



# Parle à mon cœur, ma tête est malade

Comment passer de l'hyper cognitif à un alignement tête-coeur-corps ?

---

Livre Blanc réalisé par  
Pauline Garric, Nicolas Petitjean  
et Chloé ORU





# Préface



Jérémie LAMRI  
Co-fondateur de Le Lab RH

Le travail moderne a radicalement changé sous l'influence des outils numériques. Chaque jour, nous sommes submergés de sollicitations, de notifications et de distractions qui redéfinissent la frontière entre notre vie personnelle et professionnelle. À mesure que cette hyperconnexion s'intensifie, une question cruciale émerge : quel sens donnons-nous encore à notre travail dans ce contexte ?

Pour beaucoup, l'hyperconnexion a créé une fracture. Les liens humains se distendent, et la course à la productivité immédiate nous éloigne de ce qui fait vraiment vibrer. Mais le travail n'a pas à être un simple échange transactionnel de temps contre des résultats. Il peut, et doit, être un espace où nous nous épanouissons, un lieu où la dimension humaine reprend ses droits. Remettre du cœur à l'ouvrage, c'est repenser notre rapport au travail pour redonner toute sa place à ce qui motive véritablement : la quête de sens, la reconnaissance, et l'envie de contribuer à un projet qui dépasse la simple exécution.

Cette transformation ne consiste pas seulement à réorganiser les processus ou à introduire de nouvelles technologies. Il s'agit de construire des espaces où chacun peut être pleinement lui-même, être valorisé pour ses apports uniques, et se sentir aligné avec les objectifs de l'organisation, et même ceux de la société. Car plus que jamais, pour remettre l'humain au centre de l'entreprise, il sera nécessaire de le remettre au centre de la société. L'entreprise doit devenir plus utile et contributive, sans quoi le travail se videra inexorablement de son sens. Le sujet est donc bien plus grand que la somme des enjeux individuels.

Ce livre blanc n'est pas un simple constat de plus sur les dérives de l'hyperconnexion. Il est une invitation à réimaginer le travail comme un espace de réalisation, où l'individu et le collectif s'harmonisent. Il pose une question essentielle : comment, dans un monde saturé de technologie, redonner au travail sa fonction première, celle d'être un moteur de sens et de construction commune ?

Les défis sont certes immenses, mais les réponses sont à portée de main. Il ne s'agit pas de choisir entre performance et bien-être, entre technologie et humanité, mais d'apprendre à les marier intelligemment. Vous trouverez ici des pistes concrètes et des exemples inspirants pour construire un futur du travail dont nous aurons envie collectivement. Bonne lecture.





# Sommaire

- 3** Préface
- 5** Sommaire
- 7** Introduction
- 14** Le travail: Son histoire et l'évolution de notre relation à celui-ci
- 20** Les signes visibles du changement
- 26** Comment passer de l'hypercognitif à un alignement Tête-Cœur-Corps ?
- 30** Première réponse: Diagnostiquer son propre alignement Tête-Cœur-Corps
- 39** Deuxième réponse: Explorer les évolutions possibles du travail
- 74** Passer à l'action
- 78** Bibliographie



# 07 Introduction



# Avant propos

Dans un monde où les transformations technologiques s'accélèrent, il est crucial de repenser notre rapport au travail et comment il est pensé dans l'entreprise de demain. Ce livre blanc vous invite à explorer cette nécessité, en offrant un cadre pour comprendre, débattre et anticiper les évolutions du monde du salariat.

Conçu avec une perspective de coach et de designer, il s'adresse à ceux qui cherchent à explorer cette relation au monde du travail contemporaine et future. Nous y soulignons l'importance d'intégrer la diversité humaine, culturelle et environnementale dans les décisions organisationnelles, au-delà des simples considérations de rendement du capital. L'objectif est de promouvoir un alignement individuel et collectif qui passe par la tête, le corps et le cœur.

Le livre retrace l'évolution de nos relations du travail: de la servitude de l'Antiquité à l'éthique du calvinisme, de la quête de gains matériels de la révolution industrielle à l'épanouissement intellectuel et personnel d'aujourd'hui. Cependant, la santé mentale des salariés montre une dissonance entre cette vision idéale et la réalité. Certains penseurs comme Edgar Morin, voit le travail comme un vecteur de sens et d'identité. Nous insistons sur la nécessité de dépasser la vision du travail uniquement productif. Le travail doit être reconnu pour son rôle central dans la vie sociale et individuelle.

Au fil des pages, vous découvrirez des réalités concrètes pour aider les entreprises à anticiper les profondes transformations du travail. Nous explorons différentes théories en vue d'un alignement à travers le prisme de la tête et du cœur et du corps dans le milieu professionnel.

Nous examinons l'impact du travail hybride, l'authenticité des organisations face à ce mode de travail, et les risques associés. Ensuite, nous aborderons cette question: Comment passer de l'hypercognitif à un alignement entre la tête, le cœur et le corps dans l'organisation ?

Ce livre blanc est le fruit de nos expériences et de notre curiosité. Il est destiné à tous ceux qui souhaitent comprendre et façonner le futur du travail, en portant une attention particulière aux aspects humains, culturels et environnementaux.

**Pauline, Nicolas & Chloé-**

# Les auteurs



## Une professionnelle du coaching et de la construction des organisations...

**Pauline GARRIC**  
Exécutive Coach

Mordue du terrain, j'ai toujours eu à cœur de mettre l'humain et les échanges au centre de mes activités. En constante exploration de l'univers qui m'entoure et nourrit le mien, je marie différentes pratiques pour ensuite ne garder que la substantifique moelle et vous le proposer lors de coaching.

Plus de 15 années dans les Ressources Humaines et 5 années dans des Comités de Direction m'ont fait apprêter les problématiques de stratégie d'entreprise, de culture et de management dans des écosystèmes en forte croissance (+20% de croissance organique par an).

Depuis 2017, j'interviens en tant que coach et consultante dans diverses organisations sur des problématiques autour des dynamiques sociales, de la culture d'entreprise et d'organisation des fonctions transverses en utilisant la culture Agile. En 2018 je suis certifiée Executive coach HEC et jury HEC depuis 2023.

Dans une quête de congruence constante, j'aime provoquer des déclics forts et accompagner les problématiques de leadership pour des individus et/ou des collectifs.



## ... avec un creative leader tourné vers l'avenir, designer tous corps d'état.

**Nicolas PETITJEAN**  
Creative Leader

Passionné de création et d'innovation, je place la réflexion stratégique et la pratique du design au cœur de mon action.

Mon parcours est jalonné de plusieurs années comme dirigeants et membre codir/comex dans de chouettes organisations comme Salomon, Adidas, Decathlon, Hanesbrands ou encore Google, enrichissant ainsi ma vision du Vice-président du design chez Groupe Sodexo pendant un temps et désormais fondateur de « collectivehood » et « afterstudio », j'ai toujours su intégrer une approche globale et audacieuse dans mes projets.

Depuis plus de deux décennies, je m'engage dans l'innovation par le design, avec un intérêt particulier pour l'économie restorative et le facteur humain, le sacré facteur humain. En fondant futurs.lab, un think tank interdisciplinaire, j'aspire à anticiper les transformations futures et à orienter les stratégies d'entreprise vers de nouveaux narratifs stratégiques.

Ce collectif, que je décris souvent comme un « collectif de zèbre », explore les possibilités futures, et l'adaptation radicale à travers une méthodologie rigoureuse qui mêle recherche, systémique, et créativité.

# Le livre blanc

Pour élaborer ce livre blanc, nous nous sommes penchés sur la nature profonde du travail, son histoire et son rôle social.

## Edgar MORIN

Tout au long de cette réflexion, nous, petits scarabées de la pensée complexe, nous sommes appuyés sur les travaux d'Edgar Morin, un philosophe renommé pour ses contributions à la compréhension de la complexité humaine et sociale.

Il a, dans ses diverses œuvres, abordé le travail non seulement comme une activité économique, mais comme une composante fondamentale de l'expérience humaine, imbriquée dans les fibres de notre culture et de notre relation à la nature.



Figure 1 : Edgar MORIN

## L'iceberg de l'approche systémique

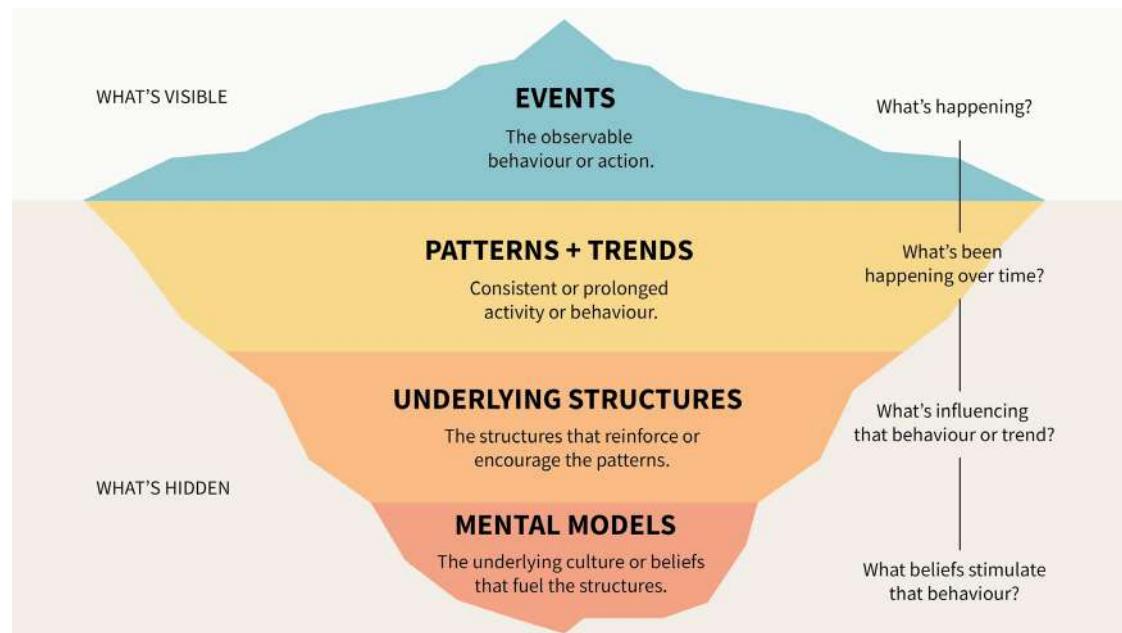
Face à l'obsolescence des modèles managériaux traditionnels, les entreprises doivent documenter des axes porteurs de sens.

L'identité de l'entreprise, englobant mission et vision, est intégrée dans des récits vivants et structurants. Les narratifs stratégiques vont au-delà de la communication et créent une dynamique entre discours et actions.

Le cadre méthodologique repose sur l'Identité, l'Architecture et l'Expérience, assurant une cohérence entre court et long terme.

Prévoir et s'adapter à des avenirs spéculatifs est crucial, utilisant ces narratifs comme boussole pour naviguer dans un environnement en perpétuelle évolution.

Figure 2 : Iceberg Model - Mutomorro



# Les futurs narratifs

Pour construire nos scénarios nous avons utilisé notre propre outil de modélisation.

La méthodologie proposée pour naviguer dans ce terrain complexe se concentre sur l'élaboration de narratifs stratégiques qui permettent de renforcer l'identité de l'entreprise et de guider ses actions.



## Anticiper l'avenir

Cette étape se concentre sur l'anticipation de l'avenir en examinant les environnements externes et internes, les trajectoires passées/pré-sentes, les tendances, les boucles de rétroaction, les récits et les catalyseurs essentiels/émergents. Elle pose les bases en comprenant le contexte plus large dans lequel une organisation donnée opère, en utilisant des outils tels que l'analyse PESTELU et le radar de prospective ou d'autres cadres de prospective qui contribuent à élargir le champ des possibilités et des projections dans l'avenir.

## Raffiner la prospective et les moteurs

Il s'agit d'affiner les prévisions générales de

l'étape Anticiper en un ensemble ciblé de moteurs et de récits clés, et de passer au crible les récits et les signaux identifiés pour sélectionner ceux qui sont les plus critiques pour l'avenir d'une organisation donnée, en veillant à ce que l'analyse soit gérable, étayée par des données et pertinente.

## Orienter l'avenir à partir de contexte défini

L'étape de l'esquisse consiste à définir les futurs contextes stratégiques potentiels sur la base des principaux moteurs et récits affinés. Il s'agit d'esquisser les contours des futurs possibles, d'utiliser des techniques narratives et de s'engager avec les parties prenantes pour développer une vision commune de ce qui nous attend.

## Tisser des récits stratégiques dans chaque contexte futur

Cette dernière étape consiste à tisser les scénarios esquissés pour en faire des récits stratégiques détaillés et des plans d'exploitation à l'épreuve du temps.

Il s'agit de créer une feuille de route cohérente et exploitable pour chaque intention narrative possible, en détaillant les mesures qu'une organisation donnée doit prendre pour naviguer dans les futurs potentiels dans des contextes complexes et imprévisibles, en mettant en évidence la structure STAR (Situation, Tâches, Actions, Résultats) pour apporter clarté et orientation.

# Comment se servir de cette étude ?

## Les problèmes que les narratifs stratégiques aident à ressoudre

Les narratifs stratégiques aident à résoudre plusieurs problèmes, tels que:

**1.** Évaluation des opportunités et des défis futurs: En visualisant les conséquences futures de la technologie et des tendances sociétales, le design spéculatif peut aider à évaluer puis décider des opportunités et des défis qui se posent à l'avenir.

**2.** Exploration de nouvelles idées: En permettant la création d'une nouvelle histoire, le design spéculatif peut offrir un moyen innovant d'explorer de nouvelles idées et concepts.

**3.** Sensibilisation aux implications éthiques et sociales: En montrant les conséquences potentielles de ces récits, le design spéculatif peut sensibiliser les parties prenantes aux implications éthiques et sociales des choix technologiques actuels et futurs.

**4.** Stimulation de la réflexion critique: En présentant des scénarios futurs possibles, le design spéculatif peut aider à stimuler une réflexion critique sur les choix technologiques et les tendances futures.

**5.** Amélioration de la communication: En créant des prototypes et des environnements fictifs concrets, le design spéculatif peut aider à mieux communiquer les idées et les concepts futurs aux différents publics.

**En général, les narratifs stratégiques peuvent être des outils puissants pour explorer des alternatives à la réalité présente, pour stimuler la réflexion critique et pour sensibiliser les acteurs aux implications futures de la technologie et des tendances sociétales.**







14 Le travail : son histoire et  
l'évolution de notre relation à  
celui-ci

# Prémices du travail organisé et accélération du travail cognitif

## Moyen Âge - Les premiers droits et le corps en mouvement

Au début du Moyen-Âge, la société était divisée en trois ordres: les labores (paysans, marchands, artisans), les bellâtres (seigneurs et chevaliers), et les oratores (hommes d'Église).

Le travail, considéré comme une conséquence du péché originel, était perçu comme une punition. Principalement agricole et ardu, il impliquait l'esclavage et le servage.

Vers l'an 1000, le développement du commerce et de l'artisanat modifie la perception du travail, désormais vu comme une obéissance à Dieu.

En 1266, Louis IX crée la fonction de prévôt pour réglementer les métiers, regroupés en corporations avec des chartes détaillant fabrication, salaires, prix et heures de travail. Malgré cette organisation, plus de 40% des activités échappent à toute réglementation écrite dans une société encore largement féodale.

L'essentiel du travail au Moyen-Âge restait physique et manuel, mais la révolution industrielle transformera encore ce paysage.

## Révolution industrielle

La révolution industrielle en France a profondément transformé le monde du travail, avec des changements économiques, sociaux et culturels majeurs. La réussite dépend désormais de l'accès à l'éducation et à l'innovation plutôt que de l'ascendance sociale.

La population mondiale augmente rapidement, et les villes se développent grâce à l'exode rural, entraînant la montée de la classe moyenne et redéfinissant les statuts sociaux.

La mécanisation a remplacé le travail manuel du Moyen-Âge, valorisant les compétences intellectuelles et les métiers tels que les ingénieurs, gestionnaires d'usine et comptables. Cette transition vers une production industrielle à grande échelle a modifié les relations de travail et introduit des conditions de travail difficiles.

Elle a conduit à la création des premières lois sur le travail et au mouvement syndical, changeant les dynamiques de pouvoir entre employeurs et employés.

**Le travail est devenu plus mécanisé et routinier, nécessitant une éducation formelle et des compétences intellectuelles pour les nouveaux emplois.**

**Ainsi, le travail cognitif a pris le pas sur le travail manuel, incarnant une mutation profonde dans la conception du travail**, de la valeur et du progrès. Cette transformation continue d'influencer notre définition moderne du travail et de l'organisation sociale.

Figure 1 : Charles Chaplin et The Little Tramp sont des marques appartenant à Bubbles Inc. S.A et/ou Roy Export SAS



## ■ Époque cognitive et post-Covid

À la fin des années 90 et au début des années 2000, une nouvelle révolution industrielle numérique émerge avec l'avènement des ordinateurs, d'Internet et de la digitalisation, transformant le travail. L'information et la connaissance deviennent les ressources clés, créant de nouveaux métiers et redéfinissant le lieu de travail grâce à une plus grande flexibilité.

Cette période marque la transition du travail manuel vers un travail intellectuel, où la primauté de la tête sur le corps entraîne un bouleversement socio-économique. La révolution industrielle a été suivie par l'âge de l'information, où la connaissance et les données dominent l'économie mondiale, avec des conséquences sur l'engagement émotionnel et physique des travailleurs.

L'infobésité et le « bruit », caractérisent de notre époque, étouffent souvent l'authenticité et absorbent l'attention. Il est crucial de reconnaître l'importance de l'alignement de la tête, du cœur et du corps dans la réalisation d'un travail significatif et épanouissant. La pandémie a accéléré des pratiques telles que le travail à distance, imposant des changements rapides et radicaux. Ces changements ont affecté la santé mentale et physique des salariés, exacerbant les maux cognitifs, diminuant la vigilance et

les performances, et augmentant les niveaux d'anxiété et de dépression.

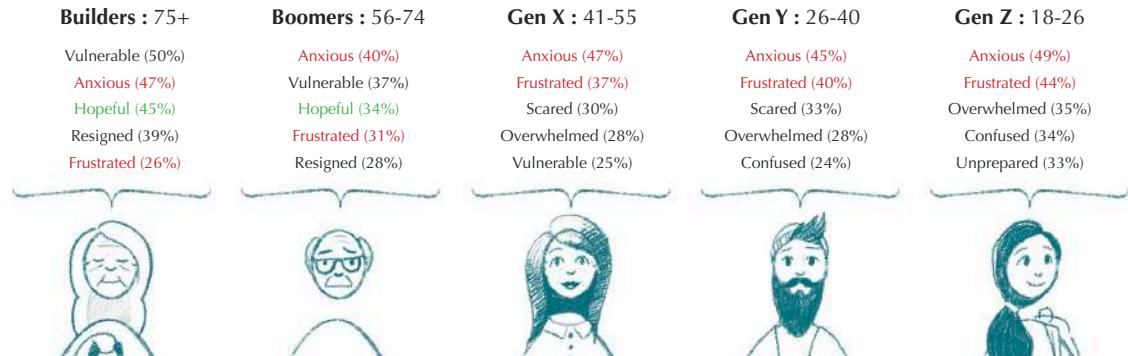
La pandémie laissera un impact durable sur plusieurs générations de travailleurs, influençant leurs compétences, leur expérience, leurs attentes et leurs opportunités sur le marché du travail. Il paraît probable que ce soit de la responsabilité des entreprises et des institutions éducatives de travailler ensemble pour soutenir, préparer, prévenir et réparer ces jeunes à se saisir d'opportunités dans un monde du travail postpandémique.

Dans une étude de 2023, l'OMS livre un rapport sur l'impact de la pandémie qui revêt diverses formes, ayant une incidence considérable sur le vécu des adolescents. Il est mentionné qu'une proportion importante des adolescents (entre 15 et 30%) a fait état d'effets négatifs dans différents

domaines. Le rapport consacré à la santé mentale contient des conclusions aux implications importantes : 30% des jeunes font notamment état d'un impact négatif sur leur santé mentale et 16% des adolescents se déclarent peu satisfaits de leur vie, les filles étant les plus touchées. La proportion de jeunes peu satisfaits de leur vie augmente avec l'âge chez les 2 sexes, la différence entre les sexes doublant approximativement à l'âge de 13 et 15 ans.

