

LA QUATRIEME REVOLUTION INDUSTRIELLE ET L'INNOVATION SOCIALE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Introduction

L'évolution de la nature du travail, la main-d'œuvre et le lieu de travail rendent l'innovation sociale et l'autonomie des personnes de plus en plus importantes pour la réglementation et la gouvernance futures en matière de sécurité et de santé au travail (SST). Dès lors, il faudra se concentrer davantage non plus sur le contrôle des organisations, mais sur le soutien à apporter aux personnes qui évoluent dans un environnement de travail de plus en plus complexe, et ce pendant une vie professionnelle plus longue. Les grandes tendances, telles que le développement, l'accélération et la complexité technologiques, les réseaux, la société, la mondialisation, la commercialisation et la croissance économique, sont à l'origine de la quatrième révolution industrielle, qui transforme rapidement le travail, les lieux de travail et les conditions dans lesquelles l'innovation sociale s'accomplira.

La vague d'automatisation actuelle – entre autres, l'omniprésence de l'internet mobile à haut débit, les systèmes d'autoapprentissage, l'analyse de données, les technologies de registres distribués (soit la technologie à laquelle on doit le bitcoin et la chaîne de blocs), la robotique, l'automatisation des tâches répétitives ainsi que la réalité augmentée et virtuelle – rend automatique le fonctionnement des tâches routinières liées à la connaissance et annonce la transition vers la société innovante. Cette société se caractérise par la mise à disposition de main-d'œuvre pour des travaux nécessitant de l'innovation, de la créativité, des recherches, du développement et d'autres tâches similaires qui ne peuvent pas encore être facilement automatisées ou transposées en formules (CIFS, 2017b). La quatrième révolution industrielle et l'émergence de la société innovante réduisent la durée de vie des entreprises et entraînent l'apparition de nouvelles formes organisationnelles et de leadership. Ces changements exerceront une pression croissante, d'une part, sur la population, pour qu'elle adapte ses compétences et se perfectionne continuellement et, d'autre part, sur les employeurs, pour qu'ils repensent et favorisent la motivation, l'engagement et le bien-être de leurs salariés.

Ces évolutions auront des répercussions sur le lieu de travail et sur l'innovation sociale et, donc, sur les risques liés à la sécurité et à la santé au travail (SST). Selon l'étude de l'EU-OSHA (2012), les risques en matière de SST comprennent les risques ergonomiques croissants dus à l'augmentation du travail effectué en ligne en dehors des environnements de bureau, les risques associés aux nouvelles interfaces «personne-machine», les risques liés à la cybersécurité dus à l'interconnexion croissante des éléments et des personnes et le nombre croissant de travailleurs considérés comme indépendants (EU-OSHA, 2018). Selon une étude de Frank Pot et al. (2012): «L'innovation "sociale" dans le cadre du [lieu de travail] désigne les innovations non techniques et met l'accent sur des emplois de bonne qualité et la participation des salariés [...]. L'innovation sociale suppose que les personnes dans le besoin prennent l'initiative de résoudre les problèmes sociaux [...]. La participation par le travail permet la participation à la société. Cette participation est née du processus de l'innovation ascendante» (Pot, 2012; Oeij, 2017). Ces questions sont de plus en plus préoccupantes pour la sécurité et la santé au travail, comme le souligne la dernière étude de l'EU-OSHA, *Prospective sur les risques nouveaux et émergents en matière de sécurité et de santé au travail liés à la numérisation d'ici à 2025* (EU-OSHA, 2018).

Diminution de la durée de vie des entreprises et nouvelles formes organisationnelles

Le développement technologique provoque une accélération de l'évolution d'un travail de plus en plus distribué. Les entreprises combinent ces changements avec d'autres technologies afin de créer de nouveaux modèles d'entreprise, de mettre au point de nouvelles stratégies en matière de déploiement technologique et de transformer la création de valeur, à mesure qu'elles exploitent la technologie pour gagner en efficacité et en adaptabilité ainsi que pour s'infiltrer sur de nouveaux

marchés et se livrer à la concurrence pour attirer des consommateurs et des travailleurs toujours plus compétents sur le plan numérique (Forum économique mondial, 2018). Parallèlement, les entreprises repensent également leurs stratégies en matière de ressources humaines (et se tournent de plus en plus vers l'externalisation, la délocalisation et les nouveaux modèles de partenariat) et déploient des solutions centrées sur des plateformes (CIFS & ISS, 2012). La nature de la concurrence s'en trouve également changée. Les risques importants en matière de SST liés à l'augmentation du travail en ligne incluent le fait que les travailleurs en ligne ont tendance à travailler seuls. Cette tendance accroît le nombre de risques préexistants et nouveaux en matière de SST, tant physiques que psychosociaux, notamment la fatigue visuelle et les troubles musculo-squelettiques, ainsi que les risques d'isolement, de stress, de surcharge d'informations, d'épuisement professionnel, de cyberintimidation et d'insécurité en raison de l'incertitude en matière de rémunération et de limites vie professionnelle-vie privée de plus en plus floues (EU-OSHA, 2017).

