

31 mars 2016

Atelier prospectif

« Travail prescrit ou autonome ? Innovation épanouissante ou aliénante ? »

Synthèse des principaux éléments évoqués lors de la réunion du 4 février 2016

Participant-e-s à l'atelier : Stéphane Binet, INRS – Daniel Boguet, UPA – Pierre Canetto, INRS - Jérôme Chardeyron, Carsat Rhône-Alpes – Thomas Coutrot, Dares - Cédric Dalmasso, Mines Paris Tech - Alain Delaunay, CGT – Katia Delaval, INRS - Frédéric Dumalin, Anact – Nathalie Greenan, Centre d'étude de l'emploi - Michel Héry, INRS - Francis Jacq, consultant – François de Jouvenel, Futuribles – David Le Glanaer, CJD – Christian Lesouef, FNTP - Catherine Levert, INRS – Michel Petitot, CGC – Rachel Saada, avocate - Jean-Michel Sterdyniak, Amet – Jérôme Triolet, INRS.

L'exercice de prospective «Modes et méthodes de production en 2040 : quelles conséquences en santé et sécurité au travail ? » se déroule en cinq phases, décrites en annexe où on trouvera aussi la délimitation géographique et temporelle de l'exercice.

Sur la base des discussions qui ont eu lieu pendant cet atelier, nous avons fait le choix de structurer ce document autour d'un certain nombre d'éléments qui, à défaut de recueillir l'assentiment unanime des participants, sont apparus comme structurants :

- L'augmentation de la productivité, la recherche de la rentabilité pour maintenir leur compétitivité ou la renforcer sont devenus les moteurs essentiels des choix de gestion des entreprises qu'elles soient industrielles ou de service.
- Aujourd'hui dominant dans l'industrie comme dans les services les modèles de segmentation des tâches, de process très encadrés par des procédures qui détaillent chaque opération, les nouvelles technologies informatiques et numériques permettant un suivi très fin, souvent en temps réel. Ces nouvelles technologies ont favorisé ce morcellement dans l'objectif d'optimiser la gestion du temps de travail. En même temps l'automatisation et la robotisation progressent partout et l'humain peut se trouver dans l'obligation de suivre le rythme imposé par la programmation de la machine.
- Le corollaire de ces organisations où le travail est strictement prescrit (qu'il s'appelle *lean management* ou autre) est la limitation de l'autonomie des opérateurs, à tous les niveaux, et de leur créativité. Des équipes dédiées, qui peuvent être éloignées du travail réel, ont la charge de l'organisation des opérations.
- Les politiques qualité ont mis au centre de l'organisation la satisfaction du client. Sa satisfaction passerait, en plus de la fourniture de produits conformes, par l'offre de produits et/ou de services nouveaux, « innovants ». L'innovation permettrait à la fois d'augmenter la productivité et de conquérir de nouveaux marchés avec des produits nouveaux/originaux et

plus compétitifs, répondant aux souhaits des clients. Elle apparaît comme une exigence pour la croissance voire la survie de l'entreprise. Elle est donc présentée comme un impératif économique.

- Les conditions favorisant l'innovation apparaissent pourtant totalement différentes de celles créées par le modèle économique décrit ci-dessus : l'innovation demande du temps de création, une dose de liberté par rapport aux prescriptions, des échanges dans un cadre collectif...

Les contradictions entre les modèles d'organisation du travail constatés le plus généralement et cet impératif d'innovation, répété à l'envi, ont constitué un axe essentiel de la discussion menée dans cet atelier.

La vocation de cet exercice de prospective étant de donner naissance à des scénarios et d'identifier des points de vigilance particulièrement sensibles en matière de santé et de sécurité au travail, nous avons, pour cette synthèse, adopté partiellement la forme d'amorces de scénarios. Elles intègrent des éléments émanant des premiers ateliers. Ces amorces ont vocation à être complétées ou remises en cause par les travaux et les réflexions encore en cours.

