

## Prospective

# QUELLES ÉVOLUTIONS DES ORGANISATIONS DE TRAVAIL DANS LES CINQ PROCHAINES ANNÉES?

La crise sanitaire de la Covid-19 a bouleversé les organisations de travail, qui pourraient devoir s'adapter durablement à ce contexte et ses conséquences économiques et sociales. L'association Futuribles International a sollicité différents partenaires, afin d'identifier les sujets de préoccupations des entreprises sur les retombées de la crise, notamment sur les organisations du travail à l'horizon 2025. Cet article décrit quatre scénarios de transformations possibles et quatre pistes de réflexion stratégiques pour les entreprises, issus de cet exercice de prospective. En complément, l'INRS a engagé une phase de travail sur les enjeux de santé et sécurité au travail qui en découlent et dont les résultats seront présentés dans un second article à paraître en 2021.

*WHAT WILL BE THE CHANGES IN WORK ORGANISATIONS IN THE NEXT FIVE YEARS? – The Covid-19 health crisis seriously affected work organisation, a trend which may continue for quite some time as businesses adapt to the economic and social consequences of the crisis. The Futuribles International association sought the input of different partners, in order to identify businesses' concerns regarding the effects of the crisis, particularly on work organisation for 2025. This article describes four possible transformation scenarios and four areas of strategic reflection for businesses, emerging out of this foresight exercise. In addition, INRS launched work on the subsequent occupational safety and health challenges, the results of which will be presented in a second article to be published in 2021.*

MARC MALENFER,  
MICHEL HÉRY  
INRS,  
mission Veille  
et prospective

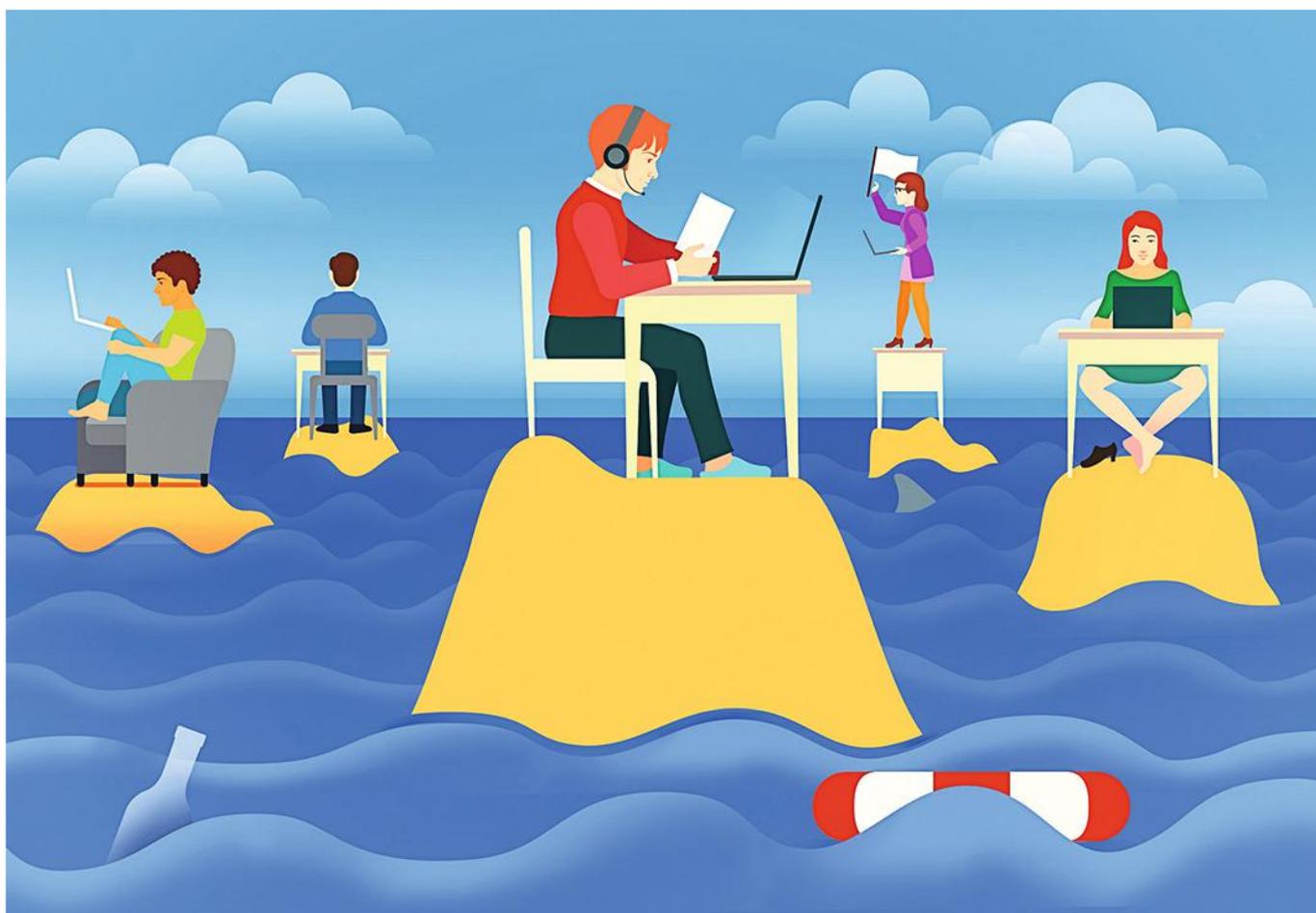
FRANÇOIS DE JOUVENEL,  
LAURIE GRZESIAK  
Futuribles  
International

