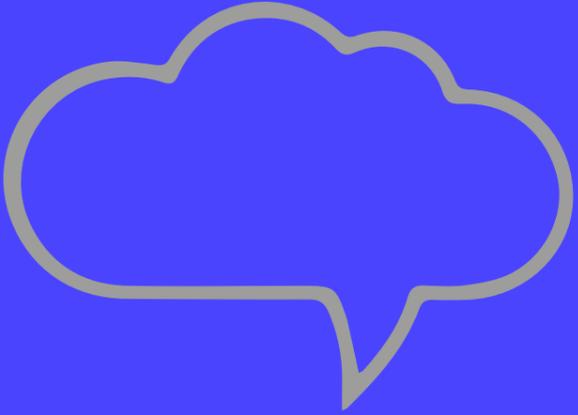
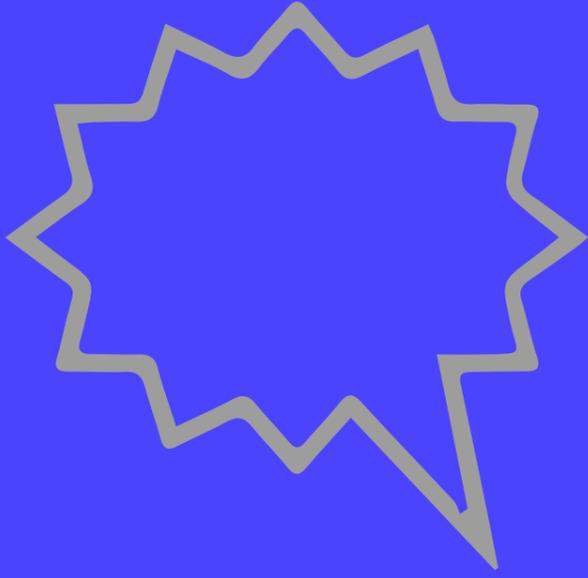
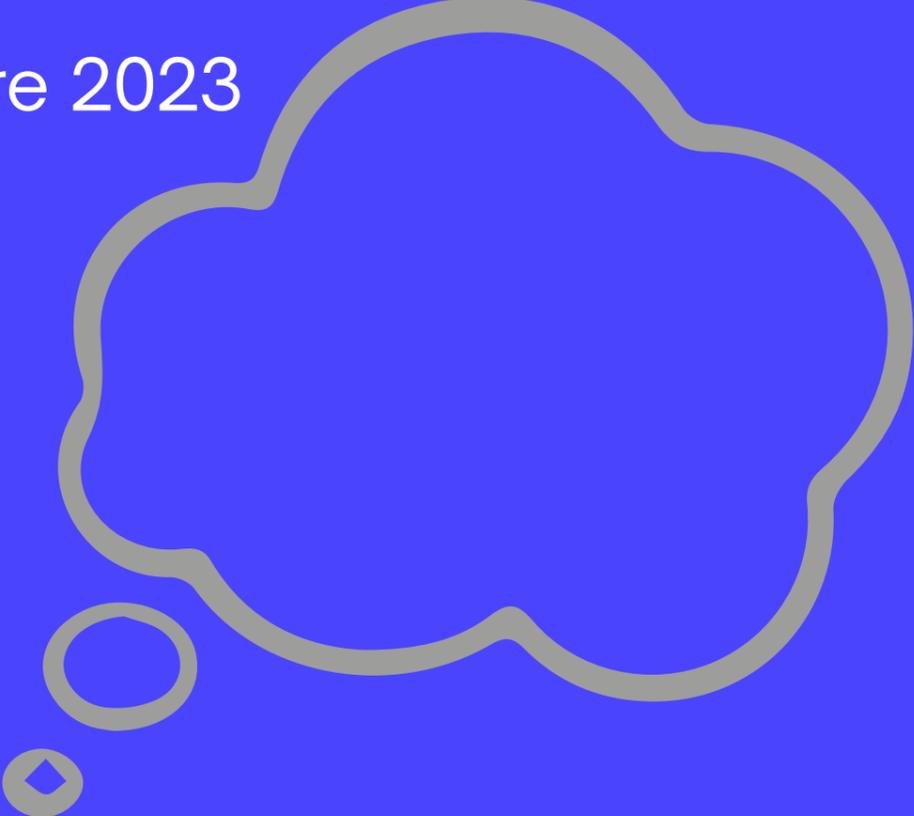
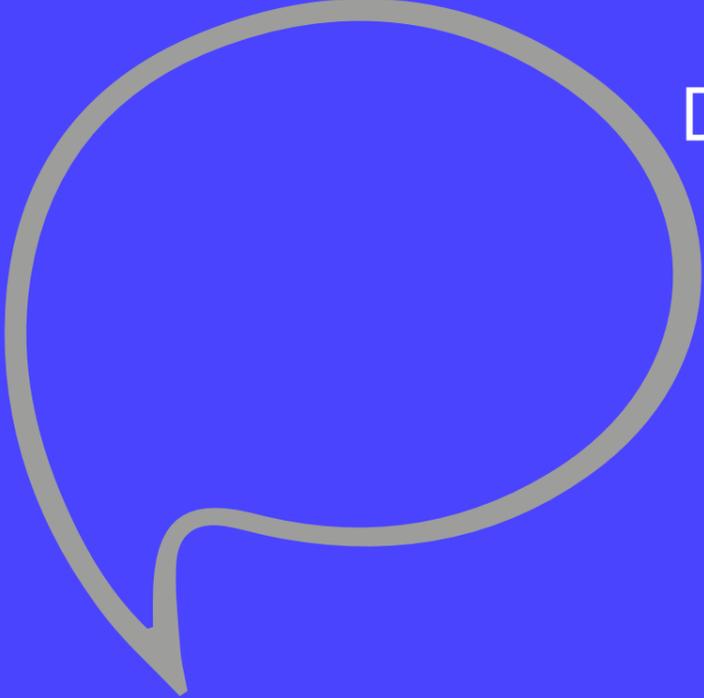


# «LE TRAVAIL QUI VIENT»

Un projet porté par le Réseau Université de la Pluralité  
avec le Réseau ANACT-ARACT

Décembre 2023



Réseau Université de la Pluralité

**anact**  
agence nationale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCTION  | 4  |
| 1. LA DÉMARCHE  | 4  |
| 1.1. Les ateliers créatifs (mai-juillet 2023)   | 4  |
| 1.2. L'atelier d'atterrissage (octobre 2023)  | 7  |
| 2. LES SIX ENTREPRISES FICTIONNELLES  | 8  |
| L'ER  | 9  |
| De la Terre à la Terre  | 17 |
| Partynder   | 25 |
| Optimal   | 33 |
| Transalim   | 41 |
|                      | 46 |
| 3. SYNTHÈSE DES IDÉES CONTENUES DANS LES RÉCITS   | 54 |
| 3.1. Le monde de 2050 : principaux facteurs de changement   | 54 |
| 3.2. L'entreprise et le travail en 2050 : trois grandes transformations, entre contrainte et aspiration | 56 |
| 3.3. Conflit et négociation dans les entreprises de 2050  | 63 |
| 4. L'ATELIER D'ATTERRISSAGE : QUELQUES PISTES POUR L'ANACT-ARACT  | 65 |
| 4.1. Une posture anticipatrice  | 65 |
| 4.2. Accompagner les nouvelles évolutions de manière à la fois empathique et critique                   | 65 |
| 4.3. De nouvelles compétences   | 66 |
| 4.4. S'inscrire, soi aussi, dans les territoires  | 66 |
| ANNEXE 1 : LES FACTEURS DE CHANGEMENT   | 67 |
| ANNEXE 2 : BIOGRAPHIE DES ARTISTES  | 79 |

# INTRODUCTION

Porté par le Réseau Université de la Pluralité (U+) et Ingrid Kandelman (L'Onde Zéro), le projet "Le Travail qui Vient" fait partie des onze projets retenus suite à l'appel à manifestations d'intérêt "Prospective pour accompagner la transition des modèles de travail" de l'Anact.

En mai-juin 2023, six groupes de travail, composés d'agents de quatre Aract (Auvergne-Rhône Alpes, Hauts de France, Île de France, Nouvelle Aquitaine) ainsi que de partenaires locaux du réseau, ont imaginé six d'entreprises de 2050 et le travail qui va avec, avec l'aide d'animateurs·rices (Déborah Castelin, Ingrid Kandelman, Chloé Luchs, Daniel Kaplan) et de trois auteur·ices de BD : Aurélie Champagne, Marianne Tricot et Jérôme Bouquet.

Ensuite, lors des "journées réseau" de l'Anact-Aract, le 12 octobre 2023, plus de 100 agents ont travaillé à partir de ces entreprises pour imaginer ce que l'Anact-Aract de 2050 pourrait apporter à ses parties prenantes. Ils et elles en ont déduit quelques messages à transmettre à leurs pairs de 2023.

Ce livret réunit l'ensemble des productions du projet Le Travail Qui Vient. Vous y trouverez :

1. Le résultat des six ateliers créatifs organisés avec les Aract partenaires. Celui-ci prend la forme d'une courte BD réalisée par l'artiste associé·e à chaque groupe, et d'une description succincte des éléments constitutifs de chaque entreprise.
2. Une synthèse des idées contenues dans les histoires produites : que nous apprennent-elles du monde du travail de demain ? Que disent-elles des possibilités ou des tensions actuelles et à venir ? Quels défis soulèvent-elles en ce qui concerne le travail et ses conditions ?
3. Une synthèse des productions de l'atelier "d'atterrissage" d'octobre 2023.
4. En annexe, les éléments de méthode et de contenu sur lesquels s'est appuyé le travail collectif.

## Comment lire ce document (et les histoires imaginées)

Ce rapport n'est pas un rapport de prospective classique. Il est le résultat d'un exercice de « prospective créative », au cours duquel les participant·es ont été invité·es à lâcher la bride de leur imagination pour explorer des futurs significativement différents du présent, sans se préoccuper de leur probabilité.

Les six histoires d'entreprises de 2050 résultant de ce travail collectif reflètent les choix créatifs des groupes de professionnels réunis pour l'occasion (représentant·es du réseau Anact-Aract, professionnels, partenaires sociaux, etc.) Trois artistes les ont traduites en bandes dessinées, donnant vie aux fictions créées, mais au prix d'un parti pris narratif qui met en avant certains aspects de l'entreprise fictionnelle plutôt que d'autres. Aux lecteurs et lectrices de compléter ou prolonger ces récits à l'aide de leur propre imagination !

La synthèse qui conclut ce rapport, ne résulte donc pas d'une exploration systématique des futurs du travail, mais plutôt d'une analyse des idées, intuitions et questionnements contenus dans les histoires, ainsi que de leur mise en discussion, notamment lors du dernier atelier.

Conformément aux principes de la prospective créative, ce travail vise avant tout à imaginer des futurs différents, à remettre en question les hypothèses établies et à ouvrir de nouvelles possibilités et territoires à explorer. Il s'inscrit donc en complémentarité vis-à-vis des démarches de prospective stratégique, qu'il enrichit d'une approche délibérément centrée sur les ruptures et le long terme.

# 1. LA DÉMARCHE

## Pourquoi la fiction ?

Le recours à la fiction dans un exercice de prospective a pour objectif d'aider les participant·es à oser imaginer des situations futures en rupture (plus ou moins radicale) avec le présent, à se libérer autant que possible de leurs habitudes et réflexes professionnels pour explorer des possibilités inattendues.

La fiction permet aussi de suspendre pendant un temps le jugement sur les situations imaginées. Elle assume son caractère ambigu, parfois étrange, ainsi que les contradictions qu'elle révèle dans les entreprises qui en résultent. Elle laisse aux lecteurs et lectrices le soin de juger de ce qu'elle contient de positif ou négatif.

Bien accompagnée, la fiction est également inclusive. Personne n'en détient la vérité, elle ne hiérarchise pas les niveaux d'expertise.

## 1.1. Les ateliers créatifs (mai-juillet 2023)

La démarche auprès des trois groupes régionaux<sup>1</sup> s'est organisée en trois étapes:

### Atelier 1

Faire connaissance, se décaler.

### Atelier 2

Inventer et faire vivre une entreprise de 2050, et le travail qui va avec.

### Atelier 3

Revenir sur la création, en tirer des idées pour aujourd'hui.

### L'atelier 1

*Objectifs : faire connaissance, se décaler, converger sur l'idée que demain sera significativement différent d'aujourd'hui.*

*Durée : 2h30-3h*

*12-15 participant·es*

*Présentiel ou à distance*

Les participant·es se présentent à partir d'une référence artistique et fictionnelle qu'il leur avait été demandé d'apporter, et qui leur semble dire quelque chose d'important sur les futurs du travail.

Puis ils et elles travaillent par petits groupes sur les "facteurs de changement" (voir annexe 1). Ils et elles choisissent ceux qui leur paraissent les plus significatifs, en repèrent des signes dans le présent puis, dans un premier exercice de spéculation, imaginent un futur où tel ou tel facteur a été poussé à l'extrême.



Le groupe Auvergne-Rhône-Alpes, animé par Ingrid Kandelman

1. Les groupes Hauts-de-France et Île-de-France se sont réunis ensemble.

## L'atelier 2

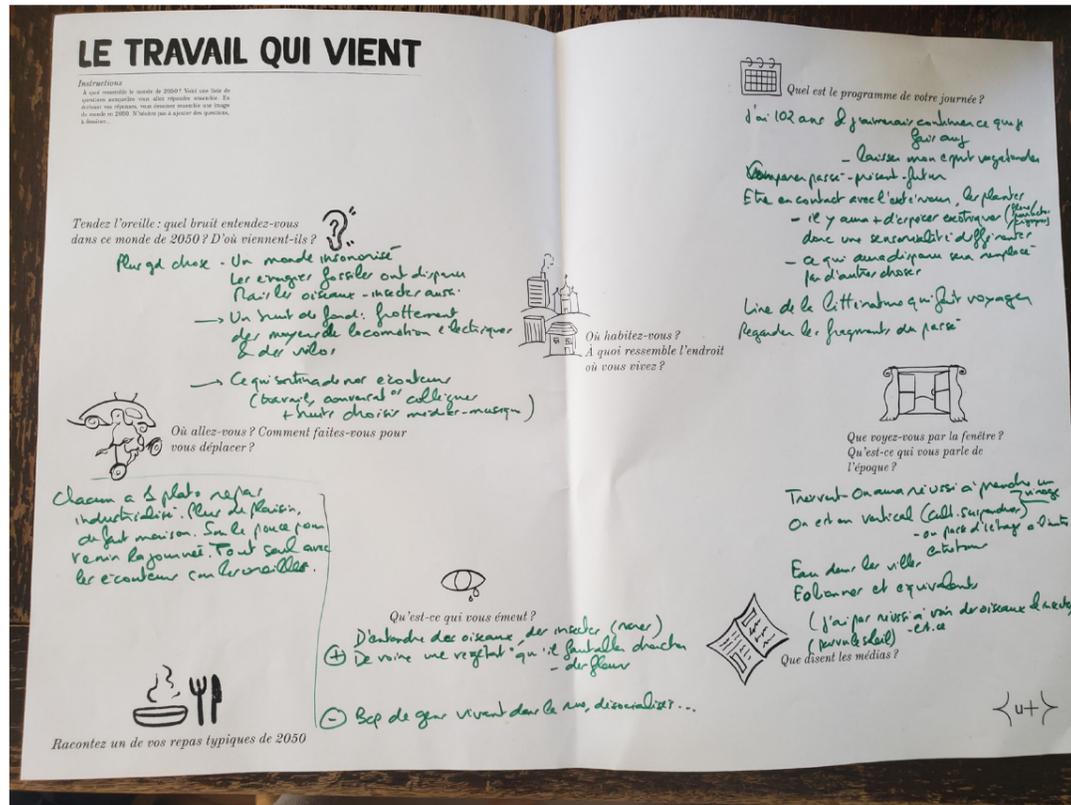
Objectifs : imaginer des entreprises fictives de 2050 et des situations de travail en son sein (ou au sein de son écosystème).

Durée : une journée

12-15 participant·es

En présence

- Les groupes régionaux sont divisés en sous-groupes de 5 à 8 personnes, accompagnés par un·e animateur·trice et l'un·e des artistes.
- Ensemble, les participant·es décrivent de manière subjective le monde de 2050 dans lequel ils et elles vivent, transformé par les facteurs de changement décrits lors de l'atelier précédent.



- À l'aide d'un ensemble de contraintes aléatoires (métiers, organisation...), ils et elles imaginent une entreprise de 2050. Chaque participant·e imagine ensuite un personnage au sein de l'entreprise, qu'il ou elle incarnera pendant le reste de la journée. Par étapes, au travers de situations mettant en scène les personnages, la description de l'entreprise évolue depuis ses activités et son modèle économique, vers des situations de travail quotidiennes (interactions entre collègues, par exemple) ou exceptionnelles (crises). C'est à partir de ce travail que les artistes, présent·es tout au long de l'atelier, créeront par la suite leurs planches de BD.



### L'atelier 3

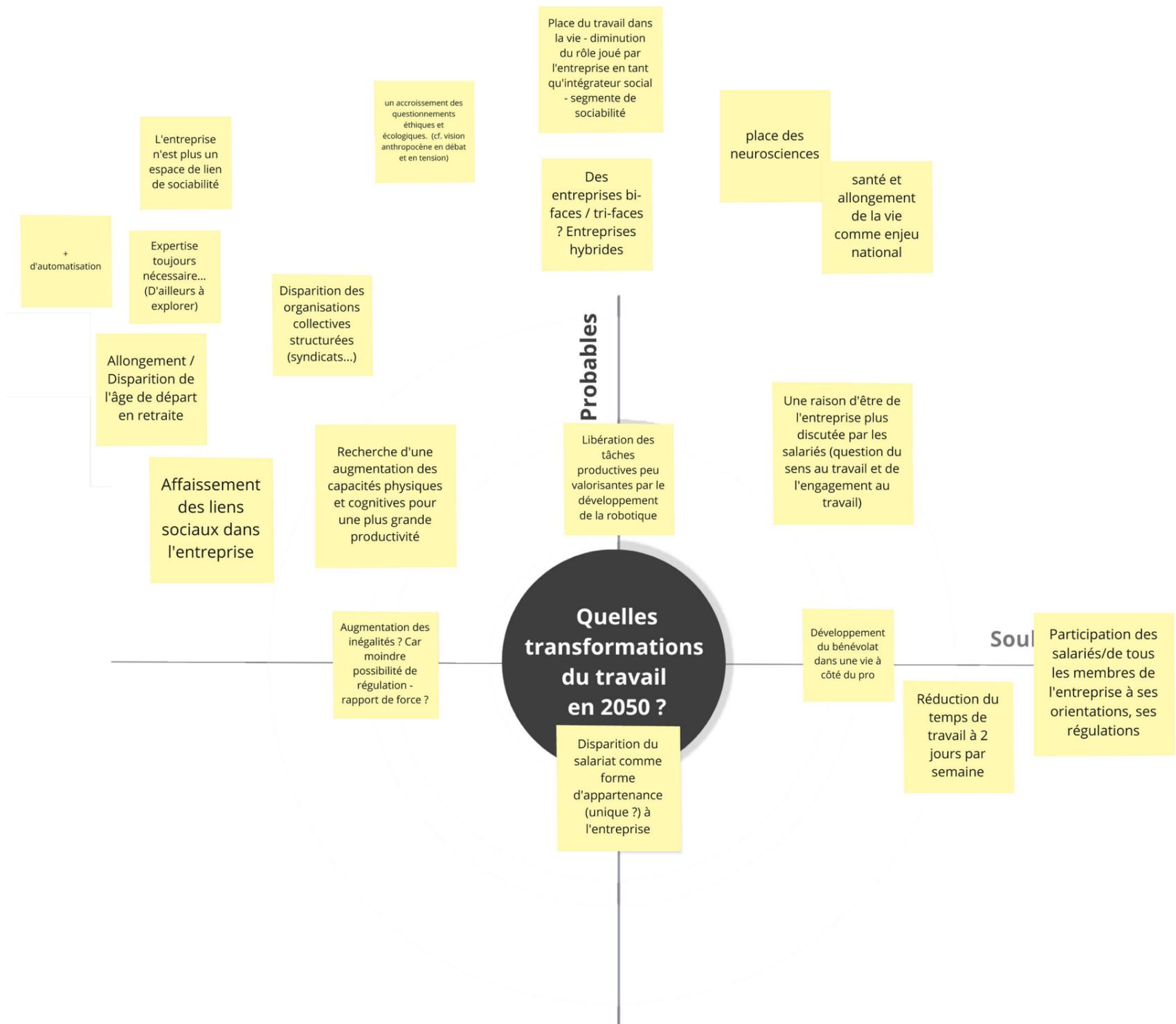
Objectifs : Réfléchir à la production fictionnelle et en ramener des enseignements pour le présent.

Durée : 2h30-3H

12-15 participant·es

En présence ou à distance

- Les groupes reviennent d'abord sur leurs propres créations : que disent-elles et ne disent-elles pas ? Où aurions-nous dû aller plus loin ? Quelles sont les principales différences entre ce futur et le présent ?
- Les participant·es situent ces différences sur un cadran "souhaitable / probable".



- Ils et elles en déduisent un court message que les protagonistes de l'entreprise de 2050 pourraient envoyer à celles de 2023 (tous les groupes n'ont pas fait cela)..
- L'atelier se conclut par un "rapport d'étonnement" personnel des participant·es, principalement centré sur ce que la démarche leur apporte.



## 2. LES SIX ENTREPRISES FICTIONNELLES

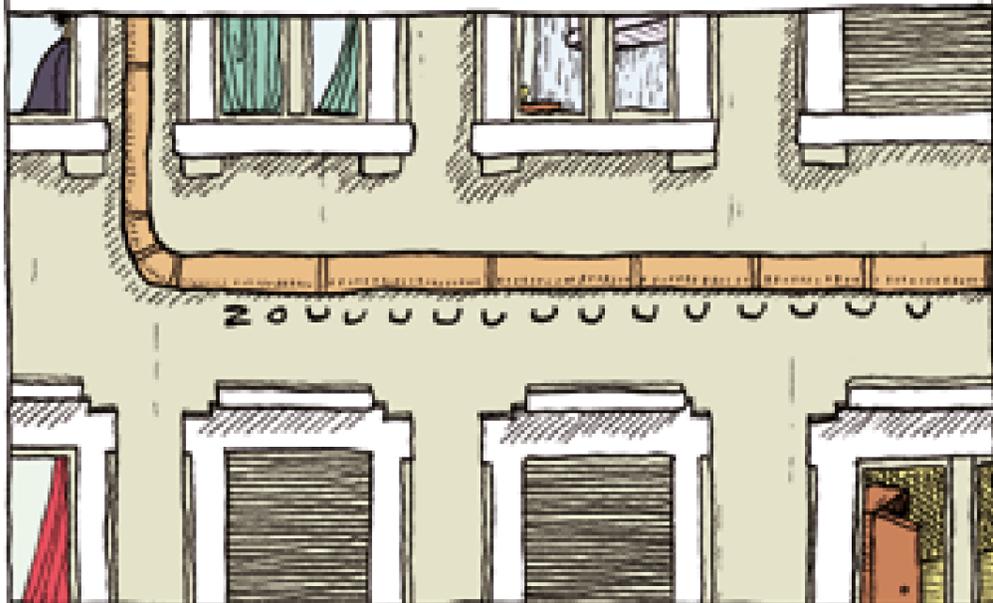
Les six entreprises fictionnelles sont les suivantes :

- L'ER : service de "régénération territoriale" à partir de la collecte de déchets.
- De la Terre à la Terre : nourrir la population d'un territoire, depuis l'agriculture jusqu'à la restauration.
- Partynder : une plateforme numérique dédiée à la Fête.
- Optimal : conception et vente d'implants et de prothèses à vocation « d'optimisation ».
- Transalim : coordonner les activités nécessaires à l'alimentation dans une "Tour" de 10 000 habitant·es.
-  : bureau d'étude qui conçoit des habitats mobiles à partir de déchets.

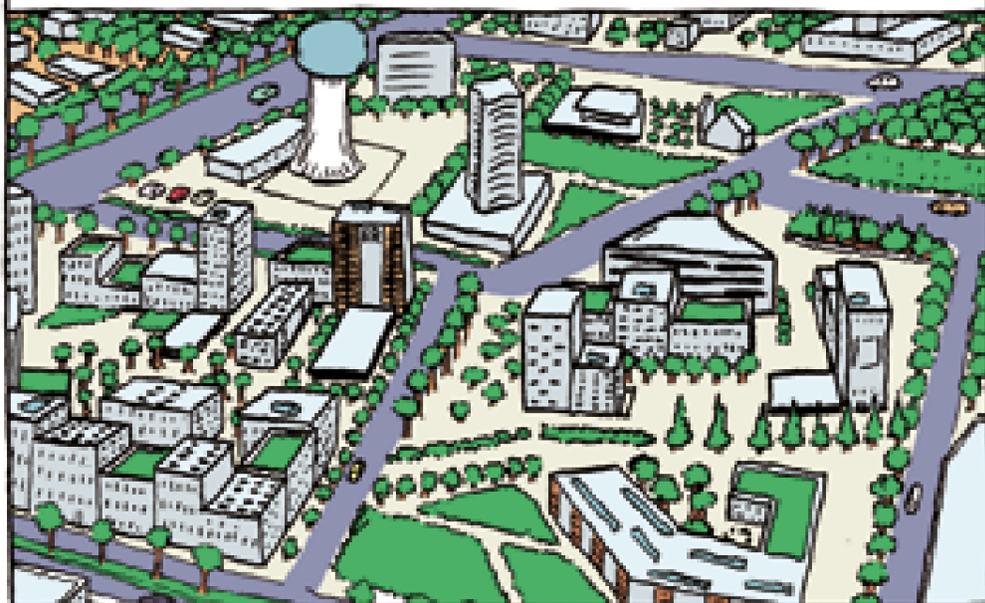
Chaque entreprise est décrite de la même manière : d'abord une courte BD créée par l'artiste associé·e au groupe ; des textes qui précisent les caractéristiques de l'entreprise fictionnelle et du travail en son sein, et se terminent par la description d'une crise vécue par l'entreprise et de la manière dont elle n'a surmontée (ou pas).



