

# Travail réalisable dans l'Industrie 4.0.

Le Fonds démographique veut financer des projets destinés à maintenir et à améliorer le travail réalisable dans le secteur en vue de relever les défis démographiques des prochaines années. À cet égard, il faut tenir compte des répercussions éventuelles de l'Industrie 4.0 sur ces emplois « réalisables ». Le concept d'« Industrie 4.0. » recouvre un ensemble de nouvelles technologies et de nouveaux concepts dans l'économie de la connaissance et de la fabrication. Il renvoie aussi en particulier à la **digitalisation** poussée que l'industrie connaît actuellement.

## L'incidence sur les emplois

Si le concept « **Industrie 4.0.** » entend faire le lien entre la qualité et la quantité des emplois, il suscite aussi des sentiments de fascination et de panique. À quoi ressembleront les emplois à l'avenir ? Les pessimistes en matière technologique (entre autres Frey & Osborne, 2017) parlent d'un risque élevé de destruction d'emplois, principalement dans les segments moyens du marché du travail. Ce dernier aurait donc tendance à se polariser davantage. En marge de ce pessimisme aux accents fatalistes (ou en réaction à celui-ci), d'autres voix, plus créatives, se font entendre pour relativiser les évolutions prochaines. Pérenniser les emplois est parfaitement faisable et cette tâche nous revient en premier lieu. Pour l'assurer, il est essentiel que les travailleurs **se recyclent et enrichissent leur bagage** tout au long de leur carrière. Le travailleur du futur n'arrêtera pas d'apprendre à 20 ans mais exploitera toute sa vie durant sa palette de talents, de connaissances et de compétences.

Le fonds démographique a précisé pour objectif de contribuer à la réalisation de ce scénario optimiste. Il faut bien comprendre que nos emplois ne sont pas condamnés, directement ou indirectement, à disparaître massivement mais que ce sont nos tâches ou une partie d'entre elles qui n'auront de cesse d'évoluer. L'incidence sera donc plus qualitative que quantitative, avec à la clé des contenus d'emplois dont les accents changeront continuellement (De Vos & Gielens, 2016). Les connaissances et les compétences qui étaient pertinentes au début de la carrière ne le seront pas nécessairement de la même manière ou dans la même proportion au milieu ou à la fin du parcours professionnel. Le risque

d'**obsolescence** (un autre mot pour désigner le caractère dépassé des compétences et des qualifications) est réel durant certaines phases de la carrière. Certains font même de cette obsolescence un nouveau risque social (comparable aux accidents du travail ou aux maladies professionnelles), contre lequel nous devons nous armer massivement et intensivement (Sels, Vansteenkiste & Knipprath, 2017).

### Un cas concret

Voici un exemple destiné à clarifier ces propos. L'exercice de la **fonction d'opérateur** a évolué, passant de tâches répétitives à des analyses de problèmes ; d'interventions manuelles directes sur la machine à des opérations par le biais d'interfaces. Récemment, Nancy, qui travaille dans une grande société internationale de fabrication, a illustré cette évolution très concrètement en témoignant lors d'un séminaire sur le thème « Numérisation, robotisation et travail ». Elle a expliqué qu'elle avait commencé comme opératrice au début des années 1990 en ayant principalement des tâches manuelles à accomplir. Au fil de l'automatisation des lignes de montage et de la robotisation croissante des tâches manuelles, les fonctions ont vu leur contenu se transformer radicalement. Une grande partie des opérateurs de l'époque (qui étaient surtout des opératrices) a eu la possibilité de se former pour devenir des assistants techniciens, une fonction comprenant de nombreuses tâches de contrôle ainsi que des tâches axées sur la résolution de petites pannes. Si ce recyclage ne convenait pas à tout le monde (certains sont partis, d'autres ont préféré en revenir à une tâche d'opérateur) et si la transition a généré au début beaucoup de stress, d'incertitude et de pression au travail, Nancy estime que cette évolution a été positive dans une perspective de long terme. Elle était satisfaite de pouvoir continuer à travailler chez son employeur et a vécu le changement de fonction comme une forme d'**enrichissement de son emploi**.

