



AUVERGNE - RHÔNE-ALPES  
CONDITIONS DE TRAVAIL  
ET INNOVATION SOCIALE

# Les nouvelles formes du travail, risques et opportunités

31 Mai 2018  
Chantal Prina



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
AUVERGNE-  
RHÔNE-ALPES



Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

# Aract Auvergne Rhône-Alpes et le réseau Anact

## Le réseau Anact

- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail :
- EPA tripartite, 80 personnes, siège à Lyon
- Le réseau des Aracts → 1 Aract par région → 200 salariés

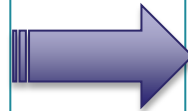
## Aract Auvergne Rhône Alpes

- Association paritaire, gérée par un conseil d'administration composé de représentants régionaux des syndicats de salariés et des syndicats patronaux,
- Une équipe pluridisciplinaire
- 28 personnes dont 19 chargés de mission

# Aract Auvergne Rhône-Alpes et le réseau Anact

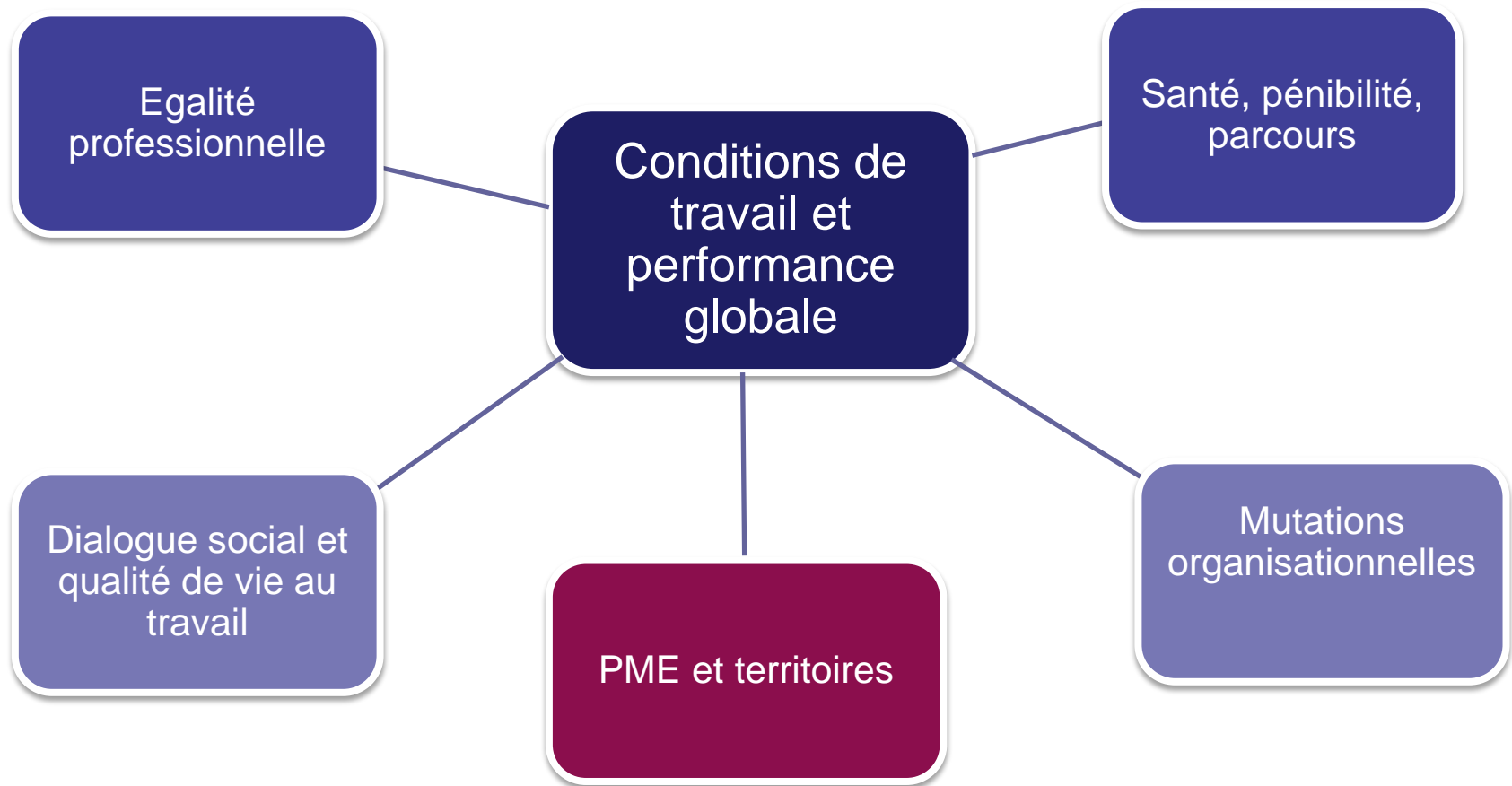
A partir :