Pour faire face à ces changements, les organisations se tournent vers la résilience, ont davantage recours aux pratiques professionnelles non routinières, aux processus d'anticipation, à la flexibilité, à la souplesse et à la modularité organisationnelle et transfèrent plus de coûts fixes vers les coûts variables. Par exemple, les organisations font davantage appel à des consultants et à des travailleurs sous contrat plutôt qu'à des employés permanents, externalisent des tâches non essentielles et louent des infrastructures plutôt que d'en être propriétaires (CIFS, 2016a). Cette évolution doit encore faire l'objet d'une évaluation, d'une réglementation et d'une intervention ultérieures dans le cadre de la santé au travail, car les syndicats et la réglementation en matière de SST ne protègent généralement pas les travailleurs indépendants et les travailleurs occasionnels. En effet, la législation de base en matière de SST concerne les salariés et les employeurs, et ne couvre pas ou ne peut pas couvrir ces autres travailleurs à moins que des réformes ne soient appliquées (EU-OSHA, 2018).

Les gouvernements, les syndicats et les organisations travaillant dans le domaine de la SST devront mieux aider les personnes au cours de cette transition en se concentrant sur le renforcement des compétences et la requalification pour que ces personnes adoptent les technologies et s'y adaptent, mais également pour qu'elles apprennent à s'en servir (utilisation de nouveaux dispositifs et interaction avec les robots IA, par exemple) tout en collaborant avec d'autres personnes. Le Forum économique mondial estime que: «d'ici 2022, pas moins de 54 % de l'ensemble des salariés auront besoin d'un solide renforcement des compétences et d'une requalification importante. Environ 35 % d'entre eux devraient avoir besoin d'une formation supplémentaire de maximum six mois, 9 % d'entre eux auront besoin d'une formation «reskilling» de six à douze mois, et 10 %, d'une formation professionnelle supplémentaire de plus d'un an» (Forum économique mondial, 2018). Cette tâche sera difficile en raison du rythme soutenu de ces évolutions, qui peut exiger un renforcement continu des compétences (Banque mondiale, 2018), et parce que les programmes de requalification professionnelle parrainés par les pouvoirs publics sont souvent inefficaces, soit parce qu'ils ne donnent pas les résultats escomptés (Selingo, 2018), soit parce qu'ils ne ciblent pas les personnes qui en ont le plus besoin (Kinder, 2018).

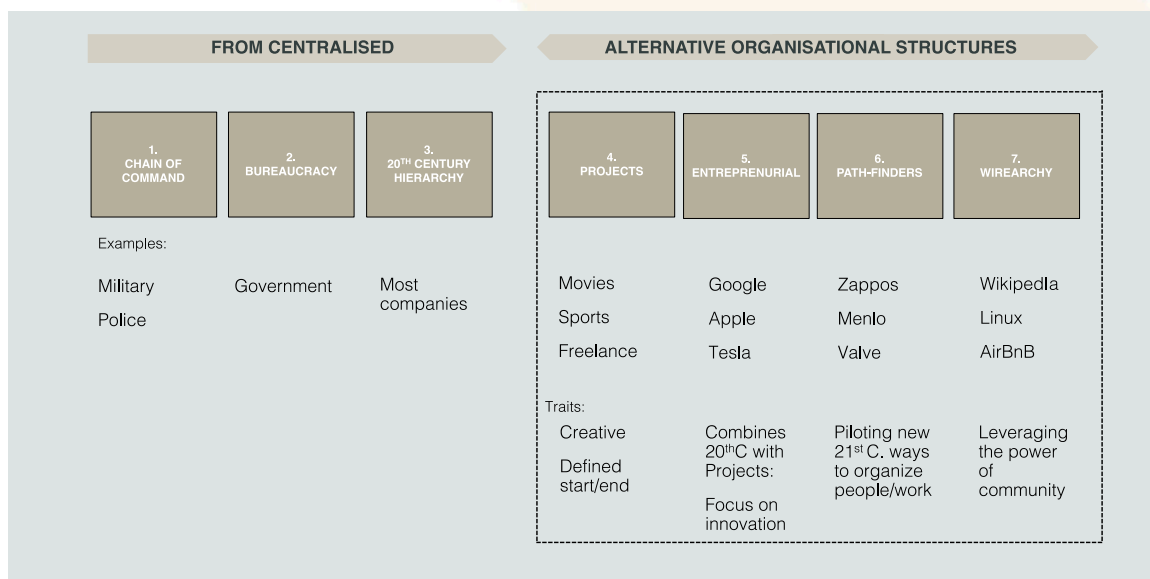
Les travailleurs devront également apprendre à s'adapter, à évoluer et à s'épanouir dans un monde complexe. La résilience individuelle est la capacité à se remettre d'un échec, à s'y adapter et à s'aligner sur les autres pour opérer un changement positif. L'esprit de résilience permet aux personnes de relever les défis tant sur le plan professionnel que privé en gérant leurs difficultés personnelles, en faisant face aux changements futurs avec un minimum de pertes, en restant optimistes, en trouvant des possibilités et en développant les compétences nécessaires pour survivre et s'épanouir. Dans cet esprit de résilience, les chocs et les échecs favorisent l'adaptation positive et les avantages (CIFS, 2016a). Ceux-ci pourraient générer du stress et de l'anxiété chez les travailleurs en raison d'une pression croissante et de la nécessité de se conformer aux attentes sociétales et organisationnelles ou d'avoir la capacité de s'acquitter suffisamment bien de ses tâches pour répondre à ces attentes. Les organisations actives dans le domaine de la SST devront réorienter leur action et établir des mécanismes pour préparer les personnes à une vie professionnelle beaucoup plus dynamique et, ainsi, les accompagner (EU-OSHA, 2018).