Quelques précisions liminaires

- Le champ de l'exercice couvre tous les secteurs de la production de l'agriculture aux services en passant par l'industrie. Même si les exemples pris peuvent être spécifiques à un secteur d'activité, ils sont choisis pour leur représentativité.

- Il convient également de préciser succinctement le sens des mots employés.

L'innovation est généralement définie comme « quelque chose qui, produit ou reproduit en grand nombre et commercialisé ou déployé pour la première fois avec succès, a amélioré, changé, modifié, transformé ou révolutionné un secteur d'activité, une pratique sociale ou la vie d'un grand nombre d'individus, ceci le plus souvent de façon inattendue et inconsciente. »

« Le concept d'invention est très proche de celui d'innovation mais distinct : une innovation est construite sur une invention, mais toute invention ne donne pas lieu à une innovation... La distinction majeure est qu'une invention est la concrétisation isolée d'une idée créative, alors qu'une innovation est un nouveau produit introduit avec succès sur un marché. » (Wikipedia)

Dans les définitions courantes, le concept d'innovation est pratiquement toujours lié à l'idée de création de valeur et concrètement de marché et de commercialisation, ce qui peut paraître restrictif, l'innovation pouvant également concerner les idées, la société...

Si beaucoup ne parlent que d'innovations techniques, produits ou process, les innovations peuvent aussi porter sur des aspects sociaux ou organisationnels.

Une organisation largement dominante de la production qui ne peut satisfaire sa propre exigence d'innovation

Production sous prescriptions

Comme il a été écrit plus haut, la recherche de rationalisation des process de production a conduit à segmenter toutes les opérations, à les définir, à les mesurer et à leur attribuer une durée extrêmement précise (les séquences de travail définies peuvent être de l'ordre d'une dizaine ou douzaine de secondes).

La plupart du temps, l'opérateur n'a pas ou très peu de latitude pour modifier l'ordre des opérations ou leur rythme, que ce soit sur une chaîne de montage ou dans un centre d'appel. Les régulations possibles, quand les travailleurs pouvaient encore intervenir sur une chaîne, par exemple quand un

problème se posait avec une opération ou une pièce ou qu'une personne ralentissait un peu sa cadence, n'existent plus. Ces interventions de l'opérateur ne sont plus perçues comme faisant partie intégrantes du travail mais comme anormales. Les compétences mises en œuvre pour traiter de petites difficultés, des anomalies, etc., ne sont donc plus sollicitées. L'autonomie de chacun est réduite à son minimum, voire a disparu.

En même temps, les collectifs de travail tendent à disparaître sous la poussée de l'individualisation du travail, renforcée par la pratique de l'évaluation individuelle. Les individus deviennent interchangeables face à la machine, au robot ou au processus informatique, qui dictent le travail à faire. Et l'adaptation des travailleurs en réponse à l'automatisation est évaluée.

En outre, le contrôle devient permanent : l'informatisation permet de suivre en temps réel la réalisation des processus prescrits, et tous les niveaux d'encadrement ont pour tâche de fournir des tableaux de bord et de faire du reporting au niveau supérieur. Le suivi des indicateurs prime sur le suivi du travail lui-même.

Cette rationalisation, qui va de pair avec l'automatisation dans tous les cas où c'est possible, permet une standardisation totale aussi bien du processus de fabrication que des produits et services produits, et permet de produire en série.

Ce qui a fait un temps la spécificité de l'industrie a essaimé dans tous les secteurs. On citait les centres d'appel, mais la justice (l'argumentation des avocats doit suivre un certain schéma et prévoir le dispositif de condamnation) ou l'enseignement de même que le secteur bancaire ou la santé sont désormais soumis aux mêmes règles : les opérations, y compris intellectuelles, leur enchaînement et leur durée sont minutieusement prévus afin de réduire la marge d'incertitude. Mais l'appréciation laissée à l'Homme est également réduite, pour traiter le travail à faire ainsi que tous les imprévus qui peuvent survenir et pour apporter des améliorations éventuelles. La volonté de contrôle prime sur le recours à l'imagination et la créativité humaines pour répondre aux situations et trouver des solutions.

