

Travail : un changement de paradigme

AUTEUR :

L. Vitaud, Cadre noir

EN
RÉSUMÉ

Cette conférence a été donnée lors de la clôture du 37^e congrès national de médecine et de santé au travail à Montpellier en juin 2024. Elle décrit les 4 défis auxquels la conception du travail doit faire face : la géographie du travail et la crise du logement, la transition démographique et la diversité générationnelle, l'intelligence artificielle, les technologies et la redistribution des tâches ainsi que le réchauffement climatique et la soutenabilité du travail.

MOTS CLÉS

Conditions de travail / Climat / Intelligence artificielle – IA / Technologie avancée / Télétravail / Vieillesse / Organisation du travail

L'imaginaire du travail – ainsi que toutes les institutions qui l'encadrent et le soutiennent – repose sur un héritage bien particulier, celui de l'âge d'or de l'industrie automobile, qui s'est imposé dans les décennies précédant et suivant la Seconde Guerre mondiale. C'est dans ce contexte que se sont développés les syndicats, la formation professionnelle, les départements des ressources humaines (RH), les systèmes de retraite, la médecine et la santé au travail, mais aussi l'organisation même du temps de travail – notamment la semaine de cinq jours.

Bien que certains de ces éléments aient évolué, l'essentiel du cadre institutionnel qui structure encore aujourd'hui le rapport au travail découle de ce paradigme industriel, centré sur le salariat fordiste. Le mot *paradigme*, parfois accusé d'être galvaudé, conserve ici toute sa pertinence : il désigne un système cohérent de concepts, de normes, de pratiques et de représentations partagés à un moment

donné par une communauté. Il fournit un cadre structurant. Or celui-ci ne correspond plus qu'imparfaitement à la réalité contemporaine du travail. Dans l'imaginaire fordiste, le salariat repose sur une forme d'équilibre entre contraintes et contreparties : d'un côté, un travail répétitif, des horaires rigides, une subordination forte ; de l'autre, des garanties puissantes, un salaire stable, des congés payés, une retraite assurée, un accès au logement ou aux soins. Bien sûr, cet idéal n'a jamais été pleinement atteint pour tout le monde, il serait dangereux de trop idéaliser le passé. Mais cet agrégat de contreparties a profondément façonné ce qui est attendu du travail et ce que les travailleurs sont prêts à accepter en échange. Or, depuis plusieurs décennies, ces contreparties se désagrègent. Les grandes transformations – mondialisation, financiarisation, désindustrialisation, révolution numérique – ont mis à mal les bases de ce contrat. Les salaires stagnent, l'accès au logement se

Travail: un changement de paradigme

dégrade, les systèmes de retraite sont « réformés », souvent au détriment des plus vulnérables. En parallèle, de nouvelles formes d'organisation du travail sont apparues, remettant en question l'autre versant du contrat : les contraintes elles-mêmes. Le travail indépendant a fortement progressé, notamment depuis la création du statut de micro-entrepreneur. Le télétravail s'est banalisé, réduisant la contrainte du lieu. La souplesse s'impose comme norme, au moins pour une partie privilégiée de la population. On redécouvre alors, avec une certaine nostalgie, les valeurs de l'artisanat [1] – autonomie, responsabilité, créativité, savoir-faire – tout ce que le taylorisme avait mis entre parenthèses. Mais cette libération du travail n'est pas universelle. Tandis que certains gagnent en autonomie, d'autres subissent un alourdissement des contraintes : cadences renforcées, temps de trajet plus longs, pression accrue... pour une rémunération souvent insuffisante. De ce fait, les plus exposés décrochent plus vite, nourrissant le turnover et les difficultés de recrutement [2]. Apparaît ainsi un déséquilibre croissant entre les contraintes du travail et les contreparties que la société est capable d'offrir. Les symptômes sont multiples et bien connus : pénurie de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs, baisse du nombre de candidats aux concours de la Fonction publique d'État [3], multiplication des arrêts maladie, explosion des troubles psychosociaux, quête de sens devenue centrale dans les discours sur le travail... Tout semble instable.

Il ne s'agit pas simplement d'une crise du travail, c'est un basculement de paradigme. Le cadre techno-économique offrant un cadre de travail réglémenté et des

garanties de sécurité pour les travailleurs hérité de la révolution automobile cède peu à peu la place à un monde plus fragmenté, en gestation, façonné par la révolution numérique. Les emplois ont changé, les modalités contractuelles aussi. Mais les institutions, elles, sont restées largement figées dans le monde d'hier. Par exemple, la notion de pénibilité est mieux appréhendée dans l'univers industriel (majoritairement masculin) que dans les services (majoritairement féminins) [4] : les accidents du travail ont diminué dans les usines, mais augmentent dans les métiers du soin, la fatigue émotionnelle, qui cause un nombre croissant de burnout, reste mal appréhendée, les troubles musculo-squelettiques (TMS) qui touchent les salariés des établissements d'hébergement de personnes âgées dépendantes (Ehpad) n'entraînent pas les ajustements ergonomiques nécessaires... Ce décalage montre que le cadre institutionnel n'a pas suivi l'évolution du travail réel.

Il est temps de réaligner les choses pour faire face aux défis du XXI^e siècle. Ce réalignement implique de réinventer la manière d'organiser, de penser et d'institutionnaliser le travail, car quatre grands défis se profilent à l'horizon – ou plutôt, ils sont déjà là – et chacun d'eux oblige à reconsidérer les équilibres passés.

LA GÉOGRAPHIE DU TRAVAIL ET LA CRISE DU LOGEMENT

UN GOULOT D'ÉTRANGLEMENT POUR L'EMPLOI

Le logement est devenu LE goulot d'étranglement du marché de

l'emploi aujourd'hui. Ce phénomène est la manifestation d'un bouleversement profond dans la géographie du travail, conséquence directe de la révolution numérique. Cette dernière a transformé la distribution spatiale des emplois, modifié l'organisation des espaces de travail et redéfini les rapports entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les emplois qui ont connu la croissance la plus forte au cours des dernières décennies se concentrent désormais dans les zones à forte densité urbaine. On observe deux grandes catégories en expansion : d'une part, les emplois de l'économie de la connaissance (services financiers, conseil, technologies, médias...) et d'autre part, ceux des services de proximité (soins, santé, restauration, hôtellerie, commerce, garde d'enfants...).

Ces deux catégories d'emplois sont interdépendantes : les travailleurs de l'économie de la connaissance dépendent des services de proximité pour se soigner, faire garder leurs enfants, se nourrir ou profiter des loisirs urbains qui rendent leur cadre de vie attractif ; inversement, les emplois de services de proximité existent et se développent précisément parce que la concentration d'actifs hautement qualifiés crée une demande forte et solvable. Mais cette interdépendance produit une tension majeure : la pression foncière dans les zones urbaines denses. Les travailleurs de services essentiels, souvent moins bien rémunérés, doivent pouvoir habiter à proximité pour exercer leurs métiers, alors même que les prix du logement s'envolent sous l'effet de la concentration des emplois de la connaissance. Ce paradoxe nourrit une forme de stratification sociale spatiale, où ceux qui assurent le

fonctionnement quotidien des métropoles sont de plus en plus relégués à leur périphérie, alors même que leur présence est indispensable au cœur de la ville.

UNE NOUVELLE DISTRIBUTION SPATIALE DU TRAVAIL

La révolution numérique a fondamentalement modifié la géographie du travail. Elle a concentré les emplois à forte valeur ajoutée dans des « *clusters d'innovation* » urbains, tout en créant simultanément un nombre considérable d'emplois de services à plus faible rémunération dans ces mêmes zones urbaines. Cette transformation a accéléré le développement d'économies intensives en services immatériels dans des zones métropolitaines denses, stimulant ainsi la demande de logements précisément là où l'espace était déjà limité.

Dans les grandes métropoles comme Paris [5], Londres ou New York, la pression sur le marché immobilier a atteint des niveaux sans précédent. Selon la Banque centrale européenne, les prix de l'immobilier à Londres ont augmenté de plus de 2 100 % depuis 1980, soit 1 500 % de plus que les augmentations de salaires sur la même période. À Paris, la situation n'est guère meilleure. Les travailleurs des services essentiels – enseignants, infirmiers, policiers, serveurs dans la restauration ou encore personnels de chambre dans les hôtels – se retrouvent souvent dans l'impossibilité de se loger près de leur lieu de travail. Même les professionnels disposant d'emplois stables dans la Fonction publique peinent à trouver un logement adéquat dans la capitale française.