Alors que le développement technologique et l'accélération du rythme des changements continuent à éliminer progressivement les barrières organisationnelles et à créer une société en réseaux, les organisations et les travailleurs deviennent plus mobiles et autonomes, tandis que

certains travailleurs deviennent précaires (voir encadré ci-dessous relatif aux travailleurs du rang des «spécialistes» et du «précarariat»). De nouvelles formes organisationnelles et de nouveaux modèles de leadership apparaissent actuellement pour s'adapter à la fois au travail en ligne et au travail non routinier, et pour intégrer différentes formes d'expertise en utilisant de plus en plus le réseautage et les rencontres interpersonnelles. Ce phénomène conduit à des structures organisationnelles plus précises, plus ouvertes et plus souples. L'effet de ces évolutions sur la SST sera contrasté. D'une part, des structures souples pourraient permettre aux travailleurs autonomes de s'engager dans l'innovation sociale en améliorant les possibilités de participer à de nouveaux projets dans des équipes plus diversifiées et les possibilités d'apprentissage pour les salariés. D'autre part, l'émergence de structures organisationnelles alternatives pourrait réduire les possibilités de formation officielle sur le terrain et favoriser le nombre d'offres de stages non rémunérés dans l'espoir de développer de meilleures compétences et d'assurer un meilleur renforcement des compétences.

Le «Copenhagen Institute for Futures Studies» (CIFS) a créé une taxonomie des organisations pour l'horizon 2030 (voir graphique 1). Cette taxonomie place les structures organisationnelles sur une ligne continue, en commençant par les organisations de commande et de contrôle plus hiérarchisées à gauche, suivies par les organisations numériques et distribuées axées sur la wirearchie à droite. Au fur et à mesure que nous nous déplaçons de gauche à droite, les organisations deviennent de plus en plus souples et leur succès dépend de plus en plus de l'esprit d'innovation et de collaboration. Ces différentes structures organisationnelles existent déjà dans le monde des affaires actuel ou apparaissent comme des options viables (CIFS, 2017a).

Graphique 1: taxonomie des structures organisationnelles



IN AN INCREASINGLY COMPLEX BUSINESS REALITY HIERARCHICAL ORGANISATIONS TEND TO BE TOO SLOW TO ADAPT

FROM CENTRALISED	DES STRUCTURES CENTRALISÉES
CHAIN OF COMMAND	CHAÎNE DE COMMANDEMENT
Examples:	Exemples:
Military	l'armée
Police	les services de police
BUREAUCRACY	FONCTION PUBLIQUE
Government	Le gouvernement
20 TH CENTURY HIERARCHY	STRUCTURE HIÉRARCHIQUE DU 20 ^e siècle
Most companies	La plupart des entreprises
ALTERNATIVE ORGANISATIONAL STRUCTURES	AUX STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ALTERNATIVES
PROJECTS	PROJETS

Movies	Cinéma
Sports	Sports
Freelance	Indépendants
Traits:	Caractéristiques:
Creative	créativité
Defined start/end	début/fin définis
ENTREPRENURIAL	ESPRIT D'ENTREPRISE
Google	Google
Apple	Apple
Tesla	Tesla
Combines 20 th C with Projects:	combine le 20 ^e s. avec les projets:
Focus on innovation	accent sur l'innovation
PATH-FINDERS	ENTREPRISES PIONNIÈRES
Zappos	Zappos
Menlo	Menlo
Valve	Valve
Piloting new 21 st C. ways to organize people/work	cherche de nouvelles voies au 21 ^e s. pour organiser le travail/les personnes
WIREARCHY	WIREARCHIE
Wikipedia	Wikipédia
Linux	Linux
AirBnb	AirBnb
Leveraging the power of community	exploite le pouvoir de la communauté
IN AN INCREASINGLY COMPLEX BUSINESS REALITY <i>HIERARCHICAL ORGANISATIONS</i> TEND TO BE TOO SLOW TO ADAPT	DANS UNE RÉALITÉ D'ENTREPRISE DE PLUS EN PLUS COMPLEXE, LES <i>ORGANISATIONS HIÉRARCHIQUES</i> ONT TENDANCE À S'ADAPTER TROP LENTEMENT

Les organisations hiérarchiques ont tendance à s'adapter lentement et sont souvent mal adaptées pour faire face à une concurrence de plus en plus dynamique. Cette situation permet à des structures alternatives, qui sont basées sur des flux dynamiques de pouvoir, de confiance, d'information et d'autorité entre les coordinateurs et le personnel et sont rendues possibles par des personnes et des technologies interconnectées, de surpasser leurs concurrents plus hiérarchisés, car les structures organisationnelles alternatives peuvent rapidement augmenter ou diminuer leur taille (CIFS, 2017a). Les nouveaux modèles d'entreprises, en particulier ceux basés sur la wirearchie, peuvent évoluer rapidement de jeune entreprise à géant mondial, en matière de revenus, de bénéfices et de parts de marché, et comptent généralement relativement peu de salariés ou d'actifs corporels (Banque mondiale, 2018).