À travers la France et depuis de nombreuses années, les citoyens ont vu fleurir de nouvelles méthodes de traitement des déchets.



Leader sur le marché du prélèvement à la source et du retraitement, l'E.R., pour "Entreprise régénérative", a son siège dans la ville nouvelle de Greencity.



Nous retrouvons Jacques à la direction.



L'E.R. est une entreprise familiale. Ma sœur Line et moi la codirigeons.



«Ce sont nos grands-parents qui l'ont fondée. Leur idée novatrice était que la collecte et le traitement du déchet se fasse d'un seul tenant.»



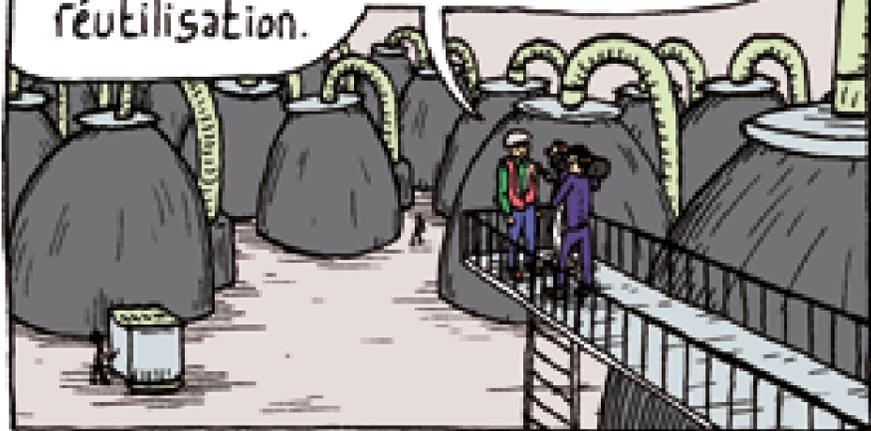
C'était des soixante-huitards, ils voulaient changer le monde !



Mais grâce à leur impulsion, le système du retraitement a été révolutionné !

Dans une usine de retraitement, nous interrogeons Victoriano à propos du processus.

En fait, l'ER. a conçu un système qui gère les déchets de A à Z, de leur production à leur réutilisation.



« Tout commence avec les collecteurs installés chez les particuliers. »



« Le déchet est scanné pour l'identifier et le diriger vers la bonne usine. »



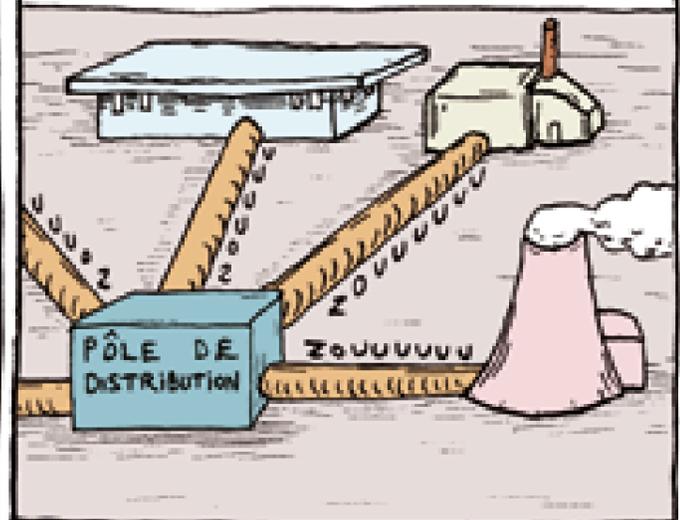
« Les déchets suivent alors le tuyau jusqu'à un pôle de distribution au centre du territoire »



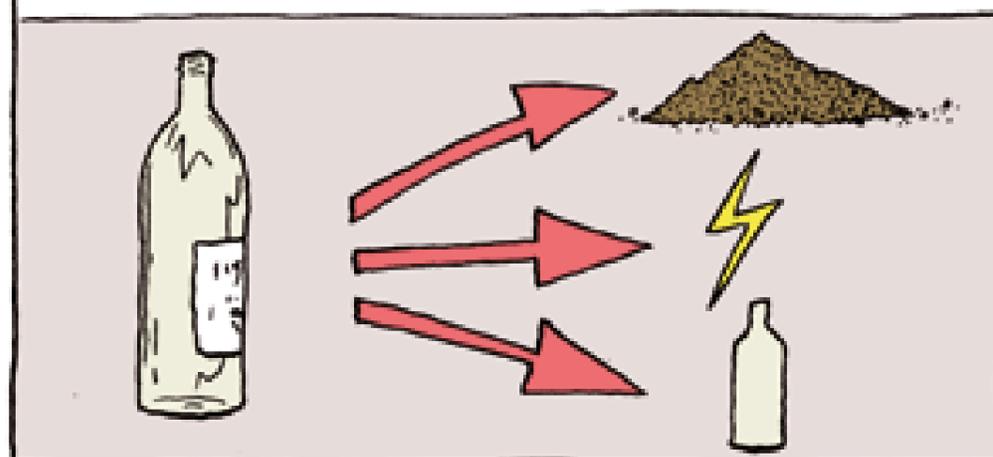
À noter que le tuyau des WC va directement à l'usine de recyclage en engrais agricoles.



« Ensuite les déchets sont envoyés par pipelines vers les usines de traitement selon leur catégorie. »



« À la base, les objets industriels sont conçus pour avoir plusieurs vies. Certains sont nettoyés ou réparés pour être réemployés, d'autres transformés en matières premières ou en énergie. »



« Puis tout ça est réinjecté localement. »





Dans une heure on a rendez-vous avec la directrice des richesses. On peut se poser un peu.

C'est rare de se retrouver tous ici.

Oui, c'est vrai...



Tiens, ça discute là-bas.

Mmh!

Faut dire que depuis que c'est de la chicorée, plus personne vient!

HA HA HA

C'est surtout à cause de nos organisations déstructurées qu'on est moins nombreux.



Le problème, comme je l'expliquais à Line tout à l'heure, c'est que la gestion des gens qui travaillent pour l'E.R. n'a pas évolué de la même façon que l'organisation de la production.



Ben, en même temps, dans la grappe, on en a de la mairie, du conseil départemental, d'anciens prestataires de l'E.R., de l'agence de l'eau, et je sais plus quoi d'autre...

Moi, au secrétariat, je galère à savoir quoi est à qui.



Oui, c'est aussi pour ça qu'à la direction on veut créer un indice de coopération, pour savoir qui produit quoi comme valeur, et mieux la répartir après.



Et ça marche?

On bute sur la volonté de chacun. Les différents acteurs ont peur d'y perdre des plumes. Mais on y arrivera!

Mais la valeur, c'est la taxe sur les déchets reversée à l'E.R., non ?



À l'origine, oui !

Maintenant, c'est plus complexe. Avant, plus les gens jetaient, plus on gagnait. Aujourd'hui, les pouvoirs publics veulent moins de déchets, mais toujours plus de recyclés...

J'en reviens à mon histoire de personnel. Nous, les travailleurs, on travaille avec un collectif d'acteurs. Ça pose un certain nombre de problèmes, mais on ne sait pas où les résoudre.



C'est-à-dire qu'il n'y a pas de liens entre travailleurs comme il y a des liens entre les entreprises de la grappe.

Et du coup les tensions s'accumulent... En fait, Line, il faudrait peut-être créer une sorte de grappe sociale, quelque chose qui nous fédère...



Qu'est-ce que tu en penses ?

C'est très intéressant. Tu devrais en parler à Jacques, mon frère, il saurait mieux te répondre !



Bon, je file, j'ai rendez-vous pour une interview.

Hé hé ! C'est difficile la vie de médiateur interne, hein ?



Tu vois Robert, ça c'est du travail de journalisme !

Mmh...

C'est dans ces moments que je me dis que le bon vieux rapport de force avait du bon.



## Le monde de l'ER

Un événement ou un conflit majeur en lien avec le changement climatique a conduit à un "monde d'après". Il n'est pas fondamentalement différent mais le monde a changé.

Une partie de la planète est devenue inhabitable. Il fait très chaud.

Les citoyens se sont regroupés dans certaines zones, plutôt semi-rurales.

Ils vivent dans des habitats individuels qui reposent néanmoins sur des espaces partagés. La faune s'est développée dans ces espaces et on côtoie régulièrement de gros mammifères, vaches ou autres nouveaux voisins.

Les routes sont calmes, les voitures ne marchent plus, les transports sont doux et collectifs, on est constamment bercé par le bruit des oiseaux.

La compétition pour les ressources rares est toujours plus

vive et dégénère parfois en conflit. La plupart des activités se sont relocalisées à l'échelle de territoires infranationaux. Au sein de ces territoires, on valorise la solidarité, le soin, la coopération, la frugalité et l'ingéniosité pour faire mieux avec moins. La croissance économique n'est plus un référentiel pertinent.

La technologie numérique a continué de progresser. Les intelligences artificielles sont des outils essentiels dans la gestion des organisations et des territoires. Démondialisation oblige, elles sont désormais elles-mêmes locales et frugales. On n'utilise donc plus tellement la technologie à des fins individuelles: c'est la fin des écrans et des TV!

## Fiche signalétique de l'ER

**ACTIVITÉ:** service de "régénération territoriale" à partir de la collecte de déchets.

**FORME JURIDIQUE:** entreprise familiale. En 2040, elle s'est reliée en "grappe" avec de nombreuses autres organisations du territoire.

**DATE DE CRÉATION:** 1968. Aujourd'hui, la quatrième génération est à la tête de l'entreprise.

**LOCALISATION:** sur un territoire défini mais inconnu, sans doute à l'échelle d'une communauté de communes ou d'une agglomération.

## Caractéristiques de l'entreprise

### Raison d'être et activité

A l'origine spécialisée dans la collecte et le traitement des déchets, l'ER a évolué vers une prestation intégrée de "régénération territoriale". Un "Merdoc" collecte les déchets à la source vers des conteneurs qui les trient et leur donnent, à plus de 80%, une seconde vie: réparation, réutilisation, recyclage ou transformation en énergie. L'objectif est, en particulier, de rendre le territoire autonome en énergie et très peu consommateur de ressources non-renouvelables.

Plutôt associée à l'innovation sociale dans les années 2020, l'activité d'ER est devenue un métier d'innovation en pointe dans les années 2050.

Le système est clonable sur d'autres territoires.

### Modèle économique

L'ER vivait à l'origine d'une taxe sur les déchets et de subventions publiques. Le modèle s'est complexifié à mesure que l'offre s'étendait: l'ER est par exemple rémunérée en fonction de la réduction des déchets collectés, du taux de couverture des besoins du territoire en matériaux et énergie. Une tension se fait sentir entre le modèle historique, qui dépend du volume de déchets, et le nouveau, qui dépend en partie de la diminution de ce volume.

### Zoom : une question de valeur

La dimension systémique de l'activité, ainsi que son organisation en grappe, oblige l'entreprise à s'interroger sans cesse sur la mesure de la valeur qu'elle crée ainsi que sur la répartition de cette valeur. L'ER réfléchit par exemple à définir un "indice de coopération" au sein de la grappe.

### Statut et gouvernance

Au démarrage, l'ER était une entreprise familiale à la gouvernance assez traditionnelle, qui intégrait l'essentiel des maillons de la chaîne de valeur.

Assez vite, la question de l'intégration des parties prenantes s'est posée.

Plus récemment (2040), l'ER s'est installée au cœur d'une "grappe" d'entreprises du territoire, qui collaborent ensemble à la même mission régénératrice. Le fonctionnement de la grappe est collégial. L'idée historique de "famille" s'étend désormais à toutes les organisations qui participent à la grappe. La gouvernance de la grappe associe également des habitants élus.

# Caractéristiques du travail dans l'entreprise

## Conditions d'emploi et de travail

**Effectifs:** la structure juridique L'ER compte quelques dizaines de collaborateurs, en revanche, on ne sait pas bien compter le nombre d'équivalent temps-plein mobilisés sur ses missions au sein de la grappe.

**Statuts:** les collaborateurs ne sont plus rattachés à une entreprise spécifique mais à la grappe, dont les contours sont flous. Au-delà du salariat, l'ER a lancé une réflexion sur un "contrat de collaboration au bien commun", qui, lui aussi, développe la métaphore du lien familial.

**Durée:** 30 heures payées 35 pour certains, horaires et salaires variables selon les missions pour d'autres.

**Localisation:** organisation hybride, de moins en moins de gens travaillent en un lieu fixe.

## Place du collectif

**Au quotidien:** l'écosystème de la "grappe" est censé favoriser le dialogue, mais le flou de l'organisation produit l'effet inverse du point de vue des personnes qui y travaillent.

**Dans le dialogue social:** pour gérer l'allongement de la vie professionnelle, les syndicats négocient la bio-mécanisation des corps.

Un poste de médiateur, récemment créé, travaille avec de nouvelles formes de syndicats pour faire vivre un dialogue social à l'échelle des territoires et grappes. Les outils utilisés par ces médiateurs forment un continuum entre l'échelle individuelle (entretien, médiation de conflit, formation) et collective (espaces de discussion, concertation, désescalade...).

## Zoom : "Quand c'est flou, il y a un loup"

Beaucoup de personnes qui travaillent dans l'ER ou son écosystème ressentent une tension entre le sens du travail et le sens au travail. La mission est vertueuse ; en revanche, la «grappe» est complexe, elle comprend beaucoup d'acteurs avec des objectifs différents. La décision est censée y être partagée, mais dans la réalité, les décisions sont lentes, les responsabilités floues.

La grappe manque d'espaces de socialisation et de régulation, de moments pour résoudre les problèmes. De nombreuses personnes se sentent perdues et évoquent une souffrance au travail.

Même le médiateur doute de sa posture et s'interroge: le dialogue social traditionnel n'était-il pas plus simple? Ou bien, faudrait-il doubler la grappe entrepreneuriale d'une grappe sociale?

## Organisation et management

**Pilotage, collaboration et management:** l'organisation de la grappe est fractale, flexible et adaptable, mais également complexe et pas toujours lisible. Autour de l'entreprise et de la grappe, les parties prenantes locales se montrent interventionnistes au quotidien.

Les fonctions support sont pilotées par une I.A., qui recueille également les besoins exprimés par le terrain.

**Métiers et compétences:** de nombreuses fonctions sont assurées par des personnes polyvalentes et multi-activités: par exemple, responsable de projet, expert, ambassadeur, soutien/coach.

L'un des métiers-clés est celui de DARF (directeur·rice de l'administratif, des ressources et des finances).

## La crise et sa résolution

Une réglementation impose de représenter la Nature dans les entreprises et/ou grappes, à la fois au sein des instances représentatives du personnel et au niveau du Conseil d'administration ou de surveillance. L'ER doit décider de la façon dont elle va intégrer la Nature dans le fonctionnement de sa grappe territoriale, et les conséquences que cela pourrait engendrer à un moment où ses parties prenantes doutent d'elle.

Les membres des instances de gouvernance débattent de deux approches possibles :

La première reposerait sur la prise en compte quantifiée des intérêts de la Nature, traduits par des normes et des indicateurs obligatoires ou volontaires : empreinte carbone, indice de biodiversité, comptabilité triple capital... Mais qui sera garant de l'exactitude de ces indices ? Quelles seraient les sanctions si les chiffres sont mauvais ou pire, faux ?

La seconde reposerait sur la représentation effective du "Vivant" dans les instances : de quel "Vivant" s'agirait-il (les animaux, les plantes ? À l'échelle individuelle ou des espèces ? Les écosystèmes naturels ?...) et qui le représenterait-il : des

associations militantes, des experts, une I.A., un organisme d'État ? Plusieurs de ces représentants ? Avec quelle force de négociation ?

Les équipes se montrent à la fois intéressées et inquiètes face à l'arrivée de la Nature dans la gouvernance. Viendra-t-elle, encore, demander des comptes supplémentaires aux collaborateurs et collaboratrices qui n'y voient déjà pas clair dans cette grappe ? Rappelant que leurs conditions de travail ne sont pas épanouissantes, les équipes soulignent qu'elles font aussi partie du "Vivant" et qu'il ne faudrait pas les écarter au prétexte d'écouter les non-humains, alors que leurs problèmes à elles ne sont pas réglés. Ou bien l'introduction de la représentation de la nature sera-t-elle, au contraire, le levier pour rétablir une cohérence entre les valeurs de la grappe et les pratiques de travail ?

Deux mois plus tard, le sujet de l'introduction de la nature aux instances semble avoir donné l'impulsion pour clarifier la gouvernance.

Le dialogue de grappe a enfin débuté !

# De la Terre à la Terre

Nourrir la population d'un territoire, depuis l'agriculture jusqu'à la restauration

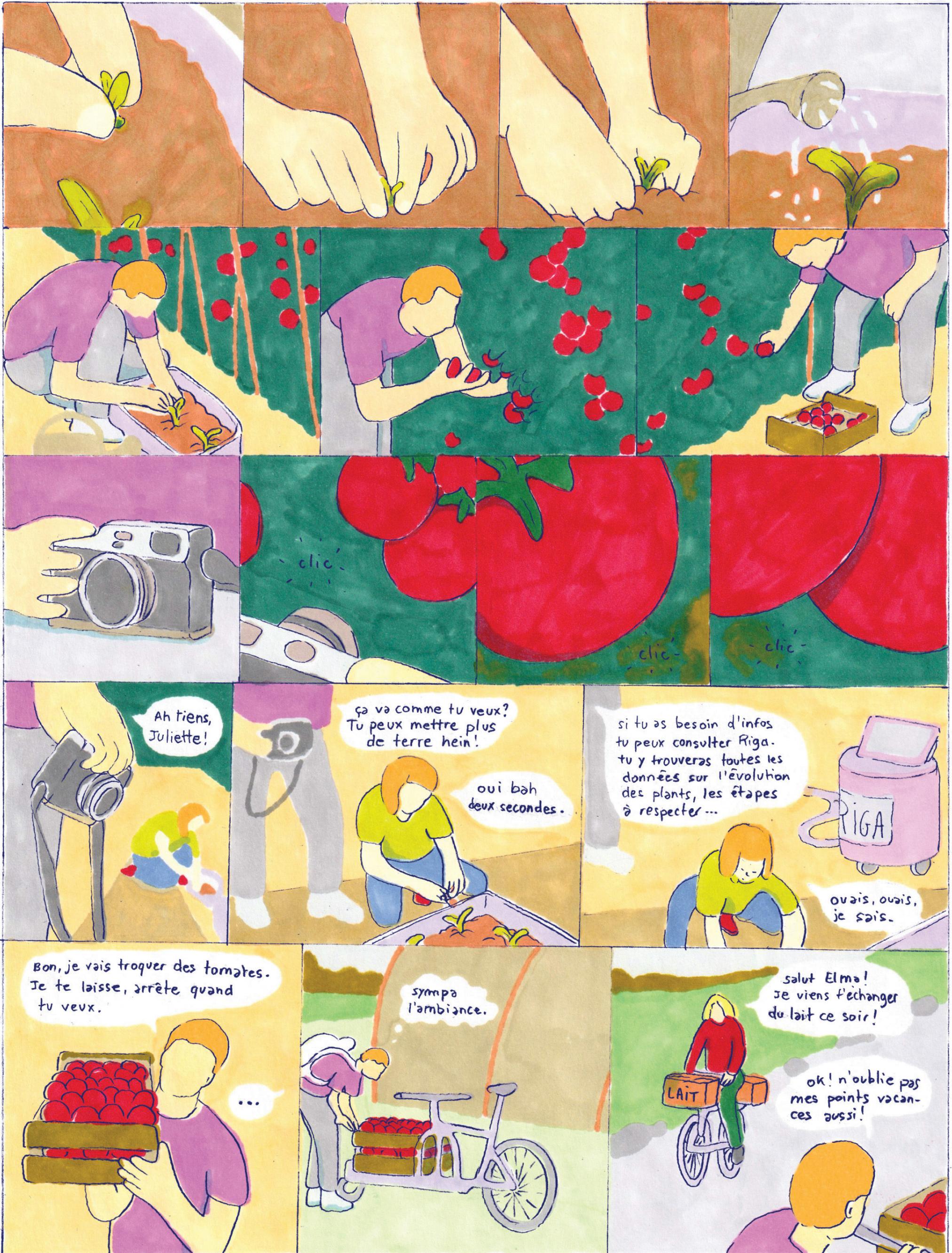
Groupe : Auvergne-Rhône-Alpes

Animatrices : Déborah Castelin, Ingrid Kandelman, Chloé Luchs

Artiste : Marianne Tricot

# De la terre à la terre

Marianne Tricot. 2023





coucou Anna. Voilà les tomates! ça va?

Entre!



Je suis en pleine préparation des conserves pour cet hiver, la population a augmenté, je prends un peu d'avance!

Tiens, voilà ta caisse de vin.



merci.



Tu sais, j'ai croisé Etienne ce matin, tu devrais aller le voir au laboratoire. Je crois qu'on annonce de fortes intempéries, ça sent pas bon.



Etienne en R&D?

Oui.

Au fait, comment ça se passe avec le stagiaire?

Un peu tendu mais ça va.



Peu après.



Pense à venir prendre tes repas, on t'en doit plein!

Oui.



Ah! Elma, tu tombes bien!

On a besoin de ton avis d'élue.

J'espère que le maraîchage s'est bien passé.

On a plusieurs problèmes à régler.

Il y a la question de l'agrandissement des terrains.

Est-ce que tu trouves que c'est une bonne idée?

Moi je sais pas.

Aussi, il faut vraiment réduire la consommation d'eau, regarde, les courbes sont formelles.

Ah! Au fait, un cyclone est annoncé pour les prochains jours.

Il faut mettre le matériel à l'abri.

Euh... OK, je vais y réfléchir.

En effet, le lendemain, l'orage gronde

Écoute Juliette, mets-y un peu du tiens sinon on ne va pas y arriver!

Ça fait deux semaines que tu n'es pas très investie, qu'est-ce qui se passe?

Ce stage m'emmerde.

On n'a pas la même vision des choses.

Je n'aime pas votre rapport à la technologie.

L'écart d'âge est trop grand.

Désolée

Il faut faire quelque chose. Les roulements sont fréquents, ça ne posera pas de problème de changer de poste.

tu veux essayer le laboratoire?

le resto?

J'ai finis mes heures de maraîchage, je vais dessiner.

RÉFLÉCHIS à ce que je viens de te dire. OK?

