



# Rétrospective des modalités de pilotage & Mutations de l'environnement des entreprises

Suzy Canivenc & Bertrand Delecroix

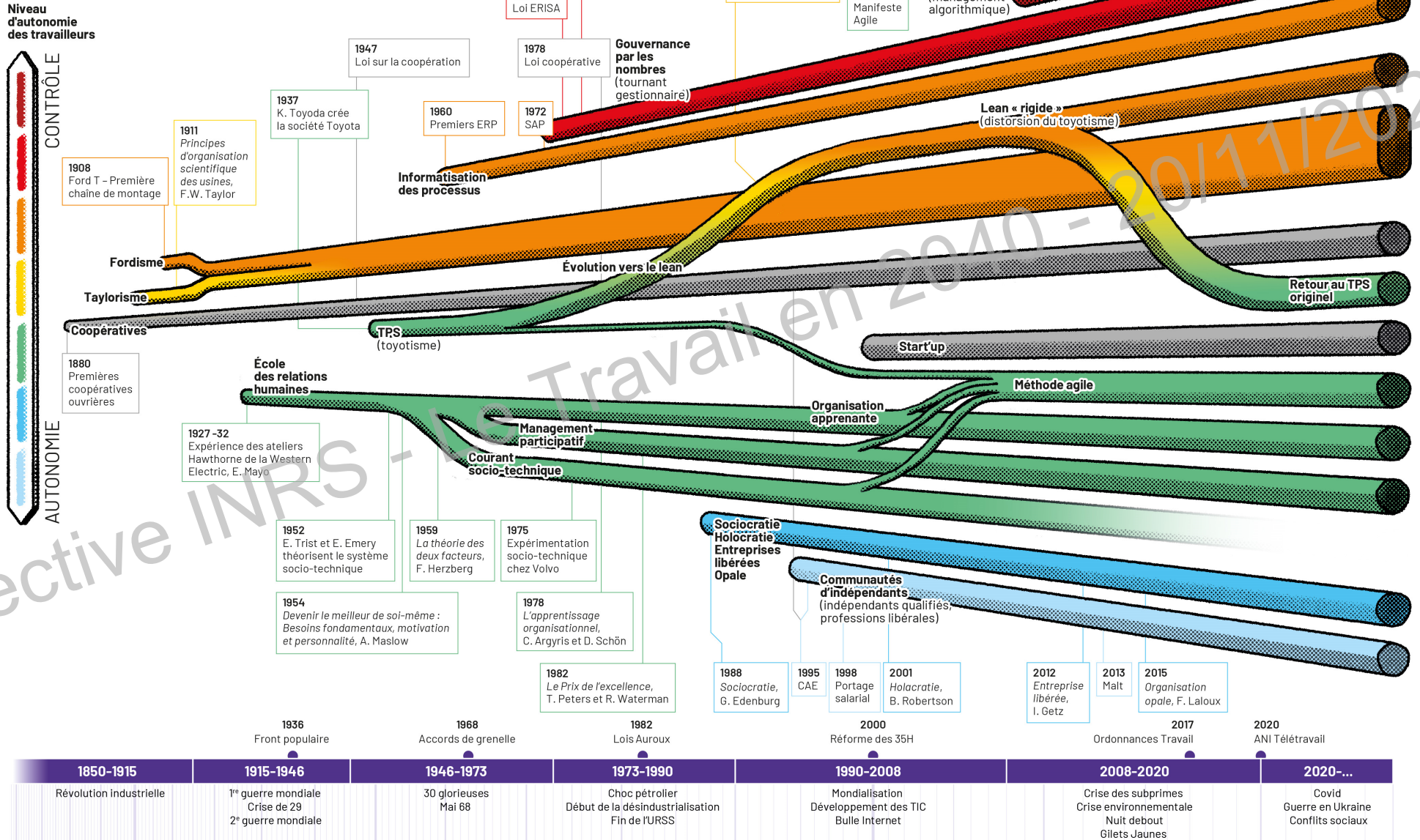
Prospective INRS - Le Travail en 2040 - 20/11/2023

Lundi  
**20**  
novembre  
2023

- Un siècle d'évolution des modalités de pilotage
- Les entreprises face à un environnement en mutation
- Le travail en 2040 – Des dynamiques déjà à l'œuvre



# UN SIÈCLE D'ÉVOLUTION DES MODALITÉS DE PILOTAGE DU TRAVAIL



# LES ENTREPRISES FACE AUX MUTATIONS DE LEUR ENVIRONNEMENT

## DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS EXIGEANTES

Les nouvelles générations portent de nouvelles exigences en matière d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle ou de responsabilité environnementale et sociétale. Elles entretiennent un rapport au travail plus distancié. Elles jouent le rôle de porte étendard d'aspirations largement partagées.