Comment dans ce cadre où la part de l'humain est fortement réduite voire gommée, le travailleur pourrait-il produire de l'innovation comme il en est sommé dans de nombreuses entreprises ? Ces organisations du travail présentent plusieurs caractéristiques qui produisent des pathologies : l'intensification du travail, le manque d'autonomie, la perte de sens et l'incapacité à faire du « bon travail » ou de la « belle ouvrage » ne peuvent qu'induire des pathologies, notamment l'augmentation des troubles musculosquelettiques et des risques psychosociaux. Être en situation de devoir contourner les prescriptions pour pouvoir réaliser un travail, pensé par des concepteurs qui ne peuvent intégrer l'ensemble des contraintes concrètes du travail réel du fait de leur éloignement, peut provoquer une insatisfaction voire un conflit interne insupportable et pathogène.

Transmission et conservation des savoirs

La durée d'occupation d'un poste semble se réduire de plus en plus : une grande entreprise dans le secteur de l'informatique préconise 18 mois dans un poste pour que le salarié demeure performant et à la pointe des connaissances, d'autres entreprises envisagent trois ans environ. L'expérience des responsables montre pourtant que la maîtrise de son métier s'obtient plutôt au terme d'une durée de 4 à 5 ans minimum. Ce turn-over forcé a pour conséquence de nuire à la constitution de collectifs de travail solides dans lesquels une coopération efficace peut fonctionner, avec un transfert de connaissances entre générations, ainsi qu'un soutien entre pairs et par l'encadrement de proximité. Chacun se retrouve isolé, avec parfois la demande explicite de se montrer autonome. Une absence de cadre ou une trop grande autonomie sont tout autant source de malaise que l'absence totale d'autonomie.

En outre la question de la conservation des savoirs se pose dans certains secteurs de manière aigüe. La rotation rapide des personnels en est une des causes mais pas la seule. Le recrutement de jeunes spécialistes, de plus en plus pointus, qui travaillent isolément, ne permet pas la confrontation des points de vue des différents métiers pour élaborer des solutions innovantes. Les innovations ne

naissent pas nécessairement de savoirs nouveaux mais peuvent être le fruit d'un agencement nouveau de savoirs anciens.

Le vieillissement de la population entraîne également des départs particulièrement nombreux en raison de l'arrivée à l'âge de la retraite de la génération du baby-boom. La transmission n'est pas systématiquement planifiée, notamment quand les licenciements touchent en priorité les seniors ou presque seniors.

L'externalisation d'un certain nombre de fonctions qu'il s'agisse de la maintenance des installations et équipements (qui existe dans tous les secteurs - industries de process, des biens d'équipement et de consommation comme services - même si le cas d'EDF avec la maintenance de ses sites nucléaires est le plus cité) ou même de la recherche (par exemple des laboratoires pharmaceutiques) pour se concentrer sur le cœur de métier de l'entreprise conduit à la perte de savoirs qui pourraient à terme se révéler indispensables à la survie de l'entreprise.

Standards et innovation

La production de masse, les politiques qualité, la recherche de l'amélioration continue ont favorisé et s'appuient sur la standardisation. Les standards et les normes sont évidemment utiles. De même que les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ils facilitent et accélèrent les échanges d'information, de référentiels, de produits et de services. Ils réduisent l'incertitude. Mais d'un autre côté, ils appauvrissent le travail quand leur application l'encadre trop strictement : plus l'application des standards est coercitive et plus la créativité disparaît. La standardisation devient un obstacle à l'innovation.

