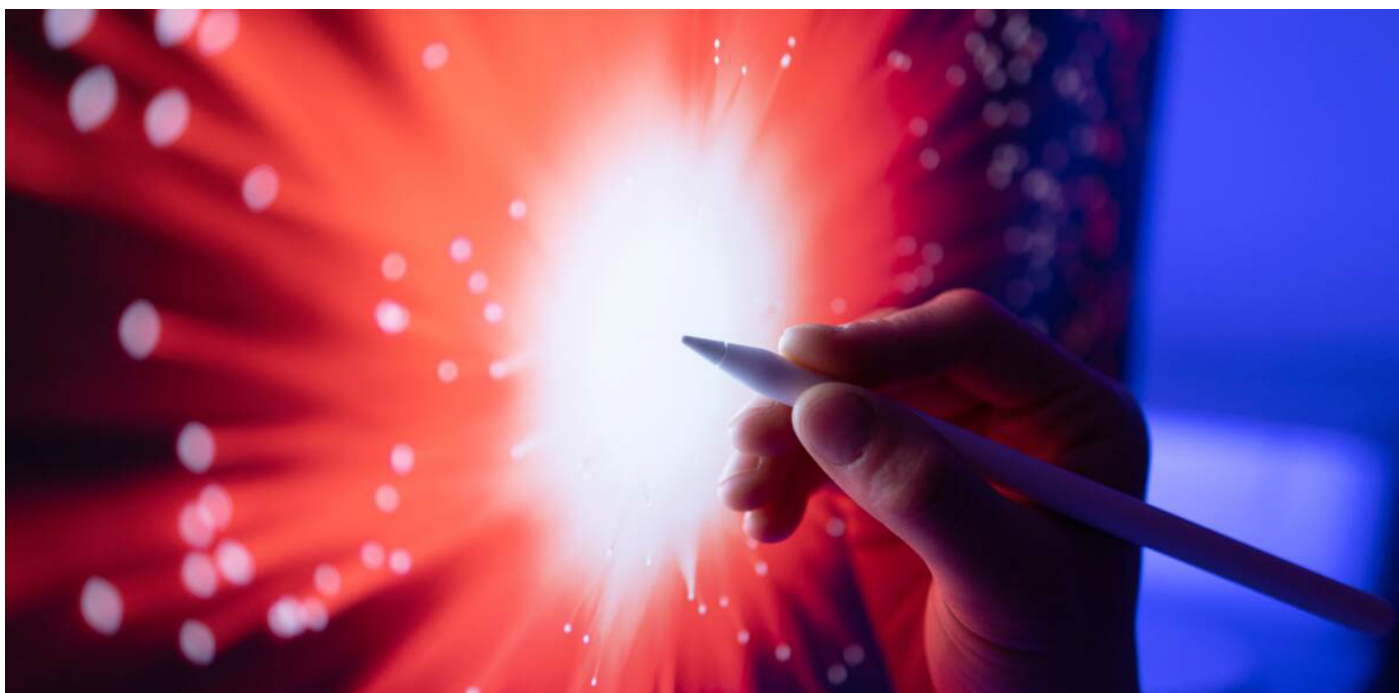


## Penser le futur du travail implique aussi de penser celui de l'entreprise



Qi Yang/Getty

Jean-Pierre Bouchez : Le 04 mars 2024

**L'IA et la crise écologique transforment le travail comme l'entreprise. Découvrez 3 ouvrages éclairants pour saisir les mutations en cours et construire des organisations durables et responsables.**

Si de nombreux ouvrages et études se penchent sur **l'avenir du travail**, ceux qui explorent l'avenir de l'entreprise sont encore rares. Pourtant, ces deux approches prospectives se recouvrent partiellement, le travail, son management et son organisation structurant durablement le fonctionnement de l'entreprise, d'hier, d'aujourd'hui et de demain, Comme il en est de même des questions de **digitalisation**, de l'usage de **l'IA générative** et singulièrement de ses impacts sur l'emploi.

Ces questions concernent autant l'entreprise que le travail. Ainsi, s'il est vrai que les questions de **stratégie** associées au devenir de l'organisation lui incombent

principalement, les impacts sur l'emploi ne peuvent être négligés. De même, les enjeux environnementaux et le changement climatique ne peuvent plus être ignorés par les acteurs économiques. Ils mobilisent déjà une majorité d'entre eux, qu'il s'agisse de dirigeants éclairés, de salariés ou de chercheurs.

