



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



31 mars 2016

## Atelier prospectif « Tous entrepreneurs nomades ? » Synthèse des principaux éléments évoqués lors de la réunion du 8 décembre 2015

**Participant-e-s à l'atelier :** Stéphane Binet, INRS – Grégory Brasseur, INRS - Daniel Boguet, UPA – Amandine Brugière, Fing - Françoise Colaitis, Cap Digital – Michel Héry, INRS – Cécile Jolly, France stratégie – François de Jovenel, Futuribles – Catherine Levert, INRS – Peggy Louppe, SNCF – Vincent Mandinaud, Anact – Edwin Mootoosamy, Ouishare – Antoine Naboulet, France stratégie – Jean-Claude Sardas, Mines Paris Tech - Marc Veyron, Cap Gemini Outsourcing Services.

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, on a 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 :

1. La révolution liée à l'utilisation des **nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)** sur les techniques de production, mais aussi sur la localisation de cette production et les formes d'emploi
2. **Les questions culturelles et économiques liées au statut de l'emploi** : le CDI, encore très largement dominant dans le modèle d'emploi français, est confronté à des pratiques très différentes (et très hétérogènes) en Europe, notamment quant à la place faite au travail des indépendants
3. **Le financement de la flexibilité** qui repose aujourd'hui en grande partie sur les cotisations payées par les entreprises et les travailleurs « à statut » : si la part des emplois flexibles (ou précaires) augmente, comment les politiques sociales (au sens large) évolueront-elles dans un contexte de financement de plus en plus tendu ? Le développement de la flexibilité peut-il générer lui-même ses limites ou de quels moyens ce modèle dispose-t-il pour les dépasser ?
4. **La question de l'individualisation du travail**, liée notamment à la place toujours plus grande des politiques qualité, qui a des conséquences sur les collectifs de travail et donc sur la prise en compte des questions de santé et de sécurité au travail et d'organisation des politiques de prévention des risques professionnels.

La vocation du travail global entrepris dans le cadre de cet exercice de prospective étant de donner naissance à des scénarios et à l'identification de points de vigilance particulièrement sensibles en matière de santé et de sécurité au travail, on a, pour la synthèse de ce troisième atelier, adopté partiellement la forme d'amorces de scénarios. Elles intègrent partiellement des éléments émanant des deux premiers ateliers. Ces amorces ont vocation à être complétées ou remises complètement en cause par les travaux réalisés au cours des trois derniers ateliers à venir. De la même façon, la réflexion initiée ici constituera une des bases de travail pour la réflexion des ateliers à venir.

### **Une version nomade du collectif de travail ?**

Dans certaines activités de services intellectuels fortement impactées par les NTIC, le collectif de travail est devenu aujourd'hui une entité mouvante et inscrite dans un temps limité, constituée par compétences et par affinités à l'occasion d'un contrat ou de la réalisation d'un projet spécifique. Pour n'être qu'à durée déterminée, il est cependant décrit par les acteurs comme une entité forte qui remplirait *grosso modo* les mêmes fonctions que ses devanciers dont l'existence était liée au contrat à durée indéterminée et à une forme d'activité dans lesquelles la production comme le personnel étaient caractérisés par une relative stabilité dans le temps et une forte homogénéité dans les métiers et les compétences. Ce collectif de travail « nouvelle manière » verrait même sa force accrue par le fait qu'il est d'abord bâti sur des affinités électives (plus ou moins : les acteurs au sein du collectif se choisissent les uns les autres) génératrices de solidarité et de cohérence et que sa capacité de défense des membres du collectif n'est pas forcément diminuée, par exemple quant aux négociations commerciales avec le donneur d'ordres qui se substitueraient aux négociations salariales entre employeurs et travailleurs dans les entreprises « classiques ».

