
Prof. Dr. Eric Davoine, Université de Fribourg
Journée Performance et Santé en entreprise
SUVA, Sion le 10 mai 2019

SENS AU TRAVAIL 4.0

TABLE DES MATIÈRES

1. Le sens au travail
2. 4.0 ?
3. Ce qui va changer pour le travail
4. Le changement comme deuil
5. D'un monde de sens à l'autre
6. Implications

TABLE DES MATIÈRES

1. Le sens au travail

2. 4.0 ?

3. Ce qui va changer pour le travail

4. Le changement comme deuil

5. D'un monde de sens à l'autre

6. Implications

LE SENS AU TRAVAIL

Pourquoi j'irais travailler ?

- pour le contenu et l'intérêt du travail?
- pour les relations au travail et l'interaction interpersonnelle ?
- pour le statut, le rôle social et l'identité?
- pour produire, fabriquer, agir sur la réalité?
- Pour être actif?



LE SENS AU TRAVAIL (Morin et Cherré, 1999)

Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Est intrinsèquement satisfaisant	Apprentissage et développement de compétences ; Accomplissement de soi ; Créativité et autonomie
Est source d'expérience de relations humaines satisfaisantes	Identification et appartenance ; Interactions; service aux autres
Est moralement acceptable	Rectitude des pratiques organisationnelles; Contribution sociale
Est fait de manière efficiente et mène à quelque chose	Finalité et efficience
Assure la sécurité	Indépendance financière ; Santé et sécurité
Tient occupé	Occupation ; charge de travail

LE SENS AU TRAVAIL

Le travail entre souffrance et plaisir:
l'approche psychodynamique de
Christophe Dejours

Une histoire que je me raconte sur ma
relation au travail

- Une dynamique d'éléments de
plaisirs et de souffrances
- Une histoire qui correspond à un
vécu partagé
- Une histoire qui doit rester
cohérente et crédible

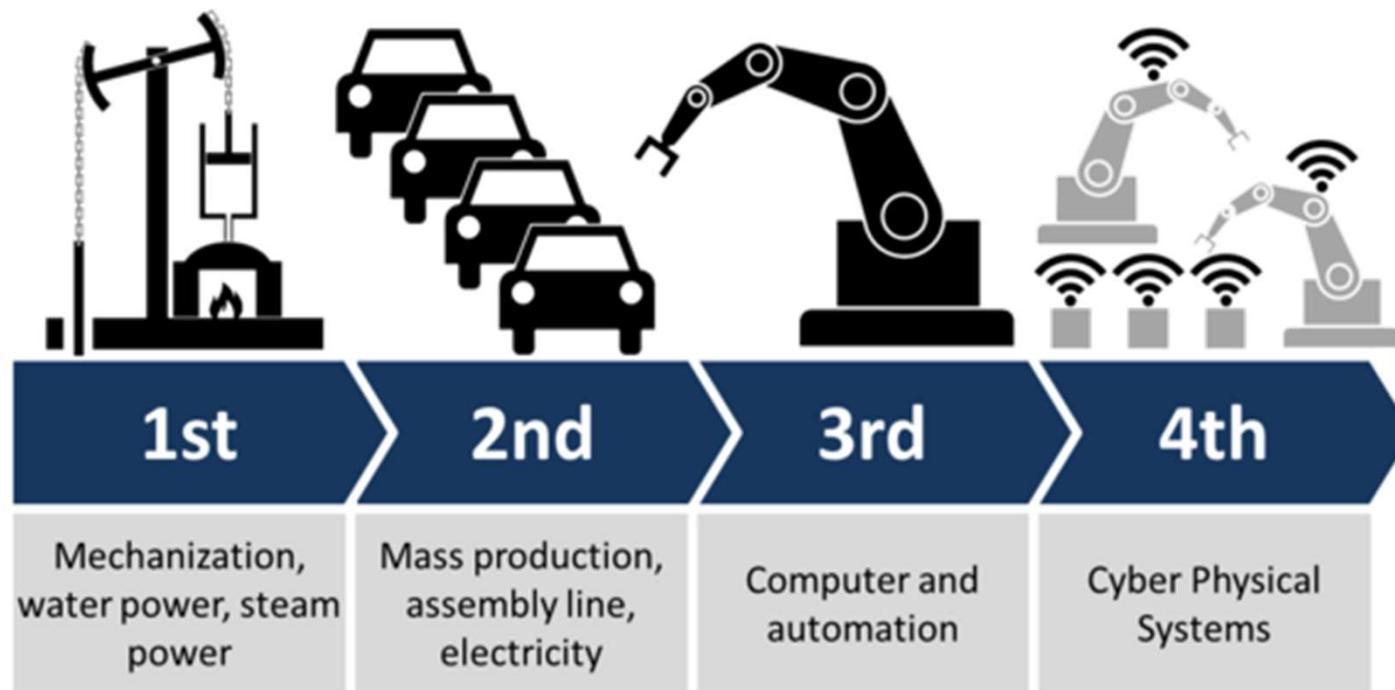


TABLE DES MATIÈRES

1. Le sens au travail
- 2. 4.0 ?**
3. Ce qui va changer pour le travail
4. Le changement comme deuil
5. D'un monde de sens à l'autre
6. Implications

4.0 : une révolution ?

