



LES FUTURS DU TRAVAIL !

On en parle ?

#6

Comment s'adapter aux futurs du travail ?

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 22 mai 2025, la sixième conférence s'est tenue à Kaleidoscoop, lors d'une journée tournée vers les questionnements et les pratiques RH qui permettent d'anticiper les transformations des organisations, des métiers et des compétences. Caroline Loisel, conférencière, a d'abord cerné les grands défis qui influencent l'évolution des métiers, qu'ils soient traditionnels, actuels ou en devenir. Elle a ensuite donné la parole à trois témoins locaux pour évoquer leurs expériences.

Les quatre intervenants de la conférence du 22 mai :

- **Caroline Loisel**, auteure du *Guide du futur des RH et du management*, **conférencière et journaliste**, a dressé un état des lieux des faits et des défis qui changent les métiers et le travail. Puis elle a partagé sa méthode pour passer d'un modèle de la performance à outrance à un modèle de la robustesse en souplesse. Elle a appuyé son propos sur des exemples inspirants et sur l'interview de témoins, chargés de l'évolution des compétences, dans leurs structures, en Alsace.
- **Florian Lexcelent**, délégué régional Grand Est des **Compagnons du Devoir**, a apporté sa vision d'une transmission des compétences rares grâce à l'intergénérationnel et à la multiplication d'expériences qui mêlent la tradition et l'innovation.
- **Vincent Schaffner**, Directeur général d'une **métallerie et ferronnerie d'art** familiale près de Strasbourg, a expliqué comment faire perdurer des savoir-faire rares et fidéliser les collaborateurs, dans une entreprise dont toute la valeur repose sur ses compétences humaines.
- **Thierry Potier**, DRH Europe de **L&L Products**, qui développe et produit des matériaux plastiques composites, également **président de l'ANDRH Alsace-Strasbourg**, a témoigné de l'importance d'accorder la confiance aux salariés pour faire évoluer leurs compétences avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise.



Anne-Marie Jean, Présidente de la Maison de l'emploi de Strasbourg, a introduit la conférence

Comment intégrer les nouveaux défis liés à l'évolution du travail ?

Caroline Loisel a introduit la soirée en posant quelques constats actuels sur un monde du travail qui vit de multiples transformations. Révolution technologique (digitalisation, IA, datas, robots), nouveaux modèles de business (plateformisation, globalisation, externalisation), mutations sociétales et sociales, montée en puissance des critères extrafinanciers, éthiques, RSE... ont tous un réel impact sur les organisations, les métiers et les compétences.

Elle a complété sa démonstration avec d'autres facteurs à prendre en considération pour s'adapter dans un monde qui tangué. L'instabilité globale est renforcée par une situation démographique inédite qui conjugue une baisse de la natalité et une seniorisation des actifs. Le rapport au travail change, lui aussi, avec une quête de sens et de flexibilité, de nouvelles formes de travail et une accélération de l'obsolescence des compétences.

*La durée de vie
d'une compétence technique
est passée de 30 ans en 1987
à 2 ans aujourd'hui.*

Selon l'OCDE

Face à ces défis, les systèmes traditionnels de formation peinent à suivre. C'est pourquoi **la formation continue devient un levier essentiel**, aussi bien pour les entreprises que pour les acteurs publics. « *Demain, nous passerons 75 % de notre temps à produire... et 25 % à nous former* », anticipe la conférencière. Un changement de paradigme que les fonctions RH doivent intégrer dès aujourd'hui pour préparer les futurs du travail.

*Les compétences relationnelles,
telles que l'intelligence situationnelle,
le goût de l'apprentissage
et l'esprit de coopération,
comptent à 85%
dans la réussite professionnelle.
D'autant plus dans un monde incertain.*

Selon des études d'Harvard et de Stanford



Adopter la méthode SAVE

Dans ce contexte d'incertitude, Caroline Loisel alerte sur deux risques inhérents à l'anxiété : celui de la surréaction — rigueur excessive, process à outrance, anticipation tous azimuts — et celui de l'inaction, quand la complexité finit par paralyser.

