

---

## Editorial

Lors de la première université d'été de l'IH2EF (26 et 27 août 2025) qui s'était donnée pour ambition de réunir des acteurs clés des mondes éducatif, économique et scientifique afin de construire une vision commune et partagée des compétences de demain. Trois axes ont guidé la réflexion : Quelles visions prospectives pour le travail et les compétences ? Quels acteurs et quelles stratégies pour repenser la formation ? Comment bâtir un *continuum* éducatif entre école, université et entreprise ?

Conférences, tables rondes et ateliers d'idéation ont permis d'explorer des pistes d'innovation, de confronter les regards et d'esquisser des stratégies d'action que les décideurs pourront reprendre et opérer dans leur champ de responsabilité. Cette université d'été a été construite en s'inspirant de la démarche de prospective des métiers, des compétences et du travail (Boyer & Scouarnec, 2009)<sup>1</sup>. Au-delà de la prise de parole d'intervenants-experts dans leurs domaines, des séances d'idéation prospective organisées en sous-groupes autour de quelques questions clés ont favorisé les partages de points de vue sur les tendances, les ruptures ou signaux faibles du futur du travail. La prise de note par un référent de groupe a permis aux animateurs une consolidation des données en temps réels et une restitution fidèle à l'issue des réflexions. Un travail d'analyse a ensuite été réalisé pour produire un livre blanc qui sortira en début d'année afin de valoriser les « dire d'experts » en cohérence avec la démarche prospective.

Sans dévoiler tous les éléments qui seront présents dans le livre blanc, je vous propose une synthèse partielle sur les visions du travail de demain.

Lors de la séance d'idéation prospective, les participants ont identifié dix tendances majeures dessinant les contours du travail de demain. De ces échanges riches et transversaux émergent dix grandes idées qui structurent une représentation renouvelée du rapport au travail, à l'organisation et à la performance. Ces visions, nourries par la diversité des profils et des expériences, esquissent un nouvel imaginaire professionnel, articulant sens, flexibilité et humanité.

---

1. Boyer, L. et Scouarnec, A. (2009). *La prospective des métiers*. Editions EMS.

### **1. Quête de sens et réalisation personnelle**

« *Le sens est devenu un besoin fondamental, au même titre que la sécurité ou la reconnaissance.* » - Participant, 2025.

### **2. Flexibilité et autonomie dans la gestion du temps et des parcours**

« *Je veux pouvoir travailler intensément quand je le choisis, et souffler quand c'est nécessaire.* » - Participant, 2025.

### **3. Redéfinition du rôle humain face aux technologies et à l'IA**

« *L'IA ne supprime pas le travail : elle supprime le travail répétitif et révèle la part de l'humain.* » - Participant, 2025.

### **4. Importance accrue du collectif et du lien social.**

« *Le collectif, ce n'est pas un luxe : c'est le cœur battant du travail.* » - Participant, 2025.

### **5. Évolution des paradigmes managériaux**

« *Manager, ce n'est plus diriger, c'est libérer le potentiel de l'autre.* » - Participant, 2025.

### **6. Carrières fluides et développement continu des compétences**

« *On ne fait plus carrière dans une entreprise, on fait carrière dans un écosystème.* » - Participant, 2025.

### **7. Réinvention de la performance au-delà du simple critère économique**

« *L'entreprise de demain ne sera jugée ni sur ses profits, ni sur ses discours, mais sur son impact.* » - Participant, 2025.

### **8. Intégration des défis environnementaux et réduction de la pénibilité**

« *Le travail de demain sera durable, ou ne sera pas.* » - Participant, 2025.

### **9. Incertitude et adaptabilité permanente**

« *L'agilité n'est plus une méthode : c'est une posture de survie.* » - Participant, 2025.

### **10. Équilibre vie professionnelle / vie personnelle et droit à la déconnexion**

« *Le vrai luxe du futur, ce sera le temps de repos mental.* » - Participant, 2025.

Ces dix idées majeures dessinent les contours d'un travail plus réflexif, plus humain et plus durable. Elles invitent à repenser la relation entre travail, technologie et société, à redéfinir la notion de valeur et à réinventer les formes d'organisation autour du sens, du collectif et de la responsabilité.

