



# *L'entreprise qui vient*

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



## **SYNTHÈSE DU TRAVAIL COLLECTIF (octobre-décembre 2020)**

La démarche "L'entreprise qui vient" .....	2
1. Les tensions et facteurs de changement .....	3
1.1. Les forces de changement.....	3
1.2. Les tensions.....	6
2. Trois entreprises fictionnelles imaginées par le groupe.....	8
2.1. Health'R : de l'assurance santé au travail dans l'Espace.....	8
2.2. Equal ! : le marché de l'(in)égalité .....	10
2.3. Drive to Thrive : de l'ONG à l'entreprise.....	11
2.4. Correspondance avec les « facteurs de changement » .....	12
3. L'analyse des productions collectives : une synthèse .....	13
3.1. Un contexte marqué par des tensions qui vont obliger les entreprises à changer en profondeur.....	13
3.2. Deux perspectives dominantes, avec leur lot de questions .....	14
3.3. Des sujets qui restent à approfondir.....	18
Annexe : Verbatims issus des ateliers .....	19

## La démarche “L’entreprise qui vient”

Le projet “[L’entreprise qui vient](#)” rassemblait six grandes entreprises (l’Agence française de développement, Axa, La Poste, Maif, Michelin, le groupe Vyv), ainsi que d’autres organisations (l’Anact, Coopérer pour entreprendre) et des personnes choisies pour leurs compétences. L’objectif était d’explorer l’avenir des entreprises dans un monde qui change et sujet à des crises conjuguées et répétées. Le parti-pris consistait à combiner des éléments prospectifs “classiques”, et le recours à l’imagination et la fiction.

La démarche collective s’est organisée au travers de quatre ateliers :

- Le premier atelier a permis d’identifier les forces de changement et les tensions qui influent sur les transformations en cours et à venir des entreprises. Il a également permis aux participant·es de partager [des références artistiques et fictionnelles](#) qui leur paraissaient parlantes sur l’avenir des entreprises ;
- Lors des ateliers 2 et 3, les participant·es ont imaginé trois entreprises fictionnelles du futur, avec l’aide de trois écrivaines : Sophie Coiffier, Catherine Dufour et Kitty Steward ;
- L’atelier 4 a permis d’identifier les principales pistes de réflexion issues de la production fictionnelle, et de revenir sur les apports de la démarche, pour les personnes comme pour les organisations.

Cette synthèse se concentre sur le contenu du travail collectif (fictionnel et de réflexion).

Les apports et limites de la méthode elle-même pour nourrir les dynamiques de transformation des entreprises sont traités dans le document qui rend compte de l’atelier 4.

La dernière étape du projet se déroulera au sein des entreprises partenaires, afin de nourrir l’exploration de futurs alternatifs pour ces entreprises et d’en déduire des questions nouvelles, des choix ou des chantiers de transformation à venir.

# 1. Les tensions et facteurs de changement

Au démarrage du projet, une [« note de prospective »](#) proposait une forme de cartographie des forces qui influent sur les transformations en cours et à venir des entreprises<sup>1</sup>. Celle-ci proposait en particulier une liste de « forces de changement » et de « tensions » qui ont servi par la suite à fonder l'invention des entreprises fictionnelles du futur.

## 1.1. Les forces de changement

Par « force de changement », nous désignons un facteur (interne ou externe au « système » des entreprises) qui a des conséquences significatives sur le paysage des entreprises, dans une ou plusieurs des dimensions étudiées : l'objet social et la gouvernance, l'organisation, le travail, l'activité productive et le modèle d'affaires, la présence territoriale. Une force de changement s'oppose au statu quo, en revanche, elle ne détermine pas nécessairement les effets du changement : celui-ci dépendra des interactions entre forces de changement, des décisions des entreprises, de celles des autres acteurs (publics notamment), etc.

A partir de la note prospective initiale, le groupe a sélectionné et rassemblé dix grandes forces de changement.

*Facteur de changement*

### CLIMAT, ENVIRONNEMENT




Changement climatique et crises (météorologiques, économiques, géopolitiques, sanitaires...) associées ; chute de la biodiversité et ses conséquences sur l'agriculture, la santé, etc.

Prise de conscience écologique de plus en plus large, mais aussi tensions autour des effets sociaux et économiques des politiques favorables ou défavorables à l'écologie.

L'environnement devient un secteur en croissance. L'investissement s'oriente vers l'innovation verte. Mais est-ce suffisant ? De nouveaux modèles se cherchent...

*Facteur de changement*

### INEGALITES



Même si les inégalités de revenu et de patrimoine prennent des formes différentes selon les pays, partout les ressources des plus riches augmentent plus vite que la moyenne.

Conséquences présentes ou possibles : Remontée de la conflictualité sociale et en entreprise, après des décennies de baisse ; "Sécession" de catégories sociales (pauvres... ou riches) ; Montée des extrêmes politiques ; Pression politique, soit en termes de fiscalité, soit sur les entreprises invitées à agir elles-mêmes sur les inégalités.

Ces pressions se conjuguent avec celles qui portent sur l'égalité des genres, la diversité...

<sup>1</sup> Une première version de cette note avait été produite fin 2019 à la demande du groupe La Poste, que nous remercions d'avoir accepté de la partager.

Facteur de changement

## CRISE PERMANENTE



La "crise" fait désormais partie de l'état (post-)normal des choses : un état où des effondrements locaux, sectoriels et globaux de types différents (sanitaires, écologiques, financiers, politiques...) interviennent sans cesse et se relient les uns aux autres, et où il n'existe plus de normalité à laquelle revenir.

Remise en cause des dispositifs de gestion des risques : assurances privées et sociales, États, marchés financiers, plans catastrophes...

Nouvelles stratégies "antifragiles" et inégalités entre les organisations ou les personnes capables de s'adapter à l'état de crise permanent et les autres.