Pour garder un certain équilibre, elle préconise aux RH un « kit de survie » — sa méthode SAVE — qui repose sur quelques fondamentaux à préserver :

- **S comme Souplesse** : RATP Dev par exemple a mis en place une plateforme interne d'échanges de créneaux horaires, que les collaborateurs activent entre eux, sans la validation d'un manager. Chez Engie, Skil'Lib propose une bourse d'échanges de compétences, qui permet aux collaborateurs de postuler à des missions dans d'autres services ou départements, pour quelques jours ou quelques mois.
- **A comme Audace** : Laisser l'opportunité de faire de nouvelles choses dans son métier ou d'accepter de nouvelles modalités de travail (à temps choisi, à temps partagé, à temps partiel) même dans des domaines où ces pratiques sont peu répandues. Par exemple, dans l'Ouest de la France, Vénétiis propose quelque 165 salariés en temps partagé à ses 340 entreprises adhérentes.

- **V comme Vision, Veille** : Cultivons une vision de collaborateurs autonomes dans leur travail, quand il s'agit d'accorder de la place au télétravail, ou d'autoriser le recours à l'IA générative au-delà d'une vision productiviste. Chez **Axa** par exemple, les RH ont constaté les bénéfices de l'IA pour rédiger leurs offres de recrutement en termes de temps, de standardisation et de qualité.
- **E comme Entraide** : Oser l'entraide et le soutien entre salariés d'une même entreprise ou entre acteurs d'un même territoire. Dans la baie de Somme, des **restaurateurs concurrents** se sont alliés pour créer une carte d'infidélité et stimuler la fréquentation des restaurants. **TFI, Coca Cola et la Française des Jeux** partagent des compétences dans un même tissu local. Chez **Page Group**, les membres du Comex et les salariés pratiquent le mentoring inversé. Avec le mécénat de compétences, certaines entreprises aident des associations locales. Dans le secteur de la transition énergétique, **RTE, Engie et Enedis** ont créé des classes dans des écoles (cours, stages et mentorat) pour prévenir la pénurie de compétences dans leurs métiers.

Accompagner la montée en compétences en IA

Pour **Emmanuel Vivier de Hub Institute**, auteur de *La triple accélération*, « L'IA va faire évoluer tous les métiers du tertiaire : en générant un contrat pour un juriste, une image pour un graphiste, des résumés automatiques ou un mail adapté pour des commerciaux.... Le gain de productivité potentiel atteindra 1 à 6 %. À condition de monter à bord, d'accompagner et de former ses salariés. Là où on dépensera 1 € en technologie, il faudra quasiment en investir 2 en formation. L'IA ne remplacera pas la relation humaine, elle rendra les gens plus efficaces, plus créatifs, tout en les soulageant des tâches administratives... Il s'agit de mettre les gens en capacité de comprendre, de s'approprier et d'agir avec l'IA... »



Selon **Hub Institute**, la stratégie idéale d'intégration de l'IA générative à son entreprise, suit **8 étapes clés** :

1. L'acculturation du Comex à ce sujet
2. La constitution d'une Task Force
3. L'identification de cas d'usage dans son secteur et ses métiers
4. La mise en place et le test d'outils d'IA transverses
5. L'acculturation des managers et des employés par la formation
6. La mise en place d'outils spécifiques à l'entreprise et aux métiers, avec priorisation des cas d'usage
7. Le déploiement des outils
8. L'accompagnement au changement et les programmes de formation

L'analyse d'Eric Gras d'Indeed sur la situation de l'emploi local

+30%

en mai 2025, sur le plan national, les offres d'emploi sont en hausse par rapport à la période d'avant Covid.

+48%

d'offres d'emploi sur le Bas-Rhin, par rapport à février 2020 et **57%** des emplois sont pourvus sans annonce (par cooptation, bouche à oreille).

- **Métiers peu qualifiés** : de nombreux départs en retraite prévus d'ici 2030 et la baisse du taux de chômage vont accentuer les tensions de recrutements. On enregistre déjà + 222% d'offres sur les métiers de l'aide à domicile, + 127% dans le nettoyage, + 50% en hôtellerie restauration.
- **Métiers manuels et de l'artisanat** seront encore plus en tension demain.
- **Métiers très qualifiés** : l'arrivée de l'IA impose des formations à ce nouvel outil et les métiers d'ingénieurs continuent à être en tension.