- d'axes de travail négociés entre les partenaires sociaux (ANACT) et le ministère du travail
- de sujets formulés par nos administrateurs (les partenaires sociaux en région)



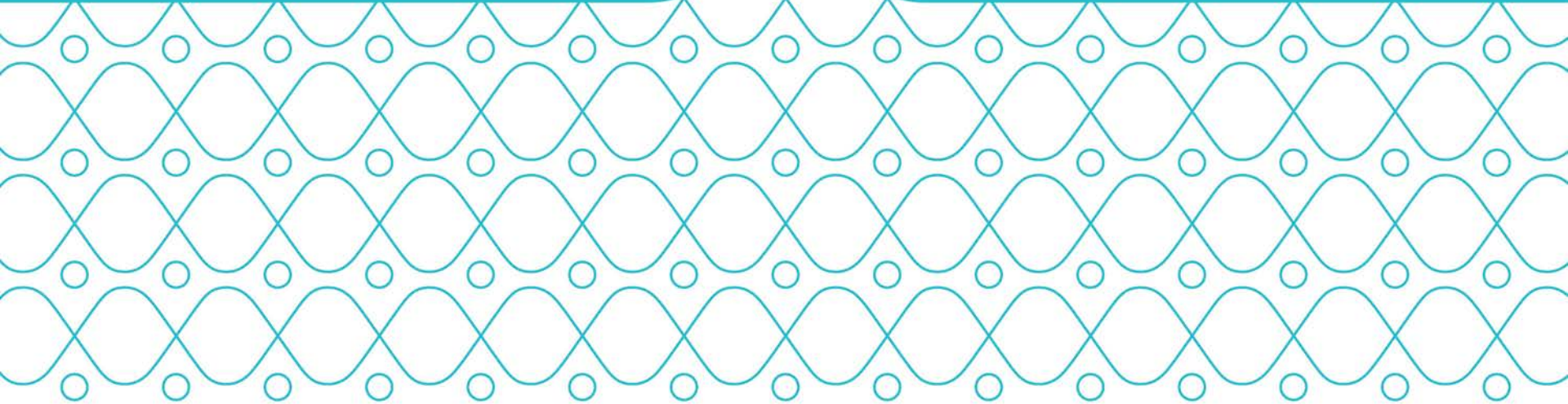
1. **Expérimenter** avec les différentes parties prenantes de l'entreprise pour accompagner le changement
2. **Formaliser, diffuser et transférer** des outils et des méthodes,
3. Apporter aux pouvoirs publics **une expertise sur le travail et les conditions de travail et d'emploi.**

# Champs d'expertise



1

Les évolutions de  
l'emploi et du travail



# Mutations, travail, emploi

Au cours des quarante dernières années, le contexte économique et social a modifié la structure de l'emploi en France et les formes d'emploi et de travail atypiques se sont multipliées :

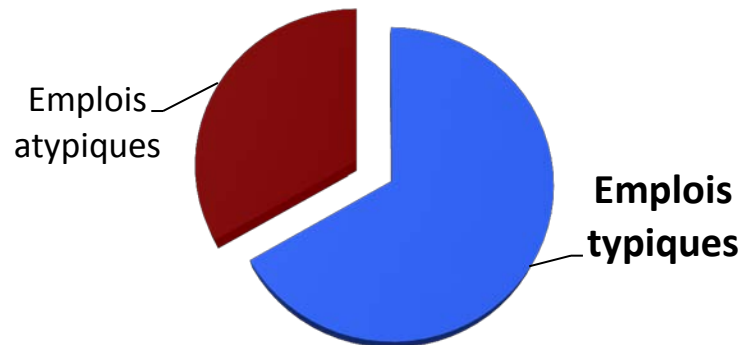
- Avec les **mutations technologiques** : travail mobile, télétravail, plateformes d'économie collaboratives, réseaux sociaux...
- Avec les **nouvelles organisations du travail** : entreprises en réseau, sous-traitance, travail mutualisé...
- Avec les **évolutions économiques et sociétales** :
  - Tertiarisation de l'économie, féminisation de l'emploi....
  - Evolution des aspirations des personnes à davantage d'indépendance professionnelle et à une meilleure articulation vie privée-vie professionnelle,
  - Besoin de revenus complémentaires, immédiats
  - Economie du partage : partage des compétences, des employeurs, des temps, des outils de travail...

