



INITIATIVES

LA LETTRE D'ASSOCIATION AINF POUR LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Quelle santé-sécurité au travail demain ?

L'éditorial

Horizons P.2

Robotique, cobotique, quel travail, et quels emplois demain ?

IoT industriel : demain, l'Internet des Objets dans le monde industriel

Actus P.3

le futur aujourd'hui : réalité virtuelle et dynamique collective pour reconcevoir espaces de travail et de production

Télétravail : nouvelle forme du travail plébiscitée par les salariés

Un programme ambitieux de la Mission Interministérielle de lutte contre les drogues et conduites addictives

Dossier P.4

Restructurations, reconfigurations réorganisations : un mode de fonctionnement désormais permanent ?

Employabilité, compétences, capacités, agilité ...

Apprendre à travailler autrement ?



Que sera le travail demain, et quelle sera la place pour la santé sécurité au travail ?

Plusieurs tendances incitent à réfléchir.

La première tendance est le développement de la 'GIG economy', du fonctionnement en 'travailleur indépendant'. Dans certains pays 'avancés', la proportion de travailleurs 'indépendants', free-lancers, slashers, auto-entrepreneurs, contributeurs aux plates-formes collaboratives mondiales est déjà de 35% ; on estime qu'aux États Unis, la proportion en 2020 sera de 45% d'actifs dans ce mode de fonctionnement. Avec un recrutement très important aux deux bouts du cycle de vie au travail : les *juniors* entrant dans le monde du travail, et les *seniors*, fins de carrière, chômeurs de plus de 45-50 ans, jeunes retraités.

Deuxième tendance lourde, celle du vieillissement de la population au travail, particuliè-

rement dans nos pays dits développés. A l'horizon de cinq ans, on estime qu'un travailleur (*ou demandeur d'emploi*) sur trois aura plus de cinquante ans, et que les modes, espaces et équipements de travail ne leur seront plus vraiment adaptés.

Troisième tendance de fond, y compris pour les salariés 'classiques', **le travail nomade**, télétravail, travail en 'tiers lieux' ou en espaces de coworking. Les salariés plébiscitent ce mode de travail, qui, comme le montre une récente étude conjointe d'**Eurofound** et de l'**OIT** (Organisation Internationale du Travail) se développe partout en Europe et dans le monde, permettant le plus souvent un meilleur équilibre vie professionnelle - vie personnelle, mais pouvant aussi contribuer à un isolement croissant du travailleur, loin de sa communauté de travail.

La quatrième tendance est la mondialisation des chaînes de travail. Initiée dans le monde

industriel et celui des approvisionnements et de la production, avec le jeu des délocalisations et restructurations que l'on connaît, la mondialisation touche aussi les services, services intellectuels comme le codage informatique : *les codeurs français, allemands, américains sont désormais en concurrence avec les codeurs d'Estonie, ou d'Inde aux coûts salariaux bien moindres*, mais aussi les services de maintenance, avec par exemple la maintenance à distance, aidée par l'Intelligence Artificielle et la Réalité Virtuelle.

Brochant sur le tout, **cinquième tendance** de fond, **les transformations numériques et robotiques** vont faire évoluer radicalement les emplois, y compris les emplois de proximité. Ainsi, les 'chatbots' de dialogue avec les clients, se développent, dans tous services aux consommateurs, assurances, banques, distribution.. **Comment repenser le travail**, aider à redonner à la personne sa vraie place et sa qualité et confort de travail ?

Parmi les pistes, une nouvelle ergonomie, **ergonomie de la personne (nomade) au travail**, et pas seulement du poste de travail. Parmi les pistes, aussi, un accompagnement continu à l'**évolution des compétences et des capacités**. ■

ROBOTIQUE COBOTIQUE .. Quel travail et quels emplois demain ?

La bataille fait rage pour le futur autour du nombre d'emplois créés ou détruits par le surgissement massif dans le monde du travail des robots, cobots, robots assistants et intelligence artificielle.

10% des emplois détruits pour certains experts, plus de 60% pour d'autres : personne ne peut dire vraiment combien d'emplois nouveaux seront créés, ni lesquels.