- La 4^e révolution industrielle : la connection des systèmes cyber-physiques ajoutée à l'automatisation et la numérisation



Le travail 4.0 : une digitalisation accrue

- Une digitalisation accrue de la production: plus d'automatisation
- Une communication et des transactions qui passent par le numérique
- Une digitalisation accrue des processus de décision



Les projets organisationnels de la digitalisation (Lisein, 2008)

Partnership diversity ↑	Partners	Information	Communication	Transaction	Coordination/Integration
	Final consumer	Institutional Web-site	E-mail, social networks	E-commerce SST	CRM
	Business partners	Market intelligence	Clouds, KM tools	E-procurement virtual market place	Groupware, virtual teams PPP
	Internal partners	Intranet	On-line poll Mobile Tech	E-HRM	ERP Automation NWOW
		Function complexity			→

La digitalisation et la connectivité facilite la transformation de l'environnement de travail

- La flexibilité espace-temps (smartwork, New ways of working...) et l'organisation plus virtuelle du travail
- L'uberisation de l'économie ou la transformation de la relation d'emploi
- Le do-it yourself (ERP, e-banking...)
- L'évaluation systématique chiffrée de la performance

Please cancel. For safety reasons, I do not pick up passengers with ratings below 4.7. You have a 4.6. Please re-request.

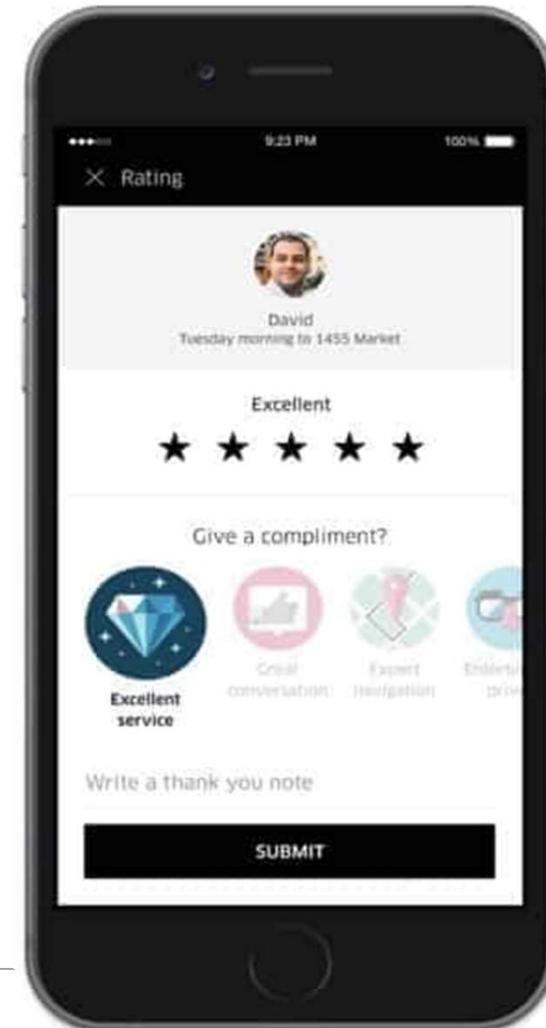


TABLE DES MATIÈRES

1. Le sens au travail
2. 4.0 ?
- 3. Ce qui va changer pour le travail**
4. Le changement comme deuil
5. D'un monde de sens à l'autre
6. Implications

Ce qui va changer – la grille

Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Est intrinsèquement satisfaisant	Apprentissage et développement de compétences ; Accomplissement de soi ; Créativité et autonomie
Est source d'expérience de relations humaines satisfaisantes	Identification et appartenance ; Interactions; service aux autres
Est moralement acceptable	Rectitude des pratiques organisationnelles ; Contribution sociale
Est fait de manière efficiente et mène à quelque chose	Finalité et efficience
Assure la sécurité	Indépendance financière ; Santé et sécurité
Tient occupé	Occupation; charge de travail

Ce qui va changer- Contenu du travail

Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Est intrinsèquement satisfaisant	Apprentissage et développement de compétences ; Accomplissement de soi ; Créativité et autonomie



Technicien : «Voilà, avec le système, tout se met en place automatiquement, PH, niveau d'eau, température (...)

Titi : Ben alors moi, qu'est-ce que je dois faire ?

Technicien : Rien, tout est géré par l'ordinateur...

Ce qui va changer- Contenu du travail

Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Est intrinsèquement satisfaisant	Apprentissage et développement de compétences ; Accomplissement de soi ; Créativité et autonomie



Titi : Ben à quoi je sers moi ?

Technicien : Ben... à ranger les bouées !»