DES CONSÉQUENCES CONCRÈTES POUR LES TRAVAILLEURS ET LES ENTREPRISES

Ce phénomène crée une situation paradoxale : d'un côté, les zones économiquement les plus dynamiques génèrent des emplois, mais de l'autre, elles manquent de logements accessibles pour une grande partie de leur main-d'œuvre. Les conséquences sont multiples [6] :

- **des temps de trajet allongés.** Les trajets pendulaires ont augmenté dans l'ensemble des grandes métropoles. Pour les travailleurs qui habitent loin et doivent affronter des trajets en voiture ou en transports en commun avec des obstacles aléatoires, c'est une fatigue supplémentaire qui peut réduire leur productivité au travail et retentir sur leur santé. Pour les organisations qui les emploient, c'est une fragilité de plus : en cas de grève des transports, il faut parfois fermer boutique ou réduire les horaires d'ouverture faute de salariés ;

- **des difficultés de recrutement.** Dans les zones où le coût du logement est élevé, les entreprises peinent à attirer les talents. En région parisienne, un nouvel entrant échoue à se loger avec le salaire médian car les loyers dépassent largement un tiers de son revenu. Comme le soulignait Geoffroy Roux de Bézieux, ancien président du Medef, « *Il y a une inadéquation entre l'offre et la demande* » [7] ;

- **un exode des travailleurs essentiels.** Dans les grandes métropoles où le coût du logement est devenu prohibitif, de nombreux professionnels indispensables au fonctionnement quotidien (enseignants, soignants, agents publics...) renoncent à s'installer ou finissent par quitter ces territoires.

Ce phénomène est observable à l'échelle d'institutions comme l'Éducation nationale : les académies qui peinent le plus à recruter correspondent souvent aux zones où l'immobilier est le plus cher ;

- **un frein général à la mobilité territoriale.** La crise du logement ne se limite pas aux grandes villes. Le suivi d'un conjoint lors d'une mobilité professionnelle devient plus complexe lorsque deux carrières doivent être conciliées et que l'accès au logement agit comme un verrou supplémentaire. Ce ralentissement structurel de la mobilité a des répercussions directes sur l'ajustement du marché du travail et peut nourrir un chômage structurel dans certaines régions.

D'après un récent sondage Ipsos. Digital pour Nextories, 44 % des projets de déménagement ont été reportés ou annulés en raison de prix inaccessibles, du coût de la vie ou des difficultés de crédit. Si 32 % des Français envisagent encore de bouger, leurs choix se détournent des grandes métropoles (Paris -31 %, Bordeaux -23 %, Lyon -8 %) au profit de territoires plus abordables (Ardennes, Vosges, Jura, Territoire de Belfort). Les déménagements deviennent plus lointains (+5 % de distance) mais plus légers (volume et surface en baisse), avec un recours accru aux formules économiques et mutualisées (+68 % pour le groupage) [8].

L'ESPACE DOMESTIQUE PARMIS LES ESPACES DE TRAVAIL

La crise du logement s'accompagne d'une transformation des espaces de travail eux-mêmes. Avec la généralisation du télétravail, pour certaines catégories professionnelles, la sphère domestique reprend davantage

d'importance comme espace de production (elle était centrale comme sphère de production avant la révolution industrielle). Cette évolution trace une ligne de fracture plus nette entre plusieurs types de travailleurs :

- **les travailleurs intellectuels** qui bénéficient souvent de la possibilité de télétravailler ou d'adopter un mode hybride, tout en restant principalement localisés dans les zones urbaines denses ;

- **les travailleurs des services de proximité** qui doivent impérativement se rendre sur leur lieu de travail et être logés à proximité. Garde d'enfants, soins aux personnes, restauration, éducation... aucun télétravail n'est possible pour ces métiers essentiels. Parmi ces derniers, **les travailleurs du secteur de l'aide et du soin à la personne** ont la particularité de travailler au domicile des individus auxquels ils rendent service. Pour eux, les trajets font partie de la difficulté du travail. Ils dépendent des transports pour bien faire leur travail (un RER qui fonctionne, des routes quand il n'y a que la voiture...). Pour une personne travaillant dans les services intellectuels, environ cinq personnes (voire davantage) travaillent dans les services de proximité. Cette disproportion accentue encore la tension sur le marché du logement dans les zones d'emploi dynamiques.

DES RÉPONSES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES

Face à ce décrochage entre les prix du logement et les revenus du travail, diverses initiatives émergent pour tenter de concilier travail et logement. Certaines entreprises et institutions publiques mettent en place des dispositifs spécifiques.

Par exemple :

- **la SNCF** propose depuis 2019 une « *garantie logement* » en région parisienne [9]. L'entreprise s'engage à fournir un hébergement à tout cheminot nouvellement recruté, dans un délai de quatre mois et à proximité de son lieu de travail, au prix du logement social ;

- **la RATP** a signé un nouvel accord en juillet 2023 avec Action Logement [10], s'engageant à loger davantage de salariés, avec l'objectif d'atteindre 1 100 familles logées dès 2024 ;

- **L'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP)** propose depuis 2020 des studios ou colocations dans Paris aux jeunes professionnels sortant d'école, avec des loyers 50 % en dessous du prix du marché, pour une période de douze à dix-huit mois.

Ces initiatives rappellent que le lien entre logement et emploi n'est pas nouveau. Déjà au début des années 1950, face à la pénurie de logements qui accompagne l'exode rural, l'État et les partenaires sociaux créent le 1 % logement (devenu Action Logement [11]), financé par une cotisation des employeurs pour faciliter l'accès au logement des salariés à revenus modestes.

VERS UNE NOUVELLE GÉOGRAPHIE DU TRAVAIL ?

La crise actuelle pourrait paradoxalement ouvrir la voie à des transformations vertueuses. Le télétravail et la réorganisation des espaces professionnels offrent des opportunités pour repenser l'articulation entre lieu de vie et lieu de travail.

Le temps de l'immobilier, de la construction et de l'aménagement urbain est par nature un temps

long. Pourtant, les pratiques professionnelles et les usages des espaces se sont transformés à grande vitesse. Malgré le « *retour au bureau* » médiatisé après la pandémie – la Société générale, par exemple, a fait marche arrière sur le télétravail [12] – des millions de mètres carrés de bureaux restent aujourd'hui sous-occupés, notamment dans les quartiers d'affaires comme La Défense à Paris ou Canary Wharf à Londres [13, 14]. Cette inadéquation entre l'offre immobilière et les nouveaux besoins invite à repenser l'organisation des villes. La conversion progressive de ces bureaux en logements pourrait contribuer à résoudre une partie de la crise du logement. Mais au-delà de la simple reconversion, c'est une logique de mixité des usages vers laquelle il faudrait tendre, sortir du *zoning* hérité du XX^e siècle – bureaux ici, logements là, commerces ailleurs – pour concevoir des espaces hybrides, plus souples, adaptés à des usages multiples et évolutifs. Repenser la ville devient un impératif face aux bouleversements du travail et aux attentes croissantes en matière de qualité de vie. C'est ce que le chercheur Carlos Moreno a théorisé à travers son concept désormais célèbre de « *ville du quart d'heure* » [15], où chacun peut accéder à ses besoins essentiels – travail, soins, éducation, commerces, loisirs – en moins de quinze minutes à pied ou à vélo. Néanmoins, cette transition nécessite des politiques publiques ambitieuses et une refonte de l'approche du logement comme composante essentielle du travail. Le défi est d'autant plus complexe que les besoins évoluent également sous l'effet de transformations démographiques profondes, avec la multiplication des foyers

de petite taille et des personnes vivant seules.

À mesure que le paradigme fordiste s'éloigne, de nouvelles articulations entre habitat et travail doivent être inventées, plus respectueuses des aspirations individuelles et des contraintes collectives. La géographie du travail de demain devra concilier la concentration des activités économiques dans les zones urbaines avec l'accessibilité du logement pour tous les travailleurs, qu'ils appartiennent à l'économie de la connaissance ou aux services essentiels.

