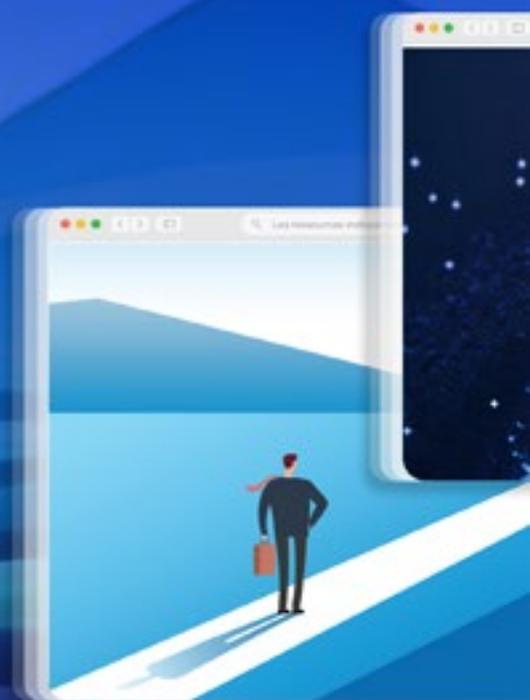


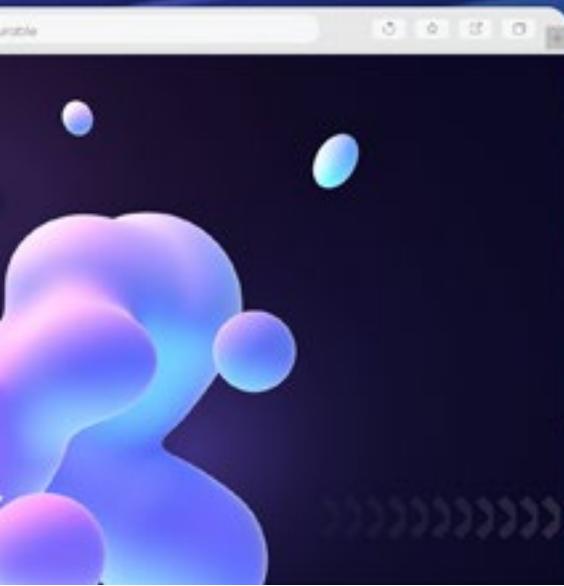
Détour par *le futur*

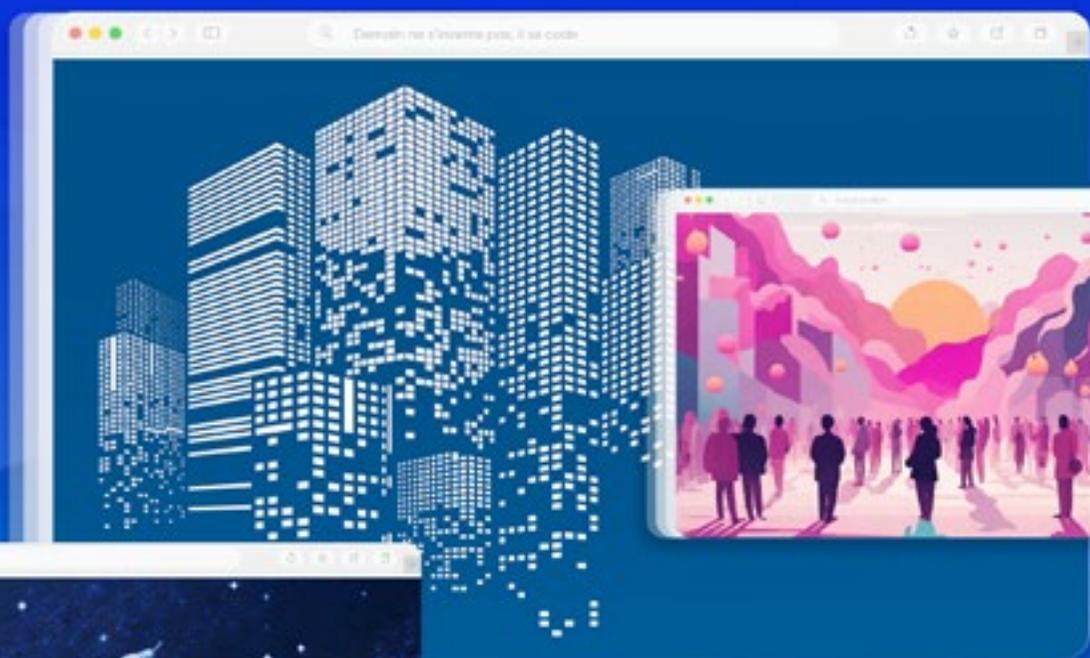
DOSSIER

Future of *what* ?



Laetitia Vitaud, Samuel Durand,
Catherine Barba et Tristan d'Avezac
de Moran nous confient leur vision
prospective du monde du travail





ITFO

Bienvenue dans le futur du travail.

Celui dans lequel les frontières perdent de leur importance, productivité rime avec durabilité, flexibilité et inclusivité, l'Intelligence Artificielle épargne à tous leurs tâches les plus répétitives, le bien-être des collaborateurs est une priorité, les compétences priment sur les statuts, et tant d'autres conjonctures inédites.

Pour les découvrir toutes et se projeter dès à présent dans les entreprises de demain, *Forward* vous propose un voyage haletant dans le temps.

A travers une série d'interviews, de décryptages, de portraits et de zooms, percez à jour les grandes tendances du futur du travail.

Avec nous, vibrez pour l'innovation, palpitez pour l'audace et enthousiasmez-vous pour l'inconnu.

Parce que l'avenir réserve quelque chose pour chacun d'entre nous.

MAIRRE



28

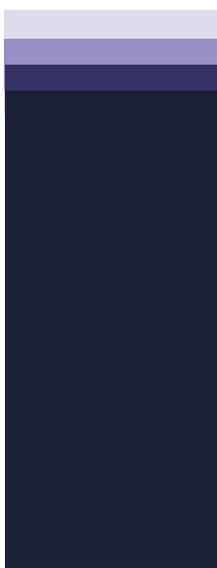
« Le terme de carrière ne veut plus dire grand-chose, aujourd’hui. »

L’analyse de [Samuel Durand](#)



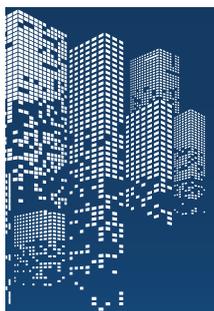
32

Les ressources indispensables pour maîtriser le Future of Work : prenez de l’avance sur l’avenir



34

[Laetitia Vitaud](#) : en tête-à-tête avec une experte du Future of Work



42

Horoscope : laissez les étoiles vous guider vers le succès



44

Derrière ce magazine

22 MILLIONS DE FREELANCES EN EUROPE AUJOURD'HUI

LE NOMBRE DE FREELANCES DANS LE MONDE S'EST
MULTIPLIÉ PAR 2 EN 10 ANS

+ 15 000

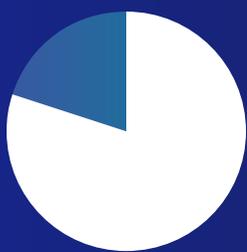
POSTES D'EXPERTS EN CYBERSÉCURITÉ
SONT ACTUELLEMENT NON POURVUS EN
FRANCE, D'APRÈS UNE ÉTUDE PUBLIÉE PAR LE
CABINET DE CONSEIL WAVESTONE EN 2022.

