

INVENTER SON FUTUR PROFESSIONNEL



2^e édition actualisée

**Comment s'adapter aux évolutions
des dix prochaines années et surmonter
les crises économiques, sociales et sanitaires**



INVENTER SON FUTUR PROFESSIONNEL

Inventer son futur professionnel

Comment s'adapter aux évolutions des dix prochaines années
et surmonter les crises économiques, sociales et sanitaires

Auteur: Roland ROBEVEILLE

Édition 2020

© GERESO Édition 2018, 2020

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique : GERESO Édition

Illustrations : © pishit/gettyimages.fr

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Septembre 2020

ISBN : 978-2-37890-440-1

EAN 13 : 9782378904401

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-580-4

ePub : 978-2-37890-581-1

Kindle : 978-2-37890-582-8

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social: 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

Les « Hors-Collection » GERESO Édition:

- Aventure PME !
- Balance ton burn-out !
- Communiquer en situation de crise
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Dire beaucoup de choses en peu de mots
- Être l'acteur de sa retraite
- Je lance ma start-up !
- L'intelligence créative au travail
- L'odyssée de la transmission
- Le grand livre des réseaux sociaux
- Les émotions : une autre intelligence
- Libérez-vous de votre smartphone !
- Ma petite voix et moi
- Manager la performance industrielle
- Mieux vendre en B to B
- Petit manuel des techniques tordues pour réussir en entreprise
- Plouf plouf ! Ce sera toi le manager !
- Prendre la parole sans stress
- Relancer l'innovation aujourd'hui... pour préparer demain
- Réussir l'impossible
- Viens voir la vie autrement
- Vivons heureux même sous la pluie !

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Pour Alexis, Karel, Sélim et Nils.

*« Celui qui dans la vie, est parti de zéro pour n'arriver à rien
dans l'existence, n'a de merci à dire à personne. »*

PIERRE DAC

*« À l'éternelle triple question toujours demeurée sans réponse :
"Qui sommes-nous ? D'où venons-nous ? Où allons-nous ?",
je réponds : "En ce qui me concerne, personnellement, je suis moi,
je viens de chez moi et j'y retourne." »*

PIERRE DAC

Remerciements

Remerciements à Françoise pour sa patience, et à Michelle, pour son importante contribution en tant qu'ADD.

Elsa et Brahim pour leur relecture attentive et leurs nombreux conseils pratiques.

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Remerciements | 7 |
| Introduction | 13 |
| Préambule - Conclusion de l'étude prospective | 21 |
| Chapitre 1 - Un monde du travail sous pressions | 25 |
| Introduction | 25 |
| Destruction créatrice | 27 |
| Les nouveaux métiers et ceux en déshérence | 27 |
| Nouvelles pratiques de travail | 29 |
| Les contrats de travail en question ! | 30 |
| Un nouveau modèle d'entreprise ? | 34 |
| L'impact du numérique et de la robotisation | 38 |
| Les changements du monde informatique | 41 |
| Vers une société post salariale ? | 45 |
| Les plates-formes, le nouveau Taylorisme du numérique ! | 48 |
| Une pression plus importante sur les travailleurs | 50 |
| Conclusions du premier chapitre | 51 |
| Chapitre 2 - Une société instable où l'emploi fixe disparaîtrait ? ! | 57 |
| Une autre DRH pour un autre monde | 60 |
| Un monde sans emplois stables | 60 |
| La fonction ressources humaines en transformation | 63 |
| Les questions que doit se poser la fonction ressources humaines | 67 |

| | |
|--|-----|
| C'est une fonction, qui est éclatée et partagée, qui gère en permanence des paradoxes | 68 |
| Gérer la complexité | 70 |
| Les managers en transformation..... | 73 |
| Les remises en question du management traditionnel..... | 73 |
| Comment faire ? | 79 |
| Les modes et les styles de management fonctionnent en complémentarité..... | 81 |
| Comment faire ? | 85 |
| Conclusions du deuxième chapitre..... | 86 |
| Chapitre 3 - Le maître de mon destin... | 89 |
| Introduction | 89 |
| Gérer la complexité | 92 |
| Adopter des systèmes de pensées différents | 93 |
| Changer de regard sur les choses..... | 93 |
| Développer sa pensée paradoxale | 95 |
| Changer de cadre de référence | 95 |
| Développer une pensée systémique | 96 |
| Faire confiance au hasard, aux coïncidences et à la sérendipité | 97 |
| Faire des choix | 98 |
| Les liens entre les processus de décision et les émotions..... | 99 |
| L'intuition dans la prise de décision | 103 |
| Piloter son propre changement | 108 |
| Comment faire | 111 |
| Conclusions du troisième chapitre..... | 115 |
| Chapitre 4 - Réussir son nouveau départ après un échec | 117 |
| Introduction | 117 |
| Je suis le maître de mon destin... .. | 119 |
| La réussite scolaire d'un élève dépend en partie de son milieu social.... | 121 |
| Les zones de réussite | 123 |
| L'élève doit s'intégrer dans un système contraint..... | 124 |