LA TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE ET LA DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE

UN VIEILLISSEMENT SANS PRÉCÉDENT

La transition démographique représente un autre défi majeur pour la conception actuelle du travail et son organisation. Elle se caractérise par un double phénomène : d'une part, le vieillissement global de la population qui résulte de l'allongement de l'espérance de vie et de la baisse de la natalité, et d'autre part, la coexistence inédite de plusieurs générations au sein des organisations.

Ce processus démographique, amorcé avec la révolution industrielle qui a permis une baisse de la mortalité suivie d'une baisse de la natalité, atteint aujourd'hui un stade critique. Dans de nombreux pays occidentaux, dont la France, on assiste à une diminution programmée de la population active au début des années 2040 [16], alors même que les besoins

en services aux personnes âgées augmentent. Environ un actif sur quatre sera un aidant familial d'ici 2030, ce qui modifie profondément le rapport au temps et à l'organisation du travail.

LA FIN DU MODÈLE DE LA CARRIÈRE LINÉAIRE CONTINUE

Le modèle traditionnel de la vie en trois étapes distinctes (formation, travail, retraite) et de la carrière linéaire reste statistiquement dominant, mais il est de moins en moins accessible et cohérent avec la réalité vécue. Conçu dans le paradigme fordiste, il est soumis aujourd'hui à de multiples tensions. D'un côté, l'allongement des carrières est présenté comme la seule voie pour financer les retraites. Mais, de l'autre, les parcours linéaires se heurtent à de nombreux obstacles : des débuts de carrière plus difficiles, des interruptions liées à l'aidance, le risque qu'un passage à temps partiel freine durablement une progression, ou encore les difficultés de retour à l'emploi pour les seniors. En pratique, on demande aux actifs de travailler plus longtemps, mais il devient de plus en plus ardu de rester en emploi continu face aux aléas de la vie professionnelle et personnelle.

L'entrée massive des femmes sur le marché du travail rémunéré depuis le milieu du XX^e siècle a constitué un premier bouleversement de ce modèle. Auparavant largement cantonnées au travail domestique non rémunéré, elles ont progressivement intégré le marché de l'emploi, souvent dans des positions sous-valorisées. Cette évolution a remis en question plusieurs normes fondamentales du travail :

- le modèle de la carrière linéaire et ascendante devient de moins en moins pertinent, car il ne prend pas en compte les interruptions liées à la maternité ou aux soins apportés aux proches ;
- l'organisation pyramidale traditionnelle des entreprises s'avère inadaptée à la diversité des parcours et à l'allongement des carrières ;
- le schéma familial traditionnel où « *papa travaille et maman complète et s'occupe de la maison, des enfants et des aînés* » ne correspond plus à la réalité de nombreux foyers, avec l'augmentation des familles monoparentales, des couples à deux carrières et des « *générations sandwich* » qui doivent simultanément s'occuper de leurs enfants et de leurs parents âgés ;
- la fragmentation de la carrière, longtemps perçue comme spécifique aux femmes, concerne désormais l'ensemble des actifs, confrontés à des trajectoires professionnelles plus discontinues et à une conciliation toujours plus complexe entre vie professionnelle et responsabilités personnelles.

DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE ET NOUVEAUX DÉFIS

La coexistence de trois générations différentes au sein des organisations constitue un défi inédit. Des baby-boomers aux membres de la génération Z, chaque groupe apporte ses propres valeurs, attentes et modes de travail. Cette diversité générationnelle requiert de nouvelles approches managériales et organisationnelles.

Le modèle fordiste a émergé à une époque où l'espérance de vie était d'environ 60 ans, l'âge moyen de la population de 30 ans, et où les carrières étaient principalement

Travail: un changement de paradigme

réservées aux hommes. Certes, une main-d'œuvre immigrée existait déjà, notamment dans les usines automobiles, mais souvent cantonnée à des postes pénibles et séparée de leurs familles. La réalité actuelle est différente : espérance de vie bien supérieure, âge moyen plus élevé et une main-d'œuvre à la fois plus diverse du point de vue du genre et durablement pluriculturelle, nécessitant une meilleure inclusion et une adaptation aux différentes phases de la vie.

L'ÂGISME, UN FREIN MAJEUR

L'un des obstacles les plus importants à l'adaptation du travail au vieillissement démographique réside dans l'âgisme qui imprègne les organisations et la vision du travail. Ce préjugé considère les travailleurs âgés comme moins productifs, moins adaptables ou trop coûteux, ce qui conduit à leur marginalisation progressive sur le marché du travail. Pourtant, cette vision est non seulement discriminatoire mais aussi contre-productive dans le contexte actuel. Le vieillissement de la population active devrait être considéré avant tout comme une opportunité : la longévité est un cadeau, et une carrière longue, pourvu qu'elle soit tenable et bien accompagnée, peut être riche d'expériences et de contributions.

Le gaspillage de talents que représentent les seniors au chômage de longue durée, insuffisamment formés ou « *ni en emploi ni en retraite* » [17] constitue une perte collective majeure. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs, l'exclusion des travailleurs âgés apparaît comme un luxe que la société actuelle ne peut plus se permettre.

VERS UN TRAVAIL SOUTENABLE TOUT AU LONG DE LA VIE

La question fondamentale que pose la transition démographique est celle de la soutenabilité du travail à long terme. Un travail qui use prématurément les corps et les esprits devient incompatible avec l'allongement des carrières.

La nécessité d'adapter le travail aux travailleurs vieillissants et aux aidants familiaux peut conduire à des améliorations bénéfiques pour tous :

- **ergonomie et prévention.** Les adaptations destinées à réduire la pénibilité physique pour les seniors profitent également aux travailleurs plus jeunes ;
- **flexibilité des horaires et organisation.** Les aménagements pour les parents solos ou les aidants familiaux créent un environnement de travail plus équilibré pour l'ensemble des collaborateurs ;
- **diversité des parcours.** La valorisation des expériences variées et des reconversions enrichit les équipes et renforce leur résilience. En France, la réforme des retraites de 2023, repoussant l'âge légal de départ à la retraite à 64 ans, a mis en lumière l'urgence d'adapter l'organisation du travail au vieillissement de la population active. Le débat s'est focalisé sur l'âge de départ, sans suffisamment aborder deux questions essentielles : comment transformer le travail pour qu'il soit soutenable jusqu'à cet âge et au-delà, et comment réduire les inégalités face à la pénibilité qui frappent certains métiers plus durement que d'autres.

REPENSER LA SEGMENTATION PAR ÂGE

Le modèle linéaire qui associe ancienneté et coût salarial

croissant mérite d'être questionné. L'argument selon lequel un senior coûte trop cher par rapport à la valeur ajoutée qu'il apporte est non seulement dévalorisant pour les seniors et leur expérience, mais aussi pour le travail lui-même. Quand le travail n'est perçu que comme un coût à minimiser, les organisations cherchent naturellement à augmenter les cadences ou à remplacer les travailleurs expérimentés par des travailleurs plus jeunes et moins coûteux. Cette approche ne peut fonctionner dans le contexte démographique actuel.

Une vision plus nuancée et dynamique des carrières permettrait de valoriser l'expérience tout en reconnaissant que la contribution évolue avec l'âge. Certaines entreprises pionnières développent des modèles où les seniors transmettent leur savoir-faire, accompagnent les plus jeunes ou participent à la résolution de problèmes complexes, mettant ainsi à profit leur expérience d'une manière différente mais tout aussi précieuse. L'idée émerge que l'intensité et la nature du travail peuvent évoluer au fil de la vie, avec des phases plus soutenues alternant avec des périodes de ralentissement, de transition ou de redéfinition professionnelle.

Certaines organisations choisissent de constituer des équipes diversifiées en âge pour tirer parti de la complémentarité des générations. L'expérience et le recul des uns enrichissent les approches plus récentes et les idées neuves des autres. Ce croisement favorise l'apprentissage mutuel, renforce la cohésion et stimule l'innovation, en combinant différentes

manières de voir et de faire. En France, la Charte 50+ du Club Landoy (www.clublandoy.com/la-charte-50/), signée par plus de 130 entreprises depuis 2022, propose 10 engagements concrets qui placent l'intergénérationnel au cœur de la stratégie de ressources humaines : sensibilisation managériale, transmission organisée des savoirs entre générations, valorisation des parcours inspirants et maintien du lien post-retraite. Cette approche transforme l'expérience des seniors d'un supposé frein en levier de performance collective. Pourtant, malgré cette prise de conscience, la mise en œuvre opérationnelle de politiques intergénérationnelles reste encore limitée dans la majorité des entreprises françaises.