Un exemple de nouvelle forme organisationnelle est l'organisation par projet. Cette forme d'organisation est attrayante pour de nombreuses entreprises car elle augmente la souplesse. L'organisation par projet n'offre pas souvent de possibilités de formation sur le terrain: on attend des salariés qu'ils se présentent avec les compétences et l'expérience requises. Il est donc difficile pour les nouveaux arrivants d'être engagés dans un secteur, parce qu'ils ne peuvent pas prouver leur expérience dans ce domaine. Par conséquent, de nombreux nouveaux arrivants travaillent à titre de stagiaires non rémunérés pour acquérir l'expérience attestée nécessaire, dans l'espoir d'obtenir plus tard un emploi rémunéré. Par conséquent, les employeurs s'attendent de plus en plus à pouvoir puiser dans une réserve de travailleurs non rémunérés et qualifiés, ce qui réduit la nécessité d'engager des salariés rémunérés pour de nombreuses tâches.

Cette situation, combinée à l'émergence de l'économie de plateforme, polarise le futur marché du travail en deux classes de travailleurs: les «spécialistes» et le «précarariat» (Standing, 2011). Les travailleurs spécialistes ont les mentalités et les outils nécessaires pour s'adapter aux

changements de l'économie, et même créer des produits et des services pour défier les organisations établies (McKinsey Global Institute, 2018), tandis que les travailleurs issus du précaire ont peu d'espoir d'occuper un emploi à long terme ou de jouir d'une stabilité financière (Standing, 2011). Les travailleurs qui appartiennent au rang du précaire incluent non seulement les travailleurs peu qualifiés, mais également les travailleurs instruits et hautement qualifiés qui se heurtent encore à un avenir incertain (CIFS, 2017b). Pour des informations complémentaires, consultez l'encadré.

Parallèlement, les chaînes de valeur sont remplacées par des réseaux de valeur au travers desquels les clients, les fournisseurs, les partenaires, les concurrents, les bénévoles et les indépendants contribuent tous à l'innovation. Ces intérêts complémentaires créent des écosystèmes compétitifs qui s'étendent sur plusieurs zones géographiques, organisations, secteurs et périodes. Nous constatons que les barrières géographiques s'effacent de plus en plus en raison de l'urbanisation, de la numérisation, des transports plus rapides et du mélange délibéré de différentes fonctions dans des centres d'innovation comme la Silicon Valley et dans des centres de cotravail comme WeWork, qui offrent des espaces de travail commun, une communauté et des services aux indépendants, jeunes entreprises et petites entreprises (CIFS, 2017b).

Ces nouvelles organisations et réseaux de création de valeur suscitent toutefois des questions politiques dans les domaines de l'emploi, de la vie privée, de la concurrence et de la fiscalité, afin d'assurer le bon fonctionnement du contrat social, où les travailleurs peuvent accéder à un emploi salarié stable, à des régimes de sécurité sociale, à des possibilités de formation si nécessaire, tout en étant capables de maintenir une économie concurrentielle (Banque mondiale, 2018). Les réglementations en la matière devront être étendues de sorte à inclure de nouvelles structures organisationnelles et de nouvelles pratiques en matière d'emploi. Ces changements nécessiteront une nouvelle réflexion sur la réglementation et la gouvernance en matière de SST aux niveaux national et européen. La SST devrait de plus en plus mettre l'accent non plus sur la réglementation et le contrôle des organisations, mais sur le soutien aux personnes (conseils en matière d'ergonomie, de lutte contre l'exclusion sociale, etc.) dans l'ensemble des organisations et réseaux où elles travailleront tout au long de leur carrière professionnelle. Par exemple, les organismes de réglementation en matière de SST devront soutenir les personnes qui travaillent de plus en plus dans des contextes non professionnels avec des petites organisations, qui n'ont pas nécessairement d'activités dans l'Union européenne autres que l'aide apportée par un travailleur indépendant européen.