Facteur de changement

## DEGROUPEMENT ET NUMERIQUE



Entreprise étendue ou éclatée, externalisation, écosystèmes, mondialisation et recomposition continue des chaînes de valeur, plateformes... : une tendance longue de "dégrouper" de l'entreprise.

En réduisant les coûts de transaction qui poussaient à la centralisation, le numérique contribue fortement à cette tendance.

A l'extrême, une entreprise peut n'être qu'un siège social qui orchestre des prestataires partout dans le monde ; ou même un ensemble de programmes informatiques auto-exécutés au sein d'une blockchain (DAO)...

Facteur de changement

## DONNÉES, I.A.



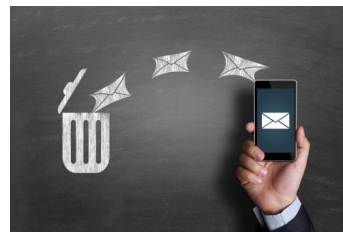
La donnée devient un "actif-clé" de l'entreprise. Elle s'utilise, se réutilise, se croise, s'achète, se vend, et sert à l'entraînement des algorithmes d'intelligence artificielle. Celle-ci propose de confier à des machines des travaux complexes auparavant réservés aux humains.

La capacité d'accumuler et de traiter d'énormes volumes de données et de capter le potentiel de l'I.A. devient un élément clé de la compétitivité et un levier pour exercer un pouvoir de marché.

Le réel potentiel transformateur de l'I.A. reste incertain, mais il suscite des inquiétudes en termes de libertés, d'emploi et de conditions de travail, mais aussi d'autonomie du sujet.

Facteur de changement

## CONTESTATION DU NUMÉRIQUE



Le numérique suscite une contestation de plus en plus vive du fait de ses impacts énergivores, polluants, déshumanisants... et du poids des grandes plateformes sur les marchés, voire sur la vie sociale et politique de chaque pays.

Une proportion encore faible de personnes tente de réduire sa dépendance au numérique..

Au-delà des évolutions individuelles, émergence d'une forme de "résilience transformatrice" à l'échelle de communautés ou territoires : réduire les facteurs de dépendance et de fragilité, innover plus *low tech*, favoriser un numérique frugal et ouvert...

Facteur de changement

## GLOBALISATION FINANCIARISATION MARCHANDISATION



Depuis les années 1970, la combinaison de la dérégulation, la globalisation, du développement du numérique et d'innovations financières a transformé le capitalisme.

Le pouvoir des actionnaires s'est renforcé, ainsi que celui de la "finance". Les capitaux et la production se déplacent partout dans le globe. De plus en plus d'activités sont régies par des marchés (privatisation, professionnalisation, marchés de droits à polluer...)

Ce mouvement toujours puissant semble susciter des oppositions de plus en plus vives.

Facteur de changement

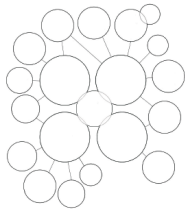
## ENTREPRISE A MISSION



"Responsabilité étendue" vis-à-vis des "parties prenantes", mais aussi de la société et de la Planète : responsabilité de réparer (pollueur-payeur) ou même de contribuer positivement. Au delà de la conformité, montée en puissance de démarches « éthiques » dans les entreprises (diversité, égalité hommes-femmes, données et I.A., etc) ; prise en compte des impacts écologiques et sociaux, voire orientation autour de la production d'impacts positifs (entreprise à mission, Bcorp...)  
Transforme potentiellement la manière de mesurer les performances, la comptabilité, la gouvernance, le modèle économique, les choix organisationnels, de fournisseurs, etc.

Facteur de changement

## HORIZONTALISATION



« Aplatir » les structures en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques, favorisant l'autonomie des équipes, facilitant la participation aux décisions stratégiques ("entreprise libérée", holacratie...)

Des effets possibles sur le sens et la satisfaction vis-à-vis du travail, la solidité des collectifs de travail, l'innovation au quotidien et la qualité.

Mais aussi, à l'inverse, des risques liés à la discussion permanente, à l'autonomisation des équipes vis-à-vis du reste de l'entreprise, à une frustration si l'autonomie ne va pas jusqu'au bout...

Facteur de changement

## TRANSFORMATION DES EMPLOIS ET DES MÉTIERS



L'emploi et les métiers connaissent des transformations majeures dans un contexte de flexibilité accrue qui a également encouragé le développement de l'auto-entrepreneuriat.

Le contenu des emplois change avec une importance croissante des usages numériques nécessitant des compétences de collaboration et de gestion de projet.

Une grande partie des emplois créés ne garantissent pas de sécurité professionnelle ou de formation.

L'évolution rapide des compétences requises engendre des difficultés d'adaptation et des pénuries de main d'oeuvre formée dans certains métiers.

Du fait de la multiplication des crises, l'emploi salarié au sein de grandes entreprises pourrait de nouveau devenir attractif.

## 1.2. Les tensions

Nous désignons par « tension » une opposition durable entre deux pôles, qui n'a généralement pas vocation à se résoudre, et à partir de laquelle plusieurs bifurcations ou choix structurants pour les entreprises peuvent se produire. Une tension délimite un espace de choix, voire de différenciation.