Pour réussir ce passage, l'employeur doit investir dans le capital humain dans une perspective durable. Cela suppose entre autres que le management (la hiérarchie) comprenne les changements et aussi se les fasse expliquer. Il sera donc plus important que jamais à l'avenir d'informer le travailleur sur l'impact de la technologie, la globalisation, etc. sur les emplois dans les secteurs et les entreprises. Outre un cadre clair, un processus de **cocréation** doit aussi être mis en œuvre pour aboutir à des solutions réalistes. La cocréation

est une forme de collaboration et de dialogue où tous les participants influent sur le processus et le résultat de ce processus. On part donc du principe que personne ne détient la vérité ultime. L'objectif de la cocréation est précisément d'arriver à ce que chacun s'approprie le processus de changement ou fasse des propositions d'amélioration en croisant les connaissances (ou les « vérités ») selon les différents points de vue des parties concernées. Les conditions de la réussite de ce processus sont l'équivalence, la réciprocité, l'ouverture et la confiance (Van Regenmortel et al., 2013). Se retrouver autour d'une table avec les différentes personnes concernées, réfléchir ensemble, rechercher des dénominateurs communs dans les récits et les scénarios, etc. sont autant d'exemples de cocréation.

La mise en place de projets d'expérimentation peut également y contribuer. Dans l'exemple exposé par Nancy, deux de ses collègues ont clairement réussi la transition d'opérateur à assistant technicien, en s'appuyant sur une opération de formation à grande échelle (De Prins, 2017).

## Ingénierie d'emplois

Les Pays-Bas peuvent également nous inspirer en matière de cocréation. Les expressions « job engineering » et « baaningenieurs » (experts en ingénierie d'emplois) sont très tendance aujourd'hui. Les managers, collaborateurs RH et travailleurs s'emploient continuellement à configurer des fonctions afin, d'une part, de les mettre en adéquation avec ce que leurs titulaires peuvent et veulent faire et, d'autre part, de répondre aux changements structurels auxquels ces fonctions sont confrontées. Pour y arriver, il existe un outil concret : l'approche « **Tâches du Futur** » (TdF). L'approche TdF commence par une session cocréative réunissant le management, le département RH et le conseil d'entreprise sur les tâches du futur : quelles tâches gagneront en importance, lesquelles en perdront ou la conserveront ? Ensuite, les tâches décrites concrètement sont intégrées dans une application numérique ([www.baananalyse.nl](http://www.baananalyse.nl)) et présentées aux travailleurs : pour quelles tâches sont-ils employables et lesquelles les rendent aptes à appréhender le futur ? Quelle est la proportion du travail qui restera exécutable dans 5 ans et par quel pourcentage du personnel actuel ? Enfin, des actions RH sont déterminées pour réduire les freins liés à la qualification et à la

motivation et/ou adapter la rapidité et l'orientation des changements des emplois à la motivation et aux qualifications du personnel actuel.

## Rendre durables les emplois, les compétences et les carrières

Les actions visant (1) le contenu des emplois, (2) les compétences ainsi que (3) la mobilité et la progression individuelle au cours des carrières vont donc de pair. Un objectif dont l'utilité et l'importance ont été démontrées à plusieurs reprises dans les études. Sanders (2016) l'a expliqué récemment par A plus B dans des recherches de doctorat. Il s'est penché sur l'employabilité des travailleurs peu qualifiés. En analysant des fichiers de données à grande échelle, il est arrivé aux conclusions et aux conseils suivants pour la pratique (RH) :

1) Rendre l'employabilité durable exige de **combiner le développement, la mobilité et la reconfiguration des tâches.**

2) Rendre les travailleurs peu qualifiés plus mobiles commence par un renforcement ciblé des compétences nécessaires à l'apprentissage, au développement et la mobilité. Il leur manque en effet souvent une **confiance suffisante dans leurs propres capacités** à, par exemple, réussir une formation ou à changer de fonction en interne. Le principe « apprendre à apprendre » est en tout cas d'une importance cruciale pour ce groupe cible.