De premiers chiffres lancés par un journal américain fin 2015 annonçaient 60% des emplois actuels détruits et substitués au futur par des robots. Pour une autre étude menée par des chercheurs de l'Université d'Oxford 47% des emplois sont menacés à moyen terme. En France, les robots pourraient détruire trois millions de postes d'ici à 2025.

Une étude plus récente de l'OCDE qui compare les différents pays de l'OCDE, montre qu'en moyenne 9 % des emplois actuels seraient substituables par de nouveaux systèmes automatisés, qu'ils aient forme d'un robot ou une autre forme d'assistance par intelligence artificielle.

La même étude montre aussi que 25% des emplois seront sans doute très substantiellement transformés, puisque la moitié des tâches qui les constituent serait effectivement **robot-substituable**. Aujourd'hui, les conclusions de l'OCDE sont moins alarmistes dans les volumes annoncés de disparitions / substitutions d'emplois, mais les impacts à prévoir sur les formes et le contenu du travail sont immenses, et loin d'être encore bien appréhendés :

Les experts s'accordent à dire qu'on est bien là - *dès aujourd'hui, pas seulement demain* -, dans un mouvement d'innovation de rupture, de mutations 'disruptives' pour employer les vocables anglo-saxons. Si par le passé les innovations majeures de rupture, - la machine à vapeur, l'électricité, les chaînes de montage -, ont bien bouleversé l'économie, les emplois, et modes de travail, supprimant d'abord des emplois anciens pour en créer, en forts volumes, de totalement nouveaux, « plus productifs, et plus gratifiants », tout laisse à penser que nous sommes maintenant dans un type de changement au moins aussi immense, même si *'les leçons du passé ne sont pas toujours valables pour l'avenir'*.

Une chose est sûre, les emplois à

tâches hautement répétitives seront voués à disparaître, et l'accélération de la productivité et des applications de l'intelligence artificielle rendent l'avenir plus incertain, mais aussi plus ouvert. ■



Des robots et cobots déjà de plus en plus présents

Robots et cobots, exosquelettes, quelle va être leur présence auprès des humains ?

En mai 2016, une annonce faisait l'effet d'une bombe dans le monde de l'industrie électronique et aussi dans les médias de grande consommation : **Foxconn**, le sous-traitant taïwanais d'Apple et de nombre de marques de smartphones venait de réduire sa main d'œuvre de 110.000 à 50.000 ouvriers dans l'une de ses usines du Kunshan ; 60 000 ouvriers ont été remplacés par des robots. Avec une perspective, pour le dirigeant du groupe de substituer un maximum de son million d'emplois humains par des « Foxbots », robots Foxconn.

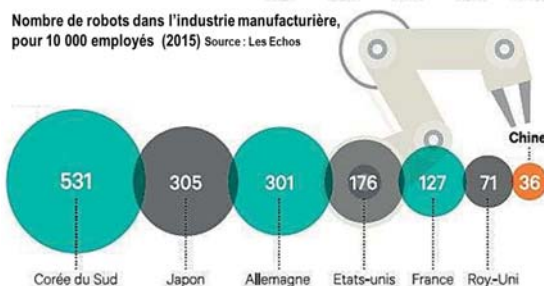
La révolution industrielle 4.0 va-t-elle donc être celle d'une disparition généralisée de la main d'œuvre ?

La réponse n'est pas si simple, car dans le même temps, comme l'analyse Sylvain Acoulon l'expert 'robotique, performance et sécurité' du **CETIM (Centre d'Études Techniques des Industries Mécaniques)**, les services d'implantation des robots et cobots vont générer de nouveaux besoins, appeler de nouveaux emplois et de nouveaux gains de productivité.

Pour sa part, le n°1 automobile allemand annonce que, sur certaines de ses lignes de production, il a remplacé des robots par des travailleurs humains, plus inventifs et plus adaptables, particulièrement pour la construction des nouveaux modèles qui demandent plus d'individualisation, plus

d'adaptabilité... En conservant toutefois une bonne part de 'robots collaboratifs', qui coopèrent avec les opérateurs humains, et leur facilitent un certain nombre d'opérations .

Dans les faits, la corrélation robots-chômage est loin d'être automatique; et peut être inverse : l'Allemagne, beaucoup plus fortement utilisatrice de robots que la France a un taux de chômage bien inférieur.