A partir de la note prospective, le groupe a sélectionné et rassemblé huit tensions :

**Priorité au profit et à la croissance** ↔ **Priorité à la « mission », organisation autour d'enjeux écologiques et sociaux**

→ *L'entreprise ne peut plus ignorer l'impact écologique et social de ses activités et peut même s'organiser de manière à produire des impacts positifs. Mais cette volonté peut entrer en tension avec la maximisation de la croissance, du profit et de la valeur actionnariale. Cette tension peut aussi exprimer le fait que des organisations ou des activités "non lucratives" peuvent intervenir dans le même espace et sur les mêmes enjeux que les entreprises classiques : faut-il toutes les considérer comme des possibles "entreprises du futur" ?*

**Entreprise intégrée, outil de production, bureaux et réseau « propriétaires »** ↔ **Entreprise en réseau, *fabless*, lieux de travail éclatés et non-exclusifs**

→ *L'entreprise étendue ou « éclatée » est un modèle en constant développement, fortement valorisé, soutenu par les outils numériques. Elle peut aussi s'avérer fragile en cas de forte instabilité, dépendante de nombreux facteurs extérieurs. L'entreprise intégrée maîtrise potentiellement mieux ses choix mais peut s'avérer moins agile et se trouver empêchée d'évoluer par l'importance des investissements passés. La « plateforme » renforce la tension.*

**Organisation pyramidale, management vertical** ↔ **Organisations horizontale, Management participatif**

→ *Les structures s'aplatissent, le fonctionnement en équipes projets s'étend et répond à une demande d'autonomie et de flexibilité. Mais de nombreuses grandes entreprises, pourtant efficaces, restent très hiérarchiques. Dans les entreprises étendues et/ou en réseaux des organisations hybrides apparaissent et de nouvelles formes de management sont expérimentées.*

**Globalisation, délocalisation, priorité aux grands pôles urbains** ↔ **Relocalisation, réduction des échelles, diversification et autonomie des territoires**

→ *La tendance à la globalisation des chaînes de valeur est ancienne et a rendu possible d'importants gains en termes de productivité et de réactivité. Elle est cependant contestée pour ses effets écologiques, sociaux et territoriaux. La perspective d'un monde plus incertain et les enjeux écologiques invitent à réexaminer la perspective d'une relocalisation des fonctions productives.*

**Technologie comme outil** ↔ **Technologie comme principe organisateur**

→ *Toutes les entreprises ont lourdement investi dans la technologie, notamment numérique. Selon qu'elle est, ou non, mise au cœur du système de production de valeur, les choix de l'entreprise peuvent cependant être très différents.*

**L'humain comme capital** ← → **L'humain comme ressource**

→ D'un côté, une organisation qui met l'accent sur l'évolution, l'engagement et la fidélité de son personnel ainsi que sur le collectif humain ; de l'autre, une organisation qui considère l'humain comme un facteur de production parmi d'autres et met l'accent sur la formalisation des tâches et la substituabilité.

**Formel** ← → **Informel**

→ A l'échelle de l'entreprise, tension entre formalisation des processus, des organisations, du travail, d'une part ; et agilité, souplesse, confiance, autonomie, auto-organisation, temps informels et improductifs de l'autre.

A l'échelle de l'économie, d'un côté, tendance à vouloir faire rentrer dans "la norme" le secteur informel (qui, selon les études, peut représenter jusqu'à 70% de la force de travail et 1,5 fois le PIB) et apporter des garanties aux personnes concernées, de l'autre une approche visant à dépasser cette vision et imaginer de nouveaux modèles..

**Individuel** ← → **Collectif**

→ Tant du côté des organisations que des personnes, tension entre personnalisation, individualisation (des carrières, rémunérations...), appel ou aspiration à l'autonomie, l'initiative, l'engagement, la réalisation de soi... et de l'autre côté, la pression des logiques organisationnelles, le besoin d'appartenance, l'aspiration au travail collectif, le besoin de redéfinir des collectifs avec lesquels discuter ou négocier...

"Individualisation" n'est pas nécessairement synonyme d'"individualisme"..

## 2. Trois entreprises fictionnelles imaginées par le groupe

Lors des ateliers d'écriture, les participants et participantes, avec l'aide des trois écrivaines, ont imaginé trois entreprises du futur : Health'R, Equal ! et Drive to Thrive.

### 2.1. Health'R : de l'assurance santé au travail dans l'Espace

Health'R propose des soins réparateurs principalement aux personnes âgées et très âgées. Ses soins sont prodigués sur terre, sur mer et dans l'espace. Adossée à différents opérateurs de transport dont certains de transport spatial, son offre combine soins et maintien au travail.

Les personnes embarquées sont entièrement prises en charge sur place ou à distance par un encadrement hautement qualifié composé d'humains ou de *bots*.

L'entreprise a été créée en 2025 par Rosine Rémini, suite au délabrement des établissements de santé (Ehpad, hôpitaux,...) ruinés par les conséquences de la pandémie causée par le coronavirus et ses différentes mutations.

Au départ, l'entreprise appelée "Train-santé" transportait des malades en proposant des soins pour les maintenir en vie, utilisant d'anciens trains recyclés dispersés dans toutes les régions.

Un succès fulgurant, une reconnaissance très vite internationale, ont permis à l'entreprise rebaptisée Health'R en 2029 de bénéficier de subventions et prêts avantageux favorisant son développement.

En 2040, Health'R est une entreprise internationale profitable maîtrisant la technologie des soins de proximité ou à distance assistés par l'intelligence artificielle sur Terre et dans l'espace, et dotée de compétences médicales de haut niveau.

Elle est installée durablement sur le marché de la prise en charge des personnes âgées souhaitant bénéficier de soins et d'une activité résiduelle jusqu'au terme de leur vie.

