



## RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS

### SEAD: sustainable employment in the age of digitalisation

KAREN VAN AERDEN (VUB-BRISPO<sup>1</sup>) - JESSIE GEVAERT (VUB-BRISPO<sup>1</sup>) - JENS DOMS (VUB-BRISPO<sup>1</sup>) - ELIEF VANDEVENNE (VUB-BRISPO<sup>1</sup>) - KIM BOSMANS (VUB-BRISPO<sup>1</sup>) - EZRA DESSERS (KUL-HIVA<sup>2</sup>) - INE SMITS (KUL-HIVA<sup>2</sup>) - IGNACE POLLET (KUL-HIVA<sup>2</sup>) - ESTEBAN MARTINEZ (ULB-METICES<sup>3</sup>) - MEIKE BRODERSEN (ULB-METICES<sup>3</sup>) - ANASTASIA JOUKOVSKY (ULB-METICES<sup>3</sup>) - NICK DESCHACHT (KUL-ECON<sup>4</sup>) - CELINE DETILLEUX (KUL-ECON<sup>4</sup>) - FRANCOIS PICHAULT (ULIEGE-LENTIC<sup>5</sup>) - LAURA BEUKER (ULIEGE-LENTIC<sup>5</sup>) - CHIARA NATALIE FOCACCI (ULIEGE-LENTIC<sup>5</sup>) - MARINE FRANSEN (ULIEGE-LENTIC<sup>5</sup>) - GISELINE RONDEAUX (ULIEGE-LENTIC<sup>5</sup>) - CHRISTOPHE VANROELEN (VUB-BRISPO<sup>1</sup>)

<sup>1</sup> Brussels Institute for Social and Population Studies, Vrije Universiteit Brussel

<sup>2</sup> HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving, KU Leuven

<sup>3</sup> Métices, Université Libre de Bruxelles

<sup>4</sup> Department of Economics, KU Leuven

<sup>5</sup> Laboratoire d'Études sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement, Université de Liège

Le développement et l'adoption de plus en plus rapides des nouvelles technologies soulèvent des questions sur les menaces et les opportunités qui en découlent pour le monde du travail. On craint généralement que l'automatisation et l'évolution des compétences requises ne menacent ou ne modifient l'emploi de nombreuses personnes et ne nuisent à sa qualité. Dans le même temps, les nouvelles technologies sont souvent considérées comme la source d'opportunités considérables en termes de création d'emplois, de modèles d'entreprise, d'innovation et de réduction des risques pour la santé et la sécurité au travail. L'objectif principal du projet SEAD était d'évaluer le potentiel d'emploi durable à l'ère numérique et de produire des conclusions pertinentes sur la manière de maximiser les opportunités associées à l'innovation technologique, tout en limitant la vulnérabilité des travailleurs.

### L'impact de la numérisation sur le marché du travail et la structure professionnelle en Belgique

Au moyen de méthodes statistiques descriptives et économétriques appliquées à des données (d'enquête) provenant de différentes sources, nous avons réalisé une macroanalyse complète de la manière dont les nouvelles technologies numériques façonnent le marché du travail (dynamique) et la structure professionnelle de l'économie belge.

Au cours des 35 dernières années, le nombre total d'emplois sur le marché du travail belge a augmenté de plus d'un tiers. Nos analyses révèlent que la plus forte croissance d'emploi est observée dans les professions commerciales et administratives, le secteur des soins de santé, les emplois liés aux TIC, les emplois juridiques et socioculturels, et l'enseignement. En revanche, des diminutions d'emploi sont constatées dans les professions ouvrières de l'industrie manufacturière, dans le secteur agricole et dans des professions telles que les bouchers et les boulangers. Ces résultats relatifs au processus de transformation professionnelle en Belgique sont similaires aux tendances observées dans les pays voisins, à savoir la France, l'Allemagne et les Pays-Bas.

Ces évolutions présentent des effets très différents selon les catégories de main-d'œuvre. Nos analyses révèlent des relations étroites entre le genre et les compétences. 94 % des travailleurs dans les professions en déclin sont des hommes, alors que la plupart des travailleurs dans les professions en croissance sont des femmes. 90 % des travailleurs des professions en déclin sont peu ou moyennement qualifiés, tandis que près des trois quarts des travailleurs des professions en croissance sont hautement qualifiés. Dans l'ensemble, nous constatons que les travailleurs moyennement qualifiés sont ceux qui ont connu le plus de turbulences professionnelles, ce qui se confirme dans les théories du changement technologique axé sur la routine et de la polarisation de l'emploi. Nos analyses prouvent donc également que le marché du travail belge a connu une polarisation de l'emploi.