| | |
|--|------------|
| Le comportement des acteurs du système scolaire conditionne celui des élèves et des étudiants | 125 |
| Les effets des comportements des différents acteurs sur la motivation des élèves et des étudiants | 128 |
| Effet Pygmalion..... | 128 |
| Effet Mathieu..... | 129 |
| Effet Golem..... | 130 |
| Effet Dr Fox..... | 131 |
| La transition entre un échec et le chemin de la réussite | 132 |
| Méthode Coué..... | 132 |
| La résilience..... | 133 |
| Comment faire ? | 136 |
| Construire son projet professionnel | 138 |
| Conclusions du quatrième chapitre | 139 |
| Chapitre 5 - Les juniors et les seniors, deux visions différentes du même monde | 143 |
| Les juniors | 144 |
| Les actions à mettre en œuvre | 145 |
| Les seniors | 146 |
| Les actions à mettre en œuvre | 149 |
| Conclusions du cinquième chapitre..... | 154 |
| Un nouveau système moins équilibré ?..... | 154 |
| Annexe - Étude prospective..... | 157 |
| Le monde en 2030..... | 158 |
| La France en 2030 ?..... | 166 |
| Évolution démographique..... | 166 |
| Le positionnement de la France dans le futur | 170 |
| Les jeunes travailleurs et ceux sans emploi | 176 |
| Conclusions générales..... | 183 |
| Bibliographie | 191 |
| À propos de l’auteur..... | 195 |

Introduction

Nous sommes tous confrontés, à des changements majeurs qui impactent notre présent et dont nous sommes souvent plus des spectateurs que des acteurs. Nous vivons dans un contexte où les interactions avec l'économie mondiale et les décisions politiques ont des conséquences sur notre futur que nous ne maîtrisons pas. Nous n'avons pas toujours les clés pour déchiffrer les conséquences de ces interactions. Ces éléments et ceux que nous allons présenter maintenant produisent une difficulté persistante à comprendre la complexité du monde qui nous entoure. Cette difficulté à comprendre est un frein dans notre action de changement.

Le chômage réel qui persiste à un niveau élevé, la faible croissance de notre économie malgré les très bons résultats financiers des entreprises françaises peuvent nous paraître contradictoires. Ils influent sur la perception que nous pouvons avoir de la réalité. L'utilisation de plus en plus importante du numérique impacte notre vie de tous les jours et ajoute à la complexité de notre représentation du monde. L'absence de vision claire des opportunités professionnelles nous incite à être prudents dans nos décisions, et notamment dans notre souhait de changer d'employeur.

Nous avons du mal à nous projeter dans le futur, compte tenu des incertitudes et des risques qui pèsent sur nos choix.

Les nouveaux textes concernent la retraite de toutes les personnes en activité. Ils touchent les futurs retraités qui pensaient partir en 2025. Ils devront, alors même qu'ils en ont l'âge, travailler encore pour obtenir le droit de partir ou trouver un autre emploi pour combler le manque à gagner s'ils partent avant 64 ans.

Tous les actifs ne seront pas traités équitablement. Ceux qui ont commencé tôt avec peu ou pas de diplôme seront les perdants. Ceux-là devront travailler

plus longtemps avec peu d'espoir d'avoir une retraite d'un bon niveau, car le nombre de points qu'ils auront accumulés sera insuffisant. Ceux qui ont commencé avec un diplôme reconnu et un niveau de salaire acceptable pour un jeune cadre devront travailler au moins jusqu'à 62 ans. Nous reviendrons bien entendu sur ces différences dans le corps de ce livre.

Nous avons eu envie d'écrire ce livre en observant le développement de l'instabilité de l'environnement politique, économique, et social qui engendre des transformations dans tous ces domaines. Nous avons à notre disposition des études prospectives qui permettaient de faire des hypothèses sur le futur. Nous les avons utilisées pour écrire cet ouvrage. Nous faisons le pari qu'il est possible de se projeter à dix ans grâce à tous les éléments actuellement en notre possession. La difficulté réside plus dans la gestion du volume des informations que dans leur recherche.

L'arrivée d'un nouveau virus a fait apparaître les faiblesses de la mondialisation. Par exemple, la transmission de ce virus a été facilitée et accélérée par les moyens de transport modernes. La Chine s'enrhume et le monde est bloqué car nous avons laissé ce pays s'approprier les bases techniques et les clés du marché.

L'après coronavirus devrait permettre aux pays qui ont expatrié leur fabrication en Chine et dans des pays à bas coûts de revoir leur stratégie pour réintégrer une partie localement.

Les conséquences économiques, financières et sociales seront terribles. Elles vont probablement s'étendre sur plusieurs années. Peut-être même jusqu'en 2030. Des entreprises déjà fragilisées avant la crise sanitaire n'existeront plus. Des suppressions d'emplois dans pratiquement tous les secteurs d'activités sont déjà en cours et l'année 2021 les verra s'intensifier. Un chômage important pour tous ceux qui n'auront pas la chance de travailler dans les quelques entreprises qui ne seront pas touchées s'étendra.