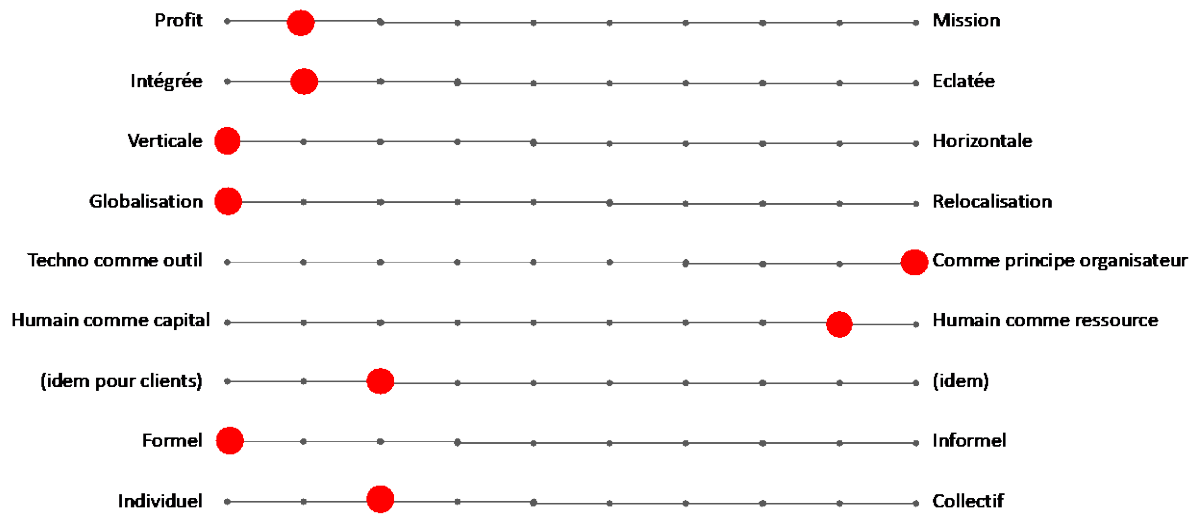
Son modèle économique se heurte désormais à des tensions internes générées par les conditions de travail à bord des navettes et des écarts de traitement entre les humains et les bots, touchant à la rémunération et la compensation de la pénibilité.

La gouvernance de Health'R, guidée par le "Care" et la "Bienveillance", valeurs étendards de la fondatrice, est appelée à se transformer pour éviter que le rêve de bien-être promis par l'entreprise ne soit pas miné par l'aliénation croissante de ses salariés et de ses contributeurs.

Un retour brutal à l'ordre social des entreprises du 20ème siècle ?



## HEALTH'R : Positionnement sur les axes des « tensions »



## 2.2. Equal ! : le marché de l'(in)égalité

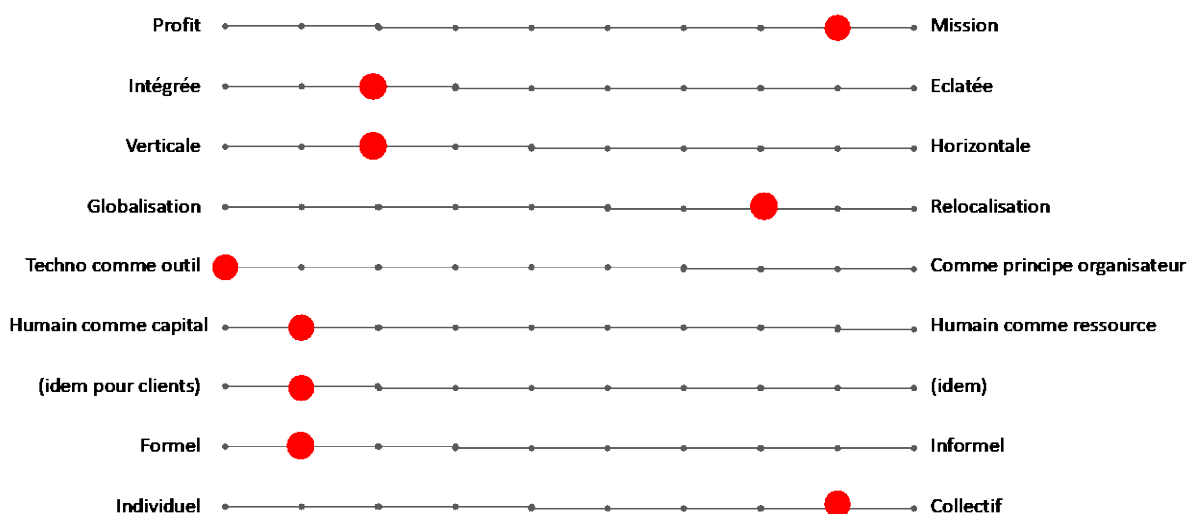
Equal ! se définit comme un « défaiseur d'inégalités ». Son métier consiste à détecter les inégalités dans une entreprise, à les faire connaître, à les mettre en débat et à trouver des solutions pour les résoudre, puis à appliquer ces solutions. Pour cela, elle a construit une batterie d'indicateurs, le score eQuality, validé par la Loi, et peut obliger les entreprises à accueillir ses consultants jusqu'à ce qu'elles atteignent un score plancher.

L'entreprise a été créée par Miranda Priceless, fondatrice mythique et invisible au point que certains se demandent si elle n'a pas été remplacée par une intelligence artificielle. Equal ! n'est pas un exemple de management participatif. Elle emploie des « chasseurs-cueilleurs d'inégalités », des « harangueurs », des « équitradés », toutes de fortes personnalités.

Cependant, le modèle économique d'Equal ! repose aussi sur l'existence de sortes de marchés. Sur l'un de ces marchés des entreprises bien classées selon certains critères peuvent échanger des « droits à exploiter » avec d'autres qui sont meilleures sur d'autres critères. D'autre part, Equal ! peut organiser la circulation de personnes d'une entreprise à l'autre afin d'améliorer leurs scores de parité, de diversité, etc.

Ce modèle économique installe un conflit d'intérêts au cœur de l'entreprise : au fond, l'entreprise profite des inégalités qu'elle est censée résorber. Face aux contestations internes et externes, Equal ! se repositionne et formule sa mission : faire disparaître son propre marché.