Le vieillissement n'est pas un phénomène homogène et les parcours individuels présentent une grande diversité. Certains ouvriers, même s'ils ne perdent ni leurs compétences ni leurs savoirs, peuvent ne plus pouvoir exécuter certaines tâches du fait d'une usure physique. En définitive, la transition démographique invite à repenser fondamentalement le rapport au temps et aux âges de la vie professionnelle. Plutôt que de voir le vieillissement comme une menace pour l'innovation ou la productivité, il pourrait être envisagé comme une occasion de transformer le travail pour le rendre plus humain et plus durable pour tous, quel que soit l'âge.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, LES TECHNOLOGIES ET LA REDISTRIBUTION DES TÂCHES

ENTRE FASCINATION ET INQUIÉTUDE

L'émergence rapide des technologies d'intelligence artificielle (IA), en particulier les modèles génératifs, provoque à la fois fascination et inquiétude dans le monde du travail. Si beaucoup d'analyses se focalisent sur la question de la substitution de l'homme par la machine, la réalité est plus nuancée et complexe.

Azeem Azhar, auteur de la newsletter *Exponential View*¹, parle d'un *exponential gap* (fossé exponentiel) pour décrire le décalage croissant entre des technologies qui connaissent des transformations exponentielles et l'évolution, plus linéaire, des institutions. Dans ce fossé exponentiel se logent peut-être certaines explications du mystère actuel : les statistiques de la productivité ne montrent pas encore que les usages des IA génèrent des gains spectaculaires. Ces gains sont peut-être à venir, ou peut-être s'agit-il d'une bulle qui exagère l'ampleur réelle de l'impact des IA sur le travail.

Une chose est certaine, il y a rarement substitution pure et simple. La méconnaissance de la réalité du travail, des tâches qui composent les métiers, fait souvent ignorer ce qui n'est pas automatisable. Cette erreur d'appréciation a déjà été commise avec les chauffeurs de camions et les voitures autonomes, dont on annonçait l'avènement imminent il y a quelques années.

UPSKILLING VERSUS DESKILLING : LA BATAILLE DES COMPÉTENCES

Au-delà du débat sur le remplacement de l'humain par la machine, une question plus fondamentale se pose : l'IA amplifie-t-elle principalement les compétences des travailleurs expérimentés, ou au contraire réduit-elle le niveau de compétence nécessaire en permettant aux travailleurs moins expérimentés et moins qualifiés d'avoir des niveaux supérieurs de performance ?

Ces deux phénomènes – l'*upskilling* (montée en compétences) et le *deskilling* (déqualification) – coexistent et ont toujours coexisté lors des révolutions technologiques. La transformation numérique a simultanément permis à des professionnels hautement qualifiés d'atteindre une productivité sans précédent, tout en permettant à des travailleurs moins qualifiés d'accomplir des tâches complexes avec l'assistance technologique. Par exemple, des logiciels spécialisés ont rendu les architectes, designers et ingénieurs d'élite beaucoup plus productifs, tandis que la navigation GPS a transformé le transport en permettant à des chauffeurs sans connaissance géographique de naviguer efficacement – on peut penser à la différence entre un chauffeur Uber et un chauffeur de taxi londonien qui a passé des années à maîtriser « *The Knowledge* »².

Ce double schéma se poursuit avec l'IA générative, ce qui rend suspecte toute proclamation définitive sur la tendance qui dominera. L'équilibre entre *upskilling* et *deskilling* variera probablement considérablement selon les secteurs, les rôles et les périodes, avec des implications profondes pour le développement des carrières, la

1. <https://www.exponentialview.co/>

2. Pour obtenir leur licence, les chauffeurs de taxi londoniens doivent mémoriser plus de 25 000 rues et points d'intérêt dans un rayon de six miles autour du centre officiel de Londres (Charing Cross).

structure organisationnelle et les défis démographiques.

LE MODÈLE DE L'UPSKILLING : L'IA COMME MULTIPLICATEUR DE COMPÉTENCES

Crowston et Bolici [18] introduisent la notion d'« effet multiplicateur » c'est-à-dire que l'IA améliore les capacités de ceux qui possèdent déjà des connaissances préalables plus élevées, ce qui entraîne des performances nettement meilleures par rapport aux novices. L'idée est que l'écart de performance entre experts et débutants est voué à s'élargir.

Un exemple vient de recherches menées dans le domaine de la vente. Lorsque des systèmes d'IA ont été mis en œuvre pour gérer les appels de qualification de prospects (processus visant à identifier et évaluer des clients potentiels pour déterminer leur intérêt et leur adéquation avec l'offre de l'entreprise), les chercheurs ont constaté que les meilleurs agents commerciaux étaient 2,8 fois plus susceptibles de conclure des ventes que leurs homologues moins expérimentés, car ils pouvaient développer de meilleurs scripts de vente et répondre à des questions inattendues – des compétences que les agents juniors ne pouvaient pas égaler, même avec le soutien de l'IA.

Ce schéma est particulièrement évident dans les rôles nécessitant la résolution créative de problèmes ou une expertise approfondie. Lorsque les tâches routinières sont automatisées, le travail restant exige souvent des compétences de plus haut niveau, donnant un avantage aux salariés expérimentés que l'IA peut amplifier plutôt que diminuer.

LE MODÈLE DU DESKILLING : L'IA COMME NIVELEUR DE COMPÉTENCES

À l'inverse, de nombreuses études montrent que l'IA améliore considérablement les performances des travailleurs juniors, les rapprochant parfois du niveau des experts.

Selon une étude menée par des chercheurs du MIT Sloan et de l'Université de Stanford, les travailleurs inexpérimentés sont ceux qui bénéficient le plus de l'IA générative [19]. Les auteurs ont constaté que les agents de centres d'appels ayant accès à un assistant conversationnel voyaient leur productivité augmenter de 14 %, les gains les plus importants touchant les travailleurs nouveaux ou peu qualifiés. En d'autres termes, les travailleurs ont été « augmentés ». « L'IA générative semble capable de réduire les inégalités de productivité, aidant considérablement les travailleurs moins qualifiés mais ayant peu d'effet sur les travailleurs hautement qualifiés [...] Sans accès à un outil d'IA, les travailleurs moins expérimentés progresseraient lentement dans leur travail. Maintenant, ils peuvent progresser plus rapidement » [20].

Ce schéma s'étend également au développement de logiciels. Le PDG de GitHub prédit que l'IA pourrait bientôt écrire jusqu'à 90 % du code créé par les développeurs d'entreprise, réduisant potentiellement l'avantage que les programmeurs expérimentés ont eu historiquement sur les débutants [21].

UN POTENTIEL ÉCART ENTRE FEMMES ET HOMMES

Le débat entre *upskilling* et *deskilling* prend une importance

supplémentaire lorsqu'il est examiné à travers le prisme de l'équité entre les genres. Les recherches actuelles suggèrent que les impacts de l'IA sur les compétences peuvent affecter différemment les hommes et les femmes, renforçant potentiellement ou contribuant à réduire les écarts de genre existants.

Dans les domaines où les femmes sont sous-représentées (l'ingénierie logicielle ou la science des données, par exemple), l'effet niveleur de l'IA pourrait théoriquement offrir des opportunités d'accélérer la parité entre les sexes. Les nouvelles venues féminines pourraient ainsi accéder à des domaines dominés par les hommes.

Mais d'un autre côté, beaucoup des rôles les plus menacés par la déqualification *via* l'automatisation de l'IA se trouvent dans des secteurs à forte représentation féminine tels que le support administratif, le service client... La déqualification de ces rôles pourrait affecter de manière disproportionnée les opportunités économiques des femmes et leur progression de carrière.

IMPLICATIONS DÉMOGRAPHIQUES DES DEUX MODÈLES

Ces modèles concurrents créent différents défis pour la gestion de la démographie de la main-d'œuvre, en particulier dans les sociétés vieillissantes avec des réservoirs de jeunes travailleurs en diminution.

