

Transformation digitale des métiers, impacts et enjeux sur l'évolution des compétences

Mulhouse, jeudi 16 novembre 2017

Campus Industrie 4.0 et la Maison de l'Emploi et de la Formation de Mulhouse ont organisé une conférence assurée par des experts, représentants d'entreprise et du monde syndical, sur l'impact des nouvelles offres technologiques (robotiques, numérique) sur l'emploi et les métiers. Si les propos se sont voulus rassurants, ils insistaient tous sur la nécessité de reconsidérer l'organisation des entreprises et de former les personnes pour les mettre en situation de s'adapter aux nouvelles offres technologiques.

Un mouvement qui s'accélère

Tous les Etats ont mis en œuvre ces dernières années des politiques de soutien à la numérisation de l'industrie. En France, le premier plan « Usines du futur » date de 2013. Mais les différents pays partent de situations très différentes, avec des industries bien positionnées au plan mondial comme en Allemagne et des industries plus malmenées comme en France. L'aiguillon a été la peur de voir de nouveaux acteurs, comme les géants de l'internet, bouleverser le marché. Le mouvement s'accélère ces derniers mois, avec de plus en plus d'entreprises qui s'engagent vers « l'industrie du futur », mais avec un risque de décrochage fatal de nombreuses petites et moyennes entreprises qui ne suivent pas le mouvement, faute d'en avoir compris les enjeux, ou faute de capacité d'investissement.

Tous les métiers se transforment, de plus en plus vite parce que l'offre de technologie accélère. Par exemple, il y a peu encore, on parlait de la voiture autonome sur un horizon lointain. Aujourd'hui, on l'annonce pour 2020-2025. Les premiers tests sont en cours. Il faut donc que les actifs puissent s'approprier ces technologies car le travail devient de plus en plus abstrait et recourt à des compétences transversales bien plus que techniques stricto sensu.

La numérisation des activités bouleverse les organisations

Cette transformation s'accompagne d'un effacement des frontières entre industrie et services. Tout cela concourt à poser de nouvelles questions aux structures. Par exemple, au droit du travail. Quel est le lien de subordination lorsqu'une personne peut choisir le moment où elle travaille ? Avec le télétravail, les gens réorganisent leur vie. Les collectifs de travail sont redéfinis car il n'y a plus forcément de proximité spatiale. On peut travailler en réseau avec des personnes que l'on ne connaît pas, que l'on ne voit pas...

Cela signifie que s'assurer de l'acceptation de ces nouveaux outils est une question de méthode. Le bottom-up et la participation de tous les salariés favorisent l'acceptation. Ce sont surtout les niveaux intermédiaires d'encadrement qui peuvent freiner le mouvement, car leur rôle est remis en question. Ils se trouvent en porte à faux dès lors qu'ils n'ont plus pour légitimité de venir « éteindre les incendies » suite aux erreurs ou à l'impossibilité des opérateurs de base d'intervenir lors d'un dysfonctionnement. Ils ne sont plus les seuls à maîtriser l'information qui dorénavant circule beaucoup plus facilement qu'avant dans l'entreprise et à tous les niveaux hiérarchiques. La numérisation permet et s'accompagne de beaucoup plus d'autonomie au travail, mais il faut que chacun sache quoi faire de ces marges de liberté. Le sens de l'action, les objectifs de l'entreprise doivent donc être largement partagés.

Une recomposition des emplois est en cours

Les effets de la robotisation, du numérique en général, sur l'emploi sont méconnus. L'opposition entre robots et main d'œuvre n'est pas une vision partagée. Il existe un très grand écart entre les « prévisions » des différents experts. Ici, il est dit que 10% des emplois sont menacés, là, 70%... En fait, nul ne peut dire quels seront les



emplois supprimés (le cas échéant), ni les emplois créés par ailleurs. Tout au plus il est possible de dire que les emplois sont tous à un titre ou à un autre, impactés.

Non seulement personne n'a de boule de cristal, mais, en plus, les technologies ne sont pas déterministes. Tout dépend de la stratégie de l'emprise et du contexte dans lequel elle opère sa mue technologique, et de son organisation. Selon les cas, les résultats de la numérisation peuvent être très différents, tant en termes quantitatifs qu'en termes de contenu du travail. Si l'entreprise investit pour supprimer des postes de travail, évidemment, le résultat est couru. Mais elle peut aussi investir pour réduire ses coûts et gagner en compétitivité pour trouver de nouveaux marchés. Dans ce cas, l'effet sur l'emploi global ne sera pas automatiquement négatif, même si la probabilité est forte pour que les emplois proposés ne soient pas les mêmes avec la numérisation. D'une manière générale, le robot accomplit une tâche, alors qu'un poste de travail humain est un ensemble de tâches, des fonctions... Supprimer une tâche ne supprime pas le poste de travail, mais oblige souvent à recomposer le contenu de l'emploi.

Investir dans la formation, toujours la priorité numéro 1

Cela a pour conséquence qu'il faut également investir dans la formation des personnes, des jeunes, comme des actifs. Il y a une forte tension sur le marché du travail car il y a, d'un côté, pénurie de main d'œuvre qualifiée et, de l'autre, trop plein de personnes sans qualification. Si l'on préfère, un taux de chômage élevé d'une part et, de l'autre, des entreprises qui avancent rencontrer des difficultés à recruter pour des postes qualifiés. La formation est le moyen de faire évoluer les compétences pour maintenir l'employabilité des actifs et éviter que la fracture s'accroisse entre les qualifiés et les non qualifiés.

Pour finir, rappelons que la numérisation n'est pas le seul enjeu auquel doivent faire face les entreprises. Les changements qu'imposent les technologies numériques sont concomitants d'actions visant à la transition énergétique et écologique des entreprises, qui participent également à la transformation des emplois et des métiers.

Le Bloc Notes de l'Agence, édité et imprimé par :
L'Agence d'Urbanisme de la Région Mulhousienne
33 avenue de Colmar, 68 200 Mulhouse
www.aurm.org

Rédaction : Didier Taverne

Date : Novembre 2017

Toute reproduction autorisée avec mention précise de la source et référence exacte