3) Les supérieurs hiérarchiques et les collègues doivent contribuer activement au renforcement des capacités à se doter de nouvelles compétences en favorisant des expériences positives d'apprentissage, de développement et de mobilité. Ce renforcement passe en effet non seulement par ses propres succès mais également par l'**observation des expériences positives chez les collègues.**

4) Mettre en œuvre de **nouvelles méthodes d'apprentissage**, par exemple en encourageant les travailleurs à apprendre au contact les uns des autres mais aussi en favorisant l'apprentissage sur le terrain de manière délibérée.

5) Expérimentez de petits changements en **reconfigurant des tâches** au **niveau individuel** et au **niveau de l'équipe** (job et team crafting). Invitez les travailleurs âgés et peu formés à contribuer eux-mêmes activement à leurs propres carrières.

6) Commencez **petit et veillez à ce que les expériences soient vécues positivement**.

Il est donc préférable d'acquérir de nouvelles compétences par phases (apprendre-connaître-faire) à un rythme raisonnable. Assurez-vous cependant que l'apprentissage soit suffisamment substantiel et que les déficits de connaissances soient évités et comblés intégralement. Des formations et écolages plus substantiels sont donc nécessaires durant le temps de travail .

8) Surveillez les **déficits de connaissances « mis en évidence »** chez les travailleurs et aidez-les à les combler. Comblé ce déficit de connaissances est surtout crucial au moment de la transition et de la réorganisation. Être confronté à un déficit structurel de connaissances peut démotiver les travailleurs concernés et les conduire à « ne plus apprendre toute la vie ».

### Ayez recours au Fonds démographique

La conjonction des évolutions démographiques et des **évolutions technologiques** place les travailleurs et les employeurs devant un double défi : la nécessité d'une part d'investir dans l'employabilité pour s'adapter aux évolutions technologiques et d'autre part d'assurer le caractère réalisable des emplois. Le Fonds démographique contribue à améliorer l'efficacité des actions destinées à relever ce double défi. Le **pilier « travail »** recouvre par exemple des mesures visant à adapter le contenu de l'emploi, le temps de travail ou l'organisation du travail ou la mise en place de systèmes de parrains/marraines. Le **pilier « gestion de carrière »** fournit donc des moyens aux entreprises dans le secteur qui, par exemple, veulent investir dans les entretiens de carrière. Le **pilier « compétence »** permet d'introduire des plans démographiques visant à détecter les besoins de formation et de développement. Par ailleurs, dans le cadre de ce pilier, les organisations peuvent également renforcer l'offre de formations centrées, par exemple, sur le maintien et le renouvellement des compétences, ce qui peut être bénéfique dans le contexte d'Industrie 4.0.

#### Sources

De Prins, P. (2017). *Opinie. Zin in een andere sociale dialoog* (15). *Future of work: kans- of doemdenken? HR Square: gids voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid* ISSN 1379-7506 – 172, p. 20-21.

De Vos, A. & Gielens, T. (2016). *The future of jobs in chemistry & life sciences*. <http://www.essenscia.be/nl/studie-impact-industrie-4.0-op-jobs-in-chemie-en-l>

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.

Sanders, J. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign* (Doctoral dissertation, Maastricht University).

Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050. <http://www.steunpuntwerk.be/node/3596>

Van Regenmortel, T., Roets, G., & Dierckx, D. (2013). *Cocreatie: Kennis kruisen over armoede*. Verslag 3de VLAS-Kennisplatform, 14 november 2013, Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.