**F**ace à la crise sanitaire de la Covid-19, les entreprises et organisations ont dû adapter leur fonctionnement. Certaines de ces mesures sont conjoncturelles (la distanciation physique), d'autres relèvent d'une accélération de changements déjà engagés (le télétravail), ou d'une remise en cause de certaines formes d'aménagements de bureaux (open spaces, grandes tours dans des quartiers d'affaires) ou d'organisations du travail (horaires, équipes, etc.).

Si personne n'est en mesure de prédire les évolutions de cette crise et son impact, il apparaît assez probable qu'elle empêche un retour au fonctionnement économique et social antérieur pendant encore plusieurs mois. Dans tous les cas, il semble

souhaitable de réfléchir aux transformations dont elle peut être le creuset pour, selon les cas, s'y préparer, les favoriser, ou les freiner. Un groupe de travail, créé à l'initiative de l'association Futuribles International, a dans ce cadre réfléchi aux évolutions possibles des organisations de travail dans les cinq années à venir.

Après avoir construit des scénarios à l'horizon des 18 prochains mois [1] suite à la première vague de l'épidémie de Covid-19, l'association Futuribles International a sollicité ses partenaires, afin de connaître leurs sujets de préoccupation concernant les retombées de la crise dans leurs entreprises et organisations. À la suite de cette consultation, deux premiers groupes de travail ont été lancés, regroupant chacun une dizaine de membres. L'un s'est inté-



© Nini la Caille pour l'INRS/2020

ressé aux territoires et aux modes de vie, à l'horizon des cinq prochaines années; tandis que le second, dont les travaux sont présentés dans ce premier article, s'est intéressé à la transformation des organisations du travail à un horizon de cinq ans. Sur la base de ce travail, l'INRS a engagé une deuxième phase de réflexions, consistant à approfondir les enjeux de santé et sécurité au travail associés qui ne sont pas spécifiquement traités dans cet article.

### Méthodologie

Le groupe de travail, copiloté par la mission Veille et prospective de l'INRS et par Futuribles International, a rassemblé une douzaine de représentants d'adhérents de l'association Futuribles International<sup>1</sup>. Il a conduit cet exercice de prospective dans un calendrier resserré, en fonctionnant uniquement à distance (quatre visioconférences entre juin et septembre 2020). L'objectif étant de pouvoir fournir dès l'automne des éléments de réflexion aux membres de l'association.

La méthode retenue a été celle dite des «scénarios contrastés», qui consiste à identifier les principaux facteurs de changements (variables clés), les étudier pour y associer des hypothèses d'évolution à l'horizon retenu (ici 2025), puis à combiner ces

hypothèses pour bâtir des scénarios. Ce travail a permis de faire émerger les principaux enjeux associés, auxquels les organisations vont devoir faire face dans les cinq prochaines années. Compte tenu du calendrier de travail resserré, le paysage prospectif a été délibérément restreint à l'étude de six variables, formulées sous forme de questions clés:

1. Quelle place va prendre le travail à distance? Selon quelles modalités?
2. Comment vont évoluer les collectifs de travail et leur animation?
3. Comment vont évoluer les règles d'encadrement de la relation de travail?
4. Quelles formes d'automatisation du travail dans l'industrie et les services (robotisation, automates, gestion algorithmique du travail, etc.)?
5. Le critère de l'utilité sociale va-t-il peser dans l'évolution des rémunérations, de la reconnaissance et de la valorisation des métiers?
6. Quelles évolutions de la formation des travailleurs peuvent être envisagées?