Ce qui va changer – Autonomie

Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Est intrinsèquement satisfaisant	Apprentissage et développement de compétences ; Accomplissement de soi ; Créativité et autonomie



« L'application gère aussi les pannes. C'est-à-dire que ça les envoie sur les téléphones, et ça dit au technicien de piquet « il faut que tu ailles là-bas » et s'il accepte le truc alors la centrale sait qu'il est parti, qu'il est en route, et il dit quand il arrive, etc. »

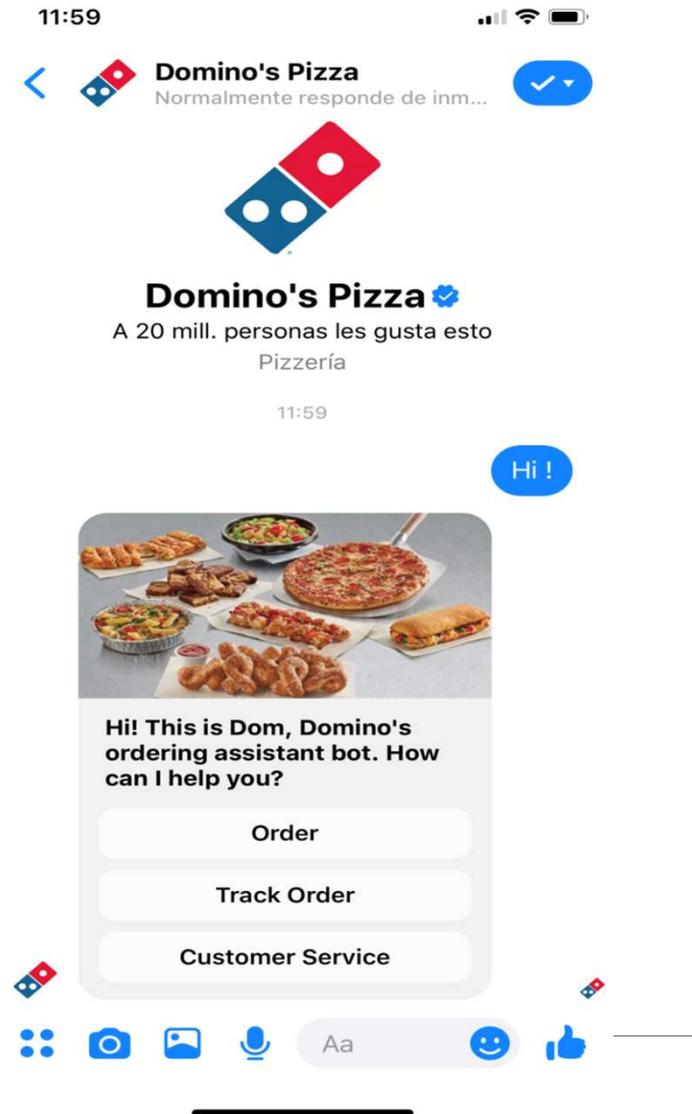
Ce qui va changer - Interactions

Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Est source d'expérience de relations humaines satisfaisantes	Identification et appartenance ; Interactions; service aux autres

Caissière d'un grand distributeur suisse : «Bon il y en a qui utilisent le self-scanning mais il y en a beaucoup qui aiment bien passer aux caisses pour discuter. Avant on avait beaucoup plus que maintenant, je pense qu'il y en a beaucoup qui sont partis dans l'au-delà. (Rire) . Avant on avait beaucoup de personne qui venait là pour discuter, pour avoir de la compagnie.»



Ce qui va changer - Interactions



Ce qui va changer – Identités de métier

Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Est source d'expérience de relations humaines satisfaisantes	Identification et appartenance ; Interactions; service aux autres

Un expert informatique : *« Ben disons, ce qu'on a identifié à la fin de l'année c'est qu'on sait pas combien de temps va perdurer le profil du test-manager. En parlant ouvertement avec les supérieurs, vous vous rendez compte que c'est peut-être quelque chose qui va exister encore deux ans. Donc c'est clair que la prochaine question c'est : « mais alors qu'est-ce que je vais faire après ? »*



Ce qui va changer – Utilité sociale

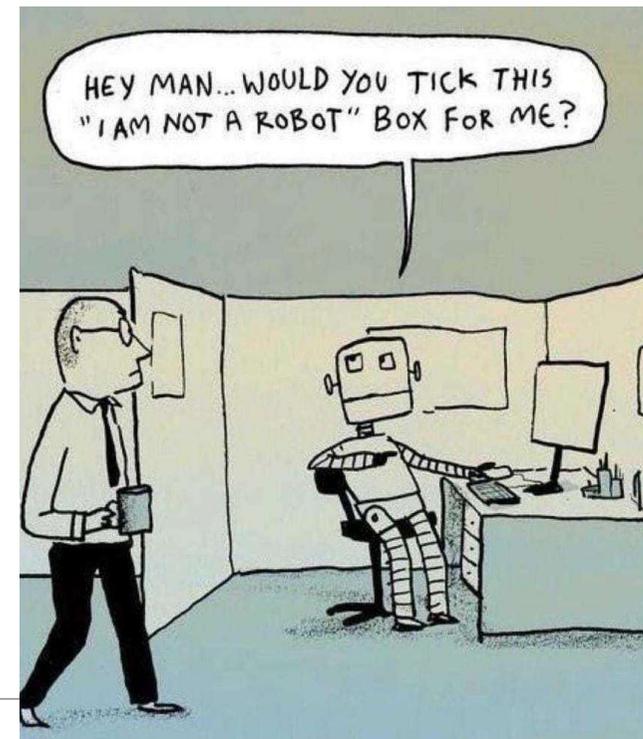
Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Est moralement acceptable	Rectitude des pratiques organisationnelles ; Contribution sociale



