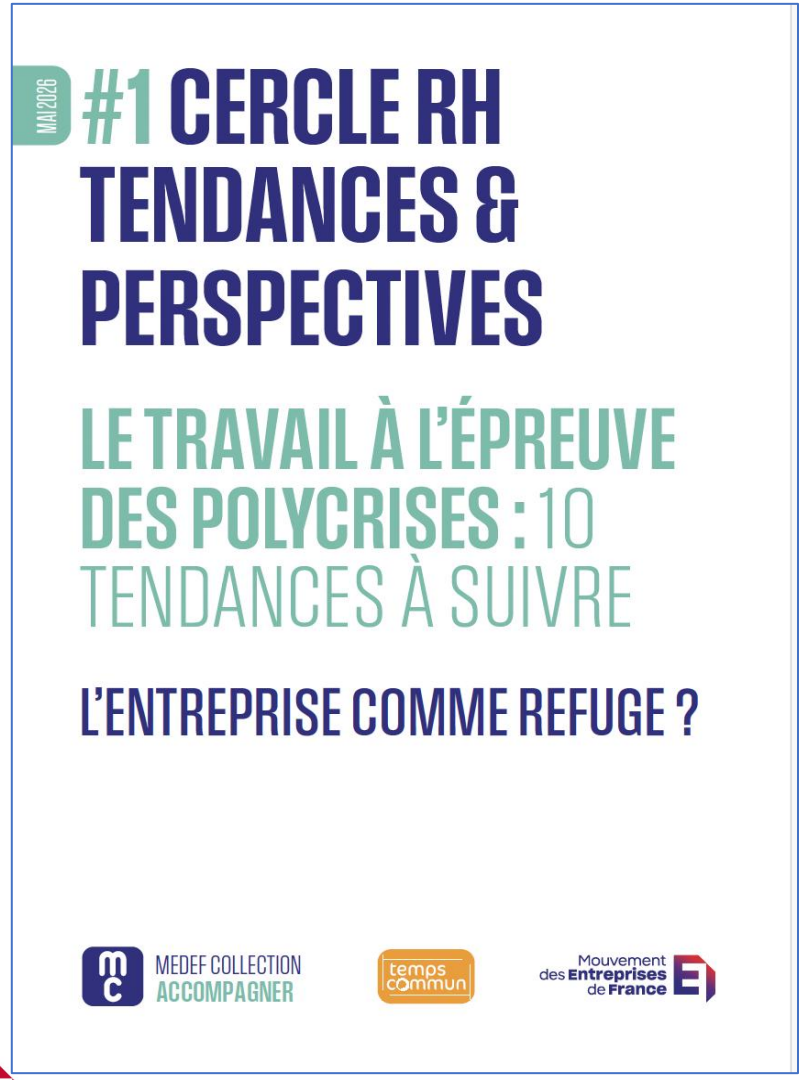
Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Le travail à l'heure des polycrises : 10 tendances à suivre

1er octobre 2026

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

INTRODUCTION



- **Le Cercle RH Tendances & Perspectives** est une initiative de la Commission MEDEF « Entreprises dans la société et inclusion », présidée par Gilles Vermot-Desroches et animée par Odile Menneteau et Miroslava Ivanova.
- **Une étude réalisée par Temps Commun**, agence d'haptonomie sociale fondée en 2017 par Philippe Campinchi et Denis Maillard. Temps Commun accompagne les dirigeantes et dirigeants dans l'exercice du pouvoir et dans la compréhension des dynamiques sociales et sociétales contemporaines.
- **Une approche qualitative et plurielle** : des entretiens menés auprès de DRH et de dirigeants de grandes entreprises, d'ETI, de PME et de start-up, issus de secteurs d'activité diversifiés.
- **Un document d'écoute, non de positionnement** Cette analyse réalisée entre mars et mai 2026 n'engage ni le MEDEF ni les personnes interrogées. Elle ne vise pas à produire une vision exhaustive ni statistiquement représentative. Son ambition est de faire remonter les préoccupations, les tensions, les attentes et les signaux faibles qui traversent aujourd'hui le monde du travail.
- **En un mot : donner à entendre les « murmures du terrain ».**

Quelles sont les 10 tendances ?

#1 Quand l'actualité percute l'entreprise : la polycrise permanente

#2 Conditions de travail : l'hybride sous contraintes très concrètes

#3 Dialogue social : régulation et conflictualité

#4 Pouvoir d'achat et partage de la valeur

#5 L'individualisation des relations de travail : du "sur-mesure de série"

#6 L'affaiblissement du collectif

#7 Le management : corps intermédiaire en tension

#8 Intergénérationnel : faire face au vieillissement des salariés

#9 Diversité et politisation : les lignes de faille

#10 Des salariés entre débrouille, circuits courts et sobriété

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Zoom 1 - La polycrise : un bruit de fond devenu régime



L'actualité ne »percute » plus ponctuellement l'entreprise ; elle s'y installe

GUERRES, INFLATION, TENSIONS LOGISTIQUES, DÉPENDANCES TECHNOLOGIQUES ET CYBERSÉCURITÉ FORMENT UN ENVIRONNEMENT CONTINU.

L'ENTREPRISE DEVIENT À LA FOIS UN ESPACE DE STABILITÉ RELATIVE ET LE RÉCEPTACLE D'ANGOISSES EXTÉRIEURES.

CERTAINS SECTEURS VOIENT AUSSI UNE REVALORISATION SYMBOLIQUE : SÉCURITÉ, LOGISTIQUE, DÉFENSE, INFRASTRUCTURES.

Zoom 2 - Le management intermédiaire : point d'équilibre, point de rupture



DES INJONCTIONS SIMULTANÉES

Flexibilité et cohésion, performance et bien-être, reporting et discernement, proximité et transversalité.

UNE INSTABILITÉ NORMATIVE

Les réformes, la compliance, l'IA et les évolutions réglementaires empêchent de construire sur le temps long.

UNE NOUVELLE FONCTION

Le manager devient un « corps intermédiaire » à considérer, équiper et protéger comme tel.

Zoom 3 - Le sur-mesure : personnaliser sans dissoudre le commun



POURQUOI ÇA MONTE ?

Fin de la séparation stricte entre vie privée et vie professionnelle.

Libération de la parole sur la vulnérabilité, puis de l'écoute, puis de la demande.

Attente de réponses concrètes sur la maladie, l'aidance, les mobilités, les rythmes, les transitions de vie.

Flexibilité et cohésion, performance et bien-être, reporting et discernement, proximité et transversalité.

LE BON CADRAGE

Ni individualisme pur, ni standard uniforme.

Des bouquets de solutions négociés : temps, argent, flexibilité, accompagnement.

La vraie question : où placer la frontière entre adaptation légitime et fragmentation du cadre commun ?

Les réformes, la compliance, l'IA et les évolutions réglementaires empêchent de construire sur le temps long.

En conclusion

Au fond, le sujet n’est pas seulement de gérer 10 tendances, mais de redéfinir les médiations qui permettent à l’entreprise de tenir.

1 - Assumer la polycrise comme nouvel environnement de pilotage.

2 - Réarmer le management intermédiaire plutôt que le contourner.

3 - Construire du sur-mesure soutenable, sans perdre la cohésion.

Mouvement des Entreprises de France L’Académie

Intervenants

Agence « Temps Commun » : temps commun

Philippe CAMPINCHI : philippe@temps-commun.fr

Denis MAILLARD : denis@temps-commun.fr

Contacts Medef

Cellule « Veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux » :

Odile MENNETEAU : omenneteau@medef.fr

Miroslava IVANOVA : mivanova@medef.fr