SELON LE GLOBAL TECH TRENDS SURVEY 2022, PUBLIÉ PAR L'ENTREPRISE DE
DATACENTERS EQUINIX,



59%

DES RESPONSABLES IT FRANÇAIS
CONSIDÈRENT LA PÉNURIE DES
COMPÉTENCES ACTUELLES COMME
L'UNE DES PRINCIPALES MENACES
POUR LEUR ENTREPRISE.

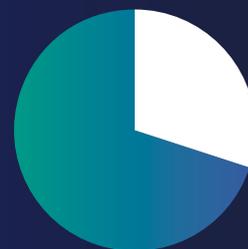


80%

**DES MEMBRES DE CODI-
RECTION D'ENTREPRISE
CONSIDÈRENT QUE LE
CHANGEMENT CLIMATIQUE
NÉCESSITE UNE RÉACTION
URGENTE.**

**D'APRÈS L'ÉTUDE "DIVERSITÉ ET INCLUSION : LEVIERS DE
LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS" PUBLIÉE
PAR LE CABINET DELOITTE EN 2020, LES ENTREPRISES
PRATIQUANT UNE POLITIQUE INCLUSIVE GÉNÉRERAIENT
JUSQU'À 30% DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN PLUS.**

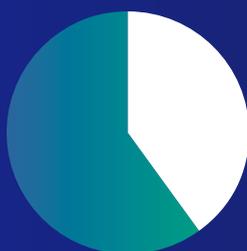
30%



D'ICI 2030, ENVIRON

375 MILLIONS DE TRAVAILLEURS

**POURRAIENT AVOIR BESOIN DE SE RECONVERTIR DANS DE NOUVEAUX EMPLOIS,
EN RAISON DE L'AUTOMATISATION ET DE LA NUMÉRISATION CROISSANTE DES
ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES SELON L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL.**



40%

**EN FRANCE, DES EMPLOIS
SERAIENT POTENTIELLEMENT
AUTOMATISABLES D'ICI 10 À 15
ANS, SELON FRANCE STRATÉGIE.**



The background features several abstract, glowing spheres in shades of blue and purple. A prominent, bright blue oval shape is positioned at the top center. The overall aesthetic is futuristic and digital.

Dossier Future of *what?*

Le futur du travail vous semble encore une idée abstraite ?
Découvrez sans plus attendre les points de vue d'experts et les
dernières trouvailles sur le sujet pour vous mettre au parfum.



Catherine Barba

Quel état d'esprit devraient adopter les entreprises pour mieux recruter et retenir les jeunes talents ?

Ce n'est pas évident pour les entreprises d'admettre que le rapport de force s'est inversé. Les collaborateurs ont conscience que leur valeur est toute aussi importante que celle des employeurs. Quand quelqu'un rejoint notre équipe, je raisonne toujours dans une logique de « culture add » et non de « culture fit » : je n'espère pas tant que la personne adhère à 100% à notre ADN qu'elle vienne l'enrichir, nous bousculer, être un poil à gratter pour notre organisation. J'adore quand quelqu'un arrive à *twister* ma façon de faire, à challenger mon regard sur le travail, sur les clients. Bien-sûr, c'est parfois maladroit, mal fait, pas toujours abouti, mais la remise en cause que permettent les jeunes talents est vitale.

Chez Envi nous avons un *onboarding* un peu particulier. Lorsque de nouveaux collaborateurs commencent (des stagiaires pour l'instant, mais quels stagiaires !), ils sont d'emblée partie prenante. On leur a par exemple laissé la main à 100% sur la création de notre compte Instagram, [@_envischool](#). Je n'aurais jamais fait des choses pareilles ! On est dans la co-construction.

Toute entreprise, grande ou petite, gagnerait je crois à être dans cette optique. On s'entoure trop de gens qui nous ressemblent. L'entre-soi est mortifère ! Ce sont les frottements et les divergences qui produisent de l'innovation. Il faut accepter d'être dérangé. C'est évidemment plus facile pour une entreprise comme Envi qui a moins d'un an d'existence d'être agile et ouvert, on n'a pas d'héritage. Mais je vois aussi de grandes organisations très visionnaires sur le Future of Work qui osent expérimenter des pratiques de travail inédites pour essayer d'aligner les intérêts de l'entreprise et ceux de leurs collaborateurs.

Je pense notamment à Schneider Electric, au moment de la fin de partie par exemple. Comme partout, de plus en plus de salariés ressentent l'envie de quitter le navire pour se lancer à leur compte. Plutôt que de se figer dans une logique de rétention, Schneider non seulement finance leur formation à la création d'entreprise, mais leur propose aussi, quand l'entreprise créée par le collaborateur reste dans leur écosystème, de trouver des ponts pour continuer à travailler ensemble. Ils ont compris que l'enjeu n'était pas de retenir mais d'inventer comment créer de la valeur autrement, en travaillant l'employabilité des personnes au-delà des frontières de l'entreprise. Comme dit Laetitia Vitaud : il faut laisser la cage ouverte pour que l'oiseau puisse mieux revenir !

« Comment jouer ce travail d'équilibriste entre l'autorité que l'on exerce et l'autonomie que l'on donne ? »

On voit donc que des premiers changements surviennent, côté entreprises. Pensez-vous que la nouvelle génération va transformer encore davantage la culture et les valeurs de l'entreprise ?

Je pense qu'elle nous insuffle plus de vérité et de liberté. J'entendais deux jeunes dans le métro l'autre jour, l'un disait à l'autre : « Untel est un vrai loser : il reste plus de 2 ans dans la même boîte ! » S'engager dans la durée n'est pas perçu comme un signe positif. Cela me fait questionner les fondamentaux du corps social qu'est l'entreprise. Qu'est-ce qui crée l'engagement, qu'est-ce qui fait que je vais durablement avoir envie d'appartenir : le prestige, le salaire, les valeurs que défend l'entreprise, l'utilité sociétale ou environnementale des projets que j'y porte ?

Quelle que soit la réponse, les entreprises sont contraintes à une radicale authenticité, à une saine transparence. La jeune génération oblige les entreprises à faire ce qu'elle disent et dire ce qu'elles font, ce qui au fond n'est pas si mal comme projet de vie.