Les grandes catégories de robots industriels



En matière industrielle, il y a trois grandes catégories de robots :

- Les robots de soudure et de peinture, principalement utilisés dans l'automobile.
- Les robots d'assemblage, très utilisés dans l'industrie.
- Les robots mobiles et autonomes, souvent utilisés pour l'inspection en zone sensible, lorsque l'intervention humaine présente des

risques.

A titre d'exemple, l'industrie automobile est déjà automatisée à plus de 80%.

La majorité des robots actuels exécutent des consignes, mais les technologies qui intègrent l'intelligence artificielle évoluent très rapidement : elles permettent au robot un réel apprentissage de l'environnement.

A noter : les « cobots », robots collabora-

tifs, sont de plus en plus présents dans toutes les catégories.

Les tendances 2017-2020, sont à l'approfondissement de la collaboration homme-machine (cobots), aux robots à deux bras, aux modèles légers ainsi qu'aux solutions mobiles. A cela s'ajoutent les facteurs d'efficacité énergétique et de connexion à l'Internet des Objets industriels (IIoT).

ENSAM Lille - Robotique collaborative :

un nouveau Mastère Spécialisé® à Arts et Métiers

Sur le campus de Lille, Arts et Métiers ParisTech vient de lancer à la rentrée 2016-2017 le Mastère Spécialisé® « ColRobot : Expert en robotique collaborative pour l'industrie du futur ». Le programme est soutenu par l'Alliance Industrie du futur et de nombreux industriels et avec aussi l'appui du CETIM.

Le Mastère Spécialisé® ColRobot va permettre aux étudiants d'acquérir des compétences dans la spécifica-

tion, la conception, la mise en œuvre et la conduite de cellules robotiques agiles sûres.

Pour Richard Béarée, directeur du programme, « on assiste aujourd'hui à un nouveau contexte dans lequel la machine n'a plus vocation à remplacer l'homme mais à l'assister ou à prolonger ses actes, d'où la nécessité de former à la robotique collaborative. »

Prochaine étape : l'IIoT industriel ...

Internet of things , IIoT :

Si chacun aujourd'hui connaît bien, comme consommateur, l'internet des objets, montres connectées et autres capteurs qui aident au suivi en santé et performances, tout en alimentant le flux des big data, l'IIoT industriel est moins connu, mais il va révolutionner les processus d'échanges d'informations au sein même des entreprises et particulièrement des entreprises industrielles.

Certes, une étude récente (CGI -

dec.2016) montre qu'à peine 10% des industriels en France ont déjà élaboré une stratégie IIoT. Mais ils sont déjà 27% à avoir démarré des projets sur IIoT et traçabilité, et 70% pensent que l'IIoT aura un grand impact dans la gestion industrielle de demain : processus de traçabilité, de gestion de la production, de supply chain étendue, gestion logistique, mais aussi développement de nouveaux services, ou encore amélioration de services existants. ■

Le futur aujourd'hui : réalité virtuelle et dynamique collective pour concevoir ou réaménager espaces de travail et de production.

Comment re/concevoir efficacement des postes de travail et tout ou partie d'espaces de production et de travail au mieux de la productivité future, de la pertinence d'investissements comme du confort et de l'efficacité de travail des opérateurs ?

En utilisant la réalité virtuelle et la simulation qui vont aider à prendre les meilleures décisions d'investissements et d'ergonomie / efficacité des chaînes de production. Conduit avec l'appui de l'**Aract Hauts de France - pôle Picardie** - en 2016, sur le site de Boves, à côté



de l'espace d'une année, piloté par l'intervenant Aract Hauts-de-France **Vincent Lengowski**; le projet, totalement innovant, d'utilisation de la réalité virtuelle pour optimiser espaces, process et équipements, va aboutir à la réalisation d'un **nouvel atelier de conditionnement**.

La configuration finale aura toutes les qualités requises d'**efficacité productive**, comme d'**ergonomie**,

d'Amiens le projet 'Condit Caramel' de l'entreprise familiale **Métarom**, confrontée à un développement de la demande ses marchés en arômes caramel, et poussée à une refonte de ses ateliers, est exemplaire.

