

Comme tout exercice de prospective, ce travail de l'INRS ne vise pas à prédire l'avenir : il cherche à donner à voir ce que pourrait être le futur du travail, afin d'aider les acteurs du monde professionnel à anticiper ses possibles transformations et les risques pouvant y être associés.

PREMIÈRE ÉTAPE EN TERRAIN CONNU : LA PROSPECTIVE EXPLORATOIRE

Le voyage a débuté en janvier 2023 en recourant à un moyen de transport « classique », celui de la prospective, consistant à croiser une multitude de sources afin de dresser le paysage du travail de demain². Cela nous a permis de cartographier le terrain afin de guider la suite de nos aventures.

Notre première carte est **une frise chronologique** retraçant plus d'un siècle de formes différentes en matière de modalités de pilotage de l'activité de travail, selon le degré d'autonomie accordé aux travailleurs ou, au contraire, de contrôle auquel ils sont soumis³ : de Taylor et Ford jusqu'aux entreprises libérées en passant par les coopératives, le Toyotisme, les méthodes agiles, les start-ups, la *gig economy*, etc. La plupart de ces formes coexistent aujourd'hui : dans quelle direction choisirons-nous d'aller ?

FIGURE 1 - FRISE CHRONOLOGIQUE DES MODALITÉS DE PILOTAGE DU TRAVAIL

La seconde carte est un tableau identifiant **12 dynamiques organisationnelles à l'œuvre**, telles que le travail à distance, le modèle coopératif ou encore les statuts d'emploi, dont les évolutions sont incertaines mais déterminantes pour le pilotage de l'activité de travail. L'incertitude de cet itinéraire nous a incités à préciser pour chacune de ces dynamiques les évolutions qu'elles pourraient connaître mais également les freins qu'elles pourraient rencontrer.

