

Les Futurs du Travail

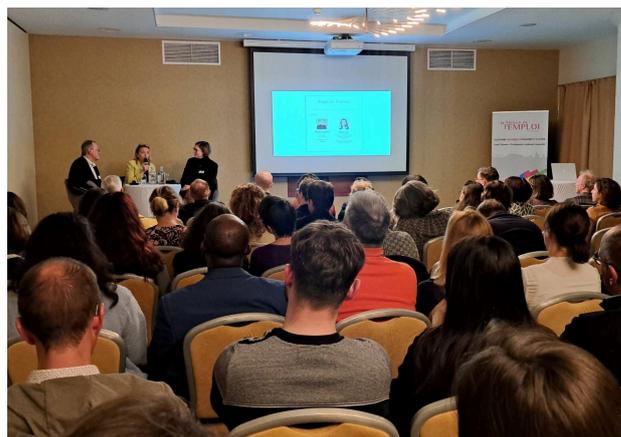
#5

Comprendre les mutations en cours et anticiper leur impact sur l'avenir du travail

06.03.25

La Maison de l'Emploi propose depuis 2024, un cycle de conférences sur les futurs du travail. Mieux comprendre les évolutions du monde du travail, comment les organisations de travail peuvent se transformer et accompagner les transitions... telles sont les ambitions de ces temps forts thématiques organisés autour d'un expert national et de responsables d'entreprises alsaciennes.

Le 6 mars 2025, sa cinquième conférence s'est tenue au Château de Pourtalès, mécène de ce cycle de conférences. Lors de sa prise de parole introductive, Cécile Wendling, prospectiviste de renom, a dressé un panorama des évolutions qui peuvent influencer l'activité et les emplois des entreprises. Deux témoins régionaux ont ensuite évoqué comment ils s'appuient sur la prospective pour piloter leur entreprise et le rôle des ressources humaines face à l'incertitude.



Les trois intervenants de la conférence :

- **Cécile Wendling**, prospectiviste et chercheuse en sciences sociales, a d'abord rappelé que dans un monde où « l'incertitude est le nouveau normal », la prospective est plus que jamais utile pour anticiper les évolutions du monde de demain et celles des entreprises.
- **Philippe Capitaine**, président de VEGA France (fabricant mondial d'instruments de mesures pour l'industrie) et membre du réseau d'entreprises AC:TIONS (collectif des entreprises industrielles du Centre Alsace), a témoigné de son usage de la prospective pour piloter son modèle organisationnel et bâtir la confiance de son collectif.
- **Elodie Caron**, DRH de transition, experte en relations sociales, médiatrice, et membre du bureau de l'ANDRH Alsace Strasbourg a exposé des cas concrets d'adaptation des RH aux incertitudes et d'accompagnement des transitions.

Les conférences de tous ceux qui veulent imaginer ensemble une autre manière de travailler

La prospective au service des entreprises

Dans un monde en mutation accélérée, la prospective n'est pas un exercice intellectuel : c'est un outil stratégique pour les entreprises et les décideurs. En s'appuyant sur des scénarios nourris par l'analyse des grandes tendances économiques, politiques, sociales et technologiques, elle permet d'anticiper les défis et de mieux piloter les ressources humaines et les organisations.

Comprendre les grandes tendances

Cécile Wendling a d'abord partagé certains bouleversements perceptibles, qui devraient s'accroître à l'horizon 2050, voire 2100. Sur le plan humain, le vieillissement démographique va bouleverser nos sociétés, le monde du travail et l'intergénérationnel. La montée en puissance économique de l'Inde, la recomposition des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) et l'évolution des rapports de force entre grandes puissances dessinent un nouveau paysage mondial. Parallèlement, la transition climatique s'accroît, les technologies de rupture – intelligence artificielle, calcul quantique, biotechnologies, nanotechnologies – transforment les modes de production et de gestion. La cyberguerre devient une menace tangible, tandis que les inégalités se creusent et que les polarisations politiques s'intensifient.

Décrypter les signaux faibles

Au-delà des grandes tendances, la prospective scrute aussi les signaux faibles. En France, les enquêtes d'opinion révèlent une montée des frustrations : inquiétudes sur le pouvoir d'achat, sentiment de fatigue, quête de sens au travail. L'entreprise n'échappe pas à ces mutations : les attentes des collaborateurs évoluent vers des conditions de travail respectueuses du bien-être, des missions stimulantes, une conciliation entre vie professionnelle et personnelle. Les jeunes, en particulier, redéfinissent leur rapport au travail. La santé mentale devient la première cause d'arrêts de travail. En parallèle, le travail indépendant se développe, porté par une aspiration croissante à l'autonomie et par les bouleversements induits par l'IA.