« Il est urgent pour l'entreprise de questionner les fondements du contrat de travail salarié si on veut s'aligner avec le sens recherché par les collaborateurs attirer les talents et les garder. »

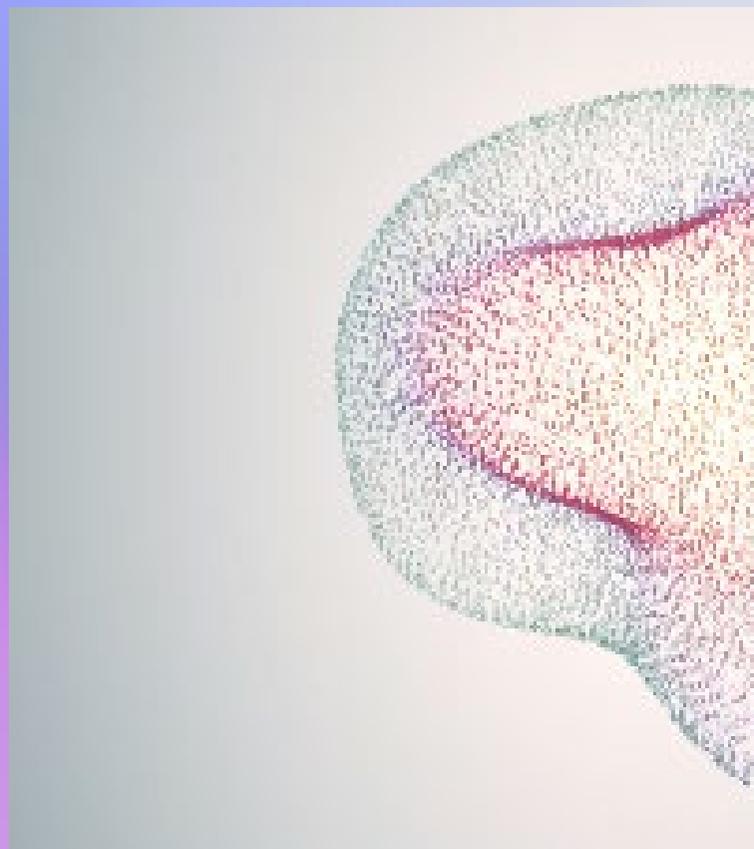
La jeune génération semble en effet en quête de sens et de liberté. Comment les entreprises peuvent-elles travailler de la meilleure façon possible avec ces nouveaux collaborateurs ?

On aspire tous à prendre part à une aventure collective plus grande que soi, alignée avec son axe de vie – que l'on soit jeune ou jeune depuis longtemps, comme moi ! Toute entreprise a un impératif de rentabilité et une somme d'actions individuelles ne construit pas une réussite collective sans règles, sans rituels. Pour embarquer tous les coéquipiers vers la croissance rentable, il faut un capitaine avec une vision, qui montre le chemin, donne de la cohérence, développe l'autonomie et la confiance. Si l'entreprise libérée est une séduisante utopie, les paquebots avec 50 niveaux de validation sont de vrais repoussoirs.

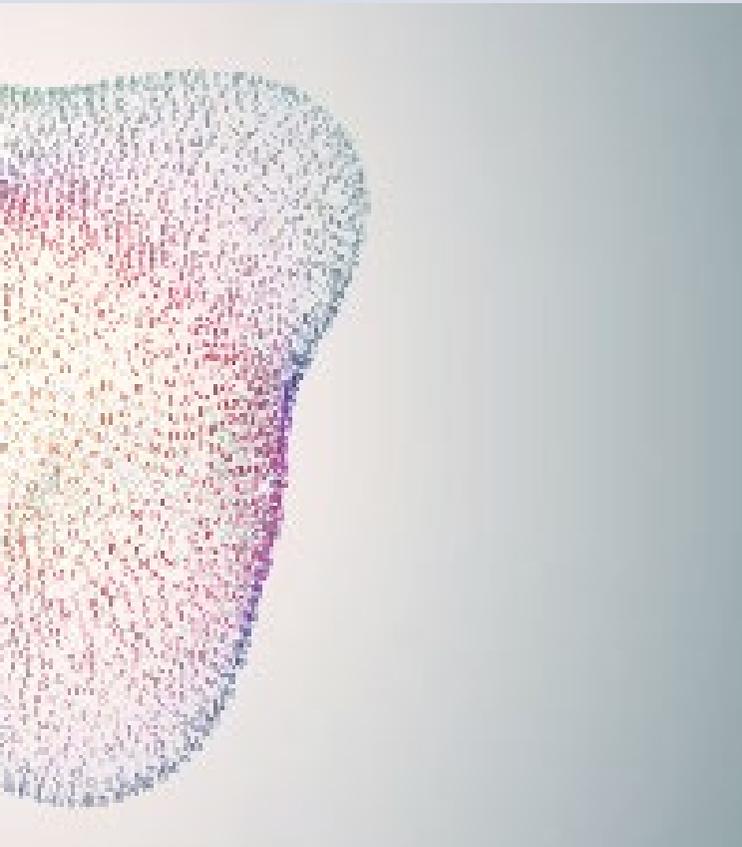
Tout l'enjeu pour un leader est de réussir cet exercice d'équilibriste entre l'autorité que l'on exerce et l'autonomie que l'on accorde, dans un contexte hybride entre *full-remote* et *office-based*. Et que l'on soit fondateur, salarié, indépendant, étudiant (retraité !), je crois qu'il faut se donner pour mission personnelle de créer chaque jour du collectif, être un connecteur, quelqu'un par qui le lien se fait. Le sens se trouve dans le collectif.

Comment les entreprises pourraient s'adapter à ces changements liés à la nouvelle génération d'une part, mais aussi au contexte actuel ?

Pour répondre à cette vaste question, nous avons créé le Do Tank, un club de grandes entreprises de tous secteurs qui expérimentent avec nous les nouvelles pratiques du *Future of Work*, du pré-onboarding jusqu'à la fin de partie. Les problématiques abordées s'articulent autour de trois thèmes : la culture, quels sont les fondements d'une entreprise ouverte et flexible capable d'optimiser sa performance en même temps que l'engagement de ses talents ; le leadership aujourd'hui : quels sont les *mindset*, qualités et compétences du leader dans l'entreprise plurielle ; la croissance de l'entreprise et le travail indépendant : comment devenir un hub de compétences qui crée de la valeur avec toutes les parties prenantes.



Quels sont notamment les ingrédients d'une collaboration réussie avec les indépendants et les freelances ?