FIGURE 2 - LES 12 DYNAMIQUES À L'ŒUVRE DANS LE MONDE DU TRAVAIL

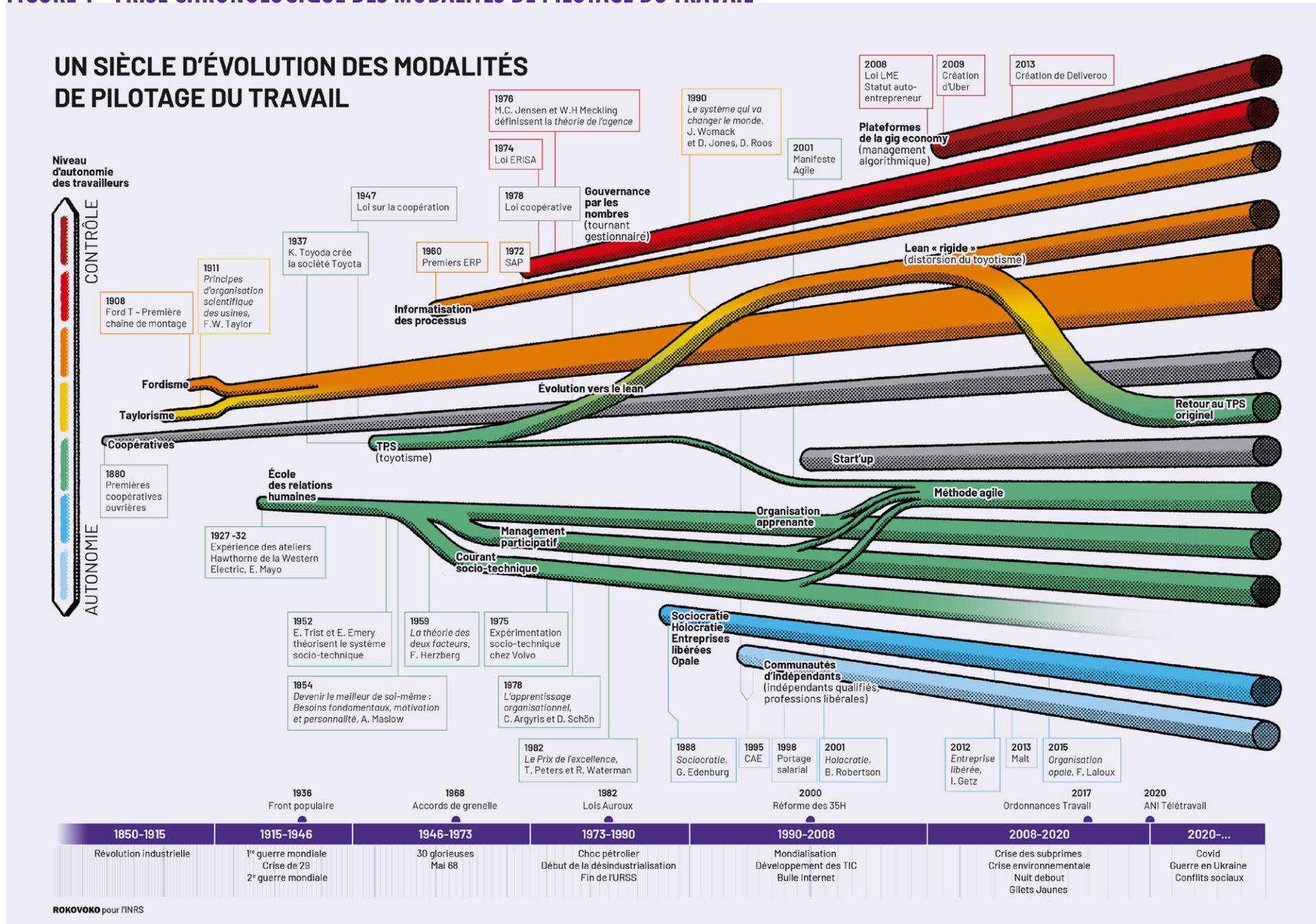
Enfin, notre dernière carte répertorie **11 variables de l'environnement externe** aux entreprises (économiques, techniques, environnementales, géopolitiques et sociétales) susceptibles d'influencer la stratégie de l'entreprise ou sa GRH. Autant d'embûches supplémentaires qui complexifient notre plan de route vers l'avenir.

FIGURE 3 - LES ENTREPRISES FACE AUX MUTATIONS DE LEUR ENVIRONNEMENT

2. Sources de cette première partie du travail : rapports antérieurs de prospective de l'INRS et de Futuribles, interviews d'experts du sujet (économie, sociologie du travail et des organisations, ressources humaines, management, etc.), rencontres avec des travailleurs et entreprises atypiques (plateforme d'indépendants, entreprise en *full remote*, organisation holacratique, etc.).

3. Voir aussi Canivenc, S. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation : innovation ou effet de mode ?* Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.

FIGURE 1 - FRISE CHRONOLOGIQUE DES MODALITÉS DE PILOTAGE DU TRAVAIL



Source : INRS (2023), *Le travail en 2040*.

FIGURE 2 - LES 12 DYNAMIQUES À L'ŒUVRE DANS LE MONDE DU TRAVAIL

➤ Évolutions possibles ✖ Freins possibles

- TEMPS DE TRAVAIL**
 - Densification du temps de travail et développement de la pluriactivité
 - ✖ Intensification du travail contribuant à la dégradation de la santé des travailleurs
- STATUT D'EMPLOI**
 - Développement de l'auto-entrepreneuriat
 - ✖ Précarité des revenus et déficit de protection sociale
- TRAVAIL À DISTANCE**
 - Poursuite du développement du télétravail
 - ✖ Problématique de frontières vie pro/ vie perso et de responsabilité juridique en matière de risques professionnels
- OUTILS DE COMMUNICATION**
 - Centralisation des fonctionnalités au sein de plateformes transverses et multi-usages
 - ✖ Enjeu de sobriété numérique ; Acceptation limitée des salariés peu ou pas associés à l'intégration de ces outils
- LIEUX DE TRAVAIL**
 - Hybridation entre lieux de vie et lieux de travail
 - ✖ Lassitude de la distanciation et du « tout numérique », aspiration à une resocialisation des espaces de travail et une séparation nette des espaces

