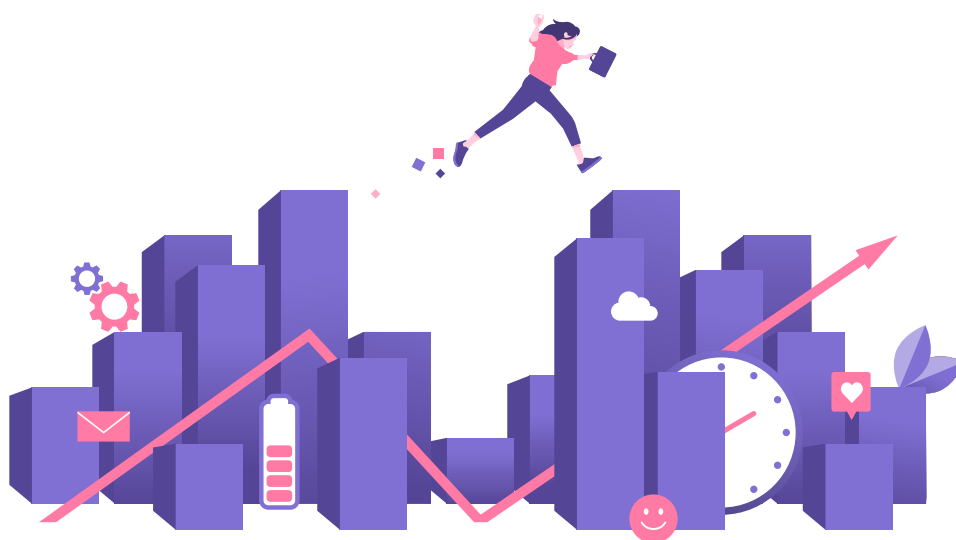




NOUVEAUX MONDES, NOUVELLES ENTREPRISES ?

HISCOX x Usbek & Rica



SOMMAIRE

Les entreprises face à la transition écologique

p. 3

Vers un « New Deal » du travail ?

p. 6

Emploi : que veut vraiment la Génération Z ?

p. 9

Les entreprises face à la transition écologique

Appelées à repenser leurs modèles et pratiques à l'heure de l'urgence climatique, les entreprises ont entamé leur mue. À chaque secteur ses enjeux et obstacles spécifiques à la transition écologique. Nous avons observé quatre d'entre eux : informatique, les cabinets de conseil, Bien-être et les services à la personne.

IT ET COMMUNICATION : REPROGRAMMER LA SOBRIÉTÉ

Conscientes que notre hyper-connectivité repose sur des infrastructures énergivores et sur des objets à l'empreinte environnementale élevée, des entreprises cherchent des alternatives plus sobres. Inspirées par les principes du « green IT », ou « informatique durable », elles se mettent à écoconcevoir leur site Web ou leur application (en bannissant les images trop lourdes ou animées, par exemple) afin de les rendre moins énergivores.

Demain, il y a fort à parier que [ces principes inspirés des low-tech](#) deviennent parfaitement banals pour les développeurs et les webdesigners. Mais cela suffira-t-il ? Comme l'a montré dernièrement l'engouement suscité entre autres par des intelligences artificielles comme ChatGPT, la tendance n'est pas tout à fait à la « digital detox ». Le secteur du numérique représente [2,5 % de l'empreinte carbone nationale](#), et si rien n'est fait, ces émissions pourraient augmenter de 60 % d'ici à 2040. Prochaine étape : écoconcevoir une IA ? Le recours à des modèles d'IA préentraînés (évitant aux développeurs de repartir de zéro quand ils entraînent une IA) mais aussi le choix d'un hébergeur de données « vert » (qui fonctionne avec de l'énergie issue du renouvelable) permettent en effet de limiter les impacts environnementaux, indique [Le Journal du Net](#).

Signe des temps : de nouvelles spécialités et vocations se créent, portées par des formations comme celle d'Octo Academy à Paris, intitulée « [Green AI : l'intelligence artificielle responsable](#) ». Une réflexion semble également s'imposer sur les usages futurs des intelligences artificielles, que certains n'hésitent pas à qualifier de potentielles « [bombes environnementales](#) ». « *Il ne faut pas oublier l'impact positif de l'IA sur la logistique, la régulation des réseaux énergétiques ou encore l'optimisation de processus industriels aujourd'hui très polluants, comme la fabrication du ciment* », exposent des chercheurs en informatique dans une tribune au [Monde](#). De nouvelles voies qui concernent tous les métiers de la tech.