Mazars a par exemple partagé sa charte du slashing. Face au désir de certains collaborateurs de cumuler emploi salarié et aventure entrepreneuriale, ils ont en effet mis en place une charte qui permet à chacun de développer son « side project ». Cela représente bien-sûr un défi en matière d'organisation du temps, de culture d'entreprise ou de confidentialité des données mais ils ont pris le parti d'encourager leurs salariés à avoir des vies professionnelles plurielles. Ils ne redoutent pas la désagrégation du collectif. Comme eux je crois que pour assurer sa croissance et sa pérennité, il est urgent pour l'entreprise de questionner les fondements du contrat de travail salarié si on veut s'aligner avec le sens recherché par les collaborateurs, attirer les talents et les garder.

On aborde ces sujets sous l'angle du partage et de l'expérimentation, avec une dimension internationale ; c'est ce qui rend le Do Tank unique et performant.

On prend beaucoup de plaisir aussi. Il faut nous rejoindre pour phosphorer, défricher et innover ensemble sur le travail de demain !



L'intelligence artificielle au service de la relation client

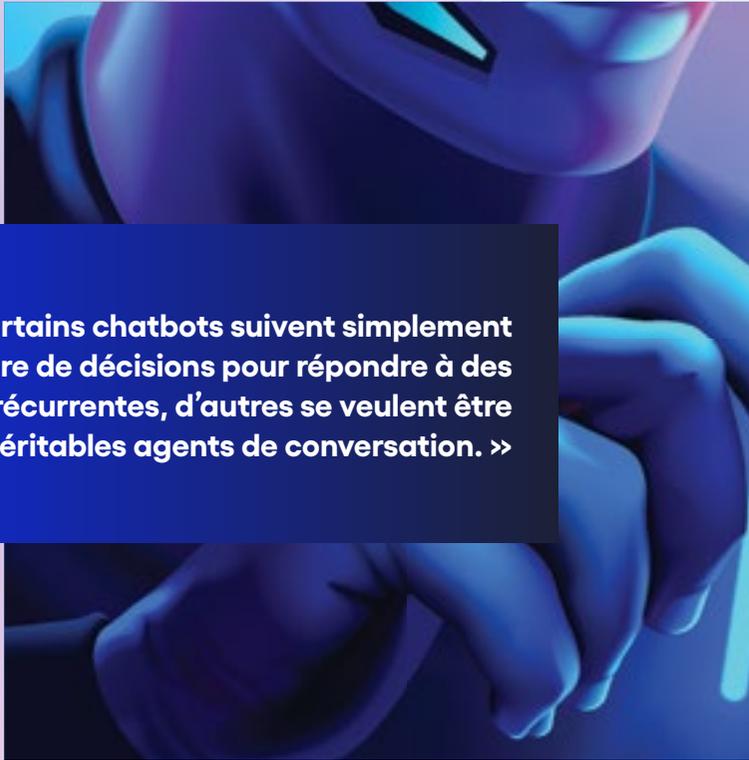
Au détour d'une fenêtre de conversation ou d'une application, se terre l'un des outils du futur. Les **chatbots**, ces agents conversationnels prêts à répondre à vos questions à toute heure du jour ou de la nuit, ont sans doute été l'une de vos premières rencontres avec l'intelligence artificielle. On les trouve sur Messenger, Whatsapp, Twitter, Slack mais aussi directement sur les pages web. Quelle que soit leur forme, ils représentent aussi votre principal point de contact avec des services clients.

Leur but ? Constituer une première étape de tri des demandes afin de désengorger le support technique, dédié à des problématiques techniques nécessitant une intelligence humaine. Si certains chatbots suivent simplement un arbre de décisions pour répondre à des requêtes récurrentes, d'autres se veulent être de véritables agents de conversation qui identifient la demande formulée par écrit et répondent dans un langage fluide. Plus encore, ces **agents conversationnels auto-apprenants** s'améliorent à mesure qu'ils interagissent avec les clients. Une prouesse rendue possible par le *machine learning*.

Devant toutes ces possibilités alléchantes, **le secteur s'automatise de façon exponentielle**. Pourtant, cette solution montre encore ses limites : combien de fois vous êtes-vous déjà retrouvé à tourner en rond devant un chatbot peu compréhensif, sans trouver réponse à votre problème ? Si l'on souhaite obtenir un **niveau de satisfaction client élevé**, il faut donc veiller à ce que le contact avec

le client soit fluide et efficace. Et ce, même si l'on a décidé de minimiser le recours à l'interaction humaine.

Au-delà de ces agents conversationnels, l'intelligence artificielle offre aussi la possibilité aux entreprises de résoudre des **problèmes liés au Customer Relationship Management**. C'est ainsi que certains bots, comme Einstein de Salesforce, permettent d'automatiser des tâches à l'image des retours et échanges de produits. S'implémentant directement via une plateforme CRM, ce nouvel usage de l'IA répond à de nombreuses problématiques actuelles... et a de beaux jours devant lui.



« Si certains chatbots suivent simplement un arbre de décisions pour répondre à des requêtes récurrentes, d'autres se veulent être de véritables agents de conversation. »

De nouveaux horizons pour les freelances

Pour les travailleurs indépendants spécialisés en informatique aussi, la montée en puissance de l'IA crée de nouvelles opportunités... et pas des moindres ! Les freelances spécialisés dans l'IA sont très demandés pour **développer des applications** fondées sur cette technologie, mettre en œuvre des systèmes pilotés via cette intelligence ou encore fournir des services pour optimiser son utilisation. L'intégration de l'IA renforce ainsi leurs compétences et leur permet d'offrir une expertise spécialisée et prisée aux entreprises. Plus encore : tout pousse à croire que l'IA intégrera durablement notre quotidien, ce qui signifie que développer rapidement des compétences dans ce domaine revient à s'assurer une place au soleil.

On ne pourrait évoquer l'intérêt de l'IA pour les freelances sans citer les créatifs. Qu'ils soient designers ou rédacteurs, de nouveaux outils leur permettent de réduire considérablement leur temps de travail en proposant des structures qu'ils peuvent ensuite affiner. Certaines fonctions changent même le travail des indépendants, comme en atteste l'émergence du **métier d'AI artist** : un créatif se servant de l'IA pour proposer des œuvres.





Nous avons demandé à l'intelligence artificielle Leonardo.ai de générer son autoportrait.

Un accélérateur de performances commerciales

Autre secteur d'application, les **performances de vente** et l'impact des **campagnes marketing** peuvent être améliorés à l'aide d'une IA. Les acteurs de la vente en ligne l'ont bien compris, et n'ont pas tardé à créer des mécanismes de suggestions personnalisées poussés. Amazon est même allé jusqu'à déposer des brevets pour un algorithme de vente prédictive, le « predictive shipping ». L'objectif poursuivi est de livrer aux clients des produits qu'ils n'ont pas encore commandés, sur la base de leurs achats passés.

Toujours plus loin dans la prédiction, les techniques de « computer vision » proposent des suggestions d'achat basées, non pas sur les mots-clés recherchés par les consommateurs, mais sur les **images de produits qu'ils ont visionnées**. Avec l'emploi de ces technologies de reconnaissance d'image, le but visé des acteurs de la vente en ligne est d'améliorer leurs propositions, et donc le panier moyen de leurs clients.