Cette nouvelle donne de l'organisation de la production, dans laquelle le contrat commercial pourrait se substituer à terme au contrat de travail (même sous ses formes à durée déterminée ou intérimaire) suscite néanmoins plusieurs questions :

1. Cette forme de travail restera-t-elle l'apanage de certaines activités utilisant actuellement elles-mêmes les NTIC, par exemple pour le développement de nouvelles NTIC ou de produits qui leur sont directement liés, comme des plateformes d'échanges ou de communication ou peut-elle gagner des secteurs comme l'industrie ou les services classiques à travers le développement d'une flexibilité à tout crin de la main d'œuvre tant dans ses compétences que dans sa disponibilité temporelle ?
2. Parce qu'elles concernent souvent des travailleurs qui font (ou sont contraints d') alterner périodes d'emplois salariés (même sous des formes encore considérées comme atypiques, sinon marginales, comme stages, CDD ou interim), emploi indépendant à l'occasion de la constitution limitée dans le temps de ces nouveaux collectifs de travail et périodes de chômage, ces nouvelles formes de gestion de l'emploi concerneront-elles prioritairement des travailleurs débutants (en l'attente de l'accès à un CDI qui resterait la règle majoritaire) ou ont-elles vocation à devenir le modèle dominant ? Dans un atelier précédent, la possibilité du modèle suivant avait été discutée :
  - de la fin (aux limites floues) de la formation initiale à l'âge de 30 ans, une succession d'emplois plus ou moins stables et de périodes de chômage plus ou moins longues,
  - de 30 à 50 ans, quand l'essentiel des compétences a été acquis et que leur entretien ne se révèle pas trop coûteux eu égard au niveau de la technologie et aux pratiques professionnelles, une forme d'emploi stabilisée (dont le modèle actuel correspondrait au CDI),

- au-delà de 50 ans et jusqu'à la retraite (dont l'âge de début deviendrait également flou, contingenté par les contraintes économiques et les choix individuels), une utilisation des connaissances acquises précédemment dans des formes de travail indépendant plus ou moins choisies et en lien plus ou moins direct avec les métiers exercés au cours de la période centrale de l'activité. La collectivité pourrait également être mise à contribution sous les formes de prestations de chômage ou sociales, d'exonération de charges, etc.
3. Globalement, on voit bien à travers les illustrations données dans les paragraphes précédents que ces modes d'organisation de la production ne peuvent exister actuellement que par la grâce des subsides de l'État providence qui finance sous une forme ou sous une autre le chômage, l'assurance maladie, la formation, les stages, les taux d'imposition et de cotisations sociales réduits de l'auto-entreprenariat, etc. En d'autres termes, cela reviendrait à faire porter l'essentiel de ce financement sur une période de l'activité de plus en plus limitée dans le temps (entre les âges de 30 à 50 ans). Ce modèle est-il soutenable dans la durée quand les entreprises excipent elles-mêmes de la concurrence internationale pour réclamer un allègement des charges pesant sur le travail, dans un contexte où la demande de rémunération du capital apporté par les actionnaires reste positionnée à un niveau élevé pour assurer un retour rapide sur investissement ? Et s'il ne l'est pas, quelles sont les alternatives ? En termes de financement ? En termes de prestations (qualitativement et quantitativement) ?

À travers cet exemple qui reste aujourd'hui l'exception dans un monde du travail en France où le CDI représente encore plus de 90 % des formes d'emploi, on voit apparaître plusieurs des questions qui impactent ce problème du contrat de travail. Elles vont être traitées de façon plus systématique et plus complète dans les pages suivantes.

### **Les NTIC comme accélérateurs du changement dans l'entreprise**

Par la dématérialisation et l'immédiateté des échanges qu'elles permettent, les NTIC ont eu un effet important sur l'externalisation (au profit d'entreprises situées en France ou à l'étranger) des activités. La marge de progression est encore très grande. Si, notamment grâce à l'intégration des NTIC dans les modes de production, l'industrie a déjà largement effectué sa mutation (ce qui ne signifie pas qu'elle va s'arrêter), le domaine des services offre encore un large potentiel de développement à des formes de production fortement impactées par ces nouvelles technologies. Si la dynamique en cours et les modes de fonctionnement de l'économie plaident a priori pour une poursuite, voire une accentuation de la tendance, des évolutions technologiques et organisationnelles sont susceptibles de la remettre au moins partiellement en cause :

#### **1. Le « toujours plus » de NTIC**

Cela peut apparaître comme un paradoxe mais le développement continu des NTIC pourrait aboutir à la relocalisation de certaines activités dont la motivation de l'externalisation repose essentiellement sur le coût de la main d'œuvre. En effet, certaines tâches se prêtent à une automatisation, y compris dans les services : c'est par exemple déjà le cas de certaines phases des processus de recrutement qui sont « robotisables » (sollicitation de recrues potentielles, examen des CV rédigés sous une forme appropriée, etc.).