→ **Pour les employeurs, ces futures difficultés impliquent de revoir leur façon de recruter et de former.** Des candidats en recherche de considération et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle leur imposeront de travailler leur marketing employeur. Les recruteurs devront être moins sélectifs, recruter des profils plus éloignés de leurs critères, plus seniors et accompagner leurs salariés à la reconversion.

Le rôle clé des Ressources Humaines

Valoriser le travail humain

L'irruption de l'intelligence artificielle dans le monde professionnel soulève à la fois des promesses et des inquiétudes. Si elle offre des opportunités réelles — réduction du turn-over, réallocation des effectifs, attractivité renforcée — elle interroge aussi l'éthique, la transparence, l'estime de soi au travail, et même la préservation des compétences cognitives.

Dans ce contexte, l'humain doit rester le garant du sens, de la responsabilité et de la créativité. Là où la machine reproduit à partir du déjà-vu, l'humain innove, introduit de la diversité culturelle, émotionnelle, et sociale. C'est à lui qu'il revient de veiller à ce que la valeur du travail humain reste visible, reconnue et protégée face à l'automatisation.

Faire mieux, faire ensemble

Pour Caroline Loisel, s'adapter à un monde en constante mutation repose sur trois défis fondamentaux :

- **Palabrer** : aucun changement durable ne peut se faire sans dialogue. **Il faut (ré)ouvrir des espaces de parole pour donner du sens aux transformations.**
- **Flexibiliser** : les aspirations contemporaines demandent plus de souplesse – dans les horaires, les trajectoires professionnelles, les âges ou les compétences mobilisées. **La polyvalence et la pluriactivité deviennent des leviers d'employabilité.**
- **Mutualiser** : **face à l'incertitude, la coopération devient stratégique.** Partager les compétences, les ressources et les expériences à l'échelle d'un territoire ou d'un secteur permet d'inventer des réponses collectives et agiles.

« Nous sommes passés d'un monde vertical à un monde circulaire, où la compétence ne se transmet plus de haut en bas, mais entre pairs, entre générations, entre secteurs. D'où l'importance de développer de nouveaux formats d'apprentissage — mécénat de compétences, mentoring, co-formation — et de favoriser les alliances entre acteurs pour répondre aux enjeux de demain. »



Le futur du travail s'écrira à la croisée
des savoir-faire traditionnels
et des compétences émergentes.

Dans cette transition, les fonctions RH
et les dirigeants ont un rôle clé à jouer :
décrypter les mutations,
faire passer les bons messages
et anticiper les besoins en formation.

Transmission, transformation, projection : des compétences toujours en mouvement

Grâce à trois témoins, la conférence a ensuite abordé concrètement les enjeux RH autour de la transmission de certaines compétences « ancestrales », de l'évolution des compétences actuelles et de l'anticipation des compétences prochaines, pour accompagner les stratégies d'évolution des entreprises.

Transmettre et se réinventer

Florian Lexcellent, délégué régional Grand Est des **Compagnons du Devoir et du Tour de France**, qui forment 10 000 jeunes en France chaque année et 1 000 salariés d'entreprises dans environ 30 métiers ancestraux et de niche via le partage des expériences entre générations et le voyage.

« Cette transmission de compétences est très liée aux notions d'innovation et de tradition.

Par exemple le tailleur de pierre a pleinement intégré la robotique, qui vient simplement exécuter ce que l'humain lui demande de faire. L'institution investit beaucoup dans des ateliers de découverte pour faire venir les jeunes à ses métiers. Elle crée de l'affinité avec la matière. Elle cible les jeunes sur les réseaux sociaux en partageant des expériences de voyages et de réalisation de chefs d'œuvre.

