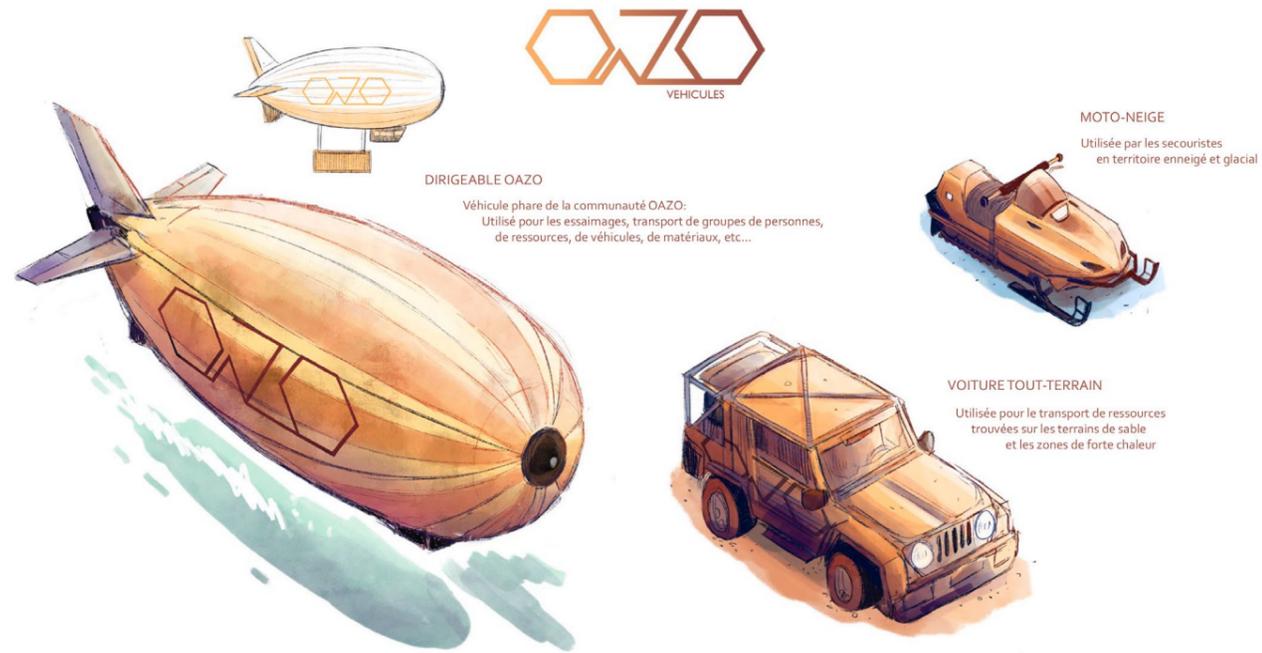


«L'équipe d'essaimage est composée d'un subtil mélange d'énergies hautes et basses, d'émotifs rouges et d'émotifs bleus, d'expérimentés du déplacement, de l'assolement triennal, de l'artisanat du bois, de la pierre, du tissage, de la céramique... »»

(Extrait du récit fictionnel *Oazo*)



Fabien Duvoisin

Ce cahier présente l'un des dix "archétypes" d'entreprises du futur construits à partir des 12 entreprises fictionnelles de 2050 imaginées par les participant·es du projet "L'Entre-prise qui Vient". Outre la présentation de l'archétype, vous y trouverez l'une des fictions produites dans le cadre du projet, une illustration créée par deux étudiants de la Haute école d'art et de design de Genève, et la réaction de deux expertes.

L'archétype: la Guilde	6
L'entreprise fictionnelle: Oazo	16
Entretien: Sylvie Joseph, Observatoire des cadres et du management	38
Contribution: Amandine Brugière, Anact	44

Le site du projet L'Entreprise qui Vient contient de nombreux matériaux complémentaires. Vous y trouverez notamment une "note de cadrage" qui décrit le projet et explique comment les archétypes ont été construits.



[www.plurality-university.org/fr/projets/lentreprise-qui-vient](http://www.plurality-university.org/fr/projets/lentreprise-qui-vient)

# L'archétype :

# *La Guilde*

Une Guilde procure à une certaine catégorie de professionnel·les un emploi à vie et les conditions de leur développement professionnel, tout en assurant leur placement auprès d'entreprises et d'organisations qui en ont besoin.



Fabien Duvoisin

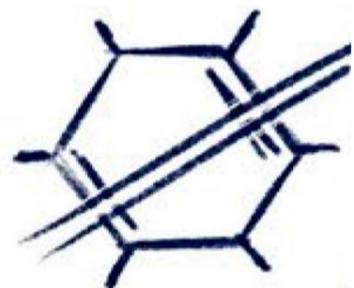
CLIMAT FROID

CLIMAT DOUX

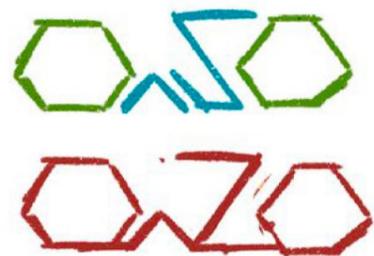
CLIMAT CHAUD

Une Guilde procure à une certaine catégorie de professionnel·les un emploi stable (voire à vie) et les conditions de leur développement professionnel, tout en assurant leur placement auprès d'organisations qui en ont besoin pour leur activité. Elle cherche à faire en sorte que ces dernières soient contraintes de passer par elles pour disposer de certaines compétences.

La Guilde joue un rôle d'assurance sociale vis-à-vis de ses membres et prend éventuellement en charge certaines "augmentations" de leurs capacités physiques ou mentales.



L'apparition des Guildes était au départ une manière de prendre acte du fait que les personnes restent de moins en moins longtemps dans une entreprise, celles-ci ne pouvant (ni, parfois, ne souhaitant) donc s'occuper de leur développement professionnel. Elles concurrencent également les plateformes de travail à la tâche en offrant à leurs membres une stabilité, une sécurité et des perspectives.



Issues, selon les cas, de syndicats, du compagnonnage, d'agences d'interim, de coalitions d'entreprises ou de coopératives d'activité et d'emploi, la plupart des Guildes évoluent à terme vers un modèle coopératif.

## SLOGAN

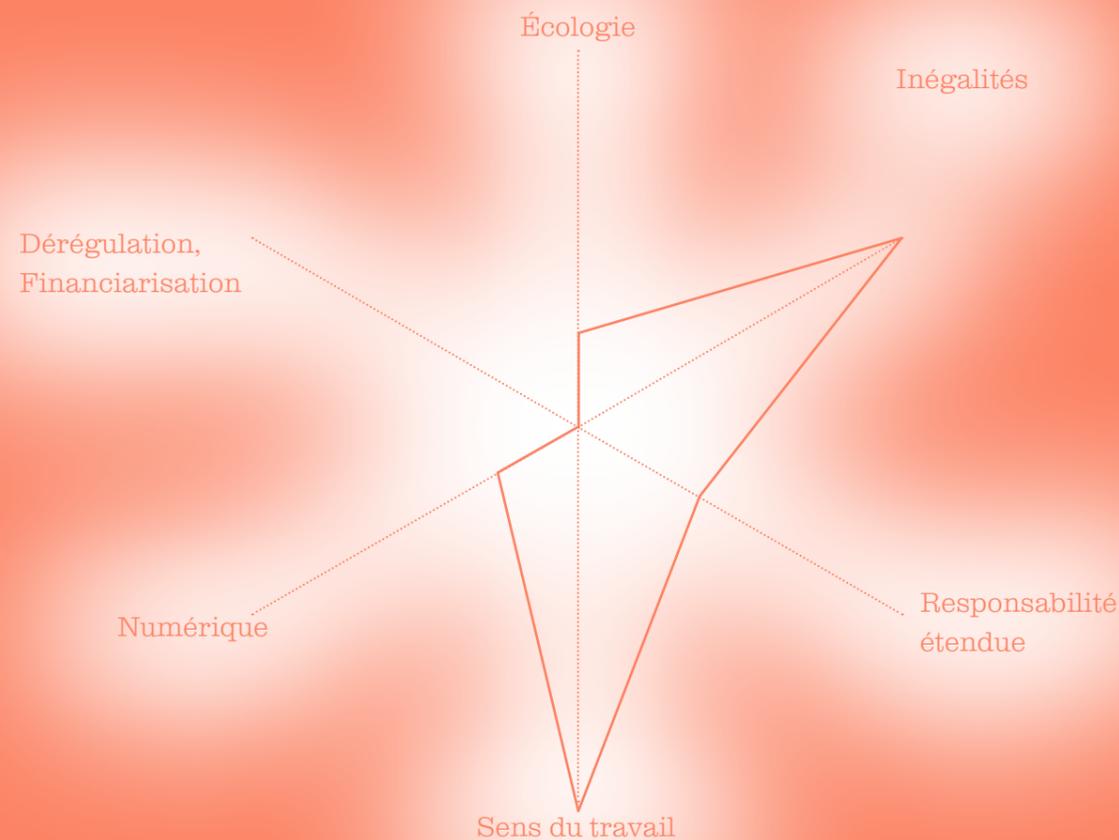
"Ta Guilde, c'est pour la vie."