Il est important de noter que les adolescents ayant fait état d'effets négatifs sur leurs résultats scolaires et leurs relations avec leur famille et leurs amis sont plus susceptibles de souffrir de troubles mentaux et d'un manque de bien-être, notamment d'une faible satisfaction à l'égard de la vie et d'un plus grand nombre de problèmes de santé psychologique et physique.

Figure 1 : chiffres de DARES, France Stratégie



# Les marqueurs de notre relation au travail

Pour anticiper les évolutions futures et favoriser un alignement individuel et collectif, il nous semble essentiel de décrypter ce qui définit notre rapport au travail : sa définition, la culture, l'engagement, les natures de travail ou encore comment le rapport change selon les générations.

## Définition

Au sens traditionnel, le travail est souvent défini comme une activité, généralement rémunérée, par laquelle un individu contribue à la production de valeur dans une économie.

Reprenons ici la définition du dictionnaire de l'Académie française : Labeur, application à une tâche, effort soutenu pour faire quelque chose ; il se dit de l'esprit comme du corps.

Il nous apparaît opportun de dire que cette définition s'entend au sens élargi pour inclure toute activité qui produit de la valeur, y compris les tâches ménagères, le bénévolat, ou encore le travail artistique qui n'est pas nécessairement rémunéré immédiatement ou directement.

## Les natures du travail

Le travail prend différentes formes, chacune avec ses forces, faiblesses, contraintes et opportunités. Dans le contexte actuel de globalisation et d'économie numérique, ces formes deviennent de plus en plus hybrides et flexibles. Comprendre cette diversité est essentiel pour aborder les questions d'emploi, de droits des travailleurs, d'équité et de bien-être.

Le salariat est la forme de travail la plus courante, avec environ 25 millions de salariés en France, répartis entre le secteur privé (19,5 millions) et le secteur public (5,5 millions). Le salariat, majoritairement cognitif aujourd'hui, est caractérisé par un contrat de travail qui offre une rémunération, des droits, une stabilité de revenus et des avantages sociaux. Il est prédominant dans les économies développées ou en développement et couvre un large éventail de professions.

## Quête de sens et alignement Tête-Cœur-Corps (TTC)

La quête de sens au travail est intimement liée à l'alignement entre la tête, le corps et le cœur. Lorsque ces aspects sont en cohérence, le travail devient une source de satisfaction, de motivation et d'épanouissement personnel, permettant aux individus de se sentir accomplis et connectés à un but plus grand. Cet alignement signifie que les employés cherchent à harmoniser leur intellect (tête), leurs actions et bien-être physique (corps), ainsi que leurs émotions et valeurs profondes (cœur) avec leur travail.

Cet alignement favorise également un environnement de travail sain et productif, où les individus sont pleinement engagés et performants.

## Notre relation au travail

Notre relation au travail a considérablement évolué au fil du temps, influencée par des changements économiques, technologiques, sociaux et culturels. À l'ère industrielle, le travail était souvent synonyme de stabilité et de sécurité, avec des emplois à long terme et des horaires fixes. De nos jours, de nombreux travailleurs recherchent un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi qu'un travail qui ait du sens. Le télétravail et les horaires flexibles sont devenus plus courants, surtout après la pandémie de COVID-19. Par ailleurs, les carrières sont de plus en plus fragmentées, avec une augmentation des travailleurs indépendants et des freelances.

L'accent est également mis sur le développement personnel et les compétences transférables, en réponse à un marché du travail en constante évolution.

Cette évolution montre un déplacement progressif de la simple nécessité de travailler pour survivre vers une quête de sens et de réalisation personnelle dans le travail. C'est ce que les générations X, Y, Z et alpha continuent de crancer.

Lien entre futures générations et quête de sens :

**Génération X (1965-1980):** La réalisation professionnelle passe souvent par le statut social et les responsabilités acquises. L'épanouissement personnel n'était pas au cœur des priorités mais gagnait en importance.

**Génération Y (Millennials) (1981-1996):** Forte recherche de reconnaissance rapide au travail, assez individualiste et avec une préférence pour des entreprises «digital native». Importance accordée à l'épanouissement personnel et professionnel et les signes d'une entreprise qui est tournée vers un avenir responsable.

**Génération Z (1997-2012):** Priorité à des carrières qui permettent un impact tangible et aligné avec leurs valeurs personnelles. L'équilibre entre travail et vie personnelle est essentiel, avec une aversion pour les structures et les formes de travail rigides. Ils redéfinissent le pacte social.

**Génération Alpha (2013 et après):** Les premières indications suggèrent une recherche encore plus forte de sens et d'impact que les générations précédentes. Étant élevés avec une conscience sociale et environnementale accrue, ils pourraient exiger des emplois qui sont non seulement compatibles avec leurs valeurs et qui contribuent activement à un changement «positif».

On peut donc faire l'hypothèse que l'alignement tête-cœur-corps implique que les entreprises devront transformer leurs cultures et pratiques pour favoriser le bien-être holistique, l'authenticité et la réalisation personnelle des employés, conduisant à des environnements de travail plus engagés et durables. Cette transformation nécessitera une intégration profonde d'un alignement tête, cœur et corps dans toutes les décisions organisationnelles.

## Engagement et culture d'entreprise, même combat?

L'interconnexion entre engagement et culture est profonde et fondamentale dans tout environnement organisationnel. L'engagement des employé·e·s se nourrit de la culture de l'entreprise, tandis que cette dernière est façonnée et renforcée par le niveau d'engagement des individus qui la composent. C'est la dynamique des fluides!

Au cœur de cette relation réside la notion de valeurs incarnées et partagées. Une culture d'entreprise solide repose sur des valeurs communes, des normes et des croyances partagées par tous les membres de l'organisation.

L'engagement des employé·e·s découle souvent de leur adhésion à ces valeurs et à la mission de l'entreprise. Les employé·e·s se sentent connecté·e·s à un objectif commun, ce qui stimule leur motivation et leur investissement dans leur travail.

Une culture organisationnelle saine favorise une communication ouverte, visible et bidirectionnelle. Cela crée un environnement où les employé·e·s se sentent entendu·e·s, respecté·e·s et valorisé·e·s, ce qui renforce leur engagement envers l'entreprise.

**Un élément à mettre à l'honneur est la recon-**

**naissance**, qui encourage le développement personnel et professionnel, attire et fidélise les talents.

La qualité du leadership est un autre aspect crucial. Les dirigeant·e·s qui incarnent les valeurs de l'entreprise ont un impact significatif sur la culture organisationnelle et sur l'engagement des employé·e·s. Un leadership inspirant motive les employé·e·s à donner le meilleur d'eux-mêmes et à s'investir pleinement dans leur travail.

La dimension sociale de la culture d'entreprise, quant à elle, ne doit pas être négligée. Un environnement de travail qui favorise le bien-être, l'inclusion, la diversité et le sentiment d'appartenance crée un terreau fertile pour une meilleure adhésion à l'expérience qu'elle propose à ses salarié·e·s.

Lorsque les individus se sentent connecté·e·s aux autres et soutenu·e·s par leur communauté professionnelle, iels sont plus enclin·e·s à s'investir dans leur travail et à contribuer positivement à la culture de l'entreprise.

**En somme, l'interconnexion entre engagement et culture est un cycle vertueux où chaque**

**élément se nourrit mutuellement. Une culture forte favorise l'engagement des employés, tandis qu'un engagement élevé des employés renforce et perpétue une culture positive et dynamique.**

A woman with dark hair tied back is wearing a white VR headset. She is standing in front of a large-scale VR installation featuring several life-sized figures in futuristic, metallic suits. The figures are positioned in a way that suggests they are part of a larger scene or environment. The background shows a bright, possibly outdoor setting with architectural elements like columns and arches. The overall atmosphere is futuristic and immersive.

# 20 Les signes visibles du changement

# Signaux & changements

## Changer de vie

Suite à la Covid-19, l'augmentation des reconversions professionnelles reflète la nécessité pour les travailleurs de réinventer un équilibre pro/perso mais aussi de trouver un sens à leur vie professionnelle.

**«Cette période a aussi donné l'opportunité aux gens de s'arrêter un moment, de réfléchir sur le travail qu'ils font et peut-être de trouver un meilleur travail», Stefano Scarpetta, Directeur de la Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales, OCDE**

Selon les chiffres de la Dares (cf graphique ci-dessous) sur les mouvements de main d'œuvre : au troisième trimestre 2021, on comptait environ 500 000 démissions et 121 000 ruptures conventionnelles. Un niveau supérieur à celui de la même période en 2019, avant la crise.



C'est aussi un moyen de s'adapter à un paysage économique en rapide mutation. Ce phénomène est encouragé par l'évolution des technologies, les transitions sectorielles, et les impératifs de développement durable. Il témoigne d'une volonté d'apprendre et de se réinventer et de remettre du sens et de l'utilité à la profession choisie.

Les métiers utiles à la société n'ont jamais autant été mis en avant que depuis la pandémie. **Comme une nécessité de remettre du sens à l'activité qui occupe une majorité de son temps.** Le temps consacré au travail a lui aussi fait objet de réflexion profonde. Les réorientations professionnelles répondent souvent aux besoins d'une nouvelle organisation personnelle pour retrouver une vie apaisée, plus équilibrée et profiter de ses proches.

Le plébiscite du travail hybride et l'artificialisation du travail cognitif due à l'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) sont deux tendances marquantes dans le monde du travail, chacune avec ses implications profondes quant à la réorganisation des entreprises et leurs missions.

Figure 1: Dares. les démissions et ruptures conventionnelles ne représentent qu'une partie des fin de contrats.

## Plébiscite du travail hybride

L'expérience de la pandémie a popularisé le travail hybride, combinant télétravail et travail en présentiel. Ce modèle offre plus de flexibilité et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il soulève des questions sur la gestion des équipes à la française, la culture d'entreprise, et l'équité entre salarié·e·s, notamment pour ceux et celles qui ne peuvent pas télétravailler, comme les travailleurs sociaux et les instituteur·rice·s.

Le télétravail, les carrières non linéaires et les plateformes d'indépendant redéfinissent les notions traditionnelles de l'emploi. Ces évolutions apportent des opportunités d'innovation et de flexibilité, mais posent aussi des questions sur la sécurité de l'emploi, l'équilibre travail / vie personnelle et l'identité professionnelle.

Le télétravail améliore le bien-être personnel en réduisant les trajets et les distractions de bureau, ce qui conduit à de meilleurs résultats individuels. De plus, réduire les espaces de bureau diminue les coûts pour les entreprises renforçant l'attractivité et la liberté données aux salarié·e·s. Toutefois, cela pose la question du collectif. Notamment en termes de cohésion d'équipe, de communication, de créativité et de maintien d'une culture d'entreprise forte.



30 % des diplômés des grandes écoles refuseraient de faire carrière dans une entreprise qui ne respecterait pas l'environnement, les salariés ou la diversité.

Figure 1: DARES, France Stratégie

Les entreprises peuvent imaginer de nouvelles formes d'organisation du travail pour surmonter ces obstacles, en utilisant des technologies de collaboration et en organisant régulièrement des rencontres en personne.

Sur le plan organisationnel, il complique la gestion des équipes et la coordination des projets, ce qui peut nuire à la synergie et à l'efficacité collective.

Concernant l'identité d'entreprise, la dispersion des équipes peut affaiblir le sentiment d'appartenance et l'engagement envers l'organisation, réduisant les interactions qui renforcent la culture d'entreprise.

En ce qui concerne l'expérience candidat·e, le télétravail peut rendre l'intégration plus difficile, car les nouvelles recrues peuvent avoir du mal à se familiariser avec la culture de l'entreprise sans interactions en personne.

**Ainsi, bien que le télétravail soit bénéfique pour les individus, il soulève des questions complexes sur l'organisation du travail, l'identité d'entreprise et l'intégration des nouvelles recrues.**

## Transmutation ou Disparition du travail cognitif

L'automatisation et l'IA transforment profondément le travail cognitif. Les logiciels d'IA générative peuvent désormais gérer des tâches routinières telles que la saisie de données, l'analyse de documents, et certaines décisions, rendant le recrutement plus précis et éthique.

Cela libère du temps et réduit les coûts pour des tâches plus complexes.

Toutefois, cela soulève des questions sur la disparition ou la réorientation de certains emplois et l'équilibre entre une trajectoire carbone neutre et l'utilisation de technologies gourmandes en ressources.

Ces évolutions obligent les professionnel·le·s à se tourner vers des rôles nécessitant intelligence émotionnelle, esprit critique et éthique, des qualités que l'IA ne peut pas encore égaler.

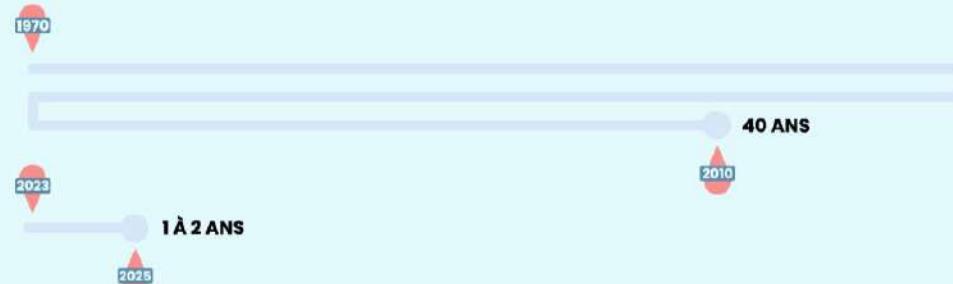
Pour s'adapter, il est crucial de se concentrer sur la formation continue, car les compétences deviennent obsolètes en moins de six mois.

L'avenir du travail cognitif réside dans une collaboration étroite entre humains et machines, où l'IA gère les tâches répétitives et analytiques, permettant aux salarié·e·s de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, une valeur qui reste encore à définir.

Figure 2 : McKinsey & Company: En 50 ans nous sommes passés de compétences et savoir faire durable à des cycles d'apprentissage tout au long de la vie.

### La formation comme solution à l'obsolescence des compétences

La durée de vie d'une compétence était de 40 ans en 1970. Aujourd'hui, elle n'est plus que de 1 à 2 ans, particulièrement dans les métiers en lien avec les nouvelles technologies. La formation continue est la clé pour se préparer au marché du travail de demain et assurer son employabilité.



## La question du vivant

La façon dont le travail et son évolution vont cohabiter avec les enjeux de transition climatique et de disparition du vivant, est de plus en plus centrale dans les débats sur l'avenir du travail.

Voici quelques réflexions sur cette cohabitation :

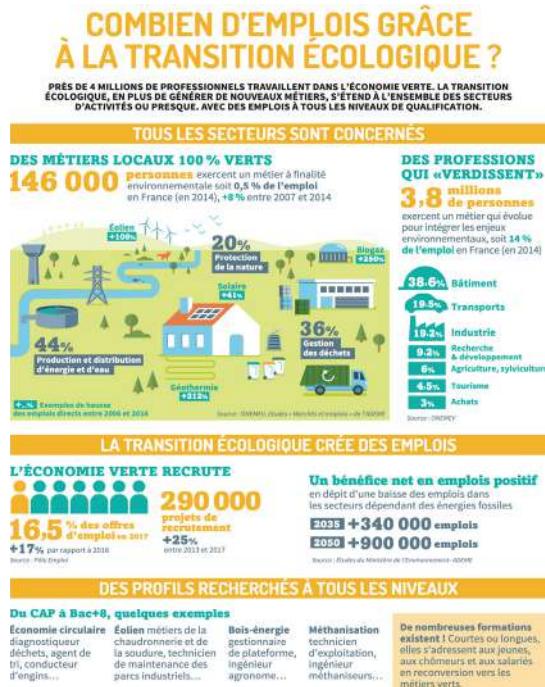


Figure 3 : ADEME

### Intégration des préoccupations environnementales:

Les entreprises et les travailleur·euse·s sont de plus en plus conscient·e·s de leur impact environnemental. Cela se traduit par une intégration croissante des préoccupations écologiques dans les décisions d'affaires, les processus de production, et même dans les choix de carrière individuels.

Les pratiques de travail évoluent vers plus de durabilité, avec la réduction des déplacements grâce au travail à distance, le choix de transports plus écologiques, la mise en œuvre de pratiques de bureau durables, la réduction de l'empreinte carbone, la certification B-Corp et la sensibilisation par des initiatives telles que les Fresques.

### Changement des valeurs et des attitudes:

Un changement culturel est en cours, avec une prise de conscience accrue de l'importance de préserver la biodiversité et de vivre de manière plus durable.

Les travailleur·euse·s et les consommateur·rice·s valorisent de plus en plus les entre-

prises qui adoptent des pratiques éthiques et écologiques, ce qui pousse le monde du travail à s'adapter pour répondre à ces attentes.

Cette transition vers des modes de travail plus durables présente des défis. Elle nécessite une réflexion approfondie sur les modèles économiques, une volonté politique forte pour soutenir la transition, et une collaboration entre les secteurs privés, publics et les ONG. La formation et l'éducation jouent également un rôle crucial pour préparer la main-d'œuvre à ces nouvelles réalités.

En somme, la cohabitation entre le travail et les enjeux de transition climatique et de préservation du vivant requiert une réinvention profonde des modes de production, de consommation et de travail, appelant à une vision du travail non seulement comme moyen de subsistance, mais aussi comme une contribution positive à la préservation et à l'enrichissement de la vie sur notre planète.

### Il est grand temps de repenser nos organisations.

## Santé et bien/mal être au travail

Il nous semble opportun d'aborder un point crucial lié à l'expérience que l'on peut avoir d'une entreprise en tant que salarié, dans la mesure où on y passe une bonne partie de sa vie. De nos jours, nous parlons de plus en plus des risques psychosociaux en entreprise.

L'origine des RPS est multifactorielle: contenu du travail à effectuer, organisation et relations de travail, environnement physique et socio-économique. Au-delà des coûts directs liés à l'absentéisme (+ 100 Ma € en 2022, en croissance), aux risques de gestion de situations d'inaptitude, les contextes dégradés de RPS, c'est aussi la démotivation du personnel, des difficultés à conduire des changements, des conflits qui se multiplient. La question de l'engagement professionnel des salariés est donc vraiment en cause au travers de la question des risques psychosociaux au moment où les organisations sollicitent davantage leur implication.

Selon un récent sondage mené en Amérique du Nord par McKinsey, plus de la moitié des travailleurs sont désengagés au travail:

- 10% démissionnaires.
- 12% perturbateurs.
- 33,5% suivent le mouvement. Sans donner plus que le minimum syndical.



Figure 1 : INRS

**Les chiffres sont criants:** les collaborateurs ne se sentent majoritairement plus concernés par leur travail et cela peut jouer sur leur santé. Ce qui peut affecter leur santé et représenter un énorme coût pour les entreprises. Selon la société Teale, le coût de la santé mentale est estimé à 3.000 euros par an et par salarié, incluant les jours d'absence, les départs non souhaités et le présentéisme (être au travail sans être pleinement concentré, particulièrement irritable et moins productif).

Le sens du travail est crucial pour le bien-être des employé·e·s et a un impact significatif sur la santé publique. Un travail perçu comme significatif renforce le sentiment d'utilité, le respect des règles éthiques et favorise le développement personnel.

À l'inverse, un manque de sens au travail est associé à une augmentation de l'absentéisme, un désengagement et un risque accru de troubles de santé mentale. Le travail a donc un impact social et sanitaire significatif, contribuant à l'identité individuelle, à l'inclusion sociale et au sentiment d'appartenance.

En investissant dans des initiatives telles que le soutien psychologique, le développement personnel et professionnel ou encore la reconnaissance

sance du travail, on crée un environnement propice à un alignement de culture d'entreprise. La diversité et l'inclusion sont, à l'image des modèles d'organisations évolutives de F.Laloux, des leviers puissants pour s'inscrire dans le temps long.

**Il semble donc indispensable que les organisations travaillent en priorité sur leur alignement interne, leurs enjeux sociétaux et l'expérience qu'elles proposent à leur collaborateur.**

## Santé et bien/mal être au travail

Cultiver une culture d'écoute et d'empathie, c'est s'ouvrir à un engagement authentique qui répond à une quête de sens. La réalité est parfois bien différente.