Ces technologies ont aussi abouti à introduire beaucoup plus de souplesse dans le fonctionnement des entreprises. Aujourd'hui la tendance est à la fourniture d'une prestation globale et la réactivité est devenue un atout majeur : on ne se contente plus de vendre un

produit, on y associe souvent une offre de services globale et la proximité peut constituer un atout de compétitivité, en personnalisant un produit perçu comme trop formaté. Certaines entreprises ont aussi ressenti une perte de maîtrise sur leur production : l'utilisation de NTIC permet une réinternalisation partielle à un prix acceptable ne mettant pas en péril les équilibres financiers. Ce souhait du consommateur d'un service plus individualisé (même si le concept du bien de consommation reste très standardisé) plaide pour les plus petites structures. Certains prédisent même la fin de la grosse entreprise, insuffisamment agile : pour l'heure, les Gafa<sup>1</sup> par exemple multiplient les achats de startup qui se sont développées sur des créneaux innovants particuliers.

## **2. L'accélération des carrières, la course au maintien de la compétence, une prise de distance entre le salarié et l'entreprise**

Au cours des dernières décennies, les techniques de production (tant dans l'industrie que dans les services), sous l'influence de l'explosion des NTIC, ont évolué très rapidement. Au cours de l'exercice en cours, aucune hypothèse n'a encore été émise quant aux capacités de ces nouvelles technologies à maintenir le même rythme d'innovation et la même capacité d'entraînement sur les autres secteurs de la production, ni sur la capacité de certains secteurs plus ou moins dérivés des NTIC à prendre le relais (la robotique via le développement de l'intelligence artificielle ? de nouvelles disciplines issues du travail en commun entre physiciens et spécialistes du vivant ?). Conséquemment, en termes de gestion des ressources humaines, la période a été marquée par une accélération des besoins de formation et d'adaptation pour permettre aux spécialistes de le rester et aux personnes moins spécifiquement qualifiées de ne pas être exclues du monde de l'entreprise, dans une période marquée par un fort taux de chômage et des restructurations industrielles. Même si le taylorisme n'a pas reculé sur la période, les formes qu'il a revêtues demandent une plus grande implication des travailleurs, même peu qualifiés, dans la participation au processus de fabrication, dans un contexte d'intensification du travail : les NTIC contribuent indubitablement à cette intensification.

Dans certaines disciplines (informatique notamment), les évolutions techniques sont tellement rapides que les compétences des salariés peuvent devenir rapidement obsolètes. Elles impliquent donc des remises à niveau fréquentes et une rotation rapide dans les postes. Même au-delà de ces secteurs particuliers, la flexibilité induite se traduit, pour des postes techniques qualifiés et/ou de cadres, par une accélération du rythme des carrières, souvent souhaitée tant par les entreprises que par les salariés. Cependant, les temporalités des unes et des autres ne correspondent pas forcément. Cela intervient aussi dans un contexte où, après la succession des crises économiques qui ont marqué les esprits ces trente dernières années, le souhait de ne pas sacrifier sa vie personnelle à sa vie professionnelle est exprimé clairement par de nombreux jeunes diplômés. La recherche de sens dans le travail est forte, mais la précarité des parcours rend ce sens difficile à trouver. Cette précarité forcée peut aussi s'accompagner d'une précarité recherchée (au moins pour un certain laps de temps) analogue à celle présentée plus haut dans la définition des nouveaux collectifs de travail. Il y a donc une prise de distance entre les salariés et leurs entreprises : l'association est conçue essentiellement comme à durée déterminée et à intérêts réciproques bien compris. Cette précarité choisie est probablement l'apanage de certaines catégories de travailleurs : en France aujourd'hui pour beaucoup d'autres, aux profils moins recherchés, le chômage de masse, notamment chez les jeunes, fait que la précarité est le plus souvent forcée. À cet égard, il est intéressant de considérer les différences de perception des différentes catégories (établies en fonction du niveau de formation).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Gafa : Google, Apple, Facebook, Amazon, surnommées les "Big Four". La forme alternative de Gafam apparaît de plus en plus souvent, avec un m pour Microsoft.