# Le CDI, une norme questionnée (1/2)

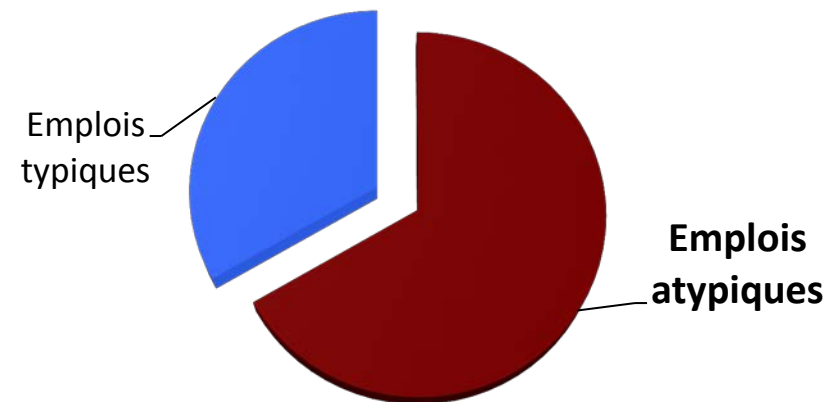
Emploi typique\* =

CDI, à temps plein, pour un seul employeur et exercé dans ses locaux

Le CDI reste la forme normale et générale de la relation de travail\* (77% de l'emploi total\*\*)



...mais ne représente que 20 à 25% des embauches\*\*

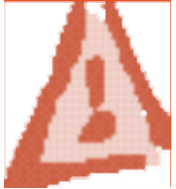


\* Code du Travail article L. 1221-2 du Code du travail; Réaffirmé comme « la forme normale et générale de la relation de travail » par la loi de juin 2008

Emploi atypique = CDD, Intérim, Apprentissage, Non-salariés

• \*\* Source COE ( Conseil d'Orientation pour l'Emploi ) : le CDI = 87% de l'emploi salarié concurrentiel

# Le CDI, une norme questionnée (2/2)



## Un CDI n'est pas forcément pérenne...

36% des CDI rompus en 2012 ont duré moins d'un an, 50% moins de 2 ans et 59,3% moins de 3 ans\*\*

- 38% dans le tertiaire, 33% dans la construction, 23% dans l'industrie
- Surtout pour les jeunes et les moins qualifiés (46 et 52% de CDI rompus la 1<sup>ère</sup> année)

De plus le taux de transition du travail à temps partiel vers le travail à temps plein est assez faible en France (inférieur à 10 %)



# L'invasion du numérique

*Des prévisions et des chiffres très discutés, (emplois détruits, créés...)*

2 certitudes basées sur des constats multiples :

**1/ Le numérique est un accélérateur des mutations de l'emploi**

à un rythme très supérieur à celui de la robotisation de l'industrie,

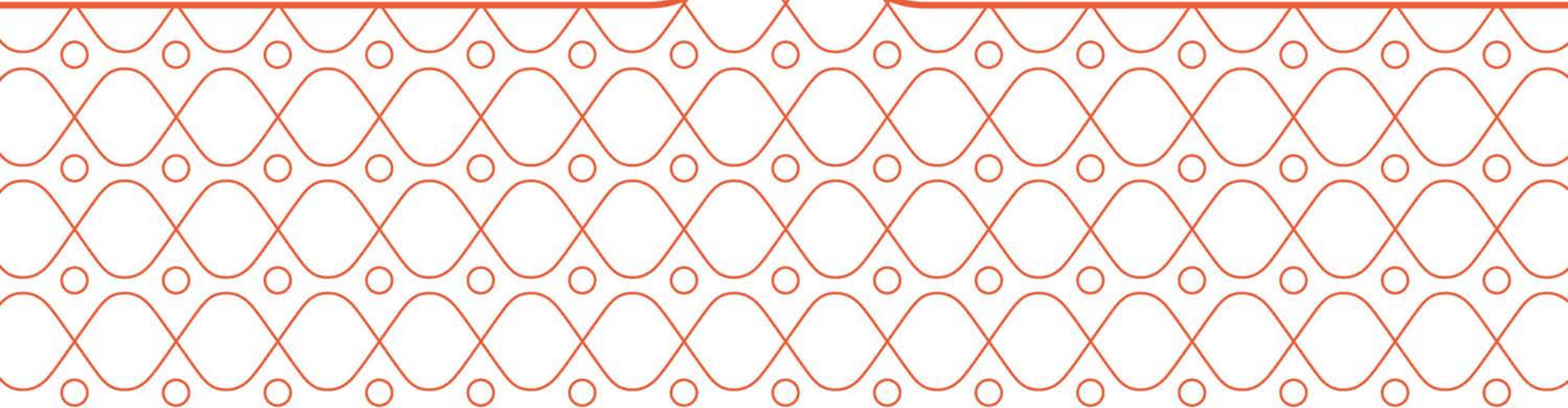
**2/ Ses corollaires, la pression de l'immédiateté et la culture de**