## SPECIFICITE

Procure à une certaine catégorie de professionnel·les un emploi à vie et les conditions de leur développement professionnel, tout en assurant leur placement auprès d'entreprises et d'organisations qui en ont besoin.

## INDICATEURS-CLES

Nombre de membres, ratio "Transferts aux membres / Revenus"



## ? Que produit la Guilde ?

Une Guilde se spécialise généralement sur un nombre restreint de compétences en demande : informaticiens, marketeurs, artisans du BTP, multispécialistes de la maintenance, gestionnaires de crise... Certaines regroupent cependant des métiers plus divers et moins qualifiés. Les Guildes les plus importantes peuvent ainsi employer plusieurs millions de personnes.

Aux professionnel·les qui en sont membres, la Guilde fournit d'abord un revenu stable et des services de développement personnel et professionnel allant de la formation à l'augmentation de certaines caractéristiques physiques ou mentales. Elle peut également prendre en charge des fonctions d'assurance sociale (santé, retraite). Les professionnel·les sont salarié·es de la Guilde et peuvent y rester toute leur vie (sauf bien sûr si leur métier change), tout en exerçant leurs talents dans d'autres organisations, en général pendant le temps d'un projet.

Pour les entreprises et organisations clientes, la Guilde compose des équipes ad hoc pour répondre à leurs besoins ponctuels ou durables. Les personnes mises à disposition restent cependant employées par la Guilde.

Le monde des entreprises se scinde ainsi en deux : les entreprises "de personnel", les Guildes, et les entreprises "de production", toutes les autres, dont l'essentiel des équipes proviennent des Guildes, projet par projet et besoin par besoin.

## 👛 De quoi vit-elle ?

Le modèle économique de la Guilde est typique des modèles multiface :

- La Guilde emploie ses membres et leur paie un salaire composé d'une partie fixe, versée même lorsqu'ils ne travaillent pas, et d'une partie variable indexée sur la valeur des contrats obtenus auprès des entreprises de production. Certains services coûteux, comme les augmentations de capacités, sont facturés aux membres, sauf lorsque l'augmentation dispose d'un fort potentiel de marché auprès des organisations clientes.
- En fédérant la majorité des personnes disposant de certaines compétences, la Guilde contraint les organisations qui en ont besoin à s'adresser à elle. Les entreprises "de production" y trouvent cependant leur compte en minimisant leurs effectifs et leurs coûts fixes.

- Une part des revenus peut également provenir de l'Etat, la Guilde remplissant auprès de sa population des fonctions d'utilité publique : formation, emploi, assurance sociale.

## 👤 Qui la possède et comment se gouverne-t-elle ?

Les Guildes ont des histoires individuelles diverses. Certaines d'entre elles sont issues de syndicats, d'autres d'anciennes agences d'intérim, d'autres encore de coalitions d'entreprises désireuses de mutualiser leurs ressources. Certaines, enfin, naissent d'emblée sous des formes coopératives, sur le modèle des actuelles Coopératives d'activité et d'emploi (CAE).

À mesure qu'elles se développent, la plupart des Guildes évoluent cependant vers un modèle de type coopératif, dont les professionnel·les membres sont propriétaires et assurent la gouvernance. Certaines de ces coopératives grandissent jusqu'à employer directement des millions de personnes, tandis que d'autres s'organisent de manière distribuée, une "tête de réseau" fédérant des centaines de coopératives locales, ou spécialisées dans des métiers de niche.

## 👉 Qui travaille pour ou avec l'entreprise ?

Au cœur d'une Guilde, des équipes relativement restreintes développent et gèrent les services communs : la formation et le développement professionnel, la R&D, les assurances sociales, la plateforme de "matching" entre offre et demande de compétences...

Sur le terrain, des agences ou des Guildes locales, organisées par territoire et/ou par marché, font vivre le réseau des membres et gèrent les services de placement auprès des organisations clientes. Elles emploient des agents en charge des services aux membres, des community managers et des représentants qui vont négocier les missions auprès des organisations.

Enfin, les professionnel·les membres font bien sûr partie des effectifs de la Guilde, sous des formes contractuelles qui peuvent rester diverses : salariat, auto-entrepreneuriat, libre association...

## Comment est-elle organisée et managée ?

Si l'organisation décrite ci-dessus est la plus répandue, chaque Guilde a sa propre culture de management, souvent issue de son histoire. Certaines fonctionnent de manière très hiérarchique, le "siège" imposant des règles homogènes à l'aide d'un système d'information commun. D'autres laissent beaucoup d'autonomie aux agences et guildes locales. D'autres encore fonctionnent de façon collective, les membres décidant ensemble de tout et choisissant librement leurs missions.

Dans tous les cas, les membres se montrent exigeants vis-à-vis de leur Guilde et ne se privent pas d'exprimer leur opinion, voire de refuser ou de quitter certaines missions. Outre un statut social, la Guilde leur fournit leur identité professionnelle, leur communauté. Il est par conséquent difficile de la quitter, ce qui limite la mobilité professionnelle.

## Comment mesure-t-elle sa performance ?

La performance financière est mesurée de deux manières : la première est classique, comptable, tandis que la seconde évalue les transferts financiers directs (revenus) et indirects (assurances, formation, augmentations...) aux membres - un peu comme une fondation évalue le pourcentage des dons reçus effectivement redistribué à des projets.

Des paramètres moins facilement quantifiables tels que le développement des compétences ou le bonheur au travail sont également évalués.

## Comment gère-t-elle son évolution dans le temps ?

La plupart des Guildes se spécialisent autour d'un ensemble précis de métiers et de compétences. Sur ce "marché", elles cherchent à s'assurer un monopole au moins territorial, pour que les organisations clientes soient contraintes de s'adresser à elles.

Certaines guildes s'en tiennent là, mais d'autres se donnent pour objectif de fédérer plusieurs métiers, et ainsi de grandir sans limites.

## A quels risques fait-elle face ?

Les risques typiques auxquels une Guilde fait face sont :

- La fragmentation des marchés : leur modèle reposant sur le contrôle de l'offre de travail, il se brise si plusieurs Guildes se font concurrence sur les mêmes métiers et territoires.
- L'uberisation : des "méta-plateformes" tentent de s'interposer entre les Guildes et les entreprises.
- L'éthique : certaines Guildes sont accusées (y compris par leurs membres) d'accepter des missions éthiquement discutables, ou encore de mettre leurs membres en situation de dépendance, les contraignant par exemple à accepter certaines "augmentations" demandées par les entreprises.
- Les conflits sociaux : l'insatisfaction des membres, qui possèdent en même temps la Guilde, peut conduire à son éclatement.
- L'évolution des métiers : l'organisation des guildes par métiers peut entrer en tension avec leur évolution rapide, ou rendre difficile la mobilité professionnelle de leurs membres.