Ce qui va changer – hyperefficiency

Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Est fait de manière efficiente et mène à quelque chose	Finalité et efficience

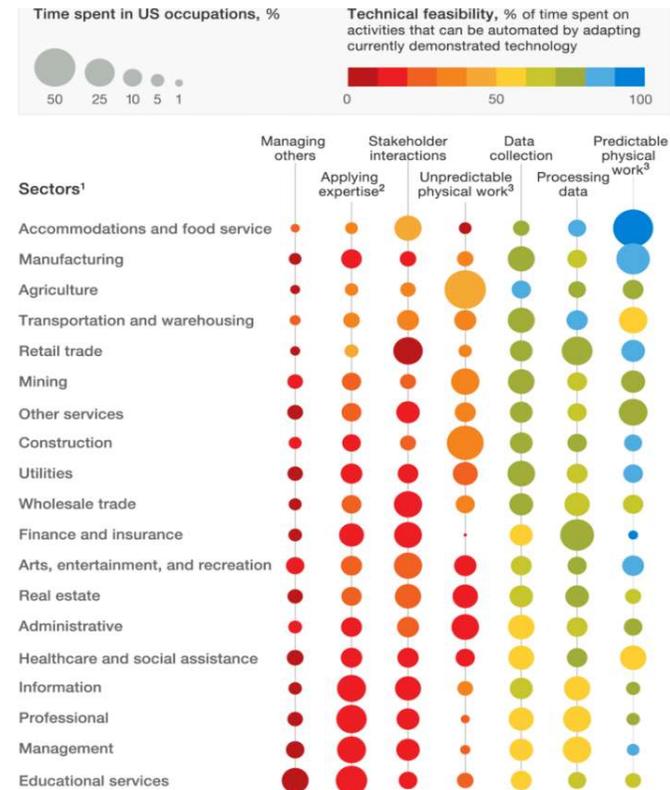
Pour quelles activités les humains pourront-ils avoir une performance supérieure à celle des robots ?



Ce qui va changer – Sécurité de l'emploi

Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Assure la sécurité	Indépendance financière ; Santé et sécurité

« On va vous dire : « dans deux ans, je sais pas si j'ai du boulot pour toi ». Vous vous pouvez vous dire : « mais bon sang qu'est-ce que je vais faire ? » Vous allez rentrer le soir et vous allez dire à votre famille : « j'ai plus de boulot dans deux ans ». Ou alors vous allez vous dire : « bon il m'a dit que j'ai plus de boulot dans deux ans mais qu'est-ce que je vais faire et lui dire mais est-ce que t'as d'autres... » (...) Personne ne sait ce qu'on va faire dans deux ans, si je veux être franche, on sait pas. L'agilité va amener des nouveaux postes. Elle va amener de nouveaux besoins de profils mais peut-être qu'on a encore besoin de formation. »



Ce qui va changer – travail

Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Tient occupé	Occupation ; charge de travail



Ce qui va changer – la grille

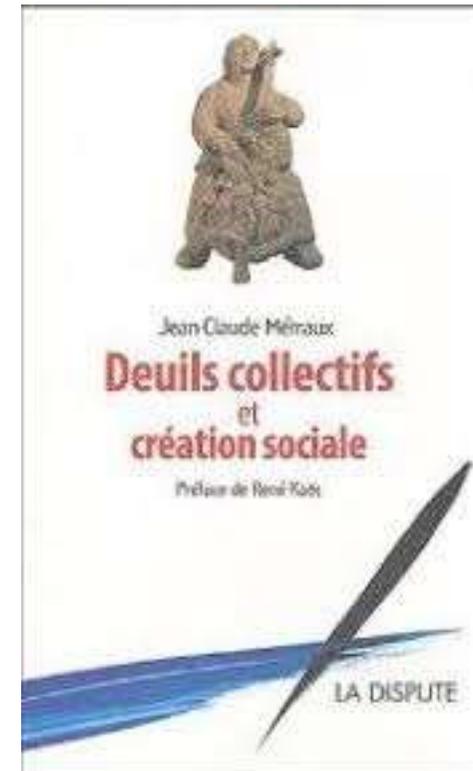
Un travail qui a du sens est un travail qui...	Éléments du travail
Est intrinsèquement satisfaisant	Apprentissage et développement de compétences ; Accomplissement de soi ; Créativité et autonomie
Est source d'expérience de relations humaines satisfaisantes	Identification et appartenance ; Interactions; service aux autres
Est moralement acceptable	Rectitude des pratiques organisationnelles ; Contribution sociale
Est fait de manière efficiente et mène à quelque chose	Finalité et efficience
Assure la sécurité	Indépendance financière ; Santé et sécurité
Tient occupé	Occupation; charge de travail

TABLE DES MATIÈRES

1. Le sens au travail
2. 4.0 ?
3. Ce qui va changer pour le travail
- 4. Le changement comme deuil**
5. D'un monde de sens à l'autre
6. Implications

Le changement – un deuil ?