Les standards devraient constituer un socle pour penser le travail et son organisation et non s'appliquer au travail lui-même. Remettre le travail et l'Homme qui l'effectue au cœur de la production apparaît comme nécessaire pour faire face à l'impératif d'innovation. On parle ici de l'innovation entendue comme véritable création et pas simplement variante d'un produit existant comme c'est souvent le cas des produits dits nouveaux mis sur le marché (ajout d'un gadget, changement de forme ou de couleur, emballage différent...). Dans la plupart des cas, il s'agit de répondre à la demande de nouveauté du client, mais non de changer ses habitudes de consommation. Les services marketing qui orientent la demande d'innovation ne cherchent pas forcément l'invention mais à gagner des parts de marché sur un terrain connu.

L'impératif d'innovation imposerait donc de réintroduire une dose de liberté, d'incertitude, de tâtonnements et de droit à l'erreur.

Des organisations différentes

Les organisations du travail trop standardisées ou automatisées ont démontré qu'elles présentaient des lacunes et des effets pervers : mal-être des travailleurs, risques psychosociaux, mais aussi perte d'efficacité, effets sur les capacités productives qui diminuent. La créativité et la réactivité face aux évolutions du marché peuvent alors être insuffisantes pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Les revendications de retrouver du sens et de pratiquer plus de collaboration existent chez de nombreux travailleurs, notamment chez les jeunes, mais pas uniquement.¹

Des « organisations apprenantes »², dites aussi libérées, ont été créées depuis des années, plus souples, plus participatives, avec moins, voire pas du tout, de hiérarchie.

¹ Voir notamment

- Dominique Méda et Patricia Verdramin. Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? in SociologieS, décembre 2010. <http://sociologies.revues.org/3349>
- Astrées. Travail et engagements professionnels. Les jeunes prennent la parole. Mars 2015. http://www.metiseurope.eu/infographie-les-jeunes-et-l-engagement-autravail_fr_70_art_30097.html

La performance y est conçue comme collective plutôt qu'individuelle. Le travail et son organisation sont envisagés en tenant compte du produit à livrer au client et de l'expérience des salariés. La question de « comment faire un bon produit » est posée et prise en charge. Ces organisations s'appuient sur la richesse que constituent les humains qui les composent ; elles prennent notamment en compte le fait que la possibilité d'agir et de parler du travail préserve à la fois la santé et la productivité.

Ces organisations profitent également pleinement des possibilités offertes par les technologies numériques. Tous les outils numériques permettent une communication, des échanges d'informations, de documents, d'idées, quels que soient les lieux de travail et les distances entre les personnes.

Moins hiérarchisées et plus collaboratives, elles recherchent l'efficacité tout en faisant de l'humain leur principale ressource.

Cependant ces tentatives restent encore limitées bien que leurs résultats semblent prometteurs et semblent emporter l'adhésion de ceux qui y travaillent et s'y sentent bien.

Les technologies de l'information et de la communication ont facilité l'apparition de nouvelles formes de travail dans l'entreprise mais aussi en dehors de l'entreprise. Travailler en réseau par l'intermédiaire des outils numériques peut se faire à partir de lieux différents, à partir d'entités juridiques différentes, etc. Des collectifs de travail peuvent se constituer temporairement sur un projet. C'est le temps de l'économie dite collaborative, c'est aussi le développement de la production autonome, avec les imprimantes 3D par exemple, utilisées dans l'industrie mais qui pourraient aussi se répandre à domicile.

D'autres formes de travail nouvelles pourraient se développer et cohabiter avec des formes plus traditionnelles. Les motivations peuvent être très diverses : choix ou nécessité, qu'il s'agisse pour les personnes de créer leur propre activité afin d'être indépendantes et d'échapper à la pression d'organisations rigides, ou afin de « se débrouiller » dans une situation de chômage de masse. La question de la protection sociale pour tous est évidemment posée par ces évolutions.

Hypothèses pour l'avenir

Les scénarios envisageables dépendent de l'analyse à faire des limites du système économique, environnemental, social et politique actuel.

