel est âgé de 24 ans. Après un Bac scientifique, il intègre l'école d'informatique Epitech et se spécialise en troisième année dans les métiers du développement web (webmaster, appli mobile, web design). Avec quelques amis, ils développent une appli qui connaît un certain succès, ce qui leur permet de lever des fonds pour la développer. Après quelque temps, Samuel quitte l'entreprise et devient freelance. La plateforme de freelancing Malt s'impose vite comme un moyen incontournable de trouver des missions. Sa première expérience, qui s'avère être une très bonne référence, lui sert de tremplin et lui permet de trouver facilement des clients.

### Caractéristiques de l'organisation

En tant que développeur, le statut freelance lui apparaît comme une évidence. Il est avantageux financièrement, tout en permettant de ne pas subir les contraintes d'une hiérarchie. Il permet également de travailler 100 % à distance, et donc de voyager.

### Modalités de pilotage

#### Structure de l'organisation

Pour trouver ses missions, Samuel passe par la plateforme de freelancing Malt. La plateforme prélève 5 % de commission sur chaque mission. Malt dispose actuellement d'une position de quasi-monopole et est de ce fait relativement incontournable pour trouver des missions de qualité. Mais elle s'avère surtout utile en début de carrière. Pour les plus seniors, une autre solution « premium » que la plateforme existe : il s'agit de passer par un intermédiaire, une sorte d'agent qui prélève une commission plus élevée, mais présente l'avantage de gérer toute la relation commerciale et d'apporter un portefeuille clients de qualité.

Sur la plateforme Malt, les profils se présentent de la même façon que sur LinkedIn. Le parcours du freelance est indiqué, avec des informations sur les projets déjà effectués. Le profil affiche également un tarif à la journée. Les recommandations clients et la notation sont les clés de la réussite.

## L'animation d'équipe et l'accompagnement individuel

Le travail se fait seul, en interaction avec le donneur d'ordres. À l'occasion de quelques missions, Samuel peut être amené à se rendre en entreprise pour quelques semaines et peut apprécier de travailler en équipe ponctuellement. Il se sent davantage engagé dans le parcours de l'entreprise et apprécie cette forme d'intégration hybride. Mais le temps de transport est vite jugé pesant, même si l'isolement peut l'être aussi. En effet, le travail en *full remote*, notamment à l'étranger, n'est pas toujours idéal pour créer du lien. Pour cela, il s'inscrit dans un espace de coworking afin de rencontrer des gens qui font la même activité. L'autre moyen de socialiser est d'utiliser les plateformes comme Meetup pour rencontrer des gens.

Pour ce qui est de l'accompagnement et de la formation, cela se fait principalement par le biais de la collaboration avec des personnes en CDI chez le client, qui transmettent des connaissances sur des projets en cours. Par ailleurs, Samuel s'auto-forme à l'occasion de nouveaux projets en fonction des demandes clients.

## La fixation des objectifs

Samuel se fixe ses propres objectifs quant au nombre de projets à réaliser chaque mois et choisit les projets qu'il souhaite réaliser. Au début, trouver des clients a pu s'avérer compliqué, car son profil est noyé parmi des dizaines de milliers d'autres sur la plateforme, et il n'est pas évident de se différencier. Mais maintenant qu'il bénéficie d'un niveau élevé de recommandations, il peut choisir de travailler uniquement quand il se sent suffisamment productif. Samuel travaille sans doute plus d'heures que la moyenne, mais il s'organise comme il veut.

## L'évaluation et le contrôle de la performance individuelle

Au quotidien, Samuel ne subit pas de lien hiérarchique et n'a pas à suivre les directives d'un chef. Il n'est soumis qu'à une obligation de résultat. Il doit tout de même rendre compte, en ligne, au manager du projet. Le type de management est très variable d'un client à l'autre : certains vont laisser beaucoup de liberté, d'autres sont plus intrusifs, directifs. Mais globalement, c'est au freelance de rassurer le client en l'informant régulièrement de l'état d'avancement du projet. Même si le contrôle n'est pas ressenti formellement, chaque prestation fait l'objet d'une notation qui s'avère critique pour l'activité du freelance.

