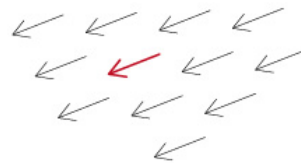
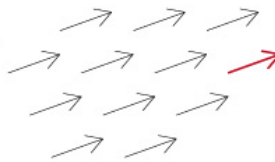


L'entreprise qui vient

Imaginer ensemble l'avenir des entreprises dans un monde de crises conjuguées ou à répétition





L'entreprise qui vient

La crise sanitaire et la période de confinement ont produit un effet de sidération chez chacune et chacun d'entre nous, ainsi que dans les institutions et les entreprises.

Appelés à la responsabilité, les citoyens s'en sont globalement montrés dignes. Ils ont fait l'expérience, tant de nouvelles contraintes que de nouvelles marges de manœuvre. Comme leurs employeurs et institutions publiques, ils ont largement improvisé et inventé au fur et à mesure des réponses pragmatiques à cette situation inédite. Ils accepteront avec difficulté qu'on les prive de cette autonomie et qu'on ne les associe pas, dans l'avenir, aux décisions qui les concernent.

La crise a mis en lumière les « invisibles », les emplois de l'ombre socialement indispensables et au statut souvent précaire. Elle a souligné voire amplifié les inégalités sociales vis-à-vis de la santé, du numérique, du logement... Elle a provoqué des glissements de comportements (vis-à-vis du télétravail par exemple), des tensions dans les organisations, l'émergence de valeurs (care, coopération...), qui pourraient produire des effets durables.

La crise a également fait surgir la question de l'interdépendance : entre les entreprises à l'échelle mondiale ; entre les questions sanitaires, économiques, écologiques, etc. ;

entre public et privé, individuel et collectif, etc. Enfin, ses conséquences soulignent l'urgence pour les entreprises d'analyser les facteurs qui peuvent contribuer à leur empêchement d'agir et d'entreprendre aujourd'hui et demain.

Pour les entreprises, il serait fou de redémarrer comme si de rien n'était. D'abord parce que les effets économiques de cette crise se feront encore sentir pendant longtemps. Mais surtout parce que, selon toute probabilité, cette crise n'est qu'une « répétition générale », la première (et encore) d'une série de crises financières, écologiques et sanitaires qui sont vraisemblablement appelées à se multiplier et se conjuguer, produisant une forme de « nouvelle normalité » que l'on peut aborder comme une série de catastrophes, ou bien comme l'occasion d'une métamorphose.

Les entreprises sont cette fois en « première ligne » : elles doivent s'interroger sur les conditions de leur durabilité et sur le sens de leur activité : Comment vivre « avec » les crises et l'incertitude ? Que faut-il désormais anticiper, comment et avec qui ? Qu'est-ce qui ne devrait pas redémarrer comme avant et que faire à la place ?...

Ces questions concernent toutes les dimensions des entreprises : mission, activités, modèle économique, organisation, management, gouvernance... Et comme les

crises touchent tout le monde sans respecter la moindre frontière, elles ne peuvent trouver de réponse que dans un dialogue et la recherche de nouveaux compromis, avec les salariés bien sûr, mais aussi toutes les « parties prenantes ».

Nous proposons aux entreprises conscientes de ces enjeux d'engager ensemble cette réflexion sur leur devenir. L'objectif : écrire ensemble des récits d'entreprises dans le monde de demain, se donner les moyens d'imaginer le futur autrement – afin, ensuite, de dégager de nouveaux espaces pour l'action.

Vous avez peu de temps, la situation économique est dure, les urgences multiples, et pourtant vous ne pouvez pas faire l'économie de cette prise de recul (et d'avance). Dans quelques mois, il sera trop tard, le quotidien aura repris le dessus – jusqu'à la prochaine fois. ■

Principes : *une démarche...*

Collective

rassemblant plusieurs entreprises hétérogènes, mais aussi des réseaux d'indépendants, des associations, des organisations professionnelles et syndicales [8-10 entités maximum pour un total de 20 à 25 personnes].

