



Modes et méthodes  
de production en 2040 :  
quelles conséquences  
en santé et sécurité

## Fiche d'introduction à l'atelier n° 4

### Travail prescrit ou autonome ? Innovation épanouissante ou aliénante ?

#### Objectifs de l'atelier

*L'objectif de cet atelier est d'identifier les points d'inflexion ou les ruptures susceptibles d'intervenir au cours de la période considérée (2015-2040) sur les grandes tendances de l'organisation du système productif, évoquées dans cette fiche. L'accent sera mis plus particulièrement sur les transformations qui auraient le plus d'influence en matière de risques professionnels. Il ne s'agit pas de déterminer un seul scénario (le plus plausible), mais de répertorier un certain nombre d'hypothèses, étayées si possible par des exemples. Il n'est pas non plus demandé aux experts de s'exprimer de façon explicite sur la prévention des risques professionnels qui sera traitée plus spécifiquement au cours d'une phase ultérieure.*

*Pour introduire cet exercice, cette fiche fournit des éléments de réflexion, non exhaustifs : quelques grandes tendances constatées actuellement (amenées à se prolonger ou non), des pistes de questionnement, les enjeux en termes de santé et sécurité au travail probables.*

#### Quelques tendances actuelles

Des tendances apparemment contradictoires sont à l'œuvre dans les organisations du travail.

##### Une perte d'autonomie

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, 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, de leur adaptabilité et de leur créativité. Des équipes dédiées, qui peuvent être éloignées du travail réel, ont la charge de l'organisation des opérations et le monopole de l'innovation. Cette limitation de l'autonomie peut aussi s'accompagner d'un élargissement des tâches : gestion et *reporting* de premier niveau de la production, interventions simples de dépannage, etc. Cet élargissement peut, selon les individus et les conditions de sa mise en œuvre, être apprécié ou vécu comme une contrainte.

### L'émergence d'organisations apprenantes<sup>1</sup>

D'autre part, des tentatives se font de plus en plus nombreuses de mettre en place des « organisations apprenantes », plus souples, plus participatives, avec moins voire pas du tout de hiérarchie. Elles profitent également pleinement des possibilités offertes par les technologies numériques. 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. L'appartenance à une même entité de travail n'est même plus indispensable pour travailler en réseau. C'est le temps de l'économie collaborative mais aussi de la production autonome, avec les imprimantes 3D par exemple.

### Des produits et services innovants

L'innovation est au centre de ces organisations collaboratives, qu'il s'agisse de répondre aux demandes des clients ou de la conquête de nouveaux marchés avec de nouveaux produits et services. D'ailleurs il ne s'agit plus de développer simplement un produit : offrir les services qui vont avec ce produit est devenu essentiel pour l'entreprise pour conquérir les clients mais aussi pour assurer ses marges.

Or l'innovation est présentée par tous les experts de l'entreprise et de l'économie comme la clé de la croissance. L'innovation permettrait à la fois d'augmenter la productivité et de conquérir de nouveaux marchés avec des produits nouveaux et si possible moins chers, répondant aux souhaits des clients. Il s'agit donc d'un impératif économique.

Quel est le type d'organisation qui favorise le plus l'innovation ? Il n'y a pas de réponse définitive aujourd'hui, mais les retours en termes de satisfaction et de productivité semblent plus positifs dans les organisations apprenantes. Leur nombre est encore restreint, la généralisation de ce type d'organisation est-elle possible ?

En termes de conditions de travail, le recentrage de la production sur la notion de satisfaction du client qui attend des produits nouveaux (accélération du renouvellement de l'offre de produits et de services) et personnalisés, risque de faire passer le travail et les êtres qui le font au second plan.

### Massification ou personnalisation ?

La massification – produire et vendre au plus grand nombre dans une économie mondialisée – peut entrer en contradiction avec le concept de personnalisation du produit, adapté au client, et qui devrait logiquement être le fruit d'une production en petites quantités.

Répondre au client peut être source de satisfaction pour le travailleur (comme l'artisan qui fabrique sur mesure pour son client et met tout son savoir dans l'adaptation du produit à des besoins spécifiques) autant que source d'une pression de plus en plus forte dans la mesure où les entreprises, dans une concurrence exacerbée, se battent en réduisant les délais de fourniture de la prestation et son coût.

Se placer à n'importe quel prix sur le marché peut finir par se faire au détriment des contraintes de fabrication ou de la qualité (puisque les clients, au moins dans un premier temps, consommeront ce qu'on leur proposera de nouveau), au risque que les travailleurs se trouvent en conflit avec leurs valeurs : bien travailler, produire des produits dont on est fier, prendre le temps de la relation avec le

---

<sup>1</sup> 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*)

client, le patient, l'administré... D'autant que nos sociétés prônent la recherche de sens, de qualité, ainsi que de réalisation et d'épanouissement de soi dans le travail, d'expression de sa personnalité...

Pourtant le bien-être au travail (au sens global de santé au travail et pas seulement de l'absence de RPS) est un des éléments de la performance économique des entreprises ; les études menées dans les pays nordiques notamment ont démontré que les travailleurs qui se sentent bien dans l'entreprise sont plus productifs et contribuent plus efficacement à l'entreprise.

### **Éléments de questionnement**

Quels facteurs extérieurs ou internes à l'entreprise peuvent influencer le choix de renforcer la participation et la responsabilisation des travailleurs ou celui de la taylorisation ?

Une spécialisation des tâches dans l'économie mondiale peut-elle conduire l'Europe et/ou la France à recentrer leur production sur l'innovation et le pilotage de processus externalisés ?

La décélération de la productivité et le ralentissement général de la croissance, quoique à des degrés divers selon les pays, peuvent-ils conduire à une stagnation longue et à un ralentissement de l'innovation ? Ou bien l'innovation permettra-t-elle de relancer durablement la productivité et la croissance ?

La généralisation du numérique dans tous les secteurs, l'avènement du monde digital, à la fois fruits et moteurs d'innovation, peuvent-ils rendre obsolète la forme des grandes entreprises et favoriser d'autres formes d'organisations de la production, comme un ensemble d'unités de petite taille relativement autonomes répondant les unes les autres à des demandes précises et ponctuelles ?

Peut-on déterminer des formes d'organisation du travail particulièrement porteuses d'innovation et de compétitivité ? Quelles sont-elles ? Que supposent-elles en termes d'engagement des travailleurs ?

### **Enjeux en santé et sécurité au travail**

Dans un monde robotisé et digital, comment l'homme et la machine cohabiteront-ils ? Comment interagiront-ils ?

L'accélération du rythme de renouvellement des produits et services et l'intensification du travail, que les innovations en matière d'automatisation et de numérique ne semblent pas réduire, ne vont-elles pas entraîner une multiplication des RPS, mais aussi une usure précoce des travailleurs dans de nombreux secteurs (production industrielle, mais aussi logistique, services à la personne...) et un maintien dans l'emploi de plus en plus aléatoire pour les plus âgés ?

Des organisations du travail favorisant l'innovation et la productivité pourraient-elles accroître l'implication des travailleurs et leur investissement et être facteur d'épanouissement au travail ? Ces organisations favorisant les innovations peuvent également exiger une stimulation permanente et un engagement, qui pourrait porter de fatigue mentale et d'épuisement (forme de *burn out*) ? Comment en protéger les travailleurs ?

Des évolutions vers des petites unités, relativement autonomes, ne risquent-elles pas de causer des inégalités dans la prise en compte des questions santé et sécurité au travail ?