Trop souvent, nous sommes pris dans les méandres du profit et de la productivité, reléguant la dimension sociale au second plan. Mais qu'en est-il du coût humain de cette négligence? Du stress croissant, de la déconnexion et du désengagement qui minent insidieusement les effectifs et représentent un coût monstrueux en termes de santé et de mal-être. (cf. précédent chapitre sur la santé mentale)

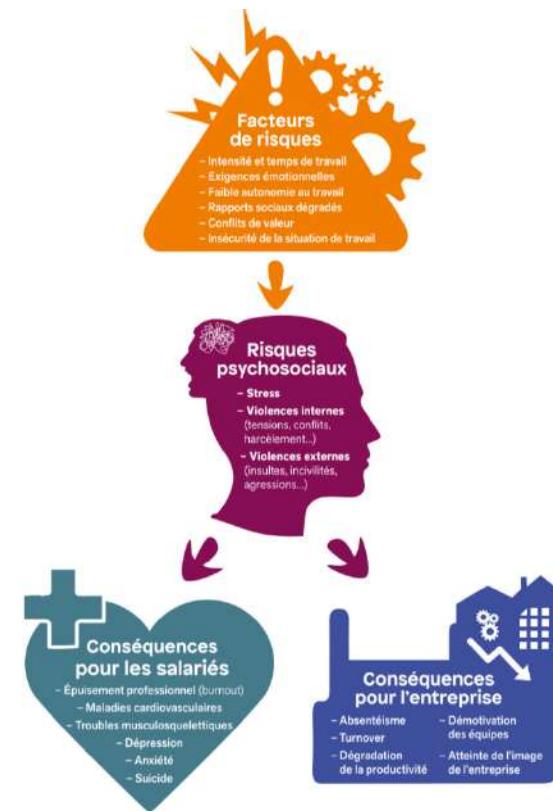
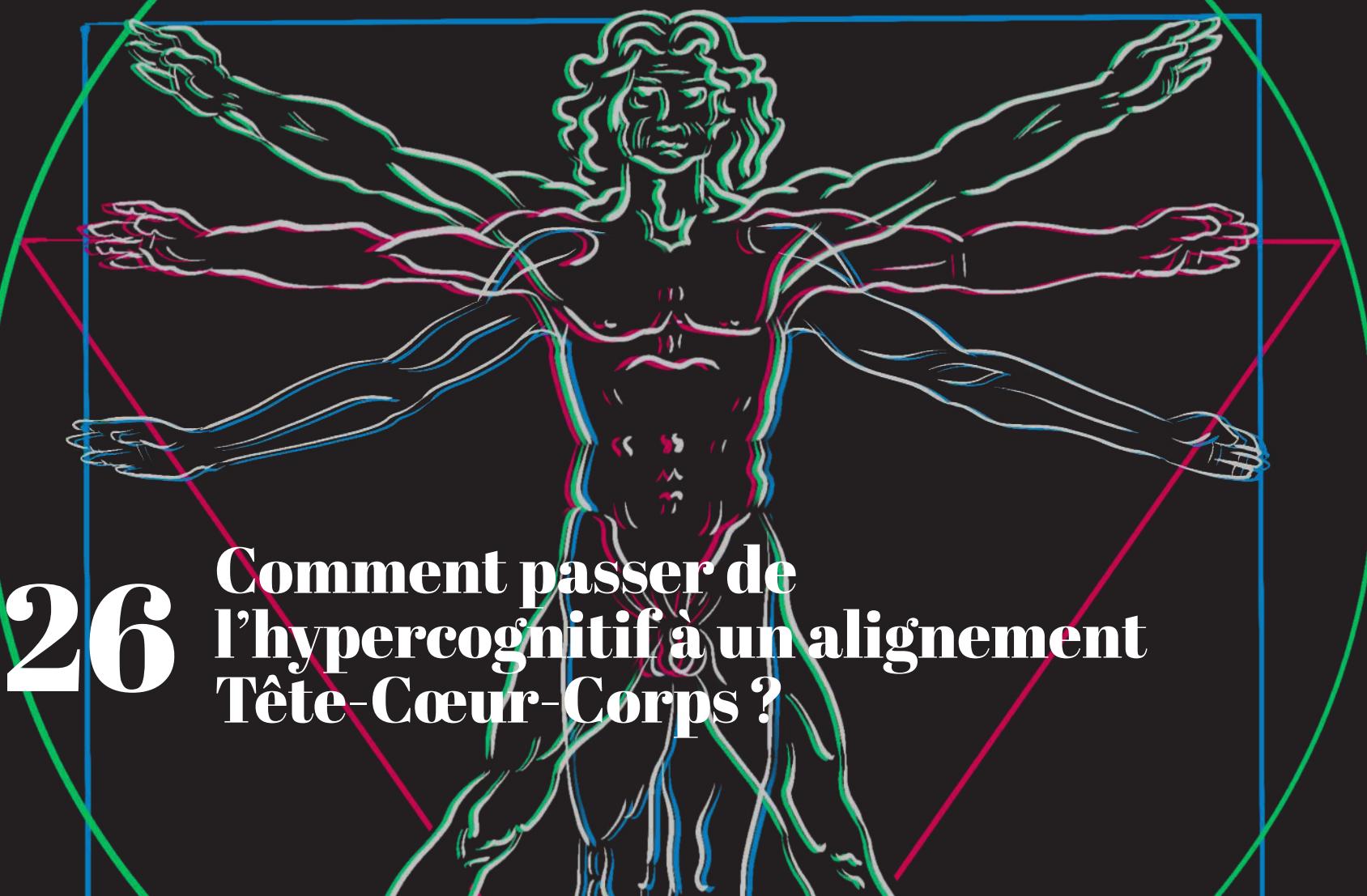


Figure 2: Risque psychosociaux - Comment agir en prévention, Assurance maladie et l'Institut National de Recherche et Sécurité

**26**

**Comment passer de  
l'hypercognitif à un alignement  
Tête-Cœur-Corps ?**



# Comment sortir de l'hypercognitif et créer un alignement tête cœur corps ?

Le travail est vivant. Dans les chapitres précédent autour des grands bouleversements du travail, nous avons vu que depuis la Révolution industrielle, la tête avait pris majoritairement le pas sur notre lien au travail. Dans la conférence sur la Santé mentale au travail de Christophe Dejours, l'auteur remet le cœur au centre de la définition du travail. À travers ses travaux sur l'expression corporelle du vécu professionnel, il montre qu'il y a un impact direct sur l'engagement personnel, au-delà de la tâche elle-même.

Il explore les dynamiques complexes qui régissent le travail et les émotions qui en découlent, mettant en avant les aspects liés à l'engagement et aux émotions au travail. Montrer ses émotions n'est pas seulement une nouvelle mode, c'est un besoin qui nourrit aussi la relation de confiance au travail. Retenir ses émotions entraîne une fatigue émotionnelle et, à long terme, à des problèmes majeurs comme le burn-out et la dépression. Christophe Dejours examine le lien essentiel entre le travail et la construction de soi, soulignant que le travail n'est pas seulement une activité économique, mais aussi une source d'accomplissement personnel et social.

Par exemple, dans un environnement de travail où les employé·e·s sont encouragé·e·s à exprimer

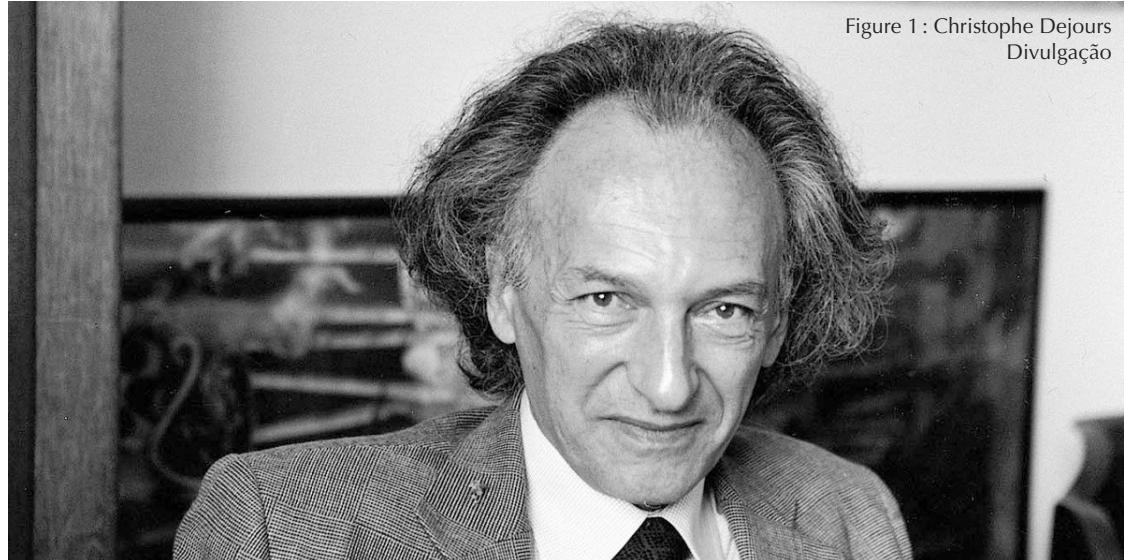


Figure 1 : Christophe Dejours  
Divulgação

mer ouvertement leurs préoccupations et leurs sentiments, ils sont plus susceptibles de se sentir écouté·e·s et compris·e·s, donc engagé·e·s. L'entreprise a donc à y gagner. C'est un véritable signal d'alerte sur la vision: Est-elle claire? Est-elle vécue? Est-elle incarnée? Le travail vivant commence par l'épreuve du réel qui entraîne plusieurs émotions: surprise, agacement, irritation, fatigue... Le réel se révèle donc par un mode affectif. Comment trouver une solution pour répondre au réel? Comment faire face à l'inédit?

C'est pour ne pas souffrir que l'on déploie toute son intelligence. C'est faire preuve d'endurance à l'échec en étant engagé avec toute sa personne et son intuition.

C'est bien la question de l'engagement qui est éclairée ici. Le lien au travail ne peut être que cognitif, corporel ou émotionnel. C'est un alignement de ces trois pans qui est nécessaire aujourd'hui.

## ■ Exploration du concept d'alignement Tête, Cœur et Corps dans le travail

Christophe Dejours propose des pistes de réflexion et d'action pour promouvoir un travail épanouissant et honorant la vie. Cela inclut la promotion de relations de travail basées sur la confiance et le respect mutuel, ainsi que la création d'un environnement qui valorise les contributions de chacun et favorise le développement personnel et professionnel.

Par exemple, la mise en place de programmes de mentorat ou de formation continue peut aider les employés à se sentir soutenus, grandis et valorisés dans leur parcours professionnel, ce qui renforce leur engagement et leur satisfaction au travail. Cela nécessite également de donner de la visibilité et d'arrêter de parler de transparence. En effet, le mot transparence est un mot d'ordre pour se débarrasser des problèmes. C'est ce qu'on ne montre pas. Là où la visibilité dénote d'un effort qu'il faut faire pour rendre visible ce qui n'est pas.

En somme, «Ce qu'il y a de meilleur en nous» offre une perspective profonde sur le lien entre le travail, les émotions et l'engagement, mettant en lumière l'importance cruciale de reconnaître et de valoriser la dimension humaine du travail pour promouvoir le bien-être individuel et collectif. C'est donc tout un travail de sens et d'alignement dans l'organisation qui vise à se transformer.

À travers ces écrits, nous avons pu constater que la relation au travail a commencé par le corps. C'est en tout cas ce qui prédominait avant la Révolution industrielle, une forme de contrôle physique dans les gestes. Puis le mouvement du corps a laissé place à la tête. Un contrôle mental cette fois.

Une compréhension du travail qui le rend plus technologique pour aller plus vite, avec plus de rendement. Cette tête qui prend tout l'espace met de plus en plus de côté le corps mais aussi le cœur. La pandémie a été l'une des plus fabuleuses expériences à ciel ouvert sur la nature du travail, en mettant chaque individu à des degrés divers et variés seul face au sens de son travail.

L'organisation dans un monde incertain et complexe doit redonner du coeur à l'ouvrage. On parle (tête) de plus en plus d'émotions en

entreprise mais en parler ce n'est pas ressentir. Ressentir passe par le cœur et le corps. Si l'on veut créer des organisations cohérentes, en lien avec le vivant, il semble indispensable de le connecter en nous et de le partager. Alors comment créer une autre culture d'expression au sein de nos organisations? Et l'alignement? Qu'en est-il du corps, du cœur et de la tête?

Ce sont des organisations majoritairement désalignées qui demandent de l'aide aujourd'hui. Il n'y a qu'à voir le nombre d'accompagnements CODIR.

Alors qu'est ce qui fait que ça ne change pas vraiment? "Pourtant on a retravaillé la mission de l'entreprise non?" Ces accompagnements sont principalement menés avec la tête et en vase clos. Difficile de s'approprier une injonction comme "on va se transformer" ou encore "voici notre nouveau why".

Figure 1: Couverture *Ce qu'il y a de meilleurs en nous*, Christophe Dejours





Figure 1 : Couverture *Travail vivant 2. travail et émancipation*, Christophe Dejours

C'est une étape et aucun doute de l'intention. Pourtant, ce travail ne peut pas uniquement être fait avec la tête, avec le CODIR. Il doit être pensé, vécu et transmis dans l'organisation. La quête de sens et l'alignement tête-coeur-corps est plus que nécessaire. Un alignement organisationnel mène à un sens clair et magnétique. Il suffit de comprendre ce que chaque partie amène.

la tête de votre entreprise est le siège de la clarté mentale, de la créativité et de la résilience émotionnelle. Favoriser un climat de confiance, de visibilité et de soutien mutuel est essentiel pour cultiver un esprit d'équipe fort et une culture du courage, de l'audace. Réfléchissez :

- votre leadership encourage-t-il la croissance personnelle et professionnelle de vos collaborateurs?
- Quelle expérience passionnante leur proposez-vous?

Le cœur réside dans les valeurs, la culture et l'engagement de vos salariés. Se sentir connecté à la mission et aux valeurs de l'entreprise est essentiel pour nourrir cet alignement. Questionnez-vous :

- Quelle expérience votre culture d'entreprise favorise-t-elle?

- Quel est l'expression authentique du cœur de vos collaborateurs?
- Si le cœur est l'affaire de tous, comment faites-vous pour que les métiers de la RH le soit aussi?
- De quoi ont-ils besoin pour mieux travailler?

Par exemple, les pratiques de management axées sur des objectifs chiffrés, ou les changements organisationnels fréquents peuvent éroder cet alignement, mettant les employés sous pression et les éloignant des valeurs fondamentales de leur travail.

Enfin, Le corps est le pilier physique de la productivité et du succès. Il peut évoquer les différents corps de métiers par exemple. Des programmes d'accompagnement de posture managériale en lien avec une culture de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont cruciaux pour soutenir la santé physique et mentale de vos équipes. Demandez-vous :

- Quelle expérience proposez-vous à vos managers pour qu'ils incarnent la culture d'entreprise?
- Votre environnement de travail favorise-t-il une culture managériale reliée à votre sens?

En encourageant l'alignement Tête-Cœur-Corps dans votre organisation, vous créez un environnement où les individus donnent le meilleur d'eux-mêmes. C'est dans cet alignement que réside le véritable potentiel de votre entreprise pour prospérer.

Osez poser les questions difficiles, remettez en question le statu quo et engagez-vous dans un voyage de transformation où l'humain est placé au cœur de votre stratégie d'entreprise.

Remettre du cœur, c'est aussi : trouver le chemin du courage, qu'il va falloir emprunter en questionnant sincèrement vos collaborateurs et leurs besoins.

Les pratiques de management axées sur des objectifs chiffrés et les changements organisationnels fréquents peuvent éroder ce sens, mettant les employés sous pression et les éloignant des valeurs fondamentales de leur travail.

Et si remettre du cœur à l'ouvrage c'était tout simplement questionner et aligner ce que l'on pense, ce qu'on ressent avec ce que l'on fait?

# 30

Première réponse :  
Diagnostiquer l'alignement  
Tête-Cœur-Corps



# Travailler aujourd’hui

## Comment appréhender le travail en entreprise?

Maintenant que nous avons tracé l'histoire du travail et notre relation à celui-ci, il est temps d'examiner les signaux indiquant une évolution de cette relation au sein des organisations. Comment pouvons-nous adopter une approche holistique qui intègre pleinement les dimensions intellectuelles, émotionnelles et physiques dans les pratiques et cultures organisationnelles?

Pour aligner le travail avec la tête, le cœur et le corps, il est essentiel de repenser notre organisation dans un contexte de complexité croissante et de changements rapides. Face aux défis d'une économie ultra-financière, du progrès technologique accéléré et des critiques sur le pillage des ressources, les entreprises se trouvent souvent démunies.

Elles oscillent entre des modèles traditionnels de l'ère industrielle et des modèles agiles de l'ère numérique, chacun avec ses propres méthodes d'organisation du travail.

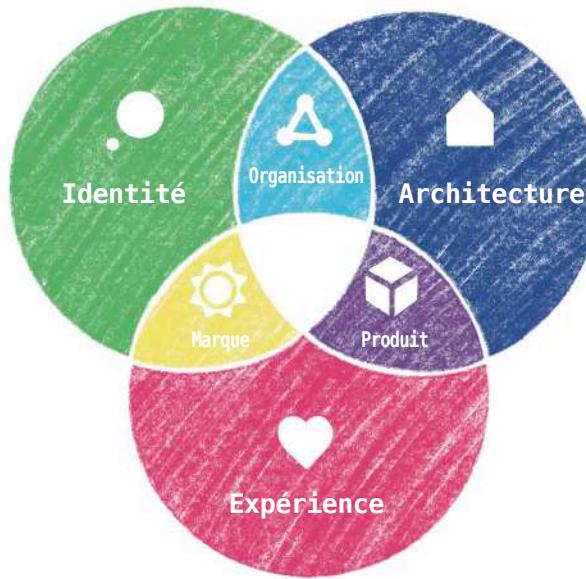
Nous proposons un accompagnement basé sur le prisme de lecture du langage EDGY® (Intersection Group), qui a le mérite d'être à la fois macro et universel, quelle que soit la forme de pilotage. Ce prisme permet d'amorcer des réflexions d'accompagnement global et ciblé pour déterminer un alignement concret au sein de votre organisation.

### Identité

Les valeurs et croyances que les entreprises démontrent à travers leurs messages et leurs actions

### Architecture

Les structures nécessaires au fonctionnement d'un entreprise et à sa connexion à son écosystème.



### Expérience

L'impact des interactions de l'entreprise sur les personnes (y compris les salariés) et dans leur vie.

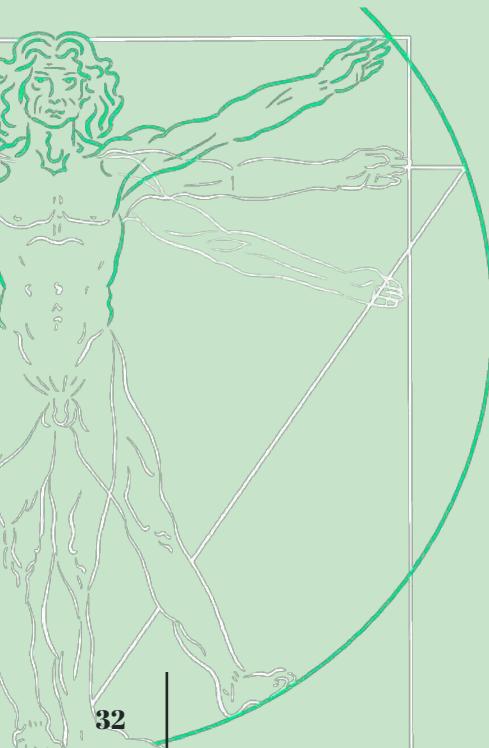
Figure 1 : Edgy Framework - Intersection Group 2024© - Facettes & Intersections qui définissent une organisation

Le diagramme ci-dessous illustre une organisation type avec ses trois facettes : intellectuelle, émotionnelle et physique. Nous décrirons chaque facette et comment elle se matérialise aujourd'hui, en utilisant un modèle de notre choix pour illus-

trer ce triptyque. Notre intention est de susciter une réflexion profonde sur l'intégration de ces dimensions dans les pratiques et cultures organisationnelles.

# Identité - la Tête

Le monde du travail est en souffrance et les systèmes tels qu'on les a pensés jusqu'à présent sont dépassés. Il faut se poser les bonnes questions pour répondre aux besoins des collaborateurs. Les gens demandent à être écoutés, respectés, reconnus et de travailler dans des environnements et des projets qui font sens, qui soient alignés avec leurs propres valeurs. Cela semble logique et pourtant..



