

LE TRAVAIL QUI VIENT : UNE EXPÉRIMENTATION DE PROSPECTIVE CRÉATIVE

Ingrid Kandelman

Fondation de l'Onde Zéro

Daniel Kaplan

Co-fondateur et directeur du Réseau Université de la Pluralité

Amandine Brugière

Anact

Sékolène Journoud

Anact

S'il existe de nombreux travaux de prospective à propos des futurs du travail¹, il n'en existe pratiquement aucun sur les futurs de l'entreprise, ni en France, ni ailleurs. Il s'agit d'un manque criant, y compris pour celles et ceux qui s'intéressent d'abord au travail. De nombreux signes laissent, en effet, entrevoir la possibilité de ruptures susceptibles de changer notre idée même de ce qu'est une entreprise : le numérique bien sûr, mais aussi les conséquences des crises écologiques, la récurrence des crises (sanitaires, financières, géopolitiques, etc.) ; et enfin, l'évolution des attentes individuelles et collectives vis-à-vis du travail, ainsi que de l'organisation du pouvoir et de la décision au sein des organisations. Ces ruptures vont impulser des évolutions des produits et services, des modèles économiques et des chaînes de valeur, de la propriété, de la raison d'être et de la gouvernance des entreprises. Ces évolutions auront forcément des incidences sur le travail, qu'il s'agisse de son contenu, son organisation, ses conditions de réalisation, etc. À leur tour, elles vont créer de nouveaux risques et de nouvelles possibilités, ouvrir certaines pistes d'évolution du travail et des organisations et en fermer d'autres, modifier le jeu des acteurs et les conditions dans lesquelles ils négocient. C'est pourquoi l'Anact a choisi de soutenir le Réseau Université de la Pluralité (U+) et l'Onde Zéro (Ingrid Kandelman) et son dispositif de prospective créative et participative cherchant à porter un regard nouveau sur le futur des entreprises et des modèles de travail : « Le Travail qui vient ». Ce projet fait partie des onze projets retenus fin 2022 dans le cadre de l'appel à manifestations d'intérêt « Prospective pour accompagner la transition des modèles de travail ». Après avoir introduit la prospective créative et décrit le dispositif mis en œuvre, nous nous concentrerons sur les principaux enseignements, questionnements et pistes issues du projet « Le travail qui vient », avant de conclure sur les perspectives qu'il ouvre, ainsi que ses limites.

Mots-clés : prospective, futur, travail, organisation, entreprise, numérique, écologie.

¹ Pour les études internationales, on pourra se reporter à Thereza Balliester and Adam Elsheikhi (2018).

— 1. QU'ENTEND-ON PAR « PROSPECTIVE CRÉATIVE » ?

Longtemps responsable des activités prospectives de l'Unesco, Riel Miller (2019) distingue deux manières différentes « d'utiliser le futur » :

- 1. « L'anticipation pour le futur » explore des futurs possibles afin, soit de s'y préparer ou s'y adapter, soit d'agir en vue de faire advenir certains futurs jugés souhaitables. C'est la forme de prospective la plus courante. Son objectif est de réduire, ou au moins de contenir, l'incertitude afin de faciliter la décision.
- 2. « L'anticipation pour l'émergence » se concentre, elle, sur le changement. Elle recherche un sens dans les phénomènes émergents, elle travaille à ouvrir le champ des possibles. Son effet, sinon son but, est plutôt d'augmenter l'incertitude. Pour ces raisons, elle accepte, voire postule, l'instabilité des composantes essentielles du monde – ce que, par exemple, le changement climatique pourrait bien causer.



La « prospective créative » relève de la seconde catégorie. En s'appuyant sur une assertion classique chez les prospectivistes – « le futur n'existe pas, il peut seulement être imaginé » –, elle met l'accent sur le besoin de libérer notre imagination, d'ouvrir nos esprits à des possibilités nouvelles. À cette fin, elle associe, d'un côté, le recours à des objets classiques de la prospective tels que les tendances et les facteurs de changement, et de l'autre, différentes formes de création artistique (généralement collective) ou encore de design.

La prospective créative se montre particulièrement utile pour explorer des futurs radicalement différents et questionner les récits dominants ; pour inclure des participant-es très hétérogènes ou même faire réfléchir ensemble des groupes en situation de conflit ; et pour aborder la complexité. Dans l'exercice prospectif qui nous concerne, le recours à la fiction avait ainsi pour objectifs d'aider les participant-es à oser imaginer des organisations et des situations de travail 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 ne détient la vérité, elle ne hiérarchise pas les niveaux d'expertise.

— 2. LE DISPOSITIF « LE TRAVAIL QUI VIENT »

Le dispositif s'est d'abord appuyé sur trois séries d'ateliers créatifs co-organisés au printemps 2023 avec quatre Aract (Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France, Île-de-France et Nouvelle-Aquitaine), dont sont issues six entreprises fictionnelles décrites sous la forme de textes et de bandes dessinées. Ces entreprises ont ensuite constitué le matériau d'entrée d'un « atelier d'atterrissage » d'une demi-journée, organisée lors des « Journées Réseau » 2023 de l'Anact-Aract (octobre 2023).