Face à ces évolutions, comment les entreprises peuvent-elles intégrer la prospective dans leur stratégie ? Quels leviers actionner pour rester dans le coup, pour répondre aux nouvelles attentes des salariés et être attractives dans un monde en recomposition ?

Deux témoins ont apporté leurs expériences et leurs points de vue sur ces questions cruciales qui appellent une réflexion approfondie sur l'avenir du travail et le management.



« Une stratégie assumée pour construire une entreprise attractive »

Philippe Capitaine, président de VEGA

a évoqué sa stratégie pour rester une entreprise attractive :

« Nous avons obtenu le Label Great Place to work, en construisant notre identité organisationnelle et culturelle. Elle s'incarne par de nombreuses décisions RH, telles que le travail 100% présentiel pour des interactions fortes, une rémunération fixe pour tous pour une reconnaissance inconditionnelle, la transparence envers tous les salariés, des objectifs communs à tous et atteignables, la réintégration de salariés boomerang après des années ailleurs ou une fois à la retraite, la formation premiers secours en santé mentale pour tous... La confiance dans l'entreprise et dans les équipes devient un actif stratégique pour l'avenir. »

« La fonction RH, clé de voûte d'une entreprise en transformation »

Elodie Caron, DRH de transition

experte en dialogue social, a accompagné de grands groupes dans leur réorganisation. Elle a partagé sa vision de la fonction RH dans un monde en plein changement :

« L'entreprise est une micro-société en perpétuelle évolution, traversée par des opinions, des sensibilités et des attentes diverses... Contrairement aux idées reçues, l'humain n'est pas réfractaire au changement : il a simplement besoin d'en comprendre le sens et l'intérêt. En entreprise, malgré l'hétérogénéité du collectif, on arrive à construire un projet commun grâce au dialogue social et à la médiation. La fonction RH devient aussi animatrice de communautés, elle doit gérer l'intégration, le mal-être, les maladies chroniques... elle doit donner envie de venir, fidéliser, accompagner les parcours des salariés... La fonction RH doit s'adapter sans cesse et suivre l'accélération du changement des sociétés. »



Comment agir, comment s'adapter aux changements ?

Dans une seconde partie, Cécile Wendling a présenté des outils pour aider l'entreprise à agir et adapter son modèle aux changements.

Son modèle des 5 G

Ce modèle permet de positionner l'entreprise selon 5 thématiques :

- Sa Géographie : va-t-elle vers un même modèle planétaire ou s'adapte-t-elle aux enjeux de son territoire ?
- Ses Gains : parie-t-elle sur une standardisation pour réduire les coûts ou sur la singularisation pour se démarquer ?
- Son Objectif : vise-t-elle l'efficacité, la productivité, le capital financier, intellectuel... ou devient-elle société à mission, B Corp, pour s'intéresser au capital humain, social, vivant... ?
- Sa Gouvernabilité : dépend-elle de modèles propriétaires ou de logiciels open source ?
- Son Regard : sa stratégie est-elle à long terme ou à court terme ?

Trois modèles d'adaptation face aux mutations

Pour réussir leur transition, les entreprises peuvent s'inspirer de trois grands modèles organisationnels, adaptés aux bouleversements en cours, et faire de l'adaptation un levier de transformation durable.

- Les entreprises sentinelles sont capables d'anticiper et de s'adapter à des ruptures majeures. À l'image des stations de ski de moyenne montagne, confrontées à la raréfaction de la neige, qui doivent réinventer leur activité en proposant de nouvelles offres.
- Les entreprises écosystémiques repensent l'usage des ressources naturelles en favorisant des approches collectives.
- Les organisations régénératives visent un impact positif sur la société et l'environnement, en modifiant en profondeur leur fonctionnement. Inspirées du modèle Afnor, elles revisitent la gouvernance traditionnelle, repensent la hiérarchie et placent la régénération des écosystèmes au cœur de leur mission.

Cécile Wendling

« Face à toutes les tendances prospectives qui s'annoncent, il n'existe pas une seule voie d'évolution des entreprises, mais une multitude d'approches. L'adaptation peut passer par des ajustements progressifs : tester de nouveaux modèles, combiner plusieurs approches plutôt que de rechercher l'innovation à tout prix. Elle peut se penser en écosystème pour aller à la rencontre de ses concurrents, bâtir des alliances, partager des ressources. Il s'agit aussi de prendre du recul, d'écouter ceux qui font l'entreprise, de remettre en cause des modèles qui ne fonctionnent plus. Le futur ne se joue pas uniquement dans la rupture, il peut s'envisager avec des stratégies d'atténuation, d'économie circulaire et de petites avancées concrètes, capables d'assurer une transformation durable et maîtrisée. »

Les deux témoins ont rapporté leur expérience d'organisations qui s'adaptent et pivotent pour mieux anticiper les changements.