<sup>2</sup> Dominique Méda et Patricia Vendramin – Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? SociologieS, 27 décembre 2010. <http://sociologies.revues.org/3349>

### 3. Les NTIC comme outils de renforcement des collectifs de travail

Alors que la tendance est à l'individualisation des fonctions, des tâches et des évaluations, dans certaines entreprises, les NTIC ont permis le renforcement des collectifs de travail. C'est en particulier le cas pour les entreprises très éclatées géographiquement pour lesquels la possibilité de contacts plus fréquents entre le management et les salariés a été renforcée. C'est aussi et surtout le cas entre pairs, pour lesquels la création de forums ou autres plateformes d'échanges permet désormais un partage d'informations. Cette tendance ne peut que croître dans les années à venir. Se posera inévitablement la question de son degré de régulation par les entreprises : trop accompagné, le dispositif peut perdre en liberté et en créativité ; insuffisamment contrôlé, il peut, comme les technologies de l'information de la société civile, conduire à des dérives (perte de sens, hoax, etc.).

Toutes ces tendances sont à replacer dans le contexte qui veut que cette révolution technologique, qui impacte toute la société, est plutôt favorable aux petites structures souples et adaptables ou, *a contrario*, aux énormes structures qui ont une forte capacité d'absorption. Des petites entités réactives d'un côté et des géants fonctionnant comme des « assembleurs » de l'autre. Entre les deux, il y a la question de l'artisanat, de certaines activités traditionnelles qui échappent un peu à ces nouveaux modèles, conservent parfois un poids historique mais se posent des questions quant à leur devenir. Des hypothèses devront être proposées dans l'exercice sur les développements respectifs de ces différents types d'entreprises.

#### Quel avenir pour le contrat à durée indéterminée ?

Ultra majoritaire en France, le CDI est l'objet de toutes les attaques. Ce serait un frein à la compétitivité des entreprises en ne leur permettant pas d'ajuster leurs effectifs à la demande, il faudrait remplacer tous les types de contrats existants par un contrat unique auquel l'employeur pourrait mettre fin avec un minimum de formalités, un préavis d'une durée réduite par rapport à l'existant et des indemnités revues à la baisse (même si durée du préavis et montant des indemnités pourraient être modulées en fonction de la durée de présence dans l'entreprise). Et surtout il constituerait une anomalie au sein d'une Europe aux politiques d'emploi plus souples. Ainsi, la durée de travail maximale hebdomadaire est discutée dans l'objectif de la revoir à la hausse pour permettre une plus grande flexibilité. D'autre part, certaines branches d'activité considèrent que le montant du Smic est trop élevé et devrait être revu à la baisse.

Les possibilités de rupture conventionnelle, la création de contrats de mission d'une durée de 18 à 36 mois pour les ingénieurs et cadres, et de CDD seniors de la même durée, ne seraient pas considérées comme des assouplissements suffisants et il faudrait s'orienter vers un modèle de flexisécurité à la danoise, avec une intervention de l'État réduite au minimum dans les relations entre employeurs et employés (priorité aux accords de branche, voire à la négociation individuelle entre employeur et salarié, accompagnée d'un montant maximal fixé par le législateur pour les indemnités dues à l'employé en cas de faute de l'employeur reconnue par les tribunaux)<sup>3</sup>. La question de l'indemnisation des périodes de chômage (qui seraient l'occasion de remettre à niveau les connaissances et les compétences, voire d'en acquérir de nouvelles) devrait aussi être revue... probablement à la baisse pour alléger les charges des entreprises.

Compte tenu des politiques menées au cours de ces dernières années en France, la tendance au cours des années qui viennent pourrait être à l'adoption de tout ou partie de ces revendications émanant pour l'essentiel des employeurs et qui ont trouvé un écho certain auprès des différents derniers gouvernements. Pour autant, les entreprises insistent sur le besoin de disposer d'une main

---

<sup>3</sup> La flexisécurité à la danoise se caractérise aussi par la possibilité d'accéder à des formations qui se révèlent efficaces en termes de reclassement et qui sont bien rémunérées. C'est d'ailleurs cette capacité à redonner un emploi aux travailleurs qui en sont privés qui a constitué un argument décisif pour emporter l'adhésion des organisations syndicales.

d'œuvre qualifiée et, notamment pour les activités de conception, fidèle. À l'heure d'un raccourcissement des cycles de production (de la conception jusqu'à la mise à la disposition du consommateur), disposer d'une équipe apte aux coopérations indispensables entre différents métiers et disciplines est une nécessité (même si des collaborations avec des équipes externes peuvent être efficaces et fructueuses). La question du lien de subordination et du contrôle sur la façon dont s'exerce l'activité se pose également avec une forte acuité : dans un monde très concurrentiel, les questions de droit de propriété intellectuelle prennent une grande importance et les contentieux juridiques peuvent constituer des freins importants au développement des activités. Dans un registre voisin, si les NTIC accélèrent les capacités et la rapidité des échanges, elles favorisent aussi des phénomènes de perte de contrôle, voire de piratage.