Au départ, en 2015, **la motivation de l'entreprise et de ses dirigeants est double** : répondre efficacement à la demande croissante de ses marchés, et en même temps revoir / reconfigurer l'atelier de conditionnement, où l'intensification de l'activité a entraîné de nouvelles contraintes posturales pour les opérateurs, pour lesquelles

de **préservation de la santé et d'engagement des opérateurs**, tout en prolongeant et concrétisant la **dynamique collective** de travail déjà engagée en interne.

L'objectif est atteint : les simulations en '**réalité virtuelle en espace immersif**' des divers scénarii possibles d'aménagement permettent d'aider à la décision de la meilleure configuration : en s'appuyant sur l'expérience et le savoir-

la volonté de l'entreprise est nette : il faut améliorer les nouvelles conditions de travail.

Le partenariat se monte rapidement entre trois partenaires, (1) **l'entreprise Métarom**, son directeur industriel et sa directrice QSE, (2) **l'Aract Hauts de France** (à l'époque **CESTP-ARACT Picardie**), et (3) la toute nouvelle plate-forme de R&D mutualisée '**IndustriLab**', inaugurée en 2015, et destinée à aider les entreprises régionales au développement de l'innovation industrielle.

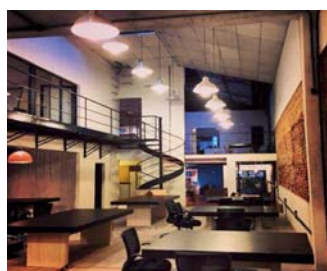
C'est **IndustriLab**, la plateforme mutualisée de R&D industrielle du Nord qui va mettre à disposition **logiciels de simulation et 'espace immersif de réalité virtuelle'**.

Les simulations qu'autorise ce dispositif, beaucoup plus puissant que les seuls 'casques de réalité virtuelle', permettent de tester précisément des espaces et agencements de travail, à la fois dans le détail et dans des espaces 3D plus larges.

faire des opérateurs, en ajustant au plus près l'ergonomie des espaces, des matériels et des processus.

La conduite de ce programme d'innovation a bien permis de configurer un nouvel atelier pour l'avenir, **en sécurisant les investissements et en veillant à la préservation de la santé des salariés**.

Parmi les scénarii testés, ce sera finalement le scénario interne des opérateurs qui sera retenu. ■



engagés dans le télétravail ou travail nomade, la France se situant au-dessus de la moyenne.

Le rapport identifie les **bénéfices du télétravail** : plus d'autonomie relative au temps de travail, qui conduit à plus de flexibilité en termes d'organisation du travail ; réduction du temps de déplacements qui se traduit par un meilleur équilibre travail/famille et une productivité accrue.

L'étude pointe aussi plusieurs **inconvenients** tels que la tendance à effectuer plus d'heures de travail, un chevauchement entre travail rémunéré et vie personnelle, et hausse potentielle du niveau de stress. ■

Prévention des addictions : ambitieux programme de la MILDECA



En 2017, **Association AINF** s'associe au programme de la **MILDECA, Mission Interministérielle de Lutte contre les Drogues et Conduites Addictives** et au Fonds Actions Addictions présidé par le Professeur Michel Reynaud - Professeur de psychiatrie et d'addictologie, concepteur du site **Addict'Aide** lancé en 2016 www.addictaide.fr - pour monter et financer un vaste portail d'information « Addict'Aide - la cité des entreprises et de la santé au travail ». Ce portail est actuellement en cours de développement sur le thème des addictions dans le monde du travail et verra le jour au printemps 2017. Ce site aura pour objet de fournir aux différents acteurs du monde du travail, (DRH, médecins du travail, dirigeants, syndicats, CHSCT, préventeurs...) dans les entreprises et les administrations, les informations et expériences utiles pour prévenir et prendre en charge les conduites addictives concernant l'alcool, le tabac, le cannabis et autres drogues illicites, les médicaments psychotropes et les addictions comportementales (aux outils numériques, workaholisme, ...). Ce nouveau portail dédié au monde du travail est essentiel et prioritaire. Il s'agit d'un des rares contextes où une prévention collective peut être construite, déployée et conduite dans la durée en développant une convergence objective avec la culture de prévention des risques « purement » professionnels.

