
Éditorial

Travailler demain : un sujet d'avenir...

Lors de nos 17 et 18^es journées de prospective des métiers, nous avons pu échanger sur l'avenir du travail, un sujet d'actualité que le 1^{er} ministre a retenu dans sa saisine de l'été pour confier au CESE la réalisation d'un rapport pour les 100 ans de l'OIT en 2019 mais également pour orienter les politiques publiques sur le sujet du TRAVAIL.

En effet, ce texte précise qu'« Il est indispensable d'identifier très précisément la perception des jeunes actifs - salariés, demandeurs d'emploi, agents publics, chefs d'entreprise - et de ceux qui se préparent à y entrer, sur les formes de recrutement et les conditions d'intégration sur le marché du travail, le diplôme et l'expérience, sur leurs attentes à l'égard de l'objet de l'entreprise, sur leurs perspectives professionnelles, leur appréhension des relations hiérarchiques et des collectifs de travail, des conditions de travail et d'emploi, de la qualité de vie au travail, mais également des nouvelles formes de travail et d'emploi. C'est ce diagnostic qui nous permettra d'apporter des réponses adaptées. Cet état des lieux devra également intégrer les approches et les regards des employeurs publics et privés pour prendre en compte ces attentes dans leurs organisations, mais également répondre à leurs besoins. La représentation du travail par les jeunes est également une source de transformations positives et je souhaite que vous puissiez dégager les principaux leviers susceptibles d'améliorer pour tous l'accès au marché du travail et le développement des parcours professionnels. Enfin, vos travaux pourront intégrer la manière dont les jeunes perçoivent les différentes formes d'engagement, notamment syndical. »

Avec cette saisine, les attentes du gouvernement visent à recueillir des informations sur les principales mutations dans l'environnement externe qui vont modifier le travail en général (mutations économiques, politiques, juridiques, sociales, environnementales, technologiques, normatives, *etc.*). Le premier ministre attend en effet des réponses sur la perception (aujourd'hui) et les aspirations (demain) des jeunes actifs ou en études sur :

- 1. L'entrée sur le marché du travail et les pratiques de recrutement, la place du diplôme, des connaissances, de l'expérience, *etc.* et le rôle des acteurs de l'orientation, l'emploi et de la formation.
- 2. Les perspectives d'évolutions professionnelles.

- 3. Les relations de travail, la hiérarchie, la collaboration dans les équipes de travail, *etc.*
- 4. Les conditions de travail et la qualité de vie au travail.
- 5. Les nouvelles formes d'emploi/de travail et de lieu de travail.
- 6. Les différentes formes d'engagement, notamment syndical.

Ce questionnement correspond finalement à une attente de réponses reposant sur les idées suivantes : demain, je me vois travailler où ? Avec qui ? Comment ? Sur quel sujet ? Quand ? Et pourquoi ? Nous avons engagé, au sein de notre groupe de recherche PIMS (Prospective et Innovation Managériale et Sociale) une étude en complémentarité des travaux du CESE avec une bonne centaine de jeunes interrogés.

Ce travail s'intègre bien dans une vision prospective que l'institut Esprit de Service a formalisé en 5 défis majeurs pour être prêt au plus tôt d'ici 2030. En effet, le LAB TRAVAILLER EN 2030 vise une mise en œuvre d'une dynamique sur l'évolution du travail, les mutations sociétales et économiques en marche et à venir et les conséquences sur les organisations de demain (entreprises, administrations, associations) et sur les personnes. Le LAB aborde les impacts de tous ordres du numérique et des technologies, l'évolution des formes de travail, l'accompagnement des transformations internes, la place de l'humain et des relations interpersonnelles dans un monde digital.

1. Connaissance, apprenance, éducation, formation permanente sont au cœur des enjeux d'employabilité.

Plaisir d'apprendre individuellement et collectivement tout au long de la vie, montée en compétences et autonomie pour vraiment travailler ensemble, pédagogies innovantes d'apprentissage, sont des enjeux considérables dans la mesure où la montée en compétence critiques sera une exigence de demain.

2. Audace et changement de *mindset*, pour un droit à expérimenter.

Plus que de diffuser l'idée d'un droit à l'erreur, porter celle d'un droit à expérimenter s'avère à la fois plus audacieux, plus entreprenant, plus responsabilisant et plus positif et de fait en phase avec les défis des transformations de tous ordres à mener dans les organisations. Prime au lâcher prise et à la confiance, à l'oxygénation dans les entreprises sans crainte d'une perte de contrôle.

3. Hacking des organisations.

Hacking et organisation génétiquement modifiée pour trouver des réponses urgentes aux carences de gouvernance et des modèles d'organisation actuels. L'entreprise dite pyramidale ou hiérarchique se transforme en une entreprise neuronale. Le hacking est ici vu à contre-emploi comme bienveillant, en réponse à la nécessité de refondation. Dans un contexte de réengagement nécessaire

des collaborateurs, il y a un vrai besoin d'ajuster fortement pour ne pas dire repenser en totalité les modèles organisationnels en place.

4. Acculturation digitale et sociétale, de la prise de conscience à l'entreprise en mouvement.

La prise de conscience des dirigeants est nécessaire sur les mutations en marche et la nécessaire mise en œuvre des transformations internes, surtout numériques mais pas exclusivement, dans les organisations. Elle demande une analyse objective stratégique sur les voies et solutions qui vont permettre et accompagner ces transformations majeures vers le futur du travail et la mise en interactions positives des intelligences artificielles et humaines.

5. Espaces et mobilités, la révolution des usages au travail : lieux de travail, nomadisme, numérique et télétravail.

Le sujet est vaste et fait l'objet de nombreux témoignages sans pour autant faire émerger un futur probable mais sans doute des futurs possibles : des espaces, des milieux, des organisations, des modes de travail, reflets de la transformation de la société et des valeurs de l'entreprise. Une exigence de nouvelle forme de mobilité, d'agilité, de pluralité.

C'est dans cet esprit que nous avons co-construit nos 17 et 18^e journées de prospective des métiers en vue de faire progresser nos réflexions sur une prospective du travail, intégrant les questions de métiers, de compétences et d'organisations. Les deux tables rondes et les quatre ateliers de chercheurs ont permis d'ouvrir le champ des possibles pour les quatre-vingt-dix personnes présentes. La dynamique est ainsi engagée pour produire d'ici l'été 2019, des productions reprenant les actes du colloque, l'enquête lancée *via* les travaux sur l'avenir du travail avec le CESE et ceux lancés par le Lab Travailler en 2030.

Des pistes innovantes et disruptives sont attendues afin que l'on puisse dessiner des visions variées et originales permettant à chacun de trouver des modalités, des formes, des moyens de travailler et de se réaliser *via* un travail passionnant...

Co-rédacteurs en Chefs
Olivier BADOT, Patrick JOFFRE, Aline SCOUARNEC