SCÉNARIO 1: FOCUS SUR LES TRAVAILLEURS SENIORS TANDIS QUE LES ÉCHELONS INFÉRIEURS DISPARAISSENT

Si l'effet multiplicateur domine et que l'IA amplifie principalement

les compétences des travailleurs expérimentés, les organisations pourraient être amenées à se concentrer davantage sur la rétention des seniors. Dans ce scénario, les postes d'entrée de gamme seraient plus susceptibles d'être automatisés ou simplifiés, créant une « échelle cassée » pour le développement professionnel des jeunes [22].

Les organisations qui suivent cette voie pourraient avoir du mal à attirer de nouveaux talents dans un contexte démographique où les jeunes sont de moins en moins nombreux sur le marché du travail. Sans porte d'entrée évidente pour les novices, comment les organisations développeront-elles la prochaine génération d'experts qui deviendront un jour leurs talents seniors amplifiés par l'IA ?

SCÉNARIO 2: RECRUTEMENT ACCÉLÉRÉ AVEC DES ATTENTES DE PERFORMANCE RÉDUITES

À l'inverse, si l'effet de nivellement domine et que l'IA comble efficacement les écarts de performance entre novices et experts, les organisations pourraient privilégier l'embauche de débutants moins coûteux, équipés d'outils d'IA permettant de les rendre rapidement productifs.

Ce scénario pose d'autres questions: comment les novices acquerront-ils une expertise approfondie si l'IA court-circuite le processus d'apprentissage traditionnel ? Les organisations risquent-elles de créer une main-d'œuvre homogène qui excelle dans les tâches de routine assistées par l'IA mais manque de l'expertise nécessaire pour innover ou gérer des situations complexes imprévues ? Cela aboutirait à une dévalorisation généralisée du travail et une absence

totale de perspectives d'évolution, à davantage de chômage de longue durée et une difficulté accrue à allonger les carrières.

UNE REDISTRIBUTION DES CARTES ENTRE SECTEURS ET MÉTIERS

Au-delà de ces scénarios intra-organisationnels, l'IA accélère une redistribution des cartes entre secteurs et métiers. Des professions autrefois considérées comme inaccessibles à l'automatisation se retrouvent soudainement concernées (à l'image du développement informatique), tandis que d'autres, notamment dans les soins, l'artisanat ou le travail physique complexe, s'avèrent plus résilientes qu'on ne le pensait.

La révolution de l'IA générative pourrait également transformer la conception même du travail créatif. De nombreux travailleurs dits « créatifs » utilisent déjà des outils d'IA pour accélérer ou améliorer certains aspects de leur travail. Paradoxalement, cette utilisation ne semble pas réduire la valeur perçue de la créativité humaine, mais plutôt redéfinir ce qui est considéré comme véritablement créatif.

LES CONDITIONS DE TRAVAIL EN QUESTION

Si l'automatisation concerne principalement les tâches routinières et prévisibles, le travail humain restant risque de se concentrer sur les aspects les plus complexes, imprévisibles et parfois les plus stressants. Par exemple, dans le domaine du support client, les cas simples étant résolus par des chatbots, les opérateurs humains ne traitent désormais que les cas complexes impliquant des clients déjà frustrés par l'échec des

solutions automatisées [23]. À l'inverse, certains métiers voient leur mission se réduire à des tâches de supervision ou de correction, ce qui peut entraîner une perte de sens et générer une angoisse liée à la perte d'emploi, comme c'est le cas pour la traduction, où les traducteurs encore en poste sont parfois cantonnés à la révision de textes produits par des outils automatiques.

La question de la surveillance numérique constitue un autre défi majeur. Les technologies permettent désormais un traçage constant des travailleurs et une collecte systématique de données sur leur performance. Cette surveillance accrue, justifiée par la quête d'optimisation, se traduit souvent par une diminution de l'autonomie et une augmentation du stress. Les technologies qui promettaient de libérer le travail humain semblent parfois l'avoir rendu plus contraint et moins libre.

UNE TRANSITION EN COURS, PAS UNE RÉVOLUTION ACHÉVÉE

Malgré les discours apocalyptiques sur « *la fin du travail* », il s'agit davantage d'une continuation de la révolution numérique que d'une rupture totale. Les technologies d'IA poursuivent et accélèrent le changement de paradigme du rapport au travail initié par la numérisation, mais ne constituent pas la fin de l'histoire.

La période actuelle se caractérise par un mélange d'expérimentations, certaines fructueuses, d'autres plus discutables. De nombreux outils d'IA générative apportent des gains de productivité réels et permettent aux travailleurs de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

D'autres applications semblent relever davantage de l'effet de mode que d'une transformation profonde des pratiques de travail. Les prochaines années permettront de faire le tri entre ces différentes expérimentations et de déterminer quelles utilisations de l'IA sont transformatrices et lesquelles sont superflues. La clé résidera dans la capacité collective à orienter ces technologies vers l'amélioration des conditions de travail plutôt que vers leur dégradation.

LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ET LA SOUTENABILITÉ DU TRAVAIL

DES IMPACTS DIRECTS ET INDIRECTS SOUVENT NÉGLIGÉS

Dans les débats sur l'avenir du travail, la dimension climatique reste étonnamment absente ou marginale. Pourtant, le réchauffement global constitue peut-être le plus grand défi auquel l'organisation du travail sera confrontée dans les décennies à venir. Comme pour la question du vieillissement de la population, les enjeux climatiques interrogent fondamentalement la soutenabilité des modèles de travail actuels, qui épuisent simultanément les corps et la planète.

Le lien entre travail et climat s'articule autour de deux dimensions complémentaires : d'une part, la nécessité de transformer les activités productives pour réduire leur impact environnemental (atténuation) et, d'autre part, l'adaptation de l'organisation du travail aux nouvelles conditions climatiques (adaptation). Ces deux

aspects sont indissociables et appellent une refonte profonde des institutions et pratiques.

LES IMPACTS SANITAIRES

DIRECTS: QUAND LE TRAVAIL

DEVIENT MORTELLEMENT CHAUD

Les conséquences sanitaires du réchauffement climatique sur le travail sont déjà dramatiquement visibles dans de nombreuses régions du monde. En Inde, au Qatar, au Nicaragua ou aux États-Unis, régulièrement, des travailleurs meurent de stress thermique ou développent des pathologies chroniques liées à l'exposition à la chaleur extrême.

Le réchauffement climatique entraîne une multiplication des accidents du travail liés à la chaleur excessive également en Europe. Depuis le début du siècle, l'Union européenne a enregistré une augmentation de 42 % des décès dus à la chaleur sur le lieu de travail. Les risques d'accident augmentent de 5 à 7 % lorsque les températures dépassent les 30 °C, et de 10 à 15 % au-delà de 38 °C [24]. Ce phénomène n'est pas isolé. De l'Asie du Sud à l'Amérique centrale en passant par l'Afrique subsaharienne, les travailleurs extérieurs – dans la construction, l'agriculture, la livraison ou l'entretien des infrastructures – sont confrontés à des conditions de plus en plus dangereuses. Le stress thermique, causé par des températures trop élevées au travail, devient un problème majeur. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), d'ici 2030, plus de 2 % des heures de travail dans le monde seront perdues par perte de productivité à cause de la chaleur excessive, soit l'équivalent de 80 millions d'emplois [25]. Les pays les plus touchés sont ceux d'Asie du Sud et d'Afrique de l'Ouest, où

jusqu'à 5 % du temps de travail pourrait être perdu. Les secteurs les plus affectés sont l'agriculture et la construction, car le travail s'y fait dehors et demande beaucoup d'efforts physiques. Cette situation aggrave les inégalités car elle touche surtout les travailleurs pauvres qui n'ont pas accès aux soins de santé ou à la protection sociale.

UNE NOUVELLE LIGNE

DE FRACTURE SOCIALE: COLS SECS VERSUS COLS HUMIDES

Ces transformations font émerger une nouvelle ligne de fracture entre les « cols secs » (à l'abri de la chaleur) et les « cols humides » (soumis au climat). Cette distinction pourrait devenir plus pertinente que celle séparant les cols blancs des cols bleus ou roses, ou les télétravailleurs des non-télétravailleurs, car elle recoupe des enjeux de santé, de longévité et de qualité de vie au travail qui concerneront de plus en plus les travailleurs demain.

Les « cols humides » regroupent non seulement les travailleurs agricoles et de la construction, mais aussi une grande partie des métiers essentiels au fonctionnement de la société : entretien des infrastructures, livraison, services d'urgence... Alors que ces métiers deviennent plus difficiles et dangereux avec le réchauffement climatique, leur importance sociale ne cesse de croître.