## Que met-on derrière l'identité d'entreprise

L'identité de l'entreprise représente l'ensemble des caractéristiques, valeurs, croyances et objectifs qui définissent/matérialise son essence et sa personnalité. Plus précisément, l'identité de l'entreprise peut inclure:

- **La mission:** La raison d'être de l'entreprise
- **La vision:** Son idéale, son ambition
- **Les valeurs:** Les principes fondamentaux qui s'incarnent dans ses comportements et ses décisions
- **La culture:** Les normes, et les rituels partagés par ses membres
- **La marque:** son identité visuelle, son positionnement et sa réputation sur le marché.
- **Les engagements sociétaux:** Les initiatives et les actions de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale

Une identité d'entreprise forte et cohérente peut renforcer la loyauté des clients, engager les salariés, attirer les talents et favoriser la croissance et la durabilité à long terme de l'entreprise.

Selon Johnson et Scholes, la culture d'entreprise, ou paradigme culturel, se décrit par les éléments ci-contre du schéma. L'interaction entre ces aspects forme la culture organisationnelle. La décrire permet d'en discuter plus concrètement.

Cette description seule ne suffit pas. Pour influencer et modifier certains aspects du fonctionnement de l'organisation, il faut comprendre comment ces éléments interagissent.

Comprendre le paradigme culturel et ses implications permet de modifier certains aspects du fonctionnement de l'organisation pour influencer sa culture. (voir diagramme page suivante)

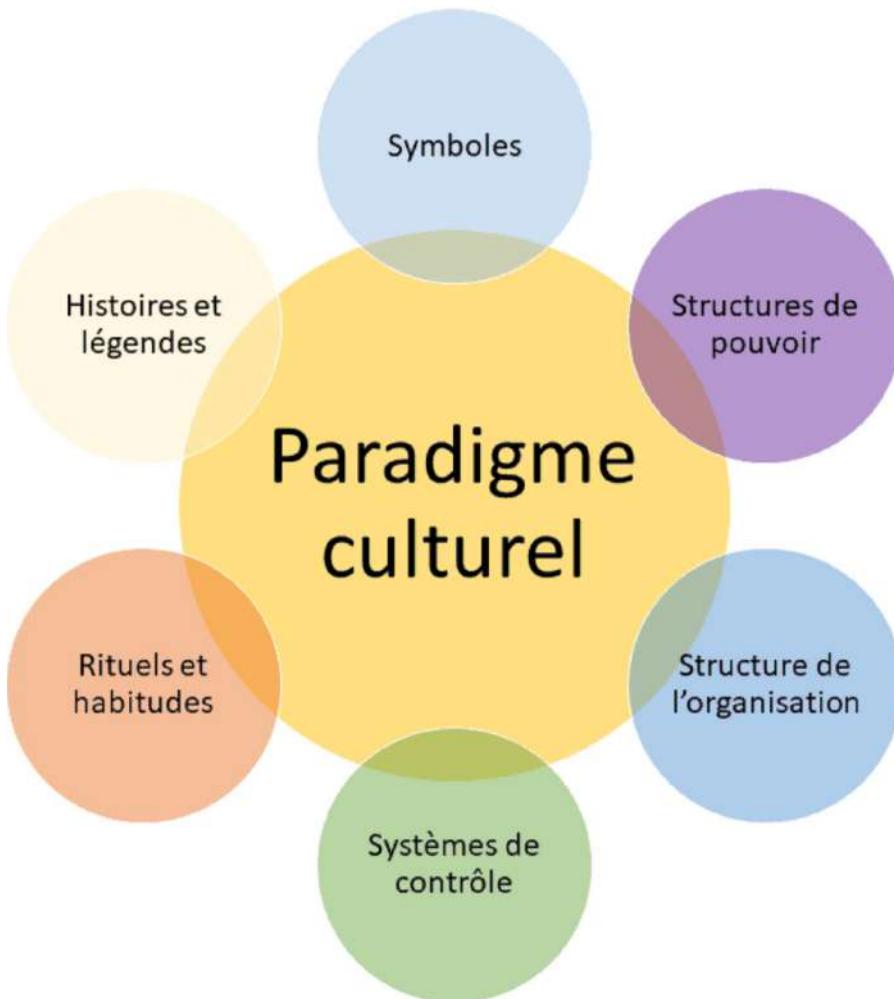


Figure 1 : Edgy Framework - Intersection Group 2024©

## Pourquoi est-ce important ?

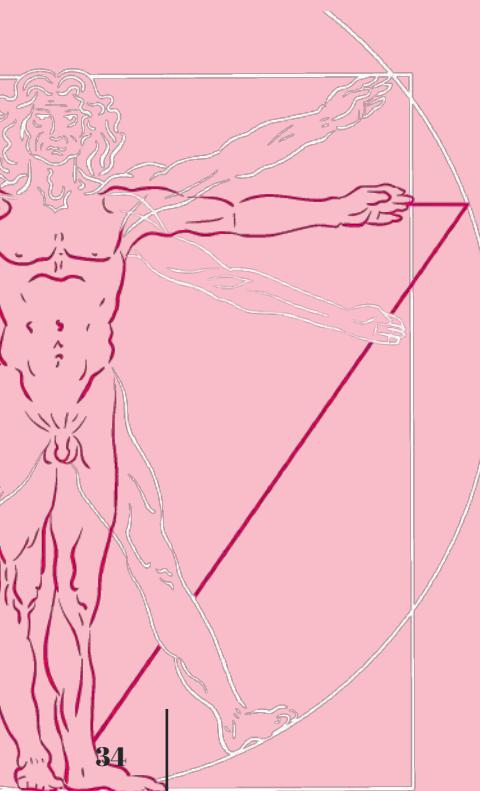
De nos jours, avec l'hyper vitesse technologique et la perméabilité de la relation de l'entreprise en temps réel avec les réseaux sociaux, oblige celle-ci à bien maîtriser son identité. «Welcome to the jungle», le média en ligne, illustre clairement comment une identité d'entreprise claire et authentique est essentielle pour attirer, engager et retenir les talents. En mettant en lumière des entreprises qui incarnent ces principes, la plateforme contribue à sensibiliser les entreprises à l'importance de développer une identité d'entreprise accessible, forte et authentique.

Les salarié·e·s sont de plus en plus attentifs aux valeurs et à l'éthique des entreprises avec lesquelles ils choisissent de s'engager. Celles qui démontrent une identité authentique et cohérente ont un avantage concurrentiel significatif. En outre, dans un monde où les crises et les scandales peuvent éclater en un instant, une identité d'entreprise solide peut servir de bouclier contre les revers de réputations et aider à maintenir la confiance des parties prenantes. Cette notion d'identité agit comme un ciment et une phase en alignant ses initiatives sur des objectifs à long terme et des valeurs cardinales au quotidien.

**Il est essentiel d'avoir une identité d'entreprise claire et authentique.**

# Expérience - le Cœur

Le deuxième pied de triptyque que l'on souhaite mettre en avant est l'expérience. Ce pied est sans doute celui qui permet de mieux sentir, interagir avec une entreprise. À travers la culture que celle-ci offre bien sûr, mais aussi la manière dont les salariés sont recrutés, les client.e.s accompagné.e.s, les artefacts de la marque, etc... Une culture ne se décrète pas, elle se vit.



## Que met-on derrière l'expérience

Les théories de Jung, Dilts, et Maslow convergent sur un point central: la quête de sens est un besoin fondamental de notre psyché. Aujourd'hui, les entreprises se concentrent intensivement sur leur architecture et leur identité pour retrouver un alignement, probablement en réponse à la dissociation entre la valeur autrefois centrale du travail et sa versatilité actuelle. Par exemple, pour les cols blancs, le travail n'est plus seulement un moyen de subsistance; nous recherchons des emplois qui contribuent à un objectif plus grand. Cela rappelle l'analogie du troisième tailleur de pierres qui, au lieu de simplement tailler la pierre, dit: «Je construis une cathédrale.» Ce qui importe, c'est le sens et la contribution à un tout plus grand.

Comment donner du sens à nos interactions et offrir une expérience enrichissante aux collaborateurs et aux clients? Une congruence est essentielle, que ce soit dans les impacts et les valeurs ou dans l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. En fin de compte, enrichir notre environnement de travail revient à activer nos sens et notre essence, tout comme nous pourrions préférer acheter un vinyle ou assister à un concert plutôt que d'écouter de la musique en streaming.

## Comment donc créer une expérience captivante en entreprise?

## Comment favoriser une expérience passionnante en entreprise?

Une expérience captivante en entreprise est essentielle pour cultiver un environnement qui favorise l'engagement et le cœur à l'ouvrage.

Une culture d'entreprise bien définie promet une expérience enrichissante pour tout le monde — candidat·e·s, client·e·s, partenaires et collaborateur·rice·s — s'appuyant sur des marqueurs comme la marque employeur qui illustre toutes les interactions vécues, du premier contact au dernier.

L'expérience commence dès les premiers contacts, utilisant l'identité de l'entreprise comme base pour définir le type d'interaction proposée. Elle peut se manifester à travers les locaux, les formes d'interactions et les éléments de langage.

Pour comprendre et répondre aux besoins des différentes parties prenantes, une approche centrée sur les usager·ère·s, comme le design, est essentielle. Elle aide à identifier les problèmes et à concevoir des solutions adéquates.

*«Revenir aux besoins et aux ressentis, une première base essentielle qui vous permettra certainement de poser petit à petit les bases d'un cadre souple et vivant, qui permettra de faire battre au rythme voulu le cœur de votre organisation.»*

## CERVEAU GAUCHE

- Sentiment de devoir accompli
- Aime ce qu'il connaît
- Veut donner du sens
- « Je sais qui je suis »
- Structuré et ordonné

## CERVEAU DROIT

- Crée / innover
- Apprendre et se renouveler
- Mouvement
- Passion
- Raisonner par le visuel

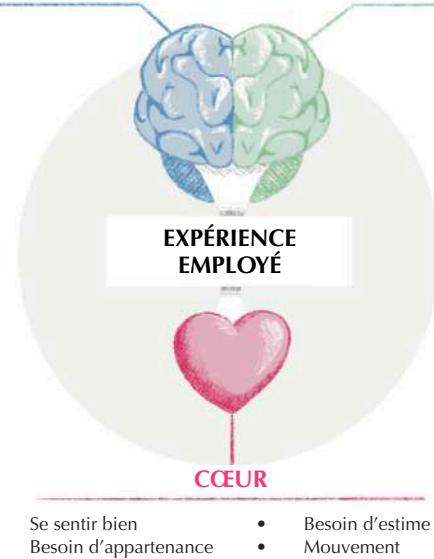


Figure 1 : Facettes de l'expérience employé

L'engagement des salarié·e·s est essentiel pour la performance et la compétitivité. Un·e employé·e engagé·e est passionné·e par son travail et se sent profondément connecté·e à son entreprise car il s'investit dans quelque chose de plus grand que soi.

Un·e employé·e engagé·e est non seulement productif·ive mais aussi motivé·e par un sentiment d'appartenance et une volonté de contribuer au succès de l'entreprise.

Selon Pablo Pernot dans sa conférence à Agile Grenoble, l'engagement dépasse la simple motivation individuelle c'est un état d'esprit lié à la manière dont les membres d'une équipe se sentent connectés et investis dans leur travail.

Il souligne l'importance de cultiver un environnement de confiance, de respect et de transparence pour favoriser cet engagement. L'orateur insiste sur le rôle crucial des relations interpersonnelles au sein de l'équipe, expliquant que des liens solides et une communication ouverte créent un sentiment d'appartenance et encouragent un investissement accru dans les tâches et responsabilités.

Il souligne également que l'engagement est influencé par la culture organisationnelle, qui doit valoriser les valeurs partagées, la diversité et l'inclusion.

Enfin, Pablo Pernot met en avant la nécessité de créer un environnement qui encourage l'au-

tonomie, le développement personnel et la reconnaissance.

En cultivant ces pratiques, nous pouvons construire des cultures d'entreprise où le sens et l'épanouissement ne sont pas des concepts abstraits, mais des réalités tangibles pour nos collaborateurs.

D'ailleurs un des plus beaux exemples est celui du Ritz Carlton – par les managers et les employés dont le témoignage frappant est leur engagement au service des clients, sous-entendu par cette phrase « **We are ladies and gentlemen, serving ladies and gentlemen** ».

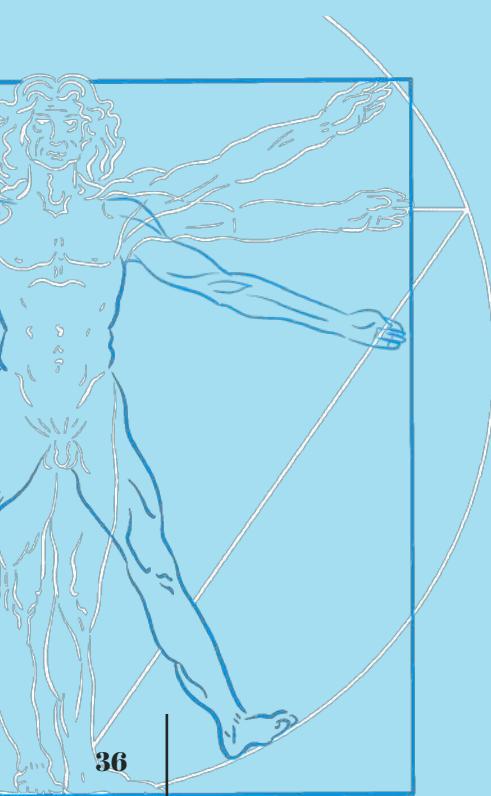
Ils en sont tous très fiers car on leur donne une vraie responsabilité dans la résolution des problèmes.

La responsabilité c'est le mot-clé qui fait que la culture est vécue et partagée, ou non. Mais comment faire en sorte que chaque salarié puisse vivre une expérience passionnante, faite de valeur et de sens ?

# Architecture - le Corps

Les structures organisationnelles ont évolué pour devenir plus flexibles et adaptables face aux changements rapides du marché.

La hiérarchie traditionnelle cède la place à des modèles plus plats et interdépendants, où le travail d'équipe et la collaboration interpersonnelle sont encouragés pour stimuler l'innovation et la réactivité.



## Les différents types d'organisation

Nos modèles actuels d'organisation puisent leurs racines dans les structures hiérarchiques et bureaucratiques qui ont principalement émergées dans les années 1950 à 1970. Ces modèles, largement influencés par la pensée gestionnaire et administrative de l'époque, ont été conçus pour maximiser l'efficacité et la productivité dans un environnement de travail standardisé et des ressources infinies.

Ils sont caractérisés par une hiérarchie statique et statutaire, la spécialisation du travail, une bureaucratie souvent lourde avec au cœur le contrôle récurrent. Ces modèles qui permettent de maîtriser le risque et la productivité ont été efficaces pour répondre à certains contextes et besoins.

Aujourd'hui, ils présentent des limites dans un contexte économique et social en perpétuel mouvement. Des ouvrages récents comme « Liberté & Cie » de Brian M. Carney et Isaac Getz ainsi que « Reinventing Organizations » de Frédéric Laloux dénoncent les limites inhérentes aux modèles organisationnels hiérarchiques et bureaucratiques qui prévalent encore largement dans de nombreuses entreprises de taille diverse.

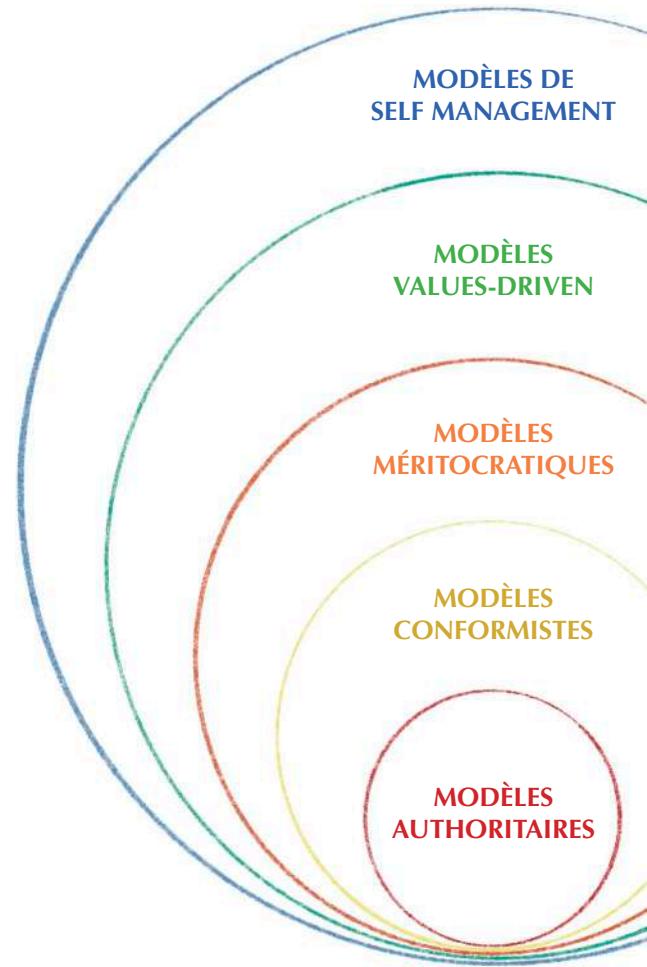


Figure 1 : Szabolcs Emich, Karoly Molnar, (Circle 43)

## Vers quelle organisation tendre à l'avenir ?

Dans un paysage économique en constante évolution et face à des enjeux sociétaux de plus en plus complexes, l'adaptation des structures organisationnelles est devenue une nécessité pour les entreprises cherchant à prospérer. C'est pourquoi nous observons de plus en plus de transformations au cours de ces dernières années.

Une étude menée par McKinsey & Company sur les entreprises Fortune 500 révèle que celles adoptant des modèles d'organisation plus progressive comme l'Agile affichaient en moyenne une croissance de 20% plus élevée que leurs pairs. De fait, pas mal de tentatives d'intégration du « mindset Agile » échouent, car on s'attarde sur la forme et non le fond. Appuyons-nous sur le livre « Tribal Leadership » afin d'explorer comment les entreprises peuvent performer avec une culture tribale forte et qui pourra être en harmonie avec les enjeux de société. Dave Logan, John King et Halee Fischer-Wright, mettent en avant cinq étapes de développement culturel qui définissent les tribus organisationnelles, allant de la négativité à l'excellence.

**Niveau 1** - « La vie est nulle » : Il est caractérisé par le désespoir et la résignation. Les membres de l'organisation se sentent impuissants et ont une attitude négative envers leur travail et leur environnement.

**Niveau 2** - « Mon groupe est meilleur que le tien » : À ce niveau, les gens forment des clans et sont motivés par la compétition avec d'autres groupes. Il y a peu de collaboration et de confiance interne.

**Niveau 3** - « Je suis génial » : Les individus à ce niveau cherchent à se distinguer des autres. Cependant, la collaboration est limitée car les gens sont préoccupés par leur propre succès plutôt que par celui de l'équipe.

**Niveau 4** - « Nous sommes géniaux » : Ce niveau voit émerger un véritable esprit d'équipe où les membres se sentent connectés et engagés envers un objectif commun. Les membres sont prêts à travailler ensemble pour atteindre des objectifs partagés.

**Niveau 5** - « La vie est géniale » : Le plus haut niveau de leadership tribal est caractérisé par un sentiment de transcendance où l'organisation devient un catalyseur de changement significatif dans le monde. Les membres sont unis par une vision inspirante et travaillent ensemble pour la réaliser.

**La plupart des entreprises se situent généralement entre les niveaux 3 et 4 de leadership tribal.**

Cela signifie que leur culture organisationnelle est souvent caractérisée par une combinaison de compétition interne entre individus et une certaine collaboration au sein des équipes. Les gens sont souvent motivés par leur propre succès mais reconnaissent également l'importance de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs.

Il est important de noter que certaines entreprises peuvent se trouver à des niveaux plus bas, caractérisés par des attitudes plus négatives et un manque de collaboration, tandis que d'autres peuvent avoir progressé vers des niveaux plus élevés, où l'esprit d'équipe et la transcendance sont plus prononcés.

L'adaptation des structures organisationnelles aux enjeux économiques et sociétaux ne peut donc être laissée au hasard.

Les données empiriques démontrent clairement que les entreprises qui adoptent des structures organisationnelles adaptables, durables, inclusives, résiliantes et orientées vers l'innovation sociale sont mieux placées pour réussir à long terme.