La MILDECA a pour vocation de mettre en œuvre le **Plan Gouvernemental de lutte contre les drogues et les conduites addictives 2013-2017** à laquelle s'associent les partenariats nationaux et régionaux de nombre de grands acteurs. A côté du portail « **Addict'Aide - la cité des entreprises et de la santé au travail** », la MILDECA, avec notamment l'INSERM, l'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale, a également lancé fin 2016 un site web novateur destiné aux jeunes et ados appelés à devenir « passeurs de sciences », **MAAD digital**, le premier site web d'information scientifique sur les addictions construit avec et pour les jeunes. MAAD DIGITAL est orienté sur l'éducation des jeunes, qui pourra contribuer à la prévention. ■

Droit à la déconnexion : une obligation désormais légale

Le 1er janvier 2017, en application de la loi Travail du 8 août 2016, les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation d'engager des négociations avec les partenaires sociaux dans l'entreprise ou l'établissement sur « les modalités d'exercice du droit à la déconnexion » des salariés.

A défaut d'accord collectif répondant aux nouvelles règles de majorité, l'employeur doit établir une charte, après consultation du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel.

Les juges ont été les premiers à aborder la question de la disponibilité permanente des salariés. Ainsi, dans un arrêt du 17 février 2004, la Cour de cassation a estimé que le fait de ne pas être joignable en dehors des horaires de travail sur son téléphone portable personnel n'a aucun caractère fautif. Envisagé de la sorte, le droit à la déconnexion du salarié est le droit de ne pas répondre aux mails ou appels en dehors des temps de travail.

Télétravail : nouvelle forme du travail plébiscitée par les salariés ...

Le travail change, et 53% des cadres jugent l'organisation du travail rigide dans leur entreprise/structure (étude OpinionWay).

En revanche, parce que ce mode d'organisation leur apporte à la fois davantage d'autonomie dans leur propre organisation du temps, parce que le poids et la fatigue des temps de trajets disparaissent, et parce que cela est favorable à un meilleur équilibre vie professionnelle-vie personnelle, **les salariés plébiscitent le télétravail**.

Une étude, parue en février 2017, et réalisée conjointement par l'OIT, Organisation Internationale du Travail, et l'**Eurofound** (ex *Fondation de Dublin pour l'amélioration des Conditions de travail*), met en évidence que **l'usage croissant des technologies numériques pour travailler à domicile et en mobilité favorise un meilleur équilibre global entre vie professionnelle et vie personnelle**. Mais,

dans le même temps, ce nouveau mode de fonctionnement estompe la limite entre travail et vie personnelle.

Ce rapport, « *Travailler en tout temps, en tout lieu : les effets sur le monde du travail* » résultat d'une étude menée dans 15 pays : 10 États membres de l'UE (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Finlande, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède), et l'Argentine, le Brésil, l'Inde, le Japon et les États-Unis, fait une distinction entre **télétravailleurs réguliers**, télétravailleurs **occasionnels**, et **travailleurs numériques nomades**.

Le poids du travail flexible varie de manière importante, de 2 % à 40 % des salariés, en fonction du pays, de la profession, du secteur et de la fréquence à laquelle les salariés effectuent ce type de travail.

Dans l'ensemble de l'UE-28, environ 17 % des salariés en moyenne sont

Restructurations, reconfigurations, réorganisations : un mode de fonctionnement désormais permanent ?

Reconfigurations, restructurations, transformations, changements d'organisations la mondialisation et les mutations rapides des marchés et de la production ont entraîné depuis plus de 15 ans des mutations accélérées des modes, sites et organisations de production et distribution de quasiment tous produits et services.

Aujourd'hui encore, elles touchent tous secteurs, grandes comme petites entreprises familiales, secteurs traditionnels d'activité, comme secteurs IT voire très innovants, avec des motivations qui se retrouvent : rationalisations, réorganisations des chaînes d'approvisionnements, pressions ou disparitions des marchés commerciaux, problèmes de financement, révision des portefeuilles financiers.

A tel point que **les restructurations, fusions, absorptions, reconfigurations** sont devenues **un mode quasiment ordinaire de pilotage des organisations, privées ou publiques**, toutes entraînées dans la concurrence et la compétition, pour elles-mêmes ou pour leur environnement, l'équation se faisait plus clairement ressentir : restructurations = risques pro-

fessionnels / risques psychosociaux.