- DIALOGUE SOCIAL ET PROFESSIONNEL**
 - Renouveau du dialogue social de proximité dans les entreprises
 - ✖ Stratégies individuelles de mise en retrait et contestation sur les réseaux sociaux

- MODÈLE COOPÉRATIF**
 - Développement en réaction au modèle des plateformes et en lien avec l'aspiration à plus de démocratie
 - ✖ Lenteur des prises de décisions et capacités d'investissement limitées par rapport à la concurrence

- INFORMATISATION DES PROCESSUS**
 - Recours plus large au management algorithmique, complexification des objectifs et des systèmes d'évaluation
 - ✖ Problème d'acceptation, rejet social lié au manque de confiance (transparence, explicabilité, biais)

- ÉCONOMIE COLLABORATIVE**
 - Support possible à la pluriactivité ; engouement lié à la quête de sens des nouvelles générations
 - ✖ Problème de financement, communautés réduites et instables dans le temps

- SOUS-TRAITANCE**
 - Poursuite de la sous-traitance, notamment via le recours aux auto-entrepreneurs
 - ✖ Relocalisation / Réindustrialisation / Réinternalisation

- PILOTAGE INDUSTRIEL**
 - Industrie 4.0 basée sur des systèmes d'IA ; retour à un lean raisonné
 - ✖ Capacités d'investissement des entreprises ; exigence de retour sur investissement conduisant à une intensification du travail

- PLATFORMISATION**
 - Développement conditionné par une meilleure protection sociale
 - ✖ Évolution réglementaire visant à mieux encadrer les plateformes de service



Adapté de ROKOVOKO pour l'INRS.

FIGURE 3 - LES ENTREPRISES FACE AUX MUTATIONS DE LEUR ENVIRONNEMENT

DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS EXIGEANTES

Les nouvelles générations portent de nouvelles exigences en matière d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle ou de responsabilité environnementale et sociétale. Elles entretiennent un rapport au travail plus distancié. Elles jouent le rôle de porte-étendard d'aspirations largement partagées.

TRANSFORMATIONS SOCIÉTALES

Remise en cause de la parole institutionnelle et des organisations verticales : rupture de confiance vis-à-vis de l'entreprise, nouvelles formes d'expression et de mobilisation.

INCLUSION

Difficultés à composer avec un phénomène d'archipélisation des identités : faire cohabiter des communautés et identités diverses (religion, langue, culture, genre, alimentation...) pour maintenir la cohésion.

RAPPORT AU TRAVAIL

Les pratiques de GRH individualisante ont accompagné la montée de l'individualisme des travailleurs. Peu à peu, le travail à distance et la fragmentation des trajectoires professionnelles sont venus affaiblir les collectifs de travail.

POLARISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Polarisation du marché du travail entre, d'un côté, une population aisée et formée, apte à imposer ses attentes aux employeurs, et une autre précaire et empêchée. Homogénéisation sociale de certains métiers.

AUTOMATISATION

La poursuite des processus d'automatisation et de numérisation du travail impose une continuelle adaptation des organisations (disparition / création de nouveaux métiers, mise à jour des compétences, gestion des risques associés...).

CHANGEMENT CLIMATIQUE

Nécessité de prendre en compte le changement climatique, la crise des ressources et la réduction de la biodiversité dans la stratégie des entreprises : enjeux de la décarbonation, du travail par fortes chaleurs, des catastrophes naturelles, des reconversions de certains métiers vers de nouveaux...