La production de masse actuelle présente déjà des limites. L'accélération permanente, la croissance exponentielle, l'augmentation de la rentabilité montrent des signes de faiblesse. Les gains de productivité ont commencé à diminuer (constat fait dans l'industrie ou l'agriculture, plus difficile à mesurer dans les services). La rentabilité et la croissance à deux chiffres des dividendes recherchés par les fonds de pension par exemple deviennent plus difficiles à atteindre.

Ces dernières années et notamment depuis la COP 21 à Paris, la prise de conscience de l'état de la planète et de la nécessité de la préserver a pris une ampleur certaine dans les opinions publiques mais également au sein de toutes les structures (États, entreprises, organisations internationales et

² Organisation apprenante : une organisation apprenante est une organisation humaine (entreprise, administration, etc.) qui met en œuvre un ensemble de pratiques et de dispositions pour rester en phase avec son écosystème. Chaque entreprise peut être considérée comme un système vivant opérant au sein d'un écosystème... Dans l'entreprise apprenante, chaque membre apprend les uns des autres. Cette communication transversale permet l'émergence du vivant qu'il soit innovation, intelligence collective ou adaptation permanente à l'environnement. C'est ce qui assure le développement durable de l'organisation. (*Wikipedia*)

organisations non gouvernementales...). Cela pourrait conduire à des décisions radicales avec ou sans nouvelles réglementations.

L'accélération actuelle des nouvelles technologies risque de rentrer en conflit avec la demande d'un développement plus durable (par exemple le développement exponentiel des outils numériques et des capacités de stockage informatiques exige des ressources énormes en métaux rares et en électricité).

La production de masse est vorace en ressources et génère de nombreux déchets. La recherche d'un autre modèle de développement devrait intervenir avant la rupture du modèle actuel et une catastrophe environnementale.

Un autre élément à prendre en compte est le vieillissement de la population active et de la population générale dans nos pays industrialisés : quels seront les besoins de la population plus âgée et quelles innovations acceptera-elle ?

Coexistence de plusieurs formes d'organisation du travail

La prédominance de la forme d'organisation actuelle des grandes entreprises, et des moins grandes qui en dépendent dans les mêmes chaînes de valeur, ne semble pas devoir prochainement diminuer. Centrées sur des productions de masse, ces structures sont capables d'améliorations pour se maintenir sur les marchés, mais sont-elles capables de véritables innovations ? Il ne semble pas sauf quelques exceptions (recherches sur la voiture sans chauffeur chez Alphabet par exemple). Et leur système est rude pour la santé et la sécurité de l'Homme au travail.

Les robots occuperont toujours plus les emplois automatisables³, y compris s'ils comportent des opérations complexes qui leur sont de plus en plus accessibles sans même attendre les futurs progrès en intelligence artificielle (traduction linguistique, recrutement dans les ressources humaines, enseignement et évaluation...), toujours dans l'objectif d'améliorer la rentabilité de l'entreprise ou de l'organisation.

Par exemple, les banques qui sont passées d'une politique de multiplication des agences afin d'être au plus près de leur clientèle, à la standardisation de leurs procédures et à la spécialisation par produit de leurs salariés, sont en train de généraliser la numérisation (relations digitales avec les clients) et annoncent des restrictions drastiques de personnel (en 2015, dix des plus grandes banques européennes ont annoncé 130 000 suppressions de postes, soit plus du double des deux années précédentes, selon Reuters⁴).

Pour autant, la création d'emplois nouveaux est inévitable – il faudra bien concevoir et entretenir ces systèmes automatisés, au moins en partie si les robots acquièrent la capacité de se réparer eux-mêmes – mais leur nombre est encore impossible à prévoir. Se posera à terme la question du traitement social d'un chômage éventuellement plus important qu'aujourd'hui et de la reconversion de ces personnels spécialisés.