### EQUAL ! : Positionnement sur les axes des « tensions »



## 2.3. Drive to Thrive : de l'ONG à l'entreprise

*Drive to Thrive* est une coalition altruiste autour d'une perspective commune et des objectifs diversifiés rassemblant plusieurs collectifs/communautés d'acteurs et d'actrices. Elle a une forte conscience collective et contribue à la transformation d'autres entreprises ou d'acteurs publics dans une dynamique de coopération.

L'entreprise émane de la volonté de plusieurs maisons-mères mais elle est autonome. Toutes les entreprises membres de cette coalition ont en commun une expertise en matière de climat et d'environnement quel que soit leur secteur d'activité. Elle regroupe ainsi des acteurs de l'industrie alimentaire, de la mobilité mais également des banques et assurances.

Drive to Thrive regroupe des compétences issues des entreprises membres (sous la forme de mécénat de compétence initialement) et propose des services de conseil pour mener à bien des projets à impact environnemental positif.

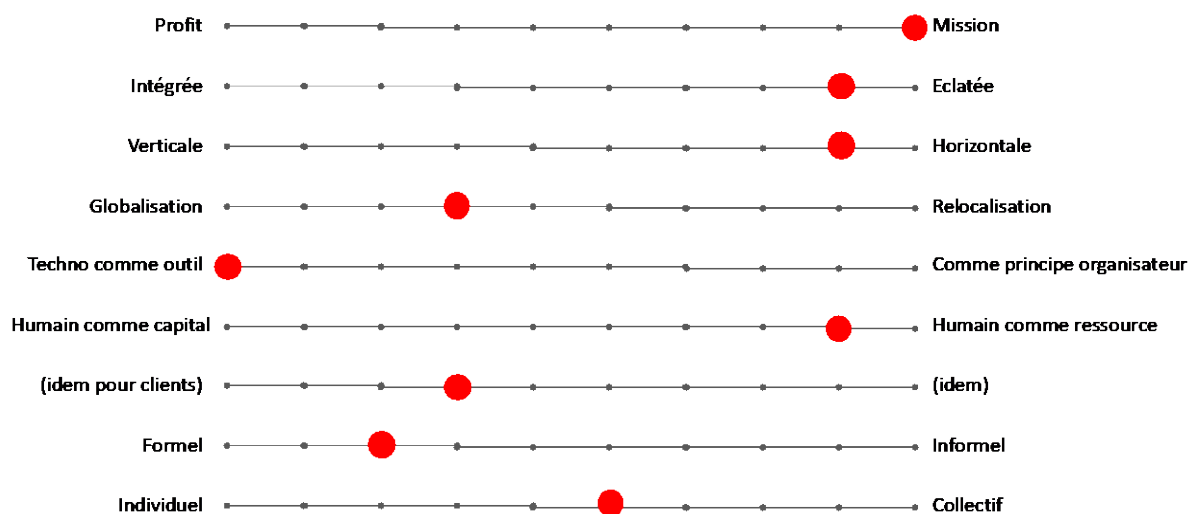
La coalition a un caractère temporaire et mobile. Ses membres se rencontrent et se regroupent pour des missions temporaires (mais auxquelles ils se dédient H24 pendant plusieurs semaines ou mois) sur l'ensemble du globe. Son "siège social" est mobile et local. Le chemin à parcourir fait partie du projet.

Après plusieurs années de fonctionnement, la plupart des entreprises-mères décident de se retirer. Des réflexions s'ouvrent sur de nouveaux modèles économiques à imaginer pour pouvoir assurer la survie de l'entreprise :

- Système de crédit social qui invite les individus à financer ou mener des actions visant à améliorer le bien commun ;
- Marchés dédiés à ces crédits pour des actions de type "environnemental", "réduction des inégalités", "développement humain" etc.
- Paiement sous la forme de monnaies alternatives permettant d'acheter des biens de consommation labellisés DD (Bitcoin Développement Durable, par exemple)...

... Jusqu'à ce qu'ils rencontrent Hector, venu stopper leur action pour faire "transitionner" les grandes entreprises, jugées trop peu radicale face aux enjeux climatiques.

### DRIVE TO THRIVE : Positionnement sur les axes des « tensions »



## 2.4. Correspondance avec les « facteurs de changement »

<b>Facteurs de changement</b>	<b>HEALTH'R</b>	<b>EQUAL!</b>	<b>DRIVE TO THRIVE</b>
Climat, environnement	++	+	++
Inégalités	++	++	+
Dégrouper et numérique	+	-	-
Entreprise à mission	+	++	++
Horizontalisation	--	-	++
Contestation du numérique	--	-	-
Transformation des emplois et des métiers	++	++	+
Crise permanente	++	+	+
Globalisation, financiarisation, marchandisation	++	++	++
Données, IA	++	-	-

### 3. L'analyse des productions collectives : une synthèse

#### 3.1. Un contexte marqué par des tensions qui vont obliger les entreprises à changer en profondeur

Contexte général : un monde de limites, de tensions et de crises

Le monde dans lequel agissent les entreprises imaginées est profondément marqué par le changement climatique et par le caractère considéré comme insoutenable des inégalités à l'échelle des sociétés, de la planète, et même de l'intérieur des entreprises. Ces facteurs contraignent l'activité des entreprises de deux manières : d'une part, parce qu'elles changent les conditions objectives de l'activité (« *Il fait trop chaud, même pour les robots.* ») et d'autre part, parce qu'elles engendrent à la fois des réglementations et des attentes de la part des clients, des autres « parties prenantes » et des collaborateurs.

Trois autres facteurs de transformation du contexte sont parfois mentionnés, mais moins structurants du travail collectif : les migrations (liées notamment au climat) ; la fragilisation des modèles politiques démocratiques ; et la prise en compte de l'économie informelle ou « grise » (y compris l'économie criminelle), peut-être rendue plus urgente par l'émergence de mécanismes tels que la blockchain.