Pour chaque question clé, une fiche a été corédigée (par l'INRS et Futuribles), suivant un plan qui tenait compte des éléments tendanciels déjà à l'œuvre, des signaux faibles émergents ces dernières années, des modifications survenues durant la crise du



printemps 2020, des incertitudes clés pour les cinq prochaines années. Ce travail sur les variables s'est largement appuyé sur les éléments issus de travaux de prospective antérieurs, conduits par l'INRS et Futuribles sur les questions de travail<sup>2</sup>: robots d'assistance physique en 2030 [2], modes et méthodes de production en France en 2040 [3], plateformes de l'économie en 2027 [4]. Pour chaque question, quatre hypothèses d'évolution contrastées ont ainsi pu être formulées. Les fiches ont été relues et commentées par les différents membres du groupe de travail. Ensuite, le groupe a esquissé collectivement des scénarios à partir des hypothèses retenues. Une fois les scénarios rédigés et validés, les discussions ont porté sur l'identification des questions stratégiques que ces futurs possibles posent aux différentes organisations.

#### Quatre scénarios d'évolution des organisations à l'horizon 2025

Comme dans tous les travaux de prospective, les scénarios construits dans le cadre de cet exercice visent à décrire des futurs possibles. Il ne s'agit ni de prévisions ni de prédictions, ils ne visent en aucun cas à « dire l'avenir ». Les scénarios doivent permettre aux décideurs de se projeter dans une diversité d'avenirs possibles pour préparer leurs choix stratégiques. Pour être utiles, ils envisagent des trajectoires contrastées et ne cherchent pas à décrire uniquement des avenirs désirables. Les éléments présentés ci-dessous représentent des synthèses des scénarios envisagés.

##### Scénario 1: Tous prestataires de services indépendants dans des organisations court-termistes

Dans ce scénario, les entreprises modifient sensiblement leurs modes de fonctionnement. De nombreux emplois ont été détruits au plus fort de la crise. Au moment du rebond, ils sont remplacés soit par des emplois plus précaires (CDD, intérim, indépendants), soit par de l'automatisation. De fait, les entreprises, mais aussi les autres organisations, s'attachent à devenir les plus souples et les plus « résilientes » possible; cette exigence dicte tous les choix stratégiques. Cette recherche d'agilité permanente pousse à recourir à des organisations du travail de plus en plus éphémères, où les équipes sont constituées pour des périodes provisoires, par exemple pour la durée d'un chantier ou d'un projet. Cette évolution est rendue possible par des assouplissements de la législation du travail visant à lutter contre le chômage de masse. Ce fonctionnement en mode projet, éphémère et externalisé, se fait au détriment des identités d'entreprises, qui se délitent faute de collectifs stables, partageant des valeurs communes. Face à ce risque, certaines d'entre elles développent des stratégies de fidélisation de leurs collaborateurs

essentiels, auxquels elles accordent des avantages en termes de protection sociale et de formation notamment.

##### Scénario 2: Organisations du travail hétérogènes et inégalités statutaires

Le deuxième scénario est construit à partir d'un contexte de crise qui dure plusieurs semestres, dans lequel salariés et autorités politiques se rejoignent sur le souhait de voir les organisations évoluer. L'expérience du confinement et le développement du travail à domicile se sont traduits par des gains d'autonomie pour certains salariés et certaines équipes, y compris ceux qui ont continué à travailler sur site en réaménageant leur organisation (raccourcissement des circuits de décision, polyvalence...). Par ailleurs, les décideurs politiques, aux niveaux national comme local, ont tendance à encourager le travail à distance pour des questions d'impact environnemental et de gestion des déplacements. Face à ces aspirations, les organisations adoptent différentes postures. Les entreprises les plus anciennes et les administrations font preuve d'« amnésie »: elles résistent à ce mouvement et refusent de questionner leurs modes de fonctionnement. D'autres s'emparent de cette opportunité pour revoir leur organisation. En parallèle, des formes alternatives de gouvernance et de management, offrant plus de pouvoir aux travailleurs, jusqu'alors émergentes, se développent: coopératives, entreprises libérées, etc. Cette hétérogénéité des situations accroît les inégalités et les tensions dans le corps social.

##### Scénario 3: « Flexisécurité » et souplesse des organisations de travail

Dans le troisième scénario, l'économie est engagée dans une mutation supposée durer plusieurs décennies, marquée par un objectif de reconstruction écologique. Cela implique une révision des modalités d'organisation du travail: les entreprises organisent un vrai retour d'expérience « post-Covid-19 » et mettent en débat les modalités d'organisation du travail dans le cadre d'un dialogue social interne, mais aussi en tenant compte de leurs parties prenantes externes (sous-traitants, collectivités locales...). L'objectif est de mieux cerner la réalité du travail afin de gagner en résilience, capacité d'adaptation, accélération des processus de décisions... Une politique de « flexisécurité » se met en place; elle permet de gérer les transitions professionnelles qui se multiplient en raison des mutations économiques. Le marché du travail est plus inclusif et certains métiers essentiels sont revalorisés.