LES CHAÎNES

D'APPROVISIONNEMENT

FACE AU DÉFI CLIMATIQUE

Le dérèglement climatique affecte également la fiabilité des chaînes d'approvisionnement mondiales. Les événements météorologiques extrêmes – inondations, sécheresses, tempêtes – perturbent

régulièrement la production et le transport des biens, entraînant des ruptures d’approvisionnement aux conséquences économiques et sociales importantes.

Ces perturbations se traduisent concrètement par des périodes de chômage technique, des tensions sur la production et une précarisation accrue de certains emplois. À titre d’exemple, en 2023, la sécheresse exceptionnelle qui a touché le bassin du Mississippi a considérablement compliqué le transport fluvial des marchandises aux États-Unis, affectant l’activité de nombreuses entreprises et menaçant des milliers d’emplois.

Face à ces risques croissants, les entreprises sont contraintes de repenser leurs stratégies. Certaines optent pour une diversification de leurs sources d’approvisionnement, d’autres pour une relocalisation partielle de leur production, d’autres encore pour la constitution de stocks tampons plus importants. Ces adaptations modifient en profondeur l’organisation du travail et la répartition géographique des emplois.

ADAPTATION : RÉORGANISER LE TRAVAIL FACE À L’INÉVITABLE LES HORAIRES ET LA SAISONNALITÉ DU TRAVAIL

La première réponse, déjà mise en œuvre dans certaines régions, consiste à modifier les horaires de travail pour éviter les périodes les plus chaudes de la journée. Au Qatar, suite à plusieurs scandales et sous la pression internationale, une réglementation interdit désormais le travail en extérieur entre 10h et 15h30 pendant les mois d’été. Des mesures similaires ont été adoptées aux Émirats Arabes Unis et en Arabie Saoudite.

La sieste traditionnelle des pays méditerranéens, longtemps moquée comme un signe de paresse par les économies du Nord, apparaît aujourd’hui comme une adaptation rationnelle au climat. Comme le note un article du *New York Times*, « *même en Allemagne, pays connu pour sa forte éthique du travail, certains responsables et experts du travail vantent désormais les vertus d’une pause en milieu de journée* » face aux vagues de chaleur récurrentes [26].

Au-delà de la journée, c’est l’organisation saisonnière du travail qui pourrait être repensée. Dans certaines régions particulièrement exposées, la réduction du temps de travail en été, compensée par une augmentation en hiver, pourrait devenir la norme. Cette « *saisonnalité* » du travail, courante dans les sociétés préindustrielles, pourrait connaître un renouveau adapté aux contraintes climatiques contemporaines [27]. Une telle adaptation soulève toutefois des questions sur la pertinence des modèles actuels de protection sociale : sans ajustement, les travailleurs, et en particulier les indépendants, pourraient voir leur sécurité économique et leurs conditions de travail de plus en plus précarisées.

ADAPTATION DES ESPACES ET DES ÉQUIPEMENTS

La conception des espaces de travail constitue un autre levier d’adaptation majeur. En France, le Code du travail encadre ces adaptations, renforcées depuis juillet 2025, en imposant aux employeurs d’évaluer les risques liés à la chaleur et de mettre en place des mesures de prévention spécifiques : adaptation des horaires, mise à disposition d’eau potable fraîche,

équipements de protection adaptés et aménagement des postes de travail. Pour les chantiers du BTP, la réglementation impose notamment 3 litres d’eau fraîche minimum par travailleur et par jour. Lors des alertes météorologiques orange ou rouge, les employeurs doivent réévaluer quotidiennement les risques et peuvent décider de l’arrêt des travaux, avec possibilité d’indemnisation au titre de l’activité partielle (www.inrs.fr/risques/chaleur/reglementation.html).

Du côté des travailleurs dans la livraison, UPS a récemment cédé aux revendications syndicales pour climatiser ses camions aux États-Unis, après plusieurs cas d’hyperthermie grave parmi ses chauffeurs [28]. Ce cas illustre la manière dont les questions climatiques deviennent un enjeu central des relations sociales dans l’entreprise.

DES INITIATIVES PROMETTEUSES MAIS INSUFFISANTES

Face à ces défis, diverses initiatives émergent pour adapter le travail aux contraintes climatiques. Au Qatar, suite aux scandales liés à la construction des stades de la Coupe du Monde, une réglementation pionnière a été mise en place pour protéger les travailleurs du BTP. Cette réglementation, basée sur l’indice WBGT (*Wet Bulb Globe Temperature*, qui mesure la température en tenant compte aussi de l’humidité et du rayonnement), impose l’arrêt du travail au-delà de certains seuils et garantit des pauses régulières.

En France, certaines conventions collectives commencent à intégrer des dispositions relatives aux fortes chaleurs, mais le cadre

Travail: un changement de paradigme

reste largement insuffisant. Le Code du travail ne fixe pas de température maximale au-delà de laquelle le travail devrait être interrompu, laissant une large marge d'interprétation aux employeurs quant à leur obligation générale de protéger la santé des salariés.

Dans le secteur agricole, des initiatives innovantes émergent pour adapter les pratiques aux nouvelles conditions climatiques. L'agroforesterie, qui combine cultures et arbres pour créer des zones d'ombre naturelles, offre par exemple des conditions de travail plus supportables tout en améliorant la résilience des systèmes agricoles. Des programmes de recherche examinent également l'adaptation des calendriers de culture pour éviter les périodes les plus chaudes.

Ces initiatives, bien que prometteuses, restent largement insuffisantes face à l'ampleur du défi. Une approche systémique, impliquant l'évolution des cadres réglementaires, des pratiques managériales et des infrastructures, apparaît nécessaire pour garantir la soutenabilité du travail dans un monde plus chaud.

ATTÉNUATION: REPENSER LA PRODUCTION POUR LIMITER SON IMPACT

Au-delà de l'adaptation, la transition écologique du travail implique également de transformer les modes de production pour en réduire l'empreinte environnementale. Cette dimension « atténuation », liée aux enjeux de décarbonation, touche tous les secteurs et nécessite des évolutions profondes dans les façons de travailler.

RELOCALISATION ET CIRCUITS COURTS: RÉDUIRE L'EMPREINTE DU TRAVAIL

La mondialisation des chaînes de production a contribué à une explosion des émissions liées au transport des marchandises. Non seulement la relocalisation de certaines activités productives obéit à des impératifs géopolitiques, mais elle constitue également une réponse partielle à ce défi. Cette tendance s'observe déjà dans plusieurs secteurs. Dans l'agriculture, l'essor des AMAP (associations pour le maintien d'une agriculture paysanne) et autres systèmes de vente directe témoigne d'une volonté de reconnecter production et consommation. Dans l'industrie, certaines entreprises repensent leurs chaînes d'approvisionnement pour réduire leur vulnérabilité aux perturbations climatiques et diminuer leur empreinte carbone.

Cette évolution pourrait conduire à une redistribution géographique des emplois et à une revalorisation de certains métiers artisanaux ou agricoles, longtemps délaissés au profit du secteur tertiaire. Elle implique également de nouvelles compétences, focalisées sur la durabilité et l'économie circulaire.

SOBRIÉTÉ ET ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ: TRAVAILLER AUTREMENT

La transition écologique questionne également le rapport à la production et à la consommation. Le modèle de l'économie de la fonctionnalité, qui privilégie l'usage sur la propriété, ouvre des perspectives intéressantes pour réduire l'impact environnemental du travail tout en maintenant sa valeur sociale.

En passant d'une logique de volume à une logique de qualité et

de durabilité, ce modèle pourrait transformer profondément l'organisation du travail dans de nombreux secteurs. La réparation, l'entretien et la maintenance gagneraient en importance face à la production de masse, créant potentiellement des emplois moins intensifs en ressources mais plus intensifs en compétences.

LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL COMME LEVIER ÉCOLOGIQUE

La question du temps de travail s'inscrit également dans cette perspective écologique. La réduction du temps de travail, par exemple *via* la semaine de quatre jours, pourrait contribuer à diminuer l'empreinte carbone, notamment en limitant les déplacements domicile-travail et la consommation énergétique des bureaux. Cette hypothèse est confirmée par une étude de 2023 publiée dans *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* [29], qui a analysé l'impact environnemental du télétravail (réduction du nombre des trajets pendulaires) aux États-Unis. Les résultats montrent que le télétravail complet peut réduire jusqu'à 54 % l'empreinte carbone par rapport au travail sur site, grâce à la baisse des trajets et de la consommation des bureaux, tandis qu'un jour de télétravail par semaine apporte un bénéfice moindre. Cela souligne que toute réduction du temps passé sur site, que ce soit par le télétravail ou des semaines plus courtes, peut avoir un effet environnemental significatif.