**l'agilité** viennent radicalement bousculer :

- Les conditions de réalisation du travail, avec notamment la multiplication des outils (informatiques, objets connectés, outils collaboratifs de partage, de stockage...)
- Les collectifs de travail et les pratiques collaboratives,
- Les postures et les pratiques managériales,
- Les critères et modalités d'atteinte de la performance,
- Les frontières vie privée-vie professionnelle.

# 2

Les « nouvelles »  
formes de travail et  
d'emploi



# Le périmètre des formes « nouvelles », atypiques, particulières...(1/2)

Des formes d'emploi hors « norme », multiples, qui font varier et souvent se cumuler, 4 dimensions :

Lieu

Temps

Durée

Statut/contrat

- Les formes les plus connues (temps partiel, CDD, intérim, apprentissage et contrats aidés) sont observées, mesurées,
  - Pour les autres, marginales même si considérées comme des « innovations sociales, les observations restent très qualitatives.
- **toutes ces formes ont des impacts sur la sécurisation des parcours, la pérennité et la qualité de l'emploi, mais aussi sur la santé et la pénibilité**

# Le périmètre des formes « nouvelles », atypiques, particulières...(2/2)

## Avant d'aller plus loin, à votre avis ?

- 50% des CDD durent plus d'1 mois



- En France, il y a plus de 2M de pluri-actifs



- En France il y a 2 millions de salariés en temps partiel



- 10% des temps partiels sont subis



- CDD + Intérim = 90% des embauches



- L'intérim représente 2 à 3% de l'emploi salarié en France



# Une pluralité difficile à quantifier

## Travail temporaire

- CDD, CDDU
- Intérim
- Travail saisonnier
- Management de transition

## Travail entrepreneurial

- Autoentrepreneurs
- Indépendants
- Portage salarial
- Coopératives d'Activités et d'Emploi
- Plateformes

## Travail en temps partiel

- Travail partiel
- Pluriactivité
- Travail à temps partagé

4 dimensions qui varient...

Lieu  
Temps  
Durée  
Statut

...et parfois se cumulent

## Travail mutualisé

- Mise à disposition
- Prêt de personnel
- Travail à temps partagé
- Pluriactivité

## Travail / formation

- Stages
- Apprentissage

## Travail « autrement »

- Télétravail
- Horaires décalés
- Co-working

# Populations et secteurs (1/2)

## Populations

- 50% des salariés âgés de 15 à 24 ans (contre 6,2% des plus de 50 ans)\*
  - 30% des salariés ouvriers non qualifiés (contre 5,7% pour les cadres)
  - 13% des femmes salariées (contre 11% des hommes)\*
  - 4 emplois à temps partiel / 5 sont occupés par des femmes
- } en emploi temporaire
- Globalement, le sous emploi\*\* touche 9,5% des femmes, 12% des moins de 25 ans, et 15% des ouvriers et employés non qualifiés.
  - Les jeunes sont particulièrement ouverts au travail indépendant\*\*\* : 73% plutôt favorables aux plateformes de services, 78% favorables à la multi-activité

\* Insee – Enquête Emploi 2012, calcul Dares.

\*\* Emplois temporaires = CDD (dont contrats aidés en CDD) + intérim + apprentissage

\*\*\* Sous emploi au sens de l'insee : personne à temps partiel souhaitant travailler davantage et disponibles pour le faire + personnes en période de chômage technique ou partiel.

\*\*\* enquête Lab'Ho – Groupe Adecco 2016

# Populations et secteurs (2/2)

- Les services ont 2 fois plus recours aux CDD que l'industrie qui utilise plus l'intérim. **En 2014, l'industrie représente 44% de l'emploi intérimaire\***(dont construction 19%), l'agriculture 1%.
- **Plasturgie** : 14% intérim, 45% offres CDI \*\*
- **Hôtellerie-restauration** : 20% des salariés en travail temporaire
- **Propreté** : 81% de CDI, 74 % de temps partiels, 9% des recrutements en CDI
- **Transports – Logistique** : 62% des embauches en CDI, 36% temps partiel dans transport de voyageurs
- **SAP\*\*\*** : 90% de femmes, 20% de salariés multi-actifs hors secteur, durée moyenne 15h/sem,
- **BTP\*\*\*\*** : 76,9 % de CDI, 13,6 % de contrats d'apprentissage, 5,4 % de CDD, intérimaires et saisonniers.