Nous avons également étudié ce que l'évolution de la structure professionnelle en Belgique implique pour les exigences en matière de qualifications et de compétences. Nous constatons que les tâches intellectuelles et liées à la technologie sont plus fréquentes dans les professions en croissance, tandis que les tâches physiques, routinières et liées aux machines sont plus fréquentes dans les professions en déclin. En outre, notre étude suggère que les compétences requises pour effectuer des tâches non routinières sont susceptibles de devenir plus importantes à l'avenir. En raison du rythme rapide des changements introduits par la digitalisation, les tâches des travailleurs seraient amenées à évoluer et

changer au cours de leur carrière. Les travailleurs devront donc être capables de s'adapter aux changements et d'acquérir de nouvelles compétences.

### Les organisations en tant que modérateur entre les technologies et les expériences de travail

L'un des objectifs spécifiques de ce projet était de mieux comprendre comment les organisations influencent l'impact de la technologie sur la qualité de l'emploi et les expériences de travail des travailleurs. À cette fin, 22 organisations faisant un usage intensif des technologies numériques ont été examinées en tant qu'études de cas (à la fois séparément et de manière comparative) par le biais d'entretiens avec des personnes occupant différentes fonctions, d'analyses de documents et d'observations.

Notre recherche a montré que le contexte organisationnel façonne les résultats des transformations numériques pour les travailleurs. Les principaux facteurs sont l'organisation du travail et le contexte façonné par les stratégies de gestion, les pratiques de GRH et le degré d'implication des travailleurs. À son tour, l'innovation technologique affectera les emplois et les processus d'entreprise dans l'organisation, parfois même de manière involontaire ou indésirable (par exemple, en rendant le travail moins varié et plus monotone). Dans l'ensemble, notre étude soutient l'idée répandue selon laquelle la digitalisation favorise généralement des emplois plus actifs. Toutefois, l'existence d'une division du travail élevée ou croissante peut avoir un effet dissuasif et potentiellement conduire à une réduction de la richesse du contenu de l'emploi. Dans un contexte d'innovation technologique, des changements organisationnels sont toujours nécessaires et aucune solution unique ne peut être envisagée.

Pour que l'innovation technologique soit un succès, il est essentiel d'innover simultanément en matière d'organisation du travail et de politiques de gestion des ressources humaines, tout en assurant une forte participation des travailleurs à la mise en œuvre de ces changements. À l'heure actuelle, les pratiques de gestion des ressources humaines et le dialogue social relatif à l'introduction de nouvelles technologies semblent être sous-utilisés dans la plupart des organisations. Pourtant, la participation active des travailleurs et des syndicats permet non seulement d'assurer un large soutien aux changements, mais aussi de garantir que la qualité de l'emploi reçoive autant d'attention que les performances de l'organisation.

### La digitalisation et l'évolution des professions dans différents secteurs

Cinq professions présentes dans différents secteurs (travailleurs à la chaîne, conseillers clientèle, cadres intermédiaires, recruteurs et responsables de R&D) ont été étudiées pour considérer de quelle manière les changements liés à la technologie affectent les compétences requises, les caractéristiques du travail et les expériences professionnelles des travailleurs dans ces professions. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens semi-structurés axés sur les changements liés à la technologie dans le cadre d'une journée de travail normale et dans une perspective de carrière.

Nos résultats soulignent l'importance du contexte pour expliquer les variations dans la manière dont les travailleurs réagissent aux transformations numériques. L'acceptation et l'utilisation d'une

(nouvelle) technologie par les travailleurs dépendent à la fois de leur interprétation de cette technologie et de la raison d'être de son introduction. Parmi les cadres moyens et les responsables de la recherche et du développement, les technologies sont principalement perçues comme des outils favorisant l'efficacité des processus et ne transformant pas fondamentalement leur travail et leur rôle. La réalité est tout autre pour les ouvriers des chaînes de montage, les recruteurs et les conseillers clientèle, pour qui la numérisation s'apparente davantage à une intensification du contrôle de leur travail, ainsi qu'à un risque en termes de substitution potentielle par des machines d'une partie fondamentale de leur travail, et de déqualification (pour les ouvriers des chaînes de montage). Dans ce scénario, les logiques d'action des acteurs relèvent davantage de l'adaptation ou de la résistance, ce qui se manifeste dans leur utilisation réelle des technologies, impliquant un écart délibéré par rapport aux utilisations prescrites ou une abstention d'utilisation. En effet, lorsque les travailleurs se sentent menacés par la technologie, ils sont plus susceptibles de développer des stratégies d'adaptation ou de résister à l'utilisation de ces outils numériques, afin de préserver (certains aspects de) leur profession.