Cette perspective invite à repenser le lien entre travail, revenu et consommation. Dans un monde aux ressources finies, la poursuite

d'une croissance illimitée de la production et de la consommation devient insoutenable. La réduction du temps de travail, associée à une meilleure répartition des richesses, pourrait constituer une voie vers un modèle plus soutenable, privilégiant le bien-être à l'accumulation matérielle.

AU-DELÀ DU MONDE DU TRAVAIL : DES ENJEUX SYSTÉMIQUES

UNE LIGNE DE FAILLE SOCIALE ET POLITIQUE

Dans un contexte où le travail physique extérieur devient plus pénible et dangereux, les inégalités sociales risquent de s'accroître. Le privilège de travailler à l'abri, dans un environnement climatisé, pourrait devenir l'un des marqueurs les plus puissants de la stratification sociale.

Cette évolution comporte des risques politiques majeurs. La transition écologique, perçue comme une contrainte supplémentaire par des populations déjà fragilisées, peut alimenter un ressentiment qui se traduit électoralement. L'exemple des « *gilets jaunes* » en France, mouvement déclenché par une taxe carbone sur les carburants, illustre ce potentiel de tension sociale.

Pour être socialement acceptée, la transition écologique du travail doit donc s'accompagner d'une attention particulière à ses effets redistributifs. Les coûts de cette transition ne peuvent être supportés principalement par les travailleurs les plus exposés, qui sont souvent aussi les moins rémunérés. Des mécanismes de compensation et d'accompagnement apparaissent indispensables pour éviter que l'impératif écologique ne devienne un facteur supplémentaire d'inégalité.

L'ACCÉLÉRATION : QUAND RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ET VIEILLISSEMENT SE COMBINENT

Le défi climatique s'inscrit dans un contexte démographique particulier, marqué par le vieillissement de la population. La combinaison de ces deux phénomènes crée une situation inédite où les travailleurs vieillissants sont confrontés à des conditions de travail de plus en plus éprouvantes.

La chaleur affecte particulièrement les personnes âgées, dont la capacité de thermorégulation diminue avec l'âge. Pour les seniors actifs, notamment dans les métiers physiques extérieurs, le réchauffement climatique représente donc un risque accru pour la santé. Cette réalité rend encore plus urgente l'adaptation des conditions de travail pour permettre des carrières longues et soutenables.

Parallèlement, la transition écologique nécessite des compétences nouvelles, liées à la sobriété énergétique, à l'économie circulaire ou aux énergies renouvelables. L'enjeu de la formation tout au long de la vie, déjà central face au vieillissement, se trouve renforcé par l'impératif écologique. Comment permettre aux travailleurs vieillissants d'acquérir ces compétences et de contribuer pleinement à la transition ?

UNE TRANSFORMATION CULTURELLE NÉCESSAIRE

Au-delà des adaptations techniques et organisationnelles, le défi climatique appelle une transformation culturelle profonde du rapport au travail. Les valeurs d'effort constant, de productivité maximale et de croissance illimitée, héritées du paradigme industriel, deviennent problématiques dans un contexte de contraintes écologiques fortes.

Une nouvelle éthique du travail, plus attentive aux limites des corps et de la planète, commence à émerger. Elle valorise la modération, la qualité plutôt que la quantité, et reconnaît l'importance des temps de repos et de régénération. Cette évolution culturelle, encore marginale, pourrait constituer le socle d'un nouveau paradigme du travail, plus compatible avec les contraintes écologiques du XXI^e siècle.

CONCLUSION : VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL DU TRAVAIL

Face aux quatre grands défis examinés ici – la crise du logement, le vieillissement démographique, la révolution technologique et le réchauffement climatique – le modèle actuel du travail se révèle de plus en plus inadapté. Le paradigme fordiste, qui a structuré l'imaginaire et les institutions pendant près d'un siècle, cède progressivement la place à quelque chose de nouveau, encore en construction.

Cette transition paradigmatique se caractérise par une fragmentation des formes de travail, une diversification des parcours professionnels et une redéfinition des attentes vis-à-vis du travail. Le « *grand désalignement* » entre les contraintes du travail et ses contreparties appelle un nouveau contrat social, capable de garantir sens, sécurité et épanouissement dans un contexte profondément transformé.

Ce nouveau contrat social devra nécessairement placer la soutenabilité au centre de ses préoccupations. Soutenabilité pour les corps vieillissants, qui ne peuvent supporter des conditions de travail usantes sur des carrières toujours

Travail: un changement de paradigme

plus longues. Soutenabilité pour la planète, dont les ressources finies imposent une transformation profonde des modes de production et de consommation. Soutenabilité sociale, enfin, pour éviter que les transitions en cours n'accroissent les inégalités et les fractures.

L'enjeu fondamental consiste à inverser la perspective héritée du paradigme industriel : plutôt que d'instrumentaliser la santé au service de la production, il s'agit de mettre le travail au service de la santé – celle des individus comme celle des écosystèmes. Cette inversion implique une redéfinition profonde de ce qui est considéré comme un « *bon travail* » et des institutions qui l'encadrent. Les expérimentations se multiplient dans cette direction : semaine *de* quatre jours et semaine *en* quatre jours, droit à la déconnexion, télétravail hybride, économie sociale et solidaire, entreprises à mission... Ces initiatives, encore fragmentaires,

dessinent les contours d'un paradigme émergent où l'autonomie, la responsabilité et le sens prennent le pas sur la subordination, la standardisation et la maximisation du profit à court terme.

Pour accompagner cette transition, les institutions doivent évoluer en profondeur. La formation professionnelle doit s'adapter à des parcours non linéaires, jalonnés de reconversions et d'apprentissages continus. La protection sociale doit garantir une sécurité accrue dans un monde du travail plus fragmenté et incertain. L'aménagement du territoire doit permettre un meilleur équilibre entre zones d'habitation et zones d'emploi. La santé au travail doit prendre en compte les nouveaux risques liés au climat, aux technologies et au vieillissement. Cette adaptation institutionnelle ne pourra se faire sans un dialogue social renouvelé, capable d'intégrer la diversité des formes de

travail et des aspirations contemporaines. Au-delà des oppositions traditionnelles entre salariat et travail indépendant, travail manuel et travail intellectuel, présentiel et distanciel, c'est une vision plus intégrée et plus nuancée du travail qui doit émerger, reconnaissant sa pluralité fondamentale.

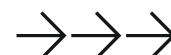
En définitive, le changement de paradigme du travail invite à un exercice collectif d'imagination et d'expérimentation. Il s'agit de concevoir et de construire un monde du travail qui ne soit plus seulement un moyen de subsistance, mais un vecteur d'épanouissement personnel et de progrès social, respectueux des limites des corps et de la planète. C'est à cette condition que le travail pourra redevenir une source de dignité et de sens pour le plus grand nombre, dans un monde traversé par des transformations d'une ampleur et d'une rapidité sans précédent.

POINTS À RETENIR

- Le modèle fordiste du travail s'effrite car les contreparties se dégradent tandis que les contraintes persistent ou s'alourdissent.
- Dans les métropoles, la concentration des emplois à forte valeur ajoutée rend le logement inaccessible aux travailleurs essentiels, créant une nouvelle fracture sociale spatiale.
- Le vieillissement de la population active, l'allongement des carrières et la coexistence de trois générations au travail remettent en question le modèle linéaire de carrière et nécessitent un travail soutenable sur des durées plus longues.
- L'intelligence artificielle (IA) peut soit amplifier les compétences des experts (*upskilling*), soit niveler les performances en aidant davantage les débutants (*deskilling*), avec des implications différentes pour la démographie du travail.
- Le réchauffement climatique crée une division entre « *cols secs* » (à l'abri) et « *cols humides* » (exposés aux conditions extérieures), les seconds subissant des risques sanitaires croissants voire mortels.
- L'entrée massive des femmes sur le marché du travail rémunéré et l'augmentation des responsabilités d'aidance familiale rendent obsolète le modèle traditionnel de carrière continue et ascendante.
- Les horaires, espaces et équipements de travail doivent être repensés face aux chaleurs extrêmes, avec des réglementations émergentes mais encore insuffisantes pour protéger les travailleurs.
- L'épuisement des corps (allongement des carrières) et de la planète (réchauffement) impose de placer la durabilité au centre de l'organisation du travail plutôt que la seule productivité.
- Face à ces quatre défis convergents (crise du logement, vieillissement démographique, révolution de l'IA, réchauffement climatique), il faut réinventer les institutions du travail (formation, protection sociale, dialogue social) pour garantir sens, sécurité et épanouissement au travail.