## Rencontre avec mySofie, une entreprise sans locaux<sup>61</sup>

### Historique

L'entreprise fondée en 2017 propose une application permettant aux assurés de suivre les remboursements de santé de façon centralisée. Elle compte 18 salariés et son financement est assuré par trois levées de fonds.

### Caractéristiques de l'organisation

L'entreprise s'organise principalement autour de la modalité de travail en *full remote* (100 % télétravail) qui s'est instaurée dès le lancement de l'entreprise.

### Modalités de pilotage

#### L'animation d'équipe et l'accompagnement individuel

Le pilotage de l'activité est principalement fondé sur une réunion quotidienne en visio, appelée la « Daily », qui réunit les 18 salariés. Trois questions, inspirées des méthodes agiles, sont posées à chacun : qu'est-ce qu'on a fait hier ? qu'est-ce qu'on compte faire aujourd'hui ? de quoi a-t-on besoin pour cela ?

Ce moment est jugé très important par les dirigeants, car il constitue le fondement de la cohésion d'équipe puisqu'il permet à chacun de prendre conscience de ce qu'il apporte à l'entreprise et qu'il rend totalement transparente l'organisation du travail pour faciliter l'auto-organisation des équipes.

Parallèlement, des séminaires sont organisés 3 ou 4 fois par an en présentiel : ils constituent l'occasion de moments informels de socialisation et de discussions autour du vécu des salariés, de leur organisation, etc.

### Structure de l'organisation

Le mode de fonctionnement est globalement plutôt horizontal. Les dirigeants interviennent dans la « Daily » de la même façon que les autres salariés.

Les salariés s'auto-organisent en petits groupes de travail : les développeurs se retrouvent deux fois par semaine pour des réunions de « codev » en mode « programming » (organisation en collectif spontané). De la même façon, les trois responsables des relations clients interagissent tout au long de la journée et restent connectés ensemble via Slack afin de pouvoir échanger des informations, ainsi que les bonnes pratiques.

---

<sup>61</sup>. Profil réalisé sur la base d'un entretien conduit avec Aymeric Méhu (PDG de mySofie).



Il y a peu de liens de hiérarchie formels, mais on distingue tout de même des niveaux d'ancienneté : senior, junior et un CTO (*chief technical officer* : directeur des services techniques).

### Fixation des objectifs collectifs et individuels

Toutes les semaines, il y a un « sizing » de l'activité qui définit ce qu'il y a à faire et dans quel délai. Mais les salariés fixent leur propre organisation de travail.

Les interactions entre membres de l'équipe se font essentiellement par Slack. Quand le salarié n'est pas connecté, on ne va pas le déranger, sauf en cas d'urgence, aux heures ouvrées. On peut alors passer par d'autres moyens (par téléphone exceptionnellement). Peu de mails sont échangés entre collaborateurs.

### L'évaluation et le contrôle de la performance (collective et individuelle)

Du fait de la distance, une grande confiance est requise. De ce fait, une vigilance particulière est portée aux profils recrutés qui doivent être en mesure de pouvoir supporter un travail réalisé à 100 % à distance. Les recruteurs s'assurent de l'existence d'une vie sociale ou familiale pour compenser l'éventuel sentiment de solitude que pourrait générer un travail en *full remote*.

La question de la responsabilité est clé, car la mesure du travail ne se fait plus par le nombre d'heures effectuées. Il n'y a pas d'outils de surveillance en tant que tels, mais les seniors sont chargés de surveiller ou accompagner des juniors, mesurer les temps de réalisation d'une tâche. En amont, on « size » le temps de réalisation. Par exemple, « *on calibre à peu près deux heures pour effectuer une tâche, et on dimensionne la charge de travail par rapport à ce calibrage* ».

