

# LE FUTUR DU TRAVAIL...C'EST MAINTENANT

27 Juin 2017  
Matinée collaborative  
@Villa Bonne Nouvelle

**Synthèse des contributions**



Récolte et rédaction : Celia Marie

**MENSCH**  
COLLECTIVE

# PROGRAMME

1

Se relier



2

Initier



3

Elaborer



1

Se relier



Pour commencer la matinée, nous avons invité les participants à présenter les structures dans lesquelles ils travaillent ainsi qu'à expliciter les préjugés qu'ils avaient les uns sur les autres.

Le premier enjeu (non identifié clairement au pré-able par les organisateurs) a été de **nommer les formes d'organisations et d'en rejoindre une !** Certains participants ne se sont pas reconnus dans les formes proposées.

Une catégorie slasheur a été créée : il était impossible aux 'slasheurs' de se mettre dans 'une case' ne serait ce que pour le temps d'une heure!

D'autres se sentent appartenir à une catégorie émergente encore mal nommée 'le collectif d'indépendants', est ce une PME, des indépendants, une startup ? Ils ont finalement rejoint le groupe des indépendants, qui relèvent plus de leur identité précédente.

Les participants issus de l'ESS se sont joints aux PME/ETI même si ils ressentent un ADN légèrement différents.

Un groupe étudiant s'est créé, bien que certains étudiants ont préféré rejoindre la bande des slasheurs.

Finalement, il y a eu peu d'écart entre comment les organisations se perçoivent et comment elles sont perçues par les autres.

Notre plus grand étonnement a été de voir que seuls les 'slasheurs' étaient totalement épanouis et positifs. **Le slashing serait-il le secret de l'épanouissement au travail ? Ce secret est aujourd'hui bien gardé** car nombreux ont découvert le terme ce matin là, certains ont pour la première fois pu nommer leur identité



## PME/ETI

Les participants de petites et moyennes entreprises, ou de tailles intermédiaires, présentent leur type d'organisation comme un modèle familial de proximité diversifié et doué d'une force de flexibilité et de réactivité. Elles sont souvent animées par une ambition de développement et se confrontent de façon récurrente à la question critique de la taille adéquate. Dans la situation actuelle elles manquent de visibilité et se perçoivent fragiles, comme « un petit bateau dans la tempête ».

Les PME et ETI sont perçues par les autres participants comme des organisations familiales, fortement dépendantes de leurs clients, créatrices d'emplois bien que peu innovantes et ayant peu de moyens. Hiérarchiques, paternalistes, homogènes socialement et culturellement, elles rencontrent souvent des problèmes RH. Elles peuvent avoir une ouverture internationale orientée à l'export mais n'ont souvent pas de stratégie de développement. La transformation numérique est un véritable défi pour elles.



## GRANDES ORGANISATIONS

Les participants qui travaillent dans des grandes entreprises les définissent comme des organisations complexes, fortement hiérarchisées et structurées autour de processus de production normés. Elles ont des moyens financiers et humains importants et peuvent offrir une sécurité de l'emploi ainsi que des opportunités de mobilité aux collaborateurs. Cependant elles sont souvent ankylosées sous le poids des procédures de reporting/KPI et des logiques politiques qui parasitent la gouvernance. Elles souffrent donc d'inertie et peuvent avoir une vision courttermiste, malgré leur effort de prospective. Il y a une distance entre la stratégie et le terrain et les collaborateurs ont peu de marge de manœuvre pour innover.

Les autres participants les perçoivent comme des « mammoths austères et rigides » minés par les logiques de pouvoir, le poids de la hiérarchie et du reporting, les inégalités entre hommes et femmes et le harcèlement. Elles possèdent d'importants moyens et offrent de nombreux avantages aux employés en termes d'évolution de carrière et de confort, mais sont cloisonnées en silos. Enfin, les innombrables réunions sont souvent inefficaces par manque de culture collaborative.



## INDEPENDANTS

Les indépendants se décrivent comme des entrepreneurs créatifs, audacieux et engagés, qui ont le goût du risque et de la liberté et qui sont motivés par l'envie. « Défricheurs de tendances », ils sont flexibles : « anytime, anywhere, any device », et fonctionnent sur le mode du partenariat. Ils sont plutôt seuls tout en étant solidaires les uns des autres. La limite entre leur vie professionnelle et privée est floue et ils sont généralement travaillés par une problématique d'identité. Ce sont des personnes responsables qui doivent allouer beaucoup de temps à la gestion administrative.