«Spécialistes» et «précaire»

Selon une étude récente du McKinsey Global Institute, 20 à 30 % de la population en âge de travailler aux États-Unis et dans les 15 États membres de l'UE d'avant 2004, soit jusqu'à 162 millions de personnes, travaillaient dans l'économie des «petits boulots», et ce chiffre pourrait atteindre 50 % en 2030 dans certaines économies. Cette étude indique que les travailleurs indépendants sont largement répartis en quatre segments (ceux du rang de «spécialistes» constituant les deux premiers, ceux du rang du précaire les deux derniers):

- les *agents libres*, qui choisissent le travail indépendant et en tirent leur revenu principal;
- les *travailleurs rémunérés occasionnels*, qui ont recours au travail indépendant pour percevoir un revenu supplémentaire et qui le font par choix;
- les *travailleurs peu enthousiastes*, qui gagnent leur vie principalement grâce au travail indépendant, mais préféreraient un emploi traditionnel;
- les *personnes financièrement dans le besoin*, qui occupent un emploi indépendant complémentaire par nécessité (Manyika & al., 2016).

L'avenir de la main-d'œuvre – répercussions sur l'innovation sociale et la SST

Les changements qui s'opéreront sur la future main-d'œuvre auront de profondes répercussions sur l'inclusion et l'innovation sociales. L'innovation sociale dépend du fait que les travailleurs se sentent habilités à participer à l'amélioration du milieu professionnel (Oeij, 2017). L'innovation sociale en milieu professionnel est remise en question par le manque d'engagement et de sentiment d'épanouissement qui découlent du travail. Un nombre important de travailleurs ne se sentent pas investis et/ou estiment que leur travail ne leur donne aucun sens ni aucune raison d'être. Selon un sondage mené par YouGov auprès de la population britannique en 2015, 37 % des personnes interrogées ne pensent pas que leur emploi apporte une contribution significative au monde. Aux Pays-Bas, 40 % des personnes interrogées estiment que leur emploi n'a aucune raison d'être (Heller, 2018).

Outre un certain malaise général quant au sens du travail dans la vie des travailleurs, la technologie modifie non seulement la façon dont les travailleurs seront sélectionnés, mais également les facteurs sociaux du travail. Les organisations conçoivent et améliorent des outils d'intelligence artificielle (IA) pour évaluer les candidatures, afin de s'assurer qu'une réserve de main-d'œuvre plus diversifiée puisse être exploitée par les employeurs (CIFS & SSI, 2016). Les travailleurs devront également être prêts à travailler avec les systèmes d'IA autant qu'ils devront travailler avec d'autres salariés (Lohr, 2018). Cette évolution soulèvera de nouveaux enjeux en matière de SST liés, par exemple, à l'interface, ainsi qu'aux charges et au stress cognitifs.

De nouvelles méthodes pour organiser et pour assurer le bien-être des travailleurs devront être mises en place pour le nombre croissant de travailleurs indépendants et de travailleurs occasionnels. Les chercheurs ont constaté que les travailleurs qui réussissaient le mieux en tant qu'indépendants ont élaboré quatre stratégies d'adaptation pour les aider à jongler entre les hauts et les bas liés à l'emploi dans l'économie des «petits boulots». Ces stratégies d'adaptation consistent à établir un lien avec l'endroit, à maintenir des routines, à définir un but et à entretenir un lien avec les personnes (Petriglieri & al., 2018). Les organisations actives dans le domaine de la SST doivent trouver, dans ces facteurs liés à la main-d'œuvre de plus en plus importants, des moyens de faire face à ces besoins et d'y répondre.

Le vieillissement de la population représentera toujours un défi majeur. Le gouvernement ainsi que les réglementations en matière de pension et de SST devront s'adapter afin de garantir que les travailleurs âgés puissent travailler aussi longtemps qu'ils le souhaitent. Ces personnes seront de plus en plus nombreuses dans les économies où la population vieillit de plus en plus, par exemple en Allemagne, en Espagne, en Italie et au Japon. Comme le souligne la professeure Lynda Gratton de la London Business School, l'avenir du travail est en train de changer et les carrières sont devenues «plus fluides, plus flexibles» et se font «en plusieurs étapes». Les employeurs devront changer le regard qu'ils portent sur les travailleurs âgés et les travailleurs devront réévaluer leurs carrières professionnelles (Pillany, 2018).

Sur le plan structurel, les cadres législatifs et réglementaires connexes devraient faire en sorte qu'il soit facile et attrayant pour les travailleurs âgés de rester sur le marché du travail après l'âge de la retraite, s'ils le souhaitent. Au nombre des options figurent des régimes de retraite flexibles, qui pourraient offrir aux personnes âgées qui ont atteint l'âge légal de la retraite la possibilité d'être salariés à temps partiel et retraités à temps partiel pouvant et, dès lors, de toucher une partie de leur pension, selon leurs souhaits et leurs besoins (CIFS & PFA, 2018). Les organisations devront réorienter leur attention en ce qui concerne le talent, oubliant le parti-pris en faveur des jeunes travailleurs pour se concentrer sur la reconnaissance de la contribution précieuse que les travailleurs plus âgés peuvent apporter. L'innovation en matière de SST devra être davantage axée sur les besoins des travailleurs âgés sur le lieu de travail.