2.1. Les ateliers créatifs

Chaque série d'ateliers créatifs réunissait dix à quinze participant-es issu-es à la fois des Aract partenaires, et d'entreprises, **représentants syndicaux**, associations ou organisations actives sur leur territoire, **consultants, chercheurs**. Sur une période de cinq à six semaines, trois ateliers se succédaient.

Lors du premier atelier (une demi-journée, en présence ou en ligne), les participant-es se présentent à partir d'une référence artistique et fictionnelle qu'il leur avait été demandé d'apporter, et qui semble leur dire quelque chose des futurs du travail. Ils et elles travaillent ensuite sur les « facteurs de changement » qui leur paraissent les plus significatifs. Dans un premier exercice de spéculation, ils imaginent enfin un futur où tel ou tel facteur a été poussé à l'extrême. Le second atelier dure une journée et se déroule obligatoirement en présentiel. Son objectif consiste à imaginer des entreprises fictives de 2050 et des situations de travail en leur sein. Les groupes régionaux sont divisés en sous-groupes de 5 à 8 personnes, accompagnés par un-e animateur-trice. Un-e artiste, auteur ou autrice de bande dessinée, est également présent.e pendant cet atelier et y intervient à l'occasion.

Au début de l'atelier, 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. Puis, à l'aide d'un ensemble de contraintes aléatoires (métiers, organisation...), ils et elles imaginent une entreprise de 2050.

Chaque participant-e s'invente 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. De manière délibérée, les artistes sont laissés-es libres d'interpréter le travail de groupes comme ils et elles le désirent, afin que leur création puisse à son tour faire émerger des tensions et des pistes nouvelles.

Le dernier atelier (deux à trois heures, en ligne) propose aux participant-es de réfléchir à leur production fictionnelle afin d'en ramener quelques enseignements pour le présent : que disent leurs créations, et que ne disent-elles pas ? Quelles sont les principales différences entre ce futur et le présent ? Que considèrent-ils et elles comme probable, souhaitable, ou au contraire improbable ou indésirable ? À quoi faudrait-il se préparer pour anticiper ces futurs ? L'atelier, et la démarche, se concluent par un « rapport d'étonnement » personnel des participant-es, principalement centré sur ce que la démarche leur apporte.

2.2. 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.
- [Sans nom : l'entreprise se désigne par un symbole et un son] : 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 l'a surmontée (ou pas).

La production des groupes durant les ateliers est donc retravaillée de deux manières. D'une part, l'artiste associé-e au groupe, qui a assisté à l'ensemble de l'atelier, choisit librement un angle et imagine une BD en quatre planches qui décrit une scène au sein de l'entreprise fictionnelle. Il s'agit donc d'une interprétation personnelle de l'artiste, même si celle-ci fait en général l'objet d'un ou deux allers-retours avec les animateurs et animatrices du groupe.

D'autre part, les animateurs et animatrices du groupe produisent quatre « satellites » textuels qui accompagnent la BD et résument le contenu produit par le groupe : le monde dans lequel l'entreprise opère ; une « fiche signalétique » de l'entreprise fictionnelle ; les caractéristiques du travail dans l'entreprise (conditions d'emploi, place du collectif, organisation et management, etc.) ; et la description de la crise et de sa résolution. Ces textes sont aussi proches que possible de ce que le groupe a produit, ils ne proposent pas une interprétation personnelle de l'animateur ou l'animatrice.



Extrait de la bande dessinée « L'ER »

2.3. L'atelier d'atterrissage

Cet atelier s'inscrivait dans le cadre des activités des « Journées Réseau » de 2023. Plus de 120 agents y ont participé. Chacun-e avait au préalable reçu l'une des « fiches » décrivant l'une des six entreprises fictionnelles. Il s'agissait de faire comme si ces entreprises existaient réellement en 2050, et de les regarder avec des yeux « Anactiens » : que disent-elles de ce que pourrait devenir le travail demain ? Quels risques, quelles possibilités, quelles tensions, quels sujets de négociation font-elles émerger ? Et comment l'Anact de 2050 pourrait-elle y répondre ?

Les participant-es commencent par s'inventer un personnage de 2050 qu'ils et elles incarneront toute la matinée. Ils imaginent ensemble quelques scènes dans lesquelles ces personnages interagissent dans, ou autour, de l'entreprise fictionnelle. Ils et elles identifient les principaux changements intervenus entre 2023 et 2050 et les évaluent positivement ou négativement.

Les participant-es imaginent alors une demande formulée par les acteurs de l'entreprise à l'Anact de 2050, et co-construisent une réponse adaptée, sans hésiter à inventer de nouveaux métiers et de nouvelles postures de l'Anact. Ils et elles en déduisent un message que l'Anact de 2050 envoie à celle de 2023 : « Parce qu'en 2050 (un défi, un changement majeur à prendre en compte), l'Anact-Aract devrait, dès maintenant, se mettre en capacité de » Plus d'une vingtaine de pistes ont ainsi été libellées, permettant aux membres salariés de l'Anact de se formuler des perspectives et des pistes d'action.