## Germes du futur dans le présent

- Le CDI interimaire : l'agence d'interim fournit un emploi stable à certaines des personnes qu'elle place ensuite auprès de ses entreprises clientes. Entre les missions, elle continue de les rémunérer et leur assure, par exemple, des formations.
- Les Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : "la CAE propose un modèle d'entrepreneuriat salarié unique, qui permet de créer et de développer sa propre activité dans un cadre autonome, coopératif et sécurisé." (source : fédération des Scop)
- Le compagnonnage : une institution traditionnelle d'apprentissage et de formation aux arts et métiers manuels et techniques. L'aspirant compagnon effectue un périple chez des maîtres qui lui transmettent leur expérience du métier. Les professionnels font ensuite partie d'un réseau d'entraide qui les suit toute leur vie.
- Le concept de Worker Monopsony (monopsonie de travailleurs) proposé par l'Institute for the Future<sup>1</sup> : un mariage entre syndicat et coopérative, où "une organisation possédée par les travailleurs devient l'employeur de ses membres, qu'elle met ensuite à disposition des entreprises locales, déplaçant les plateformes classiques en tant qu'agence de placement et fournissant des avantages sociaux aux travailleurs."

1. Institute for the Future, "Re-Working the Future, Strategy for building enterprises in the 21st century", 2023 : <https://www.iff.org/projects/equitable-enterprise-initiative-reworking-the-future/>

# L'entreprise fictionnelle :

# Oazo



David Humbert

## FICHE DESCRIPTIVE DE L'ENTREPRISE OAZO



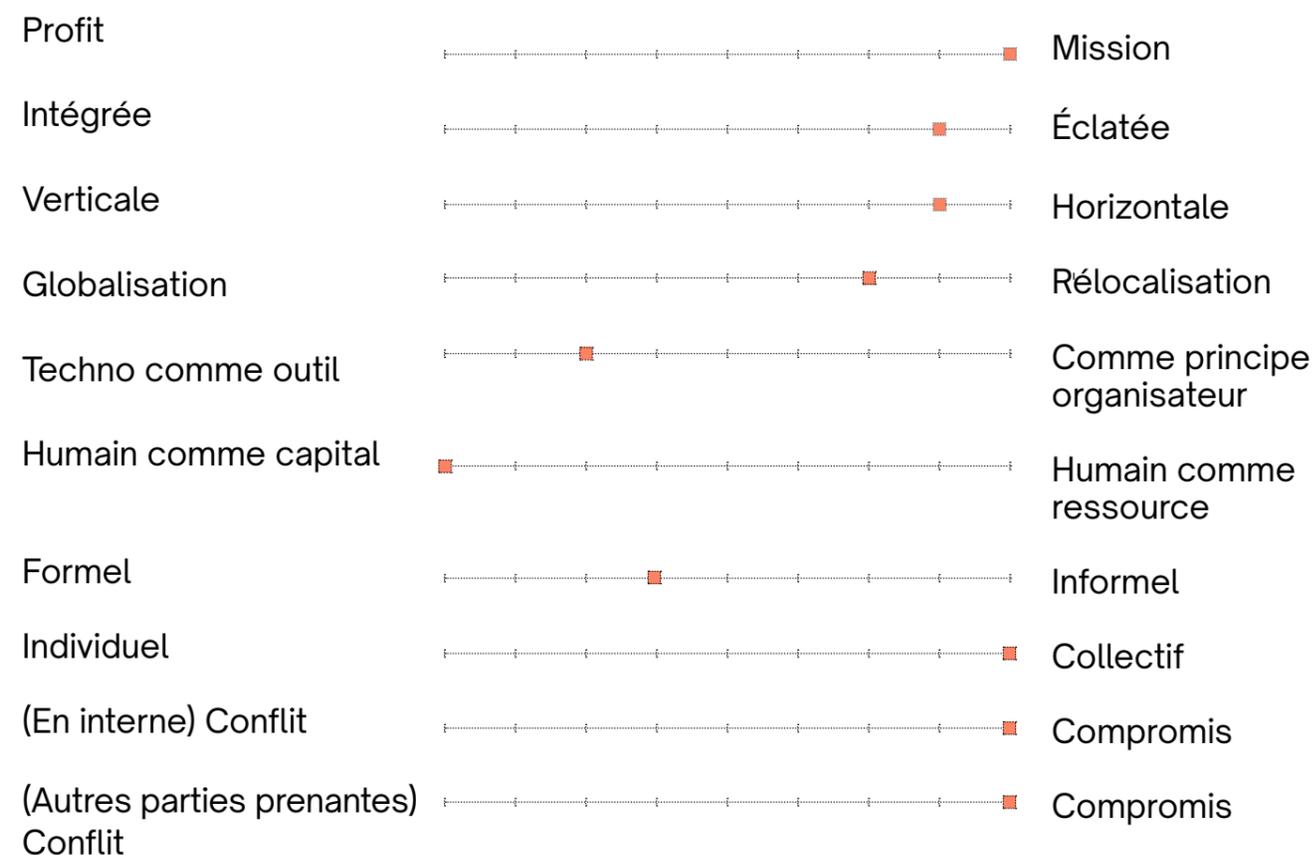
Dans un monde où le changement climatique a eu raison de la civilisation industrielle, Oazo est une “wellcoop”, une communauté organisée autour d’un territoire de vie. Elle assure deux fonctions : maintenir l’équilibre de la communauté humaine ainsi que celui du “vivant”, afin d’assurer la pérennité des ressources du territoire ; et organiser son essaimage, la création d’autres communautés du même type. En effet, pour être en mesure d’accueillir de nouvelles personnes que la sécheresse a chassé du Sud de l’Europe sans excéder les capacités du territoire, les plus ancien·nes doivent accepter d’essaimer à leur tour.

Oazo ne se définit pas comme une entreprise. Elle ne vend rien, elle ne gère pas d’argent, la propriété elle-même n’y a guère de sens. En revanche, elle gère des ressources rares, elle organise un travail productif, elle forme des personnes, elle dispose de systèmes de décision et de gouvernance...

“La communauté essaimante.”



### OAZO : Positionnement sur les axes des « tensions »



### Le monde de OAZO : en 2050...



... le changement climatique a rendu des parties entières du sud de l’Europe inhabitables, obligeant leurs habitant·es à migrer vers le nord. Les civilisations industrielles se sont effondrées, laissant place à des petites communautés territoriales qui prennent bien soin de ne pas grandir afin de pouvoir se nourrir. Certaines technologies de communication de l’ancien monde (communications numé-

riques, radio) subsistent, mais utilisées avec parcimonie faute d’énergie. En revanche, les savoir-faire agricoles, anciens et nouveaux (ex. fermes à insectes) progressent, ainsi que les capacités de communication avec les autres espèces vivantes. On se déplace à pied ou en vélo, y compris sur de longues distances - mais de préférence en groupe, car les trajets ne sont pas toujours sûrs.

## STATUT

“Wellcoop”, forme de coopérative territoriale sans statut juridique parce que la chose n’a plus lieu d’être.

## METIER

Oazo se confond avec la communauté des humains (ainsi, semble-t-il, que des autres êtres vivants) vivant sur le territoire. Elle cherche à répondre à leurs besoins essentiels, à prévenir les conflits et à préserver l’équilibre écologique du territoire. Sa seconde fonction est d’accueillir les migrant·es climatiques et de préparer les essaimages : quand l’arrivée de nouvelles personnes dépasse les capacités de la communauté, les plus anciennes doivent partir créer une communauté similaire ailleurs.

## EFFECTIFS

Non spécifiés, probablement quelques milliers.

## LOCALISATION

Le centre de Paris, autour du Champ de Mars transformé en ferme.

## CREATION

Peu après la grande famine de 2038.

## MISSION

“Communauté essaimante” : préserver le vivant sur le territoire et préparer son essaimage.