Utile

un atterrissage au sein de chaque entreprise et/ou écosystème participant-e, afin d'identifier des chantiers et des expérimentations à venir.

Econome

rapide et rythmée, mobilisant des groupes en temps intersticiel et lors d'ateliers courts, en ligne [3 mois, 4 ateliers].

Inspirante

fondée sur l'usage d'éléments fictionnels et artistiques destinés à créer un décalage et à faciliter l'échange, puis la production commune de récits qui seront ensuite illustrés sous forme de « mini-romans graphiques ».

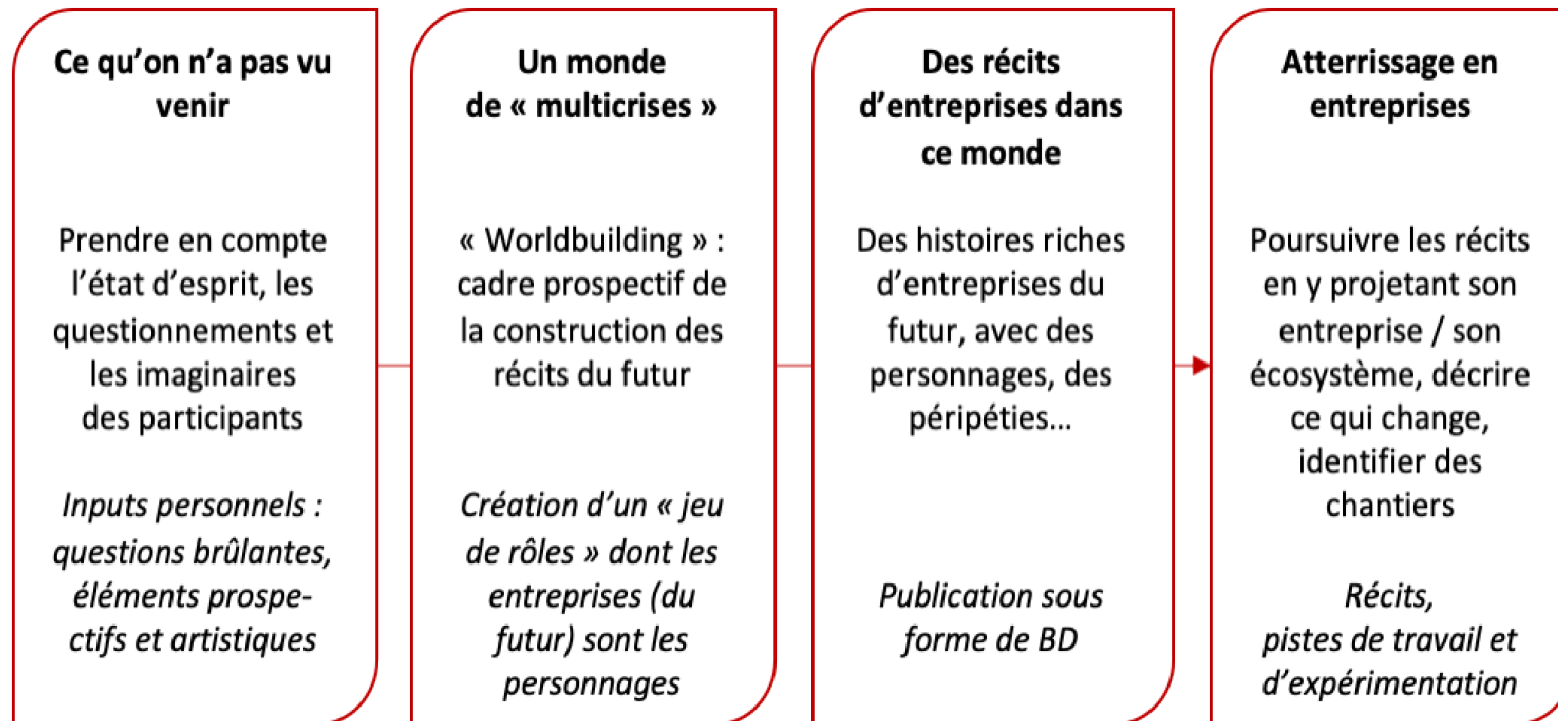
Qui décale

des allers-et-retours entre l'expérience vécue ces derniers mois et les futurs possibles, entre l'échelle « micro » des individus et des entreprises et l'échelle « macro », entre le probable et le souhaitable...