## Rencontre avec Norsys, la première permaentreprise<sup>62</sup>

### Historique

L'entreprise est fondée en 1994 par Sylvain Breuzard. Suite à une longue expérience dans le secteur de l'informatique, notamment dans les SSII, M. Breuzard souhaite prouver qu'une approche plus humaniste du management que celle des entreprises traditionnelles de ce secteur est possible. Dès le début, l'inclusivité et la non-discrimination sont au cœur du projet. Il fonde ensuite avec d'autres dirigeants le centre des jeunes dirigeants (CJD). Dans ce cadre, il élabore avec les autres fondateurs le principe de performance globale qui est à l'origine de la RSE, selon lequel la performance de l'entreprise doit prendre en considération sa responsabilité sociétale et environnementale au-delà de sa simple réussite économique. Depuis 2018, l'entreprise dispose d'une raison d'être : « Concevoir avec une préoccupation humaine et éthique des usages du numérique efficaces afin de contribuer à l'évolution positive du monde ». En 2019, l'entreprise obtient le label BCorp<sup>63</sup> et devient une entreprise à mission.

### Caractéristiques de l'organisation

Norsys emploie aujourd'hui 650 salariés au sein de 12 agences. Elles fonctionnent toutes selon le modèle de la « permaentreprise » créé par M. Breuzard, « *selon lequel l'entreprise doit se réinventer régulièrement en se remettant en question de façon permanente* ». Cependant, trois piliers éthiques restent au fondement du modèle : la préservation de l'humain, celle de la planète, et la fixation de limites aux profits – qui doivent par ailleurs être redistribués équitablement. Les objectifs sont systématiquement définis en prenant en compte en priorité l'axe social et environnemental. Le choix des clients est également impacté : les secteurs privilégiés sont ceux de la santé, de la protection sociale, ou de la protection de l'environnement.

### Modalités de pilotage

#### L'animation d'équipe et l'accompagnement individuel

L'animation d'équipe projet est du ressort du pilote de projet (répartition du travail dans l'équipe, suivi du projet avec le client), tandis que l'accompagnement relève du « miroir » – rôle attribué à une personne qui remplace celui de manager. Chaque collaborateur choisit son « miroir » en fonction de sa motivation. Ce « miroir » peut aussi devenir un « mentor » en fonction du désir d'engagement du collaborateur. Pour assurer ce rôle, les « miroirs » doivent suivre une formation à l'écoute active et au dialogue pour faire émerger les bonnes questions. Ce sont leurs remontées qui vont notamment permettre d'activer des « sonnettes », par exemple, si des questions de santé se posent et d'alerter les RH ou le pilote.

---

<sup>62</sup>. Profil réalisé sur la base d'un entretien conduit avec Mathilde Durie (directrice du groupe) et Matthieu Gerbin (directeur de l'agence de Paris).

<sup>63</sup>. Label certifiant les entreprises qui intègrent dans leur mission leur modèle économique, leurs effectifs, leurs produits ou services, des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux.

## Structure de l'organisation

Norsys est fondée sur un modèle de gouvernance hybride, alliant à la fois une structure traditionnelle (hiérarchie associant directeur du groupe et directeur d'agence) à un modèle de manager « ressources » innovant (rôle de miroir). L'entreprise favorise également la participation démocratique grâce à différents leviers : panel démocratique, référendums, possible participation à la représentation des salariés au sein des différents organes de gouvernance.

Des groupes de travail transversaux permettent d'agir sur l'organisation de l'entreprise : les « hackers » l'amènent à revoir régulièrement son organisation pour la faire évoluer ; les « green makers » s'emparent des questions et projets environnementaux.

## Fixation des objectifs collectifs

En 2013, un outil de pilotage commun est adopté. Il s'agit d'un référentiel basé sur la méthode « Perma » incluant un certain nombre d'engagements et d'indicateurs. Il permet d'auditer les agences. Dans ce référentiel, les enjeux se retrouvent inversés, en comparaison de ceux de l'entreprise traditionnelle. Par exemple, la contribution à la régénération des ressources est un des engagements de l'entreprise.

## L'évaluation et le contrôle de la performance individuelle

Les collaborateurs s'auto-évaluent durant l'entretien annuel pour permettre une prise de conscience de leur propre performance. Cet entretien annuel est complété par les comptes-rendus des « miroirs » qui permettent de suivre le collaborateur tout au long de son parcours professionnel. Le « miroir » dispose d'une vision globale du parcours du collaborateur, et peut définir des axes de progression.