Par ailleurs, l'adaptation à un monde qui change de plus en plus vite en raison des évolutions rapides de la technologie doit influencer les orientations stratégiques. Elle exige une flexibilité et une réactivité qui ne paraissent pas être un atout des grandes organisations dans lesquelles les processus de décision sont souvent éloignés du travail réel. Les entreprises tayloriennes dans lesquelles le management par objectifs et les politiques qualité ont introduit des procédures très précises, longues à mettre en place et lentes à faire évoluer, peinent à modifier rapidement ces procédures et à en sortir, même quand elles prennent conscience qu'elles constituent un frein à leur adaptation.

³ <http://www.latribune.fr/economie/international/la-4e-revolution-industrielle-menace-plus-de-5-millions-d-emplois-543777.html>

Boston consulting group - How Robots Will Redefine Competitiveness, 23 septembre 2015.
<https://www.bcgperspectives.com/content/articles/lean-manufacturing-innovation-robots-redefine-competitiveness/>

⁴ D'après Le Monde, « État d'urgence pour la banque », dossier, 9 février 2016.

C'est pourquoi on peut envisager que ces entreprises coexistent avec des formes d'organisation capables de produire à façon des séries plus limitées et plus adaptées à des besoins spécifiques. Il peut s'agir d'entreprises dites apprenantes ou libérées, ou d'entreprises individuelles utilisant les ressources du numérique pour travailler en réseau avec d'autres travailleurs indépendants ou des toutes petites structures recomposant, en fonction des besoins et des contrats, des collectifs de travail temporaires sur mesure, permettant d'associer les compétences de spécialistes.

Des aspirations différentes apparaissent chez les salariés et les travailleurs indépendants à travers les enquêtes : certains privilégient la stabilité au sein d'une grande structure leur donnant un cadre normé, d'autres mettent en avant la liberté et l'autonomie trouvée dans des structures de travail plus souples et plus petites, l'importance du sens donné au travail fourni, du droit au tâtonnement et à l'erreur.

Du côté de l'encadrement et des directions, l'importance du contrôle, facilité par les nouvelles technologies de l'information, reste prédominant. Il s'agit de contrôler que les indicateurs correspondant aux objectifs sont remplis et satisfaisants, même si chacun sait que tout sera fait pour que l'indicateur soit conforme quitte à biaiser la réalité (cf. récemment l'affaire Volkswagen dans l'industrie automobile). Le turn-over rapide des dirigeants et de l'encadrement les incite d'ailleurs à renforcer le contrôle faute de connaître ou d'avoir le temps de connaître le travail et les métiers.

La recherche d'un modèle de développement soutenable

La croissance est-elle indispensable ⁵? La question pourrait être posée face à la dégradation de la planète et des conditions de vie d'une grande partie de la population.

La démonstration par Thomas Piketty⁶ et d'autres que l'augmentation des inégalités constitue un frein à la croissance a depuis été reprise par les organisations internationales telles que la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et l'OCDE⁷. Le système productif qui génère ces inégalités devrait donc changer.

L'innovation pourrait alors être mise au service d'un autre modèle économique qui serait durable. Elle est indispensable pour rentrer dans une économie circulaire, économe en ressources et permettant la récupération et le recyclage des composants de chaque produit, voire leur réutilisation.

L'économie circulaire suppose une relocalisation de la production et du traitement des produits recyclés, afin de réduire les transports, et demande une participation plus active des citoyens (au tri par exemple).

Le potentiel de création d'emplois est énorme dans une économie tournée vers le développement durable et la préservation – on pourrait même dire la restauration - de la planète.

Les territoires – et les collectivités territoriales - seraient alors beaucoup plus impliqués dans les choix qu'aujourd'hui, où les grandes entreprises semblent pouvoir prendre leurs décisions seules voire s'affranchir de la tutelle des États. Ce niveau de décision serait plus adapté pour prendre en

⁵ <http://www.ofce.sciences-po.fr/blog/mesurer-le-bien-etre-et-la-soutenabilite-un-numero-special-de-la-revue-de-lofce/>

⁶ Le Capital au XXI^e siècle. Collection « Les Livres du nouveau monde », Le Seuil, 2013

⁷ Fonds monétaire international (note de discussion) - Causes and consequences of income inequality : a global perspective. Juin 2015. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2015/sdn1513.pdf>

Organisation de coopération et de développement économiques - In It Together : Why Less Inequality Benefits All. Mai 2015. <http://www.oecd.org/social/in-it-together-why-less-inequality-benefits-all-9789264235120-en.htm>

charge les problématiques et trouver des solutions adaptées aux situations locales avec les moyens existants sur place.