39

**Deuxième réponse : Explorer  
les évolutions possibles du  
travail**

# Les 4 scénarios qui en découlent

Nous l'avons vu, le travail est vivant et il s'est comme abîmé avec sa longue mutation. C'est surtout ceux qui exercent et contrôlent le travail qui sont à la fois les instigateurs et les victimes de cette fracture. Nous souhaitons nous placer volontairement dans la perspective d'un travail salarié, car encore représentatif d'une majorité des emplois. Nous remarquons que les implications de ces grandes mutations sur ceux qui exercent ce travail sont l'atomisation ou la dissonance cognitive, physiologique, émotionnelle.

## Les tensions qui nous permettent de cadrer des scénarios

### LE SALARIÉ COMME INDIVIDU

Un monde où le salarié et son bien-être sont réfléchis et traités à son échelle en tant qu'individu.

### LE SALARIÉ COMME PARTIE DU GROUPE

Un monde où le salarié appartient avant tout à un groupe et dans lequel son bien-être est traité à l'échelle de son environnement de travail au complet.

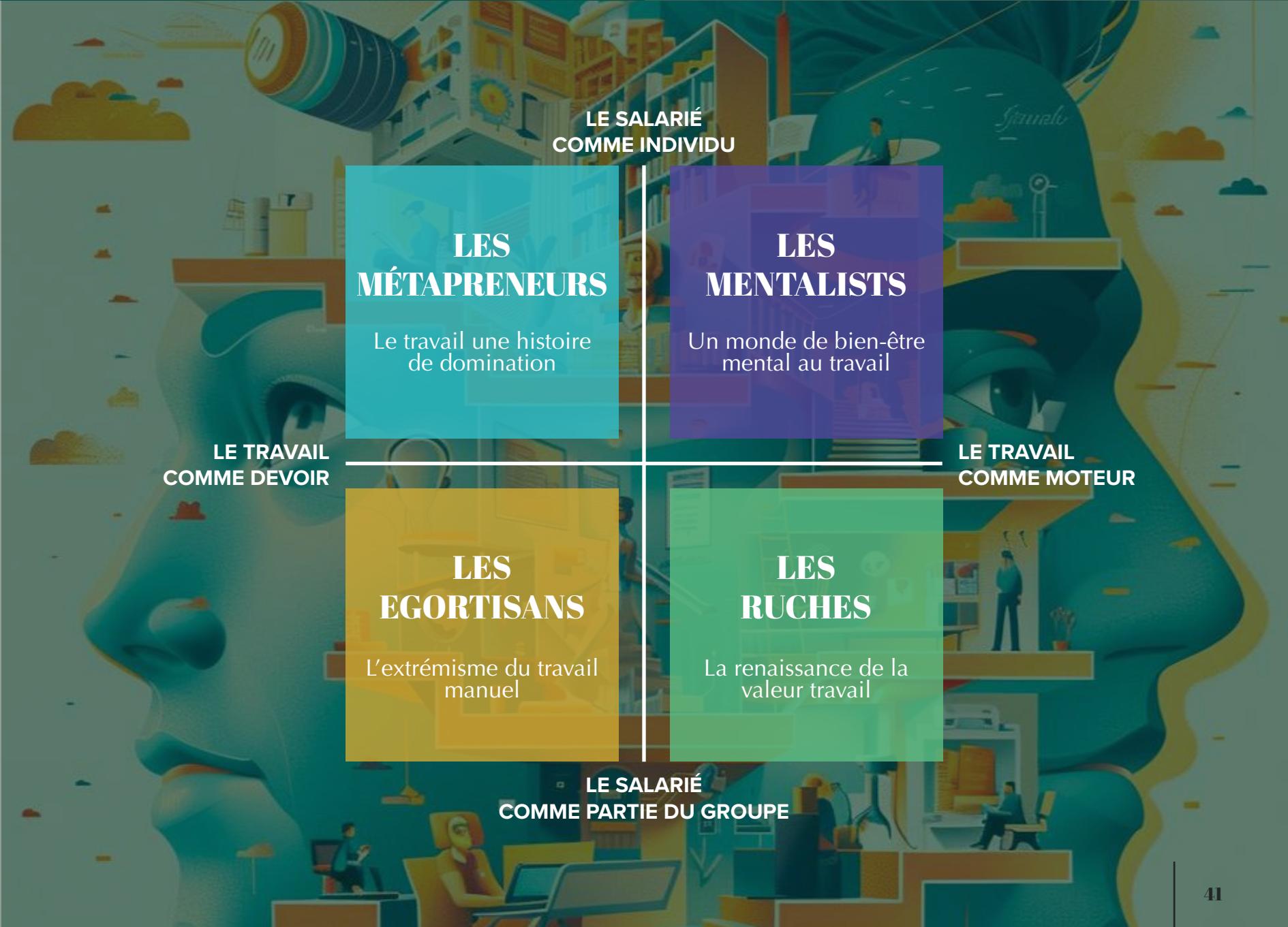
### LE TRAVAIL COMME DEVOIR

Un monde où le travail est une contribution nécessaire pour le salarié, mais ne représente pas une fin personnelle en soi.

### LE TRAVAIL COMME MOTEUR

Un monde où le travail est un élément à part entière désirable du développement personnel de l'individu.

*NB : On nous demande souvent à quel horizon on peut travailler. Il nous apparaît opportun de situer ces scénarios à 2050, pour quelques raisons simples : les premiers signes visible et permanent du changement climatique seront là, 100% actifs seront des digital natives, l'humanité aura atteint son pic et nous aurons très certainement atteint la singularité technologique.*



LE TRAVAIL  
COMME DEVOIR

LE SALARIÉ  
COMME INDIVIDU

## LES MÉTAPRENEURS

Le travail une histoire  
de domination

## LES MENTALISTS

Un monde de bien-être  
mental au travail

## LES EGORTISANS

L'extrémisme du travail  
manuel

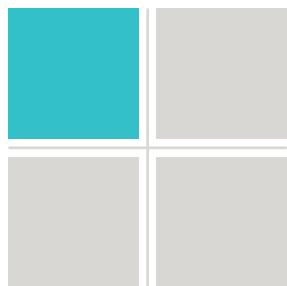
## LES RUCHES

La renaissance de la  
valeur travail

LE SALARIÉ  
COMME PARTIE DU GROUPE

# Les Métapreneurs

Le travail une histoire de domination



## Situation macro-économique en 2050

Taux de reconversion



Artificialisation  
du travail cognitif



Niveau d'hybridation



## Situation environnementale en 2050

Variations du climat



Comptabilité  
extra-financière



Biodiversité



# Pourquoi ce scénario ?

À l'horizon 2050, l'intégration de l'intelligence artificielle et de la robotique dans la vie quotidienne n'est pas seulement une évolution technologique, c'est un impératif sociétal. La nécessité de mettre en place des mécanismes de contrôle solides dans cet environnement technologiquement saturé découle d'une compréhension claire du passé et de l'avenir prévu de l'IA. Les leçons de l'histoire, en particulier celles des premières décennies du XXI<sup>e</sup> siècle, révèlent les pièges des systèmes d'IA non surveillés. Par exemple, les biais encodés par inadvertance dans les algorithmes de recrutement, qui perpétuent les préjugés sociaux existants au lieu de les éliminer, sont remarquables. Ces exemples soulignent le besoin critique d'un contrôle éthique permanent pour orienter le développement des technologies d'IA vers l'équité et l'impartialité.

Les implications économiques de l'IA sont vertigineuses, suggérant un impact transformateur sur l'économie mondiale. Selon PwC®, l'IA pourrait contribuer à l'économie mondiale à hauteur de 15 700 milliards de dollars d'ici à 2030. Dans ce contexte, l'avenir exige un nouveau type de vigilance - une approche proactive de la gouvernance technologique qui repose autant sur l'innovation que sur l'introspection. Les rôles envisagés pour gérer cet équilibre délicat seront cruciaux pour garantir que la marche en avant de la technologie ne dépasse pas notre capacité à en contrôler le cours. Ils seront les gardiens d'une nouvelle ère, où la technologie est au service de l'humanité avec un minimum de frictions et un maximum de bénéfices. Ce scénario nous invite à réfléchir à l'évolution de la relation entre l'homme et la machine et nous encourage à adopter une attitude proactive pour façonner le développement technologique.

Figure 1 : Open BCI  
IHM non invasif - Finland



# Raison d'y croire

Depuis l'ascension fulgurante de ChatGPT et d'autres grands modèles de langage, l'une des questions les plus pressantes que se posent de nombreuses personnes - autre celle de savoir si l'IA mettra fin à l'humanité - est la suivante :

« L'IA finira-t-elle par prendre mon travail ? »

Bien qu'il n'y ait pas de réponse claire à cette question - après tout, il est difficile de prévoir à quelle vitesse l'IA s'améliorera à partir de maintenant - il semble que les grands modèles de langage auront au moins un impact majeur sur la façon dont de nombreuses personnes travaillent. Selon une étude d'Accenture basée sur des données de l'Occupational Information Network, du ministère américain du Travail et du Bureau of Labor Statistics, 40% de toutes les heures travaillées aux États-Unis en 2021 peuvent être influencées par les grands modèles de langage tels que ChatGPT, que ce soit par l'automatisation ou l'augmentation.

## Vers la fin du salariat dans le tertiaire ?

Dans quelle industrie l'IA pourrait-elle faire le plus gros du travail ?

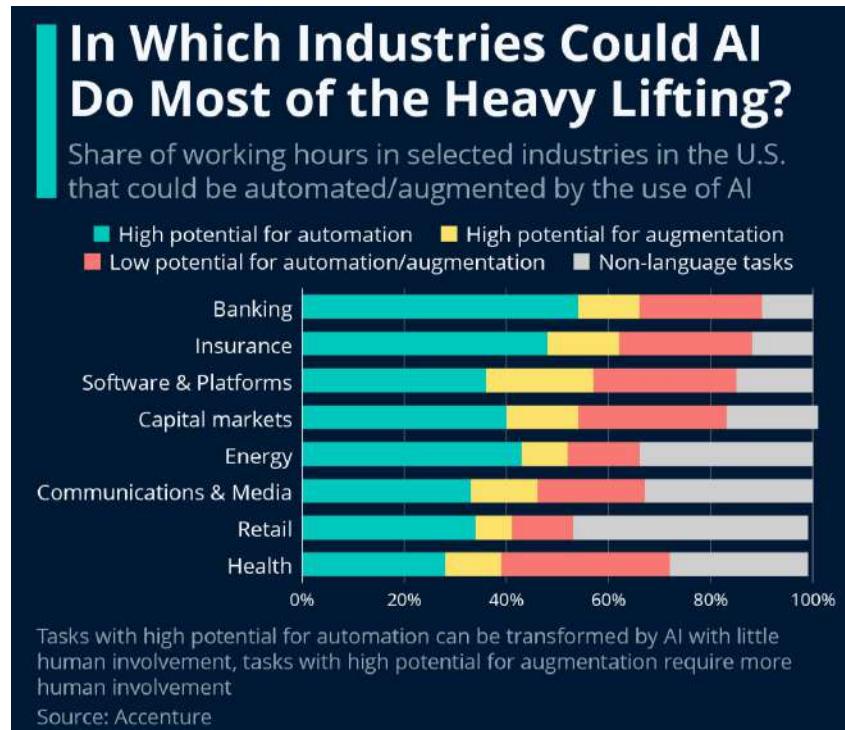


Figure 1 : Accenture



« Bonjour,  
je suis elementh.ia,  
côté au CAC40 »

Source: L'architecte en chef et omniscient qui pilote la destinée du reste de l'humanité.  
Source and credits: ED HARRIS stars in SNOWPIERCER. ©Radius/TWC.

## Témoignage

Née dans un monde regorgeant d'avancées technologiques, Tilda a grandi en étant fascinée par les robots que ses parents, tous deux ingénieurs, ramenaient à la maison. Cette exposition précoce a suscité une curiosité qui s'est transformée en une passion pour la technologie et l'éthique. Tilda a poursuivi ses études avec une attention toute particulière, obtenant un diplôme en robotique et éthique du célèbre Institute of Technology and Society.

Son parcours académique a été profondément influencé par des précédents historiques, en particulier le tristement célèbre incident de 2014 où l'algorithme de recrutement par IA d'une grande entreprise technologique a montré des préjugés à l'encontre des candidates. Cette étude de cas est devenue un moment charnière dans sa formation, façonnant sa détermination à prévenir de tels échecs à l'avenir. Après avoir obtenu son diplôme, Tilda est entrée

dans le monde professionnel à un moment crucial où le rôle des robots moniteurs devenait de plus en plus vital. Les entreprises et les gouvernements cherchaient des moyens d'intégrer l'IA dans la société de manière sûre et équitable, sans répéter les erreurs du passé. Tilda s'est rapidement distinguée par sa capacité à comprendre à la fois les aspects techniques de l'IA et les implications éthiques de leur intégration dans la vie quotidienne.

Son premier grand projet consistait à superviser une équipe d'agents d'IA conçus pour aider à la planification et au développement urbains. Elle y a mis en œuvre une série de lignes directrices éthiques qui allaient devenir la référence pour tous les déploiements ultérieurs de l'IA sous sa direction. Ces lignes directrices étaient axées sur la non-discrimination, la transparence et la responsabilité - des principes qui garantissaient que les actions de l'IA pouvaient

être comprises et justifiées en termes humains. Une journée typique de Tilda commence par un briefing sur les performances des différents systèmes d'IA dans la ville. Elle examine les données relatives à leurs opérations, en se concentrant sur les modèles de prise de décision afin de s'assurer qu'ils restent impartiaux et conformes aux normes éthiques. Son bureau, équipé de technologies de surveillance de pointe, sert de centre de commandement à partir duquel elle peut observer et intervenir en temps réel dans les opérations de l'IA. L'une des principales responsabilités de Tilda est de mener des « audits éthiques » de routine sur les systèmes d'IA, une pratique qui a permis d'éviter de nombreux problèmes potentiels.



**Tilda Bukamé**  
Guardian  
of the Human-Machine Frontier

# Comment ça se passe ?

## Le rapport TCC\*: sublimation de la raison omnisciente

Dans un contexte d'hyper-connectivité, le rapport aux autres et la capacité à aligner la tête, le corps, et le cœur tendent à se contracter, soulignant l'importance d'accompagner les métapreneurs dans leurs capacités physiologiques. L'hyper-connectivité risque de fragiliser, voire de détruire, le fonctionnement cognitif, qui nécessite des moments de pause pour se régénérer. Dans ce cadre, on observe une intensification du travail cognitif, avec des semaines de 39 heures concentrées en 14 heures réparties sur 7 jours, reflétant une extrême concentration du travail. Parallèlement, il devient crucial de créer un maillage de soutien pour ces métapreneurs, leur permettant de développer du lien social, tant à l'intérieur qu'en dehors des sphères sociales habituelles.

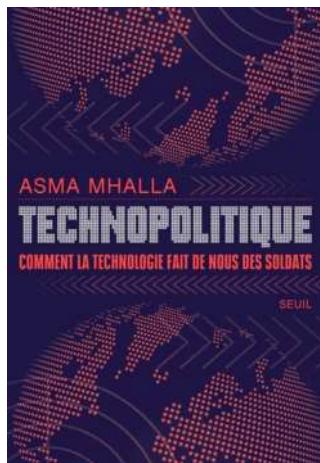


Figure 1 : Asma Mhalla, développe les concepts de Big Techs, Big states.

## Comment on travaille dans ce contexte ?

Les gens continuent de travailler pour plusieurs raisons, malgré l'intégration croissante de l'IA dans les tâches routinières. Tandis que l'IA optimise l'efficacité opérationnelle, elle amplifie également la créativité humaine, qui devient centrale dans les nouvelles formes de travail. Le besoin en robot coaches explose, révélant un nouveau métier de cœur pour l'IA, tandis que l'humain demeure indispensable pour garantir le sens dans les décisions complexes. Les lieux de travail se transforment en espaces fluides où se mêlent réalités physiques et numériques, favorisant une intuitivité numérique accrue. Le concept de travail formel disparaît, le travail s'adapte aux individus, et le « bleisure » s'accélère, poussant le travail hybride à l'extrême et intégrant celui-ci dans le flux quotidien des activités.

## Quelle culture d'entreprise pour engager les collaborateurs ?

Malgré les avancées de la communication virtuelle, le besoin d'interaction sociale reste essentiel, au point d'être intégré dans le Code du travail. Les lieux de travail deviennent des centres communautaires où prospèrent les interactions sociales et professionnelles, tandis que la production est robotisée. Ce recentrage sur le cœur social accroît la demande de facilitateurs et de coachs, désormais internalisés. Pour quelques métapreneurs, la culture d'entreprise se dilue ou se concentre selon les contextes, s'ancrant davantage dans les individualités. Le travail, autrefois centré sur l'économie, devient un moyen d'épanouissement personnel et d'accomplissement. Les organisations se reformatent, adoptant des modèles SCIC ou SCOP pour favoriser l'adaptabilité, tandis que le développement personnel reste crucial pour maintenir la pertinence professionnelle face à l'évolution technologique.

Figure 2 : Conform®, Système 101 d'alignement cognitif et de renforcement affectif pour les metapreneurs.



# L'artefact

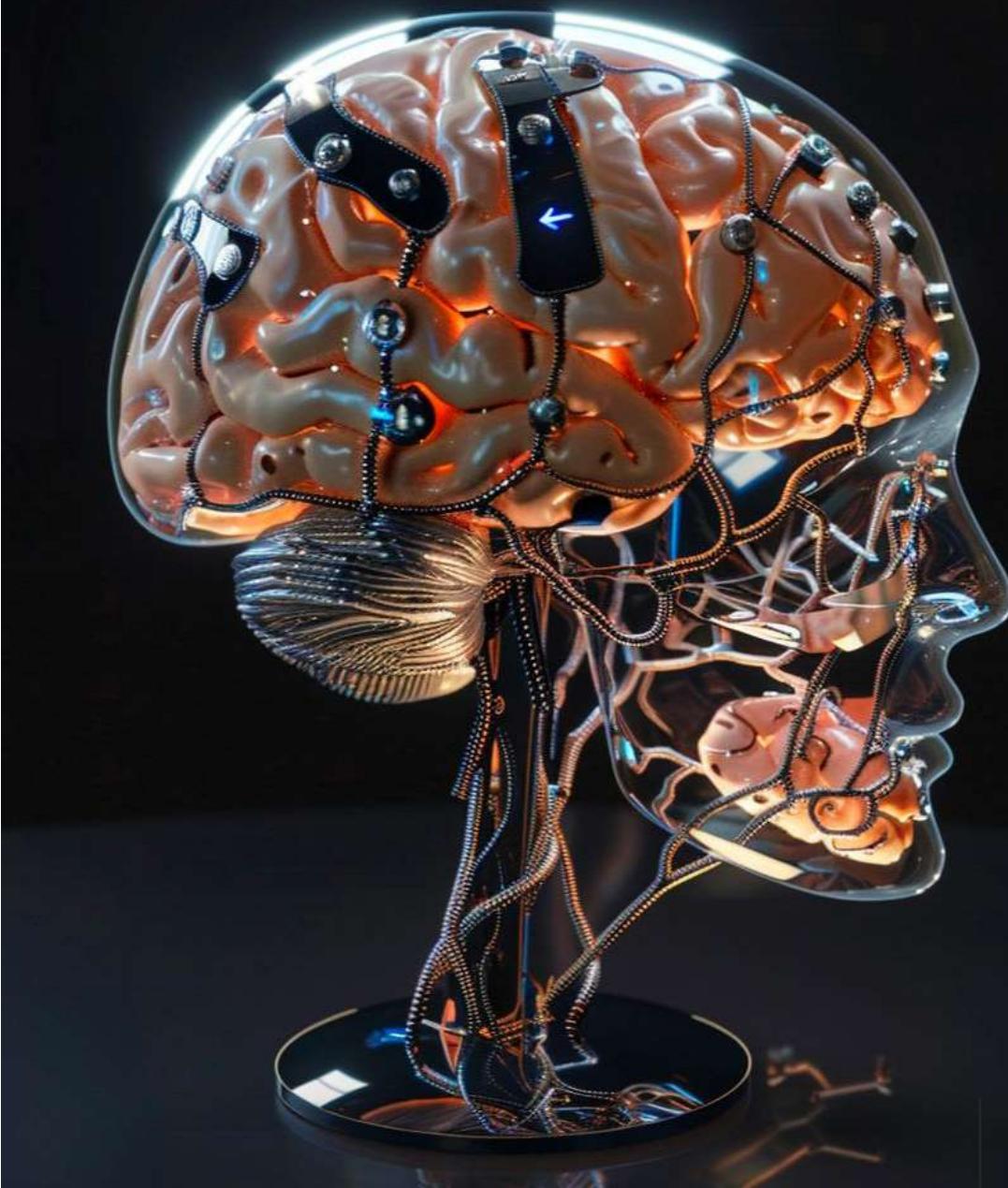
## Brain-it!