L'avenir du lieu de travail – répercussions sur l'innovation sociale et la SST

Autrefois, le lieu de travail était l'endroit où les personnes venaient travailler. Grâce aux technologies numériques, la plupart des salariés peuvent désormais travailler n'importe où et n'importe quand. Aujourd'hui, cette évolution représente également un moteur potentiel d'un changement de comportement et de culture parmi les salariés afin de mieux atteindre les objectifs d'une organisation. Par conséquent, le rôle du lieu de travail en tant que moteur de l'innovation, du bien-être et de l'inclusion est de plus en plus reconnu et encouragé. Grâce aux nouvelles technologies, le lieu de travail peut remplir ces objectifs. La question sera alors de savoir jusqu'où nous sommes prêts à laisser les organisations jouer un rôle de surveillance et d'intervention dans la vie quotidienne de leurs travailleurs.

Au fur et à mesure que les modèles et les processus professionnels changent, le rôle que joue le lieu de travail dans la création de valeur et la façon dont il est défini, conçu, exploité et utilisé changeront continuellement au cours des prochaines décennies (Jaspers, 2017). Le travail est de plus en plus distribué entre les zones géographiques et les fuseaux horaires, et la nécessité d'arriver à un endroit centralisé pour accomplir les tâches prévues diminue, surtout pour les employés de bureau. Les employés de bureau peuvent travailler au bureau ou depuis la maison, à l'aéroport, dans un café, dans un espace de cotravail, etc. Les personnes travaillent maintenant depuis divers endroits et emportent leur lieu de travail avec eux (CIFS, 2017b).

Les organisations adoptent de plus en plus une stratégie de «travail sur place». Une stratégie de «travail sur place» suppose que les salariés peuvent travailler de n'importe où et qu'ils ont besoin d'une assistance dans de nombreux environnements de travail différents. En ce qui concerne certaines organisations, surtout celles axées sur la wirearchie, le lieu de travail physique ne représente plus un élément central de leur stratégie de «travail sur place». Cette évolution devra davantage être prise en considération dans la réglementation en matière de SST.

Automattic Inc., qui exploite les services web WordPress, WooCommerce, Jetpack, et plus encore, est l'une des entreprises qui a adopté cette approche distribuée en réseaux. En novembre 2018, l'entreprise comptait 717 salariés, appelés «automatticiens», qui travaillent depuis leur domicile ou d'autres endroits, dans 54 pays et en 77 langues différentes. Automattic Inc. ne dispose plus d'établissement principal car, en moyenne, moins de trois employés venaient travailler au bureau (CIFS, 2017a). La gestion de projets, la réflexion et les discussions informelles se déroulent en ligne. L'entreprise a introduit l'esprit de collaboration en utilisant l'outil WordPress.com comme pôle numérique (Berkun, 2013).

Toutefois, pour de nombreuses organisations, le lieu de travail est devenu l'outil et l'endroit pour encourager et renforcer la culture organisationnelle et pour promouvoir l'innovation. Elles transforment leurs sites en lieux attrayants pour les travailleurs. Le lieu de travail est dès lors devenu un lieu de socialisation et de partage des connaissances informel, où l'échange d'informations peut ne pas être directement lié aux tâches en cours mais a tout de même une très grande valeur (CIFS, 2017a; Saunders, 2018). Toutefois, les travailleurs sont également exposés à un risque lorsque les limites entre le travail et la vie privée s'effacent petit à petit, ce qui pourrait générer du stress chez certains travailleurs qui ne parviennent pas à faire face à cette évolution.

Le lieu de travail vu comme une expérience et son rôle dans l'innovation

À mesure que le rôle du lieu de travail évolue vers un espace qui attire les travailleurs, plusieurs défis à relever et plusieurs occasions à saisir se profilent. De nombreux travailleurs trouvent que leur lieu de travail n'offre pas le soutien dont ils ont besoin pour travailler et qu'ils sont bruyants. Les nouvelles technologies, l'analyse des données centrée sur l'utilisateur et les approches alternatives à la gestion du lieu de travail favorisent la création de lieux de travail gérés et conçus en plaçant l'utilisateur au centre, qui sont adaptés aux besoins.

De nombreux espaces de travail, surtout les bureaux paysagers, fonctionnent mal. Selon la base de données de Leesman, seuls 67 % des personnes interrogées déclarent que leur espace de

travail leur permet de travailler de manière productive, avec des conséquences en matière de SST telles que des distractions et du stress constants, ce qui signifie qu'il existe une marge d'amélioration importante (Oldman & Rothe, 2017). Bien que de nombreuses entreprises croient que les grands espaces de travail ouverts favorisent la collaboration, à moins qu'ils ne soient proches les uns des autres, les membres du personnel se comportent comme si leurs collègues se trouvaient dans un autre pays. Si l'organisation s'est davantage concentrée sur la réduction des coûts que sur l'investissement dans la performance, les recherches ont montré que trop rapprocher les travailleurs les uns des autres peut les pousser à «se taire, comme s'ils étaient coincés ensemble dans un ascenseur». Les bureaux paysagers ont tendance à représenter un modèle universel qui ne répond aux besoins de personne (Knapton, 2017).