Trois ouvrages qui éclairent ces questions cruciales seront successivement présentés dans cette chronique.

## **L'entreprise de demain**

**« L'entreprise de demain. Pour un nouveau récit »,**  
*d'Antoine Frérot et Rodolphe Durand, Flammarion, 2021.*

Paru en pleine crise de la Covid-19, cet ouvrage co-écrit par deux voix expertes et complémentaires - Antoine Frérot, dirigeant de Veolia, et Rodolphe Durand, professeur de stratégie et de politique à HEC - conserve toute sa pertinence aujourd'hui.

Les auteurs dressent d'abord un bilan sévère et étayé de « l'entreprise actionnariale », **concept théorisé par l'économiste Milton Friedman et l'école de Chicago**. Privilège du court terme au détriment du long terme, externalisation des coûts et des risques, érosion des valeurs sociales et environnementale, manque de transparence et de responsabilité : cette approche (qui a connu un succès planétaire à partir des années 1980 dans le cadre de la révolution conservatrice portée par Ronald Reagan et Margaret Thatcher) est ainsi aujourd'hui sévèrement critiquée.

Antoine Frérot et Rodolphe Durand analysent ensuite ce qu'ils qualifient de « décennie pivot », moment qui marque un tournant dans l'histoire du modèle de l'entreprise actionnariale. Deux crises successives ont contribué à ce basculement, ouvrant la voie à de nouvelles réflexions sur le rôle et la responsabilité des entreprises dans la société : la crise des « subprimes » de 2008 (qui s'est mutée en 2010 en une crise de l'euro), et la crise de la Covid-19.

La crise des subprimes a révélé aux yeux de nombreux acteurs (économistes et académiques) que le modèle friedmanien, basé uniquement sur la recherche du profit pour les actionnaires, ne profite pas à l'ensemble de la société — rendant ainsi l'entreprise responsable de cet effet limité. La crise de la Covid, en 2020-2021, a quant à elle permis de prendre conscience que l'entreprise est aussi un lieu

de socialisation et de solidarité, ce que certains avaient tendance à oublier. Antoine Frérot et Rodolphe Durand soulignent à juste titre l'importance des « politiques en mouvement » qui ont marqué le monde des années 2000, telles que les COP, le GIEC, le Pacte vert et la Loi Pacte. Ils proposent ensuite un nouveau récit prometteur pour l'avenir. Ce récit repose sur deux piliers principaux :

**Rééquilibrer les différentes parties prenantes** : il ne s'agit plus de privilégier uniquement les actionnaires, mais de prendre en compte les intérêts de tous les acteurs impliqués dans l'entreprise.

**Enrichir les critères de performance** : il ne suffit plus de se focaliser sur la seule dimension financière, mais de prendre en compte également des critères extra-financiers.

Antoine Frérot et Rodolphe Durand défendent enfin avec conviction l'idée d'un nouveau modèle européen ( European Way of Life ), distinct à la fois du modèle anglo-saxon et du capitalisme d'État à la chinoise. Ce modèle reposerait sur une « articulation harmonieuse entre l'activité économique, le développement du bien-être humain et la protection des milieux naturels ». Sa mise en place impliquerait l'instauration de nouvelles conventions inscrites dans le droit des sociétés. Ces conventions obligerait notamment les entreprises opérant en Europe à « estimer les impacts humains économiques de ses activités, et d'en rendre compte aux agents économiques qui le demandent (actionnaires, salariés, créiteurs, banques, administrations d'Etat, clients...) ».

Le succès de ce nouveau modèle dépendrait également de la mise en place de mécanismes d'incitation et de pénalité pour garantir l'application effective de ces conventions.

En incitant à repenser le rôle et la responsabilité des organisations, et à construire un modèle économique plus durable et plus juste, « L'entreprise de demain » offre finalement une analyse pertinente et des perspectives prometteuses sur l'avenir de l'entreprise, loin des comportements économiques friedmaniens.

# Le futur du travail

## « Le futur du travail »

de Juan Sebastien Carbonell, Éditions Amsterdam, 2022.

Dans cet ouvrage particulièrement étayé et dense, Juan Sebastien Carbonell, sociologue du travail et des relations professionnelles à l'IDHES, entend revisiter particulièrement deux thèses en vogue : la prétendue fin du travail et la précarisation généralisée de l'emploi.