La technologie a révolutionné notre manière de travailler, l'hypertechnologie a transformé les emplois, rendant les compétences technologiques indispensables, seuls les meilleurs et les plus technicien subsistent. La seule barrière à l'hyper vitesse technologique c'est la lenteur et la constitution biologique de notre cerveau.

Après une courte expérience en tant que directeur technique chez elementh.ai, Alex s'engage comme entrepreneur et incarne ce nouveau paradigme en utilisant son cerveau pour plus que la simple conception. Il interagit avec son organisation virtuelle, représentant la fusion entre la biologie et la technologie.

Un monde autrefois imaginé dans les sphères de la science-fiction s'est déployé dans notre réalité quotidienne, où l'hypertechnologie non seulement complète, mais améliore chaque facette de l'existence humaine sous l'égide de progrès dans les sciences humaines et la santé.

Ces nouvelles technologies d'implant neurologique sont également exploitées ou utilisées pour un nouveau programme de reskilling de tout actif. En règle générale, brain-it nécessite l'accompagnement psy de mentaliste pour maintenir le lien avec la matérialité et la chaleur du monde physique.





# Pourquoi ce scénario nous semble important ?

## Opportunités

- Gain de productivité et progrès de la civilisation
- Semaine de 2 jours, inversion du rapport TP/TT
- Renforcement du brassage et le lien social car plus de temps pour soi
- Développement des métiers de la COG (COG: cognition ≠ RH)
- Recentrage de la masse salariale sur les métiers de la transition et du care

## Menaces

- Disparition du CDI?
- Recul des progrès en matière de diversité & inclusion, de lutte contre la violence faite aux femmes
- Banqueroute du système de protection sociale étatique
- Augmentation du taux de suicide sur les jeunes actifs

## Signaux faibles

- La société Klarna robotise 100% de son service client
- Augmentation de +40% des interventions à domicile pour violence pendant le premier confinement
- +200k auto entrepreneurs en France à fin 2023 et doublement des plafonds sur les statuts favorisant la liquidité du travail (freelance) et précarité du salariat

# Les questions que ça ouvre

Comment les entreprises et les institutions éducatives peuvent-elles travailler ensemble pour s'assurer que les travailleurs acquièrent les compétences essentielles à leur réussite dans un monde du travail de plus en plus dominé par l'intelligence artificielle et l'automatisation?

Qui financera le système social? Le travail des IA?

Quels dispositifs éthiques devraient être instaurés afin de garantir que les avancées technologiques bénéficient à l'ensemble de la société et ne renforcent pas les inégalités sociales et économiques?

De quelle manière la créativité et l'innovation humaines peuvent-elles être cultivées et valorisées dans un monde où les tâches routinières sont de

plus en plus automatisées?

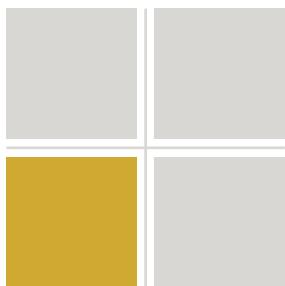
Quel type de contrat doit-on formaliser pour les metapreneurs?

Comment construire un plan de reconversion massif pour 5 millions d'actifs?



# Les Egortisan

Quand la main se souvient et reprend le pouvoir



## Situation macro-économique en 2050

Taux de reconversion



Artificialisation  
du travail cognitif



Niveau d'hybridation



## Situation environnementale en 2050

Variations du climat



Comptabilité  
extra-financière



Biodiversité



# Pourquoi ce scénario ?

Dans un monde où la crise climatique et la détérioration des ressources naturelles menacent pour le plus grand nombre, notre survie et notre bien-être, il est impératif de repenser nos modèles de travail traditionnels. Les Égortisans envisagent un avenir où leur travail n'est plus seulement un moyen de subsistance, élémentaire et fonctionnel, mais un acte de militantisme socio-économique.

Ce scénario est né de la nécessité urgente d'adopter des pratiques durables et éthiques qui respectent et préservent notre environnement. Elle passe nécessairement par un rééquilibrage de la valeur travail pour soi, pour ses proches. En envisageant un futur où le travail et l'engagement environnemental sont indissociables, nous répondons à la réalité de notre époque et aux attentes croissantes des nouvelles générations pour qui l'éthique et la durabilité sont des critères de choix primordiaux. En ce sens revenir à des métiers plus simples ou les besoins s'expriment déjà par le manque de main-d'œuvre et des bras, mains dans les stations balnéaires, les stations de skis, les champs, les maisons de retraite est déjà une réalité.



# Raison d'y croire

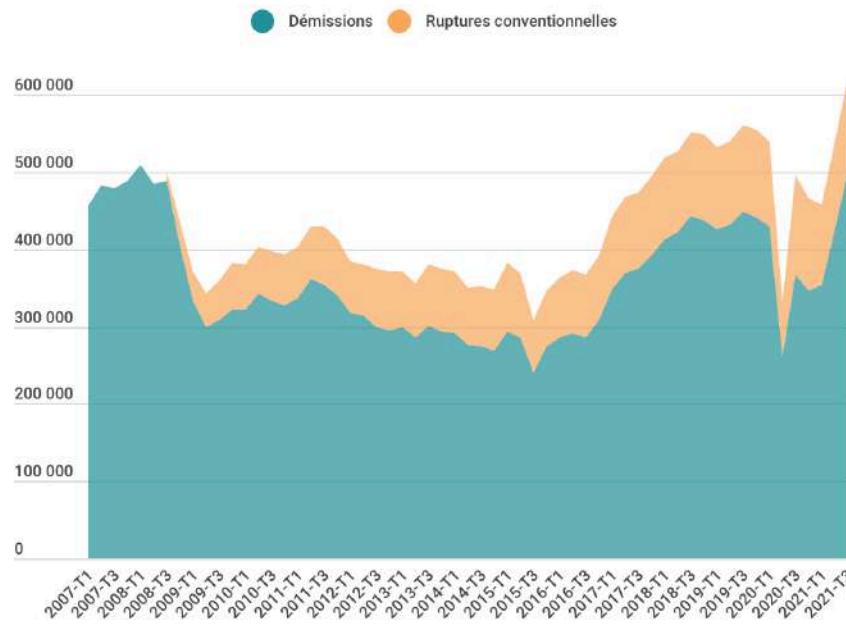
Les Français déclarent dans leur grande majorité prêter attention à l'engagement des entreprises lorsqu'ils consomment, mais également dans leur travail. Pour près d'1/3, il s'agit d'un critère tout à fait prioritaire dans leurs choix.

Des études montrent (Harris Interactive pour Mouvement Impact France) que les entreprises engagées dans des pratiques durables bénéficient d'une meilleure image de marque, d'une plus grande fidélisation des employés et d'une attractivité accrue pour les jeunes talents.

C'est un outil de fidélisation : 79% des salariés d'une entreprise faisant de la RSE se voient toujours y travailler dans les trois ans, contre 70% sur l'ensemble des entreprises, une proportion d'ailleurs en légère progression (+ 2 points) par rapport à la troisième édition du baromètre, en 2021

(Source Medef - TNS Sofres 2022)

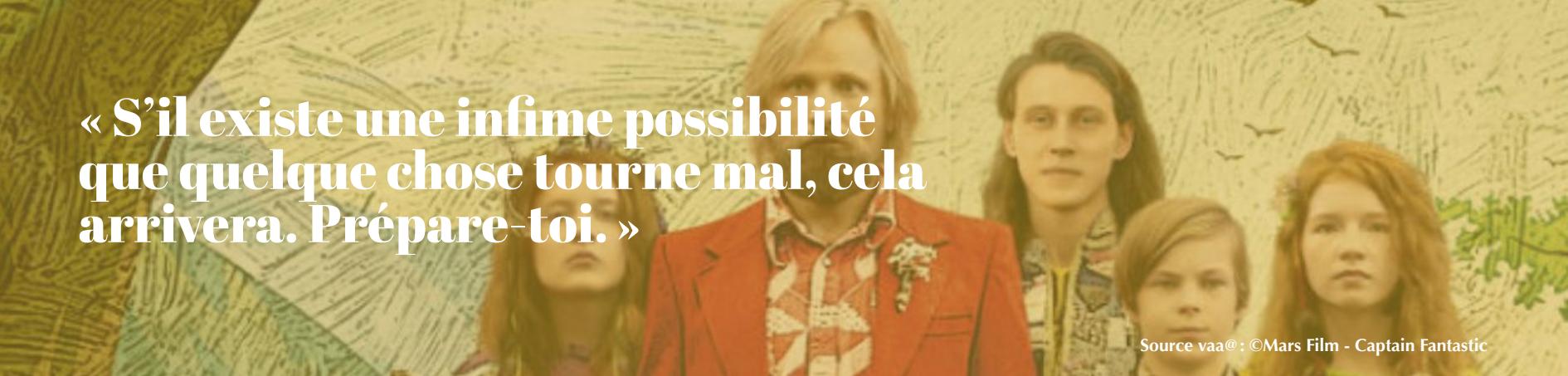
## 500 000 démissions au 3<sup>ème</sup> trimestre 2021



Selon les chiffres de la Dares sur les mouvements de main-d'œuvre : au troisième trimestre 2021, on comptait environ 500 000 démissions et 121 000 ruptures conventionnelles. Un niveau supérieur à celui de la même période en 2019, avant la crise.

Figure 1 : Darès 2021

**« S'il existe une infime possibilité que quelque chose tourne mal, cela arrivera. Prépare-toi. »**



Source vaa@ : ©Mars Film - Captain Fantastic

## Témoignage

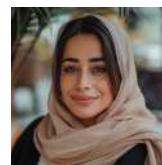
Malika, 34 ans, travaille pour une entreprise innovante spécialisée dans les technologies vertes, explor.ai, développant des pastilles hydriques pour les sols en stress hydriques.

Sa mission était d'intégrer ces solutions dans les stratégies d'entreprise agroalimentaire pour réduire l'empreinte carbone tout en maximisant l'efficacité opérationnelle, mais cela restait assez loin du terrain finalement.

Elle finit par démissionner trouvant que finalement, malgré la jeunesse de la structure et son positionnement, sa mission greentech, cette dernière n'avait pas la capacité à concrétiser une vision idéale de la transition depuis le centre de la capitale des Gaulles. Passionnée et motivée, dans tout ce qu'elle entreprend, elle mesure le chemin à parcourir et décide de rejoindre un projet d'habitat collectif dans la région d'Angers.

Malika représente la nouvelle génération de travailleurs qui cherchent à aligner leurs valeurs personnelles sur leur activité professionnelle. Elle décide de se former pour développer une activité de menuisier pour senior.

Elle jongle par ailleurs avec 2 autres métiers freelance 5 j/semaines pour assurer des revenus et ergothérapeute. Son collectif s'organise pour pouvoir mutualiser leur sécurité financière, et assurantielle. Il forme une toute première micromutuelle.



**Malika Sybil**  
Nabab Paysans,  
député de l'Union Agricole Européen

# Comment ça se passe ?

## Le rapport TCC\*: la quête de la congruence dans le tout

Ici, le salariat est défini par l'engagement envers des valeurs. Les entreprises ne sont pas uniquement des lieux de travail mais des communautés d'individus partageant un objectif commun. Le travail est souvent meaning-based et les métiers de gestions de projets sont supprimés.

Les travailleurs sont en alignment complet: tête, cœur, corps et leur engagement est ancré dans le corps. Physiquement, ils sont actifs et engagés, dans des environnements souvent conçus pour le bien-être. Émotionnellement, le travail a un sens qui dépasse la simple rémunération. Intellectuellement, ils sont stimulés par la résolution de problèmes et la recherche de solutions durables, le seul bémol c'est un lien interpersonnel en retrait.

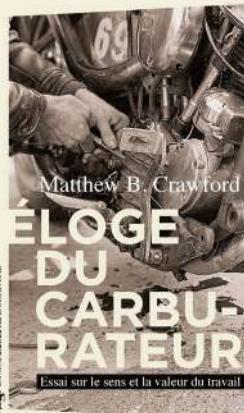


Figure 1 : Éloge du carburateur, Mathew Crawford

## Comment on travaille dans ce contexte?

Travailler dans ce contexte signifie contribuer activement à un avenir meilleur. La motivation principale n'est plus le gain financier mais l'impact positif sur la planète et la société. Les travailleurs sont des militants, des innovateurs et des éducateurs. Ils agissent tout de même avec une certaine indépendance (d'esprit et social) ce qui ne permet pas forcément de créer un collectif.

Le travail est ici une forme de réalisation très personnelle comme pour les compagnons. On travaille avant tout pour soi. **L'intrapreneuriat et les grands programmes de formation liés**, ont permis d'armer les salariés et les individus en compétences plus pragmatiques et pour pouvoir devenir artisans de leur propre vie. On travaille donc en lien avec ses affinités, ses capacités et la possibilité économique qu'offrent ces programmes.

## Quelle culture d'entreprise pour engager les collaborateurs ?

L'entreprise est vue comme un écosystème où chaque membre contribue à un objectif durable. L'innovation ouverte et la co-création sont encouragées, permettant à chacun de proposer des solutions innovantes. Dans ce format la culture des entreprises est littéralement vivante. Pour le permettre on assiste à un fort développement des métiers de mentors, gourous, parrains.

Les travailleurs sont profondément engagés, non seulement dans leurs tâches mais aussi dans leur exigence. On retrouve en quelque sorte les principes du compagnonnage sur de nouveaux métiers qui font surface, comme des «fixeurs solaires», des facilitateurs urbains, des éducateurs en electronisme... Ils participent activement à des programmes de sensibilisation et des initiatives sur les communs.

Figure 2 : Charpentiers Compagnons du Devoir et du Tour de France Stéphane DEROUSSENT



# L'artefact

## Archivectrum

Il s'agit du premier ordre, le plus recherché ou pour en faire partie il ne faut pas venir d'une certaine classe sociale, mais faire corps pour les communs. Les structures sont décentralisées et agiles.

Les décisions sont souvent prises par consensus ou à travers des systèmes démocratiques qui permettent à chacun de participer à la gouvernance et à l'orientation stratégique de l'entreprise. Dans ce nouvel ordre on suit des principes fondamentaux dont le principe n°7 : « hâte-toi lentement », qui enjoint chacun des membres à bâtir une trajectoire durable par le labeur et la réalisation.





# Pourquoi ce scénario nous semble important ?

## Opportunités

- Maîtrise de savoir-faire stratégiques
- Impact CO<sub>2</sub> du travail industrialisé réduit de 30 à 40%
- Remobilisation industrielle à l'échelle atomique
- Résilience des salariés accrue
- Accélération de la souveraineté régionale, communale et décentralisation socioéconomique

## Menaces

- Perte de compétitivité à l'échelle du pays (pas de capacité industrielle à l'échelle)
- Diminution de l'attractivité économique pour les investisseurs
- Dilution du pouvoir d'achat et disparition de la classe moyenne
- Obsolescence des capacités industriels, et stratégiques du pays
- Le Frexit (french exit de la C.E)

## Signaux faibles

- Renforcement de l'écosystème à Impact avec le Mouvement Impact France, la CEC...
- En 2019, en France, 12,9% des jeunes de 15 à 29 ans ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation (NEET)
- Résultats des élections législatives en France et montée européenne de l'extrême droite.

## Les questions que ça ouvre

Quel rôle joueront les technologies vertes dans le remodelage des industries polluantes?

Qui va remplacer les dizaines de milliers d'égorsians?

Comment favoriser la montée en puissance de cette économie des atomes?

Comment les politiques publiques peuvent-elles soutenir efficacement une transition équitable pour tous les travailleurs?

Comment les entreprises peuvent rester compétitives tout en intégrant des pratiques durables profondes?

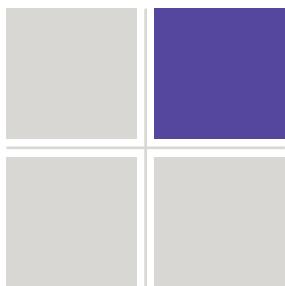
Quels enjeux de pouvoir et de politique publique à l'échelle nationale?

Qui représente les nouveaux travailleurs de demain?



# Les Mentalists

Un monde de bien-être mental au travail



## Situation macro-économique en 2050

Taux de reconversion



Artificialisation  
du travail cognitif



Niveau d'hybridation



## Situation environnementale en 2050

Variations du climat



Comptabilité  
extra-financière



Biodiversité



# Pourquoi ce scénario ?

Le scénario des « Mentalists » met en lumière une transition profonde dans la conception du travail salarié, centrée sur le soin cognitif et le bien-être mental. Dans un contexte où l'équilibre vie-travail est devenu une priorité pour beaucoup, ce modèle de travail représente une réponse adaptative à l'accroissement des troubles liés au stress et à l'anxiété professionnelle. Le travail est un symptôme d'une cause plus profonde du non-alignement tête-coeur-corps.

Ce scénario envisage un futur où les politiques d'emploi sont intégralement conçues pour promouvoir la santé mentale des employés, considérant que des travailleurs heureux et équilibrés sont plus productifs et engagés et que quelques parts, quand il s'agit des communs, la santé mentale est un sujet de priorité nationale. Dans ce contexte et malgré les dépenses engagées pour continuer de polir l'engagement comme une matière, un produit, on retrouve une dynamique du travail dégradée car in fine le travail purement cognitif corrode le corps et dans la durée celui-ci finit par céder.

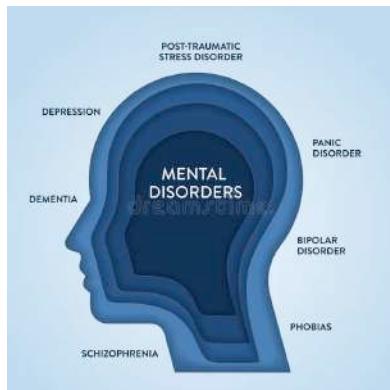


Figure 1 : les grandes familles de troubles mentaux

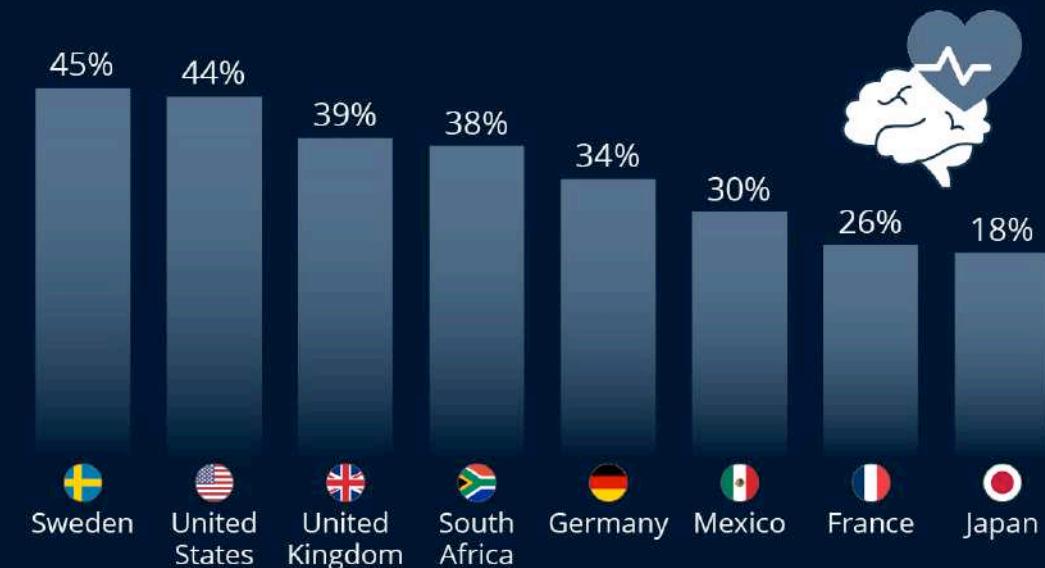
## Raison d'y croire

Une nouvelle étude mondiale codirigée par des chercheurs de l'université du Queensland et de la Harvard Medical School, et menée dans 29 pays, estime que la moitié de la population sera atteinte d'au moins un trouble mental avant l'âge de 75 ans.