Les défis, obstacles et opportunités posés par la digitalisation dans le contexte des carrières durables varient selon les catégories d'emploi analysées. En termes de complexité, la charge mentale plus élevée et les conflits potentiels sont compensés par des tâches cognitives enrichissantes, où les employés éprouvent de la satisfaction à résoudre des problèmes et à mobiliser de nouvelles compétences. L'utilisation de technologies de suivi peut créer des opportunités pour la gestion des dossiers, mais risque en même temps d'entraîner une perte d'interactions humaines tout en augmentant la pression sur les employés. Un autre risque est lié à la transformation du lieu de travail et des modes de communication, créant des attentes irréalistes en matière d'instantanéité et de disponibilité, ce qui affecte la capacité des employés à rester concentrés et crée un sentiment d'obsolescence.

### Le travail via les plateformes numériques, un phénomène d'emploi émergent

L'un des principaux objectifs du projet SEAD était de réaliser une étude approfondie de l'économie de plateforme en Belgique. Pour mieux comprendre les profils sociodémographiques, les trajectoires professionnelles et la qualité de l'emploi des personnes travaillant par le biais de plateformes numériques dans l'espace urbain, à domicile et en ligne ; plusieurs méthodes ont été combinées : des analyses descriptives des données administratives des plateformes (back-end), une enquête transversale en ligne, des entretiens semi-structurés avec les travailleurs des plateformes et les parties prenantes concernées, ainsi que des observations (participantes) auprès de collectifs de travailleurs.

Notre étude montre qu'il n'existe pas un profil type du « travailleur de plateforme en Belgique ». Les travailleurs des plateformes constituent un groupe hétérogène, dont les caractéristiques socioprofessionnelles et démographiques varient (à la fois au sein des différentes activités de plateformes et entre celles-ci). Cette diversité se reflète également dans la variété des trajectoires qui mènent au travail de plateforme.

Sur le plan de la qualité de l'emploi, notre étude met en évidence à la fois les caractéristiques positives de ce type de travail (comme le fait qu'il s'agit d'un moyen pratique et flexible d'obtenir un revenu supplémentaire) mais aussi la participation de certains groupes très vulnérables, pour lesquels le travail de plateforme est bien moins un choix qu'une nécessité. Par exemple, une proportion significative des travailleurs de plateformes opère en tant qu'indépendant ou sans contrat formel, un phénomène qui est particulièrement prononcé parmi les groupes socio-économiquement vulnérables. Le statut d'emploi des travailleurs de plateformes est un problème majeur qui a des effets en cascade à de nombreux niveaux, car les travailleurs sont souvent privés des droits et des protections associés à une relation d'emploi régulière. L'autonomie et la flexibilité sont souvent mobilisées comme arguments de vente par les plateformes, et constituent également des motivations importantes pour les travailleurs. En général, l'enquête quantitative révèle en effet des niveaux d'autonomie plutôt élevés liés à la capacité des travailleurs à organiser leurs tâches, leurs méthodes et leur rythme de travail. Toutefois, l'autonomie et la flexibilité réelles semblent limitées en raison du design des plateformes et de leurs politiques de gestion algorithmique (par exemple, une mise concurrence importante, la surveillance à distance, ou les systèmes d'évaluation et les seuils imposés en termes d'acceptation ou d'annulation des tâches), en particulier pour les travailleurs qui sont économiquement dépendants de ce type de travail.

Enfin, nos résultats soulignent que le déploiement du travail de plateforme ne peut être considéré comme un phénomène isolé, mais doit être examiné en combinaison et en relation avec les conditions et les politiques générales du marché du travail, les politiques sociales et les politiques migratoires.

### **Mots clés**

Travail durable

Numérisation

La technologie

Travail de plateforme