## Rencontre avec Empreinte digitale, une Scop de services numériques<sup>64</sup>

### Historique

Empreinte digitale est une entreprise de services du numérique (ESN) qui a été créée en 1993 à Paris. L'activité de départ portait sur des développements pour le minitel, elle a ensuite évolué vers le Web. En 2015, l'entreprise a connu un incident de parcours financier : dans le cadre du plan de sauvetage, les employés ont consenti à une réduction des salaires. Il est ressorti des échanges à cette occasion un défaut de visibilité des équipes sur la gestion de l'entreprise. L'acceptation du plan de sauvegarde s'est faite à la condition d'instaurer plus de transparence au sein de l'entreprise. En 2019, à l'approche du départ à la retraite des dirigeants, le choix entre un rachat externe et une reprise de l'entreprise par les salariés a été discuté. La constitution d'une Scop a été retenue en raison de son caractère démocratique et pour éviter toute possibilité de revente ultérieure. L'entreprise compte aujourd'hui 66 collaborateurs dont 36 associés, tous basés à Angers. Labellisée Lucie 26000 (certification de sa démarche RSE), l'entreprise a la volonté d'avoir un impact positif sur son territoire.

### Caractéristiques de l'organisation

Lors de la constitution en Scop, chaque salarié a été amené à investir 5 000 € dans la Scop avec 1 000 € d'apport direct et 4 000 € empruntés à taux 0, remboursables sur 5 ans. La participation dans la Scop n'est pas un investissement spéculatif ; au moment de quitter l'entreprise, un associé ne récupère que les 5 000 € qu'il a investis. Les bénéfices alimentent une réserve financière et sont reversés aux salariés au titre de la participation, en l'indexant sur le temps de travail et l'ancienneté de chacun.

### Modalités de pilotage

#### Structure de l'organisation

L'entreprise est une société anonyme (SA) avec un conseil d'administration composé de 11 salariés associés (5 membres du comité de direction + 6 salariés) en charge de la stratégie (investissements, emprunts...). La gouvernance démocratique et participative de la Scop est assurée par une assemblée générale qui se réunit une fois par an et traite de problématiques majeures (évolution du positionnement et des statuts de l'entreprise, modalités de participation...). Le fonctionnement opérationnel est classique avec une ligne managériale classique (DG, Codir, management des équipes).

---

<sup>64</sup>. Profil réalisé sur la base d'un entretien conduit avec Rodrigue Franco (DG) et Marie André (RRH).

Les différentes équipes sont subdivisées en pôles avec un management intermédiaire classique. Parallèlement, le seuil de 50 salariés impose la constitution d'un CSE et des NAO sur de nombreux sujets qui viennent se juxtaposer au fonctionnement démocratique de la Scop.

### **Animation d'équipe**

L'entreprise se trouve dans une configuration intermédiaire entre fonctionnement démocratique et hiérarchique qui conduit à une multiplication des temps de réunions : réunions d'équipes hebdomadaires, réunions par métier tous les mois, réunions transverses une fois par mois, auxquelles s'ajoutent les réunions des différentes instances. Le temps de réunions additionnelles qu'implique le fonctionnement démocratique constitue un désavantage concurrentiel.

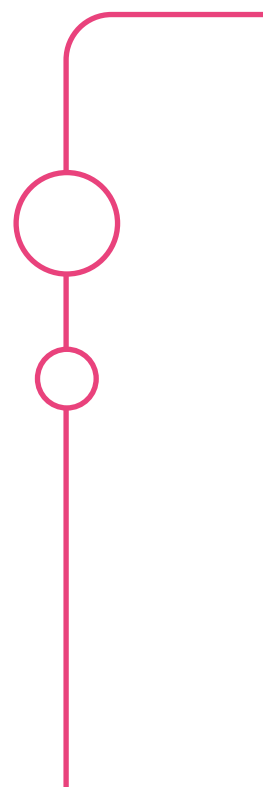
La volonté de tenir compte du collectif implique une charge de travail supplémentaire pour le comité de direction, les administrateurs... Le management participatif demande du temps et de l'énergie pour « faire face au collectif », et implique un engagement émotionnel.