## PRODUITS / SERVICES / MODELE ECONOMIQUE

Ces notions sont étrangères à Oazo. Il n’existe visiblement plus de monnaie. On y invente bien des nouveaux objets utiles et inspirants tels que la semeuse mécano-musicale ou le capteur émotionnel, mais ceux-ci sont mis à disposition de tou·tes.

## SPECIFICITES

Il n’existe pas de différence entre vie privée, professionnelle et citoyenne. À “l’école du vivant”, on apprend à la fois les techniques agricoles, la communication inter-espèces et les règles de vie en commun. La métaphore commune est celle de la vibration : elle exprime à la fois ses humeurs, les formes de la communication et l’accord au sein de la communauté.

## QUI Y TRAVAILLE / CONTRIBUE ?

Chaque habitant·e, depuis un âge assez jeune, occupe une ou plusieurs fonctions dans la communauté. Parmi les compétences spécifiques, certaines sont dédiées à l’agriculture (la ferme, l’élevage d’insectes et de poissons, la culture des algues et des champignons...), d’autres organisées autour de l’atelier qui crée et répare, d’autres encore centrées sur la communication (passeur d’émotions, communication inter-espèces) ou la gestion des émotions.

Une équipe d’une dizaine de personnes cultive en outre les compétences indispensables à l’essaimage, en particulier le déplacement, la création d’infrastructures essentielles et la “risquologie”.

## GOUVERNANCE

Dans la Wellcoop, la décision est collective. Les nouveaux arrivants y participent après quelques semaines d’acclimatation. Le “vivant” y contribue en particulier grâce à grand-mère feuillage, un arbre sans doute hybridé avec un dispositif numérique qui lui permet de communiquer avec les humains. Grand-mère feuillage joue également un rôle essentiel dans la régulation des émotions indispensable à la cohésion de la communauté.

## IMAGE, RELATIONS AVEC LA SOCIETE

Oazo est la société...

## CONCURRENCE

Cette notion n’a pas le sens qu’on lui connaissait à l’ère industrielle. Les communautés similaires à Oazo prennent toutes soin de se tenir à distance suffisante les unes des autres pour ne pas se faire concurrence sur les ressources. Elles communiquent entre elles pour se faire part de leurs possibilités et de leurs besoins, notamment en matière d’accueil de migrant·es.

## La fiction : Oazo Migrateurs

Mise en fiction par Li-Cam à partir du travail du groupe

### Veille de départ de l'essaimage

20 mars 2045

*De Grand-mère feuillage à Ezra:*

*Plus d'animaux que d'Hommes aujourd'hui. Mais Elfie est passé, ce matin, pour se connecter au vent, et plusieurs personnes sont venues faire une sieste à l'ombre de mon feuillage. Ezra, quand comptes-tu me rendre visite ?*

*Ezra à Grand-mère feuillage: Je serai là ce soir.*

#### Journal de Basile:

C'te journée, bon dieu. Quatre mois qu'on se prépare à ce départ. Enfin quatre mois...disons que ça fait plutôt des années qu'on sait que ce jour arrivera. Depuis la création d'OAZO, on a conscience qu'un jour le territoire ne suffira plus à subvenir aux besoins de la communauté.

L'équipe d'essaimage est composée d'un subtil mélange d'énergies hautes et basses, d'émotifs rouges et d'émotifs bleus, d'expérimentés du déplacement, de l'assolement triennal, de l'artisanat du bois, de la pierre, du tissage, de la céramique... Pour la mycologie, Zork va nous manquer, mais il a extrêmement bien formé la petite Roberta à la culture et à la cueillette des champignons comestibles.

Elfie a été magistrale. Jeunes et vieux, tous ont eu six mois de formation à l'école du vivant. Ils en savent presque plus que nous, ceux du premier cercle, sur les stratégies biomimétiques de survie. Il y a bien sûr des choses que nous allons reproduire sur notre nouveau territoire OAZO, mais on sait aussi qu'il faudra beaucoup observer l'écosystème d'accueil pour le comprendre et nous y adapter.

Aimée m'a demandé, hier: «Toi, Papi, tu vas servir à quoi sur le nouveau territoire OAZO?»

«Eh bien tu vois, mon rôle, c'est d'être le vieux de service qui fait rigoler tout le monde.

«Tu vas raconter des blagues ?

«Ouep. Et aussi donner des conseils quand les gens se disputeront. Je ferai exploser les colères, parler les timides, se dire leurs quatre vérités aux gens. Pour ne pas qu'on perde trop de temps en rancœur, tu comprends ?

«Moi, j'ai pas de rancœur, ni de pudeur, Papi!

«Je sais, toi, t'es de la nouvelle génération.»

En vérité, j'apporterai aussi la fraîcheur du débutant. Et oui, c'est la première fois que je quitte l'OAZO, ma vie. Les copains: Haroun, Kevin, Aminata, Rhooo... Tous venus d'ailleurs. Et moi, le titi parisien, qui n'a jamais foutu un orteil dehors. Je les ai tous vu arriver avec la peur de déranger, d'être remis sur les routes, exclus, foutus en taule. Puis se détendre à mesure que les amitiés naissaient, que leurs qualités les rendaient indispensables à la communauté. Et au bout de quelques années, les anciens déplacés sont devenus des locaux. Une vague de migration en chassant une autre.

Le projet OAZO prévient les conflits. Car ce sont les premiers arrivés, les fondateurs, qui partent quand il n'y a plus de place dans la nef. Avec des nouveaux arrivants, bien sûr, pour enrichir les points de vue.

Dans l'ensemble, ça fait quatre semaines qu'on fait les valises et qu'on chiale. Mais 300 kilomètres, une semaine de voyage, ça se fait plusieurs fois par an sans problème! J'ai même plaisir à imaginer des vacances, de retour ici, dans la communauté OAZO d'origine.

*Zélie, toi, qui vis en centre-ville, comment est-ce que tu sens la population ? C'est tendu. Je me demande si on ne devrait pas augmenter le nombre de jours dédiés à la production de nourriture. Avec mes co-familles, on réfléchit à cultiver davantage de toits-potagers. En tout cas, la ferme du champ de Mars a beaucoup donné cette année.*

#### Journal de Liséa:

Je suis très angoissée mais grâce à Eola et Ezra, je me suis préparée à ce grand jour: Le départ.

Aujourd'hui, j'ai mon dernier rendez-vous avec Eola qui m'aide à me recentrer sur l'objectif de l'essaimage. Nous allons reprendre les bases de ma mission et revoir les exercices que je devrais faire quotidiennement pour contrôler mes émotions: une danse festive associée à la récitation d'un conte.

Je passe aussi voir Ezra pour faire le deuil de cette belle aventure au sein d'OAZO et accepter le changement qui est en train de se produire. Mes affaires sont prêtes: je prends quelques vêtements, une bouteille d'eau filtrante pour m'hydrater sans risques, un couteau, quelques collations, sans oublier ma bicyclette pour me déplacer plus facilement.

Je ne manque pas de passer voir Grand-mère feuillage pour l'admirer et me connecter à la Nature. J'aime tellement ces moments de calme et d'échange, je sais qu'ils me manqueront. Grand-mère feuillage m'a rassurée. Elle est connectée à l'ensemble du territoire. Quand je serai submergée par l'angoisse, je n'aurais

qu'à contempler les arbres autour de moi. Elle sera là, au cœur de leur présence. Ce soir, une grande fête est organisée à la Wellcoop. Nos liens sont très forts et même si nos avis divergent sur certains sujets, nous avons un objectif commun : Vibrer ensemble ! Cette soirée sera l'occasion d'un dernier au revoir avant l'essaimage.

Ma mission de risquologue s'annonce riche. Pour bien nous préparer, j'ai organisé des ateliers d'écriture de scénarii dits « risqués ». Les scénarii imaginés se sont avérés satisfaisants pour les personnes qui restent sur le territoire ainsi que pour les essaimeurs.