L'accent est de plus en plus mis sur l'amélioration de l'expérience des salariés en raison d'un désir croissant de promouvoir l'appartenance et le sentiment d'une culture organisationnelle forte (Turnbull & Redlein, 2017). L'espace de travail est devenu un lieu où les salariés mobiles peuvent apprendre, s'inspirer et travailler avec passion pour trouver des solutions à des problèmes de plus en plus complexes. L'expérience du point de vue du salarié comprend l'ensemble des interactions qu'il entretient avec une organisation. Elle commence dès que les personnes trouvent un emploi et postulent, se termine lorsqu'ils quittent cet emploi et comprend tout ce qui se passe entre ces deux moments (CIFS & ISS, 2017).

Auteur: Jeffrey Saunders, directeur; Copenhagen Institute for Futures Studies

Gestion du projet: Annick Starren, Emmanuelle Brun, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA), 2019

Ce rapport a été rédigé à la demande de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). Son contenu, y compris les avis et/ou conclusions qui y sont exprimés, n'engage que leurs auteurs et ne reflète pas nécessairement l'avis de l'EU-OSHA.

Références

- Berkun, S. (mars 2013). *How WordPress Thrives with a 100 % Remote Workforce*. Consulté sur *Harvard Business Review*. bit.ly/2q2t1xD
- CIFS. (2016a). *How to Be Resilient in the 21st Century*. Copenhague: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS. (2016b). *Individual Resilience*. Copenhague: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS. (2017a). *Future of Workplace Strategy*. Copenhague: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS. (2017b). *Working in the Age of Hyper Agility*. Copenhague: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS & ISS. (2012). *ISS 2020 Vision: New Ways of Working*. Copenhague: ISS.
- CIFS & ISS. (2016). *ISS 2020 Vision: Future of Service Management*. Copenhague: ISS.
- CIFS & ISS. (2017). *ISS 2020 Vision: The Future of Work, Workforce and Workplace*. Copenhague: ISS.
- CIFS & PFA. (2018). *Det gode liv i den 3. alder*. Copenhague: PFA.
- EU-OSHA. (2012). *Review of Workplace Innovation and Its Relation with Occupational Safety and Health*. Bilbao: EU-OSHA.
- EU-OSHA. (2018). *Prospective sur les risques nouveaux et émergents en matière de sécurité et de santé au travail liés à la numérisation d'ici à 2025*. Bruxelles: EU-OSHA.
- EU-OSHA. (2017). *Protecting workers in the online platform economy: an overview of regulatory and policy developments in the EU*. Bruxelles: EU-OSHA.
- Heller, N. (2018). The Bullshit-job Boom. *New Yorker*. Consulté sur The New Yorker: <https://www.newyorker.com/books/under-review/the-bullshit-job-boom>
- Jaspers, E. (2017). Technologies driving smart futures. Dans *Work on the Move 2*, pp. 165-195. Houston: Fondation IFMA.
- Kinder, M. (2018). *Learning to Work with Robots. AI Will Change Everything. Workers Must Adapt – or Else*. Consulté sur www.foreignpolicy.com: <https://foreignpolicy.com/2018/07/11/learning-to-work-with-robots-automation-ai-labor/>
- Knapton, S. (2017). *Open-plan Offices Don't Work and Will be Replaced by the 'Coffice', says BT Futurologist*. Consulté sur *The Telegraph*: https://www.telegraph.co.uk/science/2017/10/01/open-plan-offices-dont-work-will-replaced-coffice-says-bt-futurologist/?es_p=5071338
- Lohr, S. (2018). *The Begining of a Wave: AI Tiptoes into the Workplace*. Consulté sur *New York Times*: <https://www.nytimes.com/2018/08/05/technology/workplace-ai.html>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J. & Mahajan, D. (2016). *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy*. New York, NY: McKinsey Global Institute.
- McKinsey Global Institute. (2018). *AI, Automation, and the Future of Work: Ten Things to Solve for*. Consulté sur McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for>
- Oeij, P., Rus, D. & Pot, F. (Eds.). (2017). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*. Cham, Suisse: Springer.
- Oldman, T. & Rothe, P. (2017). *The Next 250K*. Consulté sur Leesman Index: http://www.leesmanindex.com/250k_Report.pdf
- Petriglieri, G., Ashford, S. & Wrzesniewski, A. (2018). Thriving in the gig economy. *Harvard Business Review*. (mars-avril), pp. 140–143.

- Pillany, S. (2018). *How to Build the Mindset that Will Enable Future Employee 'Reskilling'*. Consulté sur Entrepreneur Europe: <https://www.entrepreneur.com/article/313131>
- Pot, F., Dhondt, S. & Oeij, P. (2012a). Social innovation of work and employment. Dans H.-W. Franz, J. Hochgerner & J. Howaldt (Eds.), *Challenge Social Innovation: Potential for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, pp. 261–274. Berlin: Springer.
- Saunders, J. S. (2018). *Social Inclusion and the Future of Work*. Bilbao: Deusto.
- Selingo, J. (2018). *The False Promises of Worker Retraining*. Consulté sur *The Atlantic*: <https://www.theatlantic.com/education/archive/2018/01/the-false-promises-of-worker-retraining/549398/>
- Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. Londres: Bloomsbury Academic.
- Turnbull, P. & Redlein, A. (2017). *The 'New Think' about Working from Home*. Houston: IFMA World Workplace.
- Banque mondiale. (2018). Rapport sur le développement dans le monde 2019: Le travail en mutation. Washington, DC.: Le Groupe de la Banque mondiale
- Forum économique mondial. (2018). The Future of Jobs Report. Centre for the New Economy and Society, World Economic Forum.