CABINETS DE CONSEIL : REDÉFINIR LA CRÉATION DE LA VALEUR

De Carbone 4 à Utopies, les cabinets de conseil étiquetés « à impact » ne manquent pas et [attirent de plus en plus de jeunes diplômés](#) de grandes écoles désireux d'exercer un métier porteur de sens. Même les plus grosses structures s'y mettent, à l'instar de KPMG, qui appelle dans son « [Book de tendances 2023](#) » à ce que l'entreprise soit « *évaluée non plus sur la valeur monétaire qu'elle génère, mais sur son impact, ce qu'elle apporte à la communauté* ». Ces structures doivent néanmoins composer avec les difficultés économiques, marquées aujourd'hui par une



forte inflation qui risque de [faire passer les ambitions en matière d'écologie au second plan](#), s'est inquiété Alexandre Sevenet, président du cabinet de conseil et d'ingénierie en transition énergétique Nepsen, dans *Les Échos*.

Pour les activités de conseil en entreprise, la capacité à penser cette convergence entre impératifs de court terme et plans de transformation à long terme pourrait bien en faire des acteurs clés de la transition écologique. Demain, les métiers du conseil s'annoncent de plus en plus spécialisés : selon le cabinet de recrutement « à impact » *Birdeo*, en effet, « *un consultant ne peut plus être un généraliste du développement durable. Les cabinets cherchent à identifier des talents issus d'horizons distincts : cabinets de conseil en stratégie et organisation, direction achat ou marketing, asset management* ». À l'avenir, projette le cabinet, celui-ci « *se spécialisera en marketing durable, achat responsable et finance responsable et sera en mesure de parler à ses différents interlocuteurs* ». Conscients de leur impact sur la transformation de l'économie de demain, certains cabinets cherchent à « *développer*

de nouveaux business models à empreinte positive », à l'instar de *Onepoint*, qui a choisi de compléter le référentiel RSE actuel en y adjoignant les dimensions économique et technologique. Une manière pour eux de défendre leur vision d'« *une innovation numérique qui apporte des solutions concrètes aux grands défis du moment* ».

BIEN-ÊTRE : REPLACER LA NATURE AU CŒUR DES SOINS

C'est une industrie en pleine croissance (estimée à 1,5 trillion de dollars au niveau mondial, [selon le cabinet McKinsey](#)). Sommeil, beauté, nutrition, fitness, coaching : le bien-être recouvre un large éventail de métiers soumis aux attentes des consommateurs en matière d'écoresponsabilité. On voit également émerger des offres spécifiques pour apaiser l'écoanxiété ambiante, à l'image de *l'écothérapie*, qui regroupe des pratiques où patients et médecins s'immergent dans la nature (thérapie horticole, thérapie assistée par les animaux, implication dans les activités de conservation...).

Une tendance qui va de pair avec la progression de certains métiers. Depuis quelques années, les médecines naturelles attirent de plus en plus : en 2021, une [étude Harris Interactive](#) indiquait que 55 % des praticiens interrogés exerçaient depuis moins de trois ans, et pour 93 % d'entre eux, il s'agissait d'une évolution ou reconversion professionnelle. Les professions du bien-être de demain cherchent ainsi leur inspiration dans le passé.

SERVICES À LA PERSONNE : AUTOMATISER LA PRISE EN CHARGE ?

Dans un contexte de vieillissement de la population, les solutions connectées et intelligentes gagnent du terrain, notamment en Corée et au Japon. Objectif : permettre aux seniors de garder leur autonomie le plus longtemps possible et améliorer la prise en charge de la dépendance. Présenté au Consumer Electronics Show à Las Vegas en 2023, le [robot Aeo](#) est ainsi capable de désinfecter les surfaces à l'aide de rayons ultraviolets et d'apporter des repas. Des solutions attrayantes qui posent néanmoins la question des ressources (ces dispositifs se fondant sur l'utilisation entre autres de métaux rares) et plus largement des [impacts sur l'environnement](#).

Pour assurer une qualité de vie aux personnes en situation de dépendance tout en tenant compte des paramètres écologiques, la valorisation de la prise en charge humaine au sein de cette activité « essentielle » – comme cela avait été mis en lumière durant la pandémie de Covid – s'annonce incontournable. D'autant plus dans un contexte de vieillissement de la population : en 2021, Brigitte Bourguignon, alors ministre déléguée auprès du ministre des Solidarités et de la Santé, chargée de l'autonomie, identifiait des besoins immenses dans les métiers du secteur du grand âge. « Pour répondre à la transition démographique à venir et au souhait de 85 % (selon une étude [Ifo](#) en 2019) des Français de "vieillir chez soi", ils sont estimés à près de [350 000 recrutements d'ici à 2025](#), soit un peu plus de 85 000 par an. »

Un horizon des évolutions en cours qui montre bien que ces quatre secteurs et les métiers qui les composent sont au cœur des transformations socio-économiques liées à la transition écologique.