##### Scénario 4: Entreprises en mode survie et précarisation de l'emploi

Enfin, dans ce dernier scénario, la crise sanitaire se poursuit toute l'année 2021 et dans une moindre

mesure en 2022, avec des retours d'épidémies plus ou moins localisés, et elle a pour conséquence une crise économique majeure, probablement la plus violente de l'ère industrielle. Les entreprises adoptent plutôt des réponses circonstanciées d'adaptation à la situation immédiate, en recourant aux solutions qu'elles jugent les plus à même d'assurer leur survie: sous-traitance, recours à l'intérim et au travail indépendant; dans certains cas, le choix s'oriente plutôt vers de l'automatisation. La précarisation de l'emploi s'accroît dans un climat social conflictuel. La détérioration de la situation économique et la destruction massive d'emplois entraînent un basculement d'une partie importante de l'activité dans l'économie informelle. La plateformes de l'économie s'accroît et s'étend à de nouveaux secteurs et de nouvelles catégories de travailleurs, les « cols blancs » sont désormais concernés et confrontés à une concurrence mondiale. Des stratégies d'économie circulaire (écologie industrielle territoriale) se développent localement, visant à rendre certains territoires plus résilients.

#### Quatre thématiques de réflexion pour les entreprises

Ces scénarios ont ainsi permis d'aider le groupe à répondre à la demande initiale qui était d'identifier les sujets pour lesquels la crise a généré un nouveau besoin de questionnement pour les organisations. Nous en avons retenu ici quatre. Pour chacun, les éléments tendanciels à l'œuvre ces dernières années sont rappelés, puis les signaux faibles et les modifications engendrées par la pandémie, enfin les principaux enjeux auxquels vont être confrontées les entreprises durant les cinq prochaines années.

#### Un questionnement imposé sur le travail à distance

##### → Tendances lourdes

Le télétravail est peu développé en France; les données de la Dares établissent que seuls 3% des salariés le pratiquaient de manière régulière (au moins un jour par semaine) avant la crise [5]. L'aspiration à son développement est particulièrement forte chez les salariés et les pouvoirs publics y sont plutôt favorables (Cf. *Ordonnance Macron de 2017* [6]). Les partenaires sociaux se sont longtemps montrés réticents à son développement, les employeurs (publics et privés) en raison d'une culture managériale qui s'accommode mal du « distanciel », mais aussi des questions juridiques et de sécurité informatique que pose le travail à domicile, les syndicats de salariés étant pour leur part attachés au caractère volontaire et réversible de sa mise en place [8]. Cependant, sous l'effet combiné de l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), des phénomènes de congestion urbaine (problèmes de transports et augmentation des prix de l'immobilier) et de montée des préoccupations environnemen-

tales, la tendance (même si elle a été plutôt lente en France) est clairement à l'essor du travail à distance.

##### → Émergences

Le développement du travail à distance donne lieu à des nouvelles formes d'organisations, comme le *coworking* (travail dans un tiers lieu), le *crowdworking* (réalisation de tâches à distance par des travailleurs indépendants), ou encore le *full remote* (entreprises dont 100% de l'effectif travaillent à distance). Durant le confinement, le taux de salariés télétravaillant a bondi à 25% et de nombreuses entreprises ont réalisé qu'elles pouvaient continuer de fonctionner dans cette configuration. Certaines ont même pu constater des gains de productivité à cette occasion. Mais les effets d'un télétravail massif sur la cohésion de l'entreprise, la créativité des équipes et la capacité d'innovation sont également discutés. Ils avaient d'ailleurs conduit certaines entreprises à faire machine arrière sur le sujet ces dernières années (Yahoo, IBM) [8].

##### → Quels enjeux pour les organisations?

La crise a pour effet d'imposer à de très nombreuses organisations de conduire une réflexion sur le travail à distance. C'est l'occasion pour elles de se rendre compte que cette question peut les amener à des sujets plus vastes et stratégiques, touchant, par exemple, à leur fonctionnement managérial ou à leur politique immobilière. Elles devront inévitablement s'interroger sur les conditions du maintien d'une cohésion et d'une culture d'entreprise au sein de collectifs physiquement dispersés, les modalités d'un management à distance et les évolutions de compétences induites, ou encore les conditions d'intégration des nouveaux embauchés dans de telles configurations. De plus, les entreprises ne pourront pas conduire ces réflexions sans tenir compte de leur environnement local: lieux d'implantation de l'entreprise et d'habitation des salariés, réseaux de transports, proximité des services nécessaires...