Cette tendance et ces débats auront-ils encore un sens demain ? Les évolutions de la production rendront-elles la notion de CDI non pertinente dans un contexte radicalement différent de ce qui a caractérisé l'emploi au cours de ces dernières décennies ? Certains évoquent une nouvelle révolution industrielle qui prendrait le relais de ce qu'ils considèrent comme une fausse révolution technologique qui n'a consisté qu'à accélérer les modes de transmission de l'information à travers les NTIC. Peter Thiel (pourtant investisseur dans PayPal, Facebook, Slide, LinkedIn, etc.) l'exprime en ces termes : « We wanted flying cars, instead we got 140 characters »<sup>4</sup> (« Nous voulions des voitures volantes, à la place on a eu 140 caractères »).

**Plusieurs hypothèses de rupture** peuvent être envisagées qui peuvent coexister sans s'exclure les unes les autres. Nous en citerons seulement trois :

### **1. La fin de la production des biens d'équipement et de consommation en France**

Seule une production de services resterait géographiquement localisée dans l'Hexagone. Cette configuration n'est pas *a priori* antinomique de l'existence du CDI, mais si l'on se réfère à la situation actuelle du développement des services, elle pourrait se caractériser par une demande (éventuellement générée par une offre !) de flexibilité maximale (au moins temporelle) quant à la mise à disposition de prestations. L'hypothèse de collectifs de travail constitués pour un temps donné et une tâche précise pourrait correspondre à une telle situation avec remise en cause du CDI. Elle peut aussi correspondre à des situations de pluriactivités simultanées (multiples emplois à temps plus ou moins partiels et à durée déterminée ou pas). Mais dans ce cas, l'actualité nous fournit des exemples où les collectifs de travail informels ainsi constitués font preuve rapidement d'une capacité d'agir collective<sup>5</sup>, quelquefois perdue par les collectifs de travail intervenant dans les entreprises « traditionnelles ». On se retrouve pourtant dans la situation de « tous entrepreneurs nomades ».

### **2. Une automatisation presque complète de la production**

---

<sup>4</sup> Paul Krugman – Things to celebrate, like dreams of flying cars. International New York Times, 26-27 décembre 2015. [http://www.nytimes.com/2015/12/25/opinion/things-to-celebrate-like-dreams-of-flying-cars.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/12/25/opinion/things-to-celebrate-like-dreams-of-flying-cars.html?_r=0)

<sup>5</sup> Deux exemples concernant les chauffeurs employés par la société Uber :

- Un mouvement de blocage des aéroports par les chauffeurs suite à une baisse du tarif des prestations décidée par la société : La Tribune – Uber : des chauffeurs échaudés par la baisse des prix, 9 octobre 2015. <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/uber-les-chauffeurs-echaudes-par-la-baisse-des-prix-512244.html>

- Une tentative de syndicalisation des chauffeurs Uber dans certains états des USA : International New York Times - Seattle Will Allow Uber and Lyft Drivers to Form Unions, 14 décembre 2015. [http://www.nytimes.com/2015/12/15/technology/seattle-clears-the-way-for-uber-drivers-to-form-a-union.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/12/15/technology/seattle-clears-the-way-for-uber-drivers-to-form-a-union.html?_r=0)

Elle concernerait tant le secteur secondaire que celui des services : les robots ainsi que les processus automatisés (c'est déjà le cas dans certaines entreprises à travers par exemple une présélection informatisée des curriculum vitae dans les processus de recrutement) envahiraient toutes les activités. Dans cette configuration, le travail humain devient rare et concerne pour l'essentiel soit des professions de très haut niveau et spécialisées (co-développement de nouveaux robots en collaboration avec des robots dopés à l'intelligence artificielle par exemple), soit des métiers de faible qualification pour lesquels la robotisation ne constitue pas une alternative adaptée et/ou rentable. Un revenu minimum universel est garanti à la population qui peut obtenir un complément financier plus ou moins élevé en effectuant les quelques travaux encore dévolus à l'Homme. Une variante peut consister en ce que cette participation soit obligatoire (et organisée par l'État ou la société) et constitue la condition *sine qua non* de la perception de ce revenu minimal.