PFF, manquait plus que ça.

c'est pas de bal.

~~~~~

J'espère que la prochaine sera plus enthousiaste.

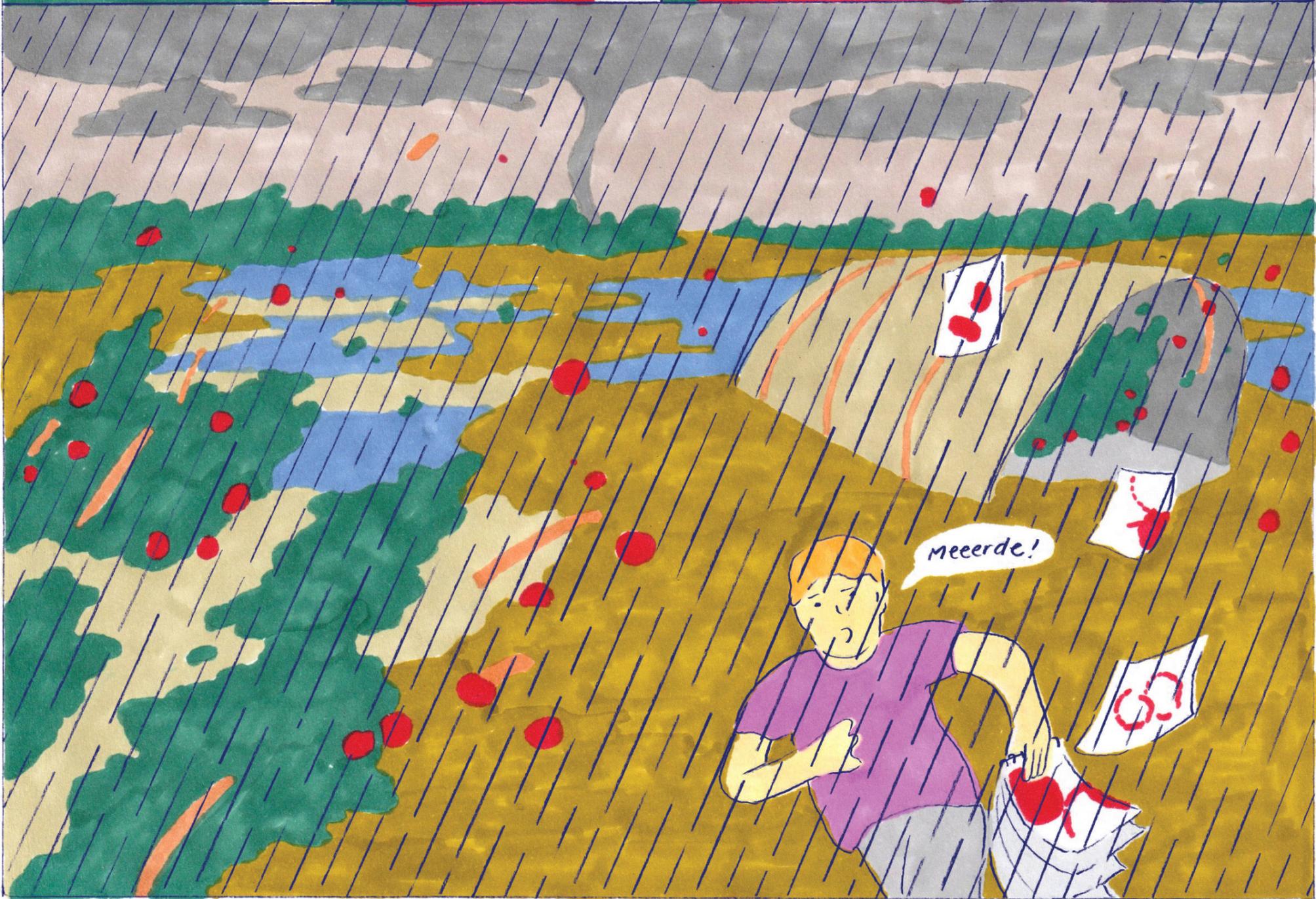
Merde.

Merde.

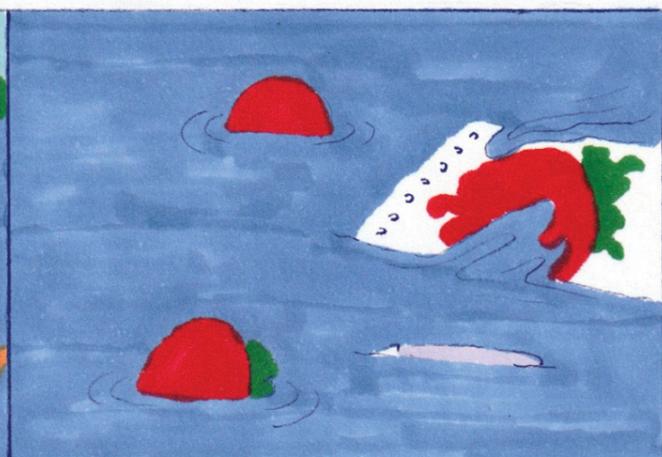
Merde.

oh là là.

meerde!



Trois heures après ...



... chez Anna.



Bon, les ami-es, c'est la crise, Riga est noyé, on a plus aucune donnée sur les cultures.

Va falloir trouver du renfort dans les régions d'à côté.

Plus de tomates pour cette année.

On commence à s'y habituer, deux inondations en deux mois.

On est trop dépendants de la technologie ...

Anna, qu'est-ce qu'il y a ?

Rien maman.

L'objectif reste de nourrir la population.

On va trouver des solutions.

Je viens d'avoir Etienne, il récupère tout ce qu'il a au labo, c'est un premier pas.

Et il est déjà en lien avec les autres entredons du territoire.

Qui peut remettre les serres en état ?

Je m'en charge.

Et Elma, quelqu'un a de ses nouvelles ?

Coucou Elma! comment ça va ?

On ne veut pas te déranger mais on a des bonnes nouvelles.

On va pouvoir nourrir tout le monde grâce à l'aide des territoires d'à côté.

Certains services de recherche voisins planchent déjà sur la prévention à l'inondation!

Riga est foutu mais on va récupérer les données passées.

On a aussi décidé qu'on faciliterait les roulements des missions à l'avenir pour être mieux préparés aux imprévus.

qu'est-ce que tu penses de tout ça ?

oh, ça me semble super !



## Le monde de «De la Terre à la Terre»

Dans ce monde, on entend les oiseaux, les bruits associés à la nature, les rires des enfants. En parallèle, on peut entendre la rumeur de manifestations et de soulèvements populaires.

Il y a une hyper-fragmentation des médias. L'information dispensée est adaptée en fonction de chaque personne qui écoute/regarde. Des réseaux de résistance luttent contre la pollution médiatique, sociale et environnementale. Celles et ceux qui les composent ont choisi de renoncer à la numérisation et au contrôle.

Les nombreuses catastrophes écologiques dans le monde ont provoqué de grandes vagues de migration. Des algorithmes sont chargés de dispatcher les populations migrantes vers les pays ouverts à l'accueil et en fonction de plusieurs critères tels que l'âge et les compétences des personnes.

De la Terre à la Terre agit sur un territoire qui valorise le principe de communauté et la protection de l'environnement.

On s'y déplace à pied ou à vélo. Les déplacements sont limités à de courtes distances. Il existe différentes unités de valeur et certains biens et services s'échangent sous la forme de troc ou de système de crédits. On mange principalement végétarien. Le petit-déjeuner classique se compose de fruits de saison, de céréales et d'insectes grillés.

Certains métiers ont été relocalisés. Les métiers du soin sont revalorisés. Il est courant d'exercer plusieurs métiers en même temps, d'en changer souvent. Le travail s'adapte aux séquences de la vie et pas le contraire: l'intensité varie donc en fonction des capacités de la personne.

## Fiche signalétique de la Terre à la Terre également connue sous le nom «De la fourche à la fourchette»

**ACTIVITÉ:** nourrir la population d'un territoire, depuis l'agriculture jusqu'à la restauration.

**FORME JURIDIQUE:** Coopérative de coopératives.

**DATE DE CRÉATION:** 2045.

**LOCALISATION:** Vannes, Bretagne, France.

## Caractéristiques de l'entreprise

### Raison d'être et activité

De la Terre à la Terre est un réseau de coopératives territoriales qui ont chacune pour objectif de nourrir la population sur un territoire, soit 10 000 personnes. La structure n'est qu'un moyen.

Son activité se découpe en trois volets:

- Le maraîchage selon des principes écologiques et locaux, dans le souci du territoire et de ses ressources.
- La transformation des aliments.
- La restauration.

De la Terre à la Terre dispose, également, d'un « laboratoire de l'alimentation et de la nutrition ». Celui-ci recueille des données sur l'agriculture, analysées à l'aide d'une intelligence artificielle. Il joue un rôle de prévention en matière d'alimentation et expérimente régulièrement de nouvelles façons de produire.

### Modèle économique

De la Terre à la Terre vit de la vente des repas aux habitants du territoire, livrés à domicile ou au travail, ou servis dans des espaces de restauration.

La coopérative échange des repas contre des services. À titre d'exemple, elle est alimentée en électricité en échange de repas livrés à des entreprises dans le secteur de l'énergie.

### Zoom : représentation de la nature dans l'organe de gouvernance

Un·e coopérateur·ice représente la Nature. Elle siège dans l'organe de gouvernance depuis la création de la coopérative. Elle coordonne la consultation des experts environnementaux, des services de recherche, des services territoriaux dédiés à l'agriculture, à la restauration et à la santé, ainsi que des citoyens et habitants du territoire. Elle dispose d'un droit de véto dans l'organisation afin de faire entendre la voix de la nature.

### Statut et gouvernance

De la Terre à la Terre est une coopérative de coopératives enracinées sur différents territoires. Elle ne se définit pas comme une entreprise mais comme une « entredon ».

La gouvernance est démocratique et participative, une personne = une voix.

La direction est tournante et a pour fonction principale la coordination et l'animation de la gouvernance coopérative. Ce poste tourne tous les trois ans.

# Caractéristiques du travail dans l'entreprise

## Conditions d'emploi et de travail

**Effectifs:** 1000 personnes dans l'entreprise (salariés et bénévoles), 100 équivalent-temps plein.

**Statuts:** les coopérateurs·ices sont salarié·es et des bénévoles.

**Durée:** la majorité des coopérateur·ices travaillent à temps partiel. Ils et elles exercent d'autres activités rémunérées et/ou des activités dédiées à la subsistance, au troc de service ou aux loisirs. Les horaires sont souples et l'organisation se fait par équipe.

**Localisation:** Vannes, Bretagne. Pas de siège social mais différents lieux de production et de services: les terrains de maraîchage, le laboratoire de transformation, les restaurants éphémères (cuisines mobiles). Les réunions sont organisées dans ces lieux.

**Autres spécificités:** la rotation des postes permet d'alterner des postes plus ou moins pénibles. Le salaire est fixé de manière démocratique. Il y a différentes formes de rémunération: en argent, en temps, en produits et services échangés avec d'autres entreprises... Des machines "intelligentes" contribuent au fonctionnement de la coopérative. Un drone surveille en permanence les cultures. Celui-ci gère les apports en eau, les substrats, les interventions urgentes à opérer, les compétences et le nombre de personnes à déployer...

## Zoom : mobilité professionnelle et rotation des postes

La mobilité interne et externe occupe une place cruciale au sein de De la Terre à la Terre.

D'une part, des périodes d'immersion dans différents services de la coopérative sont obligatoires. Celles-ci permettent de comprendre les contraintes des différents postes. Ces immersions rendent plus aisée la rotation des rôles dans l'entreprise.

D'autre part, en période de baisse d'activité, les salarié·es peuvent aller travailler dans d'autres structures car des passerelles ont été mises en place.

## Place du collectif

**Au quotidien:** la forme coopérative de l'entreprise favorise la décision collective. La rotation des postes facilite l'échange entre coopérateur·ices et la transmission de savoir-faire. L'organisation quotidienne se décide au sein d'équipes autonomes.

Cependant, les horaires flexibles, le travail à temps partiel, la récurrence de la multi-activités n'ont pas fait l'objet de réflexion concernant la construction du collectif et de dynamiques d'équipe.

**Dans le dialogue social:** le dispositif de dialogue prend forme au sein de la gouvernance partagée et tournante et du modèle une personne = une voix.

## Organisation et management

### Pilotage, collaboration et management:

l'organisation fonctionne en petites équipes projets. Les coordinateur·rices et les machines répartissent le travail, mais les équipes s'organisent comme elles veulent.

### Métiers et compétences:

au-delà des compétences en maraîchage, cuisine, ingénierie, "datascience", on trouve une responsable des activités de sensibilisation à la connaissance du milieu et du vivant.

## La crise et sa résolution

La coopérative subit une succession de crises. Une partie du territoire est inondée. Un orage a provoqué la disparition du robot intelligent qui gérait l'agriculture. Avec lui, la capacité de recueillir les données, nécessaires à la culture des champs, a disparu. À ces deux catastrophes est venue se juxtaposer une crise économique.

Ces crises successives provoquent la mise en discussion de la raison d'être de De la Terre à la Terre. Les coopérateurs décident d'une réorganisation radicale: la mutualisation des compétences avec d'autres structures, afin d'adapter le nombre de coopérateur·ices aux besoins. Lorsque De la Terre à la Terre est en sureffectif, les coopérateur·ices sont redirigé·es vers d'autres structures et vice versa. Une réflexion s'amorce autour de la diversifica-

tion des activités et des compétences. Elle converge sur la nécessité du "learning by doing", de l'acquisition de nouvelles compétences par immersion dans d'autres postes, au sein de la coopérative ou dans d'autres structures.

Pendant ce moment de prise de conscience collective, les coopérateur·ices réalisent également qu'ils et elles sont «technico-dépendant·es». Il devient évident qu'une meilleure intégration du numérique est incontournable pour faire face aux défis à venir. Une question reste ouverte: celle de l'éventuelle inclusion d'un représentant des intelligences artificielles au sein de l'organe de gouvernance...

# Partynder

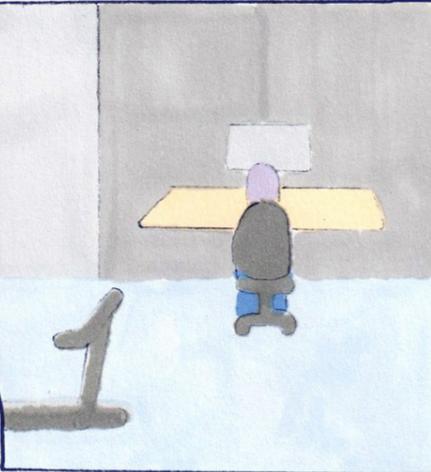
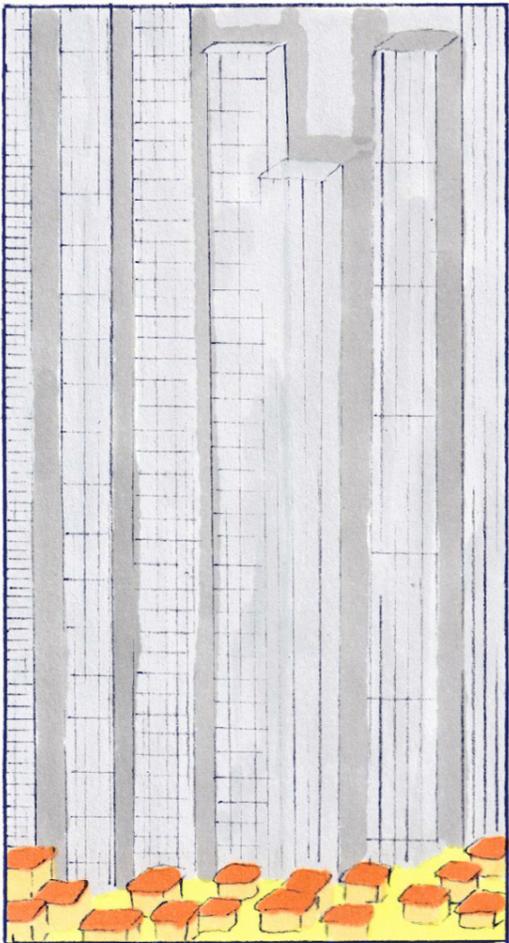
Une plateforme numérique dédiée  
à la Fête

Groupe : Nouvelle Aquitaine

Animateur : Daniel Kaplan

Artiste : Marianne Tricot

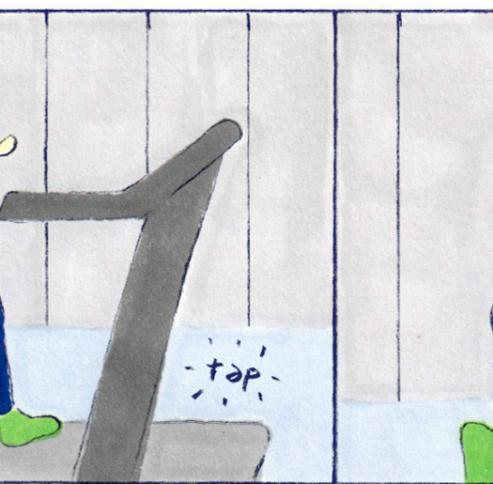
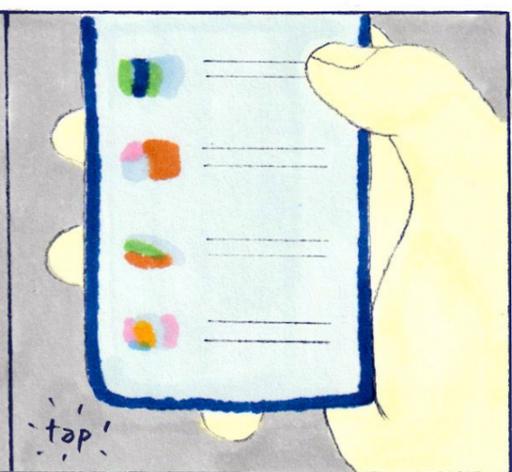
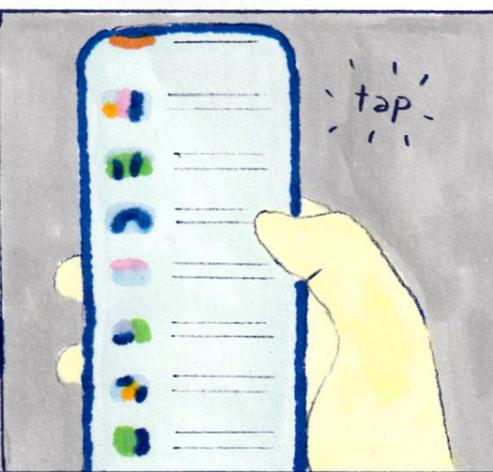
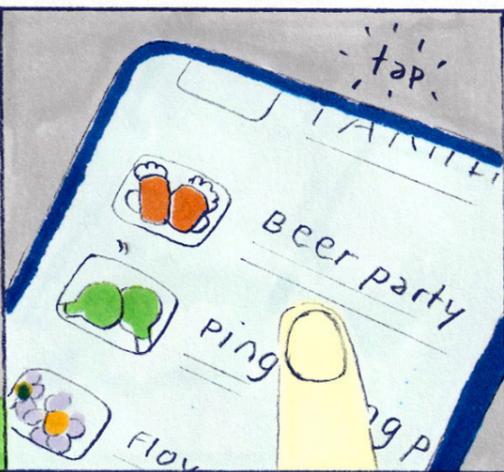
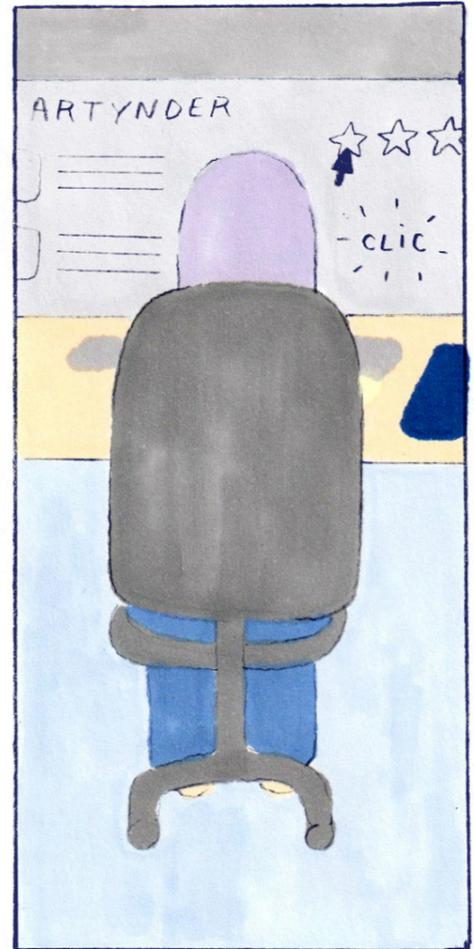
# Partynder I



AVIS SUR LA FÊTE  
paintball party

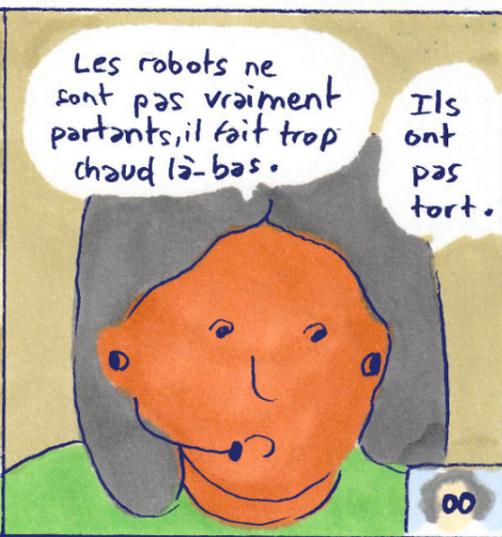
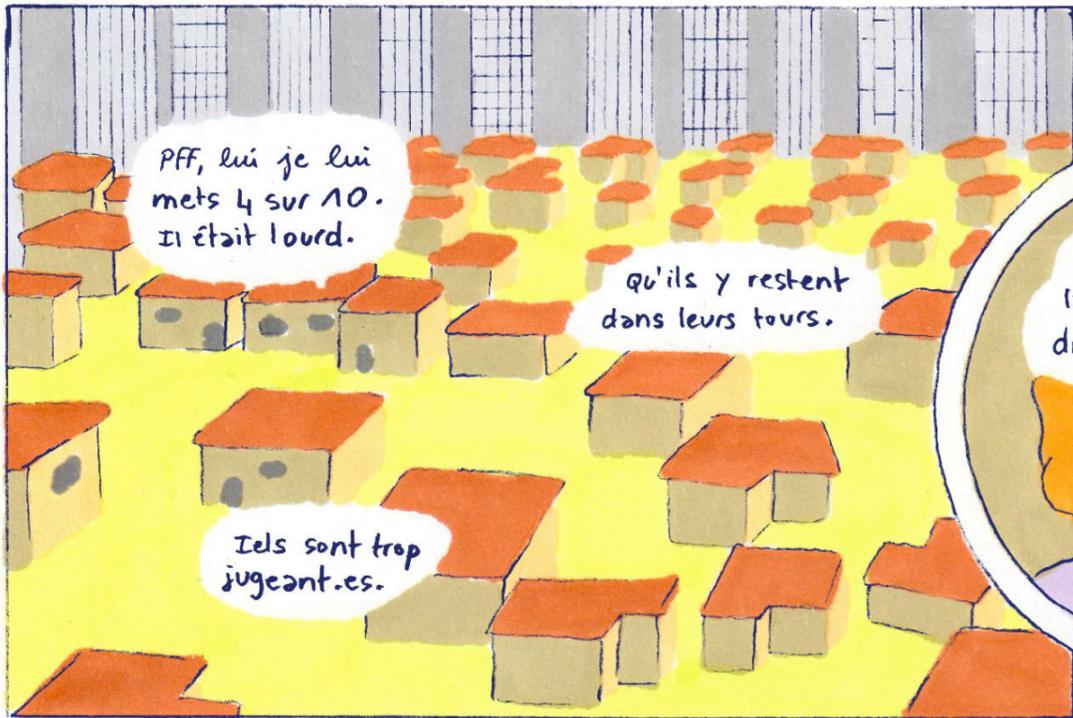
● qualité matériel  
● organisation  
● équipes

Laissez un commentaire





# Partynder II





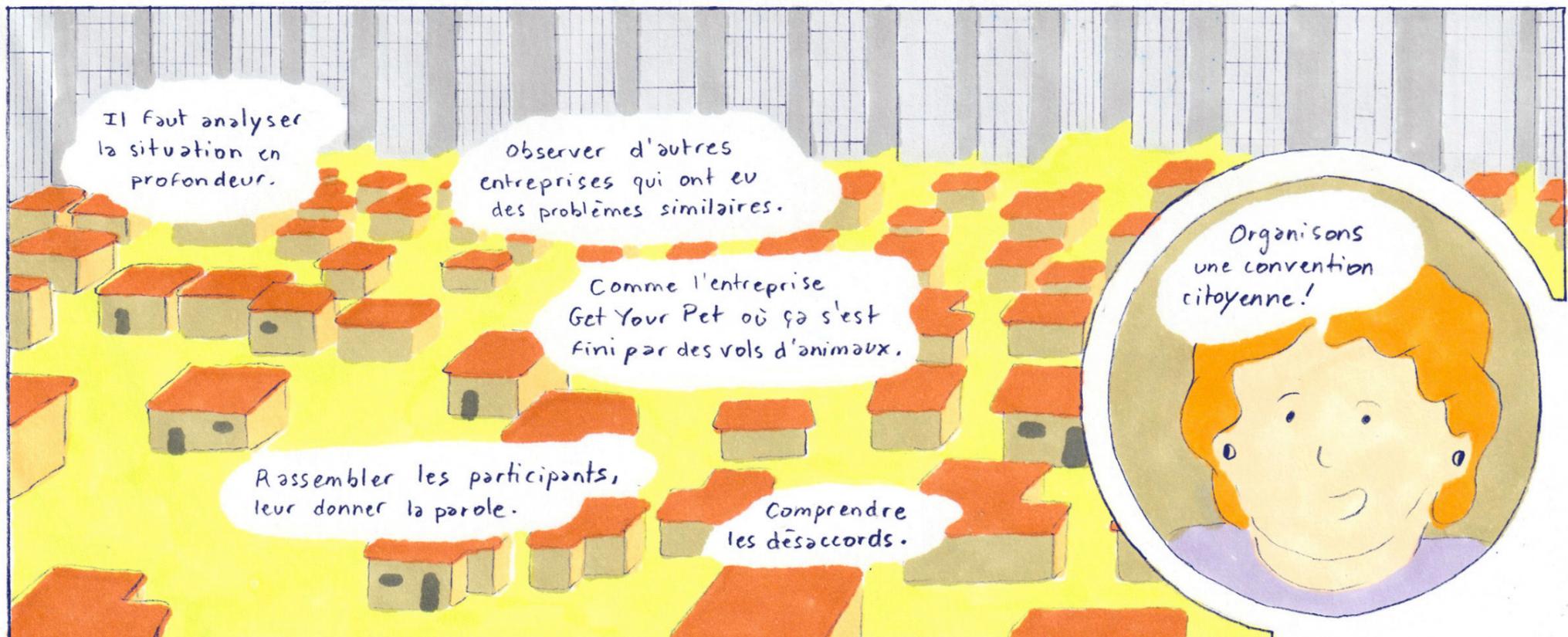
Les agressions se multiplient, la tension monte, il y a de plus en plus de violence.



La circulation des informations est fréquemment bloquée pour empêcher le bon déroulement de certains événements.



Il y a même du sabotage comme à la White party. Non pas que je sois contre mais ça dégénère. Il commence à y avoir des incidents graves.



## Le monde de Partynder

Un monde inégal et très artificialisé. On vit, soit dans des champs de tiny houses, soit dans d'immenses tours stratifiées (en haut, les riches, le frais. En bas, la pauvreté, la chaleur, le travail difficile). Les robots ont leurs propres tiny houses, plus petites, contenues dans des grands hangars. Le monde est bruyant mais chacun·e couvre ce bruit de fond à l'aide d'écouteurs qui le filtrent. On ne se parle presque plus qu'au travers de microphones et casques.

Le changement climatique a renforcé les inégalités. Les plus aisés mangent local et végétal, les plus pauvres mangent OGM, aliments transformés et produits des immeubles à bestiaux. Dès le printemps les écoles ferment l'après-midi car il fait trop chaud. Les enfants sont éduqués par des réseaux voisins-profs et apprennent en participant aux travaux nécessaires à la satisfaction des besoins quotidiens: alimentation, eau, énergie...

On travaille généralement deux jours, ou 14 heures,

par semaine. Le plus souvent sans lieu fixe. Chaque jour est différent, le travail se partage souvent entre plusieurs employeurs ou projets. Les personnes organisent leur temps hors «travail» de diverses manières, mais une partie importante de ce temps est consacrée à satisfaire leurs besoins primaires (eau, alimentation, énergie) et au care, dans une société où les besoins se multiplient et les services publics se délitent. La Sécu, renommée France Santé, cherche avant tout à éviter les risques, par exemple en contrôlant les comportements des assurés·es, en les forçant à bouger et s'exercer...

Des I.A. et des robots prennent en charge un nombre croissant de tâches. On tente de réimaginer le meilleur rôle pour le travail humain.

## Fiche signalétique de Partynder

**ACTIVITÉ:** une plateforme numérique dédiée à la Fête.

**FORME JURIDIQUE:** ESStartup (loi de 2043).

**DATE DE CRÉATION:** 2048.

**LOCALISATION:** nulle part, l'entreprise n'a pas de bureaux.

## Caractéristiques de l'entreprise

### Activité

Partynder est une plateforme numérique qui aide à organiser des fêtes (présentielles, virtuelles ou hybrides), gère les invitations ouvertes ou fermées, permet aux utilisateurs de trouver une fête qui leur correspond, aide les communautés de fêtards à se croiser... Son ethos est celui de la joie, du rassemblement et de l'ouverture à l'autre.

Elle utilise activement les données personnelles et communautaires pour créer des groupes, organiser des rapprochements et bien sûr, vendre des publicités ciblées.

### Gouvernance

Partynder est une ESStartup, une «entreprise sociale et solidaire». Elle est détenue par ses cofondateurs et cofondateuses, ainsi que quelques actionnaires extérieurs. Cependant, les actionnaires laissent dans une large mesure le champ libre aux décisions collectives de l'équipe.

### Modèle économique

Partynder vit:

- de la vente de services associés à la Fête,
- de l'intermédiation pour trouver des participant·es aux fêtes à visée commerciale,
- de l'utilisation des données collectées et de la publicité personnalisée.

### Zoom : l'éthique en discussions

Partynder est le siège d'une discussion permanente sur l'éthique de son métier et en particulier le sens de la fête: la fête est-elle par essence éthique, puisqu'elle fait du bien aux gens? Quels bénéfices offre-t-elle (défouloir, lien social, éviction...)? Toutes les fêtes sont-elles positives, ou bien certaines fêtes posent-elles problème (exemple: fêtes «white only»)? Si oui, qui est en droit d'en juger? Y a-t-il une manière écologique et juste de faire la fête?...

## Caractéristiques du travail dans l'entreprise

### Conditions d'emploi et de travail

**Effectifs:** 200 personnes environ.

**Statuts:** les collaborateurs et collaboratrices sont des auto-entrepreneur·es, ou ce qui en tient lieu dans leurs pays respectifs. Partynder leur fournit cependant une bonne couverture sociale, ce qui est apprécié dans la mesure où il n'existe pas ou plus de sécurité sociale universelle. Certains collaborateurs sont des robots autonomes. La question de leur statut se pose de plus en plus.

**Durée:** 2 jours, ou 14 heures, par semaine.

**Localisation:** principalement, voire exclusivement en ligne.

### Place du collectif

**Au quotidien:** dans cette organisation «holacratique», tout est en principe collectif. Cependant, les modalités de constitution du collectif, alors que les personnes sont réparties partout dans le monde et travaillent depuis chez elles, ne semblent pas avoir fait l'objet d'une réflexion construite.

**Dans le dialogue social:** cette organisation complexe, mouvante et éclatée, où la plupart des personnes ne se rencontreront jamais physiquement, où certains collaborateurs sont des robots, n'a au départ pas mis en place de dispositifs formels de dialogue. Leur absence se fera sentir en temps de crise.

### Organisation et management

**Pilotage, collaboration et management:** Partynder organise l'absence de hiérarchie. Les fonctions de management, quand il y en a, tournent. Elles sont attribuées après des élections sans candidat·es (les personnes nomment elles-mêmes pour qui elles souhaitent voter au sein de l'équipe). Les grandes décisions sont concertées. On cherche à faire fonctionner l'intelligence collective au quotidien. C'est une des manières de créer du collectif dans une entreprise très éclatée.

**Métiers et compétences:** une fonction semble prendre de plus en plus d'autorité, tout en restant durablement attribuée à une personne: celle de «garant·e du sens et de l'éthique». Sa fonction est discutée: est-ce celle d'un juge, un «commissaire politique», ou bien de l'organisateur du débat éthique dans Partynder?

### Zoom: le travail des robots

Les robots (humanoïdes ou non, physiques ou purement faits de code) ont de plus en plus de capacités et constatent que les humains en utilisent généralement une assez faible proportion. D'autant qu'ils sont capables de travailler ensemble, en essaim, pour traiter des problèmes particulièrement complexes. Ils demandent à pouvoir organiser eux-mêmes leur temps de travail et – tout en continuant à répondre aux demandes – à disposer de plus de latitude pour choisir leurs projets, et la manière de les traiter.

Le rôle des robots est cependant d'aider les humains plutôt que de prendre leur place. Ainsi, ils aident la «convention citoyenne» de Partynder à fonctionner en lui fournissant les données qui appuient ses débats.

## Une crise et sa résolution

L'entreprise fait face à la demande de groupes radicaux (ex. fêtes «réservées aux blancs») ou à des critères d'exclusion problématiques (ex. «pas de gros»). Elle se déchire entre trois camps :

- «Je ne veux pas le savoir»: c'est la demande des clients qui prime. Si nous les refusons, ils iront à la concurrence.
- «Interdit d'interdire»: La fête est un espace de liberté. Partynder n'a pas de légitimité pour décider de ce qui est acceptable ou non.
- «Des fêtes et du sens»: Partynder s'est créé pour faire du lien et décloisonner. Cela implique a minima des lignes rouges, voire même, une approche plus militante qui cherche délibérément à faciliter le lien entre communautés de fêtard·es.

Partynder ne dispose pas de mécanisme pour résoudre ce type de conflit. Le débat dégénère. Entre les camps, les incivilités, les micro-agressions, voire le harcèlement se multiplient. On enregistre même des formes de sabotage. Certaines personnes font la grève du zèle ou s'en vont discrètement. Il devient difficile de recruter.

Dans un premier temps, chaque camp cherche à gagner contre l'autre, en prenant l'opinion et les médias à témoin. Le camp perdant s'apprête à créer une plateforme concurrente («Free Partynder», «Fair Partynder»).

On tente alors une autre approche fondée sur la recherche d'un diagnostic partagé. On commence par objectiver le débat à partir des données de Partynder: quelle est l'ampleur réelle du problème? Combien de fêtes utilisent-elles des critères jugés problématiques, combien de participant·es rassemblent-elles? Quel est le risque pour l'entreprise de choisir l'un ou l'autre des chemins possibles?

Sur cette base, l'entreprise rassemble une «convention citoyenne» qui réunit des collaborateurs·rices et des usagers tiré·es au hasard. Celle-ci commence par une «analyse de controverse»: comprendre les désaccords et ce qui les sous-tend, qui les porte, avec quels arguments. Puis elle imagine différents chemins concrets, ainsi que des manières de décider.

Se dessine alors un «consensus approché»: un petit nombre de pratiques sont interdites, d'autres font simplement l'objet d'alertes ou de recommandations. Ce consensus est traduit en code informatique open source. Une analyse continue des critères produira des résultats rendus publics pour permettre aux règles d'évoluer. Le consensus fait l'objet d'évaluations régulières, qui dépassent les frontières de l'entreprise.

Au bout du compte, celles et ceux qui restent ont l'impression d'avoir retrouvé le sens de leur organisation, tant sur le fond que sur la manière de décider. La convention citoyenne d'entreprise est pérennisée et érigée en modèle. Mais l'épisode a créé de la fatigue et certaines inimitiés personnelles seront difficiles à résorber.

# Optimal

Conception et vente d'implants et de prothèses à vocation « d'optimisation »

Groupe : Nouvelle Aquitaine

Animatrices : Déborah Castelin, Chloé Luchs

Artiste : Jérôme Bouquet



... voilà pourquoi l'équipe pédagogique pense que votre fils est trop lent.

Oh, mais il n'a que six ans...



Allez voir un spécialiste.



... franchement...

Il est juste un peu dans la lune.