Pour maintenir leur employabilité à long terme, ces métiers misent sur la remise en question permanente. Le Tour de France des Compagnons reste un levier central pour nourrir la remise en question, l'ouverture et l'adaptabilité, gages d'une employabilité durable. Ouverture, diversité d'expériences, innovation sont les clés de la transmission de ces compétences ancestrales. »



L'excellence ne se garde pas, elle se partage

Vincent Schaffner, DG de l'**entreprise familiale éponyme de métallerie**, labellisée entreprise du patrimoine vivant. L'entreprise compte 55 salariés, dont 10 Compagnons et 3 meilleurs ouvriers de France. Escalier monumental de la Bibliothèque Universitaire de Strasbourg, projets dans toute la France et à l'international... elle fait perdurer des savoir-faire rares depuis près de 200 ans. L'entreprise cultive sa marque employeur pour attirer les talents et forme d'ailleurs de plus en plus de jeunes et de filles issus d'études supérieures.

« Notre objectif n'est pas de garder nos apprentis, car nous croyons dans la vertu de la circulation des compétences, pour sortir des pratiques courantes. 85% de nos chantiers concernent des projets complexes que nous n'avons jamais fait ! Nous misons sur la formation, la transmission et les transferts de compétences entre le bureau d'études et l'atelier. 50 % des collaborateurs du bureau d'études sont issus de l'atelier !

Enfin, nous essayons de bien faire notre travail d'employeur, en capitalisant sur les conditions de travail, en réduisant la pénibilité avec des exosquelettes, en mettant à disposition un appartement pour nos chantiers parisiens, en trouvant un employeur pour le conjoint... Ce qui compte dans notre chiffre d'affaires, c'est l'humain. Nous essayons que les métiers deviennent des passions, car nous croyons que l'excellence c'est de réaliser des ouvrages extraordinaires avec des gens ordinaires. »

Cartographier les compétences pour mieux rebondir

Thierry Potier, DRH Europe de **L&L Products**, entreprise américaine familiale, qui compte 500 salariés en Europe dans 5 pays. Elle développe et fabrique des pièces plastiques et composites pour l'industrie automobile et d'autres marchés. L'entreprise fait face aux mutations rapides de l'industrie plasturgique, avec des conséquences sur les besoins en compétences.

« Nous cartographions finement nos compétences actuelles, pour évaluer leur adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Puis nous construisons un plan d'action RH comprenant le recrutement, la formation, l'apprentissage et la mobilité interne... Pour sécuriser les compétences, nous accompagnons les employés par de la formation et des passages d'une expertise à l'autre. Nous avons promu des opérateurs de production au poste de techniciens R&D parce qu'ils apportent leur excellente connaissance des process industriels. Nous communiquons aussi sur notre vision de l'entreprise, nos perspectives, nos stratégies pour maintenir la cohésion et le dynamisme des équipes et l'envie de progresser. Face à l'incertitude, il faut accorder sa confiance collective et individuelle pour que tout le groupe puisse avancer dans le même sens. »

Pour aller plus loin :

Guide du futur des RH et du management de Caroline Loisel et Emmanuel Vivier, aux éditions Eyrolles

Comment réussir votre stratégie de triple accélération. Intelligence artificielle, Développement durable, Futur des organisations de Emmanuel Vivier et Vincent Ducrey édité par le Hub Institute

Les balançoires vides : le piège de la dénatalité de Maxime Sbaihi, aux Editions de l'Observatoire

Antidote au culte de la performance – La robustesse du vivant de Olivier Hamant chez Tract Galimard

→ **À suivre en septembre, la mise en place de groupes de travail collaboratifs**, initiés par la Maison de l'emploi pour partager notamment les bons cas d'usage en matière d'IA et des pratiques RH innovantes.

Suivre notre actualité :

Maison de l'emploi de Strasbourg

lieu_ressource_transfrontalier

Rédaction : **Corinne Maix**
Mise en page : **Elodie Jansem**
Crédits photos : **Abdesslam Mirdass**

LES FUTURS DU TRAVAIL,

C'est quoi ?

« Ces conférences du soir 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

la Maison de
l'EMPLOI
Strasbourg



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'oeuvre 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.

www.maisonemploi-strasbourg.org

Avec le soutien de :



Cofinancé par
l'Union européenne



PropulZup
Potentiel et Performance RH



EIFFAGE
CONSTRUCTION