#### Des choix autour de l'autonomie des travailleurs et des équipes

##### → Tendances lourdes

Malgré l'essor important de l'usage des TIC dans le monde du travail, les formes d'organisation des entreprises ont peu évolué ces dernières années. Les organisations en « silos », si souvent décriées, perdurent, ainsi qu'un mode de fonctionnement très hiérarchique. Sont venus se greffer sur ces organisations de nombreux processus normatifs (qualité, labels...) et des fonctionnements en mode projet qui visent à introduire un peu de transversalité dans des organisations qui deviennent ainsi matricielles. Dans ces contextes, les TIC ont fortement contribué à l'intensification du travail et souvent à la réduction des marges de manœuvre des travailleurs.



→ **Émergences**

Face à ces modes d'organisation rigides et conduisant parfois à des situations délétères (*bullshit jobs*<sup>3</sup>, qualité empêchée...), de nombreux travailleurs aspirent à plus d'autonomie et à redonner du sens à leur travail. Pourtant, force est de constater que les formes alternatives d'organisation, permettant de redonner aux opérateurs plus de responsabilités, restent pour le moment assez marginales. Les coopératives, de types Scop ou SCIC, ou « entreprises libérées », concernent un nombre extrêmement limité de travailleurs<sup>4</sup>. Certains optent délibérément (ou sont contraints de le faire) pour le statut d'indépendant, qui connaît un développement très significatif, depuis l'instauration en 2009 du régime de l'auto-entrepreneuriat. Durant la période de confinement, certains travailleurs ont pu bénéficier de circuits de décision raccourcis, voire intervenir sur l'organisation du travail en s'affranchissant d'un certain nombre de procédures pour parvenir à maintenir ou réorienter l'activité. C'est le contexte d'urgence imposé par la crise qui a permis cela dans plusieurs secteurs; on peut notamment citer les exemples des services hospitaliers, d'entreprises du textile s'adaptant pour produire des masques, ou d'industries cosmétiques fabriquant du gel hydroalcoolique. Ces situations ont également pu renforcer le sentiment d'utilité sociale chez les salariés concernés. Les équipes placées en télétravail du jour au lendemain ont aussi dû inventer, souvent de manière autonome, de nouvelles modalités de travail.

→ **Quels enjeux pour les organisations ?**

Une fois la première période de confinement terminée, le retour « à la nouvelle normale » (pas vraiment la situation antérieure) en termes d'organisation n'a pas été toujours bien vécu. Les entreprises vont être amenées à considérer cette question de l'autonomie, également en raison de ses nombreuses imbrications avec d'autres dimensions. D'une part, avec celle du travail à distance évoquée précédemment, car lorsque les salariés restent à domicile, la tentation peut être forte d'exercer un contrôle à distance de leur activité, comme le permettent désormais les nouvelles technologies *via* des logiciels scrutant l'activité sur les ordinateurs et les téléphones des travailleurs [9-10]. Ces formes de contrôle permanent peuvent présenter des effets négatifs sur la santé mentale des travailleurs. L'alternative qui consiste à fonctionner uniquement par objectifs, en laissant les salariés en totale autonomie dans leur travail, peut également présenter des effets pervers, si les tâches assignées ne sont pas en adéquation avec les compétences des personnes. C'est particulièrement vrai pour de jeunes travailleurs, qui peuvent avoir besoin d'un accompagnement par des salariés plus expérimentés dans l'accomplissement d'un travail qu'ils découvrent.

D'autre part, au-delà du travail à distance, toutes les questions d'investissements dans les nouvelles technologies peuvent être en partie analysées sous cet angle de l'autonomie des travailleurs. C'est par exemple le cas pour les choix en matière de robotisation, qui peuvent s'avérer aussi bien aliénants pour les travailleurs, s'ils conduisent ces derniers à s'adapter au rythme et aux caractéristiques des machines, qu'enrichissants si ces choix viennent les soulager des tâches les plus pénibles, tout en leur permettant d'exercer leur savoir-faire en gardant la maîtrise de l'exécution du geste professionnel, comme le prévoient certains dispositifs de « cobotisation ». Enfin, l'autonomie constitue un enjeu de dialogue dans l'entreprise; dialogue social avec les représentants du personnel, mais aussi dialogue professionnel au sein des équipes, pour tenir compte du point de vue et des propositions des collectifs pour une meilleure organisation du travail.