Quête de sens, rôle social, changement climatique : les entreprises doivent intégrer les impératifs écologiques à leurs business models. Combiné à l'émergence et à la révolution de l'intelligence artificielle (IA), il est intéressant de s'interroger sur les mutations en germe et à venir des entreprises et de leurs risques. C'est ce que nous essayons de faire pour imaginer les besoins et préoccupations de nos clients dans l'avenir.

Nous pensons que les impacts seront forts et prendront diverses formes mais toucheront tous les métiers. Si l'intégration de la compétence écologique dans les métiers du conseil est assez évidente, l'impératif de maîtriser la consommation et les émissions carbone pour les métiers de l'informatique et du numérique est peut-être moins intuitif. De la même manière, l'intégration de la « nature » dans les métiers du bien-être s'inscrit de manière visible comme une tendance de fond, mais on anticipe moins l'automatisation, la robotisation et l'intervention de l'IA dans les métiers des services à la personne.

Les risques changeront sûrement aussi, par exemple ceux liés à la propriété intellectuelle, à l'IA ou à l'évolution de la réglementation que l'IA Act devra couvrir. Qui est responsable de dommages corporels consécutifs à la mauvaise utilisation d'un automate d'aide à la personne ou de massage ? Ne va-t-on pas voir des condamnations pour du greenwashing, du conseil qui n'aurait de verts que l'habillage et le discours sans suffisamment de méthode ?*

Comment ces hypothèses et projections se réaliseront-elles dans l'avenir ? Même si beaucoup de questions restent en suspens, c'est aussi notre rôle en tant qu'assureurs d'anticiper ces scénarios et hypothèses pour pouvoir accompagner au mieux les entreprises le moment venu ou dès à présent à entrevoir ces menaces.

Nicolas Kaddeche

Directeur Technique
chez Hiscox Assurances France

*IA Act : Le projet de réglementation de l'IA adopté en juin 2023 par le Parlement Européen et qui devrait bientôt entrer en vigueur. On lui prédit le même impact que le RGPD relatif à la protection des données.

Vers un « New Deal » du travail ?

Télétravail, mais aussi semaine de quatre jours, montée en force des free-lances ou encore engagement des entreprises en matière d'impact social et environnemental : les transformations en cours dans le monde du travail charrient également leur lot de nouveaux risques. Dans quels cadres juridiques et normatifs l'organisation du travail pourrait-elle se fondre demain ?



Il n'y aura pas de retour en arrière possible. Tout juste sorti de la crise de Covid-19 qui aura plongé un grand nombre de travailleurs dans les joies – et les peines – du télétravail, le monde du travail (hybride) poursuit sa lancée. Progression du télétravail mais aussi semaine de quatre jours ou bien congés illimités : « Ces propositions visent à apporter de la flexibilité au travail », explique Stéphanie Dorcé, DRH de Hiscox. On est encore dans une phase de test, et on n'a pas vraiment de cadre légal strict sur ce type de choses. Aujourd'hui, la main est laissée aux entreprises. » Elle souligne au passage les interrogations soulevées par la semaine de quatre jours : s'agit-il d'un temps partiel ou d'un 35 heures concentré sur quatre jours ? Avec quel impact sur la rémunération ? *Idem* pour les primes de télétravail, versées par certaines entreprises et pas par d'autres, tout simplement parce qu'« il n'y a pas d'obligation légale aujourd'hui ».

À cela s'ajoute la place croissante prise par les enjeux de RSE (responsabilité sociétale des entreprises), qui font écho aux préoccupations éthiques et environnementales de plus en plus répandues parmi les travailleurs. Les discours ne suffisent plus : dans une tribune au *Monde*, la juriste Isabelle Beyneix explique que ces dernières « sont passées du registre de la norme volontaire à celui de la contrainte juridique ». De TotalEnergies à BNP Paribas, de plus en plus d'entreprises sont attaquées en justice au nom du *devoir de vigilance*.