Les autres les perçoivent comme des personnes libres, autonomes, multi-tâches, responsables, souvent experts. Ils sont en prise avec une certaine précarité et ont donc une lourde charge de travail, comprenant l'aspect commercial et de gestion. Ce sont des personnes souvent seules et isolées, parfois « caractérielles et égocentrées » et soumises à un stress important.



## START UP

Les participants des start-up présentent leur modèle comme celui du futur : orienté innovation avec un mode de fonctionnement agile et disruptif, qui emploie des méthodes de design thinking avec des process expérimentaux itératifs de prototypage (« lean start up »). Pétris de liberté, de nouvelles technologies et du goût du risque, ils savent collaborer et mettre l'intelligence collective au service de leurs objectifs, moyennant débrouillardise, entraide mutuelle et capacité à endosser des échecs. Dynamiques, autonomes et audacieux, ils travaillent dans des espaces de co-working lounge décontractés où règnent la bienveillance et la bonne humeur, entre la pause babyfoot et l'happy hour. Et en plus, ils savent rester zen... Pour résumer, « #lovemyjob ».

Les autres participants les perçoivent comme des jeunes créatifs, enthousiastes et courageux, à l'avant-garde de l'évolution du travail. Dans des équipes de petite taille aux profils diversifiés, ils évoluent dans des cycles-projets expérimentaux courts, à la recherche de résultats rapides et de subventions, tout en mêlant l'utile à l'agréable dans des environnements décontractés et ludiques. Cependant ils manquent de structure, de focus client et échouent souvent, ce qui les empêche de se développer et de percer. Leur modèle les plonge dans l'urgence permanente et les pousse parfois à exploiter des stagiaires, ce qui ne les empêche pas d'arborer fièrement l'étendard de la liberté et de l'innovation, résolument à la mode actuellement.



## SLASHEURS

Les « slasheurs sachant slasher » auto-constitués se présentent comme des cumulards, des passeurs, des connecteurs, des acculturateurs. Libres et agiles, ils embrassent une grande variété de sujets. Ils sont poreux et ressentent de la gratitude pour la richesse qu'ils trouvent dans le lien. Ils intègrent les dimensions extérieure et intérieure de leur vie professionnelle dans une vision systémique et holistique du travail.

Certains participants déclarent ne pas connaître cette catégorie. D'autres reconnaissent leur ouverture, leur curiosité, leur capacité à oser, à être libres et compétents tout en étant confrontés à une certaine précarité. D'autres encore les perçoivent comme des zappeurs, des « initiateurs passionnés qui se la racontent » et qui « mettent le bordel » sans « aller au bout des choses ».



## ETUDIANTS

Les étudiants se définissent comme « des êtres humains généralement perdus dans le monde du travail et plus particulièrement dans le futur ».

Les autres participants les voient comme des « glandeurs passionnés en quête de sens », qui ont la charge de transformer la société sans en avoir les moyens à cause d'un plafond de verre au plus haut niveau de responsabilités.



**MENSCH**  
COLLECTIVE

# 2

## Initier



Afin de placer le sujet au centre de la pièce, Chloé a partagé sa vision subjective sur le futur du travail, construite à partir de lectures, d'expériences en tant qu'intervenante dans les organisations et de conversations génératives avec un éco-système diversifié

Après une phase de définition, c'est quoi le travail ? Puis un aperçu historique : pourquoi nous posons nous aujourd'hui la question du travail du futur ? Nous avons partagé quelques propositions sur les évolutions actuelles et les compétences du monde du travail de demain



# LE TRAVAIL ? ETYMOLOGIE

*Trepalium*

*Aliénation/soumission*

*Labor*

Pénibilité/souffrance

*Opus*

Progrès/liberté



# TRAVAIL & SOCIÉTÉ ?

Production utile pour la société

Répartition des tâches

Transformation de l'existant

En utilisant ressources matérielles,  
immatérielles, capital, main d'œuvre



# LE TRAVAIL , POUR MOI ?

*Gagner de l'argent*

*Réalisation de soi*

*Prendre part à la société*



# TRAVAIL & HISTOIRE

<b>NOUVEAU</b>	<b>SEDENTARISATION</b>	<b>INDUSTRIE</b>	<b>DIGITAL</b>
<b>OBJECTIF</b>	Spécialisation	Volume	Vitesse
<b>VALEUR</b>	Bel ouvrage	Fiabilité, qualité	Innovation, risque
<b>FORME</b>	PME	Grande organisation	Start up
<b>ORGANISATION</b>	Cercle	Pyramide	Organique
<b>MODUS OPERANDI</b>	Faire	Penser/planifier/ exécuter	Do/ measure / learn
<b>MODE SOCIAL</b>	Respect du travail	Respect des règles	Hacking
<b>MODE ECONOMIQUE</b>	Echange	Investissement	Scalabilité
<b>LIMITE</b>	Croissance	Evolution	Durée