- Deuil de toi : la perte de la personne décédée
- Deuil de soi : la perte du rôle, de l'identité que j'avais lorsque cette personne était en vie; la prise de conscience de ma mortalité
- Deuil collectif de sens: la perte de sens d'une entité de référence (communauté, organisation, institution...)



Le vécu du deuil (Kübler-Ross)

- Le déni
- La colère
- Le marchandage
- La dépression
- L'acceptation



Le changement numérique comme deuil

- Des pertes
 - Ma caissière
 - Mon métier
 - Mon bureau
 - Mes habitudes
 - Mon employeur
- ...
- Des peurs : mon emploi
- Des phases vécues de manière asynchrone par les membres de l'organisation

« Avant, l'entreprise c'était le lieu de travail, c'était un bâtiment. L'équipe, c'était les gens avec qui je partageais un espace commun. Il faut tout redéfinir dans un espace plus flexible. »



L'acceptation d'un nouveau monde

Nouvelles tâches

« Moi je trouve que pour les caissières, ça permet de sortir un peu du bloc caisse et puis de faire un petit peu autre chose. Et puis ça je trouve qu'en termes de motivation, c'est un vrai plus. »

Nouvelles formes d'interactions

« Je pense que c'est plus inclusif, je pense qu'un partenaire aujourd'hui est beaucoup plus proche que ce qu'il était avant. Avant, on pouvait dire que tu étais partenaire mais tu restais un fournisseur. »

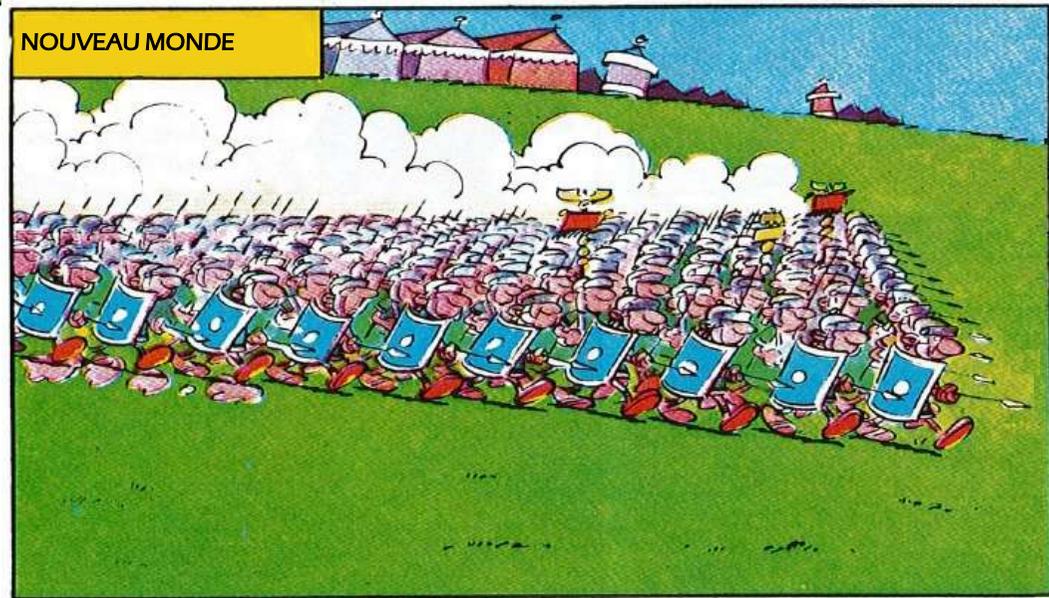
Nouveaux repères symboliques

« Si je dois représenter l'unité, la première chose à faire est de fixer notre présence intranet. La seconde chose est une newsletter bien faite, simple, visuelle, qui donne des mises à jour. Et après viendra Chatter, pour moi où c'est plus l'opportunité de célébrer des petits deliveries, des petits milestones, etc. »

TABLE DES MATIÈRES

1. Le sens au travail
2. 4.0 ?
3. Ce qui va changer pour le travail
4. Le changement comme deuil
- 5. D'un monde de sens à l'autre**
6. Implications

D'UN MONDE (DE SENS) À L'AUTRE ?



D'UN MONDE (DE SENS) À L'AUTRE ?