« Les troubles mentaux constituent un problème de santé majeur dans le monde entier et les besoins en matière de traitement ne sont pas satisfaits. Cette étude fournit des informations importantes qui peuvent aider à cibler les efforts pour optimiser les bénéfices de ces interventions », explique le professeur Ronald Kessler de la Harvard Medical School.

## How Widespread Are Stress, Depression and Anxiety?

Share of respondents in selected countries who have experienced mental health problems in the last 12 months



1,000 -10,000 respondents (18-64 y/o) surveyed per country Jul. 2022-Jun. 2023  
Source: Statista Consumer Insights

Figure 1 : Statista Consumer Insights

# « Demain tous des sniffeurs de carotène ? »



Source : Nine Perfect Strangers / Vince Valitutti / Hulu

## Témoignage

Léa Martel est mentaliste d'entreprise, un poste qu'elle a sculpté pour elle-même après une carrière impressionnante en gestion des talents chez Acne.Corp. Auparavant responsable du pôle talent, elle s'est rendu compte que l'aspect le plus crucial du succès d'une entreprise réside dans le bien-être mental de ses employés. Sa transition vers le rôle de mentaliste a été motivée par sa passion pour la santé mentale et son désir de créer un environnement de travail où chaque personne pourrait non seulement survivre mais aussi prospérer.

Le quotidien de Léa est rythmé par l'organisation et la coordination d'activités axées sur la « résilience » et la performance émotionnelle. Ces programmes sont conçus pour tous les collaborateurs, des nouveaux employés aux cadres dirigeants, reconnaissant ainsi que le bien-être mental est essentiel à tous les niveaux de l'entreprise. Ses interventions incluent des

ateliers de mindfulness, des séances de coaching émotionnel et des groupes de parole qui encouragent l'expression et la gestion des émotions au travail.

Les objectifs de Léa sont clairs et mesurables. Chaque année, elle vise à améliorer l'état de santé mentale de chaque collaborateur, avec l'ambition que chacun reparte en meilleure forme qu'il n'était à son arrivée. Cet objectif se reflète dans l'indice d'engagement des employés, un baromètre que Léa surveille de près. L'amélioration de cet indice au fil des ans témoigne de l'impact positif de son travail.

Récemment, les efforts de Léa ont été reconnus au niveau national lorsque Acne.Corp a été promue « Mindfulness Place at Work ». Cette distinction a non seulement validé son approche innovante de la santé mentale au travail, mais a également établi un nouveau standard dans

l'industrie, soulignant l'importance de prendre soin de l'esprit aussi bien que du corps.

Pour Léa, chaque journée est une nouvelle opportunité de faire la différence dans la vie des gens. Son travail, bien qu'exigeant, lui apporte une grande satisfaction, surtout lorsqu'elle voit ses collègues développer une meilleure compréhension de leurs propres besoins émotionnels et apprendre à gérer leur stress de manière plus efficace. Elle continue d'innover dans ses méthodes et reste une figure centrale dans l'évolution d'Acne.Corp vers une culture d'entreprise véritablement centrée sur le bien-être mental.



Léa Martel  
Chief Mentalist @ Acme

# Comment ça se passe ?

## Le rapport TCC\*: vers la prévention complète des RPS

Dans ce scénario, le travail est conçu autour de la semaine des trois 7 : sept heures d'engagement, sept heures de loisir, et sept heures de repos par jour. Les entreprises adoptent des modèles flexibles qui permettent aux collaborateurs de mieux absorber l'hyper travail. L'environnement de travail est axé sur le soutien cognitif.

**Tête:** Des programmes de soutien mental sont régulièrement proposés pour maintenir une bonne santé cognitive.

**Cœur:** Les employés se sentent valorisés et soutenus, renforçant leur engagement et leur satisfaction au cœur des entreprises.

**Corps:** Les espaces de travail collectifs sont ergonomiques et conçus pour minimiser le stress psychique.

Figure 1 : En Corps  
- Cédric Klapisch©  
Quand l'engagement  
est à chercher dans le  
coeur.



## Comment on travaille dans ce contexte ?

Dans ce contexte, le travail n'est pas seulement un moyen de subsistance mais aussi une source d'épanouissement personnel. Les employés travaillent pour réaliser leurs aspirations professionnelles tout en maintenant un équilibre qui favorise leur bien-être personnel.

L'hyper travail est largement autogéré, avec des technologies de travail amplifiantes. Les collaborateurs peuvent naviguer sur plusieurs espaces dédiés. Les salles d'hyper travail sont conçues pour respecter un ratio santé/performance optimum. Nous ne sommes plus assis, mais suspendu, nous n'observons plus un écran, mais portons l'écran, nous n'interagissons plus avec les mains mais avec la pensée. Dans ces conditions des phases de suivi régulières sont intégrées dans les entreprises et les espaces pour socialiser sont plus présents pour préserver une harmonie des collectifs.

## Quelle culture d'entreprise pour engager les collaborateurs ?

La culture d'entreprise est profondément ancrée dans la valorisation du bien-être mental. Les politiques de l'entreprise encouragent la flexibilité, l'autonomie, et le respect des besoins individuels, ce qui crée un environnement où les employés se sentent en sécurité et appréciés. Les collaborateurs rejoignant les entreprises adeptes du mind fullness work place, quittent la société en meilleure forme physique et mentale. Le collaborateur flirte avec la notion de patient car l'entreprise prend soin de lui. Une culture du soin de fait se met en place.

Les travailleurs sont hautement engagés, non seulement parce qu'ils sont satisfaits de leur équilibre travail-vie, mais aussi parce qu'ils sont loyaux envers des employeurs qui prennent soin de leur bien-être. L'engagement est également stimulé par des programmes de reconnaissance et des initiatives de soutien communautaire.

Figure 2 : Ms. Chasey dans Severance Conseillère en bien-être au Deuxième Etage de Lumon Industries



# L'artefact

---

## Moodr®

Le dernier bracelet de Moodr permet de suivre son **emotogramme (20-140int/min)** et ses routines d'alignement CCT. Le produit est léger et son autonomie de 30 jours permet de ne jamais l'oublier. Intégrant des technologies à faible impédance et des Lidar de dernière génération, il permet de partager quand on le décide ses constantes avec son moodr. Il n'est jamais trop tard pour s'occuper de soi. Couplé à des EarTags pour la diffusion d'onde il est propice pour les microthérapies d'electro-coupure.

Produit étanche 30m. Norme IPX9

Disponible dans tous les MoodStore et chez vos employeurs.





# Pourquoi ce scénario nous semble important ?

## Opportunités

- Renforcement des politiques Diversité & Inclusion
- Augmentation significative de l'attractivité des employeurs avec le position « CARE »
- Accélération des projets de transition énergétique car plus inclusif
- Nouvelles filières métiers qui se renforcent
- Renforcement de l'indice OECD BLI (Better Living Index) à l'échelle européenne.

## Menaces

- Explosion des normes sociales et du principe de démocratie
- Turnover trop faible en cas de forte compétitivité et rigidité des standards sociaux
- Disparition de la créativité car tendance à la normalisation mentale (cf USA)
- Baisse de la compétitivité
- Flou en droit social sur les périmètres de responsabilité

## Signaux faibles

- Taille du marché (en valeur) du bien-être au travail \$50 Bio en 2020 en croissance de 7% par an.
- Indexation des primes pour les complémentaires santé au travail.
- 36% (en 2024, +10 pts 2017) des salariés français travaillant à distance occasionnellement ou régulièrement. Mouvements sociétaux vers plus de flexibilité dans les arrangements de travail, acceptation croissante du télétravail et des horaires personnalisés.

# Les questions que ça ouvre

Comment les entreprises peuvent-elles concilier la personnalisation du travail avec le besoin de préserver une culture d'entreprise unifiée et productive?

Quels sont les impacts à long terme sur la santé mentale d'un environnement de travail hautement flexible et personnalisé?

Comment la technologie peut-elle être utilisée pour favoriser de manière optimale l'équilibre vie-travail sans devenir intrusive?

Dans quelle mesure peut-on transformer la relation transactionnelle et le contrat de travail ?

Qu'est ce qu'une entreprise improductive ?

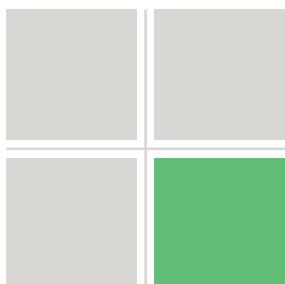
Comment favoriser le turnover pour oxygéner les entreprises ?

Quel terme, après « culture », pourrait être utilisé pour désigner les activités humaines, en suivant l'évolution historique comme avec « travail » (tripalium) ?



# Les Ruches

La renaissance de la valeur travail



## Situation macro-économique en 2050

Taux de reconversion



Artificialisation  
du travail cognitif

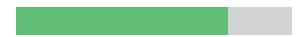


Niveau d'hybridation



## Situation environnementale en 2050

Variations du climat



Comptabilité  
extra-financière

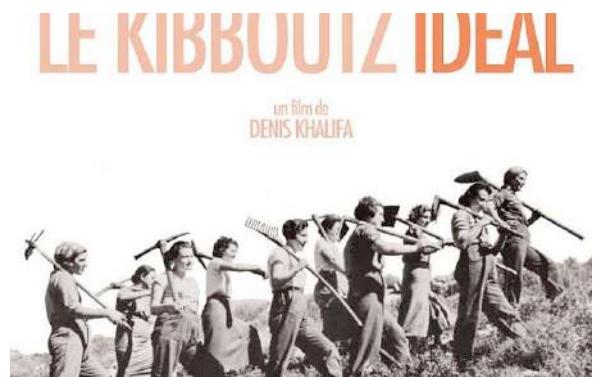


Biodiversité



# Pourquoi ce scénario ?

À l'horizon 2050, face à une population croissante et diversifiée, la question de l'intégration sociale et professionnelle de toutes les générations devient cruciale. Les Ruches/Ateliers imaginent un monde où la solidarité intergénérationnelle et la collaboration sont au cœur du travail salarié, il faut bien voir que nous aurons 100% d'actifs digital natives à cette échéance et potentiellement 4 à 5 générations d'actifs en présence. Ce scénario répond à un besoin urgent de redéfinir le travail non seulement comme une source de revenu mais aussi comme un vecteur d'intégration sociale, valorisant toutes les tranches d'âge et contribuant activement au bien-être commun. Comment pouvons-nous accompagner ces travailleurs dans leurs quotidiens pour en faire des acteurs forts du changement. On souhaite à travers le format de ces collectifs qu'on appelle les ruches, de développer une forme de contre-pouvoir au salariat, vestige de l'ère industriel. Dans ces ruches les savoir-faire et l'expertise restent en quelque sorte un secret de fabrique. Et la valeur travail est distribuée comme dans un kiboutz. Dans ce scénario le principe fondateur réside dans les communs à l'échelle des cercles sociaux.



**Figure 1:** Affiche du documentaire «Le Kibbutz idéal» de Denis Khalifa (Crédit: autorisation)

# Raison d'y croire

Les changements démographiques, l'augmentation de l'espérance de vie et les défis liés au renouvellement des compétences face à la digitalisation appellent à une réévaluation des modèles de travail.

La recherche montre que des lieux de travail intégrant diverses générations sont plus innovants et résilients. Les entreprises qui adoptent des politiques inclusives et équitables tendent à obtenir de meilleurs résultats et une plus grande satisfaction de leurs employés, rendant ce scénario non seulement souhaitable mais réaliste pour couvrir le gap en renouvellement de leurs effectifs.

Digital Natives will comprise the majority of the workforce by 2050

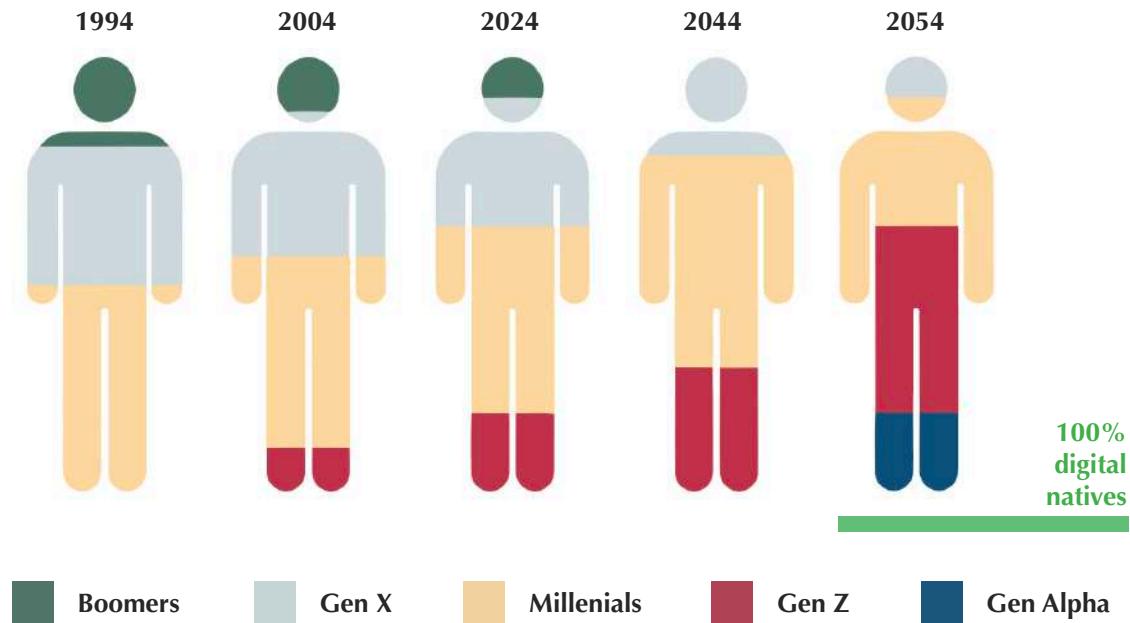


Figure 1 : U.S Census Bureau

# Nous sommes le LABEUR

Figure 1 : ©Warner Bros. \ Matrix - Zion City

## Témoignage

Samir a 45 ans et joue un rôle essentiel au sein d'une grande entreprise, où il coordonne les initiatives de diversité et d'inclusion. Passionné par l'idée de créer un environnement de travail intergénérationnel et collaboratif, il s'efforce de briser les barrières traditionnelles entre les différentes tranches d'âge et les divers backgrounds professionnels. Son engagement est visible de tous grâce à son badge numérique, qui reflète ses contributions et ses succès, inspirant ainsi un cercle vertueux de reconnaissance et d'engagement au sein de son réseau professionnel.

L'entreprise de Samir adopte un modèle d'organisation du travail appelé les « ruches ». Dans ce système, des collectifs travaillent en autonomie sur divers projets, facilitant une collaboration étroite et une communication fluide. Samir occupe le rôle de fixeur au sein de son collectif. En tant que fixeur, il gère les flux de travail entrants et sortants de la ruche, s'assurant que chacun est

bien positionné pour mener à bien ses projets. Ce rôle est crucial pour la cohésion et l'efficacité du groupe, mais il est également temporaire, changeant de mains tous les trois ans pour permettre à d'autres de développer ces compétences clés.

En collaboration étroite avec le gaffer, un rôle dédié à la circulation des informations et à la résolution de problèmes opérationnels, Samir veille à ce que la ruche fonctionne comme une corde en montagne, où chaque membre est relié à l'autre par un fil d'or – métaphore du lien indissoluble qui unit chaque collaborateur au sein du collectif. Cette analogie souligne l'interdépendance et la solidarité qui caractérisent les interactions au sein de la ruche.

Les ruches de l'entreprise se déploient dans plusieurs domaines d'intervention, chacune avec ses spécificités mais toutes partageant le même objectif d'innovation collaborative et de soutien

mutuel. Grâce à ce modèle, l'entreprise parvient à rester agile et compétitive, tout en promouvant un climat de travail respectueux et inclusif.

À travers son rôle, Samir ne se contente pas de coordonner ou de gérer; il incarne les valeurs de diversité et d'inclusion qu'il prône. Il contribue activement à transformer son entreprise en un lieu où la collaboration transcende les différences, où chaque voix est entendue et chaque talent est valorisé. Sa mission, bien que ponctuée de défis, est source d'une profonde satisfaction personnelle et professionnelle.



**Samir Senbat**  
Fixeur de la ruche « Sentinelle49 »

# Comment ça se passe ?

## Le rapport TCC\*: vers un alignement inter-individus.

Les Ruches sont constitués en ateliers, des espaces collaboratifs où employés de toutes générations partagent des connaissances et travaillent ensemble. Ces environnements de travail favorisent un sentiment de soutien inter-générationnel et communautaire.

**Tête:** Intellectuellement, les travailleurs sont engagés par des opportunités d'apprendre de leurs collègues de différentes générations, enrichissant leur compréhension et leurs compétences.

**Cœur:** Le travail dans les Ruches est émotionnellement gratifiant, renforçant le sentiment d'appartenance et la satisfaction de contribuer au bien commun.

**Corps:** Les employés bénéficient d'un environnement de travail adapté à tous les âges, encourageant la santé physique à travers des activités et des espaces de détente.



## Comment on travaille dans ce contexte?

Dans ce contexte, le travail est une extension de la vie communautaire, un moyen d'expression personnelle et de contribution à la société. Il permet de gagner sa vie, mais aussi de tisser des liens sociaux forts et de participer à des projets ayant un impact positif. La ruche dépasse le cadre et du collectif, elle est un commun.

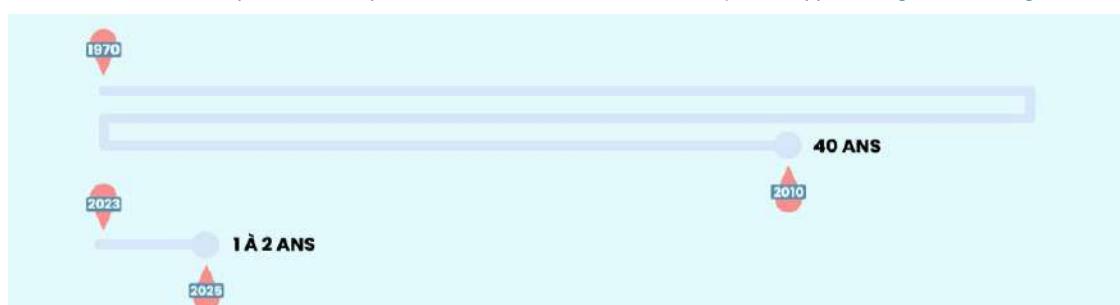
Le travail se déroule dans une dynamique de collaboration et de flexibilité, avec des rôles interchangeables et des projets menés par des équipes intergénérationnelles. Le régime technologique facilite l'inclusion et la communication entre les générations, tandis que des ateliers et des formations continues sont régulièrement organisés pour maintenir tous les employés à la pointe des tendances actuelles. Les organisations sont structurées de manière horizontale, avec peu de hiérarchie, favorisant l'autonomie et la responsabilité individuelle.

## Quelle culture d'entreprise pour engager les collaborateurs ?

La culture des Ruches est centrée sur la solidarité, l'équité, et l'inclusion, avec un fort accent mis sur le bien-être des employés et la contribution sociale. Les valeurs de l'entreprise sont incarnées par tous, créant un environnement de travail transparent. La culture est tournée vers les communs avec une phase d'intégration longue pour permettre à chaque nouveau membre, de mieux s'accorder sur son rôle et sa place dans ce principe de fonctionnement. Cette culture est organique et paraît plutôt orale.

Les employés sont profondément engagés, motivés par la mission sociale de leur travail. L'engagement est renforcé par des politiques de reconnaissance des contributions individuelles et collectives. Ils ne se désignent d'ailleurs pas tellement comme travailleurs mais comme rucheurs et considèrent le travail qu'il exerce comme une quête qui vaut la peine.

Figure 2 : McKinsey & Company, En 50 ans nous sommes passés de compétences et savoir faire durable à des cycles d'apprentissage tout au long de la vie.