BIBLIOGRAPHIE

- 1 | **VITAUD L** - Du labeur à l'ouvrage. L'artisanat est l'avenir du travail. Liberté de l'esprit, sciences humaines. Paris: Calmann-Lévy; 2019: 332 p.
- 2 | **DU CATEL V, VILLEDIEU P, CHARTIER F, LAINÉ F** - Les tensions sur le marché du travail en 2023. Stabilisation à un niveau élevé. DARES Résultats n° 16. DARES, 2025 (<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-tensions-sur-le-marche-du-travail-en-2023>).
- 3 | Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Edition 2022 Ministère de l'action et des comptes publics, 2022 (<https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2022>).
- 4 | Photographie statistique de la sinistralité au travail en France selon le sexe. ANACT, 2022 (<https://www.anact.fr/photographie-statistique-de-la-sinistralite-au-travail-en-france-selon-le-sexe>).
- 5 | **CHOCRON V, LECLERC A** - La crise du logement renforce les tensions sur le marché du travail. *Monde*, 11 novembre 2023 (https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/11/11/la-crise-du-logement-renforce-les-tensions-sur-le-marche-du-travail_6199505_3234.html).
- 6 | **MYERS J, BOWMAN S, SOUTHWOOD B** - The housing theory of everything. *Works Progr*, 14 septembre 2021 (<https://worksinprogress.co/issue/the-housing-theory-of-everything/>).
- 7 | **ROUX DE BÉZIEUX G** - Emploi: « il y a une inadéquation entre l'offre et la demande », explique Geoffroy Roux de Bézieux, ancien président du MEDEF. *BFM Business*. 20 mai 2025 (https://www.bfmtv.com/economie/emploi/emploi-il-y-a-une-inadequation-entre-l-offre-et-la-demande-explique-geoffroy-roux-de-bezieux-ancien-president-du-medef_VN-202505200862.html).
- 8 | Déménagements: entre renoncements contraints et nouvelles dynamiques résidentielles. Études et Enquêtes. Sondage Ipsos. Digital pour Nextories. Esteval Editions, 2025 (<https://www.esteval.fr/article.41525.etudes-demenagements-entre-renoncements-contraints-et-nouvelles-dynamiques-residentielles>).
- 9 | **VÉRIER V** - En Ile de France, la SNCF recrute... et garantit un logement. *Économie. Parisien*, 16 janvier 2019 (<https://www.leparisien.fr/economie/en-ile-de-france-la-sncf-recrute-et-garantit-un-logement-16-01-2019-7990317.php>).
- 10 | **CHAUDIEU E** - La RATP signe un nouvel accord avec Action Logement. *J Grand Paris Ile de France*, 26 juillet 2023 (<https://www.lejournaldugrandparis.fr/la-ratp-signe-un-nouvel-accord-avec-action-logement/>).
- 11 | 1953: les partenaires sociaux s'engagent en faveur de la construction de logements (aujourd'hui Action Logement Services). *Institutions professionnelles*, 2023 (<https://institutions-professionnelles.fr/reperes/histoire/2624-1953-les-partenaires-sociaux-s-engagent-en-faveur-de-la-construction-de-logements-aujourd-hui-action-logement-services>).
- 12 | **CORRIC J** - La Société Générale fait marche arrière sur le télétravail. *Emploi. L'AGEFI*, 2025 (<https://www.agefi.fr/news/banque-assurance/la-societe-generale-fait-marche-arriere-sur-le-teletravail>).
- 13 | **WITHERS I** - London's Canary Wharf office vacancies hit new record, data shows. *Reuters*, 4 avril 2025 (<https://www.reuters.com/world/uk/londons-canary-wharf-office-vacancies-hit-new-record-data-shows-2025-04-04/>).
- 14 | **ROSEMAIN M** - Paris' La Defense seeks revival with smaller, greener offices. *Reuters*, 2024 (<https://www.reuters.com/business/paris-la-defense-seeks-revival-with-smaller-greener-offices-2024-06-28/>).
- 15 | **MORENO C** - La ville du quart d'heure. Une solution pour préserver notre temps et notre planète. Paris: Éditions Eyrolles; 2025: 282 p.
- 16 | **BECHICHI N, FABRE M, OLIVIA T** - Projections de la population active à l'horizon 2080. Document de travail n° 2022-06. INSEE, 2022 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6472810>).
- 17 | **CASTELAIN E** - En 2021, une personne de 55 à 69 ans sur six ni en emploi ni à la retraite, une situation le plus souvent subie. *Insee Première* N°1946. INSEE, 2023 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/7617420>).
- 18 | **CROWSTON K, BOLICI F** - Deskilling and upskilling with AI systems. *Inf Res*. 2025; 30 (iConf (2025)): 1009-23.
- 19 | **EASTWOOD B** - Workers with less experience gain the most from generative AI. MIT Management Sloan School, 2023 (<https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/workers-less-experience-gain-most-generative-ai>).
- 20 | **BRYNJOLFSSON E, LI D, RAYMOND L** - Generative AI at Work. *Q J Econ*. 2025; 140 (2): 889-942.
- 21 | **BARR A** - GitHub CEO delivers stark message to developers: Embrace AI or get out. *Business Insider*, 2025 (<https://www.businessinsider.com/github-ceo-developers-embrace-ai-or-get-out-2025-8>).

FIN DE LA
BIBLIOGRAPHIE
EN PAGE SUIVANTE

BIBLIOGRAPHIE (suite)

- 22 | YANG J, EDIC G - How AI may be robbing new college graduates of traditional entry-level jobs. PBS News Weekend, 2025 (<https://www.pbs.org/newshour/show/how-ai-may-be-robbing-new-college-graduates-of-traditional-entry-level-jobs>).
- 23 | VITAUD L - Why AI can make work painful: see customer service. #71. Laetitia@Work, 2024 (<https://laetitiaatwork.substack.com/p/why-ai-can-make-work-painful-see>).
- 24 | De nouvelles tragédies dues à la chaleur appellent à des températures de travail maximales. Communiqué de presse. Santé et sécurité. La Confédération européenne des syndicats (CES), 2025 (<https://www.etuc.org/fr/pressrelease/de-nouvelles-tragedies-dues-la-chaleur-appellent-des-temperatures-de-travail-maximales>).
- 25 | KJELLSTROM T, MAÎTRE N, SAGET C, OTTO M ET AL. - Travailler sur une planète plus chaude: l'impact du stress thermique sur la productivité du travail et le travail décent. Organisation internationale du travail (ILO), 2019 (<https://www.ilo.org/fr/publications/major-publications/travailler-sur-une-planete-plus-chaude-limpact-du-stress-thermique-sur-la>).
- 26 | MÉHEUT C - What Do You Call a German Siesta? An Answer to the Europe Heat. Somme Say. *N Y Times*, 20 juillet 2023 (<https://www.nytimes.com/2023/07/20/world/europe/heat-wave-siesta-spain-germany.html>).
- 27 | VITAUD L - Make Work Seasonal Again. #79. Laetitia@Work, 2025 (<https://laetitiaatwork.substack.com/p/make-work-seasonal-again>).
- 28 | ALBECK-Ripka L - UPS Drivers Say « Brutal » Heat Is Endangering Their Lives. *N Y Times*, 20 août 2022 (<https://www.nytimes.com/2022/08/20/business/ups-postal-workers-heat-stroke-deaths.html>).
- 29 | TAO Y, YANG L, JAFFE S, AMINI F ET AL. - Climate mitigation potentials of teleworking are sensitive to changes in lifestyle and workplace rather than ICT usage. *Proc Natl Acad Sci U S A.* 2023; 120 (39): e2304099120.