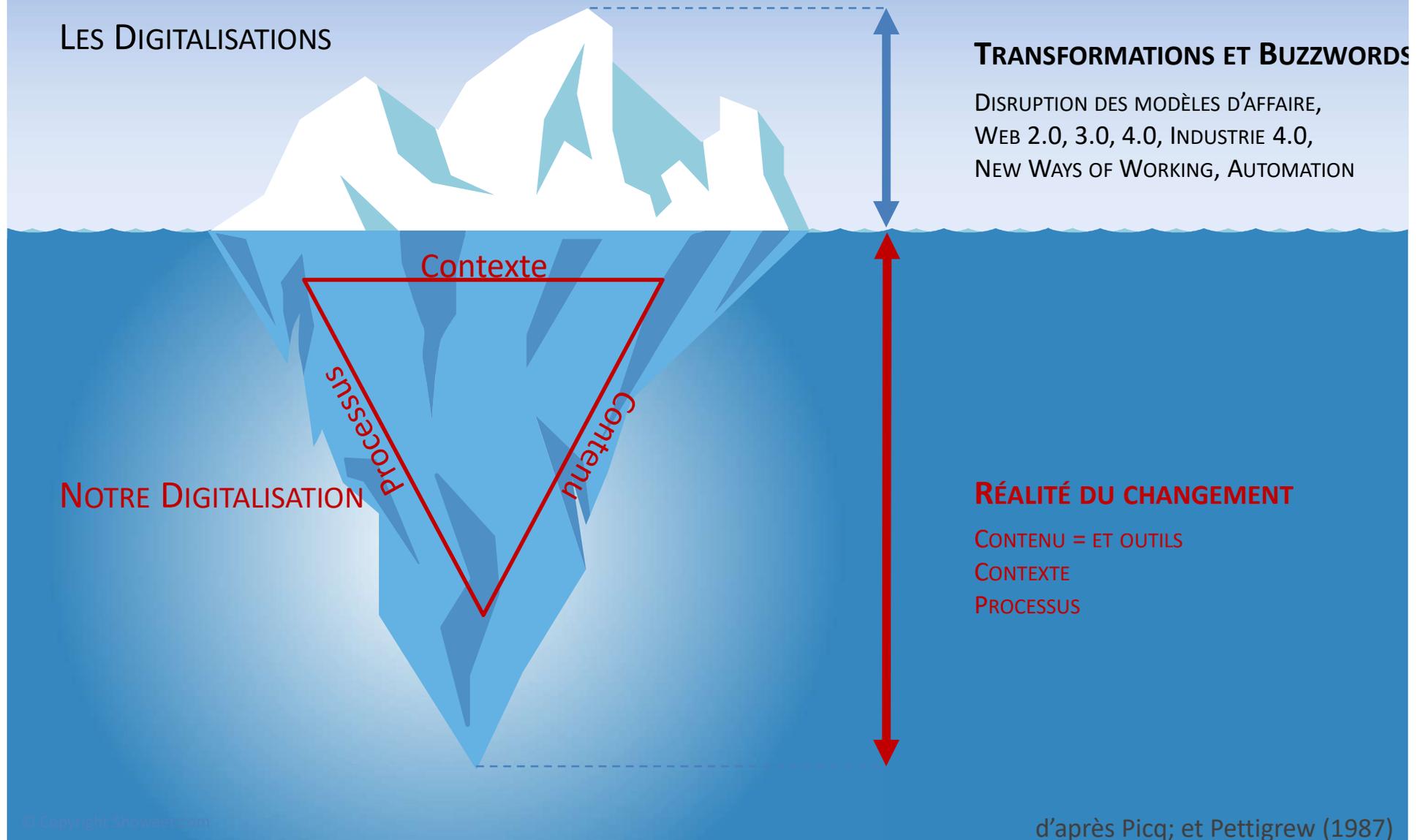
Trois grands discours du changement numérique qui ne facilitent pas l'appropriation

- Il faut s'adapter à des **mutations sociétales inévitables** (nouvelles attentes des collaborateurs)
- La **pression concurrentielle** rend la digitalisation inévitable (nouvelles attentes des clients, réductions des coûts)
- **Les autres le font aussi** (et surtout les leaders d'opinion)