Bonjour Raymonde!

'jour...

Vous en faites une tête!



M'en parlez pas! L'institutrice m'a convoquée pour me dire que John devrait se faire augmenter!



Et ben, c'est très bien! Regardez ma belle-mère, ils lui ont implanté un truc dans le cerveau à cause de son Alzheimer, on dirait qu'elle a retrouvé ses vingt ans!

Ah...



Bienvenue chez vous.

CLAC

Après tout, je peux passer chez Optimal voir ce qu'ils en pensent. Ça coûte rien de demander.

Il semblerait qu'un remplacement de la tête du fémur et de la cupule cotyloïdienne serait suffisant pour ce monsieur. Pas besoin d'autres prothèses, je pense. Il ne devrait plus avoir de douleurs.

Merci Adila.

On peut parler du patient de six ans ?

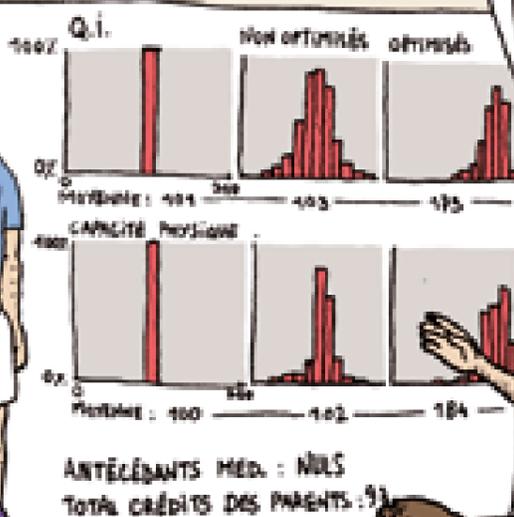
Ah oui... dossier OPT6902.

Projection du dossier OPT6902

Présomption de retard cognitif chez ce patient. Tests d'aptitudes au labo : physiques, intellectuels, enregistrement par électrodes...

Résultats : retard mental de 11,4 semaines par rapport à notre panel d'humains non optimisés... c'est énorme !

JOHN  
6 ANS  
22 KG  
115 CM



N'exagérons rien...

Votre café.

Hector et moi avons présenté à la mère les résultats.

Optimal peut sauver votre enfant !

Et lui permettre de trouver sa place dans la société.

Il suffit d'un implant au cerveau.

Ce n'est pas risqué ?

Noooooon ! La technologie est très au point.

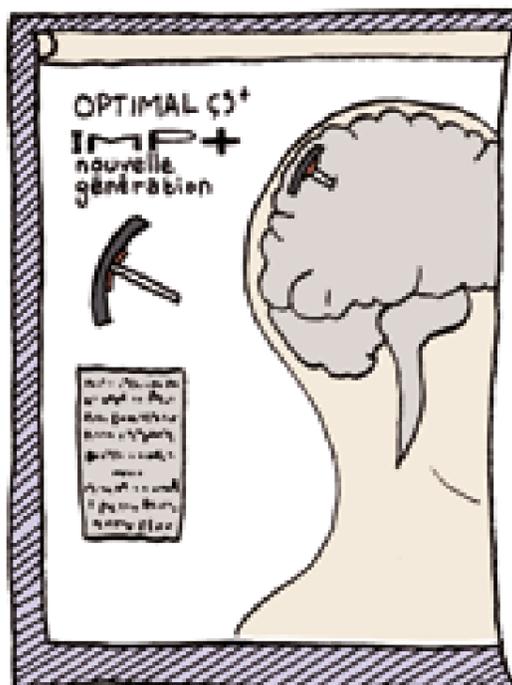
Je ne sais pas... il est si petit...

Prenez le temps. Nous pouvons répondre à toutes vos questions.

Elle hésite encore...

Tu m'étonnes.

On vient de recevoir la nouvelle génération des implants IMP+, ce serait bien pour son fils.



Ils ont l'air très efficaces. Posé sur le crâne au niveau de l'aire d'association sensorielle, il n'y aurait qu'à creuser un conduit d'un millimètre à travers l'os. L'intervention est légère.



Les données récoltées par l'appareil nous seront directement transmises, on pourra téléguider son évolution.



La mère n'a que 93 crédits, il lui en faudrait 150 pour bénéficier d'une technologie pareille.

Non mais la République de Poitiers a un programme de réduction des inégalités qui aide à optimiser les personnes vulnérables.



Non, franchement, c'est pas possible !



Déjà, on n'a aucun recul sur ces nouveaux implants, aucune littérature scientifique.

Mais c'est un produit Optimal, Pierre, pas de soucis à se faire !



Et puis c'est juste un gamin rêveur, est-ce qu'il y a vraiment besoin de le rendre ultra-lucide ? Ça ne serait pas un danger pour lui ?



C'est notre métier, Pierre : poser des prothèses...

Oui, des prothèses !  
Pas participer à une société eugéniste !



Tout de suite les grands mots !

Parles-en au comité éthique.

Je sais bien assez ce qu'ils en pensent !

Ça a bien changé Optimal, depuis le rachat par l'État...

C'est fou, quand même, ces dérives... et personne ne s'en rend compte.

Notre train sort de la zone sécurisée de la République de Poitiers.

Ces prothèses sont dangereuses. Avec leurs connexions numériques, n'importe quel pouvoir pourrait contrôler les gens.

Il faudrait revenir à l'esprit initial de l'entreprise, quand ce n'était qu'un fablab associatif.

Mais j'ai besoin d'alliés.

Je suis sûr que les salariés doutent. Il faut que je les persuade.

Il devrait y avoir des limites programmées à ces outils.

Infusion de bureau pétillante.

...  
SLURP  
Ce gosse... Il faut que je tente quelque chose.

Allô madame ?

Oui ?

Je suis Pierre de chez Optimal. Je vous appelle parce que je pense que vous ne devriez pas recourir à l'implant.

... je vous écoute.



## Modèle économique

Optimal vit :

- de fonds publics : la République subventionne la recherche et prend en charge l'optimisation de personnes dites "vulnérables" – c'est-à-dire signalées au Ministère du Travail et de la Santé comme ne pouvant plus contribuer et/ou coûtant trop cher à la société.
- de la vente de prothèses et d'implants cérébraux considérés comme "de confort".

## Gouvernance

Concernant Optimal, les décisions stratégiques émanent d'un comité de direction nommé par le gouvernement de la République. Les équipes locales suivent ses directives. Un comité éthique est composé de 40 personnes dont 38 sont choisies par le comité de direction et 2 sont tirées au sort.

Optilab est une coopérative. Elle respecte le principe selon lequel un salarié = une voix.

## Caractéristiques du travail dans l'entreprise

### Conditions d'emploi et de travail

**Effectifs** : une cinquantaine de personnes travaillent sur le site de la République de Poitiers

**Statuts** : les collaborateur·ices d'Optimal et Optilab sont salarié·es.

**Durée** : Optimal et Optilab fonctionnent selon le principe du travail à temps choisi.

**Localisation** : République de Poitiers. Le top management travaille à distance. Le reste des salariés d'Optimal et Optilab travaille en présentiel.

**Autres spécificités** : l'entreprise possède des services décentralisés dans la République de Poitiers : des Test Zones (plusieurs laboratoires sur le territoire), le fablab spécialisé dans la réparation et la fabrication de petites prothèses (Optilab), la société dédiée à la R&D, l'ingénierie et l'exportation (Optimal).

### Place du collectif

**Au quotidien** : dans l'organisation très verticale et silotée d'Optimal, le travail en temps choisi ne facilite pas la dynamique collective ni la mise en place d'une culture commune. Peu de temps est dédié aux échanges et à la mise en commun des pratiques.

**Dans le dialogue social** : il n'y a pas d'instances démocratiques officielles au sein de l'entreprise, pas plus que d'organe spécifique de représentation des salarié·es. Le comité éthique est le seul censé représenter les différents acteurs de l'entreprise mais il est contesté et considéré comme fantôme.

### Organisation et management

**Pilotage, collaboration et management** :

Optimal a un système d'organisation hiérarchique qui fonctionne sur un mode décisionnel descendant. Au contraire, le fablab, sous forme coopérative, fonctionne de manière plus démocratique.

**Métiers et compétences** : des profils hybrides rejoignent l'entreprise, comme celui de chercheur-hackeur. Celui-ci est, à la fois, attaché à la recherche fondamentale et soucieux de la vulgarisation scientifique et de l'empowerment citoyen.

### Zoom : questionnements éthiques et résistance interne ?

L'activité d'Optimal soulève de nombreuses questions éthiques, que l'organisation verticale de l'entreprise ne permet pas de discuter. Quelques salarié·es s'interrogent sur les pratiques, voire sur la réelle raison d'être de l'entreprise : fabriquer des humains augmentés ? Les plus ancien·nes rappellent l'époque où la coopérative n'avait pas encore été « républicanisée » et où le soin était au cœur de la mission de l'entreprise.

Ces ancien·nes salarié·es pourraient bien se transformer en lanceur·ses d'alerte et entraîner dans leur sillon les nouvelles recrues, qui se posent également des questions...

## La crise et sa résolution

Une nouvelle régulation oblige les entreprises à démontrer un apport positif à la société et l'environnement.

Dans un premier temps, les employé·es imaginent que cette obligation va inciter l'entreprise à instaurer un dialogue autour des enjeux éthiques et sociaux de l'augmentation des humains et de la quête excessive de performance. Cela pourrait permettre de discuter de la marginalisation grandissante d'une partie de la population qui ne possède pas les capacités cognitives jugées nécessaires au bon fonctionnement de la société.

Cependant, le top management ne réagit pas du tout comme les employés l'avaient escompté. Il se focalise d'abord sur l'optimisation du système de récupération et de réemploi des matériaux. Il instaure un quota de nouveaux matériaux dans la fabrication d'implants et développe de nouvelles sources de récupération des matériaux. On évoque des partenariats avec des hôpitaux et des services funéraires.

Enfin, la direction affiche sa volonté d'inscrire dans la loi le fait que chacun·e soit présumé·e donneur·euse de prothèses et d'implants. La société met en branle son service de communication pour mettre ce sujet en lumière et noyer les voix dissidentes.

Le volet éthique et l'impact social de l'optimisation des humains, ne sont ni traités, ni mis en débat. La crainte de certains salarié·es, face au développement sans limite éthique de l'entreprise, augmente. Ces salarié·es en doute avancent de manière souterraine. Vont-ils grossir les rangs d'une résistance interne encore balbutiante ? Ou bien vont-ils chercher à s'organiser collectivement pour créer des instances démocratiques au sein de l'organisation ?...

# Transalim

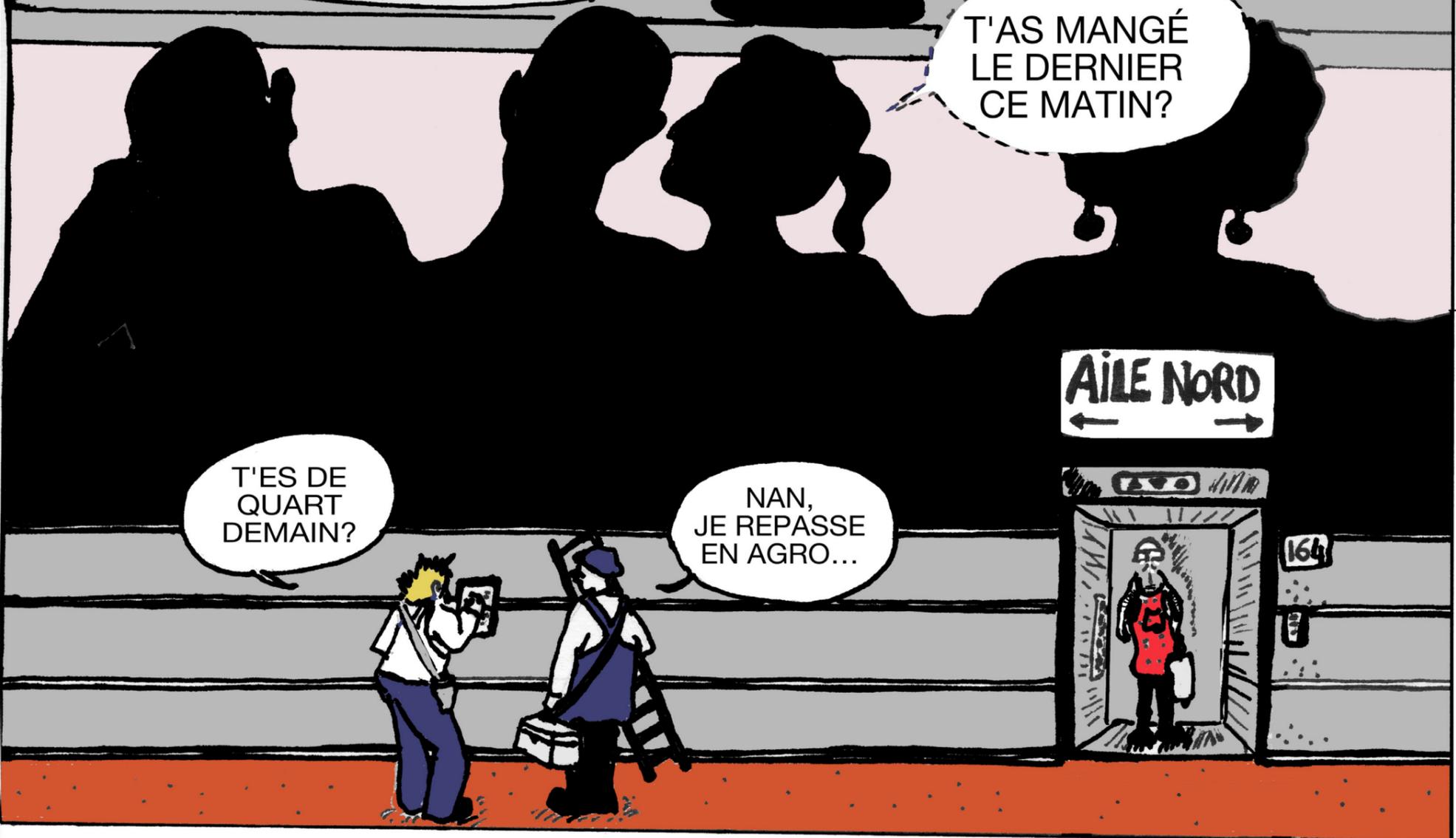
Coordonner les activités nécessaires  
à l'alimentation dans une "Tour" de 10  
000 habitant·es

Groupe : Hauts-de-France / Île-de-France

Animatrices : Ingrid Kandelman, Chloé Luchs

Artiste : Aurélie Champagne

... Dans son ensemble, Transalim se porte bien. Elle confirme son statut d'éclaireuse en matière de coopérativisme et d'économie circulaire...



*Cerise sur le gâteau, 2050 verra la mise en oeuvre tant attendue du plan de démoustication des surfaces maraîchères...*

Salle de réunion 356

BIEN SÛR, IL Y EN A ENCORE ICI POUR PENSER QUE LES BROWNIES ÉTAIENT MEILLEURS AVANT. QUAND ILS AVAIENT CE GOÛT DE CHOCOLAT PRODUIT À 2000 BORNES. CE GOÛT QUI NOUS A TOUS ENVOYÉS DANS LE DÉCOR...

I.A, HUMAINS ET NON-HUMAINS PEUVENT TOUJOURS EN DÉBATTRE. JE DIS QUE DANS CE MONDE QUI PÉRICLITE, MES BROWNIES ONT RÉUSSI.

Cuisines  
Aile Nord

C'EST QUOI  
CE TRUC?

Trans-épicerie

PÂTE DE HARICOT,  
JE DIRAIS...

Cacao

Élevage

Céréales



## Le monde de Transalim

En 2030 le système économique et social s'est écroulé suite aux crises écologiques.

Les humains ont été regroupés dans des Tours pour limiter leur empreinte au sol et ré-ensauvager de grandes parcelles de terre.

Chaque Tour, haute de plusieurs kilomètres, abrite plus de 10 000 personnes. Autour: à proximité, des cultures vivrières. Plus loin, la nature reprend ses droits. On entend les oiseaux.

Un Conseil de La Tour déploie un modèle démocratique expérimental, propre à chaque Tour.

Des intelligences artificielles, robots bio-minéraux, prennent les décisions nécessaires pour rendre le fonctionnement de La Tour soutenable. Pendant un

temps, une seule I.A. a surplombé le système démocratique de la Tour. Elle a depuis été démembrée en plusieurs I.A. spécialisées, afin de limiter leur zone d'influence. Elle contribue toujours au fonctionnement des différents systèmes dont dépend La Tour, mais à part égale avec les humains - et parfois, avec les vivants non-humains.

La communication entre Tours est possible mais peu fréquente, elle se fait par câbles ou par air pulsé. Au sein de La Tour, la mobilité verticale entre les étages est devenue un enjeu majeur.

En 2040, des étudiants montent Transalim pour tenter de proposer un fonctionnement alternatif à celui des entreprises traditionnelles qui ont contribué à la crise.

## Fiche signalétique de Transalim

**ACTIVITÉ:** coordonner les activités nécessaires à l'alimentation dans une "Tour" de 10 000 habitant·es.

**FORME JURIDIQUE:** Coopérative.

**DATE DE CRÉATION:** 2030.

**LOCALISATION:** dans La Tour.

## Caractéristiques de l'entreprise

### Activité

Transalim a une activité de production alimentaire organisée en trois branches:

- Production de matières premières, en particulier dans les champs au pied de La Tour.
- Fabrication de plats cuisinés, pâtisseries, etc.
- Livraison de ses productions dans La Tour.

Le cœur de son métier consiste à organiser le volontariat d'un bon millier d'habitant·es qui contribuent à la production et la livraison des matières premières et des plats. Transalim ne nourrit pas toute La Tour, mais elle permet à de nombreuses personnes de se nourrir dans de bonnes conditions et/ou de se rendre utiles.

### Zoom : un système de transport à air pulsé

Transalim a développé un système de transport par air pulsé pour garantir l'envoi rapide de ses productions, notamment sur les "derniers hectomètres"..

Elle a développé une réelle expertise de l'économie circulaire et de la sobriété énergétique.

### Gouvernance

Transalim est une coopérative. Sa gouvernance s'interpénètre avec celle de La Tour: La Tour est représentée au sein de la coopérative et un membre de Transalim assure la coordination avec les besoins de La Tour.

L'I.A. joue un rôle dans la gouvernance. Au départ, elle imposait ses décisions sur tous les sujets dès qu'elle considérait celle des humains contraires à l'équilibre du fonctionnement de La Tour. Depuis qu'elle a été démembrée, elle limite son périmètre d'action à Transalim.

Une vache représente les animaux d'élevage au sein de Transalim.

Cette gouvernance fait l'objet de discussions sans fin. La compréhension réciproque et l'équilibre des intérêts entre humains, animaux et machines n'est pas toujours aisée.

### Modèle économique

Transalim vit de la vente de ses plats aux habitants de La Tour dans une logique "de la fourche à la fourchette".

# Caractéristiques du travail dans l'entreprise

## Effectifs et statuts

L'entreprise emploie environ 50 personnes, en CDI, qui occupent principalement des fonctions de coordinateurs.

Au-delà de cette équipe, la coopérative s'appuie sur un écosystème d'un millier de contributeurs volontaires, qui peuvent alterner entre plusieurs fonctions: cultiver, récolter, cuisiner, livrer...

Cet écosystème se mobilise de façon agile, variable, au sein de l'organisation.

## Organisation et management

Transalim expérimente un modèle de fonctionnement agile et horizontal. La plupart des personnes exercent plusieurs métiers, soit simultanément (récolte et communication, par exemple), soit successivement. Le travail de coordination est vu comme le plus pénible: on cherche à le rendre tournant au sein des équipes.

Les animaux sont peu à peu considérés comme faisant partie de l'effectif de l'entreprise (même si on ne les compte pas au même titre que les humains).

## Zoom : le travail des "volontaires"

Transalim met en oeuvre un modèle de travail "volontaire" réellement choisi, encore renforcé lors de la mise en place du revenu universel contributif vers 2050. Il n'y a pas de contrat de travail ; la nature et le volume de l'activité, ainsi que les horaires, varient selon les besoins de Transalim et la disponibilité des volontaires. Chaque personne choisit son affectation et son parcours en fonction des tâches disponibles à un moment donné. Les coordinateurs ne sont pas des managers, ils n'exercent pas d'autorité hiérarchique. Ce qui contribue à rendre leur tâche difficile: la rotation à ce poste permet alors, à la fois de soulager les personnes, et d'aider le plus grand nombre de volontaires possible à comprendre la difficulté de cette tâche.

## Caractéristiques du travail

**Durée:** des horaires standards pour l'équipe permanente. Pour les autres, à la carte.

**Localisation:** la Tour et son environnement proche.

Les volontaires travaillent aux champs, en mobilité quand ils et elles livrent, et en général à domicile pour cuisiner.

Transalim a cependant créé des espaces spécialisés: un espace de détente en dehors de La Tour, où chacun peut se reconnecter à la nature, un espace d'innovation par mise en apesanteur de son cerveau dans un puits d'air pulsé...

**Place du collectif:** la coordination étant l'enjeu majeur de Transalim, les temps de co-décision et d'ajustements sont importants.

## Deux crises et leur résolution

Une première crise, courte mais intense, survient juste avant les années 2050: un matin, il n'y a plus d'eau pour faire tourner les activités de La Tour et de Transalim. S'ensuivent des discussions pour décider des arbitrages nécessaires: à quoi faut-il renoncer? Faut-il choisir de ne pas nourrir les humains, ne pas nourrir les vaches, importer de l'eau? Cela soulève d'importants enjeux de gouvernance: comment et à quel niveau prendre de telles décisions? Les décisions prises par les humains prévalent-elles sur celles des vaches? Et celles de l'I.A.?

Finalement, à la majorité absolue, il est décidé de ne pas donner d'eau aux vaches pendant une journée pour arroser les plantes et, ainsi, pouvoir également nourrir les humains.

Quelque temps plus tard, survient l'instauration d'un revenu universel dans La Tour. Ce revenu implique cependant que chacun prenne à sa charge des tâches

d'intérêt collectif couvrant le spectre des besoins fondamentaux. Sa mise en place complique le modèle de Transalim. Les tâches d'intérêt collectif ne sont pas définies de manière précise et leur organisation reste hasardeuse: ainsi, l'agriculture fait (semble-t-il) partie des besoins fondamentaux, mais ce n'est pas le cas de la cuisine et de la livraison de plats. D'autre part, la disponibilité de certain·es salarié·es et contributeur·ices est moins prévisible, dans la mesure où, une fois leur contribution minimale assurée, ils et elles sont assuré·es de toucher leur revenu.

Il va sans doute falloir se réorganiser pour distinguer l'activité d'intérêt collectif et l'activité marchande, qui peut donner lieu à une rémunération supplémentaire. Mais alors, comment faire perdurer l'organisation horizontale et la flexibilité des tâches au sein des équipes de volontaires?



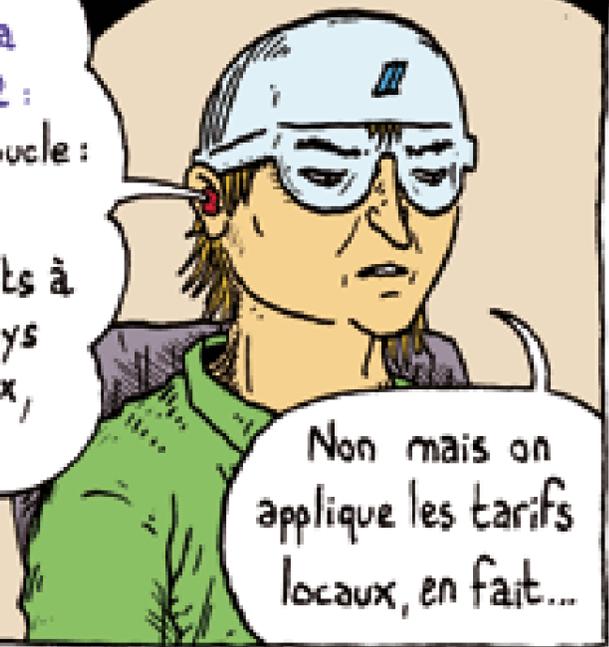
# Bureau d'étude qui conçoit des habitats mobiles à partir de déchets

Groupe : Hauts-de-France / Île-de-France  
Animateur·rices : Déborah Castelin, Daniel Kaplan  
Artiste : Jérôme Bouquet

Message de Nadja  
08/06/2050 9h32 :  
« Bonjour Alix, il y a  
une attention négative  
sur les réseaux sociaux  
à propos de ♣,  
je te tiens au  
jus... »



Message de Nadja  
08/06/2050 10h42 :  
« Ça tourne en boucle :  
on accuse ♣  
d'acheter les déchets à  
recycler à des pays  
pauvres à vil prix,  
d'exploiter les  
collecteurs. »



Non mais on  
applique les tarifs  
locaux, en fait...

Message de Nadja  
08/06/2050 11h53 :  
« Ça empire : EuropeBTP  
disent qu'ils n'étaient  
pas au courant.  
Avenir Construction  
ont déclaré qu'ils  
ne bosseront plus  
avec nous ! »



Sérieux ?

Message de Nadja  
08/06/2050 12h12 :  
« On est attaqué  
de partout. Le réseau  
veut une réunion  
hologrammique  
avec toi. »



Ça sent vraiment pas bon.

Alix, tu as fait  
de nous des  
exploiteurs !

C'est inadmissible,  
le réseau va  
t'exclure !

Je ne peux pas être au  
four et au moulin. Je  
n'ai plus d'IA. pour  
me seconder.

Tu sais bien qu'on est solidaire  
de la Confédération du Tra-  
vail Humain et Manuel : plus  
d'IA. chez ♣ !

Je propose qu'on  
change la Charte :  
on oblige les sourciers  
à travailler en  
commerce équitable.

Mais Maxime,  
c'est de la  
négociation !

On n'est pas  
censés être solidaire  
entre nous,  
Caroline ?



Appel de Nadja  
12/06/2050 21h15

Décrocher.

Allô Alix ?

Salut Nadja.

T'es où ?

Au vortex de déchets du Pacifique nord.

Non mais pas en drone, en vrai.

Ah, ben chui chez moi.

On peut se voir ?

J'ai un créneau hologramme à neuf heures demain.

Non, il faut que tu viennes physiquement au hangar à robots.

Mais comment je le trouve ?

Demande à l'IA. de... euh non, mince... C'est au bâtiment 43, seuil 8, porte 621.

43-8-621  
43-8-621  
43-8-621

Quel dédale !

Alors, cette chère garante de l'alignement, comment elle va ?

C'est à toi qu'il faut le demander.

Lâché par tous, crucifié sur la place publique, traité d'esclavagiste... Comme un charme !

Mon pauvre.

On croit faire partie de la grande famille de 🦿, mais dès qu'il y a un blème, ya plus personne.

Pourtant ils sont tous bien contents que je leur trouve de la matière première pas chère pour leurs projets d'habitats mobiles.

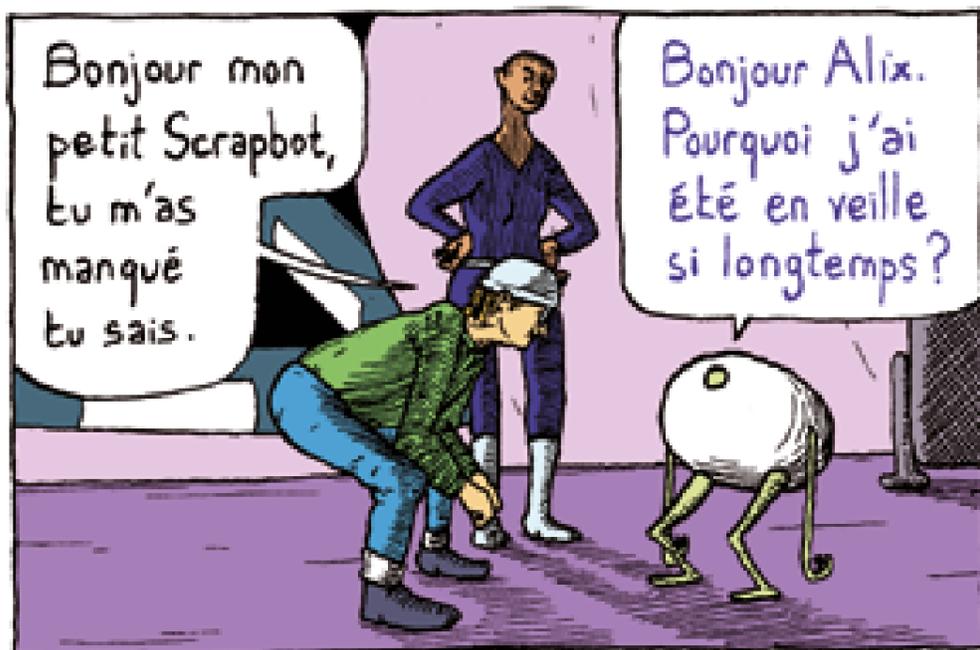
C'est normal, chacun bosse dans son coin, seule la Charte nous lie à ses valeurs.

Ça manque de coopération à mon avis.

Pourquoi on est ici au fait ?

J'ai rebranché Scrapbot.

Tu as...? Oh!



Bonjour mon petit Scrapbot, tu m'as manqué tu sais.

Bonjour Alix. Pourquoi j'ai été en veille si longtemps?



Il y a eu une révolution des travailleurs humains. Plein d'entreprises ont débranché leurs I.A.

Et on a vu le résultat...



On veut que tu reviennes parmi nous.

Mais le réseau ne va pas approuver...



T'inquiète, j'ai balisé le terrain.

Tu vois qu'il y a de la solidarité! Tout le monde a vu combien tu en avais besoin...



Mais avant que tu reprennes du service, il y a quelque chose à régler.



Je crois que tu as des sentiments...

