



## Lettre d'information N°62 – Juillet 2018

### Imaginer l'avenir du travail à l'horizon 2030

Comme l'a fait France Stratégie (note 1), une façon novatrice d'aborder la question du travail de demain consiste à interroger les modes d'organisation des entreprises. Ces formes d'organisation ont contribué à façonner le monde d'aujourd'hui, et leur évolution est porteuse de profonds changements à la fois pour les travailleurs, pour l'économie et pour la société française dans son ensemble.

1

Dans son rapport d'avril 2017 (note 2), l'agence gouvernementale écrit que l'avenir du travail peut largement se lire dans les mutations de son organisation. Ce qui a marqué l'entrée dans la révolution industrielle, c'est moins la diffusion des machines que la généralisation de la division des tâches, laquelle annonçait l'avènement du travail de masse. De même, c'est d'abord le déclin du taylorisme dans les années 1970 qui a signalé la sortie de l'ère industrielle.

#### Pour quelles raisons les entreprises décident-elles de changer leur organisation du travail ?

Essentiellement pour gagner en performance dans un contexte et un temps donnés. Si la parcellisation des tâches s'est imposée, c'est parce qu'elle permettait de produire plus et à moindre coût. Une organisation du travail performante est non seulement le gage d'une adaptation à l'environnement économique, mais c'est aussi un moyen de créer de nouveaux marchés et de s'imposer comme l'un des leaders sur son segment.

À l'inverse, le mode d'organisation retenu est aussi tributaire des possibilités technologiques existantes et du niveau de formation de la main-d'œuvre disponible. La division des tâches a certes accru la performance mais l'adoption des machines industrielles a poussé le modèle jusqu'à sa limite : c'est ainsi que l'on est passé de la petite manufacture d'épingles chère à Adam SMITH (note 3) aux gigantesques lignes d'assemblage mises en œuvre par Henry FORD (note 4). De même, la décomposition du travail en tâches simples et la restriction de l'autonomie des salariés pouvaient paraître adéquates dans un contexte de faible niveau d'éducation, mais à mesure que ce niveau s'est élevé, les entreprises ont dû introduire des formes d'organisation plus complexes, faisant appel à l'initiative et aux capacités cognitives des travailleurs, quel que soit leur niveau hiérarchique.

#### Quels sont les profils des salariés français ?



Source : France Stratégie



## Quelles tendances et dynamiques mondiales influenceront le travail à l'horizon 2030 ?

Pour imaginer l'avenir du travail en France, on peut regarder la situation des pays européens les plus en pointe. Mais il faut surtout prendre en compte les tendances fortes qui vont marquer les années à venir jusqu'en 2030. Les nouveaux modèles d'organisation seront en effet adoptés en fonction de l'environnement économique, technologique et social qui prévaudra à cette date, en fonction aussi des capacités françaises à s'adapter, voire à prendre de l'avance. Il faut donc commencer par cerner les contours de cet avenir : quels seront les traits marquants de l'économie mondiale, quels changements technologiques ou sociétaux seront intervenus ? Plusieurs travaux de prospective à l'horizon 2030-2035 menés pour l'Union Européenne, pour le président des États-Unis et pour le gouvernement britannique par la commission « *Jobs and Skills in 2030* » (note 5) dessinent un monde de demain plus volatil et plus complexe qu'aujourd'hui, lequel nécessitera des organisations du travail plus souples et plus évolutives, capables d'anticiper les changements, dont certains seront brutaux.



Source : France Stratégie

Aujourd'hui, il y a déjà beaucoup de tendances locales et mondiales qui sont visibles et qui vont orienter de prochains changements des affaires et du monde, telles que :

- des économies émergentes acquérant des parts significatives de marché dans les chaînes de production et de distribution mondialisées ;
- des évolutions démographiques et des migrations changeant le visage de la main-d'œuvre (note 6) ;
- des développements technologiques affaiblissant la différenciation claire entre les secteurs et les modes traditionnels de production et de distribution ;
- des évolutions de la structure des affaires vers des modèles plus flexibles et en réseau ;
- des salariés devenant plus mobiles (par choix ou par nécessité) à la recherche de niveaux de rémunération plus élevés pour une meilleure qualité de vie, pour eux et leurs enfants.

Vous avez noté que ces changements rapides et complexes affectent déjà les marchés dans le monde entier, défiant constamment l'équilibre entre l'offre et la demande, le contenu du travail et l'adaptation des politiques éducatives et de formation continue à celui-ci.