LES PROCESSUS DU CHANGEMENT – ET DU DEUIL



Digitalisation: le général et le particulier

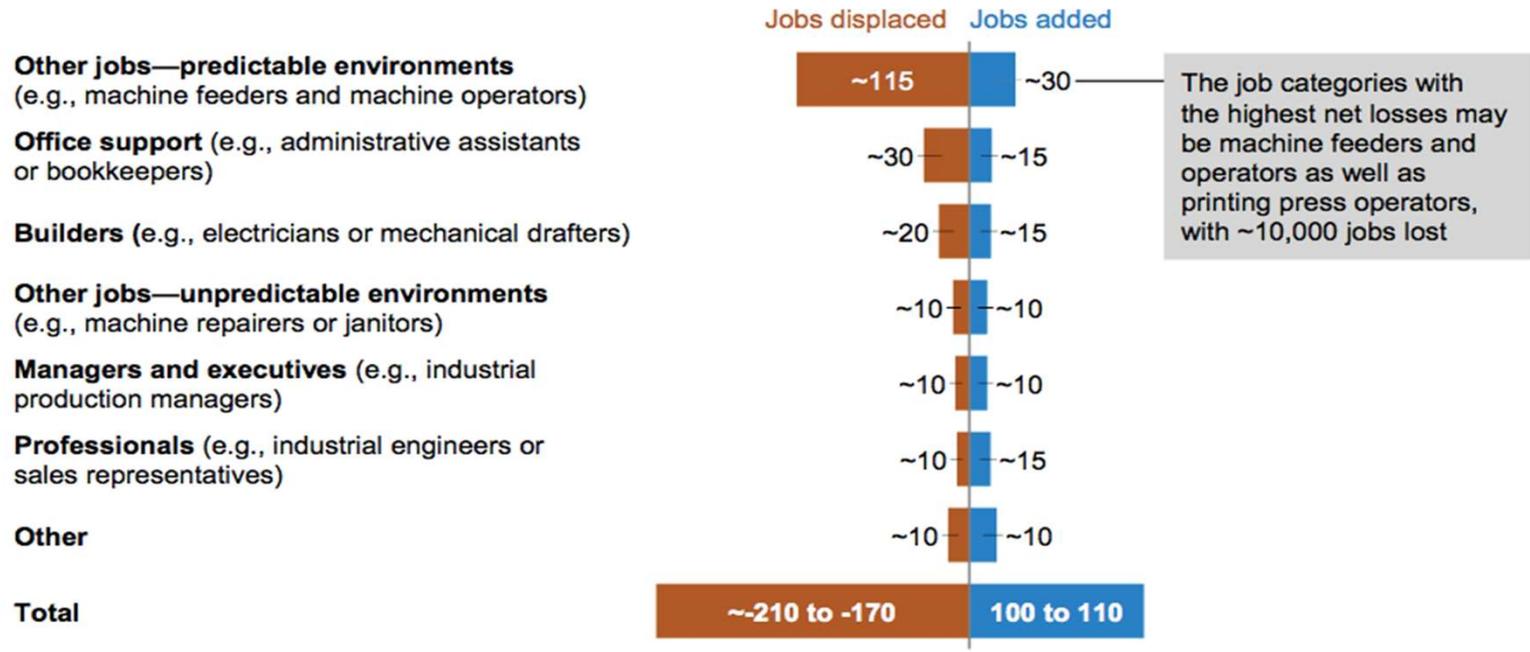


Faire de la gestion prévisionnelle d'emplois et de compétences

Exhibit 21

By 2030, there could be major shifts in manufacturing employment due to automation, especially among people engaged in predictable tasks.

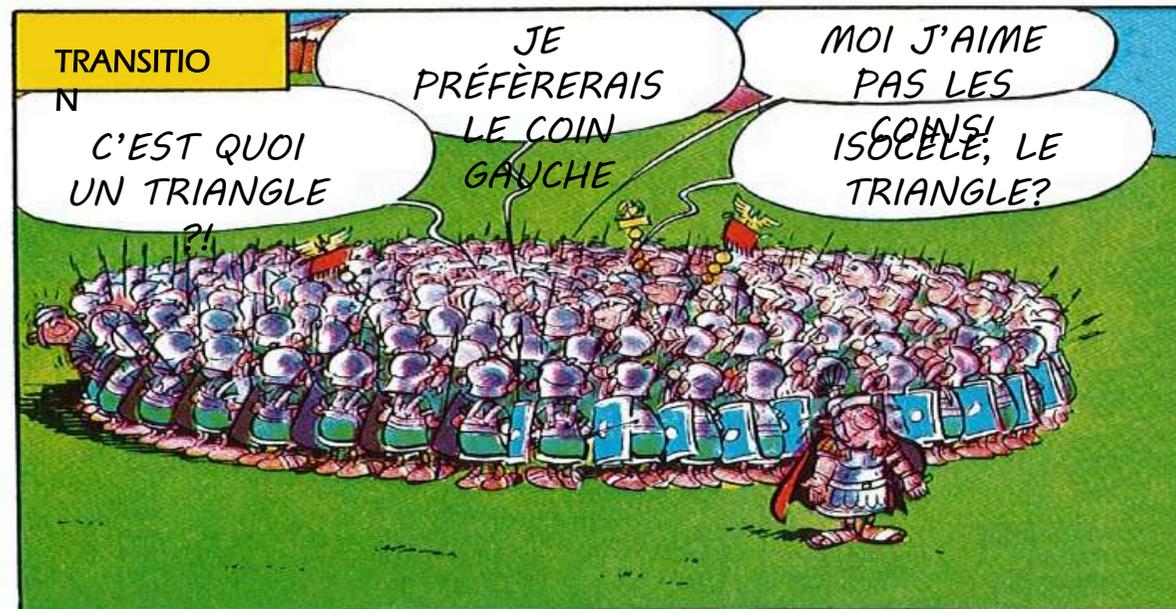
Change in number of people employed in manufacturing
By occupation category, employees, thousands



SOURCE: McKinsey Global Institute analysis

Gérer le processus de deuil

- Laisser s'exprimer les pertes et les peurs
- Dimension collective du vécu des phases : dépression, déni, colère
- Asynchronie permet d'assurer un bon fonctionnement du groupe
- Prévoir des périodes de transition permettant de vivre les phases



Identifier les éléments de continuité

- «Moi je pense que ce côté relationnel, il y est toujours alors effectivement il y a des gens au self Check-out, ils viennent acheter une banane, un sandwich et une boisson et puis ils sont loin. Ceux-là ne viennent même pas chercher le contact. Mais le client qui cherche le contact, ben la caissière elle est la même chose là qu'à la caisse. Vous êtes à la caisse, vous dites bonjour, si le client ne vous pose pas de question ou vous voyez qu'il n'a pas tellement d'ouverture, ben vous n'allez pas insister. Donc moi je pense finalement que c'est la même chose. Il y a juste cette approche par rapport aux appareils. C'est juste ça.»
- «Moi je me sens toujours caissière même quand je suis (à côté de la machine) et puis comme je suis quelqu'un où les gens viennent facilement, ils me disent toujours un petit mot. Même après avoir payé, ils viennent toujours me faire la petite causerie.»