RAPPORT AU TERRITOIRE

Les nouvelles attentes socio-politiques ainsi que la fragilité des chaînes de valeur distendues amènent les entreprises à repenser leur ancrage territorial (attachement au local, ville du quart d'heure).

CONTEXTE GÉOPOLITIQUE

Nécessité d'une prise en compte des enjeux géopolitiques dans la stratégie des entreprises (enjeux de résilience économique et d'image auprès des consommateurs et des collaborateurs).

GESTION RH ET MANAGÉRIALE



STRATÉGIE D'ENTREPRISE

VEILLISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE

L'allongement des carrières professionnelles implique des efforts de maintien en emploi des populations vieillissantes (gestion des compétences, pénibilité, cohabitation intergénérationnelle).

MIGRATIONS

Le développement des migrations climatiques et géopolitiques pourrait répondre aux besoins de secteurs en tension (hôtellerie-restauration, santé), alors que des activités télétravaillables pourraient être davantage délocalisées (informatique, graphisme, relation clients...).

Adapté de ROKOVOKO pour l'INRS.

Ce premier travail prospectif a permis de mettre en lumière plusieurs tendances qui émergent ou se renforcent, et dont les effets pourraient être à terme ambivalents en termes de SST.

Le numérique (logiciels, robots, systèmes d'IA...) vient potentiellement impacter toutes les dimensions du travail (contenu, organisation, relations humaines). Ces outils peuvent autant réduire l'autonomie des travailleurs (renforcement du contrôle) que faciliter le travail et le rendre moins pénible (aide à la décision, à l'analyse, réduction de l'effort physique).

La normalisation du télétravail est autant un facteur d'autonomie dans la gestion des temps et méthodes de travail pour ceux qui en bénéficient qu'un vecteur d'inégalités pour ceux qui ne peuvent y prétendre et d'inquiétudes pour les entreprises en termes d'engagement, d'innovation, de cohésion des collectifs et de contrôle.

Le contrôle des travailleurs s'appuie désormais davantage sur les indicateurs de résultat que sur la surveillance classique : si le travail est toujours prescrit, le travailleur s'organise de plus en plus seul pour l'effectuer, ce qui peut signifier autonomie mais aussi isolement et absence de soutien. Aux attentes de résultats en matière économique s'ajoutent progressivement de nouveaux objectifs RSE qui renforcent le niveau d'exigence et de complexité auquel les travailleurs doivent faire face. En parallèle, le développement de l'évaluation du travail via des outils numériques éloigne de plus en plus la ligne managériale du travail réel des équipes et risque d'être en décalage croissant avec les besoins opérationnels.

Le rôle managérial se complexifie : de plus en plus souvent considéré comme un facilitateur, responsable d'animer le collectif et de maintenir sa cohésion, le manager doit également composer avec la distance physique, tout en étant pris en étau entre les nouvelles exigences des travailleurs et les objectifs fixés par les directions.

L'aspiration au travail indépendant, liée à la liberté que promet ce statut, grandit, mais son développement reste limité du fait de la précarité financière et du manque de protection sociale qui l'accompagnent. L'indépendance n'est donc pas prête de supplanter le salariat. Mais une hybridation des statuts pourrait se dessiner, via une meilleure protection sociale des indépendants et des formes de subordination assouplies pour les salariés. **La pluriactivité** pourrait également se développer en parallèle du déploiement de nouveaux modes de travail (télétravail, semaine de 4 jours, etc.), avec le risque d'entraîner un allongement de la durée et une intensification du rythme de travail.