**Réviser les politiques de responsabilité sociale et environnementale et le périmètre de la stratégie**

→ **Tendances lourdes**

Au cours des dernières décennies, les phénomènes de sous-traitance et la mondialisation de l'économie n'ont cessé de s'accélérer. Mais les conséquences négatives des activités des entreprises, qu'elles soient sociales ou environnementales, ont également été mises en lumière, conduisant les pouvoirs publics à inciter les entreprises à les réduire, mais aussi à des démarches volontaires de la part de ces dernières. Des politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ont ainsi vu le jour dans toutes les grandes entreprises, sans pour autant remettre en cause les tendances à l'externalisation des tâches les plus pénibles et polluantes vers des petites entreprises et des pays à faible coût de main-d'œuvre et aux législations moins contraignantes. Les politiques environnementales se sont par ailleurs développées ces dernières années, avec des objectifs plus ambitieux et plus précis. Sur le plan social, la montée du niveau d'éducation de la population se heurte au niveau élevé du chômage et les frustrations augmentent chez des travailleurs de plus en plus diplômés, qui ont du mal à trouver des emplois correspondant à leurs qualifications. Les écarts de revenus se sont également creusés entre des professions intellectuelles, dont les revenus ont progressé plus vite que ceux de métiers manuels dévalorisés [11].

→ **Émergences**

La mise en évidence des conséquences négatives de certains modèles économiques présente de plus en plus de conséquences sur les entreprises. Les conditions de travail des salariés de l'entreprise et de ceux des sous-traitants, ainsi que les impacts environnementaux des activités, sont de plus en

plus scrutés par la société civile, les consommateurs, les pouvoirs publics et les actionnaires, obligeant les entreprises à démontrer concrètement qu'elles agissent pour réduire ces impacts. Au-delà des questions d'image, ces dernières prennent conscience que certaines vulnérabilités dans l'organisation de leur production peuvent devenir de véritables menaces. C'est par exemple le cas de chaînes de valeurs très longues, dépendantes en certains points de trop peu de fournisseurs, concentrés dans un même pays, qui peuvent être interrompues par un phénomène extérieur qu'elles ne maîtrisent pas. La crise du coronavirus a cruellement confirmé ce problème.

Par ailleurs, la crise a également mis en évidence qu'un certain nombre de métiers essentiels à la vie de la Cité étaient faiblement reconnus et valorisés, en comparaison d'autres professions, pourtant jugées moins indispensables en temps de crise. La question d'une meilleure reconnaissance de ces métiers est devenue un sujet de préoccupation sociale et donne lieu à une montée des revendications dans certains secteurs.

#### → Quels enjeux pour les organisations ?

Les entreprises vont donc être poussées à revisiter leur politique de RSE (responsabilité sociale des entreprises) à l'aune de ce nouveau contexte. Elles seront sans doute amenées à mieux intégrer ces enjeux dans leur stratégie globale. Elles vont également revoir leurs plans de continuité d'activité en tenant compte des enseignements de la crise. À ce titre, l'importance à accorder à certaines fonctions essentielles, qu'elles avaient peut-être négligées ces dernières années, pourra être réévaluée. Cela pourrait par exemple les conduire à ré-internaliser certaines activités sous-traitées ou à revaloriser certains métiers dont elles ont pris conscience du caractère essentiel. Cette réflexion sur leur résilience amènera sans doute à mieux prendre en compte les fournisseurs, les sous-traitants, les clients, car la survie de l'entreprise dans la durée passe également par la préservation de son écosystème. Les approches de type « entreprises étendues<sup>5</sup> » pourraient ainsi être amenées à se développer.

### L'évolution des compétences des travailleurs

#### → Tendances lourdes

Dans de nombreux secteurs, une inadéquation entre les besoins des entreprises et les compétences des candidats en recherche d'emploi est constatée. Cela conduit à des phénomènes de pénurie de main-d'œuvre, préjudiciables à certaines entreprises ou secteurs. Les mutations des modes de production, liées à l'automatisation et à la transition écologique, accentuent ce problème d'inadéquation. Elles augmentent la nécessité d'actualisation régulière des compétences et déplacent les besoins de main-d'œuvre. La gestion des transitions professionnelles

des travailleurs depuis les secteurs détruisant des emplois vers ceux qui en créent, s'avère complexe et nécessite beaucoup de moyens.