# MUTATIONS ACTUELLES

- 1. Une ressource supplémentaire : le digital**
- 2. L'intelligence artificielle**
- 3. De nouveaux business model : économie de plateforme**
- 4. Du capital individuel ... au capital social**
- 5. De l'attention accrue à l'impact pour la société**



# QUEL TERREAU POUR TRANSITER ?

**Se confronter au nouveau**

**Tiers lieux / incubation / excubation**

**Intraprenariat**

**Expérimentation**

**Hacking**



# LES METIERS DE DEMAIN

**6 métiers sur 10 qui existeront demain n'ont  
pas encore été inventés**

...

*Fermier high tech  
pompes funèbres virtuelles  
Coach de chatbot*

....



# TENDANCES TRAVAILLER DEMAIN

**Transformer pour le monde**

**Labor et Opus**

**Diminution du salariat, slashing**

**Apprentissage tout au long de sa vie**

**Capacités à participer à un collectif**

**Forme organique du travail, gouvernance partagée**

**Compétences créatives, imagination**

**Intégration tête, cœur, corps**

# 3

## Elaborer



Les participants ont été invité à identifier leurs sujets de préoccupations actuels sur le monde du travail de demain pour ensuite co-élaborer avec le groupe sous forme d'un forum ouvert. 12 sujets ont émergé.

Une thématique centrale est liée à **comment relier ce qui était jusque là séparé :**

- Renouveler le travail par l'intégration corps/cœur/esprit
- Emmener décideurs, managers et collaborateurs au même endroit
- Faire cohabiter différentes formes de travail, prendre le meilleur de tous les mondes
- Trouver un équilibre entre gagner de l'argent, se réaliser et contribuer pour la société
- Assembler IA et IC

Une seconde thématique est arrivée fortement: **comment avancer dans une période de transformation et d'émergence :**

- Réinventer son identité professionnelle
- Trouver les premières pistes de transformation des grandes entreprises, alors que le point d'arrivée est inconnu...
- Travailler moins et mieux pour gérer son temps

Enfin, la thématique **du désir et du développement individuel :**

- Valoriser le talent, le génie et la créativité de chacun à travers une plateforme
- Développer l'envie de travailler
- Proposer de futurs formes d'écoles



## Ré inventer son identité professionnelle

Créer de nouveaux métiers nous interpelle au niveau de notre identité professionnelle. Celle-ci peut se définir par les compétences, les savoir-faire et savoir-être, la motivation ou raison d'être. La redéfinition des cahiers des charges pourra inspirer la création de nouveaux rôles, activités et modalités du travail. Ces métiers se construisent dans de nouveaux scénarios qui requièrent l'élaboration d'un vocabulaire nouveau.

La diversité, la liberté et l'esthétique en lien avec la capacité à rêver et l'imagination sont des valeurs clés de cette transformation. La redéfinition de notre identité professionnelle nous invite à nous affranchir des normes sociales et à accepter une part de mystère irréductible, d'incertitude. Nous sommes donc appelés à définir par nous-mêmes de nouvelles références, en incarnant chemin faisant de nouvelles manières de travailler, notamment en réseau. Si la capacité à créer du lien est centrale dans cette démarche, nous sommes ainsi paradoxalement confrontés à une certaine solitude ontologique fondamentale qui est inhérente au processus de création.

**MENSCH**  
COLLECTIVE

## Renouveler le travail par l'intégration corps-cœur-esprit

Prendre conscience que le travail mobilise l'ensemble de notre être : nos pensées, notre imaginaire, perceptions, émotions, affects, sensations, peut permettre d'augmenter notre efficacité et notre bien-être au travail. Les pratiques de l'hypnose et des constellations montrent que le corps est un capteur d'information subtiles qui, s'il est entraîné, pourrait renforcer nos capacités à appréhender la complexité de notre environnement.

