

Université

de Strasbourg

**Santé et sécurité au
travail: quel avenir pour
la prévention?
Forum franco-allemand
21 novembre 2019**



Mutations de l'organisation du travail et numérique

Michèle Forté

Plan de la présentation

- Dix tensions qui questionnent le travail
- Quatre modèles d'organisation du travail aujourd'hui
 - Numérique et organisation du travail
 - Numérique et conditions de travail/santé au travail
- Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030
- Quelle prévention possible?

Dix tensions et paradoxes qui questionnent le travail



Source: *Organisation et compétences dans l'usine du futur*, Chaire FIT de Mines ParisTech, La Fabrique de l'Industrie, Presses des Mines

Quatre grands modes d'organisation du travail aujourd'hui

- **Deux « classiques » et deux « modernes »**

- Les organisations classiques: « simple » et « taylorienne »

- Les organisations modernes : lean production et apprenante

- « modernes » parce qu'elles intègrent de nombreuses innovations organisationnelles et managériales.

- **Pas de modèle unique**

⇒ *ces modes d'organisation coexistent aujourd'hui*

L'organisation du travail en Europe

Caractéristiques des classes d'organisation du travail dans l'Union européenne

(% des salariés de chaque classe d'organisation du travail pour chaque caractéristique organisationnelle)

Classes d'organisation du travail	Apprenantes	<i>Lean production</i>	Tayloriennes	Structure simple	Ensemble
Autonomie dans les méthodes de travail	89,1	51,8	17,7	46,5	61,7
Autonomie dans le rythme de travail	87,5	52,2	27,3	52,7	63,6
Apprentissage de choses nouvelles	93,9	81,7	42,0	29,7	71,4
Résolution de problèmes imprévus	95,4	98,0	5,7	68,7	79,3
Complexité des tâches	79,8	64,7	23,8	19,2	56,7
Autocontrôle de la qualité du travail	86,4	88,7	46,7	38,9	72,6
Normes de qualité précises	78,1	94,0	81,1	36,1	74,4
Travail en équipe	64,3	84,2	70,1	33,4	64,2
Rotation des tâches	44,0	70,5	53,2	27,5	48,9
Monotonie des tâches	19,5	65,8	65,6	43,9	42,4
Répétitivité des tâches	12,8	41,9	37,1	19,2	24,9
Contraintes horizontales de rythme de travail	43,6	80,3	66,1	27,8	53,1
Contraintes hiérarchiques de rythme de travail	19,6	64,4	66,5	26,7	38,9
Contraintes de normes quantitatives de production sur le rythme de travail	21,2	75,5	56,3	14,7	38,7
Contraintes automatiques de rythme de travail	5,4	59,8	56,9	7,2	26,7

Champ : salariés des secteurs marchands, hors agriculture et services domestiques, travaillant dans des établissements d'au moins dix personnes.

Source : troisième enquête européenne sur les conditions de travail, 2000.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Les organisations classiques: « simple » et « taylorienne »

Organisation simple

- Travail peu contraint dans ses rythmes, peu répétitif mais relativement monotone, à faible contenu cognitif
- faible diffusion du travail en équipe, de la rotation des tâches et de la gestion de la qualité

⇒ **Méthodes surtout informelles et non codifiées**

Organisation taylorienne

- Niveau faible d'autonomie au travail, en particulier dans les méthodes de travail
- Faible dynamique d'apprentissage
- Complexité limitée
- Fortes contraintes de rythme de travail, répétitivité et monotonie des tâches, assujettissement à des normes de qualité précises