Le ciblage d'utilisateurs n'est pas en reste. Vous êtes-vous déjà demandé comment définir des **critères de ciblage très précis pour atteindre des prospects** sur les réseaux sociaux ? Les acteurs du social media, oui. Et, sans surprise, ils ont répondu à cette question grâce à l'intelligence artificielle. Leurs algorithmes sont capables, grâce aux informations dont ils disposent sur leurs consommateurs, d'établir des profils de « consommateurs jumeaux ». Grâce à cette technologie, ils ciblent les prospects les plus similaires à leur clientèle afin d'augmenter leur taux de conversion. Il fallait y penser.

Une carte à jouer pour la finance

En finance, l'intelligence artificielle est souvent l'apanage des grosses structures car son implémentation peut nécessiter d'énormes investissements. Néanmoins, de nombreuses startups de la fintech, ces entreprises liant finance et technologie, commencent à se l'approprier pour effectuer de la **veille** et de **l'analyse de données**. Largement connues du grand public pour des applications du quotidien (crowdfunding, virements entre amis, gestion de ses comptes...), les entreprises de la fintech offrent aussi des services plus complets s'appuyant sur les bénéfices de l'intelligence artificielle.

Pour gagner en efficacité, ces acteurs développent des algorithmes de plus en plus puissants, basés sur l'IA. En traitant de grandes quantités d'information et en utilisant des modèles prédictifs, ces algorithmes permettent d'**automatiser le reporting financier**, la **gestion d'actifs** ou l'**octroi de prêts** par exemple. D'autres applications concernent également la **détection des fraudes** ou la **comptabilité interne**.

Bien que ses applications soient multiples, l'emploi de l'intelligence artificielle par la fintech ne vise qu'un seul et même objectif : bénéficier d'une **meilleure intelligence économique** et donc prendre des **décisions plus avisées**.

Et un atout pour vous, si vous le décidez

Nous l'avons vu, il n'est pas nécessaire d'être une grande structure pour utiliser des algorithmes basés sur l'intelligence artificielle, ni même d'investir des sommes astronomiques dans un département interne dédié. Vous pouvez, à tous les niveaux, faire appel à des prestataires externes pour développer des projets liés à l'IA. Si ceux-ci n'en restent pas moins longs, ils peuvent vous apporter une réelle plus-value en **automatisant des tâches chronophages ou à faible valeur ajoutée**.

Néanmoins, comme tout changement interne, le déploiement d'outils reposant sur l'intelligence artificielle demande un **réel accompagnement**, ainsi que l'implication des équipes qui vont utiliser ces fonctions au quotidien. Toutes les parties prenantes, qu'ils soient collaborateurs, prestataires externes, ou freelances, doivent être intégrés à cette implémentation afin d'en avoir une utilisation efficace et optimisée.

« Le déploiement d'outils reposant sur l'intelligence artificielle demande un réel accompagnement. »

Ceux qui parlent le mieux de l'Intelligence Artificielle sont encore... Les outils d'intelligence artificielle !

Voici ce que *ChatGPT* a à partager sur l'avenir que lui réserve le monde du travail :

L'Intelligence artificielle va changer l'avenir du travail en automatisant un grand nombre de tâches répétitives et routinières, permettant aux travailleurs de se concentrer sur des tâches plus créatives et à plus forte valeur ajoutée. Cela va également entraîner des changements dans la manière dont les entreprises recrutent et gèrent les talents, en favorisant les compétences telles que l'analyse de données et la pensée critique. De plus, l'IA va permettre de développer de nouveaux types d'emplois, notamment dans les domaines de l'ingénierie de l'IA, de la cybersécurité et de l'analyse des données, ainsi que de faciliter la collaboration et la communication entre les équipes à distance. Cependant, l'IA soulève également des préoccupations quant à la protection de la vie privée et de la sécurité des données, ainsi qu'à l'évolution du marché du travail et aux compétences requises pour réussir dans ce nouveau paysage professionnel.

FW



LA MACHINE À EXPLORER LE TEMPS DE TRISTAN D'AVEZAC DE MORAN : *DESTINATION LE FUTURE OF WORK*

Pour percer à jour le Future of Work, quoi de plus efficace qu'une machine à voyager dans le temps ? Nous avons donc demandé à Tristan d'Avezac de Moran, consultant stratégique dans les projets de transformation autour du Future of Work et du freelancing, de nous prêter la sienne.

Pour *Forward*, il a accepté de mettre en marche sa machine fabuleuse en direction des grands événements qui marqueront le monde du travail. Sérieux, s'abstenir !

CRÉATION D'UN INDEX SENIORS

L'activité peut être le maintien dans l'emploi, mais aussi le passage en freelancing avec une garantie de revenus minimum offerte par l'entreprise, au cas où les honoraires seraient trop faibles, et ce jusqu'à l'âge de la retraite. Cela peut également prendre la forme d'un outsourcing vers une autre entreprise avec un emploi équivalent et le maintien d'une garantie de retour pour les 5 années suivantes.

**40% DE LA POPULATION ACTIVE SE DÉDIE
AU FREELANCING ET 60% EXERCE PLUSIEURS
ACTIVITÉS DIFFÉRENTES**

2025

2027

2032

2035

ALIGNEMENT DES DROITS DES FREELANCES SUR CEUX DU SALARIAT

Les freelances bénéficient du droit au Compte Personnel de Formation. Cette année est charnière car ils acquièrent également le droit à 15 jours de congés payés, financés par une part de leurs contributions sociales. Un fonds de garantie est en outre mis en place, nourri par un collectif rassemblant tous les intermédiaires du freelancing. Le but ? Leur permettre d'accéder au crédit à la consommation et immobilier.

CRÉATION D'UN PORTEFEUILLE DIGITAL DES EXPÉRIENCES ET DES RÉPUTATIONS DE L'ACTIF

Totalement sécurisé via la blockchain, ce livret comprend les diplômes, badges, expériences et compétences accumulées par l'actif ainsi que ses indicateurs réputationnels (notations entreprises, club/compétitions sportives, Airbnb, associations...) qu'il est libre d'intégrer. L'avènement de ce portefeuille digital met ainsi fin au CV. Cet e-carnet, normalisé, est reconnu et accessible aux interlocuteurs potentiels, qu'ils soient des entreprises, des plateformes de freelancing ou même Pôle Emploi... Pour des raisons de sécurité et de confidentialité, il revient à l'actif de décider de le partager à ses interlocuteurs avec une clé d'accès sécurisée.

CRÉATION D'UN CAPITAL DE L'ACTIF FONGIBLE MOBILISABLE EN FONCTION DES TEMPS DE VIE

Ce capital, alimenté par les droits sociaux accumulés en tant qu'actif salarié ou freelance, est fongible et mobilisable en fonction des moments de la vie. Il permet d'autofinancer ou d'abonder une formation, d'alimenter son capital retraite ou encore de financer des moments d'inactivité involontaires ou volontaires.