Les formes d'emploi les plus qualifiées peuvent être de type CDI, mais se prêtent également bien à un travail indépendant assuré par des collectifs constitués pour une durée déterminée. Ce haut niveau technologique imposerait la mobilisation de fortes ressources en matière de financement de la recherche comme de la production : seules de très grosses entreprises (soutenues et/ou en liaison avec les États) ont cette capacité. Une autre configuration de cet élément de rupture serait que ce soient les États eux-mêmes qui prennent le leadership dans ce domaine : il s'agirait là d'une rupture complète par rapport aux tendances actuelles.

### 3. Une très forte croissance de la production et des échanges locaux, dans un contexte d'économie circulaire

Cette croissance s'effectuerait au détriment des chaînes de valeur mondiales et s'opposerait radicalement en termes de fonctionnement au quotidien au modèle des oligopoles, même si, comme on l'a vu dans l'exemple précédent, une part de la technologie de haut niveau employée ne peut être que le fruit du développement de produits par des entreprises de haute technologie aux fortes ressources financières (voire les États eux-mêmes, cf. supra). Ce modèle peut être caractérisé par un développement simultané :

- de technologies de très haut niveau portées par de très fort progrès dans le domaine de la conception grâce aux avancées de l'intelligence artificielle<sup>6</sup>, ce qui favorisera la durabilité des biens d'équipement et de consommation et leur capacité à être déconstruits pour être réutilisés tels quels dans d'autres biens ou recyclés avec un rendement proche des 100 %,
- de la sobriété dans les modes de consommation, avec une part importante de l'activité humaine consacrée à des opérations de récupération et de recyclage<sup>7</sup> (aucun déchet ne doit sortir du cycle de production de l'économie circulaire) et le développement de réseaux coopératifs de voisinage destinés à l'échange de prestations (enseignement, bricolage, garde et soins des enfants et des personnes âgées, etc.).

Dans ce dernier cas, c'est la notion même de travail salarié (et *a fortiori* de CDI par opposition au CDD ou au travail indépendant) qui est remise en cause, en ce sens que la séparation entre la vie professionnelle et la vie privée perd de son sens, puisque dans un cadre privé ou

---

<sup>6</sup> International New York Times - Artificial-Intelligence Research Center Is Founded by Silicon Valley Investors, 11 décembre 2015. <http://www.nytimes.com/2015/12/12/science/artificial-intelligence-research-center-is-founded-by-silicon-valley-investors.html>

<sup>7</sup> De façon à première vue paradoxale, un certain nombre de ces opérations de récupération pourraient ne pas être entièrement automatisables (soit pour des raisons technologiques, malgré les progrès de l'intelligence artificielle, soit pour des raisons économiques).

semi-privé le citoyen effectue des actions nécessaires au bon fonctionnement économique de la société. Dans ce cadre aussi, la notion de revenu minimal universel, déjà évoquée précédemment, peut prendre tout son sens.

La question des modalités de la cohabitation des deux modèles d'entreprises (oligopoles à haut niveau technologique et réseau fédéraliste de développement durable axé sur le local) doit encore être analysée. De même que la possibilité de voir cohabiter (avec ou sans heurts) deux formes d'emplois correspondant chacune à un de ces deux modèles de fonctionnement.

À travers les exemples précédents, on voit bien que, dans certains cas, les notions de salariat et de travail indépendant pourraient être amenées à prendre des formes et des acceptions nouvelles. Leurs contenu et modalités actuels pourraient être remis en cause par l'évolution des modèles de production et des structures des entreprises.

Un des corollaires de cette question de « salariat vs travail indépendant » est la notion de norme du temps de travail comme un des points structurants de l'activité. On passe d'un modèle où le salariat est défini le plus souvent par le temps de travail à un modèle où l'on tend à s'affranchir de cette norme. Si les lieux de production se diversifient, on peut imaginer que dans la notion de contrat de travail, les aspects « tâche à effectuer » prendront le dessus sur les aspects « horaires de travail », même si les NTIC ont potentiellement les moyens de permettre un contrôle à distance de l'activité réelle... De même, on voit s'opposer la vision d'un cadre fourni par l'entreprise (vécue comme espace de projet) et celle d'une autre forme d'organisation, de structures un peu hybrides, composées d'individus qui font le choix de s'associer dans une communauté d'idées.