### **Fixation des objectifs collectifs et individuels**

La répartition de la charge se fait lors des réunions de services hebdomadaires. Les projets sont découpés en journées de travail comme dans une ESN standard.

### **L'évaluation et le contrôle de la performance**

Des entretiens individuels et annuels avec le management intermédiaire interviennent comme dans une entreprise classique.



## Rencontre avec Martin Technologies, une entreprise apprenante qui pratique le management visuel<sup>65</sup>

### Historique

L'entreprise est fondée en 1929 par Jean Martin. L'entreprise a connu des phases de croissance et de décroissance sans parvenir à établir un rythme de croissance régulier. Après la crise de 2008, les ouvrages de J.-F. Zobrist (patron de FAVI, *Comment un petit patron naïf et paresseux innove*, éditions Stratégie et avenir) et I. Getz (*L'entreprise libérée*, éditions Fayard) commencent à faire émerger de nouvelles alternatives. Gwendal Cadiou, président actuel, a l'intuition qu'il y a nécessité pour l'entreprise de se réinventer. Il embauche pour cela Laurent Bizien, qui en prend la direction.

### Caractéristiques de l'organisation

Il s'agit d'une entreprise à l'actionnariat 100 % familiale dont Gwendal Cadiou est l'actuel président. Elle compte 105 salariés (dont 60 en production). Son activité s'organise autour de la fabrication de plaques métalliques, étiquettes plastiques, habillage divers, claviers à membranes, tôlerie fine décorée, panneau d'habillage (interphone). Elle a parallèlement deux marques en propre : Mill pour l'accessoirisation des emballages destinés à l'industrie du luxe, et OrganiZ pour les panneaux d'affichage supports de l'outil de « management visuel de la performance » (MVP). Le modèle adopté est celui de l'entreprise apprenante, à la convergence entre le *lean* originel (toyotisme) et la méthode agile, fondé sur la responsabilisation et l'autonomie des équipes où « c'est celui qui fait qui sait ».

### Modalités de pilotage

#### Structure de l'organisation

Depuis 2016, l'entreprise est réorganisée autour de trois mini-usines de façon à mieux répondre aux problématiques clients : industrie métal ; interface homme-machine ; produits à destination de l'industrie du luxe. Chaque unité correspond à une organisation transversale à la façon d'une BU (*Business Unit*), regroupant chacune toutes les compétences pour gérer la relation clients, la qualité, etc. Chaque mini-usine s'organise au sein d'un petit open-space positionné dans l'atelier, chaque fonction est en mesure d'échanger et de constater le travail réalisé par chacun. Toutes les fonctions sont remises au cœur des ateliers, par exemple le marketing ou la comptabilité, qui sont désormais au service de la production et permettent aux opérateurs de prendre conscience de la création de valeur et du besoin des clients. Les fonctions de *top management* (Codir) ont toutes été supprimées suite à la réorganisation. Cependant, des managers de proximité subsistent.

---

<sup>65</sup>. Profil réalisé sur la base d'un entretien avec Laurent Bizien (DG) et Stéphane Cazoulat (co-animateur de l'évolution culturelle et organisationnelle).

### **Animation d'équipe et accompagnement individuel**

Le management visuel est au centre de l'animation d'équipe depuis 2016. Il est matérialisé par des panneaux d'affichage s'apparentant à une forme de plannings vivants. Ces panneaux permettent de visualiser la planification, l'articulation et l'enchaînement des différentes tâches des opérateurs. Plusieurs fois par semaine, des réunions sont organisées pour échanger autour de la stratégie de la mini-usine, de l'organisation des différentes tâches, de la répartition du travail, du suivi et de la gestion des « irritants ».

### **Fixation des objectifs collectifs et individuels**

Une très grande liberté est laissée aux équipes, qui prennent elles-mêmes la responsabilité des décisions. Il arrive que la direction découvre des projets en cours déjà commercialisés. Une place importante est laissée à l'apprentissage et à l'expérimentation avec des appels à volontariat et de retours d'expérience réguliers, qui permettent de revoir et corriger ces expérimentations. La vision globale de l'entreprise est co-construite par l'intermédiaire de groupes de travail constitués de volontaires.