#### → Émergences

Ces dernières années, les besoins de reconversions professionnelles ont fortement augmenté. De nombreux emplois ont été détruits, notamment dans l'industrie, sous l'effet des délocalisations et de l'automatisation croissante de la production. Les emplois créés dans les services durant cette période ne sont pas équivalents. Ils peuvent être moins qualifiés et moins bien rémunérés (manutentionnaire dans la logistique), donc peu attractifs, ou très qualifiés (développeur informatique) et donc souvent difficilement accessibles à des personnes en reconversion. La crise économique qui démarre va accentuer ce problème et les plans de relance économique risquent de se heurter à ces questions de disponibilité de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs en croissance. Ces phénomènes amènent les grandes entreprises à être de plus en plus actives dans le domaine de la formation, que ce soit en créant leurs propres établissements de formation initiale, pour s'assurer un gisement de candidats sur les métiers qu'elles recherchent, ou en investissant dans des dispositifs internes importants pour faire évoluer les compétences de leurs salariés et pouvoir les réaffecter sur de nouvelles fonctions. Les petites entreprises ne disposent pas des mêmes moyens, leur outil principal de formation et d'intégration est l'apprentissage; elles sont donc largement dépendantes de l'image de leur secteur d'activité et de sa capacité à attirer des candidats. L'individualisation de plus en plus forte de la gestion des compétences se traduit aussi par des démarches de reconversion professionnelle, à l'initiative des personnes qui souhaitent volontairement changer de métier, notamment dans une démarche de quête de sens. Il est possible que la crise ait pour effet de multiplier ces approches individuelles.

#### → Quels enjeux pour les organisations ?

La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)<sup>6</sup> va donc devoir également être questionnée dans les entreprises au regard de ce contexte. Au-delà du besoin d'évolution des compétences généré par l'essor des TIC, elle devra sans doute être adaptée au regard des évolutions des fonctions de management et de l'aspiration des salariés à plus d'autonomie et de sens dans leur travail. Là aussi, les entreprises auront peut-être à adopter une vision élargie à leur environnement local, en collaborant entre elles et avec les collectivités, à l'échelle de leur bassin d'emploi, pour gérer au mieux leurs besoins de main-d'œuvre. Il pourrait s'agir d'améliorer les possibilités de transition d'une entreprise vers une autre, d'actions de réinsertion professionnelle des



demandeurs d'emploi ou de solutions de partage de main-d'œuvre à une échelle territoriale.

### Conclusion

On le constate: l'épisode pandémique de 2020 va avoir inmanquablement un impact sur l'organisation des entreprises. Par bien des aspects, cette crise agit comme un catalyseur de mutations déjà à l'œuvre dans le monde du travail, et va sans doute pousser les entreprises à conduire des démarches visant à actualiser leurs stratégies au regard de ce nouveau contexte, marqué par une forte incertitude. La recherche de résilience (pour ne pas dire de survie pure et simple) sera leur principal objectif.

Cet exercice de prospective, conduit dans un format très modeste, avait pour vocation de leur fournir rapidement des éléments permettant d'alimenter leurs réflexions. Il a permis de mettre en évidence des questionnements transversaux que les entreprises devront transposer à leur contexte particulier, car une des caractéristiques de la crise économique actuelle est qu'elle touche de façon très contrastée les différents secteurs d'activité.

Les enjeux de santé et sécurité au travail, qui sont remontés ces derniers mois au premier rang des préoccupations des employeurs et des salariés [12], occuperont sans doute une place importante dans les réflexions post-crise qui vont s'engager. L'INRS va approfondir la réflexion sur ce sujet pour pouvoir fournir aux entreprises un éclairage spécifique sur les questions de prévention, associées à

ces différents chantiers stratégiques. Ces éléments donneront lieu à un second article, à venir dans un prochain numéro<sup>7</sup>. ●

1. *Composition du groupe de travail: François de Jouvenel et Laurie Grzesiak (Futuribles), Michel Héry et Marc Malenfer (INRS), Jean-Marc Vercher (Acome), Amandine Brugière et Christine Veinhard (Anact), Flora Fisher et Frédéric Lau (Cigref), Alexis Fombaron (Conseil départemental des Vosges), Hélène Delahaye (La Poste), Sandra Minault, Mathilde Renault et Salima Mandi (Maif), Laurence Ullmann (Michelin), Sylvie Caruso-Cahn et Véronique Puget (SNCF).*

2. *Pour Futuribles, les travaux conduits sur les transformations des entreprises et du travail sont rassemblés sur cette page: [www.futuribles.com/fr/thematique/entreprises-travail/](http://www.futuribles.com/fr/thematique/entreprises-travail/) Pour l'INRS, l'ensemble des travaux de prospective sont accessibles sur: [www.inrs.fr/inrs/prospective](http://www.inrs.fr/inrs/prospective)*

3. *Expression anglophone signifiant littéralement « emplois à la con », et qui désigne des emplois consistant en l'exécution de tâches inutiles, superficielles et vides de sens, popularisé par l'anthropologue américain David Graeber dans son ouvrage Bullshit Jobs (Les Liens qui Libèrent, 2018, pour l'édition française).*

4. *Scop: Société coopérative participative. SCIC: Société coopérative d'intérêt collectif. Fin 2019, le Mouvement des sociétés coopératives dénombre 3439 coopératives actives sur tout le territoire et 63000 emplois coopératifs. Depuis fin 2016, les effectifs ont crû de 18%. Voir: [www.les-scop.coop/chiffres-cles](http://www.les-scop.coop/chiffres-cles)*