Je viens de récupérer l'impression des livrets que je remettrai ce soir à chacun des membres de l'équipe d'essaimage. Il existe également deux copies numériques, une que je porte dans ma mémoire personnelle et une autre que j'ai enregistré dans l'ordinateur principal d'OAZO.

*De Twan à Zork :*  
Nous venons de récupérer un poste radio des 80's. Je crois qu'il peut être utile.

### Journal de Baptiste :

Cela fait une semaine que je vis sans électricité. J'ai ainsi accumulé suffisamment pour pouvoir écouter une heure de musique. Quelle joie ! Il y a tellement longtemps que je ne l'ai pas fait. Demain, c'est le départ. Je quitte le territoire car notre Welcoop, qui a déjà atteint son maximum de population, doit accueillir des migrants du sud de l'Europe. Comme toujours, quand je veux me ressourcer, j'enfile mon vieux casque audio et me connecte au réseau OAZO. Je lance Vivaldi pour vivre en avant-première le concert qui sera donné ce soir.

Le départ se fera demain. J'ai déjà tout quitté une fois, il y a maintenant 10 ans, mais j'étais seul. J'ai quitté mes forêts qui brulaient, et je suis parti, presque au gré du vent, j'ai voyagé pendant de longs mois, jusqu'à atterrir ici, sur le territoire de la Wellcoop OAZO.

C'est donc mon deuxième départ et je devrais pouvoir tirer parti de l'expérience de ma première migration. Pourtant, ce départ me semble plus vertigineux. Cette fois, je suis chargé d'une responsabilité. Je dois embarquer toutes les connaissances nécessaires pour créer une nouvelle communauté OAZO, une communauté capable de préserver le vivant du nouveau territoire.

Ce soir, c'est le rituel de départ. L'orchestre symphonique va jouer les Quatre Saisons de Vivaldi cette nuit.

L'objectif est de faire vivre par la musique les émotions fortes que nous ne manquerons pas de ressentir lors de notre périple.

*De Elfie à Grand-mère feuillage :*  
Comment te sens-tu, mon amie ?

### Journal de Twan :

Un nouveau départ. C'est donc ça être naufragé climatique. Qui aurait cru que nous deviendrions des nomades ?

Parfois, j'ai des sentiments bizarres. Je me noie, me dilue peu à peu, dans ce monde qui me donne le tournis. Nous devons nous défaire de presque tout, jusqu'à la notion même de maison, de chez soi.

Il y a sept ans, notre grand départ n'avait pas pour destination l'inconnu, nous devions rejoindre le territoire d'OAZO. Comme une île ou une oasis en attendant que le gros temps passe. Sauf qu'il n'est jamais passé.

Dans ce monde qui se délite, heureusement, ma dernière boussole, ma Marja, fera partie du voyage.

Aujourd'hui, j'ai donc passé le relais à l'atelier. Ma journée a surtout été consacrée à la préparation du Kit qui nous permettra d'installer les premières infrastructures là-bas, sur le nouveau territoire d'OAZO. De quoi communiquer, le minimum vital pour transformer, assembler et réparer.

J'ai dit au revoir à mes partenaires. Quoi qu'en pense Elfie et malgré les suggestions de Basile, je reste tel que je suis. Pas d'effluves de sentiments.

Bien entendu, les jeunes de la communauté sont devenus une famille pour moi. Et j'espère les revoir, notre nouvelle communauté devrait n'être distante que d'une semaine à vélo.

D'ailleurs en parlant de jeunesse : que penseront mes fils de ce nouvel exode ? J'ai utilisé mon quota data de la semaine pour tenter de les contacter.

Ce soir, nous avons accueilli quelques migrants : une mère accompagnée de ces deux enfants. Ils nous disent arriver de Camargue, où, l'eau après avoir beaucoup manqué, a fini par tout submerger.

Je continue à craindre que d'autres vagues migratoires nous obligent à essaimer encore. Il paraît que la situation est déjà très dure en Espagne et encore plus de l'autre côté de la Méditerranée. Le printemps commence à peine. Nous devons nous priver pour parvenir à nourrir tout le monde.

Une grande célébration populaire s'est déroulée ce soir, une belle liesse, chargée en émotions pour nous donner de la force, en prévision de ce renouveau.

J'avoue avoir découvert ici, que la poésie réside partout, et je suis heureux des inventions que nous avons produites à l'atelier ces derniers mois, la semeuse mécano-musicale, ou encore les éoliennes marionnettes sauront égayer le quotidien de la future communauté OAZO.

*De Liséa à Baptiste :*

*Nous arrivons à notre capacité maximale. Je vais prendre contact avec des communautés voisines pour voir s'il leur reste de la place. La répartition de la population et des ressources est primordiale pour notre équilibre.*

### Journal de Zélie :

Grosse journée à l'atelier... Il faut fournir un maximum de vivres au groupe qui essaime, donc nous mettons les bouchées doubles pour produire de la nourriture. Comme à chaque départ, c'est compliqué pour ceux qui restent. Priorité à la nouvelle Wellcoop : les abeilles qui essaient partent chargées de miel.

Beaucoup d'agitations et de stress qui ne sont pas sans rappeler la famine de 2038. Une des trois familles de la maison part, il va falloir les remplacer. C'est Basile qui va nous aider à choisir les bonnes personnes. Les enfants vont être très tristes de perdre leurs copains. Je les emmène demain voir Grand-mère feuillage en espérant que ça les libère de leurs émotions négatives.

Ces départs me plongent toujours dans une espèce de nostalgie. Nous faisons fonctionner la Wellcoop depuis plusieurs années, nous avons installé une routine malgré les conditions difficiles, et chaque départ nous secoue.

*De Zélie à Basile :*

*Sympa de demander des nouvelles. Ça va, je crois que les nouveaux se sont rapidement acclimatés à l'ambiance du logement. Ce n'est pas toujours facile d'échanger avec la barrière de la langue, mais ils ont compris le fonctionnement d'OAZO et contribuent beaucoup. J'ai trouvé une place pour la mère dans l'atelier Fruits et Légumes d'OAZO. Merci en tout cas, ton capteur émotionnel nous a bien aidé pour les matcher avec nous.*

### Journal d'Elfie :

Nous sommes le dernier jour d'un rite de passage organisé pour les futurs essaimeurs de la Wellcoop. Ils sont dix, nous sommes en pleine forêt. Pendant cinq jours, ils ont pratiqué la danse du soleil. Cinq jours avec pour seule nourriture quelques champignons.

Ils se mettent doucement en mouvement dès le lever du soleil. Ils démarrent le programme de danse en suivant le rythme des quatre saisons.

Je les accompagne aux tambours pour révéler leur potentiel vibratoire.

La danse du soleil relève de l'exploit. Pour conclure le rite, je les ai plongés dans une situation terrifiante, au bord du précipice, à devoir intégrer de nouveaux mouvements de danse tout en restant attentifs aux compositions improvisées des essaimeurs en herbe. La quête de l'harmonie doit les guider dans ce chaos musical. Il leur faut intégrer la texture particulière de la lumière de la forêt à la symphonie de Vivaldi. Le spectacle évoque des thèmes universels qui affectent la communauté : l'amour, la mort, l'abandon, la finitude : l'ode à la vie.

Les dix se relèvent, se prennent par la main et forment un cercle. Ils lèvent les bras au ciel et appellent un signe de l'univers comme indice de leurs voies futures.

Un nuage de lucioles apparaît. Ce sont des guides. Les voilà prêts pour l'aventure d'une nouvelle Wellcoop.

*De Basile à Zélie :*

*Comment ça va depuis l'arrivée de la famille de NagmEIDin ? Joie, surprise, inquiétude ou frustration ?*

### Journal de Zork :

Les amis essaient dès demain. Je me sens affecté par cette énergie à la fois joyeuse et inquiétante qui précède le saut dans l'inconnu. J'ai passé la journée à bidouiller mes lâchers de spores. Cette technique est aussi efficace que celle des quelques antennes paraboliques encore en activité. Elle permet de ressentir à la fois la présence et l'intention des concentrations de vivants, humains, autres mammifères, insectes, plantes... qui se trouvent sur le territoire. Les spores, en plus de leur finesse de perception, ont la capacité de produire un tapis de nutriments toujours bienvenus pour les groupes de nomades en déplacement.