Voici quelques exemples de recommandations faites par les salariés de l'Anact partis en 2050 à eux-mêmes dans leur présent de 2023.

Parce que demain les demandes qui émaneront des entreprises ne le seront pas d'acteurs collectifs constitués, réunis sur un même lieu et travaillant dans un même temps ; et exprimeront de fortes attentes individuelles...

nous devons nous préparer à ... construire un outillage pour travailler avec des collectifs éclatés et les aider à maintenir une proximité à distance (proximité sociale, temporelle, relationnelle) et à réguler les conditions de travail et les relations professionnelles.

Parce que demain le temps de travail salarié subordonné sera moins important, et donnera lieu à un investissement dans d'autres types d'activités,

nous devons nous préparer à développer une plus grande expertise sur l'articulation des temps, la multi-activité, et développer un nouveau rôle de médiation sur la conciliation des temps, du point de vue des individus, et des collectifs de travail.

Parce que demain l'activité des entreprises posera de nombreuses questions éthiques (liées à l'utilisation des technologies dans les prises de décision, à l'augmentation des capacités physiques et cognitives, au rapport à la nature, etc.),

nous devons nous préparer à ... aider l'entreprise à créer son propre dialogue social élargi, avec les partenaires pertinents, et à retravailler notre principe d'équidistance au sein de parties-prenantes élargies.

2.4. Les effets des ateliers

Le temps a manqué pour réaliser une évaluation formelle de la démarche. Il est cependant possible de faire état de quelques constats.

Les ateliers créatifs avaient deux objectifs : initier les participant-es à une démarche prospective dont ils et elles n'avaient pas l'habitude, et faire émerger des questionnements nouveaux sur les futurs du travail. Sur le premier point, les groupes ne semblent pas avoir rencontré de difficultés à s'engager dans la démarche. Toutes les personnes présentes sont parvenues à participer à peu près à égalité. Les effectifs étaient constants d'atelier en atelier, marquant l'engagement des participant-es dans une démarche pourtant facultative et sans enjeu professionnel immédiat. S'il est difficile de savoir si la pratique a produit des apprentissages réutilisables, plusieurs participant-es ont fait part de leur intérêt à poursuivre l'utilisation de type de démarche.

L'atelier d'atterrissage n'a concerné que des personnes de l'Anact-Aract, dont la plupart n'avaient pas participé aux ateliers créatifs. Il n'est donc pas possible d'en tirer des conclusions solides sur la manière dont la démarche créative, délibérément décorrélée des enjeux immédiats, parvient *in fine*, via la démarche d'atterrissage, à outiller les participant-es dans leur action au présent. Là encore, on a cependant pu constater que la plupart des participant-es de ce dernier atelier ont réussi à rentrer dans la démarche, à dégager des idées-clés sur les transformations à venir du travail et à y projeter l'action de l'Anact-Aract. En revanche, l'intérêt des recommandations finales variait fortement d'un groupe à l'autre : certaines étaient relativement précises et actionnables, d'autres beaucoup plus générales.

— 3. PERSPECTIVES SUR LE TRAVAIL DU FUTUR

Comment lire les réflexions qui suivent ?

Les pistes de réflexion sur les futurs du travail ci-dessous résultent, non pas d'une exploration systématique des tendances et facteurs de changement affectant le travail, mais 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 entreprises futures significativement différentes de celles que nous connaissons dans le présent.

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. La probabilité, voire la possibilité, de certains de ces changements, ne sont délibérément pas évaluées. Un tel travail s'inscrit donc en complémentarité vis-à-vis de démarches de prospective stratégique, qu'il enrichit d'une approche délibérément centrée sur les ruptures et le long terme.

La synthèse qui suit résulte d'une analyse des idées, intuitions et questionnements contenus dans les histoires, ainsi que de leur mise en discussion, notamment lors du dernier atelier. Elle utilise nos entreprises fictionnelles comme des objets de médiation, éclairant la réflexion tant dans ce qu'elles proposent, que dans ce qu'elles ne disent pas. Tout en ouvrant des pistes authentiquement neuves, elles éclairent également les stéréotypes du moment sur les futurs du travail, ainsi que les aspirations et craintes des participant-es.

3.1. Un contexte marqué par deux facteurs : technologies et écologie

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, en particulier le changement climatique ; les technologies, en particulier numériques (et plus particulièrement encore l'intelligence artificielle).

Les crises écologiques et leurs conséquences

Les crises écologiques ont des conséquences directes et indirectes sur les entreprises et le travail (Ademe, 2021). 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 (agriculture, activités côtières), d'autres sont régulièrement empêchées par les aléas climatiques (températures excessives, manque d'eau, événement extrême...). La multiplication des crises et catastrophes connectées (on parle de « polycrises ») accroît les risques et l'incertitude, et oblige les organisations comme les individus à constamment réagir et s'adapter. De nouveaux risques sanitaires (pandémies...) et de nouvelles pénibilités (chaleur, stress hydrique...) apparaissent ou deviennent plus prévalents. Les migrations climatiques se multiplient.