L'ENTREPRISE À L'HEURE DE LA GRANDE INTROSPECTION

Pour les entreprises, le chamboulement est profond. Les transformations en cours les invitent en effet à « s'interroger sur la place qu'elles occupent dans la société, dans une période de transition socio-écologique, mais également comment, dans la vie des individus, elles font le lien ou non entre ce qui va se passer dans l'entreprise et ce qui va se passer à la maison, où il y aura des activités de l'entreprise qui devront aussi avoir lieu », analyse l'anthropologue Fanny Parise, spécialiste de l'évolution des modes de vie et de la consommation. Et ce, d'autant plus à l'heure où les mouvements de la « grande démission » et du « détravail » – portés par le mantra « Travailler moins pour vivre mieux » – ont le vent en poupe. Elle ajoute : « Si elles veulent continuer à avoir une place importante dans la vie des gens, les entreprises sont obligées d'interroger cette notion de risque. »

Comme l'explique Stéphanie Dorcé, les risques en question sont de plusieurs natures et touchent aussi bien les télétravailleurs que les free-lances : isolement, dilution de la culture d'entreprise, surcharge de travail... « La flexibilisation du monde du travail implique de laisser aux collaborateurs la responsabilité de gérer leur charge de travail, c'est une responsabilité supplémentaire qui leur est transmise. Il revient aux managers "hybrides" de les accompagner, d'identifier les signaux faibles qui doivent alerter (santé mentale, burn-out...) et de maintenir une cohésion d'équipe », fait-elle remarquer. « La limite entre la vie publique et la vie privée, la vie professionnelle et la vie personnelle, est de plus en plus poreuse », abonde Fanny Parise. D'où la nécessité de « repenser la notion d'espace » : « Si on travaille chez soi, comment arrive-t-on à établir ces nouvelles frontières ? »

DE NOUVELLES LOIS POUR ENCADRER LE BIEN-ÊTRE DES TRAVAILLEURS ?

Face à cette nouvelle donne, les assureurs s'adaptent. Le début de l'année 2023 a notamment vu apparaître la première assurance consacrée aux télétravailleurs en France, *Offishall Care*. Si ceux-ci sont en principe déjà couverts par leur entreprise en cas d'accident du travail (y compris à leur domicile, sur leur temps de travail), cette offre va plus loin en proposant un accompagnement personnalisé : conseils en nutrition, consultations psychologiques, garde d'enfants malades... « C'est intéressant sur la dimension "prévention" », commente Stéphanie Dorcé.

Demain, sans doute ira-t-on encore plus loin. Fanny Parise soulève plusieurs pistes : « Au niveau de l'espace domestique, quels vont être les "packages" de base que l'employeur devra mettre à disposition de l'individu afin qu'il puisse travailler dans de bonnes conditions ? S'agira-t-il de mètres carrés supplémentaires, d'une organisation spécifique par rapport à l'espace, d'interactions sociales minimales avec les collègues et les supérieurs... ? »

Quant au droit à la déconnexion, intégré dans le droit du travail en France depuis 2017, les idées ne manquent pas non plus pour faciliter son application : « Certains programment des alarmes ou une durée limitée d'accès à certains sites, indique l'anthropologue. Si le travail hybride se généralise, les logements pourraient également s'adapter, avec des

pièces ou des heures que l'on pourra paramétrer pour aider à la déconnexion. Qui sait, cela sera peut-être dans la loi encadrant le bien-être des travailleurs? » Cela dit, définir une politique de déconnexion stricte (en coupant les e-mails après 20 heures, par exemple) pourrait aussi « *retirer de la flexibilité au collaborateur qui souhaiterait organiser sa journée de telle sorte à travailler encore un peu le soir parce que cela l'arrange* », signale Stéphanie Dorcé en prônant plus largement une culture d'entreprise qui « *déculpabilise la déconnexion* ».

" L'éloge de la déconnexion s'inscrit dans une logique de distinction "

Fanny Parise

LA FLEXIBILITÉ, UN NOUVEAU LUXE ?

Reste qu'au milieu de ces bouleversements, tout le monde n'est pas logé à la même enseigne. « *Le droit à la déconnexion est intrinsèquement lié à la position que l'on occupe dans le corps social : l'éloge de la déconnexion s'inscrit dans une logique de distinction. Il faut en avoir le temps et les moyens* », souligne Fanny Parise. Elle rappelle aussi que tous les emplois ne sont pas concernés par la flexibilisation, engendrant l'apparition de nouvelles tensions et inégalités entre ceux qui ont accès à ces modes d'organisation flexibles et hybrides – majoritairement issus des catégories socioprofessionnelles moyennes et supérieures – et ceux qui sont obligés d'avoir une activité sur place et selon des horaires bien définis.

Dans le futur, un nouveau paramètre pourrait complexifier encore cette donne : le développement des intelligences artificielles génératives (à l'image de ChatGPT) pourrait en effet « *rebattre un peu l'équilibre des expertises et d'un ensemble de savoir-faire ou de tâches* », ajoute Fanny Parise. Certaines estimations portent à **300 millions** le nombre d'emplois dans le monde menacés par les IA.