\* DARES 2014

\*\* Source Pôle Emploi

\*\*\* Insee 2008

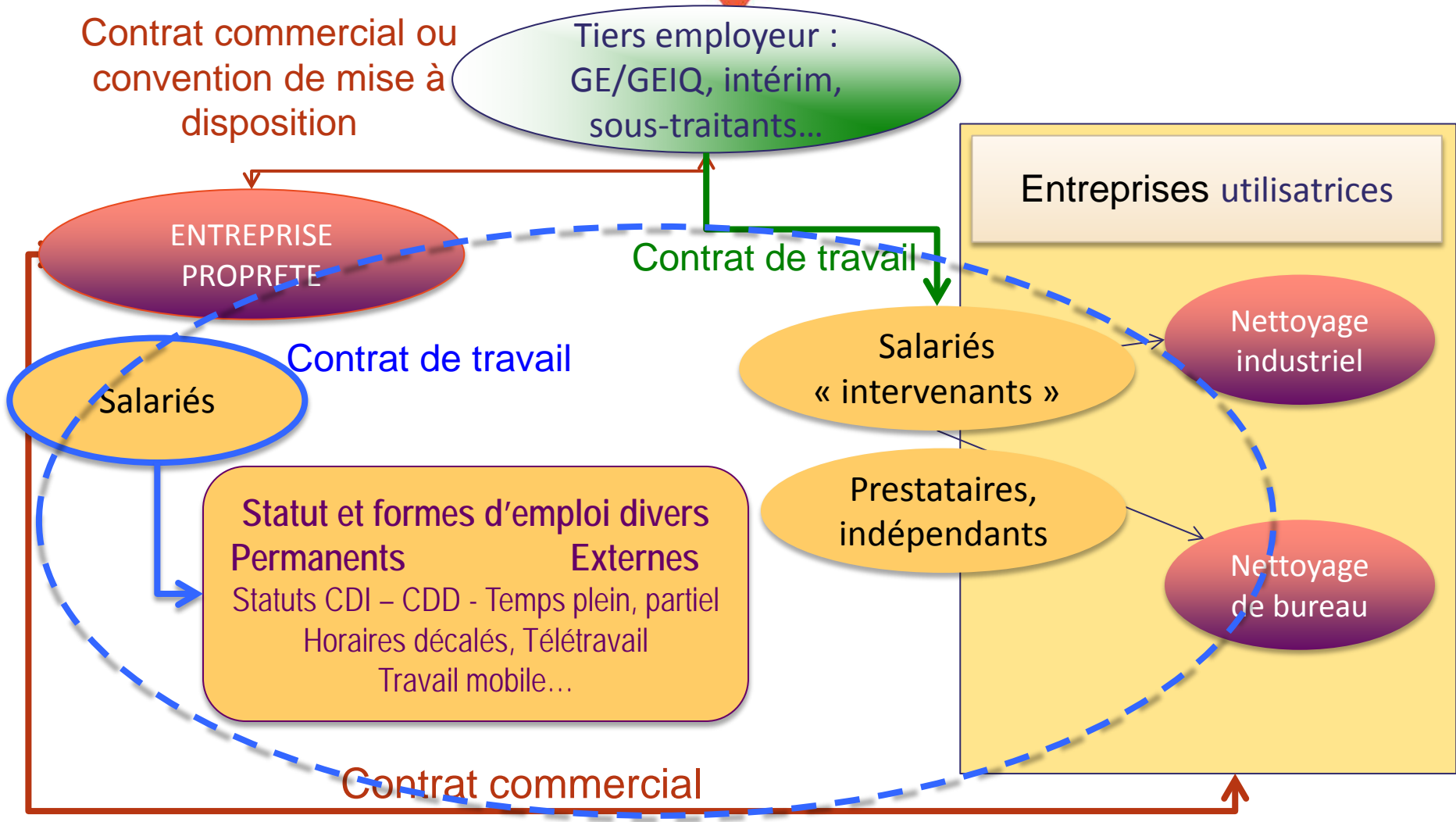
\*\*\*\* Action BTP – Centrale d'Emploi – Enquête entreprises - Janvier 2017

# J'ai 25 ans...

- Une formation Master 2 en alternance, avec un contrat d'apprentissage pendant 2 ans,
- Des petits boulots pour financer le quotidien et les études : gardes d'enfants, intérim administratif et accueil, CDD pour surcroît d'activité en manutention...
- Et enfin 1<sup>er</sup> contrat en entreprise, mais en CDD à temps partiel..
  - J'ai un chef qui n'est pas souvent là, en déplacement, ou en travail à domicile,
  - Certains de mes collègues sont aussi à distance, ou en horaires décalés...,
  - Bref je ne les vois pas souvent et les temps de réunion d'équipe sont toujours le lundi, bien sûr je ne travaille pas le lundi...,
  - Sans compter que je fais des choses pas toujours prévues dans mon contrat, pour lesquelles je suis formée vite fait ou toute seule...C'est un peu stressant de ne pas être sûr de bien faire,
  - Normalement j'ai un point avec mon chef dans une semaine...J'aimerais bien passer à temps plein, financièrement c'est serré, je suis obligé de travailler les WE dans un fastfood, et puis aussi pouvoir négocier mes horaires...