Les difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés amènent les entreprises à adopter différentes réponses pour y remédier : recourir aux indépendants, se tourner vers une main d'œuvre immigrée, conserver davantage leurs seniors, ou encore proposer une organisation du travail plus flexible et plus attractive

De nouveaux modes de management et de gouvernance, plus participatifs, démocratiques ou respectueux de l'éthique, émergent face à ces évolutions, dans le but affiché de renforcer l'engagement des travailleurs et de retrouver une capacité d'innovation. Ces nouveaux modèles restent cependant minoritaires et leurs conséquences sur la santé des travailleurs sont peu documentées. En sens inverse, d'autres tendances (recours à des outils numériques normatifs, management par les chiffres, *lean* rigide, multiplication des normes, sous-traitance en cascade) conduisent les entreprises à rigidifier leurs modes de gestion, allant ainsi à l'encontre du niveau croissant de qualification des salariés et de leur aspiration à l'autonomie et à la participation.

DEUXIÈME ÉTAPE EN TERRE INCONNUE : LE DESIGN FICTION

Ne sachant vers quelle destination ces tendances paradoxales vont nous conduire, le convoi a décidé de lancer une deuxième étape d'exploration, avec la méthode du *design fiction*.

Le *design fiction* consiste à utiliser les moyens de la fiction (histoires, personnages) et du design (création d'objets ou de documents) au service de l'exploration des futurs possibles. Il favorise les approches créatives et imaginatives, mais aussi immersives. En effet, le recours au *design fiction* permet d'incarner les perspectives de façon plus concrète à travers des personnages et des histoires qui vont au-delà des tendances et des scénarios à l'échelle macro.

En incarnant concrètement grâce au *design fiction* les tendances que nous avons identifiées dans l'étape précédente, il nous a été plus facile de nous projeter dans les différents futurs du travail envisagés : ces « objets » tangibles ont permis d'ouvrir la conversation et le débat, tant avec les spécialistes du monde du travail, les acteurs de la prévention que les étudiants qui ont participé à nos ateliers.

Huit profils d'entreprises fictives et dix *personae*⁴ incarnant les organisations et les travailleurs de 2040 ont ainsi été conçus, en croisant les modalités de pilotage (figure 1), les dynamiques à l'œuvre (figure 2) et les mutations externes (figure 3).

Chaque entreprise et *persona* a fait l'objet d'une fiche sous la forme d'un profil du réseau social professionnel imaginaire que l'on suppose prédominant en 2040 : *Humans@Work*⁵. Un document final associe chacun des huit profils d'entreprise à un ou deux *personae*, complété par un descriptif du fonctionnement de la structure. Cet ensemble de cas a été conçu pour anticiper l'émergence de risques professionnels à partir de tendances déjà existantes, de manière à faire réagir et à construire collectivement un futur du travail plus désirable. Il tend donc naturellement à donner une image préoccupante, voire anxiogène, du futur du travail.

Cet ensemble de cas a été conçu pour anticiper l'émergence de risques professionnels. Il tend donc naturellement à donner une image préoccupante, voire anxiogène, du futur du travail.

Dans le cadre de ce Repère, nous avons choisi de faire figurer le cas d'entreprise⁶ qui a suscité les plus fortes réactions, mais qui condense également une multitude d'enjeux identifiés précédemment (voir figure 4).

4. Personnages fictifs incarnant des travailleurs en 2040.

5. *Humans at Work* : Humains au travail.

6. Les autres cas d'entreprise et *personae* sont à découvrir dans les numéros de la revue de L'INRS, *Références en santé au travail* : <https://www.rst-sante-travail.fr/>

FIGURE 4 - LE TRAVAIL CHEZ FRANCE INCLUSIVE (ENTREPRISE FICTIVE)

🔍

🏠 accueil
💼 emplois
👥 réseau
📰 actualités
✉️ messagerie
❤️ s'engager

Humans@Work

FRANCE INCLUSIVE

Présentation de France Inclusive :

La plateforme « France Inclusive » est une initiative conjointe du Ministère de l'Economie et de l'Activité Productive, et du Ministère de l'Intérieur. La plateforme est une des composantes du dispositif public « Accueil 2040 » dont l'objectif est de permettre l'inclusion économique, sociale et culturelle des travailleuses et travailleurs migrants. Ce dispositif mise sur la formation et l'accompagnement vers l'emploi des personnes concernées.