Les jeunes sans diplôme et les seniors seront les plus touchés. Nous proposons dans le chapitre 5 une série d'actions pour tenter d'infléchir ces sombres perspectives. Et pour tous, nous proposons également des actions pour sortir par le haut de ce drame économique et social qui se profile.

Sur le plan politique, des changements importants sont intervenus récemment : le Brexit, l'élection de Donald Trump, le rejet des partis traditionnels en France... Les interrogations qui pèsent sur le devenir de l'Europe apportent aussi de l'incertitude à tous. Par exemple, la disparité entre les statuts et les

rémunérations des salariés des différents pays européens alimente le dumping social et l'instabilité financière. Nous pensons que le renouveau politique peut faciliter la gestion de ces problèmes différemment au sein de l'Europe.

Sur le plan économique et social, la stagnation de l'état de l'emploi ainsi que l'avenir industriel et commercial sont préoccupants en France. Elle provoque des disparités entre les différents acteurs et alimente la précarité d'une partie des salariés, et encore plus pour ceux qui recherchent vainement un emploi.

Ces éléments ont chacun mis en lumière l'impermanence des systèmes, voire leur destruction à laquelle nous sommes en train d'assister. Des solutions existent qui reposent sur une volonté politique et sur la capacité des dirigeants d'entreprises à investir sur le futur.

Cette complexité des facteurs s'est construite et s'est imposée irrémédiablement durant la période comprise entre 2007 et 2019. Nous pensons que la grande majorité des institutions¹ n'a pas été préparée à ces changements. Aucune ne possédait de réponses fondées sur l'histoire pour l'accompagner. La mondialisation de l'économie, la concurrence des pays à bas coûts, la complexité du management, les réseaux sociaux et l'utilisation massive d'internet n'ont toujours pas trouvé de réponses satisfaisantes aux problèmes posés. Toutes sont d'accord pour dire que des réponses différentes de celles déjà connues sont à imaginer pour gérer les nouvelles problématiques qui sont maintenant les leurs.

Nous observons enfin des évolutions importantes sur les aspects juridiques et sociaux, avec les conséquences à venir, du fait des décisions politiques du gouvernement élu en 2017.

Trois domaines sont touchés :

1. La gestion au quotidien des personnes et la capacité de celles-ci à s'adapter à ces évolutions. Les entreprises de VTC, par exemple, sont des organisations qui génèrent de nouvelles relations entre dépendance technique (l'usage des technologies), fonctionnelle (les livreurs doivent répondre aux injonctions du demandeur) et indépendance juridique (un statut d'autoentrepreneur).
2. La pression des actionnaires pour obtenir une rémunération importante de leurs capitaux. La concurrence des pays à bas coûts et la nécessité pour les dirigeants des entreprises de répondre par une amélioration de la productivité se traduisent par des mesures de diminution des effectifs

1. Le terme « institution » doit être compris comme toutes les structures économiques, le système éducatif, les entreprises, les régions, les villes, l'État...

dans la plupart des grands groupes. Ces mesures ont notamment comme conséquence l'inversion depuis dix ans des niveaux de recrutements. Les CDI cèdent ainsi progressivement la place à des CDD et à des recours aux intérimaires, et à des contrats de mission (ou de projet).

3. Les évolutions qui concernent l'organisation et la gestion des contrats de travail. Le programme du président de la République, qui a été mis en œuvre pour partie, prévoyait des changements visant à accentuer la flexibilité avec une dimension très libérale de l'économie :
 - Négociation de certaines conditions de travail au niveau de chaque entreprise, tout en gardant des normes nationales. Possibilité de lancer une rupture conventionnelle collective afin de réduire les effectifs.
 - Révision des contrats de travail, allant vers plus de disparité et d'individualisation.
 - Transformation rapide de la retraite par répartition vers celle par capitalisation avec une durée de vie professionnelle fixée à l'avance.
 - Choix contraint d'un nouvel emploi à des conditions inférieures à celles de l'ancien pour les personnes en recherche d'emploi et paiement des indemnités de chômage en retrait par rapport à l'ancien système en vigueur.
 - Baisse des charges par la diminution de l'impôt sur les bénéfices des entreprises et la transformation du CICE en aides directes.
 - Lancement d'un plan d'investissement de 57 milliards d'euros pour dynamiser la croissance dans les domaines de l'investissement, de l'énergie et de la formation des jeunes et des chômeurs, ce qui n'était pas dans le programme initial mais a été mis en place suite aux manifestations des « gilets jaunes ».

Ces mesures apporteront, sans nul doute, une nouvelle dynamique économique et une amélioration des marges des entreprises. La baisse du nombre de chômeurs en sera une autre à terme. Nous pensons cependant qu'une partie des salariés et des chômeurs y trouveront moins leur compte. Le système encore en vigueur jusqu'à la mise en œuvre du nouveau système par points était le plus bénéfique d'Europe pour les personnes, il assurait, malgré tous ses défauts, une cohésion sociale au pays. Il faisait perdurer les grandes lignes du « contrat social » imaginé en son temps par Jean-Jacques Rousseau.

Quatre questions se posent alors à nous :

1. Quelles conséquences auront ces évolutions d'organisations, de contrats et de statuts sur les modes de management dans les entreprises ?