⇒ **Méthodes très formelles et très codifiées**

Les organisations modernes : lean production et apprenante

Organisation en lean production

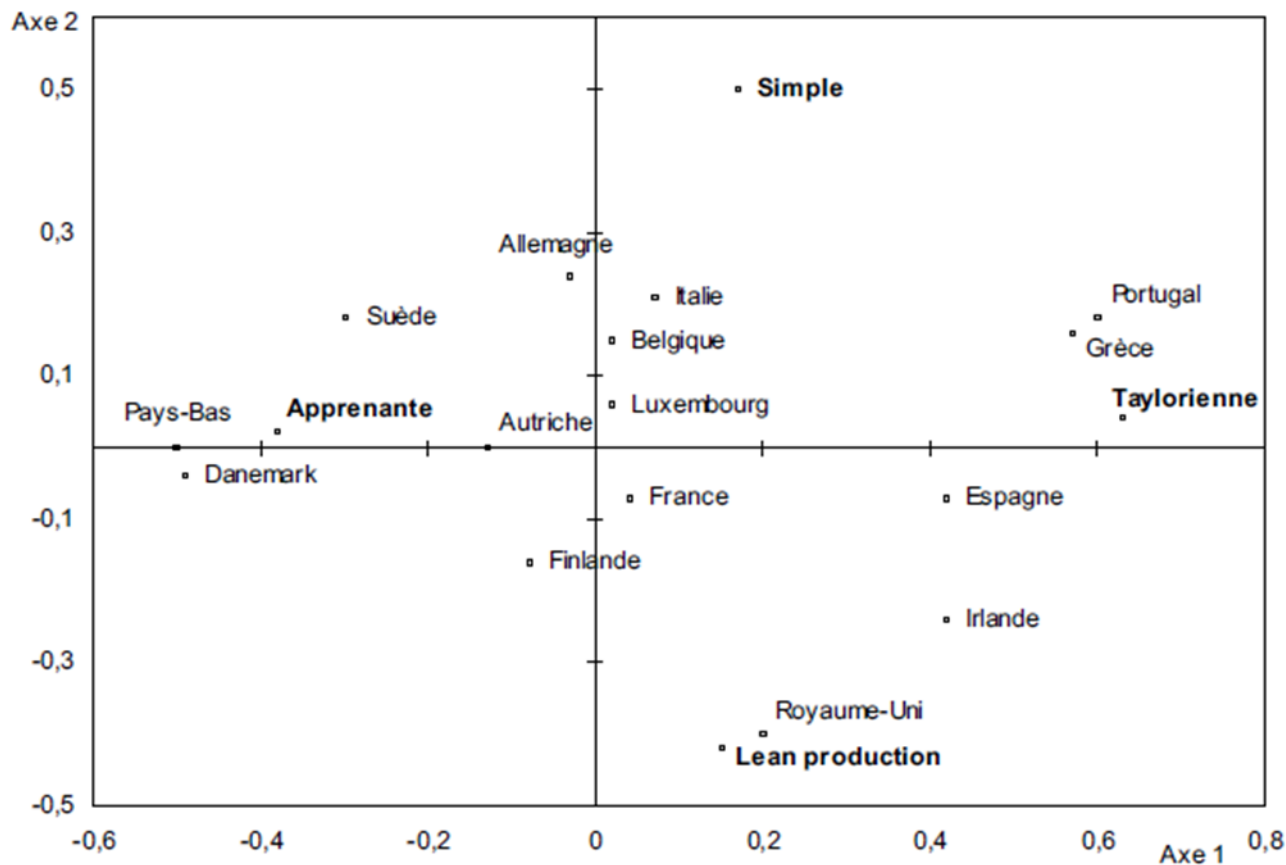
- Flux tendus, qualité totale, travail en groupe et polyvalence
- Fortes contraintes de rythme
- → **Autonomie contrôlée**

Organisation apprenante

- Niveaux élevés
 - D'autonomie au travail
 - D'apprentissage et de résolution des problèmes
 - De complexité des tâches
 - D'auto-évaluation de la qualité du travail

L'organisation du travail en Europe

Formes d'organisation du travail par pays



Source: 3^{ème} EWCS, 2000

Les organisations modernes : lean production et apprenante

- Des changements organisationnels facilités par l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les années 1980 et 1990
 - Développement du travail en réseau
 - Nouveaux systèmes de contrôle numérisé = délégation et responsabilisation des équipes
 - Nouvelle organisation de l'espace/temps de travail
 - Co-working, télétravail...