Enfin, les entreprises agissent dans un monde où les crises font partie du quotidien : on sort d'une crise (sanitaire, financière, politique, écologique) pour entrer dans une autre, les crises se conjuguent et accumulent leurs effets, l'incertitude est radicale et structurelle et la planification fait place à la résilience – pour les sociétés en général, et les entreprises en particulier.

Un désir commun : en finir avec certaines caractéristiques de l'entreprise et du travail en entreprise

L'entreprise dont les participant·es ne veulent plus est pilotée exclusivement par la recherche du profit et de la croissance, sous l'autorité « tyrannique » des actionnaires. Elle est hiérarchique et autoritaire, inégale et peu diverse. Elle est aussi hypocrite et s'adonne à toutes sortes de *green* et de *social washing*.

Le travail dont on ne veut plus est décorrélé des convictions de celles et ceux qui le font. Il est régi par des normes venues d'en haut, enfermé dans des processus et des jeux d'indicateurs, de plus en plus piloté par des machines qui sont en réalité la voix de l'Organisation – au point d'en perdre tout sens (*bullshit jobs*). Il est attaché à un lieu et des horaires immuables ou presque. Il est aussi de plus en plus stressant ainsi que précaire, voire jetable.

Par leur volonté propre ou par la pression externe, certaines caractéristiques des entreprises d'aujourd'hui devront changer

Le travail du groupe fait émerger au moins cinq changements considérés comme inéluctables :

- La transformation, déjà en germe aujourd'hui à certains endroits (mais pas partout), des entreprises pour prendre en compte les « externalités » sociales et environnementales de leur activité,
- Une contribution au(x) bien(s) commun(s) et le développement, au sein des entreprises, de pratiques valorisées de contribution individuelle ou collective à ce patrimoine collectif (actions proactives et/ou réparatrices).

- La cassure d'un mode de travail (mais aussi d'un contrat social) fondé sur le modèle de contrats salariaux définissant une fonction, un temps et un lieu de travail, un rattachement hiérarchique et une subordination – et plus largement, d'une définition de soi avant tout fondée sur le travail et la « carrière ». A noter que cette cassure peut être souhaitée par certaines personnes et plutôt subie par d'autres.
- La fragilisation des liens qui lient les individus aux États, institutions, entreprises... du fait de leur incapacité, dans la succession des crises, à dessiner un avenir désirable voire apaisé. Cette fragilisation est amplifiée par la prégnance des usages des réseaux sociaux et la mise à distance systématisée qui devient un mode de gouvernance ordinaire des organisations.
- La tension entre une société (globalement) démocratique et une entreprise qui ne l'est pas – qui peut se résoudre par la victoire de l'un ou de l'autre terme.
- La tension entre vie professionnelle et vie personnelle / sociale, qui peut également se résoudre, soit par une séparation radicale, soit par une forme de fusion, les deux ayant des conséquences fortes sur l'entreprise.

### 3.2. Deux perspectives dominantes, avec leur lot de questions

#### Perspective 1 : L'entreprise « à raison d'être »<sup>2</sup>

Les entreprises imaginées et celles que les participant·es appellent de leurs vœux ont **redéfini leur métier et leur modèle d'affaires autour de la réponse à des défis collectifs** écologiques, sociaux, sanitaires...

##### Questions pour aller plus loin

- *La raison d'être de ces entreprises s'oriente nettement autour de la résolution de problèmes, voire de la réparation. Il y entre peu de rêve, de désir, de folie. Est-ce une limite ? Les deux peuvent-ils se conjuguer ?*
- *Si toutes les entreprises ne suivent pas ce changement, à quoi ressemble une concurrence entre des entreprises « à raison d'être » et d'autres qui ne s'en préoccupent pas ?*

##### A considérer...

- *Dans les récits fictionnels, des décisions structurantes en matière écologique et sociale n'ont que rarement été prises à l'échelle politique. Les entreprises se trouvent de fait en position de les subir ou de les prendre en charge.*
- *Le fait de considérer des problèmes à régler comme des opportunités de profit peut aussi poser un problème moral, voire engendrer des dérives – on pense au marché carbone ou, dans le cas d'Equal !, des « droits à exploiter ».*

Cette orientation des entreprises s'accompagne de l'introduction de **nouveaux critères de performance, de nouveaux indicateurs extra-financiers** - notamment ceux qui prennent en compte le collectif et la valeur de sa contribution dans les murs et hors les murs- au cœur du système de gestion de l'entreprise. Ces indicateurs concernent tant les impacts externes à l'entreprise, que l'intérieur (égalité, diversité, bien-être...).

##### Questions pour aller plus loin

- *En prenant en charge les problèmes écologiques, sociaux, etc., les entreprises y exportent leur tendance à tout mesurer, quantifier et convertir en processus formalisés. Cela peut*

<sup>2</sup> Nous n'utilisons pas « à mission » afin de laisser entendre que le choix d'élargir la « raison d'être » de l'entreprise ne nécessite pas nécessairement de devenir « entreprise à mission » ou sens de la loi.

*représenter un risque, que pointent certaines organisations publiques qui souffrent de l'application du « New Public Management » dérivé du fonctionnement des entreprises. Comment pourrait-on accorder plus de place à l'informel, à ce qui ne se mesure pas ? ...*

**A considérer...**

- *Toute activité s'oriente naturellement autour de ce qui est mesuré et toute mesure produit ses comportements de contournement.*

Le fait de s'organiser autour de missions d'intérêt collectif peut amener les entreprises à **se fixer structurellement des limites** : Equal ! se redéfinit ainsi comme une entreprise qui vise à faire disparaître son marché, celui des inégalités en entreprises. Dans les échanges, on a aussi imaginé des entreprises qui se fixent une limite de taille (pour laisser de la place, s'obliger à partager sa propriété intellectuelle, etc.) ou de durée. Dans un autre ordre d'idées, une entreprise peut viser à faire sortir son activité de la sphère marchande (comme Wikipedia qui a pour ainsi dire fait disparaître le marché des encyclopédies), ce qui pose naturellement le problème de son modèle économique et de la rémunération (monétaire ou autre) de ses contributeurs.