Je sens que cet essaimage ne va pas se limiter à la création de nouvelles communautés OAZO. Il y a dans l'air comme une vibration qui m'indique que la Wellcoop va devoir largement mobiliser ses capacités d'improvisation et de résilience.

En attendant que la journée s'achève, je m'accorde une micro dose de lamelles de Psylo. L'essaimage commencera bientôt.

C'est le moment idéal pour se connecter au tout.

*De Baptiste à tous :*

*Nous avons été une magnifique terre d'accueil jusque-là, mais j'ai peur que l'essaimage ne suffise pas à réduire les tensions. Nous ne devons pas entamer la capacité des autres vivants à s'épanouir sur notre territoire.*

## Journal de Chourok :

C'est un grand moment pour la Wellcoop. On sent un fourmillement d'excitation. Partout.

Je sais déjà que quand je reviendrai dans six mois, je ne reverrai plus certaines personnes. Elles seront allées essaimer sur un nouveau territoire pour faire de la place aux migrants victimes de la famine.

Je vais leur préparer du propolis et des alvéoles remplis de nectar.

J'aime l'idée qu'un peu de nous voyagera avec eux.

J'ignore ce qu'il a pu advenir des précédents essaimages, nous n'avons pas eu de nouvelles depuis longtemps. Y a-t-il un territoire accueillant quelque part ? Ou se sont-ils retrouvés confrontés à des guerriers solitaires ? Nous apercevons parfois, lors de nos repérages en voilier, des pirates sur des embarcations de fortunes, longeant les côtes.

Je n'aime pas penser qu'ils prennent des risques mais ils savent ce qu'ils font. Nous n'avons pas le choix, notre territoire OAZO a atteint sa limite d'accueil, nous devons essaimer.

Mon fils m'appelle, il est en compagnie de sa tante de cœur, nous allons chanter pour le départ.

*De Eola à tous : Qui peut réparer mon vieux smartphone ? L'écran est tout rayé, j'ai des difficultés à lire les messages.*

## Journal d'Ezra :

Je ne leur dis rien mais je suis angoissée. Angoissée et triste à l'idée de cette vague de départs. Il me reste deux ans à vivre tout au plus, je crains de ne pas les revoir.

J'ignore quel avenir leur réserve ce monde. J'ai appris à les connaître un à un. C'est fou comme on peut s'attacher à des inconnus. Ils sont devenus ma nouvelle famille, celle que je n'ai jamais eue. Et la voilà qui part, ma famille.

Des années à les connecter, à prendre soin d'eux, à faciliter leurs échanges. Puis plus rien, le grand vide.

Je ne veux pas trouver le sommeil, car je ne veux pas que demain arrive. Pourtant une partie de moi est heureuse. Heureuse de voir qu'ils ont la vie devant eux et qu'ils vont découvrir de nouveaux horizons.

J'espère qu'ailleurs, hors de la Wellcoop, ce n'est pas le chaos.

Heureusement, il reste grand-mère feuillage que je vais voir chaque jour, j'irai pleurer mes amis dans son feuillage dès ce soir.

Je vais puiser dans mes ressources pour continuer à assurer ma mission au sein de la coopérative malgré le sentiment de tristesse qui m'envahit. Je continuerai à accompagner, pour les mois qui me restent, les membres qui auront besoin de se préparer à un deuil.

Mais qui s'occupera de moi quand je partirai ?

Je dois former celui ou celle ou ceux qui prendront ma suite. Je dois transmettre ce don au plus vite pour les membres de notre communauté.

Ça s'agite de partout. Je préfère écrire ici, méditer un peu, parler à mes plantes, pour ne pas montrer ma tristesse infinie de les voir partir.

*De Chourok à tous :*

*Je propose que nous cherchions des terres cultivables à l'Est ?*

## Journal de grand-mère feuillage :

Demain l'essaimage commence ! J'ai contacté mes amis végétaux se trouvant sur le chemin du convoi. Ils mettront toute leur énergie dans la production des ressources dont les voyageurs auront besoin au long de leur périple. Les plantes sortiront leurs plus beaux ramages et leurs plus belles couleurs afin que les essayeurs soient apaisés et trouvent en la nature une source d'inspiration et d'énergie. Baptiste nous aidera à communiquer avec les Hommes.

Pour ma part, je participe à la préparation du voyage, en tentant d'apaiser le plus possible ceux qui restent. Je travaille avec Eola et Ezra pour aider les autres Hommes à se reconnecter à leurs émotions. Je leur fournis un cadre intime et protégé, un espace serein. J'ai aussi communiqué à mes amis plantes à fleurs d'éclorre un peu précocement, afin de plonger le village dans un arc-en-ciel de couleurs pour accompagner les fêtes de départ qui auront lieu dans la soirée.

*De Zélie à tous :*

*Peut-être pouvons-nous imaginer améliorer le rendement de poissons de culture et d'algues comestibles ?*

## Journal d'Eola :

Avec Jean-Claude, mon dodo, j'ai arpenté la Wellcoop toute la journée en cette veille d'essaimage pour faire vibrer les émotions de chacun.

Jean-Claude amuse les enfants qui ont beaucoup pris soin de lui. Je sais que sa présence leur fait du bien. Grâce à sa démarche claudicante, mon dodo possède une vibration comique qui déleste les cœurs et les esprits de l'angoisse, son don fonctionne surtout sur les enfants, mais les adultes ne sont pas en reste. C'est toujours un grand bonheur de voir les sourires fleurir sur son passage.

J'ai passé beaucoup de temps avec le fils de Chourok, un de mes nombreux neveux de cœur. Il vivait mal le départ des essayeurs. Ensemble, nous avons inventé une histoire à partir de ma collection de Pass Navigo. L'histoire avait pour décor Clichy, où aujourd'hui se trouve la plus grande ferme à insectes de la Wellcoop. Mais dans notre conte, le lieu hébergeait un bel étang où les enfants pouvaient se baigner.

Pour que l'histoire soit pleinement bénéfique, j'ai rempli d'eau une grande bassine dans laquelle j'ai laissé mon neveu de cœur batifoler. Cela peut paraître insouciant de gaspiller autant d'eau à l'approche de la saison sèche, mais le bien-être psychique des enfants me semble une priorité en vue de l'essaimage.

J'ai également passé du temps avec Liséa, notre risquologue, qui fait partie de ceux qui partent. Elle était très angoissée. Je l'ai aidée à animer ses ateliers de scénarios « risqués » qui se sont déroulés à merveilles. J'ai également participé à la fabrication des livrets qui seront d'un précieux secours à l'équipe d'essaimage.

Beaucoup de ceux qui restent sont très inquiets à l'idée de voir partir Basile, qui a toujours été là, qui connaît le territoire et l'histoire de la Wellcoop comme personne. Nous nous sommes racontés des anecdotes le concernant et lui avons confectionné un herbier de ses plantes préférées.

J'ai été tellement occupée que j'ai failli rater mon repas avec Baptiste. Je suis persuadée que son expérience de migrant sera d'une grande utilité aux essaimeurs. Il était inquiet, mais excité aussi, à l'idée de découvrir de nouveaux horizons. Nous avons été rejoints par Twan dont l'expérience migratoire sera elle aussi capitale pour le succès de l'essaimage.

Comme je m'y attendais, Grand-mère feuillage a reçu beaucoup de visites aujourd'hui. Nombre de ceux qui restent se sont installés pour faire la sieste sous son feuillage apaisant. Ezra m'a dit qu'elle comptait s'y rendre ce soir, avant la fête. Je l'y rejoindrai afin de m'assurer qu'elle ne s'isole pas et qu'elle vienne bien participer à la soirée d'au revoir organisée par Elfie.

L'orchestre de la Wellcoop va jouer les Quatre Saisons de Vivaldi et nous avons prévu une chorégraphie avec des moments d'improvisation pour que tous puissent se glisser dans la danse.