2040

2041

2045

2050

LES GUILDES REMPLACENT LES SYNDICATS

Les syndicats ne sont plus en capacité de répondre aux attentes des actifs dans un monde où les frontières entre secteurs et statuts ont totalement disparu. Des guildes de métiers (à l'instar de celles qui existaient au Moyen-Âge) émergent rapidement. Elles sont organisées par métiers et rassemblent salariés et indépendants. Fonctionnant sur le principe du service rendu aux adhérents, elles :

- Déterminent les niveaux de salaires et d'honoraires que devront payer les entreprises faisant appel à une personne exerçant le métier représenté par la guilde
- Organisent des communautés de membres par thématiques, localisation, dans une logique de développement de l'appartenance au collectif
- Développent un système de notation des meilleures écoles et formations à leurs métiers
- Assurent la protection et l'accompagnement de leurs membres en cas de coups durs et gèrent les conflits avec les autres parties prenantes.

DISPARITION DES JOB BOARDS AU PROFIT D'UNE PLATEFORME DE RECRUTEMENT PAR ENCHÈRES

Face aux pénuries de talents, les entreprises ne publient plus d'offres d'emploi sur les job boards, devenus inopérants. Une plateforme interopérable, créée par un collectif d'actifs, rassemble les profils de compétences des professionnels ouverts à des propositions d'emploi. Les entreprises font des propositions d'emploi/d'activité sous la forme d'enchères constituées de packages comprenant : rémunération, temps de travail, congés, bénéfices divers... Un algorithme combinant ces éléments détermine la valeur de chaque offre d'emploi sous forme de token. L'actif a le choix et répond à l'offre qui lui convient le mieux.

CRÉATION D'UN RÉFÉRENTIEL UNIQUE MONDIAL DES SOFT SKILLS

Un référentiel unique des soft skills est adopté par la 93^{ème} Assemblée générale de l'ISO. Il remplace l'ensemble des référentiels développés par les institutions d'éducation et d'emploi à travers le monde. Traduit dans plus de 70 langues, il permet aux actifs, au monde de l'éducation, aux organismes de formation et aux entreprises d'échanger sur une base commune. L'ISO entreprend en parallèle de développer une norme de reconnaissance des soft skills fondée sur l'IA générative afin de permettre à tous les actifs d'être reconnus sur les mêmes bases, sans discrimination.

**« Le terme
de carrière ne
veut plus dire
grand-chose,
aujourd'hui. »»**

Samuel Durand





Auteur des documentaires dédiés aux évolutions du monde du travail *Work in Progress* et *Why do we even work?* et de la BD *Et si on travaillait autrement ?*, Samuel Durand est aussi consultant sur le Future of Work. Fort de ses nombreuses expériences sur le sujet, il nous livre sa vision de l'avenir du travail, marqué par la collaboration grandissante entre entreprises et indépendants.

Bonjour Samuel, pouvez-vous vous présenter ?

J'explore depuis 4 ans les transformations du travail. J'ai commencé par une *learning expedition* de 6 mois sur la relation entre les indépendants et les grands groupes au cours de laquelle j'ai rencontré une centaine de personnes dans le monde. Aujourd'hui, je réalise des documentaires pour raconter ces transformations de façon plus ludique. Mon dernier en date, *Time to Work*, porte sur notre rapport au temps de travail. J'écris aussi la newsletter le « billet du futur » deux fois par mois.

« La Talent Economy, par opposition à la Gig Economy, ce sont des indépendants qui ont fait le choix de l'indépendance. »

On parle de plus en plus de la Talent Economy. Pouvez-vous nous expliquer ce que c'est et comment vous voyez son évolution dans le futur ?

La Talent Economy, par opposition à la Gig Economy, regroupe des indépendants qui ont fait le choix de l'indépendance, soit pour gagner mieux leur vie soit pour bénéficier de plus de flexibilité. Ils ne se tournent que vers des missions qui leur plaisent parce qu'ils ont pris conscience de leur valeur sur le marché. De leur côté, les entreprises font appel à ces experts quand elles n'ont pas les compétences en interne ou quand elles en ont besoin seulement pour une durée courte.

C'est une population qui a énormément grandi dans les années 2010 et qui continue de grandir mais à un rythme un peu plus faible. Elle représente aujourd'hui environ 1 million de personnes en France. A ce sujet, j'ai le sentiment que l'on se lance moins facilement dans l'indépendance en ce moment parce qu'on se rend compte que le salariat offre de plus en plus de flexibilité.

Selon vous, en quoi la Talent Economy changera-t-elle la façon dont les travailleurs indépendants gèrent leur carrière à l'avenir ?

« On se lance moins facilement dans l'indépendance en ce moment parce qu'on se rend compte que le salariat offre de plus en plus de flexibilité. »

Le terme de carrière ne veut plus dire grand-chose, aujourd'hui. On peut faire quelques années d'indépendance, puis un peu de salariat, et un mélange des deux, voire même les deux en même temps...

Tout est possible ! La Talent Economy donne simplement une option de plus dans les possibilités de « carrière ».

La Talent Economy est souvent liée au Total Workforce Management, un fonctionnement plus ouvert des entreprises. Est-ce que vous pouvez nous en dire plus sur la façon dont les entreprises peuvent adapter leur organisation ?

Le Total Workforce Management, c'est l'idée que les entreprises doivent s'habituer à composer avec une main-d'œuvre de plus en plus mixte : des employés dont le turnover s'accélère, des freelances, des travailleurs temporaires... Dans ce cadre, leur rôle est d'optimiser la gestion de ces ressources pour les différents projets de l'entreprise.

Cela revient à fournir des ressources aux managers des différents départements pour qu'ils puissent facilement jongler avec une main-d'œuvre protéiforme et volatile, en fonction de leurs besoins. Concrètement, il faut mettre à la même table les trois parties concernées par l'arrivée des indépendants : Achats, RH et Chefs de projets. Ensemble, ils doivent recréer des processus de communication, de paiement, de gestion de projet pour mieux intégrer les indépendants dans le fonctionnement de l'entreprise, et ne plus faire comme si tout le monde était salarié.





Quels conseils donneriez-vous aux entreprises qui souhaitent adapter la façon dont elles travaillent avec les freelances ?

Le meilleur conseil est d'arrêter dès que possible la politique de l'autruche et enfin se rendre compte que les indépendants sont déjà présents dans l'entreprise. Plutôt que de faire comme s'ils n'existaient pas, il vaut mieux apprendre à travailler efficacement avec eux.