Visible

tous les contenus non spécifiques aux organisations participantes seront rendus publics, afin d'élargir le débat au-delà des organisations pionnières.

Principes : *une démarche...*



Déroulement du projet

En synthèse

Deux faits déclencheurs :

- La montée (en termes de probabilité et d'incidence) d'incertitudes dont les facteurs ne sont pas économiques au départ : écologiques, sanitaires, géopolitiques (ajout),,, sociales... Vers une « normalité » des crises ?
- Une évolution forte et rapide de la manière dont la société se représente la place de l'entreprise dans la société : en négatif, l'appel à assumer la responsabilité de ses impacts écologiques et sociaux ; en positif, l'attente d'une prise en charge d'enjeux et défis collectifs/ sociétaux.

Le sujet :

comment l'entreprise (comme entité juridique, économique, organisation et collectif de travail...) peut se transformer en réponse à ces deux facteurs, afin d'envisager un avenir durable et souhaitable tant pour elle-même que pour la société.

L'horizon temporel :

2035, suffisamment long pour envisager des changements structurels ; suffisamment court pour pouvoir relier les actions d'aujourd'hui à leurs effets possibles ; plus long que l'horizon habituel de la prospective des entreprises (5-10 ans), afin d'inviter à un plus grand décalage.

Des productions :

- Collectives et ouvertes : dossier prospectif et répertoire de "fragments de futurs" artistiques et fictionnels sur les futurs de l'Entreprise ; Plateau et éléments du jeu ; archétypes et récits d'entreprises du futur.
- Internes aux entreprises et écosystèmes participants : récits de l'entreprise ou de l'écosystème dans les futurs dessinés en commun ; "backcasting", identification de chantiers et actions exploratoires pour aujourd'hui.

Une approche exploratoire, collaborative, rapide :

au travers d'une démarche qui marie prospective, fiction et jeu, imaginer et mettre en scène des archétypes d'entreprises du futur, puis se servir de ces archétypes pour aider les entreprises à se projeter dans des futurs très différents du présent.

Deux impacts :

- Collectif : faire émerger et diffuser de nouveaux discours sur l'entreprise, fédérer d'autres entreprises et écosystèmes autour de la démarche.
- Pour chaque entreprise, entités: remettre les imaginaires en mouvement, développer la capacité à débattre et la maturité des équipes, faire émerger les représentations du collectif, identifier des pistes et des chantiers de transformation que les approches stratégiques (ou prospectives) classiques ne feraient pas émerger. ■

Déroulement du projet 1/3

Les étapes

1. Poser les bases ensemble [T0 + 2 semaines]

Objectif : prendre en compte l'état des réflexions (et des étonnements) des participants, entrer dans la matière, à la fois prospective et fictionnelle.

Méthode :

(les rencontres de cette étape se dérouleront en visioconférence)

- Partager les questionnements des entreprises et entités participantes
- Constituer un dossier prospectif centré sur les transformations des entreprises [équipe projet, avec contributions des entreprises et entités participantes]
- Recueillir des « fragments de futurs » fictionnels et artistiques sur les futurs de l'entreprise et les entreprises du futur [collaboratif en ligne, à partir d'une base existante réunie par le réseau Université de la Pluralité]

—> **Production :** cahier prospectif, sélection de fragments de futurs.

2. Worldbuilding 2035+ : décrire les facteurs de changement et les conditions du monde de demain [T0 + 6 semaines]

Objectif : imaginer le contexte dans lequel agiront les entreprises de 2035 et sur cette base, construire le « plateau de jeu » à partir duquel imaginer des archétypes d'entreprises du futur.

