



## LA DÉSORGANISATION DU TRAVAIL POURRAIT RENDRE LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES PLUS DIFFICILE

Dégradation des conditions de travail, fracture entre les travailleurs, réaffirmation de la responsabilité des employeurs... Ces questions seront au cœur des réflexions des entreprises en matière de santé et sécurité au travail pendant les cinq prochaines années, pour l'INRS.

"LA CRISE PEUT ÊTRE L'OPPORTUNITÉ DE METTRE DES CHANGEMENTS DANS NOS ORGANISATIONS". C'est ce qui a motivé François de Jouvenel, directeur de Futuribles, à se lancer dans un travail de prospective avec l'INRS, dont les résultats ont été présentés lors d'un webinaire le 14 décembre 2021. Objectif : tenter de dessiner ce que seront les organisations du travail dans cinq ans.

Quatre scénarios ont été élaborés. Le premier est celui d'une forte externalisation de la part des entreprises. Les entreprises, "EN SITUATION D'URGENCE PERMANENTE", ne garderaient que leur cœur de métier pour pouvoir s'adapter plus facilement. La deuxième hypothèse envisage une "DICHOTOMIE" entre les entreprises et institutions qui auront profité de la crise pour modifier leur organisation du travail, et celles qui préfèrent retourner à ce qui était fait avant la crise. Les entreprises pourraient aussi voir la crise comme une occasion de mettre en place des dispositifs d'accompagnement des salariés dans les trajectoires professionnelles. Dernier scénario : une succession de crises sanitaires et économiques, qui oblige les entreprises à fonctionner "EN MODE SURVIE", sans aucune prise de décision engageante sur le long terme. L'idée, pour elles, serait d'essayer de "SE DEBARRASSER AU MAXIMUM DE TOUT CE QUI CREE UNE CONTRAINTE".

L'intérêt de ces scénarios ? Ils permettent d'imaginer les enjeux stratégiques auxquels les entreprises doivent réfléchir en matière de santé et de sécurité au travail, explique François de Jouvenel. L'INRS en a identifié cinq. L'utilisation des technologies, d'abord. Puis les modes d'organisation du travail, avec une recherche d'agilité de la part des entreprises. Pour les travailleurs, cela peut être synonyme d'horaires atypiques, d'individualisation du travail, de réduction des marges de manœuvre. Le statut d'emploi des travailleurs, la maîtrise des collectifs et celle des interfaces de travail sont les trois derniers enjeux.

### Dégradation

Pour Michel Héry, responsable de la mission prospective à l'INRS, il pourrait y avoir un lien entre l'accélération de la désorganisation du travail et la capacité à prendre en compte les risques. Un exemple ? Celui du "QUICK COMMERCE", qui consiste à se faire livrer, en une quinzaine de minutes, des produits de consommation courante. "LA PRÉPARATION DE COMMANDE DEVRA FORCÉMENT INTERVENIR À UN ENDROIT PAS TROP ÉLOIGNÉ DU LIEU DE CONSOMMATION" explique-t-il. Or, selon les localisations, les locaux sont plus ou moins coûteux... Donc les surfaces plus ou moins limitées. Les travailleurs subissent une contrainte temporelle

et une contrainte spatiale : "C'EST QUELQUE CHOSE DE NOUVEAU PAR RAPPORT A LA GRANDE DISTRIBUTION, OU LA SITUATION S'EST AMELIOREE POUR LIMITER LES TMS ET OU ON A FAIT D'ENORMES PROGRES EN MATIERE DE PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS", rappelle Michel Héry. "NOTRE CRAINTE, AVEC LE QUICK COMMERCE, C'EST QUE TOUS LES PROGRES FAITS EN MATIERE DE PREVENTION DANS LA GRANDE DISTRIBUTION SOIENT ANNIHILES".

Le spécialiste redoute que cette accélération des changements se traduise par une dégradation des conditions de travail. "CETTE VOLONTE DE FAIRE PRIMER L'EXPERIENCE CONSOMMATEUR SUR LE RISQUE PROFESSIONNEL PEUT ETRE TRES DANGEREUSE. IL FAUT QUE DANS LES ANNEES QUI VIENNENT, LES PREVENTEURS SOIENT TRES ALERTES SUR CE SUJET", martèle-t-il.

## **Fracture**

Les spécialistes s'inquiètent aussi du risque de fracture entre les salariés qui profitent de ces nouvelles organisations du travail et ceux qui n'en voient pas la couleur, entre "LES COLS BLEUS ET LES COLS BLANCS, CEUX QUI PEUVENT TELETRAVAILLER ET CEUX QUI NE PEUVENT PAS", résume Martin Richer, président de Management & RSE. La clé, pour lui, est de remettre le travail au centre et de raisonner par "TACHES", non plus par "POSTES". "DANS CHAQUE POSTE, IL Y A DES CHOSES TELETRAVAILLABLES ET D'AUTRES NON. AUJOURD'HUI, ON ESTIME QU'IL Y A 30 % DES POSTES TELETRAVAILLABLES, MAIS SI ON REGARDE AU NIVEAU DE LA TACHE, ON POURRAIT DOUBLER LE POTENTIEL ET ON PERMETTRAIT A DES SALARIES DE TELETRAVAILLER EN PARTIE", analyse-t-il.

Autre problème : en matière de SST, les institutions sont plutôt formatées pour travailler sur les catégories intermédiaires, voire plus qualifiées, ajoute Michel Héry. "ON EST DONC DEMUNI POUR AIDER UN LIVREUR INDEPENDANT A ASSURER SA PREVENTION".

## **Responsabilité réaffirmée**

Il va donc falloir revoir les responsabilités, poursuit Michel Héry. L'idée qu'une plateforme puisse avoir un contrat commercial avec ces travailleurs mais aucune responsabilité SST le dérange : "JE NE VOIS PAS COMMENT ON POURRAIT NE PAS REMETTRE ÇA EN CAUSE DANS LES ANNEES QUI VIENNENT. ON NE PEUT PAS CONTINUER A CREER DES EMPLOIS SANS PROTECTION SOCIALE". "OUI, LE MODE DU TRAVAIL CHANGE MAIS NON, ON NE DOIT PAS REMETTRE EN CAUSE LA RESPONSABILITE JURIDIQUE DU DONNEUR D'ORDRE, QUEL QUE SOIT LE STATUT DE LA PERSONNE QU'IL FAIT TRAVAILLER", estime-t-il.

L'organisation de la prévention doit tenir compte de situations professionnelles et des organisations variables au sein des entreprises, confirme Agnès Aublet-Cuvelier, chercheuse à l'INRS. Mais l'employeur reste responsable de la SST et "PLUS QUE JAMAIS, ON A BESOIN D'UNE COOPERATION ETROITE ENTRE TOUS LES ACTEURS". "IL FAUT REPARTIR LES COMPETENCES DE TOUT LE MONDE POUR POUVOIR DEVELOPPER UNE CULTURE DE PREVENTION", assure-t-elle.

Olivia Fuentes

[https://www.actuel-hse.fr/content/la-desorganisation-du-travail-pourrait-rendre-la-prise-en-compte-des-risques-plus-difficile?no\\_redirect=true](https://www.actuel-hse.fr/content/la-desorganisation-du-travail-pourrait-rendre-la-prise-en-compte-des-risques-plus-difficile?no_redirect=true)