Face à la dégradation écologique, une pression croissante s'exerce en faveur d'une modification des pratiques des entreprises comme des consommateurs et notamment, de la prise en compte des impacts écologiques de leurs activités. La question du sens du travail concerne désormais l'effet écologique (et social) de l'activité de l'entreprise, même si la question du sens « au » travail, à savoir le sentiment d'utilité et d'autonomie à la place que l'on occupe, n'a pas disparu. Enfin, de nombreuses activités et organisations se relocalisent en tout ou en partie 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.

Le numérique et ses « limites planétaires »

Les technologies, en particulier numériques, jouent toujours un rôle essentiel dans les transformations du travail. L'Anact en a étudié le potentiel et les risques dans plusieurs publications². 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. Mais les récits se focalisent plutôt sur son rôle dans la décision. Dans deux de ces récits, l'introduction de l'I.A. prend d'abord une forme « autoritaire », où celle-ci assume de plus en plus de pouvoir et impose des décisions sans appel ; mais dans un second temps, 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 également dans les récits : les technologies de surveillance et de contrôle, également utilisées, par exemple, 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...

Cependant, une question s'exprime de manière encore discrète, mais 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 des capacités sans cesse croissantes de capture, traitement, stockage et transmission

² Anact (2020), "Dix questions sur la maîtrise des transformations numériques" : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-maitrise-des-transformations-numeriques>

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 » :

*Dans le scénario **ER**, les ressources permettant d'alimenter la production des outils technologiques se sont faites rares au point d'exiger une frugalité radicale. Les outils technologiques continuent à progresser et restent essentiels dans la gestion des organisations et des territoires. En revanche, elles ne sont plus accessibles au grand public, et à des fins individuelles. C'est la fin des écrans !*

Une réduction de la part du travail salarié au profit d'autres formes d'activités

La conjonction de ces deux facteurs de changement, technologiques et climatiques, a pour conséquence deux phénomènes majeurs, dans les projections prospectives des participants.

- D'abord la poursuite d'une automatisation des tâches et de la réduction du temps de travail. Les outils technologiques continuent en effet à prendre en charge des parties croissantes de la production de biens, de services, d'informations. La tendance qui s'observe depuis plus de 60 ans, de réduction du temps de travail, se prolonge. Les scénarios donnent tous à voir une réduction à 4, 3 et même 2 jours de travail salarié par semaine, en 2050.
- Ensuite la montée en puissance de toute une série d'activités d'intérêt général, ou d'utilité sociale : contribuer à l'agriculture, produire sa nourriture, gérer les ressources d'eau potable, sur son territoire de vie ; s'investir dans la réponse aux catastrophes climatiques ; recycler et réparer des outils, des objets de son quotidien ; participer à la gouvernance partagée du territoire, de l'entreprise, d'un commun.

La diminution du temps de travail salarié ne se fait pas au profit d'un temps oisif, d'un temps récupéré « pour soi », mais en faveur d'une implication plus grande dans des activités d'utilité sociale. Les scénarios donnent à voir une montée en puissance du champ des « communs », sous-tendu par un réel « travail » : au sens d'activités éminemment collectives, requérant du pilotage, de la coordination, de la régulation, de la gestion de conflit parfois aussi. La mesure de l'implication des individus dans les tâches se pose aussi, et si elle ne se traduit pas forcément par une mesure des heures passées, elle se discute, par exemple, autour « d'indice de coopération » (cf. le scénario **ER**).

Ces champs d'activités d'utilité sociale pourraient requérir demain des politiques spécifiques de santé au travail, ne serait-ce qu'au regard de la « multi-activité » que génère la partition travail salarié/activité d'intérêt général. C'est le triptyque emploi - travail - activité qui est ici re-questionné.

3.2. Des transformations des entreprises qui entraînent des conséquences sur le travail

Un « réencastrement » des entreprises dans la société et les territoires

À la lecture des récits et des commentaires *a posteriori* des participant·es, la différence majeure entre les entreprises de 2050 et celles d'aujourd'hui semble consister en leur « réencastrement » dans la société et les territoires, principalement en adaptation et/ou en réponse aux crises écologiques. Ce mouvement, s'il a lieu, serait significatif. Il mettrait fin à la « doctrine Friedman³ » comme à des décennies de « virtualisation » des entreprises par le biais de l'externalisation, l'*offshoring*, l'usage de plateformes numériques hébergées à l'autre bout du monde, etc. Il prolongerait une tendance déjà engagée avec la « responsabilité élargie du producteur » (pollueur-payeur), le développement de fonctions RSE (responsabilité sociale et environnementale) dans les moyennes et grandes entreprises,

³ Du nom du prix Nobel d'économie Milton Friedman, qui écrit en 1970 dans le *New York Times* : « La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits. » Cette « doctrine », qui soutient que les entreprises apportent plus à la société si elles ne s'occupent que de leurs actionnaires, a eu des conséquences massives sur les systèmes comptables, la réglementation, la finance, etc.

l'apparition dans la loi PACTE de l'entreprise à mission, ainsi que les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans la finance.