5. *Une entreprise étendue (dite aussi « en réseau ») est un ensemble d'entreprises et d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs. Elle fonctionne essentiellement sur la base d'alliances et partenariats.*

6. *Anciennement GPEC: gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Voir: [www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALISCTA000036870364/?idConteneur=KALICO NT000036872099/](http://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALISCTA000036870364/?idConteneur=KALICO NT000036872099/)*

7. *Ce second article paraîtra dans la rubrique Veille et prospective de la revue: [www.inrs.fr/publications/hst/veille-et-prospective.html](http://www.inrs.fr/publications/hst/veille-et-prospective.html)*

## BIBLIOGRAPHIE

[1] **FUTURIBLES INTERNATIONAL** – Crise du Covid-19: quels scénarios pour les 18 prochains mois. Juin 2020. Accessible sur: [www.futuribles.com/fr/document/crise-du-covid-19-quels-scenarios-pour-les-18-proc/](http://www.futuribles.com/fr/document/crise-du-covid-19-quels-scenarios-pour-les-18-proc/)

[2] **ATAIN-KOUADIO J.J., AUBLET-CUVELIER A., BARBET-DETRAYE R. ET AL.** – Quelle place pour les robots d'assistance physique en 2030? *Hygiène et sécurité du travail*, 2014, 235, pp.64-68. Accessible sur: [www.hst.fr](http://www.hst.fr)

[3] **HÉRY M., LEVERT C.** – Quelle prise en charge des risques professionnels en 2040? Retour sur un exercice de prospective. *Références en santé au travail*, 2017, 149, pp. 85-90. Accessible sur: [www.rst-sante-travail.fr](http://www.rst-sante-travail.fr)

[4] **MALENFER M., HÉRY M., DEFANCE M. ET AL.** – « Plateformisation »: quelles conséquences en santé et sécurité au travail en 2027? *Hygiène et sécurité du travail*, 2018, 250, pp. 106-112. Accessible sur: [www.hst.fr](http://www.hst.fr)

[5] **DARES** – Quels sont les salariés concernés par le télétravail? 4 novembre 2019. Accessible sur: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-da-res-resultats/article/quels-sont-les-salaries-concernes-par-le-teletravail>

[6] **LEGIFRANCE** – Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail. Accessible sur: [www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000035607388/](http://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000035607388/)

[7] **CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE (CAS)** – Le développement du télétravail dans la société numérique de demain. Novembre 2009. Accessible sur: [www.viepublique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/094000573.pdf](http://www.viepublique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/094000573.pdf)

[8] **SIMONS J.** – IBM, a pioneer of remote work, calls workers back to the office. *The Wall Street Journal*, 18 mai 2017. Accessible sur: [www.wsj.com/articles/ibm-a-pioneer-of-remote-work-calls-workers-back-to-the-office-1495108802](http://www.wsj.com/articles/ibm-a-pioneer-of-remote-work-calls-workers-back-to-the-office-1495108802)

[9] **SHELLENBARGER S.** – Work at home? Your employer may be watching. *The Wall Street Journal*, 30 juillet 2008. Accessible sur: [www.wsj.com/articles/SB121737022605394845](http://www.wsj.com/articles/SB121737022605394845)

[10] **RADIO FRANCE INTERNATIONAL** – Télétravail: des logiciels espions pour surveiller en masse les salariés. 27 octobre 2020. Accessible sur: [www.rfi.fr/fr/europe/20201027-t%C3%A9l%C3%A9travail-entreprises-surveillent-en-masse-les-salari%C3%A9s-logiciels-espions](http://www.rfi.fr/fr/europe/20201027-t%C3%A9l%C3%A9travail-entreprises-surveillent-en-masse-les-salari%C3%A9s-logiciels-espions)

[11] **CENTRE D'OBSERVATION DE LA SOCIÉTÉ** – Les inégalités de salaire repartent à la hausse. 7 octobre 2019. Accessible sur: [www.observationsociete.fr/revenus/les-inegalites-de-salaires-repartent-a-la-hausse.html](http://www.observationsociete.fr/revenus/les-inegalites-de-salaires-repartent-a-la-hausse.html)

[12] **DE COMARMOND L.** – Coronavirus: pendant l'épidémie, des salariés inquiets mais qui font face. *Les Échos*, 13 octobre 2020. Accessible sur: [www.lesechos.fr/economie-france/social/coronavirus-pendant-lepidemie-des-salaries-inquiets-mais-qui-font-face-1254959](http://www.lesechos.fr/economie-france/social/coronavirus-pendant-lepidemie-des-salaries-inquiets-mais-qui-font-face-1254959)