Concernant la thèse de la fin du travail à l'ère numérique, Juan Sebastien Carbonell considère que celui-ci est loin de disparaître et qu'il demeure central dans notre société. Plus qu'à la fin du travail, on assisterait plutôt à l'apparition d'un « nouveau prolétariat du numérique ».

Concrètement, Juan Sebastien Carbonell identifie quatre effets des nouvelles technologies sur le travail, le plus souvent en interaction :

**1. Un remplacement des tâches :** Les tâches simples et répétitives sont automatisées, ce qui n'est pas une surprise ;

**2. Une déqualification / requalification :** L'automatisation supprime certaines tâches, mais en crée de nouvelles, dès lors qu'à la suite de la suppression de certaines tâches, celles-ci sont redistribuées dans l'atelier ou le bureau. Les travailleurs doivent donc s'adapter et se requalifier ;

**3. Une intensification du travail :** Les nouvelles technologies peuvent également intensifier le travail (ou accroître la perception subjective de cette intensification) ;

**4. Un contrôle accru :** Les technologies permettent un contrôle accru du travail, que ce soit au bureau ou à l'atelier, par des capteurs d'observation discrets pour les employés de bureau et par des mesures strictes de temps opératoires dans les ateliers.

Toutefois, Juan Sebastien Carbonell ne souscrit pas à la théorie du « grand remplacement technologique », et d'une disparition massive des emplois due à l'automatisation. Il met en lumière la relation complexe entre l'emploi et la technologie, soulignant que l'automatisation transforme le travail plutôt qu'elle ne le supprime. Son constat implacable est ainsi que « l'automatisation ne provoque pas qu'une disparition de l'emploi, mais une transformation de celui-ci » — de sorte qu'il y aura des « perdants » et des « gagnants », dont les situations varient en fonction des secteurs et des activités.

Concernant la thèse de la précarisation généralisée de l'emploi, Juan Sebastien Carbonell reconnaît la montée de la précarité depuis une quarantaine d'années, liée à la flexibilisation du marché du travail, à l'augmentation des emplois « atypiques », à la « platformisation » et à « l'ubérisation ». Cependant, il nuance cette réalité en soulignant que le salariat stable reste la norme dans la majorité des pays occidentaux.

En France, si le chômage a augmenté depuis le milieu des années 1970, l'inactivité a fortement baissé, notamment grâce à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail. Le taux de chômage, en tant qu'indicateur, ne prend ainsi pas en compte les inactifs. Pour autant, le sociologue constate que « les salaires stagnent » et que « les conditions de travail se dégradent ».

« Le futur du travail » a le mérite de replacer le débat dans une perspective historique et sociologique, loin des discours simplistes et alarmistes. Un ouvrage essentiel pour comprendre les mutations du travail et leurs implications pour la société.

## **Le travail, demain**

**« Le travail demain. Signification, scénarios et bifurcations »**

*sous la direction de Christine Afriat, ISTE Group, 2023*

Christine Afriat, vice-présidente de la Société Française de Prospective, a dirigé un ouvrage de belle facture qui comporte trois parties :

- **La première partie propose une analyse bienvenue, basée sur une approche socio-culturelle, de la notion de « travail » dans une perspective historique.** Elle met également en lumière les facteurs d'évolution qui influencent actuellement cette notion ;
- **La deuxième partie se focalise sur le regard et la vision des jeunes concernant le travail à l'horizon 2050 ;**
- **Enfin, la troisième partie aborde les questions sensibles liées à l'impact des évolutions technologiques sur les emplois existants.** C'est sur ce dernier aspect, en lien avec le thème de ces recensions, que nous nous attarderons plus particulièrement.

Deux contributions nous semblent particulièrement intéressantes. La première, rédigée par Yann Fergusson, docteur en sociologie à Inria et chercheur associé au CERTOP, s'intitule «*Quel futur du travail au temps de l'intelligence artificielle ?*». Le chercheur commence par souligner la « non-employabilité » de l'intelligence artificielle pour le travail, en raison de certaines limites :

- La difficulté pour l'IA de passer du stade de test en « micro-monde » (situations stéréotypées et isolées, comme le jeu de go) au monde réel, intrinsèquement plus complexe et problématique ;
- **Le paradoxe de Polanyi** : « Nous en savons plus que nous pouvons en dire » (The Tacit Dimension, New York, Doubleday & Co., 1967). Cela renvoie aux compétences tacites des individus, fruits d'une accumulation d'expériences, qui échappent à la codification et à l'algorithmisation, contrairement aux compétences explicites, par nature formalisables.