Pour les RH comme pour le management ou les acteurs du quotidien, la question désormais n'est plus vraiment « comment éviter une restructuration ? », mais bien plutôt **comment l'anticiper, s'y préparer, et la réussir.**

Dépasser le mode 'crise'

Selon le programme européen MIRE "Monitoring Innovative Restructuring in Europe", qui analyse et suit les programmes de restructurations en Europe depuis un peu plus de 20 ans, « **pour que les acteurs sociaux acceptent plus facilement les restructurations et la promotion de la santé, les entreprises doivent envisager les restructurations comme un processus « naturel » de leur développement.** » Cette approche leur permettrait alors de les gérer de manière proactive. En effet, en envisageant les restructurations comme partie intégrante d'un processus continu à long terme, et non plus comme un « accident » ou une « crise », les entreprises pourraient agir de manière consciencieuse et responsable vis-à-vis des acteurs sociaux et éviter la

situation de gestion de crise.

Les impacts santé des restructurations désormais bien connus

Depuis les années 2008-12, les impacts négatifs des restructurations sur les salariés sont bien connus, avec les analyses des rapports européens HIREs et MIRE, et les analyses d'ASTREES. Impacts (a) pour **ceux qui partent** dans le cadre d'un PSE, (b) pour **ceux qui restent**, et qui ont à faire face aux changements, et à stress et culpabilité, (c) pour les **managers de proximité qui ont à mener** les opérations, quoi qu'ils en pensent ou ressentent.

L'enchaînement des **facteurs organisationnels** et leurs impacts, - en termes de **formes de changements (changements de tâches, temps de travail, intensification du travail.)** mais aussi de **légitimité perçue** des réorganisations, de **processus transparents** ou non, de qualité ou pas de la communication, sont désormais bien connus, en termes d'**effets psychosociaux individuels.** (sentiment d'insécurité, désimplication-désengagement, dégradation de la motivation et de

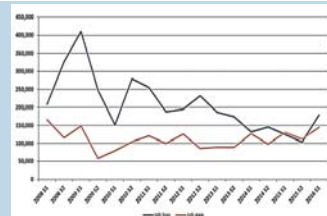
la confiance, puis d'**effets sur la santé de l'individu** : stress, troubles du sommeil, maladies musculosquelettiques, maladies cardiovasculaires.. comme aussi, comme aussi les **effets sanitaires sur l'organisation** : absentéisme ou présentéisme, climat négatif, baisse de productivité, perte d'image et baisse des ventes, perte d'attractivité sur les marchés de l'emploi comme sur les marchés des capitaux.

Eurofound (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) le rappelle, avec l'exemple des Pays-Bas, et des structures collectives d'appui mises en place conjointement par les pouvoirs publics, le patronat et les syndicats de salariés, c'est **une bonne concertation et anticipation, non seulement au sein de l'entreprise** entre dirigeants, acteurs sociaux et opérateurs, mais **aussi avec les pouvoirs publics régionaux, les agences d'emploi, et les groupements d'employeurs et syndicats de salariés** qui permet une gestion proactive et positive des restructurations et de leur impact sur les personnes comme sur la force de travail productive. ■

En 2016-17, les causes des restructurations ne sont plus les délocalisations, mais les mouvements internes de réorganisations

Particulièrement vigilant depuis 2008, date du début de la crise, le baromètre européen des restructurations (ERM), développé par l'Eurofound, le montre clairement : depuis plus de deux ans, ce ne sont plus les délocalisations qui motivent les restructurations, mais bien les **décisions internes de reconfigurations** (pour 80% des restructurations européennes suivies

par le baromètre). Faillites et fermetures viennent en 2e position, avec 12-13% des cas, les délocalisations représentant maintenant entre 5 et 7% des cas. **A noter (cf. graphique à droite)** : depuis 2013, les suppressions d'emplois ont progressivement diminué au niveau européen, alors que les créations d'emplois sont en 2016 en train de dépasser les suppressions d'emplois.



Europe- Baromètre Eurofound- Evolution des pertes d'emplois et des créations d'emplois depuis la crise (2008-2016)



Employabilité, compétences, capacités, agilité ...