L'idéal serait de commencer à suivre quelques collaborations pour se rendre compte de la façon dont ils vivent leurs missions et bousculent certains process. Une fois que l'on a récolté de l'info sur le sujet, on peut ainsi réfléchir aux transformations nécessaires qui peuvent être de l'ordre de l'investissement dans un Vendor Management System afin de mieux gérer ces talents. En parallèle, on peut aussi former les chefs de projets à la collaboration avec des équipes hybrides en leur montrant des études de cas de projets menés avec des indépendants, ou en leur fournissant du contenu sur le sujet.

« Il faut mettre à la même table les trois parties concernées par l'arrivée des indépendants : Achats, RH et Chefs de projets. »

Une dernière lecture à nous conseiller pour aller plus loin sur la Talent Economy ?

J'ai écrit un rapport d'étude complet de 250 pages exclusivement sur ce sujet, issu de rencontres avec des entreprises qui se sont transformées. Un excellent exemple est Microsoft, très avancé sur le sujet, qui a documenté sa transformation dès 2018. En France, j'ai l'impression que L'Oréal est aujourd'hui bien positionnée sur ces réflexions et transformations également.

Les ressources indispensables pour maîtriser le Future of Work : prenez de l'avance sur l'avenir

3 podcasts



Lundi au soleil de Timothée Le Vert

Le podcast qui porte haut et fort la voix de celles et ceux qui pensent le travail autrement et qui n'ont pas peur d'explorer de nouvelles voies. Des épisodes d'une heure qui passent en un éclair !

L'entreprise de demain de Delphine Zanelli

Ecoutez la voix de celles et ceux qui façonnent le futur du travail sans mettre de côté la durabilité. Des exemples concrets d'actions pionnières pour qu'entreprise et impact positif ne fassent qu'un.



Work on Demand de Paul Estes

Pour les anglophones, un point de vue international et expert sur le Future of Work et la Gig Economy et leurs enjeux. Episode après épisode, des invités de marque se succèdent au micro de Paul Estes, partageant leur regard aiguisé sur les grandes problématiques de ce domaine.

La bande-dessinée *Work in progress : et si on travaillait autrement ?* de Samuel Durand et Sophie Streichenberger aux éditions Eyrolles

Suivez Sam, fraîchement diplômée d'une école de commerce, souhaitant faire coïncider ses valeurs, ses envies et sa vie professionnelle. Un récit palpitant !



Du labeur à l'ouvrage de Laetitia Vitaud, aux éditions Calmann Lévy

L'experte du travail nous livre sa réflexion captivante sur la transition entre l'ancien monde du travail tourné vers le labeur, et celui actuel. Une analyse fine qui ne se contente pas du constat puisqu'elle propose des ajustements autour du droit du travail, du management et des systèmes de protection sociale.

Travail, la soif de liberté : Comment les start-uppers, slashers, co-workers réinventent le travail de Denis Pennel aux éditions Eyrolles

Cet ouvrage puissant explore les mutations qui ont provoqué le nouvel âge du travail dans lequel nous sommes entrés. 25 réformes accompagnent cette réflexion, conciliant les besoins de sécurité et de liberté auxquels les travailleurs sont confrontés aujourd'hui.



FUTUREOFWORKHUB



Future of Work hub

Les anglophones apprécieront ce rendez-vous mensuel incontournable, compilant des articles internationaux décryptant l'actualité du monde du travail.

Billet du futur de Samuel Durand

Un billet bimensuel abordant les petites histoires et les grands enjeux du Future of Work, pensé et écrit par un expert du sujet.



Welcome to the Jungle

On ne présente plus ce média traitant le sujet du travail et plus particulièrement de l'emploi. Chaque semaine, cette newsletter offre des conseils sur le travail et la productivité ainsi que des informations sur les entreprises et leur culture.





Laetitia Vitaud :
en tête-à-tête avec
une experte du
Future of Work

Conférencière reconnue sur le Future of Work, autrice multirécidiviste, contributrice prolifique pour Welcome to the Jungle, entrepreneure... On ne compte plus le nombre de rôles qu'endosse tour à tour Laetitia Vitaud. Parmi ses derniers faits d'armes, on trouve notamment son quatrième ouvrage : « En finir avec la productivité. Critique féministe d'une notion phare de l'économie et du travail ».

Pour *Forward*, cette spécialiste des questions liées au travail partage son regard expert sur les mutations des entreprises à anticiper.

Indépendant et salarié : un duo plus soudé que jamais



Pour placer un peu de contexte, le pic du salariat date des années 1990 aux Etats-Unis et de l'an 2000 en France. Depuis, le travail indépendant a pris de plus en plus de place : à côté des professions libérales traditionnelles comme les commerçants et les artisans, se trouvent désormais de nombreux profils comme les freelances et les entreprises de toutes sortes, dû à la création du statut microentreprise, par exemple.

Il faut tout de même garder en tête que **le salariat reste très majoritaire**. Ce qu'il se passe réellement, c'est plutôt une convergence progressive et **une plus grande porosité entre tous les statuts**. C'est-à-dire que l'on passe aujourd'hui plus facilement d'un statut à l'autre. Pour donner un exemple, il y a beaucoup de cadres de 50 ans qui créent une société de conseil en fin de carrière parce qu'ils ne sont plus satisfaits de leur travail. Il n'est également pas rare d'observer des freelances prendre un emploi salarié parce qu'ils veulent signer un bail.

Pour compléter ce tableau, le travail pauvre a explosé. Beaucoup de salariés sont précaires, liés par des contrats courts et très peu rémunérés. En parallèle, la classe des indépendants reste très

fragmentée avec des travailleurs précaires mais aussi des plus aisés qui pourraient être salariés sur le même travail.

On vit donc **à la fois une fragmentation et une convergence**. Et dans ce nouveau cadre, l'opposition très binaire salarié-indépendant perd progressivement de son sens.

« Dans ce nouveau cadre, l'opposition très binaire salarié-indépendant perd progressivement de son sens. »



La minute historique

Entre les salariés du XIXe siècle et les salariés de la fin du XXe siècle, il y a un gouffre. Initialement, le salariat était la précarité : on était payé à la journée et sans savoir si on allait revenir travailler le lendemain. Les salariés étaient donc à la merci des fluctuations de l'activité économique. Heureusement, les choses ont un peu évolué...

L'essor du freelancing : faux scoop ou vraie news ?

Depuis six ans, on prend vraiment conscience de l'essor du freelancing. Mais c'est loin d'être un phénomène nouveau ! Cela fait au moins trente ans que l'on observe une tendance plus globale de l'augmentation des relations de prestation. Alors pourquoi ne commencer à en parler que maintenant ?



Cette prise de conscience un peu tardive s'explique pour plusieurs raisons. On avait auparavant des frontières très claires entre l'interne et l'externe. L'idée selon laquelle le travail le plus important se faisait en interne et que le recours aux prestataires externes devait être exceptionnel était communément admise. Mais dans les



années 1980, se produit un tournant à la fois idéologique et économique. Dans un contexte de mondialisation accélérée, on commence à **externaliser tout ce qui n'est pas le cœur de métier de l'entreprise**. Les chaînes de valeur se complexifient alors : l'interne continue de concentrer l'essentiel de l'activité mais de nombreux contrats de nature différente s'ajoutent à l'ensemble.