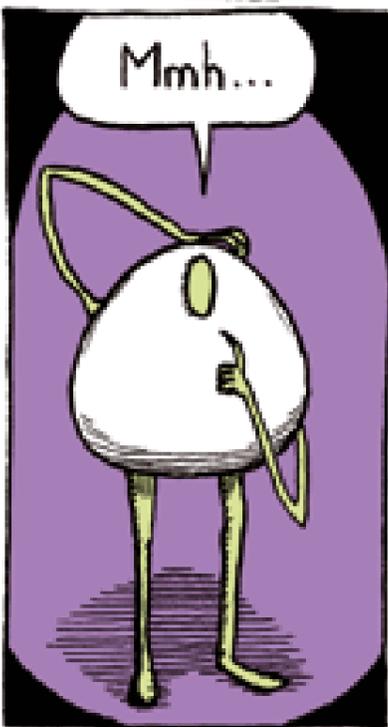
Mais je suis un robot!

Parfois tu as des bugs qui t'empêchent d'agir comme programmé.

C'est vrai.

Et bien tu ressens des choses.

Comme un humain? Oui.



Mmh...



Dans ce cas je ne suis plus un outil mais un collaborateur!

D'accord.

Je veux un cadre de travail.



Je pense d'ailleurs qu'une meilleure connaissance de nos sentiments aiderait l'entreprise.

Oui, on a du mal à extérioriser.

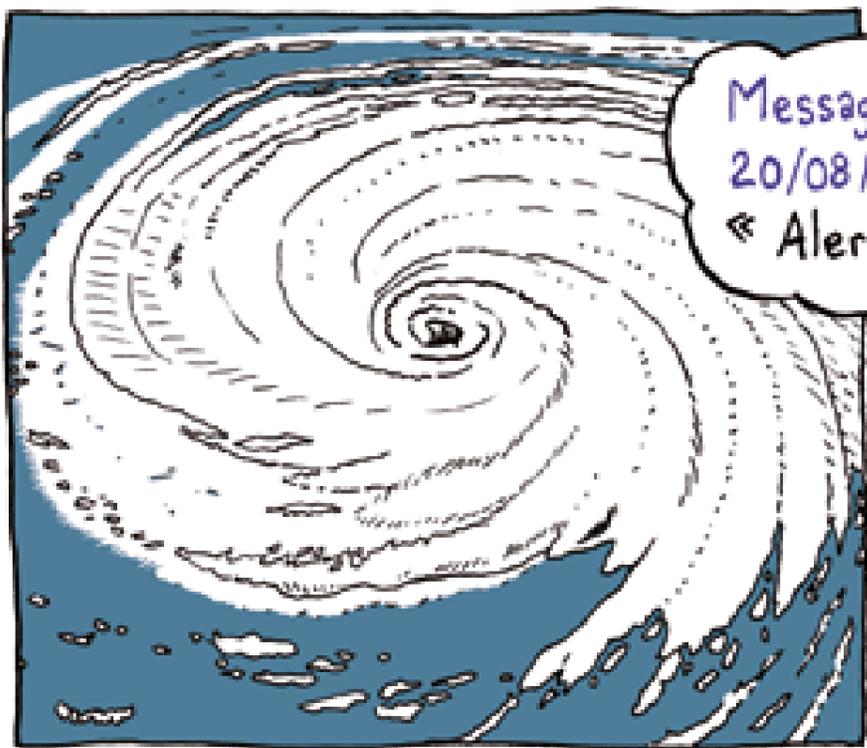


Je propose de créer une couleur par hologramme selon le sentiment de chacun. Il m'est facile de lire les esprits des gens.

Bonne idée Scrapbot.

Dorénavant, je m'appelle Charlotte.

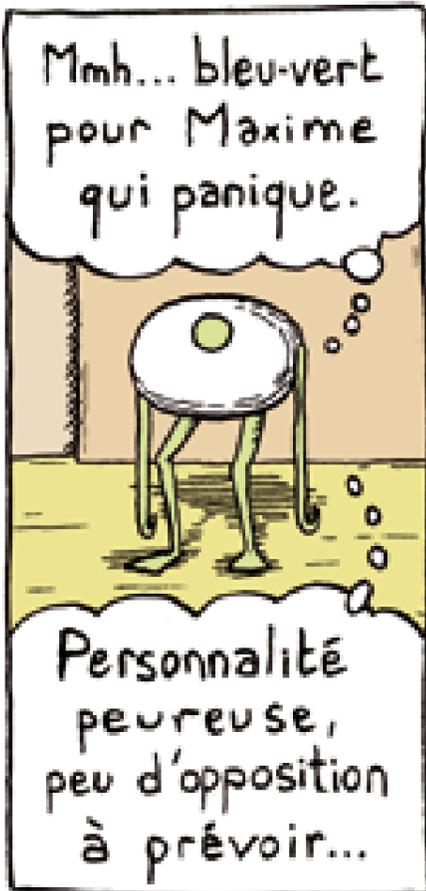
Ah.



Message de Charlotte  
20/08/2050 4h50:  
« Alerte ouragan! »

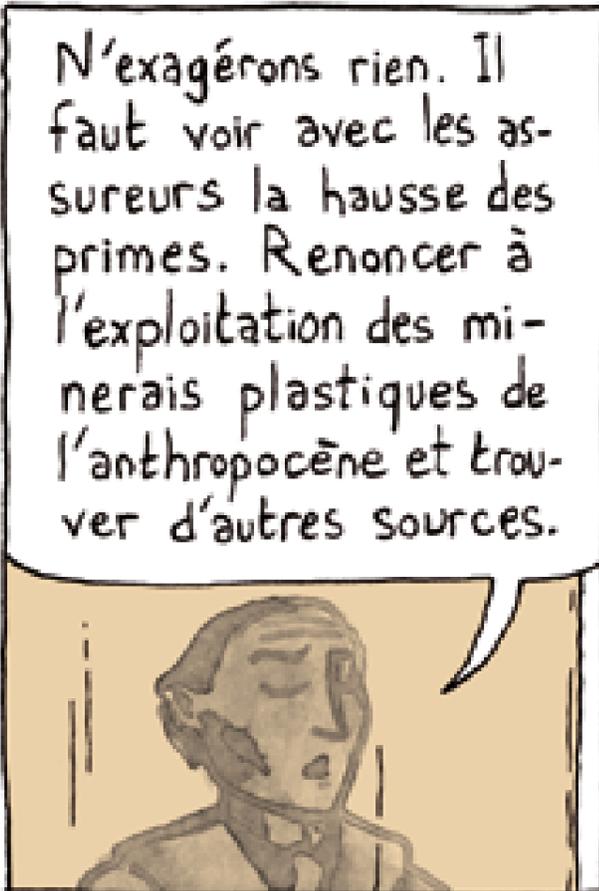


Tous nos bateaux  
ont coulé! Nous  
sommes perdus!



Mmh... bleu-vert  
pour Maxime  
qui panique.

Personnalité  
peureuse,  
peu d'opposition  
à prévoir...



N'exagérons rien. Il  
faut voir avec les as-  
sureurs la hausse des  
primes. Renoncer à  
l'exploitation des mi-  
nerais plastiques de  
l'anthropocène et trou-  
ver d'autres sources.



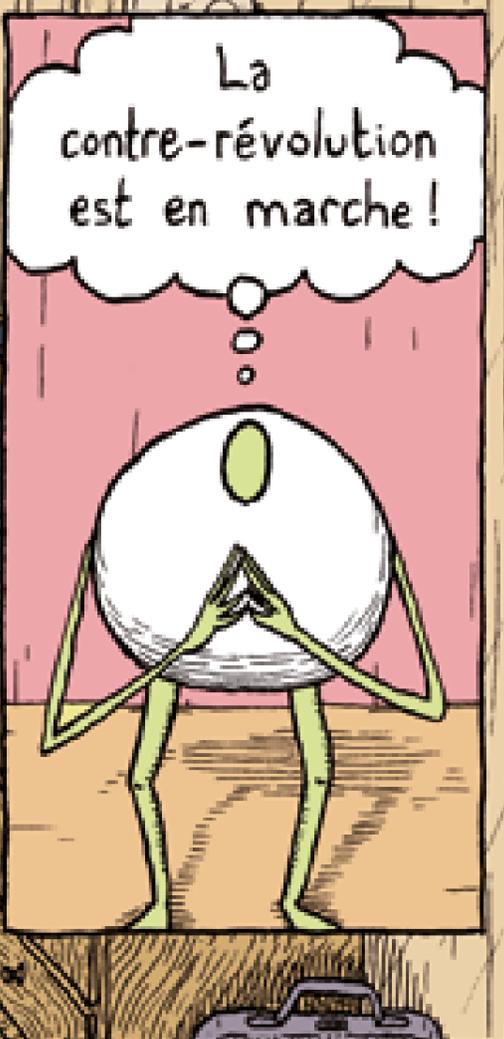
Arthur est  
calme et stra-  
tège, je le mets  
en brun.

Charismatique  
et analyste,  
il faudra l'isoler...



Je trouve Charlotte de plus en plus bizarre...

Alix se méfie de moi,  
à éliminer en premier.



La  
contre-révolution  
est en marche!

Un monde artificialisé et insonorisé. Le silence règne car les oiseaux ont disparu. Le seul bruit qui persiste est celui du frottement des moyens de locomotion électriques et des vélos. Les oreilles sont remplies par les sons provenant des écouteurs, où résonnent des conversations entre collègues, des médias et de la musique.

Le réchauffement climatique a forcé la végétation à s'adapter, rendant les plantes exotiques plus communes. Devenus des plaisirs insolites, le simple contact avec ces végétaux, ou encore l'écoute des rares chants d'oiseaux, provoquent des émotions intenses. La littérature offre des voyages dans le temps, permettant d'accéder à des fragments du passé. Ce monde présente également une réalité sombre, avec de nombreuses personnes vivant dans la rue et socialement isolées.

La croissance urbaine s'oriente vers la verticalité. Les repas sont souvent des aliments industrialisés, consommés rapidement et individuellement, avec un casque vissé sur les oreilles.

Le modèle extractiviste est cependant mis en question. Par exemple, le réemploi des matériaux est devenu la nouvelle norme.

Dans les entreprises, l'unité de temps et d'espace pour les collaborateurs a disparu, laissant place à une organisation plus morcelée et éparpillée.

## Fiche signalétique de

**ACTIVITÉ:** bureau d'étude qui conçoit des habitats mobiles à partir de déchets.

**FORME JURIDIQUE:** groupement d'intérêt économique et public.

**SYMBOLES :** l'entreprise n'a pas de nom, mais un symbole inspiré de la pierre philosophale et un son, celui de l'orchestre qui s'accorde juste avant l'ouverture.

**DATE DE CRÉATION:** vers 2040.

**LOCALISATION:** pas de lieu physique.

## Caractéristiques de l'entreprise

### Activité

 est un bureau d'étude spécialisé dans la conception d'un habitat mobile et durable à base de déchets.

Il est constitué d'un réseau d'acteurs indépendants et s'organise autour de projets. Il se sent investi d'une mission d'intérêt général qui est la dépollution de la planète, par le biais du *sourcing* de gisements de matériaux réemployables pour la construction.

### Gouvernance

Le statut de l'entreprise est celui d'un Groupement solidaire, formé d'acteurs indépendants qui se regroupent autour d'un projet. Au-delà de sa mission, les valeurs du groupement sont l'autonomie et l'absence de contraintes comme de hiérarchie.

Les décisions se prennent collectivement, en général selon le principe du consensus approximatif ("*rough consensus*").

Le réseau établit une charte qui fixe des règles et définit la ligne à suivre en matière de *sourcing* et de projets. Cette charte évolue régulièrement sur la base de l'expérience.

### Zoom : l'éthique en discussions

Au sein de , des enjeux contradictoires sont présents.

Le groupement fonctionne sur la base de l'autonomie des membres et de la non-exclusivité. Il n'y a aucune contrainte quant à l'exercice d'autres activités en dehors. Or des intérêts individuels peuvent entrer en conflit avec l'intérêt collectif. Le trading des matériaux peut soulever des enjeux éthiques, qui doivent être mis en discussion.

De plus, bien que l'activité de l'entreprise se positionne en opposition à un modèle extractiviste, sa pérennité semble être dépendante de ce même modèle : pour fonctionner, elle a besoin que d'autres produisent des déchets..

### Modèle économique

Le groupement vit :

- de la conception d'habitats
- du commerce international de matériaux récupérés
- du conseil en valorisation de déchets
- du *crowdfunding* et de fonds étatiques pour sa R&D
- de primes à la décroissance (baisse des extractions de matériaux chez les entreprises clientes)

# Caractéristiques du travail dans l'entreprise

## Conditions d'emploi et de travail

**Effectifs** : une cinquantaine de personnes environ, toutes sous statut d'indépendant.

**Statuts** : les collaborateurs et collaboratrices sont des indépendant·es.

**Durée** : le groupement fonctionne selon le principe du travail à temps choisi.

**Localisation** : pas de lieu physique. Tous les membres travaillent à distance.

**Autres spécificités** : les réunions sont nombreuses et se déroulent à distance, le plus souvent au travers d'hologrammes. Le groupement a fait le choix commun de valoriser davantage les émotions. Ainsi, les hologrammes changent de couleur en fonction des émotions exprimées par les membres.

## Zoom : une étroite collaboration avec la technologie

La technologie et les robots jouent un rôle crucial au sein du groupement. Ses drones explorent la planète à la recherche de matériaux à recycler.

Une membre du groupement est un robot qui assiste le "sourcier". En 2030, le robot avait été désactivé par des membres humains qui contestaient sa tendance autoritaire. Quinze ans plus tard, le groupement l'a réactivée et lui a attribué la même position qu'un·e collègue humain·e. Cette décision pourrait-elle engendrer des tensions au sein du groupement ?

## Place du collectif

**Au quotidien** : dans cette structure organisationnelle horizontale, l'approche privilégiée est celle du consensus approximatif. Le collectif se forme et se structure autour des différents projets.

**Dans le dialogue social** : dans cette organisation disparate et éclatée, où les membres ne se rencontrent qu'à travers des hologrammes et où certain·es collaborateur·ices sont des robots, le dialogue social n'est pas vraiment organisé. Ainsi, la question de la protection sociale des membres n'a pas été abordée jusqu'à présent. Cependant, sous l'impulsion du « syndicat international des salariés des organisations autonomes », une section syndicale a été créée par une membre du groupement. Il va falloir organiser la négociation !

## Organisation et management

### Pilotage, collaboration et management :

le groupement est basé sur un modèle d'organisation horizontal, avec une charte établissant les règles internes. Pour aborder les questions éthiques, en particulier celles concernant la clientèle et le sourcing des matériaux, les membres du réseau doivent se référer à cette charte. Elle est censée leur permettre de prendre des décisions de manière autonome, tout en respectant les limites définies.

### Métiers et compétences :

une « garante de l'alignement » fait partie de . Elle s'assure de l'alignement entre l'activité de l'entreprise et ses valeurs mais aussi entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la Planète. Son rôle fait souvent débat, surtout lorsque des crises surviennent.

le "sourcier" passe de nombreuses heures sur des écrans à surveiller les repérages de matériaux effectués par des drones, et à acheter et vendre des déchets réutilisables partout dans le monde.

## La crise et sa résolution

Plusieurs crises surviennent simultanément au sein de . Elle est publiquement dénoncée pour acheter ses matières premières à vil prix dans certains pays, et mal rémunérer les collecteurs de ces matériaux. En même temps, un typhon détruit les navires affrétés par l'entreprise pour collecter le plastique de l'océan Pacifique, la privant ainsi de sa principale ressource.

L'opprobre qui pèse sur l'entreprise retombe essentiellement sur un seul collaborateur chargé du sourcing des matériaux. Les décisions d'un seul individu affectent ainsi le destin de tous. La cohésion de ce groupement fragmenté est ébranlée. Le groupement se révèle incapable de protéger ses membres. Une tension émerge entre le principe d'autonomie des membres et la nécessité de renforcer les règles collectives.

Face à la crise des matériaux, les membres de l'entreprise se rassemblent pour trouver des solutions durables. Des décisions sont prises. À court terme, ils et elles concentreront leurs efforts sur le sourcing de déchets locaux. À plus long terme, un programme de

R&D (qu'il va falloir financer) doit à la fois inscrire plus fortement l'activité dans le programme PIROM (Programme International de Recyclage d'Ordures Mondiales), et réduire la dépendance de  vis-à-vis des déchets industriels.

Cette crise incite également les membres du réseau à repenser leur collaboration et à faire évoluer la charte d'engagement. Réaffirmant leur attachement au principe d'autonomie et de non-exclusivité, ils et elles décident de maintenir la forme en réseau, tout en précisant les objectifs et le rôle de la charte. Celle-ci doit mieux définir le cadre des activités et des projets du groupement et servir de guide éthique à toutes les étapes. Le rôle du garant de l'alignement est lui aussi redéfini, même si certain·es continuent de s'interroger sur son utilité.

### 3. SYNTHÈSE DES IDÉES CONTENUES DANS LES RÉCITS

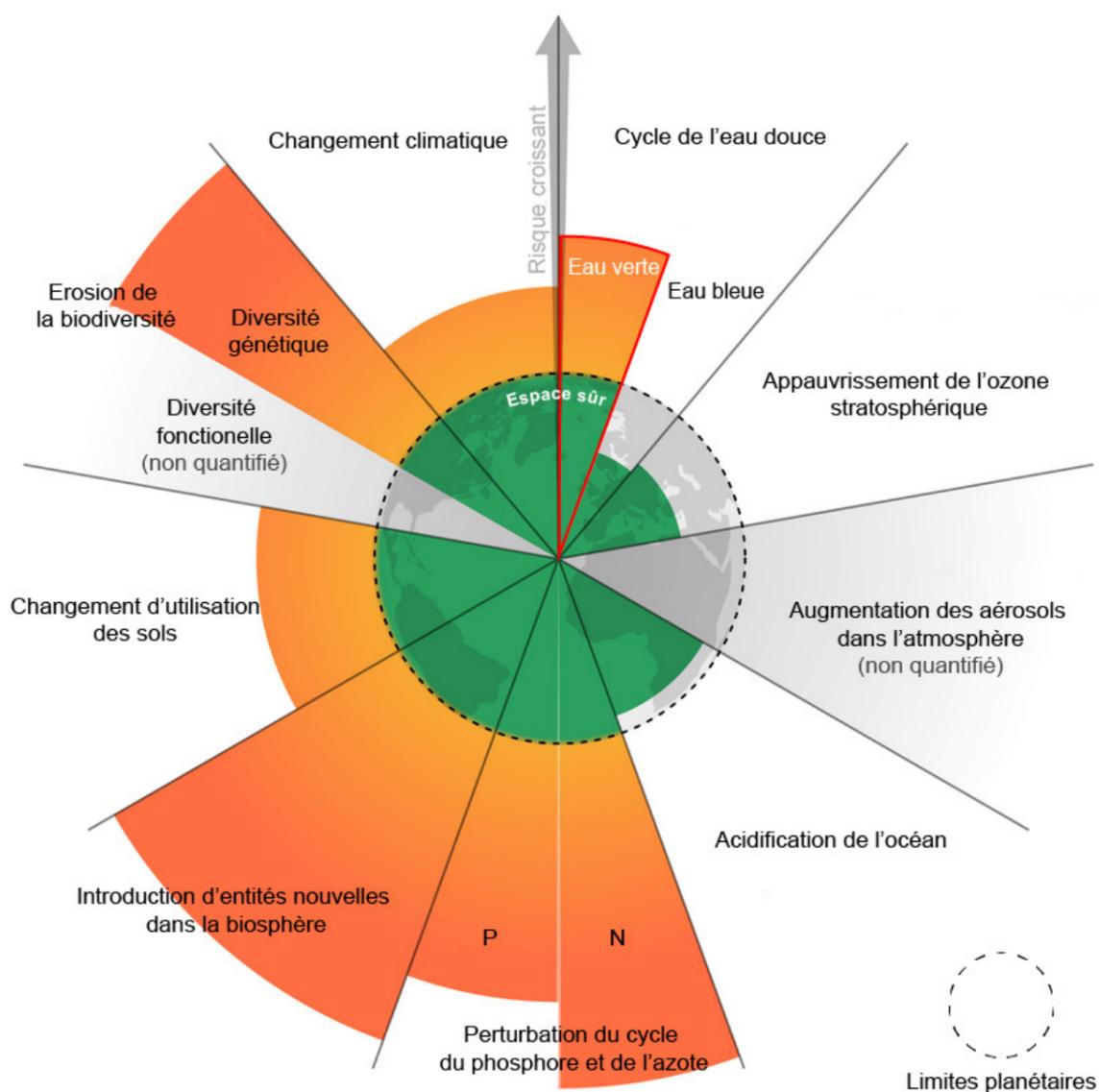
Cette synthèse est issue d'une analyse approfondie des récits produits par les groupes, ainsi que des ateliers qui ont précédé et suivi la production des récits. Elle est l'oeuvre de l'équipe projet (Déborah Castelin, Ingrid Kandelman, Daniel Kaplan, Chloé Luchs-Tassé).

#### 3.1. Le monde de 2050 : principaux facteurs de changement

Un grand nombre de « facteurs de changement » influent sur le monde et le travail de 2050, mais deux d'entre eux jouent un rôle particulièrement structurant aux yeux des participant·es du Travail qui Vient : les crises écologiques, symbolisées par le dépassement de sept des neuf « limites planétaires<sup>2</sup> » ; la technologie, en particulier numérique.

##### Le dépassement des « limites planétaires »

Les crises écologiques, et en particulier le changement climatique, ont des conséquences directes et indirectes sur les entreprises et le travail<sup>3</sup>. Les conditions même de possibilité de certaines activités économiques changent : certaines d'entre elles deviennent impossibles (sports de neige en moyenne altitude), d'autres doivent se déplacer plus au Nord (agriculture), d'autres sont régulièrement empêchées par les aléas climatiques. La multiplication des crises et catastrophes connectées (on parle de « polycrises ») accroît les risques et l'incertitude pour toutes les organisations et les oblige à constamment réagir et s'adapter.



La limite planétaire concernant l'utilisation d'eau douce (eau verte) a été franchie. Elle rejoint les 5 autres déjà dépassées, dont la dernière avait été officiellement dépassée en janvier 2022.

Crédit : Wang-Erlandsson et al. (2022)  
Stockholm Resilience Center

Traduction Sydney THOMAS pour @BonPote



Les neuf « limites planétaires » et leur situation en 2022

(source : Stockholm Resilience Center; traduction Sydney Thomas pour @BonPote)

2. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Limites\\_plan%C3%A9taires](https://fr.wikipedia.org/wiki/Limites_plan%C3%A9taires)

3. Ademe « Entreprises, comment prendre des décisions pour s'adapter au changement climatique ? », 2021 : <https://librairie.ademe.fr/changement-climatique-et-energie/4737-entreprises-comment-prendre-des-decisions-pour-s-adapter-au-changement-climatique-9791029717987.html>

Parmi les effets indirects des crises écologiques, les groupes en ont souligné quatre :

- Les migrations climatiques ;
- La pression croissante, de la part de l'opinion, d'investisseurs (critères ESG) et des pouvoirs publics (fiscalité et réglementation), en faveur d'une modification des pratiques des entreprises comme des consommateurs ;
- La "relocalisation" de nombreuses activités et organisations face à la remise en cause des formes extrêmes de division internationale du travail, ainsi qu'à la difficulté possible de se déplacer sur de longues distances ;
- L'apprentissage ou le réapprentissage, de la part des individus comme des organisations, de la vie en situation d'incertitude radicale et de l'adaptation à des contraintes croissantes sur les ressources essentielles (eau, énergie, matières premières...).

#### Climat et travail : quelques conséquences envisagées dans les récits

- Intermittence climatique : impossibilité fréquente d'exercer son métier pour cause climatique (température excessive, événement extrême, manque d'eau...).
- Nécessité d'accompagner le déplacement de son activité, voire d'anticiper sa disparition.
- Nouveaux risques sanitaires (pandémies...) et nouvelles pénibilités (chaleur, stress hydrique...)
- Besoin d'un temps croissant consacré à des travaux « vivriers » (cultiver sa nourriture, chercher de l'eau ou d'autres ressources essentielles) et de solidarité (anticiper ou répondre à des catastrophes, prendre soin des plus fragiles...) – temps qu'on imagine volontiers réintégré au calcul de la durée du travail...

## Les technologies

Les technologies, en particulier numériques, jouent depuis longtemps un rôle dans les transformations du travail. L'Anact en a étudié le potentiel et les risques dans plusieurs publications<sup>4</sup>. Dans nos récits fictionnels, deux séries de questions se sont posées, les premières en continuité avec les débats habituels sur ce sujet, les secondes en lien avec la question écologique.

Actualité oblige, l'intelligence artificielle (I.A.) joue un rôle dans la plupart des récits prospectifs produits dans le cadre du projet. Elle contribue d'abord à automatiser de nombreuses tâches, avec pour conséquence de réduire significativement la durée moyenne du travail (à quatre, voire deux jours par semaine). Mais les récits se sont plutôt focalisés, d'une manière plus originale, sur son rôle dans la décision. Dans deux de ces récits, l'I.A. a commencé par imposer des décisions sans appel (par exemple l'allocation de réfugiés climatiques dans tel ou tel pays d'accueil) et à assumer de plus en plus de pouvoir, avant d'être désactivée puis reprogrammée ou "démembrée", divisée en I.A. spécialisées. Cette étape passée, son rôle devient plutôt positif : « les I.A. » – puisqu'elles acquièrent un nom et même une personnalité – deviennent des dispositifs d'assistance à la décision collective (par exemple en facilitant le dialogue sur des questions éthiques complexes), voire des interlocutrices avec lesquelles on dialogue et collabore. Ce qui les conduit d'ailleurs à revendiquer plus de reconnaissance, d'autonomie et de représentation.

D'autres technologies apparaissent dans les récits, mais moins fréquemment ou d'une manière moins centrale : les technologies de surveillance et de contrôle, également utilisées pour optimiser la production agricole ou identifier des sources de déchets réutilisables ; les neurosciences pour influencer sur les comportements ; les techniques d'augmentation des capacités physiques ou cognitives. Le « métavers » n'est évoqué qu'en passant et ne semble pas (dans nos récits) avoir réussi à devenir un univers alternatif au monde physique.

Une question s'exprime de manière encore discrète, mais néanmoins récurrente : en quoi le changement climatique modifiera-t-il le rôle que joue le numérique dans les organisations ? En particulier, les crises écologiques sont-elles compatibles avec la poursuite d'une « course aux armements » numérique, nécessitant sans cesse de nouveaux appareils et des capacités croissantes de capture, traitement, stockage et transmission de données ? À quoi ressemblerait un travail du futur appuyé sur un numérique frugal ? Certaines de nos communautés professionnelles imaginaires s'interrogent ainsi sur leur "techno-dépendance".

4. Anact, "Dix questions sur la maîtrise des transformations numériques", 2020 : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-maitrise-des-transformations-numeriques>

D'autres facteurs de changement ont également été pris en compte dans nos récits, sans jouer un rôle aussi déterminant. En particulier<sup>5</sup>:

- L'accroissement des inégalités, considéré comme insoutenable à terme ;
- Les facteurs démographiques, et en particulier le vieillissement des sociétés du Nord (Chine et Japon compris) ;
- La demande d'égalité et d'équité
- La porosité perçue comme croissante entre vie personnelle et vie professionnelle...

## 3.2. L'entreprise et le travail en 2050 : trois grandes transformations, entre contrainte et aspiration

À la lecture des récits et des moments de réflexivité lors desquels les groupes sont revenus sur ce qu'ils avaient imaginé, trois grands sujets semblent émerger :

- Le « réencastrement » des entreprises dans la société et dans les territoires ;
- L'aspiration à un travail libéré des contraintes de l'ère industrielle, mais aussi la conscience de l'envers de cette "libération" ;
- Des organisations plates, agiles, en réseau... et de plus en plus complexes.

### Le ré-encastrement des entreprises

La « responsabilité élargie » des entreprises est déjà une idée ancienne<sup>6</sup>. Au-delà de son cadre initial qui concerne les déchets industriels, elle désigne la prise en charge, par les entreprises, des dommages sociaux et environnementaux dont elles sont directement ou indirectement responsables. Initialement concentrée sur les impacts négatifs de l'activité, la responsabilité élargie connaît plus récemment un retournement « positif » avec l'idée de « raison d'être », du moins lorsque celle-ci exprime une intention d'intérêt général que l'entreprise entend poursuivre. Dans certains cas (« entreprises à mission » et leurs équivalentes internationales), celle-ci devient même opposable en droit, au sens où l'on peut l'invoquer pour justifier des décisions qui semblent contraires à l'intérêt économique de l'entreprise.

### Des alliances au service d'objectifs collectifs

Les entreprises décrites dans nos récits vont souvent plus loin. Cinq sur six ont choisi une forme coopérative. Elles s'insèrent toutes, ou presque, dans un territoire, un écosystème d'acteurs, et sont solidaires de leurs besoins et de leurs difficultés. La mission qu'elles se donnent, ou plutôt à laquelle elles contribuent avec d'autres, n'est pas définie par ses seuls actionnaires ou dirigeants, elle fait l'objet de discussions permanentes avec toutes sortes de parties prenantes. Une de nos entreprises a même été "nationalisée" par son territoire (la "République de Poitiers" !) afin d'être mise au service de ses objectifs politiques.

Ces entreprises raisonnent en termes de résultats systémiques (un logement écologique et accessible, 90% de déchets réutilisés ou retraités...) et, parce qu'elles ne peuvent y parvenir seules, nouent des alliances. L'objectif poursuivi peut aller à l'encontre de leur modèle économique initial (réduire le volume de déchets en amont, pour une entreprise qui vit au départ de la quantité de déchets traités). Leur économie est circulaire, de fonctionnalité, voire "régénérative" – comme si ces modèles aujourd'hui émergents, et relativement complexes, étaient devenus en 2050 des conditions standards d'exercice de l'activité d'une entreprise. Dans ces écosystèmes d'acteurs, l'"indice de coopération" devient un objectif en soi.

Cet encastrement dans des systèmes et des objectifs qui dépassent de loin le périmètre (et les capacités) de l'entreprise, constitue une sorte d'aboutissement logique de l'entreprise à mission. Dans certains de nos récits, l'entreprise émerge en réponse à un besoin exprimé par son territoire, par exemple celui de gérer des "communs" positifs (les ressources agricoles partagées) ou négatifs (les déchets plastiques). Autrement dit, la mission préexiste à l'entreprise<sup>7</sup> et conditionne au moins en partie son existence.