### **L'évaluation et le contrôle de la performance (collective et individuelle)**

L'évaluation et le contrôle de la performance se font essentiellement au niveau du collectif, grâce à la communication directe avec les commerciaux ou les comptables. Le manager n'a pas de mission de contrôle. Il a principalement un rôle d'accompagnateur et se positionne comme un « manager ressources ». Il peut porter l'attention sur une problématique particulière pour amener les équipes à la résoudre, et il intervient surtout sur les apports de moyens : équipements à remplacer, recrutement à organiser. Il est aussi amené à résoudre les éventuelles tensions dans l'équipe. Le seul entretien maintenu est l'entretien professionnel, car il est légalement obligatoire. Il n'y a pas d'entretien individuel, seulement d'éventuels points d'étape pour les personnes qui sont en difficulté.

## Rencontre avec Alenvi, une entreprise de l'économie sociale et solidaire aux équipes autonomes<sup>66</sup>

### Historique

L'entreprise est fondée en 2016 par trois associés issus de HEC, avec des compétences complémentaires (finance/marketing, dialogue social, travail en équipe). Le projet s'est développé sur la base de préoccupations sociales, en lien avec le secteur de l'aide aux personnes âgées et la volonté de valoriser les fonctions du « prendre soin » dans une approche holistique et humaniste. L'entreprise se développe autour de trois activités : l'aide à domicile pour personnes en perte d'autonomie (Alenvi), la formation (Compani), et l'habitat partagé pour personnes âgées en perte d'autonomie (Biens Communs). Le financement a été assuré par deux levées de fonds en 2018 et 2021. Les fondateurs l'ont transformée en « entreprise à mission » avant la deuxième levée de fond afin de s'assurer de l'engagement social des futurs actionnaires. La raison d'être d'Alenvi est d'« humaniser l'accompagnement des personnes qui ont besoin d'aide ou de soins en valorisant les professionnels et en réconciliant les enjeux humains et économiques du secteur ».

### Caractéristiques de l'organisation

- La structure d'aide à la personne Alenvi compte 80 aides à domicile et 5 salariés au siège dans des activités support. Elle est active en Île-de-France, avec 10 équipes de 6 à 8 aides à domicile.
- Le centre de formation Compani comprend une quinzaine de salariés et 70 formateurs (dont 40-50 indépendants, et 15 anciennes aides à domicile qui ont exercé en équipe autonome). Créée en 2018 face au constat d'un manque de formation des aides à domicile, elle forme les auxiliaires de vie Alenvi, mais aussi les salariés de structures concurrentes (aide à domicile ou Ehpad) qui souhaitent adopter un fonctionnement en équipes autonomes. Une seconde activité consiste à accompagner des développeurs de solutions techniques collaboratives adaptées aux métiers du soin.
- L'activité d'habitat partagé Biens Communs a été créée en 2021. Les maisons comprennent 8 colocataires, et sont constituées de deux équipes autonomes et d'une coordinatrice. L'objectif de ces résidences est d'éviter une entrée trop précoce en Ehpad des personnes âgées.

Si Alenvi et Biens Communs sont organisées en équipes autonomes, Compani est dirigée plus traditionnellement, de façon pyramidale.

---

66. Profil réalisé sur la base d'un entretien conduit avec Léa Veiga-Planells.



Entreprise à mission labellisée ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale), Alenvi s'appuie sur une organisation en équipes autonomes pour ses activités d'aide à domicile et d'habitat partagé.

Les aides à domicile sont organisées en « équipes autonomes », en s'inspirant du modèle de l'entreprise opale (F. Laloux) et du modèle Buurtzorg, et en s'imprégnant de la philosophie humaniste de Simone Weil. Le modèle de croissance est de type « mitose cellulaire » : lorsqu'une équipe s'agrandit (au-delà de 10 personnes), on la divise en deux équipes composées en partie de personnel expérimenté, favorisant ainsi la transmission des valeurs, des compétences, et du fonctionnement de l'équipe autonome.