Mais les entreprises imaginées par les participant-es ne se contentent pas d'agir de manière responsable : elles poursuivent presque toutes des objectifs qu'on pourrait qualifier « d'intérêt général » : nourrir tou·tes les habitant-es d'une tour géante ou d'un territoire, collecter et retraiter les déchets, dépolluer la planète en collectant et utilisant les déchets plastiques dans la construction... Elles s'insèrent toutes, ou presque, dans un territoire et sont solidaires de ses besoins et de ses difficultés. La mission qu'elles se donnent n'est pas définie par ses seuls actionnaires ou dirigeants, elle fait l'objet de discussions permanentes avec toutes sortes de parties prenantes. 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). Ce qui pose malgré tout question : pourquoi revient-il à des entreprises de prendre en charge tous ces besoins 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 acteurs doivent s'allier pour y répondre ; et d'autre part, que les acteurs publics s'avèrent durablement incapables de les prendre en charge, ou même d'organiser leur prise en charge collective.

Des modèles économiques, de fonctionnement et de gouvernance complexe

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 et s'insèrent au sein d'écosystèmes d'acteurs. 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. Leurs modèles d'affaires sont multiples 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) :

*La société **Transalim** articule une activité d'agriculture et d'élevage ; une autre activité de transformation et production de plats cuisinés ; du conseil en économie circulaire pour des entreprises tierces ; et la gestion d'un système de transport vertical de marchandises au sein de la Tour géante (10 000 habitants !) dans laquelle elle opère.*

Ces entreprises opèrent généralement au sein d'écosystèmes d'affaires, de « grappes », 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.

Dans leur comptabilité, les notions de « valeur » et de capital dépassent la dimension financière et prennent en compte les « capitaux » humains (bien-être, connaissance...) et naturels. Dans les travaux sur la comptabilité « triple capital⁴ », 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 ?

⁴ La comptabilité en Triple Capital permet de mesurer les impacts positifs et négatifs (la création et la destruction de valeur) de l'activité de l'entreprise sur ses capitaux financier, environnemental et social (ou humain). Elle permet d'avoir une vision multi-dimensionnelle (pas seulement économique) dans les prises de décisions.

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 » (*voir encadré ci-dessous*) ou encore, les machines intelligentes, avec lesquels des relations doivent s'inventer.

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... 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 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 ou un bassin versant) ?...
 - D'autre part, quel poids sa voix a-t-elle ? 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 ?

Des collectifs de travail pluriels

L'un des marqueurs forts des scénarios fictifs est la pluralité des collectifs de travail. L'entreprise (en tant que structure juridique et cadre spatio-temporel) n'est plus l'unique support de ceux-ci. Les collectifs sont devenus à l'image de ces structures liquides, où la fluidité, la diversité des formes d'interaction et la multi-activité sont de mise. Les collectifs sont pluriels en raison de la multi-activité (activités salariales et activités d'intérêt général de l'autre) ; en raison de temps de travail plus courts et plus variés ; en raison de l'organisation hybride (relations de travail à distance et en présence). Dans l'entreprise éclatée, on ne partage plus forcément de bureaux, d'ateliers, de vestiaires, de salles de réunions. On ne se croise plus autant dans les locaux ou à la machine à café. Que ce soit à distance, ou en présence, l'activité peut se dérouler selon un roulement des travailleurs aux différentes tâches, ne nécessitant pas *ipso facto* une co-présence (pas plus spatiale que temporelle) de l'ensemble des effectifs.

Cette variété d'activités et d'engagements peut se voir comme un avantage pour les individus et les collectifs, un enrichissement des carrières et des dynamiques collectives. La variété empêche la sclérose des relations, la stagnation des trajectoires. Mais des collectifs moins denses, travaillant moins longtemps ensemble, voire de manière hachée, présentent aussi des risques : en diminuant les effets de co-présence et les interactions au travail, les collectifs peuvent moins jouer leur rôle de régulation, de protection des individus, ainsi que d'apprentissages (partage des savoir-faire, dont les savoir-faire de prudence) et d'efficacité au travail (culture métier, inventivité et innovation collective).

La multi-appartenance que génère la multi-activité peut aussi être source de charge cognitive pour les individus, contraints à déployer des efforts plus soutenus d'adaptation, de création de routines, ou de sociabilité. L'affaiblissement potentiel des collectifs de travail a également des effets directs sur l'efficacité organisationnelle : moindre discussion sur le travail, altération des coopérations, augmentation des tensions relationnelles... Ce caractère pluriel des collectifs de travail incite à redoubler d'efforts pour maintenir les dynamiques collaboratives. Ainsi, les scénarios donnent-ils à voir de multiples figures de « passeurs », de « médiateurs », « d'intermédiaires » ayant pour rôle de fluidifier les échanges, de coordonner les acteurs, de faciliter la compréhension réciproque. Tout se passe comme si la complexité organisationnelle en appelait à des fonctions spécifiques pour soutenir les coopérations.