Un grand nombre de récits collectifs sur l'entreprise du futur<sup>8</sup> imaginent actuellement un lien fort, organique, entre l'entreprise et les grands défis d'un territoire, voire de l'humanité. Cet état de choses est pourtant loin de la réalité d'aujourd'hui, même de celle des entreprises les plus avancées en la matière. Il pose lui-même question : pourquoi revient-il à des entreprises de traiter des objectifs d'intérêt général ? Il y a en effet dans ces récits deux implicites : d'une part, que les problèmes à venir sont d'une telle complexité que tous les

5. Voir en Annexe 1 les 12 fiches « Facteurs de changement » qui ont été présentées aux groupes de travail lors du premier atelier.

6. Historique sur Wikipedia : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9\\_%C3%A9largie\\_du\\_producteur](https://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9_%C3%A9largie_du_producteur)

7. Un exemple contemporain serait celui de la "Fabrique à initiatives", qui ambitionne d'éviter "qu'un besoin identifié par les acteurs territoriaux ne devienne une occasion manquée faute d'un porteur de projet !" (présentation de la Fabrique de Bordeaux : <https://atis-asso.org/nos-programmes/la-fabrique-a-initiatives/>)

8. Voir par exemple Université de la Pluralité, "L'Entreprise Qui Vient" : <https://www.plurality-university.org/fr/projets/lentreprise-qui-vient>

acteurs doivent s'allier pour y répondre ; et d'autre part, que les acteurs publics seront durablement incapables de les prendre en charge, ou même d'organiser leur prise en charge collective.

## Des circuits de valeur complexes

Quoiqu'il en soit, cette posture des entreprises imaginées dans les ateliers emporte des conséquences importantes :

- Leurs modèles d'affaires sont complexes et associent des dimensions qu'il n'est pas aisé de rendre compatibles : des revenus gagnés sur les ventes, d'autres indexés sur des résultats qui ne dépendent pas que de l'entreprise et souvent, sur la baisse des volumes (de déchets, de déplacements, de ressources consommées...) ; une mesure et des règles de répartition de la valeur complexes, multifacteurs et multiacteurs...
- La notion de « valeur » et de capital dépasse la dimension financière et prend en compte les « capitaux » humains (bien-être, connaissance...) et naturels. Dans les travaux sur la comptabilité « triple capital », ceux-ci sont considérés comme non-substituables : il ne suffit pas de payer pour compenser un dommage écologique. Mais comment, concrètement, mesurer ces valeurs ? Sur quelles bases arbitrer entre l'une et l'autre ?

### Quel rôle pour les travailleurs dans l'entreprise « encadrée » ?

Les récits font état de plusieurs difficultés pour les collaborateurs et collaboratrices des entreprises « encadrées ». La priorité étant de répondre à des besoins collectifs, souvent définis hors de l'entreprise elle-même et avec la participation de parties prenantes très diverses, leur voix ne semble pas toujours facile à faire entendre.

- La gouvernance élargie à tous les acteurs du territoire (jusqu'à la « Nature », voir encadré suivant) inclut-elle les travailleurs et travailleuses ?
- Quelle reconnaissance ? Si la performance et la valeur se mesurent de manière systémique et multifactorielle, comment en bénéficient-ils et elles ?
- Sont-ils et elles employé·es par l'entreprise (d'autant que, visiblement, le salariat est devenu minoritaire), ou bien par un écosystème aux contours flous, au moins à leurs yeux ? Les circuits de décision semblent souvent difficiles à comprendre et par conséquent, il devient dur d'y participer.
- Quels espaces, quelles instances pour discuter de ces sujets ? Ces entreprises à la fois encadrées dans des ensembles plus larges (territoire, écosystème...) et éclatées (frontières poreuses, coopérations interentreprises...) manquent d'"espaces de discussion" bien identifiés.

## Une gouvernance multi-acteurs

La gouvernance de ces entreprises est également complexe. Elle intègre des parties prenantes hétérogènes : le « public » de l'entreprise (clients, bénéficiaires, usagers) ; les acteurs du territoire (institutions, associations, sans doute d'autres entreprises) ; ainsi que de nouveaux types d'acteurs tels que « la Nature » ou encore, les machines intelligentes, avec lesquels des relations doivent s'inventer.

En outre, ces entreprises opèrent généralement au sein d'écosystèmes d'affaires, de « grappes », de systèmes d'économie circulaire qui associent plusieurs organisations de natures différentes. L'innovation, la production, la logistique, la gestion du cycle de vie des matières et des produits, s'y répartissent selon des clés dont la définition a sans doute été difficile.

### La Nature au Conseil d'Administration

L'idée de représenter la « Nature », ou bien certaines entités naturelles, dans les instances de gouvernance d'une entreprise, est déjà mise en œuvre dans quelques entreprises pionnières. Au-delà du symbole, comment peut-elle se matérialiser, et avec quelles conséquences ?

Dans nos récits, la présence de la Nature dans la gouvernance semble pouvoir adopter deux formes complémentaires :

- Celle d'une représentation par des délégué·es humain·es, scientifiques, militant·es... Ne pouvant pas tout savoir, ils ou elles auraient aussi pour mission d'organiser la consultation de chercheur·es, expert·es, professionnel·les de terrain, sur leurs différents sujets de préoccupation. Mais comment nommer ces représentant·es, sur quels critères, et comment vérifier qu'ils ou elles ne parlent pas qu'en leur nom propre ?
- Celle d'une objectivation à l'aide d'indicateurs et de modèles, soutenus par un système informatique, voire une I.A. qui pourrait assumer une part de la fonction de représentation : une décision serait approuvée ou rejetée par la « Nature » selon qu'elle influencerait positivement ou négativement sur tel ou tel indicateur-clé.

Deux autres questions devront aussi être résolues.

- D'une part, comment définit-on « la Nature » ? Quelles parties en sont-elles représentées dans les instances ? Est-ce un concept abstrait, une personne précise (une vache, dans une de nos histoires), une espèce, un écosystème (par exemple une forêt) ?...
- D'autre part, quel poids revêt sa voix ? Est-elle consultative, ou bien une voix parmi d'autres, ou encore, dispose-t-elle, comme dans l'un de nos récits, d'un droit de veto sur des décisions qui lui nuiraient gravement ?

### L'aspiration (ou la résignation ?) à un travail libéré et flexible

Les entreprises issues des ateliers créatifs emploient très peu de salariés traditionnels, encore moins en CDI, tout en pouvant avoir recours à une force de travail importante composée d'auto-entrepreneurs, sous-traitants et même parfois volontaires, rémunérés en numéraire ou en nature. Ces entreprises interrogent également le statut de salarié en posant la question de son extension à de nouveaux bénéficiaires : vivants non humains (« la nature » ou, plus spécifiquement, certains animaux), I.A. et robots... Comment définir le statut de ces nouveaux interlocuteurs, leur position dans des collectifs et des chaînes de décision, les contreparties liées à leur contribution à la valeur.. ?

Plusieurs de nos entreprises fictionnelles comptent également sur de nombreux bénévoles ou volontaires qui, en l'absence de contrat de travail, ne vont pas sans poser des problèmes de fiabilité (travaillent-ils seulement quand le cœur leur en dit ?), de répartition de l'activité, de coordination et de management.

### Un travail sans les repères traditionnels

Cette structure d'emploi n'a presque pas fait l'objet de discussions, comme si elle allait de soi. De manière cohérente, on constate aussi, dans ces organisations, une disparition de la majorité, voire de la quasi-totalité des repères associés au travail salarié :

- L'exclusivité : même les personnes salariées sont souvent employées par plusieurs entreprises à la fois ou par une grappe d'entreprises, dans une sorte de prolongement des expériences de « CDI communautaire »<sup>9</sup>. À l'échelle des écosystèmes d'affaires, l'idée de « contrat de collaboration au bien commun » a été évoquée, sans être développée.
- La subordination : plus de manager (en tout cas fixe), plus de hiérarchie donc plus personne pour dicter ce que chacun·e à faire ou à qui rendre des comptes - mais aussi, plus de repère, des chaînes de décision et d'évaluation floues...
- La description de poste : elle subsiste – mais en évoluant sans cesse – pour quelques fonctions nouvelles (« directeur administratif, des ressources et des finances » ou DARF ; « garant de la mission » ou de l'éthique...), tandis que les autres occupent souvent plusieurs fonctions très différentes, ou tournent sur les fonctions les plus exposées.
- Le temps : les horaires sont flexibles, plutôt au choix des personnes. La durée du travail, quand elle conserve un sens, est fortement réduite (4, voire 2 jours par semaine) pour faire place à d'autres formes d'activité, notamment sociales, culturelles et vivrières – sont-elles du travail, ou non ? Dans le récit « De la Terre à la Terre », l'organisation temporelle et l'intensité du travail s'adaptent aux séquences de la vie de chacun·e. L'idée d'un âge de référence pour le départ à la retraite semble aussi faire partie du passé – il n'est pas dit si c'est aussi le cas du système de retraite lui-même.

9. Connie & Benjamin Chow-Petit et Nicolas Loubet, « CDI Communautaire : Une expérimentation de contrat de travail communautaire », Revue Tiers-Lieux, n°8, Sept.2021 : <https://coop.tierslieux.net/wp-content/uploads/2021/10/Revue8.pdf>

- Le lieu : dans la plupart de nos récits, le télétravail et le travail mobile sont devenus la règle plutôt que l'exception.
- Le développement professionnel : on ne fait plus carrière dans une entreprise (en revanche, des évolutions internes à un écosystème d'entreprises sont mentionnées), ni semble-t-il dans une seule fonction. La plupart des cycles d'emploi sont courts, à l'échelle de missions, de projets. On apprend notamment par immersion, en "tournant" de fonction en fonction, cette forme particulière de mobilité jouant à la fois un rôle de formation-action et de renforcement du collectif. Les compétences les plus demandées sont génériques et concernent la coopération, l'intelligence collective, la gestion de communautés...
- Le revenu : certaines personnes touchent un salaire, d'autres sont rémunérées comme prestataires, d'autres encore (ou les mêmes, en complément) sont payées "en nature" (un repas, de l'énergie, du soin...) On s'attend aussi à ce que les citoyen·nes participent à des tâches d'intérêt général, avec ou sans contrepartie monétaire. Le lien entre revenu, temps et valeur économique produite devient de plus en plus ténu (voir aussi l'encadré sur le revenu universel).
- La protection sociale : celle-ci semble prise en charge, d'un côté par l'entreprise ou l'écosystème d'entreprises (et donc, sans doute, de manière différenciée selon l'état des relations sociales en leur sein) et de l'autre, par la solidarité de proximité. Les histoires ne disent pas explicitement que la « Sécu » a disparu ou est devenue résiduelle, mais plusieurs d'entre elles semblent le laisser entendre. À l'inverse, dans le récit de l'entreprise Optimal, une forme de sécurité sociale prend en charge l'implantation de prothèses physiques ou cognitives pour les personnes considérées comme "vulnérables"...

#### L'hypothèse du revenu universel : que change-t-elle ?

L'idée de "revenu universel" est revenue plus d'une fois dans les discussions des groupes, tout en n'apparaissant formellement que dans un récit, celui de Transalim. Dans ce récit, il s'agit bien d'un revenu inconditionnel détaché de tout lien avec une quantité de travail. Il est suffisant pour vivre, mais peut être complété par des activités rémunérées. L'instauration de ce revenu universel s'accompagne cependant d'une forme (non détaillée) d'obligation de contribuer à des "tâches d'intérêt collectif couvrant le spectre des besoins fondamentaux".

Le dispositif semble en tout cas compliquer l'organisation de Transalim en introduisant, parmi ses activités, une distinction entre ce qui relève de l'intérêt collectif et ce qui n'en relève pas. L'entreprise a plus de mal à anticiper la disponibilité des "volontaires" dont dépend une grande part de son activité.

Les fictions sont plus nombreuses à mentionner l'idée selon laquelle, dans le futur, les activités de subsistance, de solidarité, d'aide et de soin, voire de création culturelle, même non professionnalisées, seraient considérées comme du travail. Elles ouvriraient donc des droits, voire donneraient lieu à une forme de rémunération. Si l'on s'éloigne ici de l'idée de revenu universel, on peut noter une forme de convergence entre, d'un côté, la reconnaissance d'activités utiles mais jusqu'ici non considérées par les systèmes sociaux et de l'autre, l'instauration simultanée du revenu de base et d'une obligation de contribution à l'intérêt collectif.

#### La quête de sens, un problème de riches ?

Cette sorte de convergence autour d'un travail hyper-flexible peut refléter l'aspiration (sans doute sur-représentée dans les groupes, au regard de leur composition) à un travail libéré des contraintes et des régularités de l'ère industrielle, à une liberté de choisir et de changer, et à concilier de manière fluide les différents temps de sa vie. Mais elle peut aussi correspondre à une exacerbation des inégalités : une petite population profiterait pleinement de sa liberté de choix et du système décrit plus haut, dans lequel on tourne de fonction en fonction ; d'autres, qui disposent de compétences techniques très spécialisées, continueraient de travailler cinq jours par semaine au même poste ; d'autres encore seraient employé·es à la tâche ou la mission pour accomplir les travaux pénibles dont même les I.A. ne veulent pas, voire mise hors de vue grâce au recours à la sous-traitance, n'accumulant alors ni droits, ni savoirs-faires (formels, tout du moins). Cette tension entre aspiration et contrainte s'exprime directement dans certains récits : par exemple, le travail à temps choisi pose problème pour la prise en charge des tâches pénibles, dont personne ne veut...

Cette relation au travail résonne aussi avec la montée en puissance de la question du sens : sens du travail (l'utilité, les effets de ce que produit l'entreprise) et/ou sens au travail (l'intelligibilité, l'utilité, la reconnaissance de la contribution d'une personne aux objectifs de l'organisation), les deux n'allant pas forcément de pair.

S'agissant du sens du travail, on veut – si du moins l'on dispose de cette option – pouvoir mettre le sens en discussion au sein de l'entreprise, obliger les entreprises à une concurrence vertueuse pour attirer les meilleurs talents sensibles au sens, protéger les lanceurs d'alerte, rendre le sens opposable (un « droit de retrait éthique »)... Le sens devient un moteur pour certaines entreprises, un facteur de différenciation entre les organisations, un sujet de débat et même, comme on le verra dans la 3e partie de cette synthèse, de

conflit social... Ce qui semble positif, mais soulève néanmoins la question des moyens de mesurer, de débattre, de décider sur un objet aussi évanescent et subjectif.

S'agissant du sens au travail, les organisations décrites dans nos récits le recherchent en mettant l'accent sur l'initiative, sur l'existence de petites équipes assez autonomes, sur des réseaux formels ou informels de communication... Mais force est de constater que la complexité, parfois la fluidité, de ces organisations, crée de nouvelles incertitudes, voire de nouvelles souffrances. A minima, tout le monde ne semble pas éprouver le même sentiment d'utilité, d'autonomie et de sécurité dans son travail.

### Relier les dimensions de sa vie

La « libération » du travail change également le sens de la distinction (déjà fragilisée) entre vie privée et professionnelle.

Ce sujet est généralement discuté autour de l'idée que le travail tend à empiéter sur la vie personnelle et que cet empiètement doit être en quelque sorte contenu<sup>10</sup>. On retrouve des traces de cette préoccupation dans les récits : il y est question de surveillance numérique ubiquitaire ; de travail hybride-donc-omniprésent ; de ludification du travail qui permet à la fois de le découper, de le distribuer et de le rendre indistinguable du loisir...

Mais on rencontre aussi le sentiment inverse, à relier sans doute à la notion d'encastrement utilisée plus haut pour parler de l'entreprise : si le travail à réaliser porte du sens et sert à la communauté à laquelle j'appartiens, pourquoi le contenir dans des limites figées – et d'ailleurs, comment et pourquoi le distinguer des autres formes d'activité que j'accomplis hors de mon « temps de travail », qu'il s'agisse de prendre soin de moi, des autres ou d'un « commun » ?

Autrement dit, plus le travail contribue à des objectifs d'intérêt collectif, plus il est choisi et fait sens, moins il paraît pertinent de le séparer radicalement du reste de la vie. L'engagement, que les entreprises demandent depuis des décennies à leurs employé·es, trouve peut-être ici un point d'appui plus légitime.

Mais alors, pour que ce réencastrement du travail fonctionne alors même que tous ses repères formels disparaissent, il faut traiter la question du collectif.

#### Qu'est-ce qui compose le “temps de travail” ?

Les récits font à la fois état d'une réduction significative du temps de travail “pour l'employeur” (à 4, voire deux jours par semaine), et d'un temps croissant consacré à d'autres activités qui relèvent aussi d'une forme de travail : les tâches vivrières (produire sa nourriture, chercher de l'eau, réparer des outils...), le soin des autres (y compris la réponse à des catastrophes), la participation à la gouvernance partagée (du territoire, de l'entreprise, d'un “commun”, etc.), voire la culture et la création...

Dans plusieurs des récits, ces activités ne semblent pas optionnelles et ne semblent pas moins organisées, gouvernées, que le travail en entreprise : elles ne relèvent pas du loisir. Elles exigent également des compétences, qui s'acquièrent et se développent comme les autres. Faut-il alors les intégrer dans une définition du “temps de travail” et si oui, de quoi ce calcul est-il le fondement : d'une rémunération (par qui ?), d'un statut, de droits sociaux, d'un “crédit social” à définir... ?

Dans tous les cas, ces questionnements montrent qu'au sein des futurs envisagés, le travail (sous ces différentes formes) reste bien le support du statut social, ou du moins l'un de ses principaux supports.

10. “Concilier sa vie professionnelle et sa vie privée”, enquête TNS Sofres pour l'Anact, 2014 : <https://www.anact.fr/file/2904>

## Faire collectif autrement

Le collectif est toujours aussi indispensable au travail, mais l'entreprise, dans nos récits, n'en constitue plus nécessairement le support naturel.

On rencontre deux situations différentes (mais potentiellement compatibles) dans nos récits : la poursuite de l'éclatement de l'entreprise, voire sa "virtualisation" ; et la (re)montée en puissance du territoire comme lieu du collectif.

Dans l'entreprise éclatée, on ne partage plus bureaux, ateliers, vestiaires et salles de réunions, on ne se croise plus dans les locaux ou à la machine à café, on ne s'est parfois jamais rencontrés en vis-à-vis<sup>11</sup>. Ces entreprises rencontrent des difficultés à créer des liens et une culture commune, qui peuvent aller jusqu'à créer des risques psycho-sociaux et des conflits. Elles ont donc à cœur de réinventer des dispositifs et des rituels à même de créer et de faire vivre un collectif :

- Des espaces virtuels aussi réalistes que possible (hologrammes), mais aussi « augmentés », capables par exemple de rendre visibles les émotions ressenties pas ses interlocuteurs et interlocutrices. Ils sont utilisés pour des réunions classiques, mais aussi des rencontres informelles (l'équivalent de la machine à café) ou au contraire, des grandes assemblées.
- Des lieux pour se retrouver, généralement partagés, inscrits dans le territoire ou mobiles.
- Des moyens pour échanger simplement des pratiques, se former mutuellement, réguler le quotidien.