→ **Décentralisation des modes de coordination au sein des entreprises**

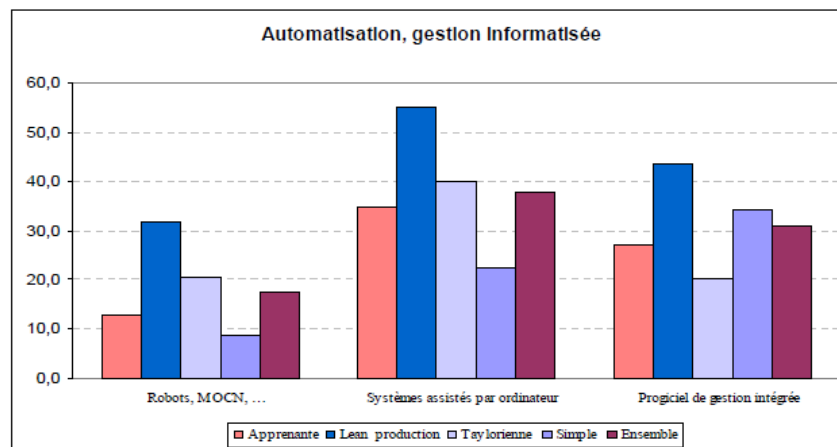
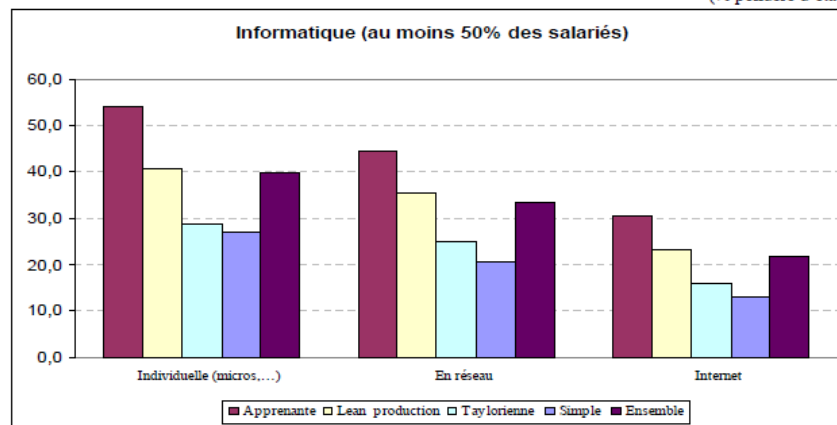
- Des changements organisationnels induits aussi par un environnement de marché instable:
 - contexte de concurrence accrue où la capacité d'innovation et d'adaptabilité aux évolutions du marché est de plus en plus centrale

→ **Remise en question de l'organisation du travail de façon perpétuelle**

Organisation du travail et nouvelles technologies

Usage des nouvelles technologies selon les formes d'organisation du travail

(% pondéré d'établissements)