**Questions pour aller plus loin**

- *Une organisation a presque naturellement tendance à vouloir se pérenniser. Comment inscrire les limites choisies au cœur du fonctionnement et de la gouvernance de l'entreprise ? Quelle ingénierie de la fin programmée ? Ou bien de la "renaissance" sous d'autres formes ?*

**A considérer...**

- *La question devient même parfois de savoir s'il faut une « entreprise » (quel qu'en soit le statut) pour s'attaquer à ces « problèmes », même avec un modèle économique. Peut-on « entreprendre sans entreprise » ? Drive to Thrive s'organise par exemple autour de l'idée de « coalitions ».*

Enfin, l'organisation autour de la « raison d'être » implique évidemment **une refonte de la gouvernance** des entreprises pour y inclure toutes ses parties prenantes, y compris bien sûr ses collaborateurs (salariés ou non – voir plus bas).

**A considérer...**

- *Qui dit « gouvernance » dit conflits, d'autant plus si les acteurs de la gouvernance deviennent de plus en plus divers. La dimension « politique » du fonctionnement de ces entreprises devient vraisemblablement de plus en plus importante et doit sans doute être entièrement inventée.*

## Perspective 2 : La fin du modèle de l'emploi salarié dans des organisations hiérarchiques

Dans les récits, se dessinent à la fois un nouveau contrat social à l'échelle des entreprises et de la société, et un nouveau fonctionnement des collectifs de travail.

### > *Le sens du travail*

La question du travail est centrale parmi les participants : plus horizontal, moins prévalent, plus collectif...

A travers les récits (mais aussi la nature de leurs réflexions à l'issue des ateliers), il semblerait que les participants fassent référence à leur propre rapport au travail, ou plutôt leur envie de voir la place du travail évoluer dans leur vie, dans un double mouvement :

- En garantir le sens, l'utilité (comme la justification à y consacrer tant de temps ?)
- En maîtriser la « place » (comme autant d'effets sur leur vie personnelle)

Par rapport à cette nécessité de retrouver du sens, le principal obstacle évoqué se situe principalement au niveau de responsables « extérieurs » à l'organisation du travail quotidien : l'actionnaire, le top management... Quand il s'agit d'imaginer des voies d'action, le vocabulaire est d'ailleurs celui de la transgression : « corporate hacking », « activiste », « stratégie de contournement », voire renverser les choses en mettant « l'entreprise à la merci du salarié »...

#### **Questions pour aller plus loin**

- *En postulant un rapport de force qui aurait évolué dans un sens plus favorable à ces niveaux d'acteurs, la question du sens serait-elle aussi prévalente dans les discours ?*

#### **À considérer...**

- *La relative homogénéité des participant·es, dont les fonctions au sein de leur entreprise sont celles de cadres supérieurs, non régis par des horaires de travail fixes, certainement un peu enclavés entre un top management et des collaborateurs (le « middle management »).*
- *Le format, passant par le récit et la fiction, pourrait accentuer la vocation à fédérer autour d'aspirations communes, notamment de contestation de l'existant (en l'occurrence des figures traditionnelles de l'autorité).*

### > *Un nouveau contrat social*

**A l'échelle des sociétés**, deux perspectives apparaissent plus ou moins explicitement dans les récits :

- La décorrélation entre travail et revenu monétaire. Les personnes ont de plus en plus d'autres sources de revenus que leur travail ; l'idée d'un revenu universel est souvent évoquée sans pour autant résumer la question ; enfin, il peut exister d'autres formes de revenus, par exemple en temps (congés prolongés, allongement ou recul de la retraite...) ou en « crédits sociaux » (dont le contenu n'a pas été précisément défini).
- La décorrélation entre employeur et parcours professionnel : les actifs circuleraient fréquemment d'entreprise en entreprise ou de statut en statut, tout en portant avec eux leurs droits et les autres éléments de leur statut.

#### **A considérer...**

- *En poussant ces perspectives à l'extrême, c'est aussi la fin des mécanismes assurantiels collectifs, en particulier de la Retraite. Health'R est à la fois une entreprise de santé, et le gestionnaire de sortes de maisons de retraite spatiales dans lesquelles les personnes âgées sont mises au travail.*



## A l'échelle des entreprises, sont imaginés :

- Une remise en cause radicale (?) du modèle de l'emploi salarié associé à une fonction, un chemin d'évolution et (souvent) un lieu et des horaires de travail ; ainsi qu'une évolution sensible du lien de subordination et des formes de contrôle.
  - Au quotidien, l'entreprise n'a plus un haut niveau de contrôle sur le temps, la localisation ou même l'activité de ses collaborateurs : ceux-ci peuvent travailler sur plusieurs projets à la fois dans des contextes et sous des statuts différents (auto-entrepreneur, multijobs, "temps citoyens"...); ils peuvent être présents 24 heures sur 24 à certains moments (les « coalitions » de Drive to Thrive, matérialisées par un bus dans lequel se retrouvent et vivent les équipes) et pratiquement absents à d'autres.
  - L'entreprise ne gère pas plus leur carrière, et ceux-ci peuvent faire des allers-retours à l'intérieur et l'extérieur de l'orbite de l'entreprise.