Yann Fergusson invite à repenser le travail à l'ère de l'IA en s'appuyant notamment sur une étude éclairante de l'économiste américain David Autor, datant de 2015. Celle-ci souligne que les tâches routinières sont substituables par l'IA, tandis que pour les tâches plus complexes, elle se révèle plutôt complémentaire que substituable au travailleur. L'enjeu de l'impact de l'IA sur les travailleurs restera donc associé à la nature et à la forme de leur collaboration.

En conclusion, Yann Fergusson soulève un point crucial : l'absence ou l'insuffisance de déploiement de ces « machines intelligentes » dans les organisations et les métiers, dans la mesure où « les enjeux de l'intégration organisationnelle et sociale » sont souvent négligés. Or, ces enjeux dépassent largement la seule faisabilité et la performance technique.

À cet égard, il a été démontré que les valeurs socio-organisationnelles des Asiatiques, à la différence des Occidentaux, convergent davantage avec le déploiement de l'IA. C'est donc la porosité entre ces valeurs et l'usage de l'IA qui déterminera son adoption au sein des organisations.

La deuxième contribution, rédigée par l'économiste Yann Moulier Boutang, s'intitule « *L'avenir du travail entre transition numérique et crise écologique* ». Le chercheur propose trois scénarios pour envisager le futur du travail face à ces deux défis majeurs.

1. Le premier scénario, « prolongement des déterminants actuels de l'activité humaine », est celui d'une poursuite du développement économique sans remise en cause profonde des modèles existants. Ce scénario, déjà en place dans les pays développés et en voie de développement, semble aujourd'hui peu viable face aux défis environnementaux et sociaux.

2. Le second scénario se base sur « un changement radical dans l'activité humaine sous l'impact d'une modification draconienne du milieu terrestre ». Amorcé dans les années 2000, il a conduit à des remises en cause importantes, notamment de la part de la jeune génération, mais n'a pas encore produit de résultats concrets significatifs.

3. Le troisième scénario, multidimensionnel et interactif, prend en compte la crise écologique et ses implications. Pour Yann Moulier Boutang, ce scénario conduirait à des « bifurcations » dans l'activité humaine, avec une remise en cause du monopole des **normes de l'emploi actuelles**. Sont notamment envisagés l'instauration d'un revenu universel rétribuant les activités liées au « care » (soin généralisé) et une refonte du travail « productif » basée sur des impératifs écologiques. Cette nouvelle organisation du travail engendrerait une division écologique et sociale du travail qui concurrencerait sa division classique. C'est ce dernier scénario que Yann Moulier Boutang juge le plus plausible.

## **Entreprises et travail : un avenir commun**

Ces ouvrages constituent des contributions précieuses car ils apportent, chacun avec son approche propre, des éclairages complémentaires sur des thématiques prospectives relatives au travail et à l'entreprise, qui touchent et toucheront demain plusieurs millions de personnes.

Pour autant, alors que les mutations du travail et les transformations économiques et sociales font l'objet de nombreuses analyses et réflexions, le devenir des entreprises en tant qu'organisations et institutions reste un sujet curieusement peu développé, dont il importe nécessairement de s'emparer. Ainsi, le devenir des entreprises est intrinsèquement lié à celui du travail et de la société tout entière — les entreprises jouant un rôle central dans la création de richesse, l'innovation, l'emploi et le bien-être social.

Des questions cruciales se posent : Quelles formes prendront les entreprises de demain ? Quels seront leurs modèles économiques et sociaux ? Comment

s'adapteront-elles aux défis environnementaux et numériques ? Comment répondront-elles aux attentes des nouvelles générations ?

Il est finalement impératif de se saisir de ces questions et d'engager une réflexion approfondie sur le devenir des entreprises. Cette réflexion doit être menée par l'ensemble des acteurs concernés : dirigeants d'entreprises, salariés, syndicats, chercheurs, experts et citoyens. En conclusion, il est temps de sortir le sujet du devenir des entreprises de l'ombre et de lui donner la place qu'il mérite dans le débat public.

**Jean-Pierre Bouchez**

*Directeur de recherche à l'université de Versailles/Paris-Saclay  
et créateur de PlaNet S@voir*