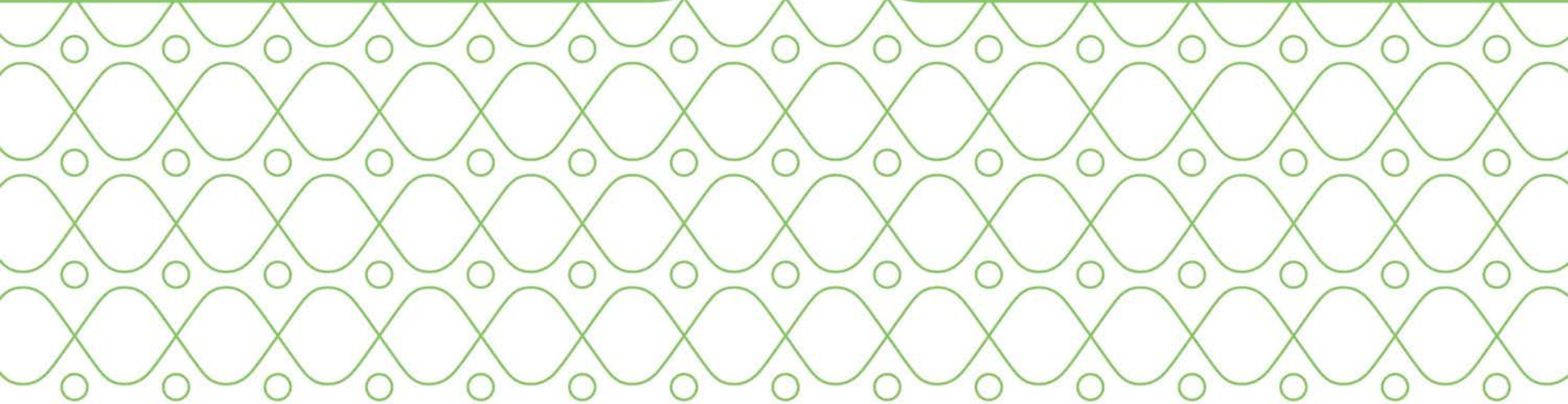


# Manager le travail, un métier à risque



3

Risques et  
opportunités



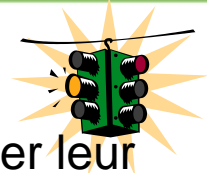
# Les impacts des nouvelles formes de travail (1/2)



# Les impacts des nouvelles formes de travail (2/2)



- Multiplication des passages d'un statut d'emploi/activité à un autre et augmentation du travail indépendant : opportunités de revenus complémentaires, réponse aux besoins d'autonomie
- Accélération des évolutions numériques : individualisation des équipements, travail à distance en autonomie, nouvelles coopérations avec les réseaux sociaux
- Multiplication des lieux de travail : gestion des mobilités, équilibre vie privée/vie professionnelle
- Multiplication des formes d'emploi, opportunité de flexibilité et de complément d'emploi



- Difficulté pour les actifs à gérer leur parcours, à se former et à bénéficier d'une continuité des droits, déficit de formation et risques santé-sécurité
- Besoin d'acquérir / mettre à jour les compétences, frontière poreuse entre vie privée et vie professionnelle, risque d'hyper-surveillance, perte de contact humain
- Délitement des collectifs de travail et difficultés pour le management à distance,
- Contrainte pour le management d'équipes « mixtes » et obligation de pratiques RH ajustées.

# Zoom sur le travail intérimaire

- **Côté activité entreprise** : flexibilité, variable d'ajustement très réversible, rapidité de recours), gestion des ressources humaines facilitée (pas de contrat de travail à gérer, pas de recrutement),
  
- **Côté conditions de travail** :
  - 34,9 accidents du travail > 1 jour au cours d'une période de 12 mois (par million d'heures travaillées) contre 22,9 pour les salariés en CDI,
  - Dans certains secteurs, comme celui de la métallurgie, le taux de fréquence est plus de deux fois supérieur dans l'intérim (42,8 contre 20,1),
  - En le taux de fréquence des accidents du travail des intérimaires est 46,5 pour 1000 salariés, contre 33,4,
  - Des tensions dans les relations entre permanents et intérimaires,
  - Un management en difficulté, devant gérer un taux élevé de rotation du personnel, des pertes de compétences, des conflits,
  - Une mobilisation récurrente de moyens et de relais formation.