Enfin, flexibilisation oblige, les statuts évoluent aussi. La montée en puissance des free-lances – **leur nombre a bondi de 100 %** en France en l'espace de dix ans – en est une des manifestations les plus évidentes. Comme l'expose Stéphanie Dorcé, un assureur tel que Hiscox a également son rôle à jouer dans ce contexte. Par exemple, en permettant à ces nouveaux travailleurs, notamment des entrepreneurs, de « *se lancer avec un filet de sécurité* » (assurantiel). Et si demain, flexibilité se mettait à rimer avec sérénité ?

Emploi : que veut vraiment la Génération Z ?

La génération Z représentera la moitié des effectifs dans les entreprises en 2025. Souvent caricaturées, ses attentes en matière d'emploi sont plus complexes qu'elles n'y paraissent. Entre flexibilité et stabilité, ultra-connexion et authenticité, ses aspirations remodelent le monde du travail de demain.

Une « quête de sens ». Voilà ce vers quoi semblent converger toutes les études sur les jeunes et le travail. Une aspiration qui paraît avoir culminé, au printemps 2022, au moment du discours très médiatisé d'une poignée de jeunes diplômés d'AgroParisTech, lorsqu'ils ont clamé haut et fort leur refus de travailler pour des entreprises polluantes. Résultat, les métiers à coloration verte et sociale remportent désormais toutes leurs faveurs, indique Élodie Gentina, enseignante-chercheuse à l'IESEG School of Management et autrice notamment de *Génération Z : des Z consommateurs aux Z collaborateurs* (Dunod, 2018).

Les professions visant à transformer la société (ingénieurs spécialisés dans les énergies renouvelables, chefs de projet en rénovation énergétique des bâtiments...) pourraient donc exploser au cours des prochaines décennies : si elles ne représentaient « que » 140 000 postes en 2018, ce chiffre devrait monter à 1,1 million d'ici à 2050 pour assurer la mutation écologique de la société, prévoit le [plan de transformation de l'économie française](#) du Shift Project.

FAIRE ENTENDRE SA VOIX

Et pas question de se contenter de discours de façade : les « gen Z » ont horreur du greenwashing et n'hésitent pas à épingler les entreprises qui le pratiquent sur les réseaux sociaux. La quête de sens n'est pas un vain mot, et à mesure que cette génération rejoint les rangs de la population active, elle pourrait bien bousculer le monde du travail et nos métiers en profondeur.

Cet épanouissement au travail passe notamment par la possibilité de « *renouveler ses compétences* » ou encore de « *participer activement à la vision de l'entreprise de demain, au projet RSE [responsabilité sociétale des entreprises, NDLR]* », explique Élodie Gentina. Bref, de faire entendre sa voix. Globalement, cette génération plébiscite en effet des « *relations plus égalitaires* », indique la chercheuse. Ce qui tend naturellement à l'éloigner des organisations « *très traditionnelles et pyramidales dans leur management* », par exemple des entreprises historiques dans les secteurs de l'industrie automobile ou bien de la santé.

Mais cette soif d'engagement est-elle réellement partagée par tous les jeunes nés après 1995 qui constituent la génération Z ? Élodie Gentina apporte une vision un peu plus nuancée : « *Ce besoin de rejoindre des entreprises en adéquation avec ses valeurs est plutôt le propre des jeunes qui sont diplômés. On retrouve moins ce discours chez les jeunes issus de milieux populaires.* »

INSTANTANÉITÉ ET AUTHENTICITÉ

Il y a malgré tout des traits communs que l'on retrouve de manière transversale parmi les « zoomers », à commencer par leur objet fétiche : le smartphone. Certaines entreprises l'ont bien compris en lançant des campagnes de recrutement sur Snapchat, TikTok ou même [Tinder](#). Mais attention, « *le smartphone reste un outil*, souligne Élodie Gentina. *L'important, pour les jeunes, c'est l'humain : ils ont besoin de réaliser un*

DIRECTION DE LA PUBLICATION

Hiscox

Aude Robert

Rachida Bouaiss

Floriane Teisseire

CONCEPTION ÉDITORIALE

Usbek & Rica

Direction de projet

Alice Pézerat

Maud Cloix

Direction artistique

Adeline Murier

Illustration

Couverture et sommaire : Emmanuel Romeuf

p. 4, 6, 10 : Tom Peake

Textes

Sophie Kloetzli

Secrétariat de rédaction

Jordy Niess

Juillet 2023