TABLE DES MATIÈRES

1. Le sens au travail
2. 4.0 ?
3. Ce qui va changer pour le travail
4. Le changement comme deuil
5. D'un monde de sens à l'autre
- 6. Implications**

Implications pour moi : penser **ma** digitalisation

- Gérer mon employabilité et ma capacité d'apprentissage

Mais aussi

- Identifier mes pertes et mes peurs
- Exprimer mes pertes et mes peurs
- Avoir conscience des phases
- Conserver des repères de continuité d'un monde à l'autre



Implications pour l'organisation :
penser **notre** digitalisation

Eviter les 3 grands discours du changement numérique qui ne facilitent pas l'appropriation et qui font peur

- ***mutations sociétales inévitables***
- ***pression concurrentielle***
- ***Les autres le font aussi***

Préparer votre projet d'entreprise / votre projet de digitalisation

Implications pour l'organisation : penser **notre** digitalisation

Identifier les peurs, les attentes et les conséquences possibles des changements numériques à venir

- pour le contenu du travail
- pour les relations au travail et la communication interpersonnelle ?
- pour les statuts et les représentations de métier ?
- pour les repères d'espace-temps ?

Laisser s'exprimer les pertes et les peurs, et les vécus des phases de deuil



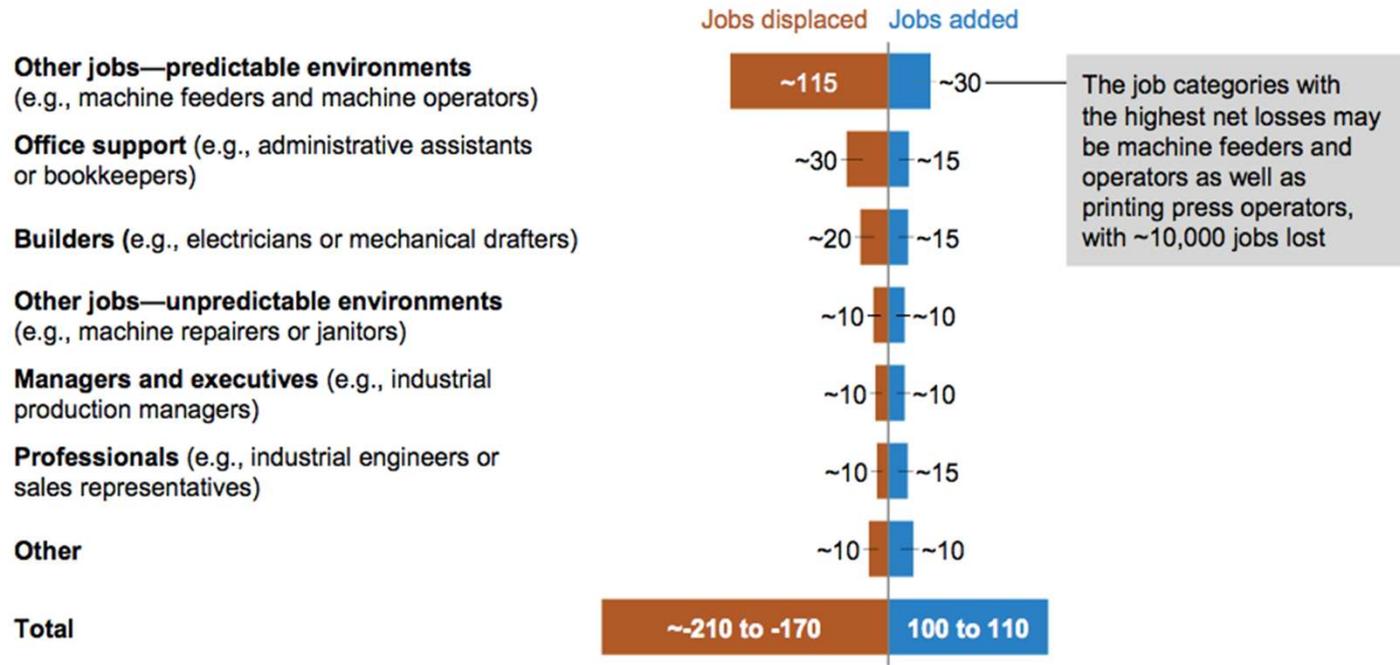
Implications pour la société

Exhibit 21

By 2030, there could be major shifts in manufacturing employment due to automation, especially among people engaged in predictable tasks.

Change in number of people employed in manufacturing

By occupation category, employees, thousands



SOURCE: McKinsey Global Institute analysis

Implications pour la société

- Développer les études de prévisions et prospectives?
- Ralentir ?
- Réfléchir à de nouveaux modèles de répartition du temps de travail et des revenus?
- Entretenir la solidarité avec les plus faibles, les moins qualifiés, ceux qui sont dans le déni, la colère ou (bientôt) dans la dépression





Prof. Dr. Eric Davoine, Université de Fribourg

SENS AU TRAVAIL 4.0