Cette soirée sera aussi pour moi l'occasion de faire la connaissance des nouveaux arrivants, des migrants venus du sud de l'Europe actuellement en proie à une terrible famine. Ils sont plus nombreux que je pensais. Le voyage les a épuisés. Ce sont surtout des femmes et des enfants. Nous allons les intégrer aux co-familles déjà formées pour qu'ils trouvent leur place au plus vite. Je compte sur Zélie pour m'épauler dans cette tâche. Dans quelques semaines, quand tous les nouveaux arrivants vibreront sur la bonne tonalité, ils pourront eux aussi participer à la prise de décisions.

En tant que passeuse d'émotions, je me préoccupe beaucoup du bien-être des membres de la Wellcoop. Mais moi aussi, je suis perturbée par l'essaimage. Je pense qu'après la fête, je rejoindrai Zork et lui demanderai de me préparer une de ses concoctions miracles à base de champignons. J'espère qu'Ezra acceptera de m'accompagner. Je la sais tellement peinée par le départ de nos oazos migrants. Je suis certaine que le breuvage de Zork l'aidera à se réjouir de la création d'une nouvelle oasis



David Humberstet

# Les retours d'experts

Sylvie Joseph

Amandine  
Brugière



David Humbert

## Entretien : Sylvie Joseph, Observatoire Des Cadres Et Du Management



Sylvie Joseph est présidente de l'Observatoire des Cadres et du Management. Elle a accompagné durant 25 ans le développement d'entreprises françaises au sein de structures de conseil marketing et de comex de grands groupes. Depuis 15 ans à la Poste, où elle a porté des projets structurants comme la transformation des bureaux de poste, la transformation de l'offre Courrier ou la transformation interne, elle est aussi depuis 2021 administratrice salariée au sein du conseil d'administration du Groupe La Poste.

« Ma réflexion se situe au croisement de trois univers : l'univers postal ; celui de l'Observatoire des cadres et du management auquel je participe depuis longtemps ; et mon parcours syndical, d'une part à la CFDT et d'autre part au travers de la création (avec Stéphane Chevet) d'Union-Indépendants, qui fédère plusieurs associations représentant près de 450 000 indépendants, quel que soit leur statut.

### Ce qui transforme l'entreprise

Je vois se profiler plusieurs grandes transformations qui touchent les entreprises.

La première provient de la volonté d'un nombre croissant de personnes, non seulement de travailler autrement, mais de gouverner autrement les organisations, de participer à la décision.

La seconde transformation découle de la crise écologique et la transformation qu'elle implique, si tant est qu'on y arrive. La pression sur les entreprises sera de plus en plus forte, d'une part sur le plan normatif, mais ce qui sera encore plus efficace, sur le plan financier : les institutions financières étudieront la comptabilité extra-financière pour décider d'allouer ou non des fonds à une entreprise. Même la petite PME locale devra faire sa part du chemin si elle veut encore pouvoir être financée pour se développer et recruter.

### La Guilde, une idée moderne

Le modèle de la Guilde croise des idées que je développe depuis un moment, même si je ne les exprimais pas de cette manière.

En 2021, Union-Indépendants et Odoxa ont mené une grande enquête sur les indépendants français. Il en ressort en particulier qu'ils ont en général choisi ce statut (à 85%) : d'ailleurs, 56% d'entre eux sont devenus indépendants pour faire le même métier qu'avant, mais avec le sentiment de bien faire leur travail. En revanche, quand on travaille en indépendant, on est très vite seul. En particulier sur le plan de l'apprentissage, du développement de ses compétences. C'est pourquoi je crois beaucoup à des formes de compagnonnage, qu'il me semble trouver dans la Guilde. J'y reviendrai.

*“La guilde, telle qu'elle est dessinée, répond bien aux projections et aux attentes des individus aujourd'hui.”*

Je ne connais pas aujourd'hui une entreprise, grande ou petite, qui sache faire de la GEPP de manière anticipée, intelligente et qualitative. D'où le problème des seniors d'ailleurs, qu'aucune entreprise ne sait gérer parce que rien n'a été pensé en termes de parcours. Il ne s'agit pas seulement de pénibilité physique, on oublie trop souvent la pénibilité intellectuelle, la surcharge cognitive des cadres, l'anxiété face aux crises et au monde qui vient, enfin la simple aspiration à faire autre chose.

Je trouve donc que la guilde, telle qu'elle est dessinée, répond bien aux projections et aux attentes des individus aujourd'hui, dans leur façon d'envisager leur travail et de chercher un équilibre.

### Répondre aux difficultés de recrutement

Je pense aussi que ce modèle répond aux besoins des entreprises. Celles-ci ont, et auront pour un bon moment compte tenu de la démographie, un vrai problème de recrutement. Sauf à ouvrir les vannes de l'immigration – et encore, parce qu'il faudra former les gens –, elles auront de plus en plus de mal à trouver les compétences dont elles ont besoin. Qu'il s'agisse des postes en « première ligne », ou de postes beaucoup plus élevés.

Si des modèles tels que le CDI intérimaire, les coopératives d'activité et d'emploi – et j'ajouterais le management de transition – se développent si vite aujourd'hui, c'est parce qu'il y a des ré-

gions entières où les entreprises essaient en permanence de recruter et n'y arrivent pas.

Le problème est rendu encore plus difficile par la croissance du turnover, y compris dans des entreprises où il n'existait pas comme La Poste. On a des facteurs qui démissionnent, ce qui n'arrivait pratiquement jamais ! La Poste a développé un important programme de formation destiné à inciter les personnes à évoluer en interne. Mais comme les autres entreprises, elle est obligée de mobiliser des ressources humaines et financières de plus en plus importantes sur le recrutement.

Imaginons maintenant que demain, grâce à la Guilde, les entreprises aient la capacité de trouver à un instant T, non pas un individu, mais des groupes d'individus constitués pour répondre à une demande précise ou mener un projet sur un temps donné : je pense qu'elles gagneraient énormément en efficacité. Elles n'auraient pas à se préoccuper de la suite, qu'il s'agisse de l'inter-mission éventuelle, de la projection de carrière, etc.

Dans les grandes entreprises, le personnel a en général – et c'est d'ailleurs ce qu'on recherche – une certaine ancienneté. Ce qui est bien si l'on sait vraiment construire et accompagner des parcours professionnels, en anticipation, or fort peu d'entreprises savent bien le faire. En revanche, des équipes issues d'une Guilde, qui ne travaillent pas tout le temps dans la même entreprise, vont s'enrichir d'autres projets, ainsi que de la confrontation et la coopération avec d'autres individus. Par essence, dans une Guilde, les équipes sont mouvantes, ce qui permet une régénération beaucoup plus proactive et plus rapide. Et probablement aussi un apprentissage en situation de travail qu'on ne sait plus très bien faire aujourd'hui, à fortiori avec le télétravail.

### Agilité et coopération

Dans les entreprises d'aujourd'hui, la compétition et l'évaluation individuelle règnent. Personne n'a intérêt à coopérer avec le voisin. Certes, on investit beaucoup sur le sujet, on est dans l'incantation permanente à coopérer, mais le modèle ne change pas pour autant. Comment voulez-vous que des individus dont la part variable ne dépend que d'eux, qui ne sont jugés que sur leur production personnelle, aillent aider le voisin ? Ou passer du temps à contribuer à un objet commun ? Dans la Guilde, la situation s'inverse. Les individus ont intérêt à coopérer, à apprendre les uns des autres.

*“Dans la Guilde, les individus ont intérêt à coopérer, à apprendre les uns des autres.”*

Avec un système de Guildes, l'entreprise, même grande, peut devenir beaucoup plus souple, plus agile. C'est déjà ce qu'elle cherche aujourd'hui avec la sous-traitance et l'externalisation. Dans des départements entiers de grandes entreprises, notamment dans les services informatiques, les équipes sont constituées d'un tiers à 50 % de salariés, le reste se composant de prestataires externes : des gens placés en régie, qui peuvent rester des mois, voire des années. Un œil extérieur serait incapable de les distinguer des salariés de l'entreprise.