Le travail de demain sera à appréhender comme un écosystème relationnel, intégrant sens, durabilité, technologie et humanité. Cette transformation invite à repenser les fondements mêmes de la valeur :

- La valeur économique : produire autrement, avec moins de ressources mais plus d'intelligence.
- La valeur sociale : retisser le collectif et renforcer les solidarités.
- La valeur existentielle : redonner du sens à l'action humaine dans un monde automatisé/augmenté.

*« Le futur du travail ne se décrète pas : il se cultive, à la croisée de la conscience et de la coopération. »* - Participant, 2025.

L'éthique du travail futur reposera sur trois piliers : l'équité dans l'accès aux ressources, aux technologies et aux opportunités ; la responsabilité des organisations dans leurs impacts sociaux et écologiques ; la réflexivité individuelle et collective, pour apprendre à évoluer ensemble.

Pour conclure, nous pouvons retenir que : dirigeants, chercheurs, praticiens et acteurs RH ont exploré ensemble dix grandes visions du travail à l'horizon 2035. Ils mettent en évidence une dynamique double :

- Une quête de sens renouvelée, au croisement du personnel et du collectif
- Une hybridation accélérée des formes d'emploi, des temporalités et des compétences, sous l'effet conjugué des mutations technologiques, sociales et écologiques.

En trois mots : Sens - Flexibilité - Humanité sont à articuler autrement.

*« Le futur du travail n'est pas un horizon figé, mais un champ d'expérimentation sociale et humaine. »* - Participant, 2025.

**Travailler demain pourrait se résumer en dix visions clés pour refonder le sens, le collectif et la valeur du travail.**

### Les 10 visions-clés

**Quête de sens et réalisation personnelle** : le travail comme espace d'accomplissement et de lien social.

**Flexibilité et autonomie** : la reprise du contrôle sur le temps, les parcours et les choix professionnels.

**Rôle humain face à l'IA** : la réinvention de la valeur humaine dans des univers automatisés.

**Retour du collectif** : la revalorisation de la coopération, de la transmission et de la solidarité.

**Nouveaux paradigmes managériaux** : le leadership partagé et « exhausteur de compétences ».

**Carrières fluides et apprentissage continu** : la mobilité, les micro-compétences et la reconnaissance élargie.

**Performance élargie** : le bien-être, l'utilité sociale et l'impact environnemental comme nouvelles boussoles.

**Écologie du travail** : la sobriété, la durabilité et la réduction de la pénibilité.

**Adaptabilité permanente** : la capacité à se transformer comme compétence clé.

**Équilibre de vie et droit à la déconnexion** : la condition d'une santé mentale soutenable.

Dans le livre blanc, qui sortira début 2026, nous avons permis la mise en lumière de pistes structurantes pour transformer l'écosystème Emploi-Formation-Compétences.

Les participants à cette première université de l'IH2EF auront démontré, par la richesse de leurs travaux, que la logique de la démission - ne plus savoir quoi faire et se laisser porter - et celle du maintien - conserver ses croyances, ses acquis, ses pratiques - n'étaient pas adaptées à un monde de plus en plus incertain, complexe et turbulent.

Une logique dite de rupture - oser prendre conscience des enjeux de transformation et agir - semble être la voie à suivre au regard des enjeux de souveraineté, adossés à ce sujet de construction des compétences de demain !

Cette approche est tout à fait en phase avec notre vision de la transformation<sup>2</sup> : un enjeu de taille dans toutes les organisations, et pour chacun dans sa capacité à se transformer ! Le mot d'ordre pour l'année 2026 : Transformation et authenticité au cœur des projets à venir !

Bonne lecture et merci de votre fidélité à RMA !

Belles fêtes à vous tous !

**Aline SCOUARNEC**  
**Co-rédactrice en chef**

2. De la Cruz, R. et Scouarnec, A. (2025). *Oser la transformation : Des clés de compréhension pour repenser les organisations*. Management Prospective Éditions.