



Comment travaillerons-nous demain ?

MUTATION ■ En
contrepartie d'une
autonomie accrue, le
cadre devra affronter
davantage de stress,
et la perte de repères
forts.

Comment travaillerons-nous demain ? Angoisse du devenir. C'est une question que l'on se pose en début d'année, à l'aube du troisième millénaire, alors que l'année 2001 fut pleine d'études tentant de décrypter le futur de notre vie active et que l'année 2002 commence avec, en janvier, un colloque international réuni par HEC et l'Icad et se penchant sur cette question : comment allons nous travailler demain ? (*) Ce n'est pas seulement par plaisir un peu vain du futurisme que la question se pose. Elle conditionne aussi le contenu de la vie future des cadres. C'est pour cela qu'elle est dans tous les esprits aujourd'hui après tant de changements dans les dernières semaines.

Nouvelles valeurs. La prospective est un art difficile. S'y risquer conduit plus souvent à des déconvenues qu'à des couronnes de lauriers. Et pourtant, de plus en plus, des spécialistes se lancent dans le déblayage de notre futur touffu. Elle n'est plus le domaine réservé de rêveurs farfelus. IBM a même créé un observatoire européen des métiers, chargé de détecter les évolutions des grandes fonctions de l'entreprise. Avec, on le suppose, la volonté de préparer les cadres



aux nouvelles mutations. Afin de conserver sa compétitivité dans le futur. C'est pour s'y préparer qu'il convient de connaître le futur. C'est pour cela qu'il est important d'écouter l'une des stars de la prospective, Hugues de Jouvenel. Pour lui, le futur se conjugue au mode divers, à la souplesse et à l'adaptation (*lire l'interview page 2*). Comme il est important de lire avec attention les résultats de cette étonnante étude menée par le cabinet Cubiks qui décrit un monde du travail sans (presque de) règles autres que celle que les acteurs voudront bien se donner (*lire ci-dessous*). Quant aux valeurs dominantes dans l'entreprise, elles changent. « Les managers de demain travailleront

en réseau, seront de plus en plus autonomes, auront de plus en plus de responsabilités et devront être créatifs. Dans ce contexte, l'intuition dont on pense qu'elle s'épanouit pleinement au bout de quinze années de carrière vaudra certainement de l'or », prédit John Gaynard, professeur au sein de l'Open University Business School Europe. Demain, l'individualisme et l'émotion seront à l'honneur (*lire page 2*).

Si les réflexions futuristes sont toujours fréquentes, les études chiffrées sur le devenir des métiers manquaient cruellement. Du moins en France. Outre-Atlantique, réactualisé chaque année, un livret liste les métiers d'avenir et chiffre précisément le nombre de

bras et de cerveaux qu'ils emploieront. Depuis 2001, la France dispose d'une balise. Elle montre l'envolée des emplois tenus par les cadres.

Fragilisation. Foin de l'angélisme, cependant. Le futur offre plus de liberté, de meilleures rémunérations, sûrement. En regard, la vie au travail deviendra plus stressante. Les syndicats, notamment, pointent du doigt la menace d'une multiplicité grandissante des statuts sociaux, laquelle poserait de réels problèmes en termes d'équité de traitement. Pire encore, ils redoutent un glissement du statut de cadre salarié vers un statut de travailleur indépendant. Aux Etats-Unis, ce glissement s'est déjà opéré. Les discours sur le management émotionnel ne doivent pas masquer que c'est avant tout le contrat de travail et sa formalisation dans un emploi concret qui forme la base sur laquelle se construisent les relations professionnelles.

L'entretien annuel d'évaluation est un moment privilégié pour mettre en avant ses attentes. Mais il ne s'agit pas de « vider son sac », ou à l'inverse, de passer de la pomme à son interlocuteur. Même si le mécontentement ou la satisfaction font partie des sentiments qui doivent pouvoir s'exprimer sur le lieu de travail, ce doit être l'occasion d'un échange constructif. Le futur offre des perspectives enivrantes mais il faudra encore conserver dans un coin de sa tête quelques repères hérités d'un passé pas si lointain.

PASCAL JUNGHANS
ET LÆTITIA DE KERCHOVE

(*) « Futuract, world business forum, vers un monde sensible : les défis humains » est organisé par HEC et l'Icad les 22 et 23 janvier 2002, au Palais des congrès de Paris. Information : www.futuract.com