Ensuite, rechercher une convergence entre corps, cœur et esprit, c'est-à-dire entre la cognition, la motivation et la perception, au travail nous invite à adopter une posture d'authenticité et ainsi renforce notre capacité à nous engager. Le développement de cette écologie interne peut être facilité par des activités sportives, sociables et méditatives ainsi qu'une nutrition adaptée au sein de l'entreprise. Prendre soin de notre corps, cœur et esprit accroît notre vitalité, notre qualité de présence et de disponibilité, ce peut nous permettre d'être plus productifs, créatifs et co-créatifs, en améliorant la qualité des échanges interrelationnels. Intégrer le corps, le cœur et l'esprit dans le travail de manière collaborative permet ainsi de déployer notre potentiel d'intelligence collective, ce qui se répercute de manière systémique dans les organisations et l'écosystème.

Il s'agit donc de faire évoluer les organisations en développant les possibilités pour prendre soin de soi aux trois niveaux, avec des espaces pour faire du sport, des espaces de méditation, de repos, de détente, de jeu, de rencontre... Il faudrait que les espaces de travail deviennent de plus en plus ergonomiques, mobiles et modulables en fonction des usages, et les horaires de travail de plus en plus flexibles et adaptés aux besoins spécifiques de chacun. Cela sous-tend une mutation globale de la culture d'entreprise qui requière la mise en place d'une architecture invisible qui permette à ces espace-temps de connexion à soi, aux autres et à l'environnement d'émerger



## Ré organiser le travail sur un mode éco systémique

Nous avons besoin de lieux où les différents mondes du travail (grandes entreprises, administrations, PME, ETI, start-ups, indépendants) peuvent se rencontrer, apprendre à se connaître, se comprendre et coopérer. Il s'agit ainsi de changer de perspective par rapport au travail : on ne travaille plus « pour », ou « comme », mais « avec » les autres, selon la spécificité de chacun. Cela requière un esprit de partenariat, un mixe entre coopération et compétition, la « coopétition ».

Pour ce faire, une idée pourrait être de créer une plateforme « d'open projet forum ouvert » où les différents acteurs pourraient proposer et trouver des idées, des compétences, des partenaires, et où les rencontres et les liens qui se créent font émerger peu à peu les projets et leurs modes de développement

## Créer les conditions de la transformation des grandes entreprises

Pour innover, les grandes entreprises sont appelées à se transformer. Différentes mesures peuvent être imaginées pour soutenir les processus de création et de réinvention : flexibiliser les conditions de travail (horaires adaptables, télétravail, temps partiel), développer la culture du droit à l'essai, soutenir l'intrapreneuriat par des jeux, des concours, aménager les locaux pour les rendre modulables en fonction des besoins, créer des espace-temps de partage et de sociabilité, etc.

Les dirigeants et le middle-management ont un rôle clé à jouer pour mettre en route cette transformation. Pour les faire bouger il sera nécessaire de les éveiller aux mutations sociétales qui sous-tendent l'évolution du travail tout en se mettant à l'écoute de leurs préoccupations. Un questionnement sur la raison d'être de l'entreprise pourra les amener à faire émerger les conditions du changement dans l'entreprise en démantelant progressivement les résistances et les peurs soulevées par une telle dynamique. La constitution de petits groupes de co-construction de nouvelles modalités du travail fondées sur les spécificités et appétences de chacun pourront alors diffuser dans la structure. Leur mise en lien au sein d'un réseau transformationnel pourra incarner chemin faisant un nouveau type de gouvernance, plus mobile, souple et diversifiée. Cette gouvernance devra créer des espaces de liberté pour faire émerger l'innovation à tous les niveaux de management et canaliser les énergies dans un dessein global de la transformation des systèmes et de la structure des organisations.



## De nouveaux rapports au temps

La vitesse et l'ultra-connexion générées par l'internet et la digitalisation du travail peuvent nous permettre d'être plus productifs et ainsi de réduire notre temps de travail. Au-delà des gains de productivité, les NTICs transforment notre rapport au temps : le travail ne se quantifie plus en temps, différentes temporalités cohabitent dans le travail et impliquent une nécessaire responsabilisation des travailleurs par rapport à la gestion du temps. Sans phases d'arrêt, de déconnexion et de respiration, la course effrénée à la productivité peut nous précipiter dans le burn-out.

Construire ces nouveaux rapports au temps dans le travail requière un changement culturel et une évolution du cadre normatif du travail, comme la réduction du temps de travail légal et la reconnaissance d'un droit à la déconnexion par exemple.

