

2030... le travail a changé. Le regard prospectif de l'APEC

Gilles Gateau, directeur général de l'APEC

Cercle Travail en Transitions, Conférence du 12 mai 2025

Gilles Gateau, directeur général de l'APEC et coordinateur de l'ouvrage *2030... Le travail a changé : Une vision prospective de l'APEC*, a présenté les grandes lignes de sa réflexion sur l'avenir du travail. Son intervention a mis en lumière les mutations profondes qui redessinent le monde professionnel d'ici la fin de la décennie.

Publié fin 2024, *2030... Le travail a changé* s'appuie sur des travaux de prospective menés par l'APEC, enrichis par des études et des témoignages d'experts. L'ambition est d'identifier les chemins les plus probables parmi les futurs possibles.

Gilles Gateau y rappelle que le travail, en tant que pilier de nos sociétés, est en pleine recomposition sous l'effet de quatre chocs majeurs : numérique, écologique, démographique et du rapport au travail. Ces transformations, déjà visibles, appellent une adaptation rapide des entreprises, des salariés et des institutions.

Les quatre chocs qui redéfinissent le travail

1. Le choc numérique : des organisations du travail à redessiner

La transition numérique, accélérée par l'émergence des intelligences artificielles génératives, est le premier levier de changement identifié. Ces technologies transforment l'organisation du travail, les compétences requises et la nature des métiers. Pour les cadres, cela signifie une montée en puissance des compétences liées à la data, à l'analyse et à la gestion de projets hybrides (humain-machine). Les entreprises doivent repenser leurs processus pour tirer parti de ces innovations tout en préservant l'humain au cœur de leur modèle.

2. Le choc écologique : vers un verdissement des compétences

La transition écologique est le deuxième grand défi souligné. En 2024, près d'un cadre sur quatre occupait déjà un métier « verdissant », un chiffre appelé à croître rapidement. Les entreprises sont confrontées à un double enjeu : réduire leur empreinte environnementale et former leurs équipes aux nouveaux métiers de la durabilité. Ce choc implique une refonte des formations, une adaptation des modèles économiques et une intégration des enjeux RSE dans la stratégie globale.

3. Le choc démographique : repenser l'emploi face au vieillissement

Le troisième choc, démographique, est tout aussi structurant. Avec le vieillissement de la population et le recul de l'âge de départ à la retraite, les entreprises doivent revoir leurs politiques de recrutement et de gestion des carrières. Gilles Gateau pointe du doigt les discriminations persistantes envers les seniors, alors même que certains secteurs souffrent de pénuries de talents. L'enjeu est de valoriser l'expérience et de favoriser le transfert de compétences entre générations.

4. Un rapport au travail qui évolue

Gilles Gateau observe également un changement de rapport au travail : la quête de sens, la recherche de nouvelles formes de flexibilité (télétravail, freelance...) et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle deviennent des critères centraux pour les cadres. Les parcours professionnels sont désormais plus diversifiés, avec des phases d'activité, de formation ou de reconversion. Les entreprises doivent donc repenser leur proposition de valeur pour rester attractives.

Le dialogue social, pour accompagner ces transitions

Pour Gilles Gateau, « *imaginer vers où on veut aller permet de construire le chemin pour y parvenir* ». Le dialogue social est selon lui « *la meilleure façon d'aborder ces sujets* », car il permet d'anticiper les mutations, de créer de l'adhésion et d'expérimenter des solutions adaptées aux réalités de chaque secteur. Il souligne notamment que le dialogue social doit évoluer pour :

- **Devenir un outil d'anticipation** en associant tous les acteurs à la réflexion sur les enjeux numériques, écologiques et démographiques, afin de coconstruire des réponses adaptées.
- **Intégrer les nouvelles technologies** comme l'IA et les outils numériques pour éclairer les négociations, former les partenaires sociaux et faciliter la compréhension des transformations en cours.
- **Garantir une transition juste** : Négocier des accords sur la formation aux compétences vertes, l'aménagement des postes pour les seniors, ou encore l'impact des nouvelles technologies sur l'emploi, afin d'éviter les fractures et de favoriser l'inclusion.
- **Innover dans les pratiques** : Élargir les thèmes de négociation et expérimenter de nouvelles formes de concertation, comme des groupes de travail thématiques ou des « laboratoires sociaux ».

En conclusion, Gilles Gateau appelle à une mobilisation collective. « *L'avenir du travail ne se décrètera pas, il se construira* » par le dialogue, l'innovation et la formation.