### **Quelle place laissée à l'initiative individuelle dans un contexte de politiques qualité de plus en plus présentes et de pilotage par le client ?**

Ces dernières décennies ont vu la montée en puissance des politiques qualité dans les entreprises. D'abord privilégiées par l'industrie, elles ont rapidement envahi les activités de services. Cette standardisation des pratiques est notamment due à l'augmentation de la sous-traitance, dans une logique de garantir l'adéquation de la prestation avec la commande, ainsi que la traçabilité de sa réalisation.

Le risque de cette procédurisation est la destruction des dynamiques de métiers, basées sur les échanges entre pairs et une logique d'expérimentation continue et maîtrisée, permise par un fonctionnement pas trop rigidifié. En effet, elle est bien adaptée pour des activités organisées à travers des tâches fortement prescrites dans une logique d'organisation taylorienne, mais peut impacter négativement des métiers pour lesquels la créativité individuelle ou collective joue un rôle important. La tendance qui se dessine pour les années à venir serait à un mode de prescription plus souple, davantage basé sur la confiance, notamment en la pertinence des évolutions initiées par l'individu et le collectif. Cette évolution serait notamment liée à des constatations selon lesquelles une activité trop encadrée, insuffisamment à l'écoute des acteurs, est à terme génératrice de tricheries ou de dissimulations avec pour conséquence de masquer la réalité de l'activité et de rendre plus difficile l'amélioration<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Une hypothèse de ce type est proposée pour expliquer la mise en place de logiciels spécifiques lors des opérations de contrôle des émissions des moteurs diesel de Volkswagen. L'initiative aurait été prise par une partie de l'encadrement sans que la direction en ait été informée. L'instruction judiciaire montrera à quel point cela a pu se faire à « l'insu du plein gré » de cette direction...

International New York Times - Directors Say Volkswagen Delayed Informing Them of Trickery, 23 octobre 2015. <http://www.nytimes.com/2015/10/24/business/international/directors-say-volkswagen-delayed-informing-them-of-trickery.html>



Depuis quelques années est apparue avec une force renouvelée la gestion de la relation client (GRC), renouvellement lié à l'essor des NTIC. Elle pourrait être amenée à exercer dans les années à venir une influence croissante dans la structuration de l'organisation de la production, le client étant lui-même considéré comme un acteur direct de la production. Au-delà de la recherche de la satisfaction du client, il s'agit d'orienter voire d'organiser l'entreprise dans une logique relationnelle avec ce client sans trahir ou mettre en péril l'identité propre de l'entreprise, son image de marque et ses marchés prioritaires. L'utilisation des NTIC et notamment des réseaux sociaux peut permettre d'aboutir à une expérience intégrée fournisseur/client et à une évolution environnementale de cette relation en temps quasi réel. Cette relation commerciale s'inscrit aussi souvent dans une logique déjà évoquée dans ce texte : la volonté de ne pas se contenter de la fourniture d'un bien ou d'un service particulier au client, mais de lui assurer une prestation globale et de faire du client lui-même un élément de la stratégie commerciale de l'entreprise (le client étant à la fois prescripteur pour l'entreprise et sa vitrine).

Dans un tel contexte, la notion de collectif de travail est susceptible de prendre un tout autre sens : il devra intégrer en permanence les apports (plus ou moins formalisés) de partenaires extérieurs et il risque, malgré la pétition de principe selon laquelle la GRC ne doit pas mettre en péril l'identité propre de l'entreprise, de devoir renoncer à certaines valeurs. Quelle sera la latitude restante pour l'opérateur dans un tel contexte ? Par rapport à quel référentiel sera-t-il amené à construire sa vision du travail ? Quelle sera la stabilité de ce référentiel ?

## **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 : quelles conséquences en santé et sécurité au travail ? » se déroule en cinq 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.

Contrairement à ce qu'un titre volontairement accrocheur pourrait laisser supposer, il ne s'agit pas, dans cet atelier, d'opposer forcément une mondialisation de la production avec le développement d'activités plus locales et plus spécifiques à un espace géographique, mais aussi de réfléchir à leurs possibilités de développement en parallèle, complémentaires et/ou antagoniques. Pour des raisons de simplicité d'exposé, on a donc traité d'abord des aspects concernant la mondialisation, puis ceux ayant trait à l'échelon local, pour envisager ensuite les interactions entre les différents niveaux.