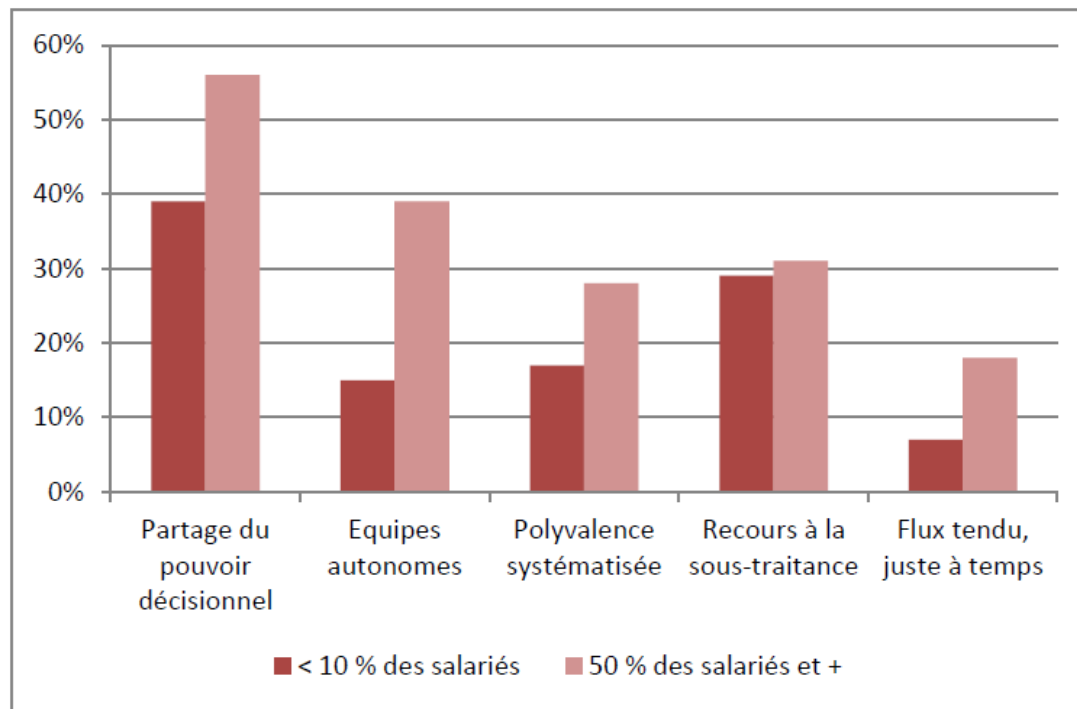


Lire ainsi : dans 54,1 % des établissements à dominante d'organisation apprenante, les représentants de la direction déclarent qu'au moins 50 % des salariés sont concernés par l'informatique individuelle.

Source : enquête REPONSE 2004-2005, volet représentants de la direction, Dares.

Interdépendance des nouvelles pratiques organisationnelles avec les technologies du numérique

Graphique 2 : Comparaison de la part d'établissements mettant en place certains dispositifs organisationnels « flexibles » selon leur degré de numérisation



Lecture : La proportion des établissements ayant mis en place des équipes autonomes parmi les établissements présentant un degré de numérisation élevé est 2,6 fois supérieure à cette même proportion dans l'ensemble des établissements peu numérisés.

Quel impact du numérique sur les conditions de travail et la santé au travail?

- Renforcement des contraintes organisationnelles ou des normes de productivité et augmentation du rythme et de l'intensité du travail.
- Une plus grande autonomie des agents.....
..... mais autonomie limitée et « contrôlée »
- Renforcement de la coopération et du collectif de travail

« Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux? »

- ***Premiers résultats de la dernière enquête « Conditions de travail » conduite en 2016***

→ Stabilisation des contraintes de rythme de travail et d'une baisse de certaines contraintes psychosociales

- charge mentale en diminution, horaires moins contraignants, soutien social fort et stabilisation de la demande émotionnelle
- recul des comportements hostiles.

→ L'autonomie des salariés poursuit son recul.

→ Les contraintes physiques sont globalement stabilisées à un niveau qui reste élevé.

« Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux? »

Tableau 1
L'évolution des contraintes sur le rythme de travail

En %

Rythme de travail imposé par...	1978	1984	1991	1998	2005	2013	2016
Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	3	3	4	6	7	8	8
La cadence automatique d'une machine.....	6	4	6	7	7	7	7
D'autres contraintes techniques.....	7	7	11	16	16	17	17
La dépendance immédiate vis-à-vis des collègues	13	11	23	27	27	30	29
Des normes de production à satisfaire en une journée.....	21	19	38	43	42	46	48
<i>Dont : en une heure.....</i>		5	16	23	25	27	29
Une demande extérieure.....	34	39	57	65	65	69	70
<i>Dont : obligeant à une réponse immédiate.....</i>		28	46	54	53	58	58
Les contraintes ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie.....		17	23	29	30	31	31
Un contrôle ou un suivi informatisé					25	35	35

Lecture : en 2016, 35 % des salariés déclarent avoir un rythme de travail imposé par un contrôle ou un suivi informatisé.

Champ : salariés de France métropolitaine.

Source : Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail et Risques psychosociaux (1978, 1984, 1991, 1998, 2005, 2013, 2016).

« Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux? »

Tableau 2b
Charge mentale, conflits éthiques et insécurité

En %

		Cadres	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Employés de commerce et services	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble	Hommes	Femmes
Devoir effectuer une quantité de travail excessive*	2013	45,1	43,7	38,6	34,9	38,4	35,0	40,1	39,3	40,9
	2016	45,8	43,6	39,4	33,7	37,7	36,3	40,0	38,6	41,4
Devoir penser à trop de choses à la fois*	2013	63,0	57,9	48,7	40,4	39,1	28,6	49,1	47,1	51,1
	2016	57,0	51,7	44,3	37,4	31,8	25,4	43,9	40,5	47,2
Travailler sous pression*	2013	50,6	42,8	32,6	27,3	29,1	24,1	36,4	36,1	36,8
	2016	43,3	35,9	27,9	24,0	25,0	21,4	31,2	30,8	31,6
Faire des choses que l'on désapprouve*	2013	6,9	9,3	9,4	11,8	11,8	10,2	9,9	10,2	9,5
	2016	5,8	8,4	9,1	11,4	12,8	16,9	10,0	10,6	9,4
Devoir cacher ses émotions*	2013	29,8	31,6	32,0	39,0	22,6	19,1	30,5	24,8	36,3
	2016	24,6	27,2	26,7	31,8	15,2	16,2	24,9	18,8	31,1
Ne pas être reconnu pour son travail*	2013	23,2	31,8	32,6	27,0	32,9	28,1	29,1	28,1	30,0
	2016	18,8	25,4	28,4	21,9	24,8	27,3	23,8	22,9	24,7
Craindre pour son emploi*	2013	18,8	22,4	22,8	23,9	31,1	33,3	24,3	24,9	23,8
	2016	18,1	23,9	26,7	24,5	28,3	33,4	24,7	23,3	26,1

* Ces questions ont été introduites dans l'enquête en 2013.

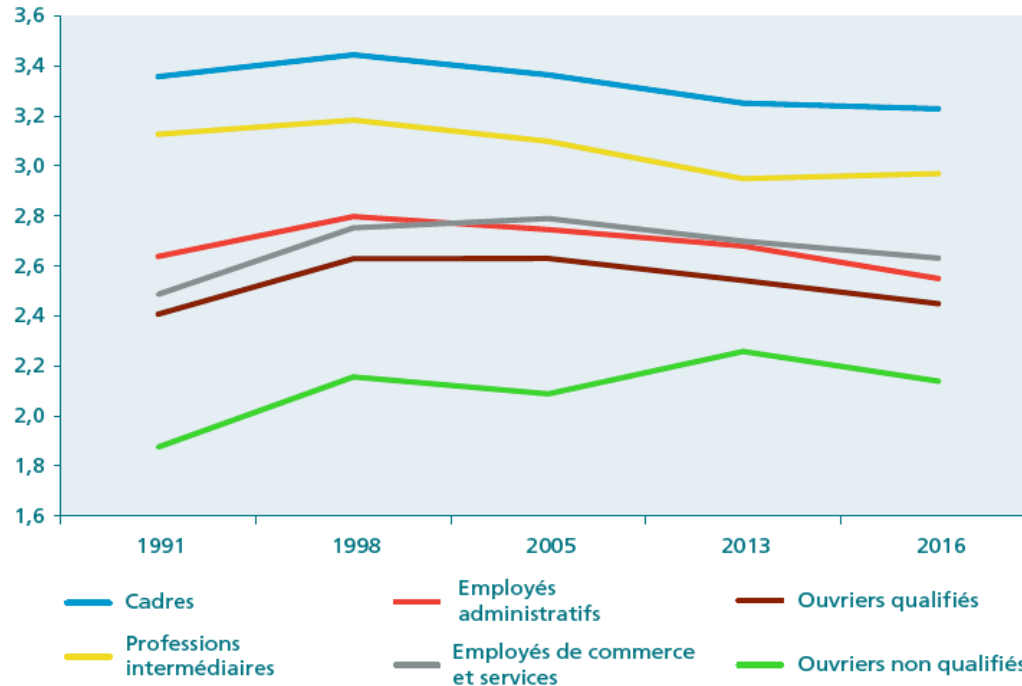
Lecture : en 2016, 31,2 % des salariés déclarent travailler sous pression.

Champ : salariés de France métropolitaine.