Bibliographie

- Abdulwahab, S. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Buckley, P., Bachman, D. & Schleeter, T. (2017). *No College, No Problem*. Consulté sur Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/issues-by-the-numbers/college-premium-skills-versus-degrees.html>
- CIFS. (2008). *Strategic Futures Studies*. Copenhague: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- Dastin, J. (10 octobre 2018). *Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool that Showed Bias against Women*. Consulté sur Reuters.com: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>
- Easton, N. (5 mars 2015). *Why Aren't There More Women in the Workforce?* Consulté sur <http://fortune.com/2015/03/05/women-in-the-workforce/>.
- Florentine, S. (2016). *How Artificial Intelligence Can Eliminate Bias in Hiring*. Consulté sur CIO: <https://www.cio.com/article/3152798/artificial-intelligence/how-artificial-intelligence-can-eliminate-bias-in-hiring.html>
- Gallup and ILO. (2017). *Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men*. Genève: Gallup and ILO.
- Gratton, L. & Scott, A. (2016). *Our Assumptions About Old and Young Workers Are Wrong*. Consulté sur *Harvard Business Review*: bit.ly/2ozhf0l
- Greenfield, R. (2017). *New Office Sensors Know When You Leave Your Desk*. Consulté sur Bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-14/new-office-sensors-know-when-you-leave-your-desk>
- Indermun, V. & Bayat, M. (2013). The job satisfaction-employee performance relationship: A theoretical perspective. *International Journal of Innovative Research in Management* 11(2), 1-9.

- ISS. (février 2018). *Gallup: The Holy Grail of Employee Engagement in 2018*. Consulté sur Servicefutures.com: https://servicefutures.com/gallup-holy-grail-employee-engagement-2018/?utm_campaign=RSS%20biweekly%20mail&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=60725548&hsenc=p2ANqtz-IdHxSdY_r2UM53WvXlRqErqqdhfdGjnA_G5l3wiWabtylqaSxkepYFuvh3jlQdOzn5EwCZ6Mly
- Levy, G. (2018). *The Temp Economy and the Future of Work*. Consulté sur *US News and World Report*: <https://www.usnews.com/news/the-report/articles/2018-08-10/the-temp-economy-and-the-future-of-work>
- Lister, K. & Harnish, T. (2016). Well-being in the workplace. Dans *Work on the Move 2*. pp. 135-165. Houston: IFMA Foundation
- Mahatani, G. (2018). *The Rise of Cognitive Work (re) Design: Applying Cognitive Tools to Knowledge-based Work*. Consulté sur Careexperience.com: <https://careexperience.com/risecognitivework/>
- MIDiA. (2014). *The Death of the Long Tail: The Superstar Music Economy*. MIDiA.
- Murray, A. (2015). *Five Surprising Facts about the Fortune 500*. Consulté sur LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/five-surprising-facts-fortune-500-alan-murray/>
- OCDE. (2018). *Taux d'activité, par sexe et groupe d'âge*. Consulté sur OECD.Stat: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741>
- Patty, A. (2016). *Companies that Use Older Workers Are the Most Innovative*. Consulté sur *Sydney Morning Herald*: bit.ly/2poJRbX
- PWC. (2016). *The Wearable Life: Connected Living in a Wearable World*. PWC. Consulté sur <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/the-wearable-life-2-0.pdf>
- Reeves, M. (2015). *Die Another Day: What Leaders Can Do about the Shrinking Life Expectancy of Corporations*. BCG. Consulté sur: <https://www.bcg.com/publications/2015/strategy-die-another-day-what-leaders-can-do-about-the-shrinking-life-expectancy-of-corporations.aspx>
- Spicer, A. (2015). *What Companies Should Ask before Embracing Wearables*. Consulté sur *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/product/what-companies-should-ask-before-embracing-wearables/H0234S-PDF-ENG>
- Stolzoff, S. (2018). *By 2025, Machines Will Do More Work Than Humans, a New Report Says*. Consulté sur Quartz: <https://qz.com/1391116/machines-will-do-more-work-than-humans-by-2025-wef-predicts/>
- The Economist*. (2018). *The Robots Coming for Your Jobs*. Consulté sur *The Economist*: <https://www.economist.com/bartleby/2018/07/12/the-robots-coming-for-your-job>
- Turban, S., Freeman, L. & Waber, B. (2017). *A Study Used Sensors to Show That Men and Women Are Treated Differently at Work*. Consulté sur *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2017/10/a-study-used-sensors-to-show-that-men-and-women-are-treated-differently-at-work>
- US Bureau of Labour and Statistics. (2014). *Employee Tenure News Release*. Consulté sur <http://bit.ly/2quXYxr>.