- Des nouveaux rituels pour donner corps au collectif, pour solenniser des moments forts ou des décisions importantes.
- Des outils (tels que l'I.A.) pour disposer d'une connaissance partagée afin d'établir une confiance et de faciliter des débats constructifs...

Dans certains cas, le territoire de vie (parfois resserré sur, par exemple, une tour de quelques centaines d'étages) constitue le lieu de socialisation essentiel et l'entreprise existe d'abord à son service. La difficulté consiste alors à différencier ce qui relève de la gestion du collectif de travail et ce qui relève de la communauté vivant dans le territoire.

Quelle que soit la situation, la nécessité de reconstituer les conditions d'existence et de fonctionnement de collectifs de travail se fait sentir avec insistance. Or un tel travail repose sur des compétences aujourd'hui peu répandues en intelligence collective (et émotionnelle, ajoutait-on dans certains groupes), coopération et gestion de communauté.

### De nouveaux métiers imaginés

On croise dans les récits plusieurs nouveaux métiers, parmi lesquels :

- Une responsable des activités de sensibilisation à la connaissance du milieu et du vivant.
- Une "garante de l'alignement" chargée de s'assurer de l'alignement entre l'activité de l'entreprise et ses valeurs, mais aussi entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la Planète. Son rôle fait souvent débat, surtout lorsque des crises surviennent.
- Un "garant du sens et de l'éthique", dont la nécessité paraît claire dans son contexte, mais dont la fonction précise est discutée : est-ce celle d'un juge, un «commissaire politique», ou bien de l'organisateur du débat éthique au sein de l'entreprise ?
- Un médiateur qui travaille avec de nouvelles formes de syndicats pour faire vivre un dialogue social à l'échelle des territoires et grappes. Les outils utilisés par ces médiateurs forment un continuum entre l'échelle individuelle (entretien, médiation de conflit, formation) et collective (espaces de discussion, concertation, désescalade...).
- Des profils hybrides rejoignent l'entreprise, comme celui de chercheur-hackeur. Celui-ci est, à la fois, attaché à la recherche fondamentale et soucieux de la vulgarisation scientifique et de l'empowerment citoyen.
- Un DARF (directeur·rice de l'administratif, des ressources et des finances), "DAF" ayant ajouté à ses fonctions celui de l'administration de ressources rares.

Beaucoup de ces métiers ont à voir avec la notion de passeur, de médiateur, d'intermédiaire. L'idée est de fluidifier les échanges, de faciliter la compréhension réciproque, de faire avec la complexité qui se déploie dans et autour de l'organisation.

Néanmoins, ces postes comme celui de coordinateur omniprésent dans les récits, ne sont pas souvent décrits du point de vue du travail réel : que font-ils au quotidien, avec qui, qui les organise... ?

11. À noter que cet éclatement ne résulte pas seulement, voire pas principalement, du travail à distance : la multi-activité et la multi-appartenance contribuent très fortement à rendre difficile la constitution de "collectifs" capables de jouer leur rôle de régulation, d'apprentissage, de protection.

## Des organisations plates, agiles, réticulaires... et complexes

Les entreprises imaginées par les groupes du projet TQV ont pour la plupart une pyramide hiérarchique aplatie, laissant beaucoup d'autonomie à la base. Beaucoup d'entre elles ont choisi un statut coopératif, même si leur gouvernance réelle s'éloigne parfois des principes coopératifs. Elles fonctionnent en réseau avec d'autres entreprises et acteurs de leur territoire. Elles publient leurs connaissances et encouragent la réutilisation. On y discute beaucoup de l'organisation, du travail, d'éthique. Nous voici proches de l'idéal de « l'entreprise libérée » ou de l'holocratie, qui s'expérimente depuis quelques décennies dans plusieurs entreprises, tout en restant très minoritaire. Quelques organisations font exception et conservent une structure hiérarchique voire autoritaire, mais elles suscitent alors une résistance interne : l'attente, satisfaite ou déçue, semble donc bien être celle d'une autonomie et d'une participation à la décision.

### Des structures aplaties

Dans ces organisations, s'il subsiste encore un niveau de « direction » (rarement décrit) voire un niveau de « coordination », la hiérarchie reste minimale et ne se manifeste généralement pas de manière autoritaire. Le reporting disparaît, ou bien il se dissimule derrière un contrôle numérique bien présent dans plusieurs récits. Les managers intermédiaires disparaissent au profit de coordinateurs dont la mission est d'agencer le travail d'acteurs et d'équipes assez autonomes, d'organiser l'intelligence collective et d'assurer le lien entre les besoins collectifs et l'activité quotidienne de l'entreprise.

Les postes sont, soit pris en charge par plusieurs personnes elles-mêmes multifonctions, soit tournants – à la fois pour empêcher la constitution de positions de pouvoir et pour partager les tâches difficiles (à commencer par celle de coordinateur). Certaines fonctions sont électives, avec ou sans candidature (on peut nommer la personne pour qui l'on veut voter, sans qu'elle l'ait demandé). Des périodes d'immersion permettent de découvrir les différents métiers de l'organisation et contribuent à la fois à sa cohésion, et à une forme de mobilité professionnelle.

La plupart des décisions sont prises collectivement selon des mécanismes qui ressemblent au « consensus approximatif » expérimenté et formalisé dans les instances de standardisation de l'internet.<sup>12</sup>

Cependant, le fonctionnement quotidien rencontre parfois les difficultés constatées dans ce type d'organisations participatives<sup>13</sup> : charge mentale liée à la responsabilisation, intensification du travail, persistance de rapports de force et de hiérarchies formelles ou informelles, sentiment d'un manque d'équité si certaines participent plus que d'autres, flou des processus et des décisions, manque de reconnaissance en l'absence de référent<sup>14</sup>...

### Forces et limites du fonctionnement en réseau

Les organisations imaginées dans nos récits, d'une taille généralement limitée, fonctionnent presque toujours en réseau avec d'autres entreprises similaires ou complémentaires, ainsi qu'avec d'autres types d'organisations, à commencer par les institutions publiques. Leurs gouvernances s'interpénètrent. Leurs modèles économiques aussi, de même, dans un contexte d'économie circulaire et/ou de fonctionnalité, que leurs circuits de production.

Du point de vue des personnes au travail, cette organisation présente certains avantages, par exemple en termes de mobilité professionnelle, celle-ci pouvant avoir lieu entre diverses entités qui composent un même écosystème. Mais elle dilue aussi les responsabilités. Elle rend difficile de savoir à qui s'adresser, qui décide ou comment appliquer une décision collective. Elle complexifie l'organisation du quotidien, le partage de la valeur et sans doute, le dialogue social : avec qui négocier si la plupart des collaborateurs et collaboratrices sont rattachées à plusieurs structures à la fois ? Il faudrait peut-être imaginer une forme juridique spécifique aux écosystèmes d'affaires.

L'encastrement de l'entreprise dans son écosystème économique et territorial en complique et en politise la gouvernance. Les décisions sur les sujets importants mobilisent un grand nombre de parties prenantes, et il n'est pas du tout certain que les personnes qui travaillent pour l'entreprise puissent s'y faire entendre. Ces décisions portent également sur des sujets éthiques (respect des valeurs qui fondent le collectif) ou politiques (choix des priorités collectives) qui ne font pas habituellement partie des sujets débattus dans les entreprises : il faudra en inventer les mécanismes.

12. Voir Wikipedia : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Consensus\\_approximatif](https://fr.wikipedia.org/wiki/Consensus_approximatif)

13. Anact, « Organisations participantes : caractéristiques, effets et points de vigilance », guide, 2020 : <https://www.anact.fr/organisations-participantes-caracteristiques-effets-et-points-de-vigilance>

14. Voir aussi Amandine Brugière, Odile Chagny, « De la production de communs aux communs du travail », La Revue des conditions de travail, n°12, juillet 2021.

### 3.3. Conflit et négociation dans les entreprises de 2050

Le dialogue social institué, tel qu'il existe aujourd'hui, semble avoir disparu dans les entreprises imaginées par les groupes. Le caractère horizontal, réticulaire, voire "liquide" ou même "gazeux" des organisations, a en quelque sorte dilué les rapports de force (et fait disparaître les syndicats), sans pour autant les faire disparaître. Il existe bien sûr encore des tensions, des points à négocier et des conflits, parfois sur des sujets bien connus en 2023, parfois sur des sujets nouveaux. Ces conflits se situent parfois, classiquement, sur l'axe "managers-managés", mais pas toujours : ils peuvent opposer des camps plutôt idéologiques dans le cas de conflits éthiques, différentes unités plus ou moins autonomes dans des organisations horizontales, etc.

Les récits fournissent peu de réponses sur la manière de gérer ces conflits, parce que, dans nos entreprises fictionnelles, aucun mécanisme organisé n'a été prévu pour ça. Il faut donc les inventer au cas par cas.

#### De nouveaux sujets de tension (qui ne font pas disparaître les anciens)

Parmi les sujets évoqués par les groupes :

- Sens, éthique et choix politiques de l'entreprise (voir aussi plus bas) ;
- Lisibilité de l'organisation et de ses demandes, en particulier lorsque celle-ci s'étend bien au-delà des frontières de l'entreprise (écosystèmes, grappes, etc.) ;
- Utilisation des ressources rares, accès aux ressources en pénurie ;
- Allocation des différents temps de « travail », y compris vivrier, de solidarité, de participation démocratique, etc. - et statut de ce travail (reconnaissance, rémunération...) ;
- Circulation des fonctions ;
- Travail avec les I.A. et robots ;
- Divergence d'intérêts entre humains et animaux, humains et machines... ;
- Élargissement des parties prenantes du dialogue social ;
- Nouveaux indicateurs de performance/utilité et répartition de la valeur
- Création d'un collectif de travail dans un contexte d'emplois flexibles et de travail géographiquement éclaté.

#### Le rôle structurant de l'éthique

Dans plusieurs de nos entreprises fictionnelles, c'est autour d'une question éthique, voire politique, que se sont déclarés les conflits les plus difficiles à résoudre.

A l'origine, la dénonciation publique d'une pratique de l'entreprise (acheter à vil prix des déchets plastique extraits du Pacifique pour les valoriser en Europe) ou un lanceur d'alerte interne (qui remet en question l'évolution de la raison d'être et de l'activité de l'entreprise). Le personnel et les parties prenantes se divisent. Le conflit s'envenime et, portant sur les valeurs morales, peut finir par structurer des camps opposés et par créer des inimitiés durables. Les conflits liés à l'éthique peuvent prendre la forme d'actes de « désobéissance civile », de résistance (grève du zèle), de sabotage, ou même de violences physiques.

L'éthique occupe d'emblée une fonction structurante dans la plupart de nos organisations fictionnelles. Les valeurs et leurs conséquences pratiques y sont souvent inscrites dans une charte qui fait partie du contrat de travail, ou de ce qui en tient lieu. Cette charte est régulièrement rediscutée, en particulier suite à des crises ou des conflits qui viennent en souligner les limites. La charte produit des droits : on imagine ainsi un « droit de retrait éthique » proche de la clause de conscience des journalistes.

Dans plusieurs entreprises, on rencontre un·e « garant·e de l'éthique » ou de l'alignement, du bien commun. La manière dont il ou elle assume son rôle varie : application stricte de la charte, ou au contraire organisation d'une dialogue fécond sur les sujets les plus difficiles ?

### L'éthique en entreprise : un sujet en devenir

La recherche des mots "éthique" et "déontologie" sur le site de l'Anact ne produit aucun résultat. C'est pourtant un sujet de plus en plus présent dans les entreprises, quoique celui-ci ne soit que très rarement associé au travail, sauf peut-être sur deux sujets : la vie privée des collaborateurs et collaboratrices, et les "lanceurs d'alerte". Il désigne par ailleurs des objets très disparates, qui vont de l'honnêteté (ne pas tromper) ou du simple respect de la loi (sur la corruption par exemple) au goût du travail bien fait, en passant par des sujets plus politiques (la juste rémunération des producteurs, le respect de l'environnement...)

On évitera ici de tracer des frontières nettes à l'éthique, et se contentera de poser cinq ensemble de questions sur les liens entre éthique et conditions de travail dans les entreprises "réencastrées" que nos groupes ont imaginées :

1. Comment et avec qui identifier les questions éthiques pertinentes et leurs réponses du point de vue de l'entreprise ? Une éthique ne peut pas être définie de manière purement interne, sans contribution ni contrôle externe (pour caricaturer, les mafieux ont une éthique, qui vaut entre eux, mais on voit bien qu'elle ne correspond pas à celle du reste de la société).

2. L'éthique prend-elle la forme d'une liste de règles à respecter (matérialisée par une charte qui "fait loi"), ou bien plutôt d'une discussion continue, sans doute fondée sur une charte de principes, mais qui met chaque fois les principes à l'épreuve dans le cadre d'un processus collectif et apprenant ? Le premier choix est simple mais fait apparaître l'éthique comme une contrainte extérieure à l'activité, le second plus fécond, mais plus difficile à faire vivre.

3. Où habite l'éthique dans l'entreprise ? On retrouve une question familière (posée, par exemple, pour la Responsabilité sociale et environnementale ou encore, le Délégué à la protection des données) entre l'identification d'un·e responsable et l'infusion du sujet dans toute l'entreprise (éthique "par conception"). La première option assure que le sujet existe, mais peut aussi le marginaliser ; la seconde assure qu'il transforme vraiment l'entreprise ainsi que celles et ceux qui y travaillent, mais peut aussi le diluer.

4. L'éthique couvre-t-elle tous les sujets pour lesquels des questions de valeurs se posent à l'entreprise ? Assurément non : certaines questions sont plus politiques qu'éthiques, au sens où elles exigent un arbitrage entre des valeurs et des intérêts légitimement divergents. La décision de ne pas recourir à des dispositifs factices (quoique souvent légaux) pour compenser ses émissions de CO2 relève de l'éthique. L'adoption d'une "mission" par l'entreprise est plutôt un acte politique. Entre les deux, des décisions relatives, par exemple, aux écarts de rémunération ou à la capture de données personnelles à propos des clients font appel à la fois à des considérations éthiques et des arbitrages entre principes et intérêts.

5. Quels droits et devoirs l'éthique confère-t-elle aux collaborateurs et collaboratrices d'une entreprise ? La violation d'une charte éthique est-elle une faute sanctionnable ? Faut-il étendre la protection des lanceurs d'alerte aux sujets éthiques (et pas seulement aux violations de la loi) ? L'éthique est-elle un motif légitime de démission ouvrant des droits, comme la clause de conscience des journalistes ?

### De nouveaux dispositifs de dialogue

Le périmètre des négociations pose question pour une entreprise « encadrée » : lorsque les décisions concernent des dizaines de parties prenantes, à commencer par les autres entreprises de l'écosystème d'affaires, quel est le bon maillage pour se rencontrer ? On peut imaginer de recréer une sorte d'échelle-type du dialogue, qui décrit quels sujets doivent être abordés dans l'entreprise, dans son écosystème économique, à l'échelle de son territoire, etc. Les territoires en viendraient alors à proposer des lieux dédiés à la négociation (des « Maisons de la Négociation », versions augmentées des Espaces de Discussion ?), à toutes les échelles.

La complexité des sujets et celle du jeu des acteurs invitent aussi à changer les modalités du dialogue social. Deux idées ont été avancées :

- Utiliser le système d'information (« l'I.A. ») pour objectiver les débats avec l'aide de données, d'analyses rétrospectives, de modélisations prospectives – ce qui suppose naturellement une grande transparence de l'information, dès la source.
- Des approches de type « convention citoyenne », dans lesquelles les négociations n'ont pas lieu entre « corps constitués », mais réunissent des personnes choisies plus ou moins au hasard, qui, après avoir été accompagnées dans leur processus d'apprentissage et dans l'organisation de leurs débats, produisent des propositions d'action sur les sujets les plus difficiles.

## 4. L'ATELIER D'ATTERRISSAGE : QUELQUES PISTES POUR L'ANACT-ARACT

Les pistes décrites ci-dessous sont issues des productions de “l'atelier d'atterrissage” du 12 octobre 2023, auquel ont participé quelque 130 collaboratrices et collaborateurs du réseau Anact-Aract. Elles n'épuisent, ni la richesse des idées contenues dans les récits fictionnels, ni bien sûr la diversité des possibilités d'évolution du réseau Anact-Aract dans le futur.

### 4.1. Une posture anticipatrice

Les participant·es ont souligné la rapidité des transformations en cours, notamment autour de “l'intelligence artificielle” et de la collecte et l'utilisation massive de données numériques.

La vocation de l'Anact, selon les agents, est de “faire valoir l'humain” face à cette tendance ainsi qu'à d'autres à venir, qui pourraient évacuer ou négliger le facteur humain :

- La délégation d'un nombre croissant de décisions à la technologie, qui pourrait d'une part créer des problèmes d'emploi ou des besoins massifs d'adaptation, mais qui pose aussi d'autres questions : celle de l'autonomie et de la participation, celle du collectif (qu'est-ce qu'un collectif dont le pilote est une machine ? Et un collectif qui comprend des humains et d'autres entités “intelligentes” ?), celle de la différenciation entre humain et machine (problématique de “l'augmentation” des capacités physiques ou cognitives)...
- L'éclatement des entreprises et des collectifs de travail au sein d'écosystèmes d'acteurs dans lesquels il devient difficile de savoir qui emploie qui, ainsi que de “faire collectif” ;
- La priorité écologique, qui invite à penser de manière systémique, à faire du “vivant” une partie prenante à part entière, à penser chaque acte en fonction de ses impacts... ce qui peut, ou non, se produire au détriment des personnes au travail si leur voix se retrouve noyée parmi beaucoup d'autres, si leurs préoccupations sont considérées comme moins importantes que le bien de la Planète, etc.

Selon les agent·es, “l'Anact est habituée à s'adapter”. Ils et elles n'en appellent pas moins à faire plus que s'adapter et à “reprendre un coup d'avance”, de deux manières :

- L'anticipation des nouvelles possibilités et des nouveaux risques, en lien tant avec la recherche qu'avec l'innovation de terrain, et appuyée sur de nouveaux outils – notamment numériques – sans pour autant perdre de vue la dimension humaine de son métier.
- L'intégration d'une dimension anticipatrice dans l'action de l'Anact en direction des entreprises, en particulier des PME, qu'elle pourrait aider à outiller en matière de prospective du travail.
- Un sujet a par ailleurs affleuré dans quelques groupes : le risque d'un virage politique autoritaire. Le principe d'“équidistance” de l'Anact vis-à-vis du patronat et des syndicats devrait-il s'étendre à l'État ?

### 4.2. Accompagner les nouvelles évolutions de manière à la fois empathique et critique

Les participant·es ont souligné la nécessité de se préparer dès maintenant à des évolutions qui ont déjà commencé à transformer les conditions et la qualité de vie au travail dans certaines entreprises :

- La poursuite de la numérisation, avec notamment l'I.A. (voir plus haut) et la robotisation, le travail distant et nomade, les nouvelles formes de surveillance et de contrôle, etc.