Dans les années 90, après les vagues de restructurations sectorielles (acier/charbon/textile) et les premières délocalisations, les DRH en France ont commencé de déployer l'idée et la nécessité d'**«employabilité»**, principalement pour les cadres, et principalement au moment de la mise en oeuvre de plans sociaux et plans de licenciements massifs. Le concept alors, peu instrumenté et plutôt sous forme d'injonction, n'a pas vraiment 'pris' dans le corps social et professionnel, renvoyant plus ou moins consciemment, à une forme de déresponsabilisation des employeurs.

Employabilité, une notion qui n'avait pas su se concrétiser

Certes, la notion n'est pas nouvelle. Anglo-saxonne, l'employabilité est née en Angleterre

au début du XXe siècle, pour différencier les individus aptes à s'intégrer à la société industrielle des pauvres qui relèvent de la charité. Puis elle s'est développée dans les années 1930 aux USA avec le New-Deal et l'extension du chômage pour qualifier des capacités élémentaires à occuper un emploi. «Employability» signifie initialement «aptitude à l'emploi». Sur la 2e moitié du XXe siècle, cette notion s'est étendue à l'Allemagne et aux pays scandinaves, puis le reste de l'Europe en s'inscrivant en 1997 dans la **SEE, la Stratégie Européenne pour l'Emploi** qui depuis 20 ans incite les États Membres à développer des programmes de formation-employabilité pour les salariés dans la perspective des restructurations. En France, théoriquement, les programmes de **GPEC,**

gestion prévisionnelle des emplois et compétences auraient dû répondre à cet objectif. Les résultats n'ont pas toujours été là.

Un nouvel essor, centré sur le développement des capacités d'adaptation

Les choses sont en train de changer, avec à la fois **l'arrivée en force des 'millennials'** et de **nouvelles relations au travail**, et aussi de nouveaux dispositifs comme le tout récent **CPA, compte personnel d'activité**, en vigueur depuis ce début 2017, ou encore le **CEF, le compte d'emploi formation**, lancé en 2014 ; les deux s'attachent à responsabiliser la personne, et à l'inciter à choisir et développer ses compétences et ses capacités. A côté de formations 'métiers' certes utiles, les besoins maintenant s'orientent à la fois vers des **formations trans-**

versales (numérique, langues..), et vers un renforcement des **capacités d'adaptation**, de la **confiance en soi**, et d'**analyse de risques**, pour une prise de risques calculés.

C'est là aussi qu'une gestion anticipative et proactive des restructurations s'avère indispensable, le mode «crise» entraînant davantage le repli et la crispation que l'adaptation, et la gestion 'traditionnelle' des restructurations en France rayant trop souvent d'un trait de plume les indispensables formations «savoir être». Au total, en période de restructurations ou mutations, il paraît bien que c'est davantage un **développement des capacités** qui est à rechercher, capacité à apprendre, analyser, s'adapter, à rebondir, que la seule amélioration de compétences professionnelles stricto sensu. ■



Apprendre à travailler différemment ?

Ce à quoi nous pousse l'avenir en marche, révolutions technologiques, robotique, Internet des Objets, intelligence artificielle, mais aussi restructurations, réorganisations mondiales

des chaînes de valeur, comme aussi nouvelles attentes et relations au travail, développement du travail indépendant, c'est à apprendre à travailler différemment, accueillir les technologies

et intégrer le fait que les **deux capacités-clés d'avenir** seront la capacité à s'adapter, et celle à intégrer et créer de nouvelles connaissances. ■

Directeur de publication :
Henry-Charles Renaut
Impr : Imprimerie BARBIEUX - Roubaix
Conception : Anne-Marie de Vaivre TITANE ITC WS
Maquette : MB - Photos : Aract Hauts de France - Wikimedia Commons - Pixabay - FreeStock - Creative Commons - Eurofound - Mildeca, Capture écran France 2 (robots collab). Graphique Les Echos

Association AINF
11, avenue Pierre et Marie Curie Synergie Park
59260 LEZENNES
Tél. : +33 (0)3 20 16 92 05
Fax : +33 (0)3 20 16 92 09
accueil@association-ainf.com -