Sur France Inclusive, les employeurs (entreprises, collectivités, associations et particuliers) peuvent consulter des milliers de profils, et les solliciter pour accomplir des micro-travaux et tâches variées, occasionnelles ou régulières. Le dispositif est organisé pour répondre aux besoins des acteurs économiques et sociaux sur les métiers en tension. Les travailleuses et travailleurs bénéficient d'un parcours d'accompagnement holistique, intégrant logement, enseignement linguistique, sensibilisation civique, et formations qualifiantes.

France Inclusive donne accès à des compétences dans des domaines variés, et notamment la logistique et les transports, la propreté et l'entretien, l'aide à la personne, la saisie et le cliquage (métiers du 'clicking'). www.france-inclusive.gouv.fr

🔍

🏠 accueil
💼 emplois
👥 réseau
📰 actualités
✉️ messagerie
❤️ s'engager

Humans@Work

Zeeshan R.

Jobber polyvalent

Age: 32 ans

Lieu: Nîmes

AVERTISSEMENT
La création de ce profil a été accompagnée à 89,3% par l'intelligence artificielle (l'équipe « Humans@Work »)

A propos de moi :

J'ai quitté la région du Sind au Pakistan en 2036 à cause des très fortes chaleurs. Il y a eu beaucoup d'autres problèmes depuis qu'il fait trop chaud là-bas. Je travaillais dans la culture du riz. Je suis triste d'être parti mais j'aime la France qui est un beau pays où je découvre beaucoup de choses. Il fait parfois chaud ici mais pas comme dans le Sind, alors je n'ai pas trop de problèmes pour travailler dehors. J'aime aussi la famille et faire la cuisine. Je suis en train d'apprendre le français, je peux maintenant avoir une conversation professionnelle sans traducteur automatique instantané. J'ai appris beaucoup de métiers depuis que je suis arrivé ici.

Expérience :

- Depuis 2036 : micro-jobbings pluriactivités : livraison, transport, gardiennage, nettoyage, entretien d'espaces verts, cuisine, clicking.

Source : INRS/Futuribles, Le travail en 2040 (2023).

LE FONCTIONNEMENT DE FRANCE INCLUSIVE

Les travailleurs ont un statut de « travailleurs temporaires migrants ». Parallèlement, des salariés (CDD, CDI, très peu de fonctionnaires) gèrent la plateforme (informaticiens, spécialistes de la programmation et de la Data, RH, ...).

Les travailleurs doivent être très polyvalents pour assurer des micro-jobs de nature diverse. Ils bénéficient d'une montre connectée pour pouvoir prendre connaissance des demandes des employeurs, envoyées par une application spécifique. Les travailleurs ont très peu de visibilité sur leur emploi du temps d'un jour à l'autre (connexion quotidienne avec des missions au jour le jour) et peuvent enchaîner des missions de nuit comme de jour avec quelques balises temporelles (pas plus de 10 heures théoriques de missions par jour). Ils ne peuvent refuser plus de 5 % des missions proposées chaque mois, au risque de perdre leur allocation mensuelle. En cas de récidive, il risque de perdre leur agrément de travailleur migrant et d'être contraint de retourner dans leur pays d'origine. Les déplacements, retards, absences, tâches refusées et raisons invoquées font l'objet d'un suivi statistique mis à jour en temps réel, de même que l'assiduité aux différentes formations. Un système de notation permet d'évaluer la qualité des travaux réalisés. Le suivi de l'état de santé se fait en combinant les réponses à des questionnaires envoyés via la montre et des données collectées par celle-ci.

Parmi les migrants, les seuls collectifs existants sont communautaires. Pas de syndicat au sein de cette plateforme mais un chatbot multilingue permet de répondre aux questions des travailleurs sur leurs droits.