## Quatre types d'organisation en 2030 : avantages et risques pour les travailleurs demain

Au lu des méta-analyses citées ci-avant, on peut projeter la façon dont vont évoluer les formes d'organisation du travail actuelles. Plusieurs modèles se dessinent, dont on constate déjà les prémices. Ces différents scénarii ne sont pas exclusifs les uns des autres. France Stratégie pense que plusieurs types d'organisation continueront vraisemblablement de co-exister, la question étant de déterminer leur poids respectif futur dans le tissu productif.



## D'ici 2030, quels impacts peut-on attendre sur le parc immobilier des entreprises suivant ces modèles d'organisation ?

Quel que soit le type d'organisation que votre entreprise ou votre organisme choisira, ou subira, vous devrez adapter votre parc immobilier à celui-ci. Et cela en un temps plus court que ne l'est le cycle immobilier standard.

Ceci étant dit, que nous apprend le schéma ci-dessus ?

**A** - Que seul le modèle « *entreprise apprenante* » fait appel à l'immeuble de bureau ou à l'usine où la majeure partie du personnel est regroupée pour travailler ensemble.



**B** - Les trois autres modèles dispersent celle-ci : « *travail en réseau, déterritorialisé ou individuel* ».

**C** - Le salariat tend à disparaître et le lien de subordination direct (« *chaîne hiérarchique* ») avec.

### Que faut-il en déduire en premier lieu ?

- 1) Que le « *toit commun* » a un avenir limité à un seul modèle d'organisation. Sera-ce le vôtre dans en 2030 ?
- 2) Qu'en matière immobilière, vos engagements actuels (baux ou amortissements à long terme de vos acquisitions et investissements futurs) sur tous les modèles doivent être limités dans le temps, soit au maximum à une dizaine d'années.
- 3) Que si vos engagements vont au-delà, ou si vous manquez de visibilité sur le modèle futur de votre entreprise ou de votre organisme, privilégiez dès maintenant le « *flex office* » pour les m<sup>2</sup> supplémentaires (note 7).
- 4) Que votre entreprise ou votre organisme ne sera attractif, tant pour les jeunes à recruter que pour les talents qu'il voudra garder, que s'il est capable de leur proposer, en sus d'un travail motivant et autonome justement rémunéré, un environnement de travail adapté au « *travailleur mobile* » (note 8).

4

Si ces éléments prospectifs se vérifient et que vous n'anticipez pas ces évolutions, la location de bande passante pour des postes de travail disséminés, voire virtuels, pourrait bien devenir plus importante que l'acquisition ou la location de m<sup>2</sup>.

Alors vis-à-vis de votre Direction Générale de votre entreprise ou de votre organisme, la Direction des Services Informatiques (DSI) risque de prendre le pas sur votre Direction de l'Immobilier et des moyens généraux, tant en termes de priorisation des investissements attachés au poste de travail, de maîtrise de ses coûts de fonctionnement que de gestion des actifs stratégiques associés, l'immobilier risquant de ne plus en être un.

Heureusement, il vous reste quand même quelques années pour vous y préparer.

*Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre entreprise ou de votre organisme, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable.*

*Cordiales salutations.*

**Denis CHAMBRIER**

Gérant & Consultant Senior

[denis.chambrier@dcr-consultants.fr](mailto:denis.chambrier@dcr-consultants.fr)

Mob : 06.7777.1883



Note 1 : <http://www.strategie.gouv.fr>

Note 2 : [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt\\_-\\_imaginer\\_lavenir\\_du\\_travail\\_quatre\\_types\\_dorganisation\\_du\\_travail\\_a\\_lhorizon\\_2030\\_0.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt_-_imaginer_lavenir_du_travail_quatre_types_dorganisation_du_travail_a_lhorizon_2030_0.pdf)

Note 3 : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Adam\\_Smith](https://fr.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith)

Note 4 : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](https://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford)

Note 5 : <https://www.gov.uk/government/publications/jobs-and-skills-in-2030>

Note 6 : [http://afrique.lepoint.fr/economie/afrique-demographie-atout-ou-bombe-a-retardement-07-08-2017-2148495\\_2258.php](http://afrique.lepoint.fr/economie/afrique-demographie-atout-ou-bombe-a-retardement-07-08-2017-2148495_2258.php)

Note 7 : [http://www.dcr-consultants.fr/telechargement/info55\\_dec\\_2017.pdf](http://www.dcr-consultants.fr/telechargement/info55_dec_2017.pdf)

Note 8 : [http://www.dcr-consultants.fr/telechargement/info47\\_mars\\_2017.pdf](http://www.dcr-consultants.fr/telechargement/info47_mars_2017.pdf)