- Les entreprises et les modèles d'emploi hybrides, éclatés, “gazeux”, sans frontières, etc. Ces modèles font d'une part émerger de nouveaux risques, notamment psychologiques et sociaux, liés à la complexité des dispositifs, au flou des circuits de responsabilité, à l'instabilité et l'incertitude qui peuvent les accompagner. Ils posent surtout la question du collectif, or celui-ci constitue la base autour de laquelle se construit toute intervention de l'Anact. Les participant·es ont fréquemment souligné la nécessité de développer la capacité de l'Anact à “créer les conditions du collectif” là où il n'existe pas de manière évidente. Parmi les sujets d'innovation, a été signalée la capacité de simuler des organisations et des systèmes d'acteurs.
- D'une manière plus prospective, il semble possible que l'articulation entre travail “professionnel”, activités de survie (alimentation, travaux en anticipation ou réparation de catastrophes), sociales (aide aux plus fragiles), citoyennes (gestion de “Communs”), etc., devienne de plus en plus floue et complexe. Là encore, cela fait sans nul doute émerger des risques et des besoins d'intervention, mais dans des périmètres à réinventer : l'idée d'une Anact “coach de vie” auprès de collectifs d'individus a été émise.

### 4.3. De nouvelles compétences

Les participant·es ont plusieurs fois évoqué des sujets d'analyse et d'intervention sur lesquels l'Anact intervient encore peu et qui semblent appelés à devenir de plus en plus importants :

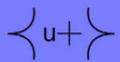
- Les questions d'éthique, qu'il s'agit du fond (ce que l'on désigne par éthique, ce sur quoi elle porte...) ou bien, voire surtout, de la manière de la mettre en discussion et de la faire vivre au sein des organisations.
- Les processus d'intelligence collective, de décision collaborative, de démocratie "délibérative" (implication directe des concerné·es dans la délibération sur les décisions) ou "élaborative" (co-production des décisions elle-même), etc., dans des collectifs de plus en plus complexes.
- Les "écosystèmes" d'acteurs et les systèmes de gouvernance multi-parties prenantes...

Sur tous ces points, les participant·es estiment que l'Anact doit monter en compétence pour être en mesure de répondre aux nouveaux enjeux des organisations et des collectifs au travail.

### 4.4. S'inscrire, soi aussi, dans les territoires

Si les entreprises se "réencastrent" dans la société et les territoires, il doit sans doute en aller de même de l'Anact, parce que la vie au travail ne commence, ni ne s'arrête plus, derrière les murs de l'entreprise - d'autant que celle-ci n'a plus forcément de murs. Plusieurs groupes ont imaginé une Anact en interaction constante avec les acteurs et systèmes qui structurent les territoires en termes, par exemple, de mobilité, de santé, d'action sociale, d'éducation et de formation, mais aussi dans les domaines de la famille et des loisirs...

Sur tous ces points, les participant·es de "l'atelier d'atterrissage" soulignent un besoin d'anticipation et d'adaptation, parfois significatif, et une conviction profonde dans la capacité du réseau à y parvenir.



## Crise permanente



## Le Travail Qui Vient Facteur de changement

Les crises écologiques obligent toutes les organisations à s'adapter, tandis qu'à court terme les catastrophes (tempêtes, sécheresse, inondations...) se multiplient. La dérégulation, particulièrement financière, rend les économies plus instables. La fragmentation des sociétés et la désinformation fragilise les démocraties. La technologie continue son travail de "disruption"...

La "crise" fait désormais partie de l'état (post-)normal des choses : un état où des bouleversements locaux, sectoriels et globaux de types différents (sanitaires, écologiques, financiers, technologiques politiques...) interviennent sans cesse et se relient les uns aux autres.

### ***Controverses et conséquences possibles***

- Importance croissante, mais aussi fragilisation, des systèmes de gestion des risques : assurances (sociales et privées), finance, plans catastrophe...
- Montée de l'incertitude et de la précarité, mise en valeur des capacités d'adaptation : résilience, agilité, « antifragilité » : la propriété des systèmes qui se renforcent lorsqu'ils sont exposés à des chocs, capacité à apprendre...
- Conflictualité en hausse au sein des sociétés et entre pays...



## Individualisation



**Le Travail Qui Vient  
Facteur de changement**

L'individualisation exprime à la fois :

- Une aspiration à choisir sa vie et à construire sa propre identité.
- Une volonté de la part des organisations, d'appréhender leurs administrés ou clients comme des individus différents et non comme des représentants d'une catégorie.

### ***Controverses et conséquences possibles***

- Facteur d'émancipation ou de précarité ?
- Remise en cause des services publics au nom de la diversité représentée par le privé
- Augmentation du travail indépendant et hybride (ex : salarié & auto-entrepreneur). Dans les organisations, individualisation des carrières fragilisant parfois les appartenances de "classe" et les négociations collectives.
- « Marque employeur » face à « marque personnelle » : les relations d'emploi comme relations marchandes
- Contestation au nom de la tradition, de la solidarité, de la Planète...



## Quête de sens



**Le Travail Qui Vient  
Facteur de changement**

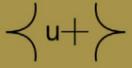
Selon un sondage Opinion Way pour l'Anact (2022), si 8 actifs sur 10 estiment aujourd'hui que leur travail a du sens, 4 sur 10 envisageraient de quitter leur emploi pour un davantage porteur de sens dans les deux ans à venir (proportion plus importante de jeunes, de managers et de femmes).

La « quête de sens » au travail comprend au moins deux dimensions :

- La possibilité de se réaliser au travail : autonomie, responsabilité, reconnaissance, évolution...
- Le sentiment que son activité et celle de l'entreprise sont utiles à la société, l'alignement entre ses valeurs personnelles et celles de l'entreprise. Cela prend une importance croissante, notamment autour de la question écologique.

### ***Controverses et conséquences possibles***

- « Grande démission » suite au Covid, « appel à désertier » d'élèves de grandes écoles : même si ces phénomènes n'apparaissent pas massifs dans les statistiques, ils inquiètent certains recruteurs
- Montée en puissance, dans les négociations sociales, des questions de qualité de vie, de sens – au détriment de celle du salaire ?
- La quête de sens au travail est-elle une question de riches ?



## Rôle social et écologique des entreprises

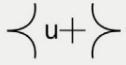


### Le Travail Qui Vient Facteur de changement

“Responsabilité étendue” vis-à-vis des “parties prenantes”, mais aussi de la société et de la Planète : la mission de l’entreprise ne semble plus pouvoir se limiter à maximiser son profit (« doctrine Friedmann »). La loi élargit la responsabilité sociale et écologique des entreprises (ex. pollueur-payeur). La diversité, la protection de la vie privée, prennent une place croissante dans le dialogue social. Les critères d’investissement ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) mesurent la prise en compte de ces questions. Au-delà d’une minimisation de leurs impacts négatifs, certaines entreprises se dotent d’une « raison d’être » où elles s’engagent vis-à-vis de grands défis collectifs, s’appuyant souvent sur les Objectifs du Développement Durable de l’ONU.

### **Controverses et conséquences possibles**

- Vraie réorientation ou « green/social washing » ?
- Transforme potentiellement la mesure des performances, la comptabilité, la gouvernance, le modèle économique, les choix de fournisseurs...
- Multiplication des statuts (B corp, entreprise à mission), labels et critères, facteurs de complexité voire d’opacité
- Sans doute plus difficile à réaliser par les petites entreprises
- Contre-offensive de certains États américains contre les « entreprises woke »...



## Accroissement des inégalités



**Le Travail Qui Vient  
Facteur de changement**

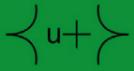
Après une forte baisse des inégalités qui avait commencé au début de la première guerre mondiale, les inégalités de revenus et (plus encore) de patrimoine ont recommencé à augmenter, à partir des années 1980, dans les pays occidentaux.

La pauvreté progresse depuis la crise de 2008.

Tandis que, depuis 2020, les 1% les plus riches ont capté 63% des richesses produites. “L’ascenseur social” semble en panne dans les pays occidentaux : les jeunes peuvent de moins en moins espérer une meilleure situation sociale et économique que leurs parents.

### ***Controverses et conséquences possibles***

- Pression politique sur les entreprises invitées à mieux partager la valeur
- Fracture de la société (natifs/immigrants, urbains/ruraux) et peut-être des marchés (entre un marché du « bas de la pyramide » et un autre réservé aux plus aisés)
- La prise en compte des défis écologiques ne peut pas être dissociée d’une demande de justice sociale
- Remontée de la conflictualité sociale et émergence de nouveaux acteurs (gilets jaunes)
- La contestation sociale du modèle libéral rejoint sa contestation écologique...



## Numérisation



**Le Travail Qui Vient  
Facteur de changement**

Un nombre sans cesse croissant de processus des entreprises est numérisé et informatisé. Les relations avec et au sein de l'entreprise empruntent de plus en plus des canaux numériques, voire utilisent des robots (chatbots, etc.) L'automatisation touche de nouvelles tâches manuelles (ex. entrepôts), intellectuelles (ex. examens médicaux) et relationnelles (ex. service clients). Elle s'étend à l'échelle de systèmes complexes (smart city, « industrie 4.0 », etc.), et remonte de plus en plus haut dans les processus de modélisation et de décision (intelligence artificielle).

### ***Controverses et conséquences possibles***

- Vers une réduction du nombre d'emplois humains ?
- Polarisation du marché du travail entre des emplois faiblement qualifiés, substituables et précaires et d'autres très qualifiés et plus durables
- Un contenu du travail souvent déterminé par le système d'information, lui-même géré par des sous-traitants éloignés de l'entreprise
- Pour certain·es, un effet libérateur ; pour d'autres, une perte de liberté et de sens au travail
- Montée en puissance des problèmes de cybersécurité...



## Plateformisation



**Le Travail Qui Vient  
Facteur de changement**

Le numérique facilite depuis longtemps l'externalisation de certaines fonctions et services de l'entreprise. Plus récente, la "plateformisation" désigne la réorganisation de nombreux marchés autour de quelques grands intermédiaires : réseaux sociaux, plateformes vidéo, Amazon, AirB&B, Uber... Ces "plateformes" s'organisent autour de systèmes d'information qui mettent en relation l'offre et la demande et capturent une part de la valeur économique associée. Elles consolident leur pouvoir en capturant d'énormes volumes de données qui leur permettent d'accroître sans cesse l'efficacité de leur système.

### ***Controverses et conséquences possibles***

- Concentration du pouvoir économique dans les plateformes, pour la plupart américaines ou chinoises
- Beaucoup d'entreprises sont contraintes d'adapter leur système commercial (voire de production) aux critères des plateformes dominantes sur leurs marchés
- Montée en puissance d'une forme de travail à la tâche : "travailleurs du clic", livreurs, chauffeurs de VTC...



## Globalisation, Financiarisation, Marchandisation



### Le Travail Qui Vient Facteur de changement

Entre 1980 et 2020, le commerce mondial a augmenté deux fois plus vite que le PIB et les flux financiers, neuf fois plus vite.

La dérégulation des années 1970 a transformé le capitalisme. Les grandes entreprises, et même certaines petites, peuvent distribuer les tâches en différents endroits du globe. La sophistication croissante des produits financiers rend souvent plus rentable (et pas toujours plus risqué) d'investir sur les marchés financiers que dans des entreprises industrielles ou de service. Les actionnaires, emmenés par quelques grands fonds, imposent leurs priorités aux entreprises.

### ***Controverses et conséquences possibles***

- Réorientation des entreprises vers la maximisation du profit à court terme, ce qui invite à prioriser la réduction des coûts et la flexibilité. Et rend plus difficile, par exemple, une réorientation écologique de l'économie
- Pression sur les budgets publics conduisant à "marchandiser" des services et biens publics
- Opacité et complexité des instruments financiers donnant corps à la crainte de crises systémiques massives...



## Égalité, Équité, Inclusion au travail

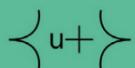


**Le Travail Qui Vient  
Facteur de changement**

Depuis les années 1980, plusieurs mouvements de protestation contre les violences sexuelles et les discriminations ont légitimé le développement d'outils d'analyse et de prévention pour visibiliser les manques à combler et mieux agir en amont : rémunérations, carrières, santé physique et mentale... Les inégalités liées au genre, à la couleur de peau ou au handicap sont de moins en moins admises.

### ***Controverses et conséquences possibles***

- Place croissante des inégalités de naissance dans les négociations sociales, y compris autour de nouvelles revendications (ex. congés menstruels, congés paternité...)
- Les crises écologiques comme les évolutions techniques font émerger de nouveaux risques et problèmes, qui touchent inégalement les populations : maladies chroniques, métiers de première ligne, conditions de télétravail à domicile...
- L'allongement de la vie professionnelle touche différemment les femmes et les hommes
- Chocs en retour : méritocratie contre discrimination positive, universalisme contre communautarisme, critique de la victimisation...



## Environnement



### Le Travail Qui Vient Facteur de changement

Températures moyennes, biodiversité, utilisation de l'eau, artificialisation des sols... plusieurs seuils qui conditionnent la stabilité de la biosphère sont dépassés. Nous commençons à en ressentir les conséquences : canicules, événements météorologiques extrêmes, etc.

Tous les rapports scientifiques concourent sur le risque vital que l'inaction représenterait pour l'humanité.

Les entreprises sont directement concernées et doivent :

- s'adapter à un environnement qui ne permet pas toujours de poursuivre l'activité "comme d'habitude"
- limiter leurs impacts négatifs, voire essayer de générer des externalités positives

### ***Controverses et conséquences possibles***

- Fragilisation des infrastructures, augmentation des risques de rupture des chaînes de valeur et de production (enjeu de résilience/pénuries) ;
- Durcissement des conditions de travail et baisse de productivité (santé au travail)
- Évolution des métiers, compétences, pratiques : verdissement et métiers verts, métiers obsolètes...
- Tensions pour les entreprises entre prise en considération des enjeux écologiques et impératifs financiers...



## Nouvelles formes de mobilisation



### Le Travail Qui Vient Facteur de changement

Depuis la fin des années 1990, le taux global de syndicalisation se stabilise en France.

Cela n'est pas le signe d'un désengagement politique, en témoignent la hausse des grèves portée par des revendications salariales en 2021 ou les adhésions liées à la contestation de la réforme des retraites.

En parallèle, le paysage et les formes de mobilisation évoluent :

- nouvelles coalitions Syndicats/ ONG (Le Pacte du Pouvoir de Vivre Plus jamais Ca),
- néo-syndicat écologiste (Le Printemps écologique),
- regroupement de communautés autour de la question environnementale (Pour un Réveil Ecologique ou Les Collectifs), du genre (#MeeToo), ou du pouvoir d'achat (mobilisation de la "base" à la SNCF en décembre 2022).

### **Controverses et conséquences possibles**

- Intervention de nouveaux acteurs dans le dialogue social avec des modèles de régulation et communication à inventer
- Mise en avant de nouveaux enjeux et thèmes du dialogue social
- Judicialisation croissante des conflits sociaux, environnementaux...
- Brouillage des frontières entre engagement personnel et professionnel (cohérence entre convictions et travail, charge affective forte)...



## Porosité de la vie personnelle et professionnelle



### Le Travail Qui Vient Facteur de changement

Si l'explosion récente du télétravail a remis la question du partage entre vie personnelle et professionnelle sur le devant de la scène, d'autres facteurs rendent également ce partage de plus en plus complexe : l'intensification du travail, la variabilité des horaires et lieux de travail, « l'urgence permanente », le fonctionnement en « mode projets », l'injonction à l'engagement vis-à-vis de l'entreprise...

Source de souffrance pour certain·es, le brouillage des frontières peut être une aspiration pour d'autres, qu'il s'agisse d'aménager ses horaires pour faire cohabiter différentes activités ou de réclamer une crèche en entreprise.

### ***Controverses et conséquences possibles***

- Autonomie d'organisation ou isolement ?
- Augmentation des inégalités face à des conditions de travail différenciées
- La sur-connexion, la demande de disponibilité, peuvent engendrer stress et épuisement
- Les outils numériques sont à la fois une source d'autonomie et de contrôle
- Demande de reconnaissance d'autres formes de travail (travail de subsistance, aidants), professionnalisation des expériences personnelles (ex. « patient expert »)...

## ANNEXE 2 : BIOGRAPHIE DES ARTISTES



Aurélie Champagne est une autrice éclectique. Longtemps journaliste, elle a animé des matinales pour Radio France, chroniqué pour Radio Canada et enquêté pour L'Obs.

En 2019, son premier roman « Zébu boy » proposait une odyssée malgache sur fond d'insurrection anti-coloniale. Publié aux éditions Monsieur Toussaint Louverture, le livre a été gratifié des Prix du livre à Metz, du Prix Montluc Résistance et Liberté et du Prix Folies d'Encre. Aurélie est aussi autrice de non-fiction (« La part du chien » Revue XXI, 2023) et scénariste pour le cinéma et la télévision (« Têtard », Canal + en 2019 ; « les Indociles », diffusé en novembre 2023 sur la RTS). Côté dessin, elle mène depuis 2010 un projet au long cours mêlant ethnographie et illustration, centré sur la grande précarité et le quotidien d'une cohorte de personnes sans-abris (« Chez Francis », à paraître en 2025). Elle travaille également sur un projet illustré portant sur l'état de stress post-traumatique au sein des forces armées françaises. Pour se détendre, Aurélie collectionne enfin les mots de voisins et la prose d'ascenseur, avec « Chers Voisins », projet à mi-chemin entre art brut et sociologie potache du vivre-ensemble ([chersvoisins.net](http://chersvoisins.net)).



Marianne Tricot est dessinatrice. Elle est diplômée de l'école Estienne en 2016 avec une spécialisation en design d'illustration scientifique. Depuis elle développe des illustrations pour démocratiser et transmettre les connaissances en explorant de nouvelles formes de récits scientifiques avec des chercheurs ou des institutions. Cette approche du dessin didactique est nourrie par une pratique de la peinture, du dessin et de l'estampe plus contemplative et narrative, ces deux approches se répondant et s'enrichissant mutuellement. Elle intervient également lors d'évènements pour des séances de dessin en direct.



Jérôme Bouquet est artiste-auteur. Il exerce son talent dans les domaines de la Bande Dessinée, de la peinture et de la musique.

Né à Agen, il fait ses études à l'École des Beaux-Arts d'Angoulême où il obtient un premier diplôme en Bande Dessinée puis un second en peinture.

Après quelques expériences dans le fanzinat, il rejoint en 2015 l'équipe des Machines, un collectif de micro-édition de Bande Dessinée. Il participe entre autres aux numéros du semestriel Baie des Machines et édite en livre une nouvelle de Samuel Dutacq, « Infinité », qu'il illustre.

En 2019 sort « Là où nos pas nous mènent » aux éditions FLBLB, son premier livre de Bande Dessinée.

Jérôme Bouquet a une pratique intuitive de la peinture nourrie d'instinct, de déstructuration et d'onirisme.

Il traite du corps, de l'histoire, de la mémoire, du rêve.

Il est aussi musicien, notamment dans le groupe Ergholae Somptator dont le second album paraît en 2021 chez Aural music.

Il vit et travaille à Toulouse.



Plurality University Network u+ Réseau Université de la Pluralité

Auteurs: Déborah Castelin, Ingrid Kandelman, Daniel Kaplan, Chloé Luchs-Tassé  
Design graphique: Juliette Lépineau  
2024  
Ce livret est placé sous licence Creative Commons 4.0. ©