Et cela va plus loin puisqu'on intègre même **le rôle des utilisateurs** ! Ils deviennent eux aussi des parties prenantes de l'activité de l'entreprise. Lorsqu'ils remplissent un formulaire sur leur smartphone, par exemple, ils produisent du travail gratuit. Et c'est bien une manière d'externaliser le travail puisque l'on supprime un poste de guichet.

« Dans cette configuration nouvelle, les freelances ont toute leur place. »

Dans cette configuration nouvelle, les freelances ont toute leur place. Ils représentent **une alternative aux très grosses entreprises de prestation** qui dominaient auparavant, notamment dans l'IT. S'ajoutent également des entreprises qui font l'intermédiaire entre ces deux parties prenantes. Et l'entreprise dans tout ça ? Elle tend à devenir **un hub ouvert** et son image se transforme. Et cela ne manque pas de susciter de nouvelles interrogations à son sujet. En effet, comment la définir si elle ne se limite plus à regrouper des salariés mais au contraire s'ouvre à d'autres parties prenantes ?



Ressources humaines et achats : bonnet blanc, blanc bonnet

J'en suis convaincue : pour anticiper les mutations du monde du travail de demain, il faut **repenser les ressources humaines et les achats**. Par le passé, on a organisé le travail de telle sorte que l'on a créé des frontières qui ne sont aujourd'hui plus si pertinentes. D'un côté, se trouvent les directions des ressources humaines qui imaginent des plans de formation et d'onboarding uniquement pour les collaborateurs. De l'autre côté, se trouvent les freelances qui restent sous la coupe des achats. Mais chacun sait que, dans la réalité, on leur fait passer un entretien, on les recrute, on les intègre et ils participent à faire avancer les projets l'entreprise...

On a donc toujours limité les ressources humaines à la question des salariés et les achats à la prestation et au commercial. Or, depuis une dizaine d'années déjà, se pose la question de **l'hybridation des deux**. Je pense que l'on reste bloqué par cette vision d'autrefois, cette crainte de requalification juridique du freelancing en salariat. Mais c'est oublier que cette requalification en salariat se produit précisément quand on traite mal les travailleurs.

HOROSCOPE

Laissez les étoiles vous guider vers le succès



TAUREAU

La rentrée change vos aspirations. Vous cherchez désormais à flirter avec de nouvelles méthodes de gestion d'équipe, sans pour autant vous engager dans une relation durable. Mais attention à ne pas passer à côté d'une collaboration en or !



GÉMEAUX

Vous vous montrez plus ouvert que jamais à rencontrer de nouveaux outils de gestion des effectifs. Attendez toutefois que Mercure finisse sa rétrograde le 15 septembre pour vous lancer pleinement dans cette exploration.

BÉLIER

Vous êtes prêt à prendre tous les risques pour améliorer votre relation au travail. Dans cette quête étourdissante, ne négligez pas le recours à des Shared Services Centers : ils vous apporteront une bouffée d'air frais dans les fonctions support de votre entreprise !



CANCER

Votre mission au sein d'une équipe basée aux quatre coins du monde est paisible en ce moment. Mais un rebondissement est vite arrivé : attendez-vous à ressentir un coup de foudre pour un ou une freelance d'Outre-Atlantique...



LION

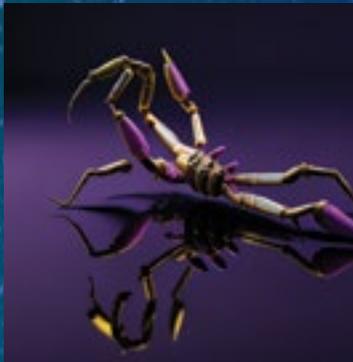
Vous êtes actuellement pleinement épanoui dans votre vie professionnelle ! En tant que leader, la curiosité et la sincérité dont vous faites preuve sont appréciées par les parties prenantes de votre projet. Et on vous le montre.



VIERGE

Les astres encouragent l'optimisation de votre temps et la bonne gestion de vos projets. Pour les Vierges ascendant Freelance, vous êtes particulièrement méticuleux et dévoué à votre travail. Vos efforts seront bientôt récompensés : une belle mission vous attend.





SCORPION

Si votre dernière mission avec un manager adepte du présentiel ne s'est pas bien passée, il ne faut pas laisser cette expérience vous casser le moral. Vénus est à vos côtés pour vous guider vers un projet plus proche de vos attentes en matière de flexibilité et de liberté.

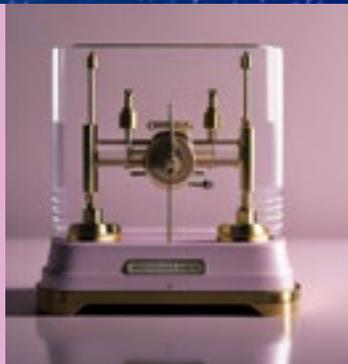


SAGITTAIRE

Vous êtes plein d'énergie et de charisme pour gérer votre équipe. Une aura unique se dégage de vous, ce qui fait l'effet d'un aimant... Profitez-en pour tester de nouvelles méthodes de travail afin de gagner en productivité !

BALANCE

Vous mesurez et appréciez les avantages de travailler au sein d'une équipe ouverte. Mais vous demeurez trop attaché à la stabilité. Restez flexible et préparé au changement pour éviter de rencontrer des difficultés prochainement.



VERSEAU

En rejoignant un projet, vous cherchez à mettre vos compétences au service des autres de façon efficace et productive... mais pourriez être quelque peu impersonnel. Vous devriez travailler à établir une meilleure connexion avec les autres parties prenantes du projet.



CAPRICORNE

À partir de la prochaine pleine lune, vous aurez tendance à prendre les choses très à cœur. Les attentes que vous aurez envers le projet sur lequel vous travaillerez seront parfois trop élevées. Lâchez du lest et concentrez vos efforts sur la bonne réalisation de vos missions.



POISSONS

L'heure est à la douceur dans la gestion de votre projet. Vous avez des accès de compassion et de sympathie qui combleront les consultants et les collaborateurs avec qui vous travaillez. L'ambiance est au beau fixe.

Derrière ce magazine

Les experts du Future of Work



Catherine Barba

Co-founder et CEO
d'Envi



Laetitia Vitaud

Conférencière, autrice
et experte du Future of
Work



Samuel Durand

Expert Future of Work
et auteur de plusieurs
ouvrages et documen-
taires



**Tristan d'Avezac
de Moran**

Consultant stratégique
dans les projets de
transformation autour
du Future of Work et du
freelancing