Le dialogue social

Le dialogue social institué, tel qu'il existe aujourd'hui, semble s'estomper dans les entreprises imaginées par les groupes. En cause, des structures organisationnelles horizontales, réticulaires, aux frontières floues et mouvantes, qui n'épousent pas nécessairement les contours des collectifs de travail. À l'intérieur, les personnes sont de moins en moins en CDI, laissant la place à des statuts divers : contrats de mission, salariat multi-employeurs et/ou multi-fonctions (les postes tournants au sein des organisations), auto-entrepreneurs, sous-traitants et même parfois volontaires ou autres bénévoles. Chaque personne exerce plusieurs métiers, soit simultanément, soit successivement. Le travail englobe de nouvelles formes d'activité, notamment sociales, culturelles, et surtout vivrières. De nouveaux genres de collaborateurs apparaissent : vivants non humains (« la Nature » ou plus spécifiquement certains animaux), I.A. et robots. L'unité de lieu et de temps a volé en éclats. Plus d'horaires fixes ni collectifs, plus de lieu de travail défini et unique. Nécessairement, puisque tous les fondements du système du dialogue social traditionnel sont percutés, il n'est pas maintenu en l'état.

Ainsi, on retrouve dans les récits trois dimensions majeures de transformation de la régulation sociale.

La première concerne les enjeux de ce dialogue. Dans les récits, les transformations du travail ont souvent dilué les rapports de force, mais elles n'ont pas éliminé les conflits. Ces derniers émergent sur de nouveaux sujets : l'allocation du temps de travail en lien avec la part d'activité d'intérêt général, les choix politiques de l'entreprise et les questions éthiques qu'ils soulèvent, la lisibilité organisationnelle dans des écosystèmes complexes, la circulation des fonctions, le travail avec les IA et les robots, les divergences d'intérêt entre humains et machines, l'utilisation des ressources rares, les nouveaux indicateurs de performance...

Dialogue social dans l'ER : pour gérer l'allongement de la vie professionnelle, les syndicats négocient la bio-mécanisation des corps.

L'éthique joue un rôle structurant. Des chartes éthiques sont présentes, rediscutées après des crises, et peuvent produire des droits tels qu'un « droit de retrait éthique ». Certaines entreprises ont un « garant de l'éthique », soulevant de nombreuses questions en lien avec les conditions de travail : comment et avec qui identifier les questions éthiques pertinentes et leurs réponses du point de vue de l'entreprise ? 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 ? Où habite l'éthique dans l'entreprise **et qui traite de ces questionnements ?** L'éthique couvre-t-elle tous les sujets pour lesquels des questions de valeurs se posent à l'entreprise ? Quels droits et devoirs l'éthique confère-t-elle aux collaborateurs et collaboratrices d'une entreprise ?

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, évasion...) ? 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 ?... Une « garante de l'alignement » fait partie de **Symbol**. 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.

Les entreprises fictionnelles des récits font, par ailleurs, apparaître de nouveaux acteurs de ce ou de ces dialogues. La diminution du salariat donne lieu à l'émergence de nouveaux syndicats représentant les travailleurs indépendants, en même temps que l'élargissement du périmètre de l'entreprise fait de l'ensemble de ses parties prenantes, des acteurs à intégrer dans les espaces de dialogue.

Enfin, plusieurs des récits envisagent la montée en puissance d'un dialogue territorial, ne serait-ce que pour répondre à la question du bon maillage pour se rencontrer. Les territoires pourraient venir à proposer des lieux dédiés à la négociation (des « Maisons de la Négociation », versions augmentées des Espaces de Discussion ?), à toutes les échelles.

Transalim fait participer les non-humain-es aux décisions par l'intermédiaire d'une vache. Concernant **Optimal**, les décisions stratégiques émanent d'un comité de direction nommé par le gouvernement de la « République de Poitiers ». 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. Mais il est contesté et considéré comme fantôme. Au sein de **De la terre à la terre**, le dispositif de dialogue prend forme au sein de la gouvernance partagée et tournante et du modèle une personne = une voix. Pour l'**ER**, 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 d'entreprises. Chez **Symbol**, dont les membres ne se rencontrent qu'à travers des hologrammes et dont certain-es collaborateur-ices sont des robots, le dialogue social n'est pas vraiment organisé. Cependant, sous l'impulsion du « syndicat international des salariés des organisations autonomes », une section syndicale a été créée par une membre du groupement.

Enfin, les pistes ouvertes par les récits suggèrent que la gestion des conflits est souvent improvisée, car aucune structure organisée n'a été prévue à cet effet. Certaines modalités nouvelles sont cependant évoquées. La première consiste à 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. La seconde modalité concerne 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.

Pour l'**ER**, les outils utilisés par les médiateurs forment un continuum entre l'échelle individuelle (entretien, médiation de conflit, formation) et collective (espaces de discussion, concertation, désescalade...).