Méthode :

(les ateliers se feront si possible en présentiel)

- Atelier 1: Identifier les facteurs de changement (tendances lourdes, émergences, tensions internes) ; Imaginer des futurs inspirants et des scénarios catastrophe.
- Atelier 2 : Identifier des "tensions" structurantes pour les entreprises et les écosystèmes (ex. priorité au profit / à l'impact, technologie comme outil / comme principe organisateur...) ; imaginer des scénarios extrêmes et en déduire des choix décisifs que devront faire les entreprises.

—> **Production :** Synthèse sur les facteurs de changements et tensions ; Support et règles d'un "jeu" permettant de produire des récits d'entreprises du futur.

Déroulement du projet 2/3

3. Archétypes et récits d'entreprises du futur [T0 + 10 semaines]

Objectif : imaginer des archétypes d'entreprises du futur et les « mettre en scène » dans des récits fictionnels.

Méthode :

(les ateliers se feront si possible en présentiel)

- Atelier 3 : à partir des éléments du jeu (phase 2), invention et "design fiction" d'archétypes d'entreprises du futur (nom, mission, logo, produits, modèle économique, caractéristiques différenciantes...) et mise en scène de ces entreprises dans des situations plausibles du futur.
- Atelier de "debrief" : identifier ce que ce travail collectif fait émerger comme pistes, questions, tensions (session "d'intelligence collective" avec facilitation)...

—> **Production** : Archétypes et récits d'entreprises du futur ; publication ouverte de synthèse du travail collectif ; documentation du « jeu » pour le rendre rejouable.

4. Appropriation par les organisations partenaires [T0 + 12 semaines - selon disponibilités des entreprises]

Objectif : se projeter au sein d'une entreprise, à partir du jeu et des archétypes, pour en déduire des pistes et chantiers nouveaux de transformation.

Méthode :

(les ateliers se feront si possible en présentiel)

- Atelier (groupe interne à constituer, 10-15 participants) : choisir des archétypes, y projeter l'entreprise, raconter ce qui a changé et comment on est passé d'aujourd'hui à demain ; faire le partage entre souhaitable (pour l'entreprise, pour la société) et non-souhaitable ; en déduire des transformations, des choix, des alliances... à faire aujourd'hui.

—> **Production** : Récits différents et évalués de l'entreprise à horizon 2035+ ; identification de choix, risques, opportunités et alliances à explorer ; description de chantiers pour aujourd'hui.

Déroulement du projet 3/3

Les suites possibles

- Des chantiers de transformation et des expérimentations au sein de chaque organisation
- Des projets collectifs au sein d'écosystèmes d'entreprises
- Une montée en visibilité de la démarche prospective, en collaboration avec un média (discussions en cours) : il n'existe aujourd'hui, dans le monde, pratiquement aucun projet prospectif sur les futurs de l'Entreprise ! ■

Qui sommes nous ?

Philippe Hagmann

est conseil en organisation et en dialogue social depuis 2012 (« Le travail redistribué »), après un long parcours de manager d'entreprises industrielles et de services, puis de dirigeant RH en charge de la santé et de la vie au travail. Il a animé l'Observatoire du travail de la CFDT (2013-2018) et contribué aux projets Digiwork avec la FING (Nouvelles pratiques de travail, nouveaux usages du dialogue) et Work+ de l'Université de la pluralité (« Imaginiser les futurs du travail »).

Ingrid Kandelman

est consultante indépendante, créatrice et pilote de l'exploration « Futur(s) du Travail » pour thecamp, et de « L'Accélérateur », la démarche RH d'accompagnement à la transformation numérique du Groupe Le Monde. Juriste de formation, elle a développé une expertise des espaces de dialogue (social, professionnel, créatif) dans l'entreprise.

Daniel Kaplan

est entrepreneur et prospectiviste, créateur de la Fondation internet nouvelle génération (2000) et du réseau Université de la Pluralité (2018). Pionnier du numérique, il a créé l'une des premières agences de communication numérique au monde et pris part à l'émergence de l'internet en France et dans le monde. Il a été membre du groupe d'experts Europe et du Conseil national du numérique.



L'entreprise qui vient

Contact:

Daniel Kaplan,

dkaplan@plurality-university.org

06 8962 9968