L'innovation serait non plus tournée vers les produits mais vers l'Homme, au travail et dans la société. L'intelligence en serait le centre.

L'innovation serait déconnectée de la compétitivité économique et financière, mais pas nécessairement de la rentabilité au sens général intégrant les aspects humains et sociaux, si l'objectif est non pas la croissance mais l'équilibre durable entre besoins sociaux et ressources disponibles.

Une nouvelle approche comptable serait évidemment indispensable pour prendre en compte des priorités nouvelles, et les tableaux de bord de performance être totalement modifiés.

Annexe A - L'exercice de prospective – Remise en perspective de l'atelier dans le déroulement de l'exercice

L'exercice de prospective « Modes et méthodes de production en 2040 – Conséquences en santé et sécurité au travail » se déroule en 5 phases :

1. Une phase rétrospective des évolutions enregistrées entre 1990 et 2015 visant à déterminer les principaux facteurs susceptibles d'influencer ces évolutions. Elle a été menée à partir des travaux déjà réalisés sur ce sujet par les partenaires de l'INRS (Anact, Anses, Aravis, Dares, DRP de la CnamTS, France stratégie) inclus dans le groupe projet et d'interviews d'experts INRS, de la DRP et de grosses entreprises ayant déjà eu une réflexion en la matière
2. La deuxième phase est constituée de six ateliers (dont celui qui fait l'objet de cette synthèse). Les thèmes de ces ateliers ont été déterminés à partir des éléments identifiés lors de la première phase (rétrospective). L'objectif est de déterminer les grandes tendances susceptibles de se développer en mettant plus particulièrement l'accent sur un certain nombre d'éléments de contexte sensibles dont les évolutions possibles (ruptures, inflexions, renouvellement total de la problématique) contribueront à construire les futurs possibles. La période considérée va de 2015 à 2040.
3. Une fois la synthèse des ateliers effectuée, compte tenu de la spécificité « Santé et sécurité au travail » de l'exercice, une réflexion sera engagée sur les conséquences en matière d'évolution des risques professionnels dans les configurations imaginées pour la période visée par l'exercice. Cette réflexion comprend aussi les évolutions de la prévention (organisation et méthodes). Ce travail sera mené par l'INRS en liaison avec ses partenaires du groupe projet.
4. L'ensemble (phases 2 et 3) sera ensuite présenté aux organisations patronales et syndicales représentées au Conseil d'administration de l'INRS.
5. Une restitution publique sera présentée en novembre 2016. Ce sera l'occasion de recueillir les commentaires des différentes personnes associées à la production de cet exercice, mais aussi d'engager le dialogue avec d'autres acteurs directs ou indirects de la prévention des risques professionnels qui n'auront pas été associés directement à l'exercice.

Délimitation spatio-temporelle du sujet de l'exercice

En plus de la délimitation temporelle (2015 – 2040), il a fallu procéder au choix de l'espace géographique considéré dans l'exercice. Il s'est porté principalement sur la France, élément d'une construction européenne plus ou moins aboutie (cet aboutissement pouvant faire l'objet d'hypothèses dans les différents scénarios considérés). L'Europe, à travers son influence sur la définition des politiques nationales, est donc aussi considérée plus ou moins directement dans l'exercice. Les hypothèses d'un éclatement complet de l'Union européenne, d'un retour à un contexte de définition de politiques économiques et sociales sur un plan purement national n'ont pas été considérées.