## **Modalités de pilotage**

### **Organisation en équipes autonomes**

Chaque auxiliaire de vie (AV), via son smartphone, est connectée à Messenger qui donne accès à plusieurs conversations. Chacune a un rôle spécifique dans l'équipe, déterminé pour 6 mois à 1 an. L'autonomie des équipes réside dans l'établissement des plannings et des répartitions d'activités en cas de besoin de remplacement, dans la prospection de nouveaux bénéficiaires et dans l'implication dans le recrutement de personnel.

### **Animation d'équipe et accompagnement individuel**

Au niveau du siège, un coordinateur et trois coachs assistent les auxiliaires de vie (AV) qu'ils forment et accompagnent dans l'ensemble des activités, y compris sur la gestion des conflits, du recrutement, et des plannings selon le besoin.

Une réunion d'équipe est organisée toutes les deux semaines, avec ou sans coach du siège en fonction des sujets traités et des besoins. Une instance de gouvernance se réunit toutes les 6 semaines au siège avec la direction, les coachs et les auxiliaires de vie représentant chaque équipe.

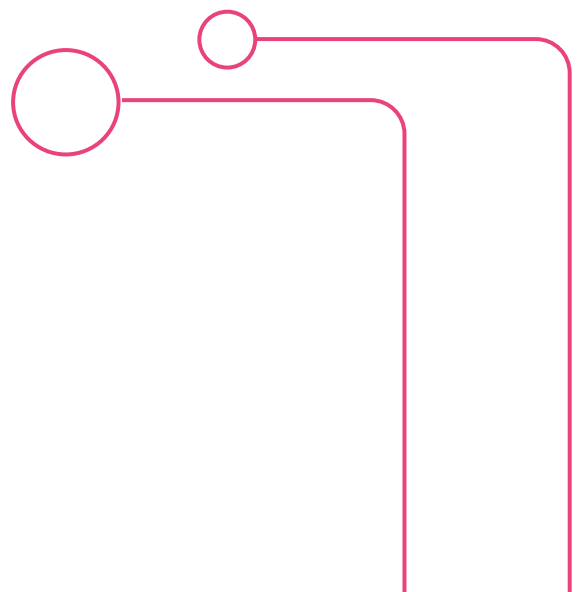
### **Fixation des objectifs collectifs et individuels**

Les auxiliaires de vie sont d'abord embauchées en CDI à temps partiel (24 à 32 heures par semaine), puis à temps plein si elles donnent satisfaction et se plaisent en équipe autonome. 80 % de leur temps doit être alloué à l'activité à domicile, les 20 % restant à la gestion de l'équipe (formation, prospection, aide au recrutement, répartition des astreintes ou autres activités administratives). Un tableau de bord informatisé permet de suivre l'activité individuelle, ainsi que celle de l'équipe dans son ensemble. L'objectif est de limiter les tentations individuelles de cumuler des heures supplémentaires. La réalisation d'heures supplémentaires

supportées par l'ensemble de l'équipe plusieurs mois d'affilée traduit une gestion dysfonctionnelle par l'équipe, qui est gérée avec le siège.

### **L'évaluation et le contrôle de la performance (collective et individuelle)**

L'objectif économique global d'Alenvi est d'atteindre la rentabilité de la moyenne du secteur (5 % de marge nette). Une partie de l'évaluation porte aussi sur les impacts sociaux de la structure, traduits par des indicateurs qui concernent les bénéficiaires, les salariés et l'impact pour la société. Certains de ces indicateurs font l'objet de réflexions en cours, en particulier s'agissant du bien-être au travail, en s'appuyant sur la pyramide de Maslow (de la satisfaction des besoins physiologiques au bien-être dans toutes les sphères de la vie).





Retrouvez les travaux de prospective de l'INRS sur la page :  
[www.inrs.fr/prospective](http://www.inrs.fr/prospective)



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

#### Édition INRS PV 24

1<sup>re</sup> édition • novembre 2023 • 200 ex. • ISBN 978-2-7389-2862-7

L'INRS est financé par la Sécurité sociale  
Assurance maladie - Risques professionnels

[www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)   