### Questions pour aller plus loin

- *Dans cette perspective, l'idée de « loyauté » à l'égard de l'entreprise s'estompe au profit de la primauté de la liberté individuelle ou d'autres formes d'attachement – et sans doute d'autres choses avec : certaines formes de secret, de non-concurrence, de limitation de la parole publique des collaborateurs, etc.*
- *De même, les formes traditionnelles de management hiérarchique deviennent encore plus inadaptées - mais la réflexion collective n'a pas permis d'explorer ce qu'elles pourraient devenir.*

### A considérer...

- *La composition du groupe, faite de cadres de haut niveau et d'indépendants, plutôt jeunes dans l'ensemble, contribue sans doute beaucoup à rendre ce modèle central et désirable. Il est probable que d'autres personnes le vivront comme un facteur d'inquiétude et de précarité – ou du moins, il y a beaucoup de travail à faire pour que ce modèle puisse fonctionner de manière positive pour toutes et tous.*

- Une relation avec les « machines » dans laquelle, d'une part, l'automatisation sert réellement à enrichir le contenu du travail humain et où, d'autre part, des modes *high tech* et *low tech* peuvent se succéder, en respectant les zones de confort des humains. L'idée d'encadrement législatif et de taxation du travail des robots est également évoquée, dans une perspective (particulièrement développée pour Health'R) où la coexistence entre humains, intelligences artificielles et robots fait partie du quotidien.

### A considérer...

- *Cette réorganisation de la relation avec les algorithmes implique vraisemblablement une reprogrammation complète.*

## > Un nouveau fonctionnement des collectifs de travail

Les organisations de travail prennent la forme de structures « plates » dans lesquelles des collectifs se forment et se défont continuellement, en général à l'initiative des collaborateurs (salariés et autres, « internes » et « externes » pour autant que ces qualificatifs conservent un sens) dans le but de mener des projets à bien ou d'agir pour un commun souhaitable.

La reconnaissance de la contribution n'est pas exclusivement monétaire, ou quand elle l'est, rien n'indique qu'elle mobilise une monnaie conventionnelle.

Des collectifs peuvent s'exprimer et agir à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, ou encore à la fois s'organiser dedans et dehors.

**A considérer...**

- *On peut imaginer une forme de compétition permanente entre « l'employeur » d'une personne et d'autres organisations ou coalitions pour mettre en œuvre un projet. L'entreprise devrait alors savoir se « vendre » projet par projet, comme étant le bon endroit pour le mener à bien.*

### 3.3. Des sujets qui restent à approfondir

Certains sujets importants ont peu été développés dans les récits, en particulier :

- Les impacts ajoutés des crises migratoires et géostratégiques, le retour à l'économie de subsistance ;
- La gouvernance des entreprises, leur éthique et stratégie dans les différents scénarios ;
- Les modèles économiques et les monnaies ;
- La création de valeur en temps de crises conjuguées ou à répétition ;
- La transformation du fonctionnement formalisé, régulé et quantifié des entreprises ;
- La relation avec l'économie informelle et grise, alors que tout dans les récits laisse entendre que la frontière entre celle-ci et l'économie « formelle » serait appelée à se brouiller.
- Le modèle même de l'entreprise, sa forme juridique
- Les “représentations” autour des fonctions de l'entreprise

## Annexe : Verbatims issus des ateliers

### L'entreprise

- « *L'économie n'est plus la seule raison d'être des entreprises.* »
- « *L'avenir de l'entreprise, le driver serait moins l'économie que la réparation des erreurs du passé et la recherche d'impacts positifs.* »
- « *La seule activité pouvant se développer à l'avenir serait de réparer.* »
- « *L'entreprise n'est plus un outil de contrat social.* »
- « *L'entreprise ne sera plus le pourvoyeur majoritaire d'emplois.* »
- « *Une entreprise sans rôles, sans fonctions attribuées, ça soulagerait l'organisation des questions de titre ou de statut des individus.* »
- « *Les entreprises ont vocation à disparaître, on peut entreprendre sans entreprise.* »

### L'environnement

- « *Notre planète est devenue un désert au milieu d'une soit-disant civilisation, elle étouffe, l'air est devenu irrespirable.* »
- « *Il fait trop chaud, même pour les robots.* »
- « *Même nos robots sont obligés de se mettre régulièrement en veille.* »

### L'individu, le collectif

- « *Le collectif s'exprime et performe en dehors de l'entreprise.* »
- « *Le collectif devient un actif stratégique mesuré par la comptabilité.* »
- « *On aurait au moins deux modes entre lesquels on switche, high tech connecté et low tech déconnecté.* »
- « *Derrière la fenêtre de mon ordinateur, il y a une autre fenêtre, une vraie.* »

### Le métier, le travail

- « *Nous aurons demain une activité à finalité sociale plus qu'une activité productive en entreprise.* »
- « *Il faut imaginer un avenir où des porteurs de projets proposeraient de l'activité qui réunirait des contributeurs volontaires.* »
- « *Ce ne sera plus à l'individu de séduire les entreprises pour obtenir un emploi.* »
- « *Notre but, faire disparaître notre métier, nous serons tous pluri-tâches, pluri-fonctions.* »
- « *Il existe une Division des médiations pour produire dans le désaccord.* »
- « *Vous ne manquerez pas de noter qu'une fois encore les humains sont à l'origine des troubles.* »

*« Abolir l'idée de carrière produirait un effet libérateur, apporterait de la fluidité au sein des organisations, ce serait la fin de la hiérarchie par l'âge. »*

*« L'obligation de venir au travail ne sera plus un impératif, les contraintes (horaires, tenues...) devront être levées. »*

## L'avenir

*« Réparer, réparer, l'avenir se limite-t-il à ça ? ! »*

*« L'idée d'une autorité supérieure qui contrôle tout. »*

*« La solution passe-t-elle par plus de contrôles ? »*

*« La démocratie survivra-t-elle ? »*