## Des opportunités grâce aux nouvelles technologies

Les nouvelles technologies pourraient permettre de valoriser le talent et la créativité de chacun en créant une plateforme digitale de mise en contact direct entre professionnels (business to business) et clients (business to client). Cette forme d'ubérisation du travail nous permettrait de travailler de manière collaborative dans des écosystèmes articulés autour de différents types de création de valeur et à différentes échelles, y compris mondiale. Cela nous permettrait donc de nous inscrire dans des défis d'ordre global au niveau planétaire, comme le changement climatique, la mobilité des personnes ou encore le système financier et monétaire.

Par ailleurs, l'intelligence artificielle (IA) peut être une « opportunité de travailler différemment avec moins d'efforts (corps), plus d'émotion (cœur) et un usage différent de l'attention (tête) pour plus de créativité et plus de liens ». L'IA pourrait être ainsi un outil au service de l'intelligence collective et du développement du potentiel de chacun.



## Cultiver l'envie de travailler

Cultiver l'envie de travailler est un enjeu pour les responsables RH qui doivent transformer leurs politiques de recrutement et de fidélisation des talents en leur donnant des espaces d'autonomie et des opportunités de développement.

C'est aussi un enjeu éducatif : il s'agit de développer la capacité d'autonomie et la créativité des personnes dès l'école par des méthodes d'émergence et de développement des talents plutôt que des systèmes d'apprentissage et d'évaluation fondés sur la conformité et la compétition dans un système méritocratique vertical et hiérarchisé.

## Refonder le modèle éducatif

Préparer nos enfants au futur du travail demande d'intégrer plus fortement dans l'enseignement le corps et le cœur, de cesser d'opposer théorie et pratique, contenant et contenu, fond et forme, et de remettre en cause l'élitisme lié à une conception principalement intellectuelle de la valeur. Au contraire les compétences pour se relier, collaborer et créer de la valeur dans un écosystème sont d'abord des compétences émotionnelles et relationnelles. Le paradigme mimétique de la compétition basé sur la maîtrise du verbe et du symbole est donc appelé à muter vers un paradigme de l'altérité et de la coopération, qui repose notamment sur des capacités d'ouverture, de reliance, de création et de co-création.



## Pour finir

Co-construire le futur du travail que nous souhaitons consiste d'abord à nous rassembler pour nous rencontrer, nous poser les bonnes questions et construire un référentiel commun pour agir de manière consciente et articulée.

Tout d'abord, les NTICs et l'intelligence artificielle sont des opportunités pour raccourcir le temps de travail, développer le potentiel de chacun et l'intelligence collective à toutes les échelles. La conscience que nous évoluons dans un éco-système, en interaction les uns avec les autres et en lien avec notre milieu, nous invite à produire non plus seulement pour soi ou pour l'entreprise, mais pour l'ensemble de la société et du monde. Les travailleurs sont interpellés dans leur identité même, car pour créer de nouveaux métiers chacun est appelé à donner du sens et ainsi créer de la valeur dans ce nouveau paradigme. Pour se faire, chacun est invité à développer une convergence « tête, cœur, corps » afin de révéler son talent, se relier à son environnement et entrer en synergie avec d'autres.

Ensuite, les organisations doivent se transformer en profondeur pour permettre à chacun de contribuer à la création de valeur globale. A cette fin il est essentiel d'embarquer les dirigeants et le middle management dans une stratégie d'émergence et de propagation de l'innovation au sein de l'entreprise. Cela demande de favoriser l'autonomie des collaborateurs, de créer des espaces d'expérimentation, de généraliser une culture du droit à l'essai et de faire émerger une gouvernance en réseau à même de catalyser et canaliser cet élan dans une transformation effective des systèmes et des structures de l'entreprise.

Par ailleurs, l'évolution du monde du travail requière une transformation de son environnement normatif : le code du travail, les politiques économiques et le système éducatif. Préparer nos enfants et former les étudiants au futur du travail consiste à les aider à développer leur créativité en lien avec leur singularité, à coopérer avec les autres et ainsi à devenir acteurs d'un système vertueux où chacun crée de la valeur pour lui-même et pour l'ensemble.

Enfin, il serait souhaitable de perpétuer ce type d'initiative et créer des lieux de rencontre et d'échange entre les différents acteurs de l'écosystème pour faciliter l'émergence de partenariats et soutenir la dynamique de co-création du futur du travail que nous voulons.

Merci !



[www.menschcollective.com](http://www.menschcollective.com)  
[contact@menschcollective.com](mailto:contact@menschcollective.com)  
[@MenschCollectiv](https://www.instagram.com/MenschCollectiv)

**MENSCH**  
COLLECTIVE