Anticiper le changement en s'appuyant sur l'humain

Philippe Capitaine

s'est appuyé sur une approche originale d'analyse anthropologique de son collectif pour mieux comprendre ses attentes et ses perceptions de l'entreprise. « Ce diagnostic du réel nous a permis de nous caractériser et d'accepter nos paradoxes pour bâtir la confiance de nos collaborateurs. Cette démarche accompagne une série d'initiatives concrètes : un onboarding très apprécié, l'intégration de profils atypiques, la semaine de 4,5 jours, une demi-journée mensuelle dédiée au bien-être féminin, ou encore une flotte de véhicules électriques partagée. » Résultat ? Les indicateurs d'engagement et de performance sont très élevés. En fidélisant ses talents, l'entreprise sécurise son avenir et se donne les moyens de traverser les incertitudes. Son pari : faire de l'adaptation un levier de pérennité et de développement, en misant avant tout sur son capital humain.

La force des RH et du dialogue social face aux mutations

Elodie Caron

a travaillé sur la construction de stratégies d'entreprises de divers secteurs pour accompagner leurs transitions. « Une approche collaborative est essentielle : en associant la direction, les managers, les représentants du personnel et les salariés, les RH peuvent mieux anticiper l'évolution des métiers et des compétences, notamment face à des mutations majeures comme l'essor de l'intelligence artificielle. Mais tout n'est pas prévisible ! Dans le secteur automobile, par exemple, sur un site de 1 600 collaborateurs, plusieurs changements d'investisseurs ont bouleversé en profondeur les modèles en place. Face à ces incertitudes, les RH ont joué un rôle clé : en lien étroit avec la direction, elles ont dû faire preuve d'adaptabilité et d'agilité pour accompagner les équipes, expliquer la nouvelle feuille de route et sécuriser l'adhésion des salariés aux transformations en cours. »

#5 Comprendre les mutations en cours et anticiper leur impact sur l'avenir du travail

En conclusion

Pour anticiper les mutations et leur impact sur l'avenir des entreprises et des emplois, le duo Dirigeant-DRH est définitivement au cœur de cette transformation :

- Ils façonnent ensemble la stratégie d'entreprise
- Ils anticipent l'évolution du travail et des compétences
- Ils préparent l'organisation aux futurs défis à relever.

Adopter une démarche prospective n'est pas qu'une question de performance, c'est aussi et surtout une responsabilité envers l'avenir de nos organisations et de nos collaborateurs.

Les futurs du travail, c'est quoi ?

« Ces conférences du soir, collaboratives et inspirantes, s'adressent à toute personne désireuse de découvrir et d'échanger autour des nouvelles manières de travailler. Elles permettent de partager des idées, d'apprendre des experts du domaine et de découvrir des initiatives innovantes d'entreprises locales. »

Elodie Speich, cheffe de projets à la Maison de l'Emploi

Pour aller plus loin

Futuribles, revue bimestrielle de prospective, accessible sur futuribles.com

FUTUR, le nouveau magazine d'Usbek & Rica

L'Institut des futurs souhaitables, pour ses ateliers, ses formations... futurs-souhaitables.org

Le rapport de France Stratégie et la Dares « Quels métiers en 2030 ? » publié en mars 2022

Le dossier « L'avenir du travail » de l'Organisation Internationale du Travail sur ilo.org

Le podcast « Sismique » sur les plateformes d'écoute et « Vlan ! » sur Youtube

Les réseaux sociaux de la Maison de l'emploi pour suivre ses prochains événements et s'inscrire à la prochaine conférence.



la Maison de l'EMPLOI Strasbourg

Avec le soutien de



Cofinancé par l'Union européenne



DESTINATION CHÂTEAU de POURTALÈS
Hotel • Travel • Events



EIFFAGE
CONSTRUCTION



La Maison de l'Emploi de Strasbourg est une structure de coordination et d'impulsion de projets qui contribue au rapprochement entre les besoins des entreprises et la main d'œuvre du territoire, à l'échelle transfrontalière Strasbourg-Ortenau. Créée en 2006, elle répond à des besoins sociétaux d'intégration, de cohésion sociale et d'adaptation du monde du travail.