Source : Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail (2013, 2016).

« Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux? »

Graphique 1
Évolution des marges de manœuvres de 1991 à 2016



Note : le score est compris entre 0 et 4. Il est calculé en comptant

- 1 si le salarié choisit lui-même la façon d'atteindre les objectifs (plutôt que de recevoir des indications précises).
- 1 s'il n'applique pas strictement les consignes (ou n'en reçoit pas).
- 1 s'il n'a pas de délais ou peut les modifier.
- 1 s'il règle lui-même les incidents, au moins dans certains cas.

Champ : salariés de France métropolitaine.

Sources : Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquête Conditions de travail et risques psychosociaux (1991, 1998, 2005, 2013, 2016).

Paradoxe innovations organisationnelles et risques professionnels

- Les facteurs contribuant à la satisfaction au travail des travailleurs tels que des niveaux élevés d'autonomie et d'implication, des responsabilités accrues et la complexité des tâches sont les mêmes que ceux qui peuvent créer des contraintes ...
 - à travers des niveaux accrus de stress et la pression de travail, charge de travail, l'insécurité d'emploi ou une mauvaise conciliation travail-vie équilibre.
 - en générant des difficultés à construire de bon compromis entre contraintes de production et préservation de la santé

Paradoxe innovations organisationnelles et risques professionnels

- ⇒ L'enrichissement du travail accroît la satisfaction vs. l'enrichissement est en réalité une intensification qui diminue la satisfaction au travail
- ⇒ Les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent donc être une épée à double tranchant pour les salariés en termes de conditions de travail

Quels liens entre les usages du numérique et les conditions de travail? Dares analyses n°029, juin 2018

- **Synthèse:** Quel impact sur les conditions de travail de l'utilisation des TIC ?
 - **Impact positif** : l'usage des TIC peut entraîner un développement de l'autonomie au travail, un sentiment de satisfaction ou une relation de confiance entre l'entreprise et le salarié.
 - **Impact négatif** : les TIC peuvent, inversement, être associées à des conditions de travail dégradées et des facteurs de risques psychosociaux.
- ⇒ ***Pas de déterminisme technologique***