# Etude Aract-Ireps sur le suivi santé des travailleurs intérimaires (1/2)

**L'intérimaire, sa santé et son employabilité : un dilemme pour tous**  
→ des enjeux d'acteurs différents mais une préoccupation commune autour de la santé au travail

## Agence de TT

- Des enjeux d'activité, de production et de rentabilité
- Des enjeux d'emploi
- Des enjeux de connaissance et d'échanges d'infos autour des risques métiers/missions

## Entreprise Utilisatrice



## Acteurs santé

- Des enjeux médico-sociaux : prise en charge et suivi santé, connaissance métiers/secteur/situations
- Des enjeux internes : efficacité, coordination, fonctionnement, évolution métiers,
- Des enjeux externes : partenariats, coordination, communication...

## Salarié.e

- Emploi – conditions d'emploi – employabilité – évolution
- Santé et conditions de travail
- Articulation vie personnelle-Vie professionnelle

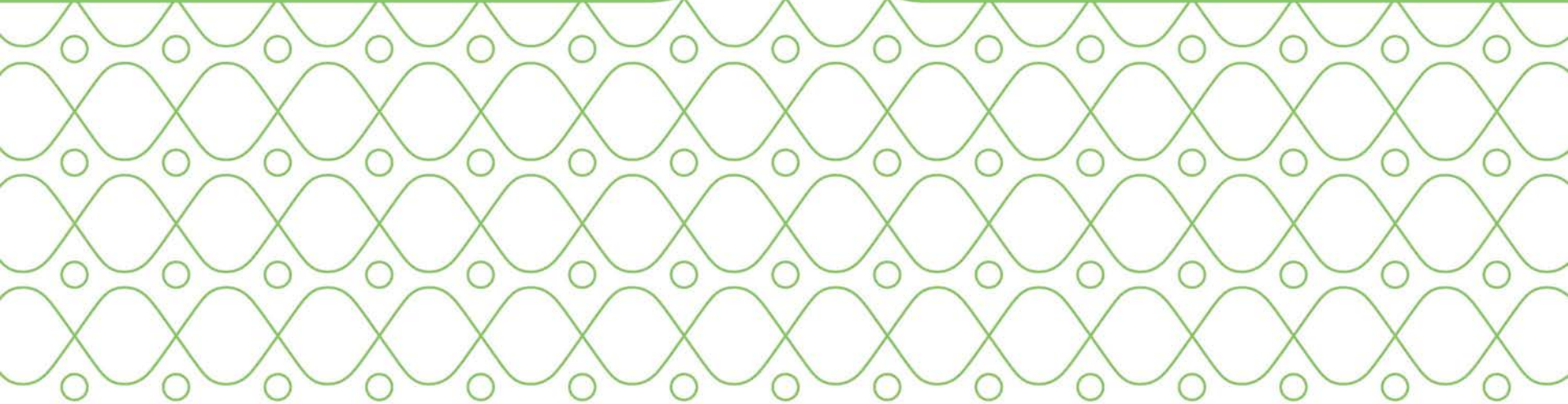
# Etude Aract-Ireps sur le suivi santé des travailleurs intérimaires (2/2)

- **Côté Services de Santé au Travail,**
  - le suivi des intérimaires est passé d'une analyse du risque à une analyse du milieu de travail : de la prévention tertiaire à primaire
  - Le risque santé est souvent « confronté » au risque emploi
  
- **Côté entreprises utilisatrices**
  - Evolution marquée de la prise en compte des préoccupations santé-sécurité : information sur les risques professionnels, formation-intégration des travailleurs précaires, EPI...
  - Mais la santé est toujours regardée / niveau de risque reconnu dans le métier
  - Les conditions d'emploi ne sont pas forcément considérées comme un déterminant santé-sécurité
  - La taille de l'entreprise et/ou la présence d'un CHSCT joue un rôle déterminant



4

Les actions possibles





# Prévenir les risques liés aux nouvelles formes de travail (1/3)

La majorité des principes généraux de prévention semblent décalés par rapport aux conditions d'emploi « atypiques » (qui échappent au cadre réglementaire et assurantiel incitant à la prévention \*)

**Côté entreprises**, la prévention des risques en lien avec ces formes passe par :

- La prise en compte des impacts de ces formes,
- Une anticipation qui permette des pratiques RH moins court-termistes,
- Des espaces de travail pour renforcer le collectif, partager les situations de travail réel,
- De nouvelles pratiques managériales : au delà du management de l'activité, réguler le travail réel avec les salariés (charge, répartition, priorisation...)
- L'anticipation du travail futur avec les salariés pour intégrer le numérique et rester agile.