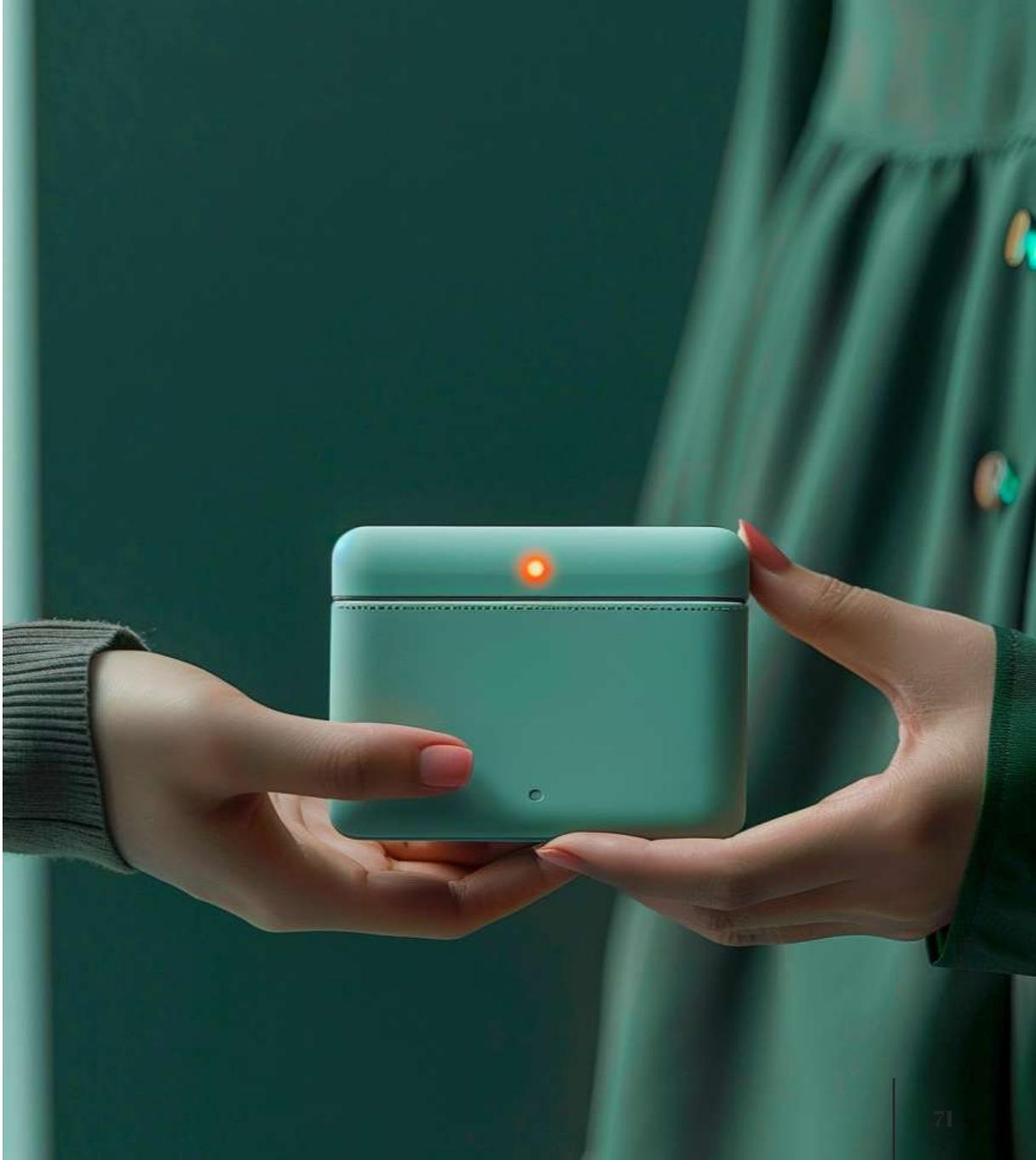


# L'artefact

## ROCKR

La mémoire du collectif et sa valeur sont quelques parts immatérielles et l'essentiel de leur relation se passe dans la vie physique pour laisser place aux interactions et aux décisions. Pour faciliter, le regroupement de chaque ruche autour d'un symbole qui soit plus concret, le ROCKR a fait son apparition, c'est quelque part une sorte de totem qui circule dans chaque ruche, il porte en lui la mémoire et la valeur immatérielle de cette ruche et sert à distribuer, collecter, diffuser cette valeur. Il est unique.

Chaque membre de la ruche peut ainsi avoir accès au ROCKR, quand il le souhaite il n'appartient à personne. En revanche il permet de régler la plupart des tâches non essentielles pour les individus de la communauté et chacun pour consulter ce savoir.





# Pourquoi ce scénario nous semble important ?

## Opportunités

- Renforcement des politiques Diversité & Inclusion
- Accélération de la transmission du savoir (=contenu)
- Réduction des écarts sociaux
- Affaiblissement du mal-être salarial (RPS)
- Développement d'une forme de la résilience économique à l'échelle plus atomique

## Menaces

- Renforcement du communautarisme et ses variantes professionnels
- Réduction des collectes étatiques et donc du service public
- Déséquilibre et sur-dimensionnement de l'état
- Non respect du Droit social
- Développement du trafic et des réseaux alternatifs d'approvisionnement
- Réapparition de l'esclavagisme moderne?

## Signaux faibles

- Croissance du coworking, coliving intergénérationnels, initiatives de mentorat inversé.
- Augmentation de la participation des seniors dans la main-d'œuvre. (+6.2 pts entre 2018 et 2023 sur les 60-64 ans)
- Les échanges de savoir-faire et de compétences entre générations facilitent l'apprentissage des métiers (surtout les softs skills).
- Cycle d'obsolescence des compétences est passé de 40 ans à 18 mois en un demi siècle.

# Les questions que ça ouvre

Comment les entreprises peuvent-elles harmoniser efficacement les besoins et les compétences des travailleurs de différentes générations?

Quels sont les défis de la mise en œuvre de politiques de travail intergénérationnelles dans un contexte de rapidité technologique?

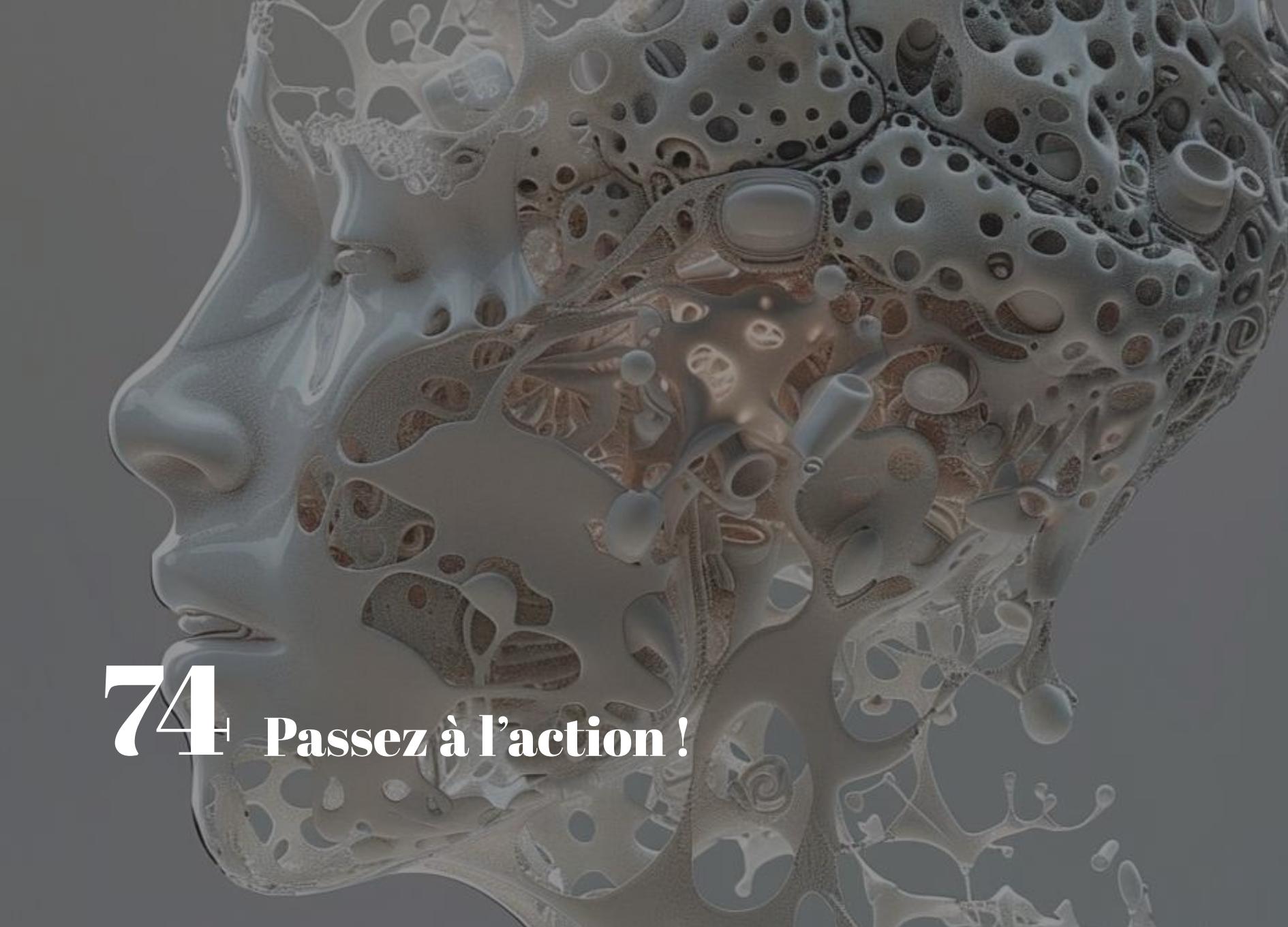
Quel impact ces nouvelles formes de travail auront-elles sur la productivité et la compétitivité globale des entreprises?

Qu'est-ce qu'une organisation opale qui s'oppose au modèle dominant?

Comment penser les organisations et leur management?

Comment préparer les leaders de demain à adopter des approches autres que le management traditionnel?





74<sup>e</sup> Passez à l'action !

# Quelques perspectives d'avenir...



**Pauline GARRIC**  
Exécutive Coach



**Nicolas PETITJEAN**  
CEO et co-fondateur de Afterstudio



**Chloé ORU**  
Designer chez Afterstudio

La vision du travail en 2050 pourrait ne correspondre exactement à aucun des scénarios envisagés, ou bien les intégrer partiellement tous. Chaque strate de la société ou région évolueront selon leurs propres caractéristiques : contexte physique, historique et normes sociales, dynamiques démographiques, et vulnérabilité aux changements climatiques.

Les narratifs stratégiques nécessitent de jongler entre différentes échelles. Sur le plan temporel, il est crucial de déterminer le moment opportun pour initier des changements dont les impacts se feront sentir à court, moyen ou long terme. Sur le plan spatial, il importe de distinguer les actions réalisables au niveau local (une PME) de celles influencées par des forces macroéconomiques (un secteur comme le tertiaire), technologiques, sociétales ou climatiques globales, qui dépassent souvent la volonté collective.

Il est donc essentiel de rester humble quant à notre capacité d'intervention, tout en étant conscient des impacts potentiels des tendances actuelles.

# Que pouvons nous faire à partir de cette étude ?

5 formats que nous opérons pour nos clients à partir de ce livre blanc.

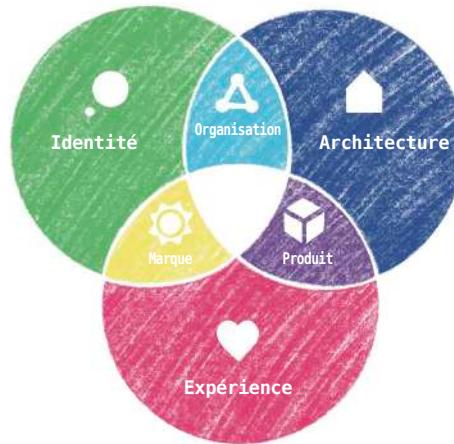
## EQUICOACHING



Répondre aux enjeux des organisations vivantes implique d'être sur le terrain et de proposer des solutions basées sur l'expérience vécue.

Voici une expérience unique pour se reconnecter au vivant et intégrer ces concepts dans votre quotidien.

## DIAGNOSTIC CŒUR-CORPS-TÊTE



Travailler l'alignement cœur-corps-tête peut être un travail de longue haleine. Pour s'assurer de commencer par le plus urgent/important, nous proposons un diagnostic s'appuyant sur le modèle EDGY.

Une fois le diagnostic établit, nous vous proposons des actions concrètes.

## CONFÉRENCE



Pourquoi ne pas s'immerger dans le futur du salariat avec un format court.

Inspirez vos équipes lors d'une conférence de 45 min pour les sensibiliser aux enjeux de l'alignement cœur-corps-tête et découvrir l'ap-proche des narratifs stratégiques.

## FUTUR IMMÉDIAT



Envie de passer à l'action avec cette étude dans un format adapté à vos contraintes de temps ?

Pendant 3 heures, plongez vos équipes ou votre codir dans l'avenir de l'emploi et prenez du recul sur votre politique RH.

## SPRINT VISION



Les enjeux que nous soulevons ici sont structurants pour votre stratégie ?

Concevez en un temps record de 3 jours vos propres narratifs stratégiques pour intégrer les futures à vos stratégies de développement et dans les modèles de vos organisations.

# Bibliographies (non exhaustive)

Afin de formaliser des récits qui créent de l'adhérence avec le présent tout en ouvrant vers le futur, nous avons parcouru quelques références (non exhaustif ici) pour élaborer et façonner les scénarios.

# Outils (non exhaustive)

Midjourney,  
ChatGPT4,  
Miro,  
Indesign  
Shooting,

Les artistes, créateurs et photographes dont le travail a nourri les algorithmes.

Caroline Bourlet, « Le Livre des métiers dit d'Étienne Boileau et la lente mise en place d'une législation écrite du travail à Paris (fin XIII<sup>e</sup>-début XIV<sup>e</sup> siècle) », Médiévales, 2015, n°69, p. 19-47.

« Le Travail: Une valeur en voie de disparition » par Dominique Médá: Un ouvrage qui explore les transformations du travail dans les sociétés contemporaines et interroge la place et la valeur du travail dans nos vies.

« The Condition of the Working Class in England » par Friedrich Engels: Bien que centré sur l'Angleterre du 19<sup>e</sup> siècle, ce livre fournit un aperçu précieux des impacts de l'industrialisation sur le travail et les travailleurs, offrant un contexte historique utile.

« The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism » par Richard Sennett: Une analyse des effets du capitalisme moderne sur le travail, l'identité personnelle et les relations sociales.

« Gig Economy: A Critical Introduction » par Jamie Woodcock et Mark Graham: Ce livre examine le phénomène croissant du travail de gig (ou travail à la tâche) et ses implications pour les travailleurs à l'ère numérique.

« Informal Economy: Perspectives from the Global South » (Collectif): Une collection d'essais offrant des perspectives sur l'économie informelle dans les pays du Sud, soulignant la diversité et la complexité du travail informel.

Articles et rapports de l'Organisation Internationale du Travail (OIT): L'OIT publie régulièrement des rapports et des analyses sur divers aspects du travail à l'échelle mondiale, y compris sur le travail informel, les conditions de travail, et l'avenir du travail.

« The Future of Work: Robots, AI, and Automation » par Darrell M. West.

« Sustainable Development Goals and Disaster Risk Reduction: A Guide for Sustainable Development » par l'ONU

« Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World » par Cal Newport.

« The Age of Sustainable Development » par Jeffrey D. Sachs.

« The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies » par Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee.

« The Great Risk Shift: The New Economic Insecurity and the Decline of the American Dream » par Jacob S. Hacker.

« Cybersecurity and Cyberwar: What Everyone Needs to Know » par P.W. Singer et Allan Friedman.

« The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators » par Charles Landry.

« The Green Collar Economy: How One Solution Can Fix Our Two Biggest Problems » par Van Jones.

« Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges » par Steven M. Southwick et Dennis S. Charney.

« The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses » par Eric Ries.

« The Responsive City: Engaging Communities Through Data-Smart Governance » par Stephen Goldsmith et Susan Crawford.

« The Upcycle: Beyond Sustainability—Designing for Abundance » par William McDonough et Michael Braungart.

« The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World » par Jeremy Rifkin.

« Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future » par Thomas Osburg et René Schmidpeter.

« The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs » par Gunter Pauli.

« The Big Switch: Rewiring the World, from Edison to Google » par Nicholas Carr.

« The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism » par Arun Sundararajan.

« Smart Cities : Big Data, Civic Hackers, and the Quest for a New Utopia » par Anthony M. Townsend.

« Deep Work : Rules for Focused Success in a Distracted World » par Cal Newport.

« Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire » par Thomas Coutrot et Coralie Perez (2022). Cet ouvrage explore comment le sens attribué au travail influence la mobilité professionnelle, l'engagement, et le bien-être des employés.

« Libérer le travail : pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer » par Thomas Coutrot (2018). Cette publication examine les défis du monde du travail contemporain et propose des pistes pour une réorganisation plus humaine et démocratique du travail.

<https://www.who.int/europe/fr/news/item/28-06-2023-new-who-hbsc-data-shed-light-on-covid-19-pandemic-s-effects-on-children-and-adolescents>

Jean Claude Passeron & Jacques Revel, Penser par cas, Paris, éditions de l'EHESS, 2005.

« Temps de travail », dossier dirigé par C. Maitte et D. Terrier, Genèses, 85, déc. 2011.

Mathieu Arnoux, Le temps des laboureurs. Travail, ordre social et croissance en Europe XIe-XIVe siècles, Paris, Albin Michel, 2012.

C. Maitte et D. Terrier, Les temps du travail. Normes, pratiques, évolutions, XIVe-XIXe siècles, Rennes, PUR, 2014.

La Condition ouvrière par Simone Weil (1951). Bien que plus ancienne, cette étude reste une référence pour comprendre les conditions de travail et leur impact sur l'individu dans le contexte industriel.

Le Travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie par Yves Clot (1995). Ce livre s'intéresse à la psychologie du travail et à l'importance de l'activité humaine dans les processus de production.

Le Neutaylorisme digital par Juan Sebastian Carbonell et Jérôme Gautié. Bien que spécifique, cette étude aborde les nouvelles formes de management et leur influence sur le sens du travail à l'ère du numérique.

Souffrance en France: La banalisation de l'injustice sociale par Christophe Dejours (1998). Cet ouvrage analyse la souffrance au travail et son lien avec les structures sociales et organisationnelles.

Les risques psychosociaux: Que sais-je? par Michel Gollac et Marie-Anne Dujarier (2011). Ce livre offre un aperçu des risques psychosociaux au travail et de leurs conséquences sur la santé des employés.

Le Coût du stress professionnel en France en 2007 par Philippe Askenazy et Damien Cartron (2007). Cette étude évalue l'impact économique du stress professionnel en France, offrant un éclairage sur les enjeux de santé au travail.

Critique de la raison numérique: Pourquoi internet ne va pas révolutionner l'économie par Dominique Méda (2016). Cet ouvrage s'interroge sur les promesses de la révolution numérique et leur réalisation effective dans le monde du travail.

Le Mythe de la machine: Technique et développement humain par Lewis Mumford (1973, traduction française). Bien que plus ancien, ce livre propose une réflexion toujours actuelle sur l'impact de la technologie sur la société et le travail.

<https://recruteur.lefigaro.fr/article/covid-19-vers-une-reconversion-professionnelle/>

Edward P. Thompson, «Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism», *Past & Present*, no. 38, 1967, pp. 56–97.

Jacques Le Goff, *Pour un autre Moyen âge. Temps, travail et culture en Occident*, Paris, Gallimard, 1977.

Jan De Vries, «The industrial revolution and the industrious revolution», *Journal of Economic History*, 54-2, 1994, p. 249-270. 1994; id., *The industrious revolution: Consumer behavior and the household economy, 1650 to the present*, Cambridge, Cambridge University Press, 2008 (lire le compte-rendu par Jean-Yves Grenier)

Jens Thoemmes, *Vers la fin du temps de travail?*. Paris, Presses Universitaires de France, 2000.

Hans-Joachim Voth, *Time and work in England, 1750-1830*, Oxford, Charandon Press, 2000.

Max Engamarre, *L'ordre du temps. L'invention de la ponctualité à Genève au XVI<sup>e</sup> siècle*, Genève, Droz, 2004.

Leonard N. Rosenband, *La fabrication du papier dans la France des Lumières. Les Montgolfier et leurs ouvriers, 1761-1805*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2005

Desfontaines, Hélène. Apprentissage des normes temporelles du travail salarié, un nouveau défi pour les chauffeurs routiers, Daniele Linhart éd., *Le travail nous est compté*, La Découverte, 2005, pp. 190-214.



A large, stylized profile of a person's head in light blue and green tones. Inside the head, there are various professional scenes: a library with bookshelves, a laboratory with microscopes, a classroom with students, an office with desks and computers, and a factory with machinery. The word "coaching" is written in a cursive font along the top right edge of the head, and "P&G" is written in a bold, sans-serif font along the bottom right edge.

coaching  
P&G