L'organisation du travail demain: 5 déterminants



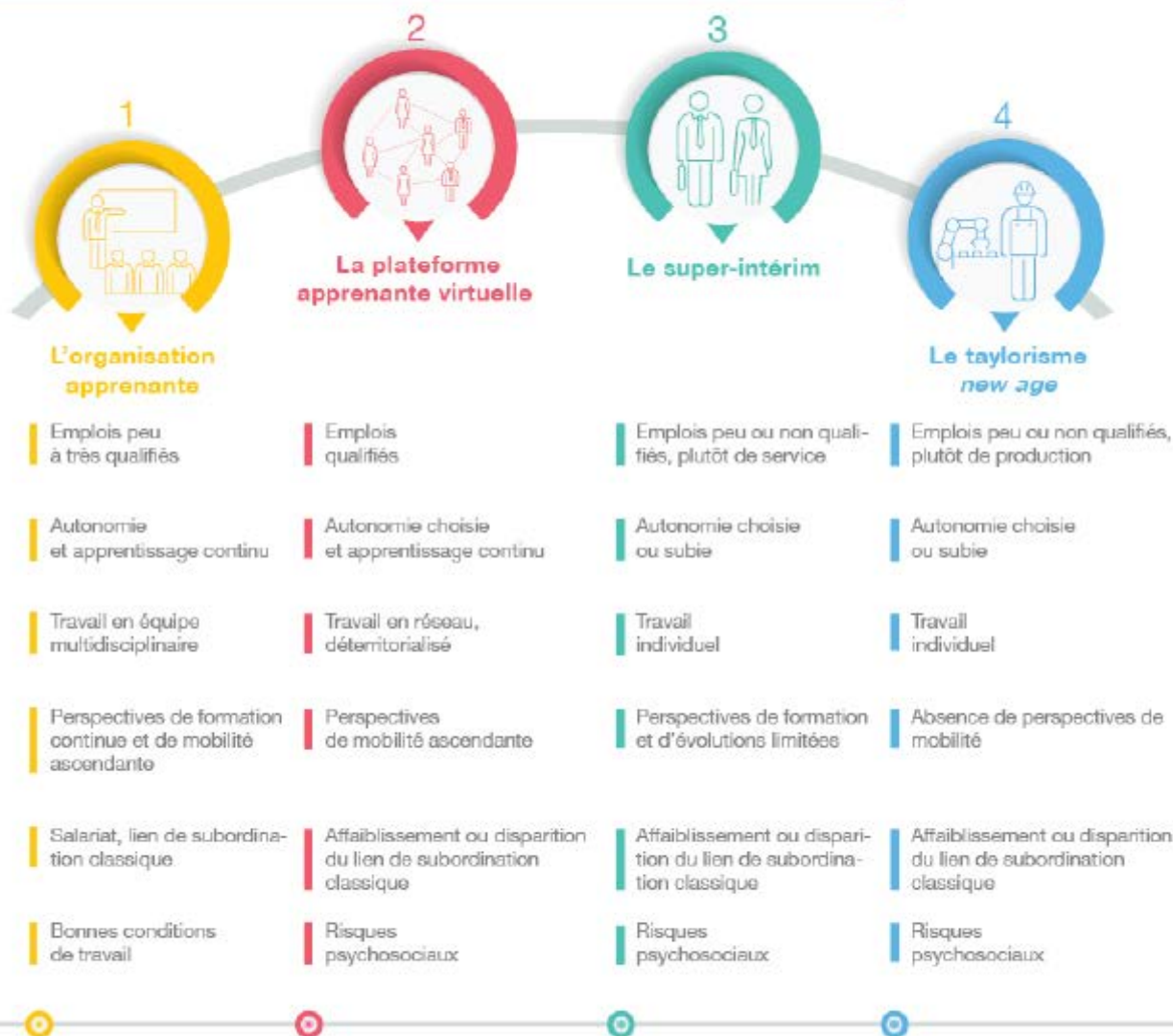
Source : France Stratégie

Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030

De nouveaux modes d'organisations du travail en 2030

Organisation apprenante	Plateforme collaborative virtuelle	Super intérim	Taylorisme new age
Diffusion à des métiers liés à la santé et l'action sociale (rattrapage français ?)	Des services éclatés reliés par des espaces de travail virtuels via les NTIC	Organisations ultra flexibles appuyés sur des réseaux de communication très rapides	Plateformes de « production »
Emploi stable		Plateformes numériques d'appariement type Uber	Micro-tâches simples réalisées à distance par des personnes peu qualifiées
Montée en compétences via la formation professionnelle		Plusieurs employeurs	

Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 : avantages et risques pour les travailleurs de demain



Les principaux enjeux seront l'éducation et la formation continue d'une part, la fragmentation sociale et la garantie apportée aux droits fondamentaux des travailleurs d'autre part, notamment en termes de protection sociale.

Le Baromètre Santé et qualité de vie au travail, 2019

Étude de perception Malakoff Médéric Humanis

- Globalement: 73% des salariés se déclarent satisfaits de leur qualité de vie au travail.
- Un salarié sur deux (46%) estime qu'au cours des 12 derniers mois, leur rythme de travail s'est accéléré
- Les axes à améliorer en priorité
 - L'autonomie: seuls 25% des salariés déclarent avoir la possibilité de prendre des décisions
 - Les perspectives d'évolution: pour 42% des salariés
 - La reconnaissance au travail: 42% des salariés ont le sentiment de ne pas être reconnus par leur hiérarchie

Baromètre Santé et qualité de vie au travail, 2019

- **Comment améliorer la situation?**

→ Pour 47% des salariés, il faudrait assouplir les horaires de travail, favoriser le télétravail (25%), voire réduire le temps de travail (31%). Et fixer des objectifs en adéquation avec les moyens en personnel (26%, + 4 points en un an) ».

→ Pour les managers, il faudrait un regain d'autonomie.

- En 2019 seuls 39% des managers affirment qu'ils ont «tout à fait la possibilité de prendre des décisions». Il y a dix ans, ils étaient 59%.

Merci pour votre attention
mforte@unistra.fr