\* INRS et plateformisation

# Prévenir les risques liés aux nouvelles formes de travail (2/3)

- **Côté acteurs santé**, au delà des risques métier, prendre en compte les risques en lien avec le statut d'emploi : changements de poste, d'horaires, d'environnement de travail, de temps et mode de transports, difficultés de logement, d'accès aux prêts...\*
  - **Côté territoires**, renforcer l'approche partenariale (Entreprises de Travail Temporaire, acteurs institutionnels, services de santé...) pour mieux agir /la santé de ces travailleurs
- En lien avec des problématiques spécifiques au statut d'emploi précaire : logement, transport, protection sociale, vie sociale et culturelle

\* Etude Aract-Ireps-SST 74 et 38

# Prévenir les risques liés aux nouvelles formes de travail (3/3)

## Des enjeux pour les managers :

### ➤ Se former à leur nouveau rôle :

- Animer des communautés, maîtriser les réseaux sociaux

⇒ Hier, détention de l'information

⇒ Demain, capacité à faire naître le consensus

- Intégrer dans les pratiques managériales la vitesse des échanges
- Cadrer l'autonomie plutôt que déléguer
- Accompagner des transformations

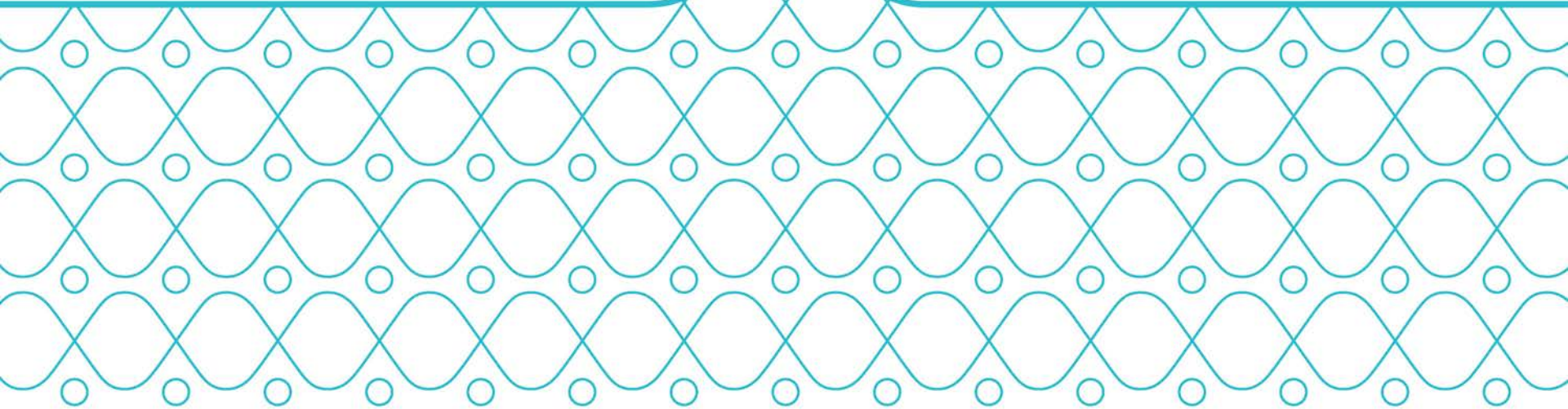
### ➤ Trouver le bon équilibre entre management hiérarchique classique, management transversal, management fonctionnel, management de proximité et management à distance,

### ➤ S'adapter à l'animation d'équipes « mixtes », et à la diversité croissante de ressources internes et externes.



5

Aract Auvergne  
Rhône-Alpes



# Pour en savoir plus

- [www.aract.auvergnerrhonealpes](http://www.aract.auvergnerrhonealpes) (*documents téléchargeables*)
- [www.anact.fr](http://www.anact.fr) (*documents téléchargeables*)
- [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)
- [www.coe.gouv.fr](http://www.coe.gouv.fr)
- Sondage ANACT – TNS Sofres 2016 « Mieux travailler à l'heure du numérique »
- Rapport Bruno Mettling « Transformation numérique et vie au travail » - Septembre 2015
- Roland Berger Strategy Consultants « Les classes moyennes face à la transformation digitale. Comment anticiper ? Comment accompagner ? »