Comment donner du sens au travail ?

Comment fidéliser les salariés et favoriser leur engagement ?

## TRANSFORMATIONS SOCIÉTALES

Remise en cause de la parole institutionnelle et des organisations verticales : rupture de confiance vis-à-vis de l'entreprise, nouvelles formes d'expression et de mobilisation.

Quel management d'équipes intergénérationnelles ?

## INCLUSION

Difficultés à composer avec un phénomène d'archétypisation des identités : faire cohabiter des communautés et identités diverses (religion, langue, culture, genre, alimentation...) pour maintenir la cohésion.

## RAPPORT AU TRAVAIL

Les pratiques de GRH individualisante ont accompagné la montée de l'individualisme des travailleurs. Peu à peu, le travail à distance et la fragmentation des trajectoires professionnelles sont venus affaiblir les collectifs de travail.

## POLARISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Polarisation du marché du travail, entre d'un côté une population aisée et formée, apte à imposer ses attentes aux employeurs, et une autre précaire et empêchée. Homogénéisation sociale de certains métiers.

## AUTOMATISATION

La poursuite des processus d'automatisation et de numérisation du travail impose une continuelle adaptation des organisations (disparition/ création de nouveaux métiers, mise à jour des compétences, gestion des risques associés...).

## CHANGEMENT CLIMATIQUE

Nécessité de prendre en compte le changement climatique, la crise des ressources et la réduction de la biodiversité dans la stratégie des entreprises : enjeux de la décarbonation, du travail par fortes chaleurs, des catastrophes naturelles, des reconversions de certains métiers vers de nouveaux...

Face au réchauffement climatique, quels tournants envisager ?

Quelle raison d'être ?

## GESTION RH ET MANAGÉRIALE

## STRATÉGIE D'ENTREPRISE

## RAPPORT AU TERRITOIRE

Les nouvelles attentes socio-politiques ainsi que la fragilité des chaînes de valeurs distandues amènent les entreprises à repenser leur ancrage territorial (attachement au local, ville du quart d'heure).

Quels leviers pour faire face aux instabilités ?

## CONTEXTE GÉOPOLITIQUE

Nécessité d'une prise en compte des enjeux géopolitiques dans la stratégie des entreprises (enjeux de résilience économique et d'image auprès des consommateurs et des collaborateurs).

## VIELLISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE

L'allongement des carrières professionnelles implique des efforts de maintien en emploi des populations vieillissantes (gestion des compétences, pénibilité, cohabitation intergénérationnelle).

## MIGRATIONS

Le développement des migrations climatiques et géopolitiques pourrait répondre aux besoins de secteurs en tension (hôtellerie-restauration, santé) alors que des activités télétravaillables pourraient être davantage délocalisées (informatique, graphisme, relation clients...).





# La stratégie des entreprises face aux mutations en cours

- Le changement climatique : disponibilité des ressources, biodiversité
  - Décarbonation, travail à la chaleur, catastrophes naturelles, reconversions
- Les continues et rapides évolutions technologiques
  - Apparition/disparition de métiers, gestion des compétences





# La gestion managériale face aux mutations en cours

- Une nouvelle structure du marché du travail
  - Migrations climatiques et géopolitiques
  - Vieillesse de la population et allongement des carrières
  - Polarisation du marché du travail
- Une évolution du rapport au travail
  - Aspiration équilibre vie pro / vie perso
  - Nouvelles exigences environnementales et sociétales



# LE TRAVAIL EN 2040 LES DYNAMIQUES À L'ŒUVRE

**➔ Evolutions possibles**   **✗ Freins possibles**

## TEMPS DE TRAVAIL

- ➔ Densification du temps de travail et développement de la pluriactivité
- ✗ Intensification du travail contribuant à la dégradation de la santé des travailleurs

## STATUT D'EMPLOI

- ➔ Développement de l'auto-entrepreneuriat
- ✗ Précarité des revenus et déficit de protection sociale

## TRAVAIL À DISTANCE

- ➔ Poursuite du développement du télétravail
- ✗ Problématique de frontières vie pro/ vie perso et de responsabilité juridique en matière de risques professionnels