Le travail des personnes tirées au sort au sein de **Partyynder** commence par une « analyse de controverse⁵ » : comprendre les désaccords et ce qui les sous-tend, qui les porte, avec

⁵ Au sens de la démarche initiée par Bruno Latour et devenue un riche champ de pratiques pédagogiques, de recherche, citoyennes : voir <https://controverse.org/>

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 produit 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.

Finalement, les entreprises imaginées par les groupes présentent un dialogue social transformé, centré sur de nouveaux sujets, cherchant à inclure de nouveaux acteurs, et avec une recherche constante de nouvelles approches et acteurs pour gérer les conflits et promouvoir des relations socialement responsables. Ces approches nouvelles, comme les organisations qui les font émerger, se cherchent : elles rencontrent des limites et des échecs, et elles font elles-mêmes l'objet de discussions parfois passionnées.

— CONCLUSION

L'exercice de prospective-créative *Le Travail Qui Vient*, poursuivi par les membres et partenaires du réseau Anact/Aract, a produit des visions en rupture par rapport aux systèmes de travail d'aujourd'hui. Les participants ont livré ici leurs visions « fantasmagiques » des transformations à venir. Si ces nouvelles formes semblent assez radicalement différentes, à horizon 2050, les participants ont tous insisté sur leur sentiment de rapidité des changements à l'œuvre — climatiques ou liés aux transformations numériques. Vitesse effective des changements sociaux, ou au contraire lenteur..., les participants ont en tout cas insisté sur le besoin de prévenir (plutôt que réparer) et de développer, pour cela, une « posture anticipatrice ».

Si l'Anact est habituée — depuis plus de 50 ans — à s'adapter aux demandes sociales des entreprises, comme à la commande publique (les deux ne convergeant pas toujours, comme le montrent par exemple les sujets relatifs à l'égalité professionnelle), il s'est exprimé dans les ateliers le besoin d'avoir un « coup d'avance », à plusieurs niveaux.

Premier niveau : la capacité du réseau Anact à identifier et anticiper les nouvelles situations à risques, ou même les « nouveaux risques » professionnels. En particulier relativement aux évolutions des gouvernances d'entreprises, du dialogue social et plus globalement, des processus décisionnels. Les participants ont souligné l'opportunité de développer une expertise en matière de dialogue social aux parties prenantes élargies, de mise en discussion des sujets « éthiques », de démocratie sociale et délibérative dans l'entreprise. Ils ont également relevé l'intérêt de maîtriser de nouvelles techniques d'intelligence et de décision collectives (analyse de controverses, méthode de consensus approché, etc.).

Second niveau : aider les entreprises elles-mêmes (et en particulier les PME) à se doter de méthodes et outils permettant l'anticipation, la projection, et leur traduction en systèmes de travail. L'Anact devrait savoir orchestrer un débat participatif et paritaire sur les transformations à venir, au sein des entreprises, et rendre plus facilement accessibles les méthodes de scénarisation et simulation organisationnelles.

Enfin, le réencastrement des entreprises sur les territoires, l'influence croissante de la gouvernance territoriale sur les entreprises, ainsi que la structuration progressive d'un secteur d'activités d'utilité sociale ou d'intérêt général (« entreprises à mission », ESS, entrepreneuriat social, etc.) requestionnent aussi le positionnement de l'Agence et en particulier, ses points d'appui pour maintenir une « équidistance » par rapport aux forces en présence. Cela pourrait-il conduire à dépasser le tripartisme actuel (État

/ représentants employeurs / représentants salariés), pour aller vers un quadripartisme incluant une représentation de la société civile territoriale ?

Le scénario de l'entreprise **Optimal**, donnant à voir une République autoritaire imposant l'augmentation cognitive et physique des humains, a même conduit les participants à imaginer pour l'Anact un statut d'ONG : c'est-à-dire préservant une forme d'autonomie institutionnelle et d'intervention, face à des courants de politiques publiques considérés comme *a minima* discutables. Quoi qu'il en soit, une mission fondamentale a été réaffirmée à cette occasion par les membres du réseau Anact, à savoir celle de toujours positionner l'humain et le collectif de travail au cœur de son intervention. Le développement individuel au travail se construisant dans un rapport consubstantiel au collectif de travail — que celui-ci soit au singulier ou au pluriel.

— BIBLIOGRAPHIE

- Ademe (2021), « Entreprises, comment prendre des décisions pour s'adapter au changement climatique ? » : <https://librairie.ademe.fr/changement-climatique-et-energie/4737-entreprises-comment-prendre-des-decisions-pour-s-adapter-au-changement-climatique-9791029717987.html>
- Balliester, T. and Elsheikhi, A. (2018), "The Future of Work: A Literature Review", in *Working Paper*, International Labour Organization, Research Department, n° 29.
- Miller, R. (2019), *Transformer le futur : l'anticipation au XXI^e siècle*, Unesco - Presses de l'Université de Montréal (accès libre en ligne).