Si le cas France Inclusive a suscité tant de réactions c'est qu'il cristallise des enjeux à la fois polémiques et anxieux en matière de modalités de pilotage et de SST, mais aussi plus globalement en matière sociétale.

Si le cas France Inclusive a suscité tant de réactions c'est qu'il cristallise des enjeux à la fois polémiques et anxieux en matière de modalités de pilotage et de SST, mais aussi plus globalement en matière sociétale.

Cette structure s'inscrit, en effet, dans le courant des plateformes de la *gig economy* qui propose le modèle organisationnel le plus extrême en termes de contrôle des travailleurs (voir figure 1). Elle renvoie également à la question migratoire (voir figure 3), soutenue ici par plusieurs facteurs de nature très différente mais convergents : d'un côté, la crise climatique (comme l'illustre bien le cas de Zeeshan) et le contexte géopolitique (qui affecte très certainement d'autres travailleurs de cette plateforme) poussent certaines populations vers l'Europe ; de l'autre, les difficultés de recrutement sur les métiers en tension incitent les entreprises à se tourner vers ce type de main d'œuvre.

Ce cas illustre en outre une multitude de dynamiques négatives, actuellement en germe et appelées à se renforcer (voir figure 2) : le développement de la pluriactivité précaire qui s'accompagne d'une densification des horaires et d'une intensification du travail ; la dislocation des frontières entre vie privée et vie professionnelle à travers cette « prise en charge holistique » qui rend le travailleur migrant entièrement dépendant de la plateforme pour tous les aspects de sa vie. Mais ce cas illustre surtout les effets les plus dystopiques du développement des outils numériques en milieu professionnel, qui sont

ici exclusivement mis au service du contrôle des travailleurs. Ce cas extrême de management algorithmique conduit non seulement à une disparition pure et simple des managers mais également du dialogue professionnel et social (ce dernier se résumant à un échange de questions-réponses avec un chatbot). Il entraîne des formes d'évaluation des activités de travail comme de la santé des travailleurs totalement déconnectées du travail réel. Aucune considération n'est accordée aux conditions de travail de ces migrants, pas plus qu'à leurs qualifications réelles ou aspirations professionnelles. Ne reste plus que l'interface technique qui agrège l'offre et la demande.

DESTINATION FINALE : PRÉVENIR LES RISQUES DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Après plusieurs mois de voyage, nous atteignons enfin les rives de notre destination : être en mesure d'envisager les risques professionnels potentiellement prégnants en 2040, pour mieux prévenir leur développement dès aujourd'hui ! Voici les principaux risques identifiés par les experts de la SST⁷, tels qu'ils ressortent des discussions autour des profils d'entreprise et des *personae*.

La flexibilisation de la main d'œuvre déjà à l'œuvre depuis de nombreuses années (sous-traitance, intérim, contrats courts, auto-entreprise) risque de s'intensifier face aux fluctuations rapides de la demande et des évolutions conjoncturelles. Cette tendance pourrait conduire au développement d'entreprises unipersonnelles où chaque travailleur devient une unité économique à laquelle peuvent être confiées des tâches plus ou moins complexes pour des durées plus ou moins longues, avec à la clé plusieurs conséquences délétères en matière de prévention des risques. Dans un contexte où les travailleurs changent tout le temps, travaillent à distance, développent une multi-activité, connaissent une

7. Chercheurs, ingénieurs-conseils, juriste, médecin du travail, inspecteur du travail, etc. issus de 14 institutions : INRS, ANACT, CNAM, etc.

carrière fractionnée ou relèvent de statuts différents, une culture de la prévention des risques en matière de santé semble difficile à construire. Cette fragmentation du travail entre de multiples entités risque en effet d'affaiblir les collectifs, de complexifier le suivi par les acteurs de la prévention et de diluer les responsabilités en matière de SST.

Cette fragmentation du travail entre de multiples entités risque d'affaiblir les collectifs, de complexifier le suivi par les acteurs de la prévention et de diluer les responsabilités en matière de SST.