## OUTILS DE COMMUNICATION

- ➔ Centralisation des fonctionnalités au sein de plateformes transverses et multi-usages
- ✗ Enjeu de sobriété numérique ; Acceptation limitée des salariés peu ou pas associés à l'intégration de ces outils

## LIEUX DE TRAVAIL

- ➔ Hybridation entre lieux de vie et lieux de travail
- ✗ Lassitude de la distanciation et du « tout numérique », aspiration à une resocialisation des espaces de travail et une séparation nette des espaces

## DIALOGUE SOCIAL ET PROFESSIONNEL

- ➔ Renouveau du dialogue social de proximité dans les entreprises
- ✗ Stratégies individuelles de mise en retrait et contestation sur les réseaux sociaux



## MODÈLE COOPÉRATIF

- ➔ Développement en réaction au modèle des plateformes et en lien avec l'aspiration à plus de démocratie
- ✗ Lenteur des prises de décisions et capacités d'investissement limitées par rapport à la concurrence

## INFORMATISATION DES PROCESSUS

- ➔ Recours plus large au management algorithmique, complexification des objectifs et des systèmes d'évaluation
- ✗ Problème d'acceptation, rejet social lié au manque de confiance (transparence, explicabilité, biais)

## ECONOMIE COLLABORATIVE

- ➔ Support possible à la pluriactivité ; engagement lié à la quête de sens des nouvelles générations
- ✗ Problème de financement, communautés réduites et instables dans le temps

## SOUS-TRAITANCE

- ➔ Poursuite de la sous-traitance notamment via le recours aux auto-entrepreneurs
- ✗ Relocalisation / Réindustrialisation / Réinternalisation

## PILOTAGE INDUSTRIEL

- ➔ Industrie 4.0 basée sur des systèmes d'IA ; retour à un lean raisonné
- ✗ Capacités d'investissement des entreprises ; exigence de retour sur investissement conduisant à une intensification du travail

## PLATEFORMISATION

- ➔ Développement conditionné par une meilleure protection sociale
- ✗ Évolution réglementaire visant à mieux encadrer les plateformes de service

Prospective

INRS - Le Travail en 2040

# La digitalisation des entreprises



- Les outils de communication
  - Vers une centralisation de nombreuses fonctionnalités
  - ... mais un risque d'une non-acceptation par les salariés
- Une informatisation des processus
  - Un management algorithmique
  - ... mais un risque de rejet social par manque de confiance
- Pilotage industriel
  - Vers une industrie 4.0 / I.A.
  - ... mais une capacité d'investissement réduite







# La relation des travailleurs à l'entreprise

- Temps de travail
  - Vers une densification du temps de travail et une pluriactivité
  - ... au risque d'une dégradation de la santé des travailleurs
- Lieux de travail
  - Vers un développement du travail à distance
  - ... au détriment de la frontière vie pro/vie perso
  - ... au risque d'une lassitude de la distanciation
  - ... et un souhait de « relocaliser » des espaces de travail et d'une séparation nette des espaces

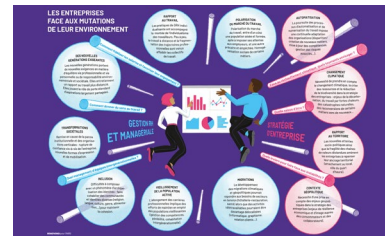
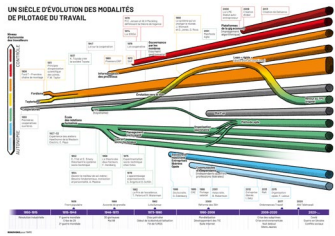


# Les grands modèles d'entreprise contrastés



- **Platformisation**
  - Un développement conditionné à une meilleure protection sociale
  - ... limité par une carence d'évolutions réglementaires
- **Modèle coopératif**
  - Développement en réaction aux plateformes, à une aspiration à plus de démocratie
  - ... la contrepartie étant la lenteur des prises de décision
- **Dialogue social / dialogue professionnel**
  - L'aspiration à plus de démocratie favorise un renouveau du dialogue de proximité
  - ... réfréné par les stratégies individuelles et l'augmentation de la contestation par d'autres vecteurs (réseaux sociaux)





- Etat des lieux
  - fondé sur des échanges avec des experts
  - pluridisciplinaire
- Pour alimenter la suite de cet exercice de Veille et Prospective

Prospective INRS - Le Travail en 2040 - 20/11/2023