Directeur de la publication : Caroline Gadou

Directeur technique et scientifique : Matthieu Pavageau

Rédacteur en chef : Thierry Rousseau

Comité éditorial

Amandine Brugière (Anact), Florence Chappert (Anact),

Marion Gilles (Anact), Sophie Le Corre (Aract Auvergne - Rhône-Alpes),

Michel Parlier (expert conditions de travail), Matthieu Pavageau (Anact),

Thierry Rousseau (Anact), Clément Ruffier (Anact),

Béatrice Sarazin (Anact)

Comité scientifique et technique

Marie Benedetto-Meyer (Dares)

Paul Bouffartigue (Lest)

Cédric Dalmasso (École des Mines-Paris)

Mathieu Detchessahar (Lemna)

Pierre-Yves Gomez (EM Lyon)

Karen Messing (Uqam/Cinbiose)

Agnès Parent-Thirion (Eurofound)

Christian Thuderoz (Sociologue)

Pascal Ughetto (Latts)

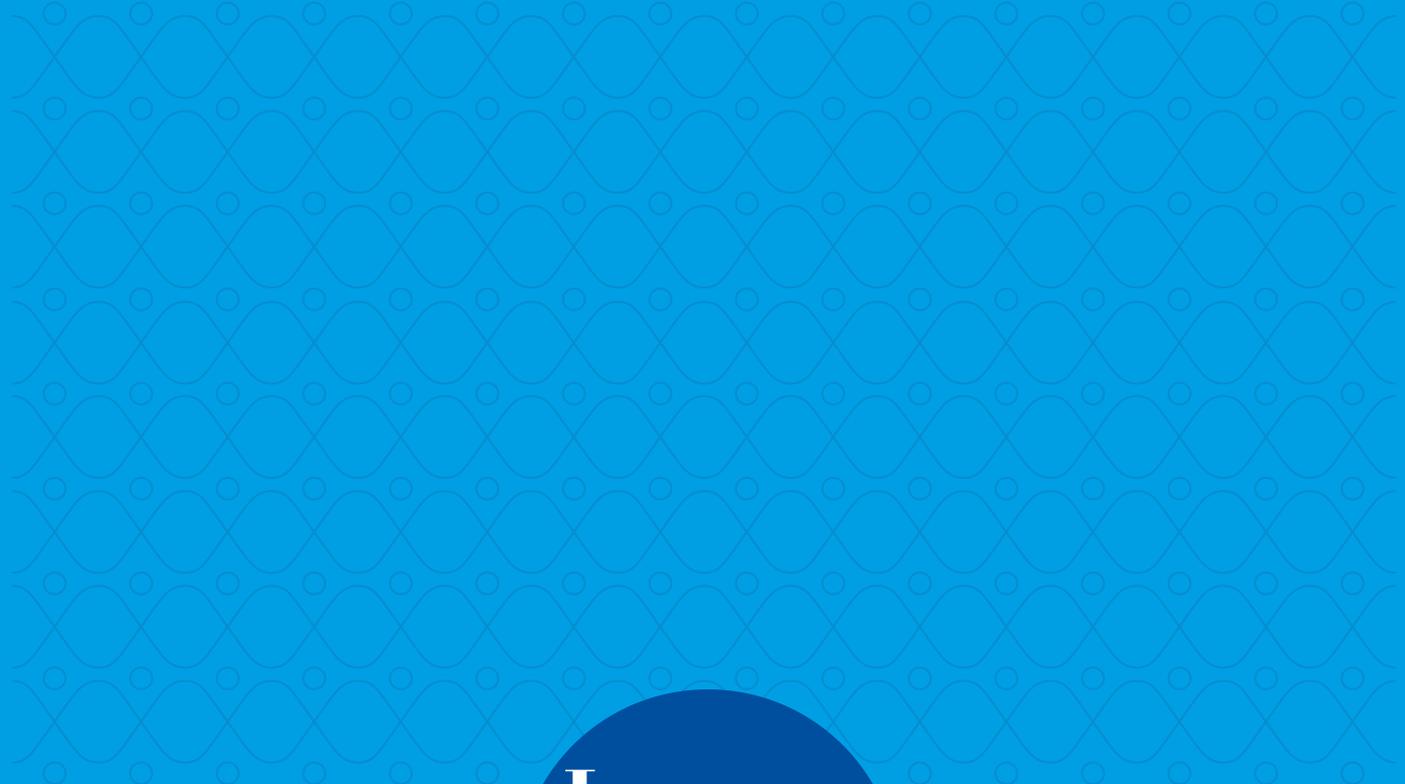
Recherche documentaire : Patricia Therry et Christine Veinhard - Mission Veille et Management de l'Information (VMI) de l'Anact

Réalisation des entretiens : Béatrice Sarazin (département CDC de l'Anact) et Thierry Rousseau (Direction scientifique et technique de l'Anact)

Réalisation : Catherine Benini

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI : 14/4119665



La
Revue
des conditions
de travail

ANACT

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13

anact.fr



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

anact