Le recours accru aux technologies numériques, lui aussi tendanciel, nourrit le développement d'un management algorithmique qui pourrait renforcer l'encadrement prescriptif et le contrôle des travailleurs, tout en se substituant progressivement à l'encadrement intermédiaire. Cette tendance risque de renforcer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel et pose de nombreuses questions éthiques (accès aux données, respect de la vie privée).

Cette numérisation accélérée impacte également le développement des compétences. Avec l'automatisation et l'intelligence artificielle, certaines tâches répétitives ou exigeantes, autant sur le plan physique qu'intellectuel, sont transférées aux machines. En contrepartie, les travailleurs doivent développer de nouvelles aptitudes : capacité d'adaptation, facilité d'apprentissage, flexibilité et polyvalence, alignement avec la mission d'entreprise et son mode de management. Dans ce contexte, les compétences métiers (qui intègrent les savoir-faire de prudence) risquent d'être dévalorisées au profit de notions plus subjectives (*soft skills* / savoir-être) qui pourraient accroître les exigences émotionnelles

au travail (notamment le sur-engagement). La recherche de profils disposant d'un même système de valeurs et de comportements socio-culturels communs pourrait également accentuer l'homogénéisation de certains milieux de travail et conduire à la discrimination de travailleurs ne disposant pas des mêmes codes sociaux malgré un bon niveau de compétences.

Les nouvelles préoccupations des entreprises (RSE, sociétés à mission) et les nouveaux modes d'organisation (lieux et horaires de travail flexibles), guidés par de bonnes intentions, peuvent générer de nouveaux risques : l'accent mis sur l'environnement, l'inclusivité, le *care*, peut conduire à porter une moindre attention aux conditions de travail réelles, avec des conséquences néfastes sur la santé des travailleurs qui iraient à l'encontre de l'objectif recherché.

Ces effets risquent de devenir difficiles à mesurer en raison des **systèmes d'évaluation** propres aux nouvelles modalités de pilotage : évaluations quantitatives centrées sur le résultat, fondées sur la collecte de données à distance, notations par les clients, usagers, collègues, au détriment d'une approche plus qualitative et compréhensive. Ce type de notation nous éloigne toujours davantage du travail réel et vécu par les personnes. Par ailleurs, les organisations pourraient avoir de plus en plus de difficultés à aligner leurs pratiques sur leur discours, alimentant les dissonances cognitives porteuses de risques psychosociaux.

L'accent mis sur l'environnement, l'inclusivité, le care, peut conduire à porter une moindre attention aux conditions de travail réelles, avec des conséquences néfastes sur la santé des travailleurs.

CONCLUSION

Le futur du travail ne peut se construire sans envisager de concert le futur des risques professionnels. Si certains des leviers à activer sont d'ordre législatif (clarifier les responsabilités des différents acteurs en matière de SST, étendre et harmoniser les régimes d'assurance et de suivi à tous les travailleurs), beaucoup d'autres sont à la main des entreprises. La prise en compte du travail réel et du point de vue des travailleurs se révèle en effet déterminante pour prévenir les risques en matière de SST. En ce sens, la place et le rôle du dialogue social et professionnel dans la définition des modalités de pilotage doivent être renforcés dès aujourd'hui pour améliorer les conditions de travail de demain.

La prise en compte du travail réel et du point de vue des travailleurs se révèle déterminante pour prévenir les risques en matière de SST.

LES MÉCÈNES DE
LA CHAIRE FIT²



GROUPE RENAULT

KÉA



POUR EN SAVOIR +

Lire le rapport intégral.

Regarder les replays de la présentation du rapport.

CONTACT

CHAIRE FIT²

**Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines ParisTech**

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
<https://www.chairefit2.org/>

**CHAIRE
FIT²**

**FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL**

MINES PARIS - PSL