Si ces gens-là étaient gérés par une Guilde qui applique un certain nombre de normes, pas seulement sociales, mais de formation, de pilotage des compétences, avec une collaboration pilotée par les RH des entreprises clientes (et non, comme aujourd'hui, par les services achats), ce serait nettement préférable pour tout le monde.

Certaines « néo-plateformes » d'intérim ont d'ailleurs bien compris cela. Je pense par exemple à Brigad, qui se spécialisait au départ dans le domaine de la restauration. Un métier en tension, où il est très compliqué de trouver des gens pour la cuisine, voire pour la salle. Ils ont inventé un intérim de la restauration sans en prendre les mauvais côtés, notamment la rigidité. La prestation de service comprend à la mise à disposition d'équipes pour l'entreprise, mais aussi une simplification de la gestion à l'aide de plateformes d'interaction et de facturation très intuitives. Toute une palette de services s'adresse aussi aux personnels : la négociation des niveaux de rémunération, des avantages sociaux, de la formation... On n'est pas loin de votre Guilde ! Il y a vraiment des signaux forts qui dessinent peu ou prou ce que vous avez écrit.

### Les gens ont le choix

Prenons encore l'exemple de la logistique : c'est un autre secteur tendu, du fait, notamment, de la démographie. Des gens qui ont peu ou pas de qualification sont « chassés » partout sur la planète. Les chauffeurs routiers, c'est pareil, on n'en trouve plus aujourd'hui. Je pourrais étendre cela au secteur hospitalier, aux prestations de nettoyage, aux crèches... Ces gens-là, trop longtemps sous-estimés et sous-payés, ont désormais le choix. C'est un renversement ! Et certains, pas tous, commencent aussi à se dire : « et demain ? » Ils sont beaucoup plus conscients qu'on ne le

pense de la réalité du marché du travail et de sa transformation. Ils touchent de très près l'automatisation : leur travail est de plus en plus assisté par l'IA et les robots. Ils savent que pour préserver l'avenir, ils doivent augmenter leurs compétences.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises ne sont pas en capacité de proposer des réponses à ce type de problématique. Elles font face à un turnover important, elles ont du mal à recruter, ça leur coûte de plus en plus cher, c'est un cercle vicieux. Par conséquent, mettre en face d'elles des entités trans-métiers qui répondent à leurs besoins en personnel, c'est très pertinent.

### Des guildes inter-métiers et territoriales

Cette dimension interprofessionnelle me semble importante pour la Guilde, ne serait-ce que pour faciliter le changement de secteur ou d'activité, le rebond professionnel, la construction d'une carrière plus éclectique... Sinon, on risque de reproduire ce qu'il se passe dans les entreprises d'aujourd'hui.

*“La dimension interprofessionnelle est importante pour la Guilde. La maille la plus logique est territoriale.”*

Cela peut d'ailleurs représenter une chance pour les syndicats, qui sont généralement trans-secteurs. Mais ils ne sont pas du tout prêts à ça aujourd'hui, du moins en France. Vous n'avez pas cité France Travail (ex-Pôle Emploi), mais cette organisation pourrait également devenir une forme de Guilde si elle transformait en profondeur sa manière de travailler, même si cela s'améliore.

La maille la plus logique pour les Guildes me semble devoir être territoriale. On n'est pas très mobile en Europe, particulièrement dans l'Europe Latine. Faire bouger quelqu'un d'une région à une autre, c'est extrêmement compliqué parce que tout son système social, familial, d'entraide, est fondé sur le territoire. Mais en plus, avec les problématiques climatiques, on va y réfléchir à deux fois avant de changer. Et les entreprises vont elles-mêmes se rapatrier sur des territoires un peu plus préservés que les autres.

Pour toutes ces raisons, pour les Guildes, la logique territoriale, celle du bassin de vie et d'emploi, a beaucoup plus de sens qu'un raisonnement national, à fortiori international – sauf peut-être pour certaines catégories d'expertise dont le champ d'action est le monde.

### Risques et écueils

Le premier risque que je vois, c'est que la Guilde ne soit pas en capacité d'investir suffisamment pour proposer la palette de services nécessaire, notamment de formation, d'accompagnement et d'anticipation des évolutions professionnelles. Elle aura besoin de talents et de moyens importants pour le faire d'une manière massive, structurée et continue. Il y a toujours le risque que ce type d'entreprise place le profit en priorité et sous-investisse sur ces fonctions clés, mais coûteuses.

Le deuxième risque concerne la gouvernance et l'animation. C'est d'ailleurs elle qui peut prémunir contre le premier risque. Dans votre texte, vous évoquez plusieurs modèles d'organisation et de gouvernance. Je ne crois pas du tout au modèle centralisateur : pour moi, la Guilde ne peut fonctionner que dans un esprit collaboratif, ce qui suppose sans doute de ne pas dépasser une certaine taille et de rester liée à son territoire. Cependant, pour que la gouvernance soit réellement participative, ça nécessite que beaucoup de personnes y consacrent du temps. Ce temps « contributif » est-il rémunéré ou pas ? Les membres de la Guilde, même s'ils sont salariés, sont revendus : il faut qu'ils facturent. Comment trouver l'équilibre entre ce temps facturé qui constitue l'essentiel des ressources des individus, et la gouvernance du système ? La rémunération de ce temps-là pourrait d'ailleurs consister en du temps de formation ou « d'aération »...

### Qu'est-ce qu'il manque ?

En France en particulier, le blocage principal, qu'on voit déjà poindre à propos du télétravail, des CAE ou des nouvelles formes d'intérim, c'est la législation du travail : comment l'alléger pour permettre à des formes souples d'activité de se développer, tout en préservant la protection sociale ?

L'autre blocage, c'est le patronat qui, contrairement à ce qu'on pourrait croire, aura beaucoup de mal à se détacher de la maîtrise de l'emploi. Même si beaucoup réclament plus de liberté d'embaucher et de débaucher, et recourent volontiers à des prestataires en intérim ou en régie, ils ont du mal à passer à l'embauche de travailleurs indépendants intuitu personae. Au fond, ils ont du mal à se défaire du salariat.

*“Mettons l'émancipation au cœur du débat sur le travail !”*

J'ai également pu observer le blocage culturel des organisations syndicales de salariés vis-à-vis du travail indépendant. Pour elles, c'est une concurrence. Elles n'ont pas compris que ces nouvelles formes de travail répondent à des aspirations réelles. Elles restent traumatisées par le télétravail : comment « capter » les travailleurs s'il n'y a plus d'unité de temps et de lieu ? Il faudrait que les syndicats comprennent la logique de bassin d'emploi et de vie... La matrice existe. Ils disposent déjà de structures régionales. Mais le pouvoir reste concentré au niveau national, des branches, sur lesquelles tout repose. C'est peut-être l'inverse qu'il faudrait faire ?

### Autonomie et solidarité

La Guilde permet de reprendre la main sur son devenir professionnel. Pour moi c'est une clé. S'il y a un point à développer, c'est l'autonomie de construction de son parcours professionnel. La Guilde propose une forme de compagnonnage, qui se tisse autour de l'apprentissage, et de la transmission en situation de travail, de la coopération, d'une solidarité entre les personnes tout au long de la vie. Tout ceci me paraît en fait extrêmement moderne et essentiel, tant pour les travailleurs que pour les entreprises d'aujourd'hui et de demain. Mettons l'émancipation au cœur du débat sur le travail ! »



## Contribution : Amandine Brugière, ANACT



Amandine Brugière est responsable des développements techniques et scientifiques à l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), où elle anime entre autres le dispositif d'innovation La Fabrique CTO - Conditions de Travail et Organisation.

Avant cela, elle a travaillé dans le champ de la prospective et du conseil stratégique pendant une quinzaine d'années, dont au sein de la Fing, où elle a animé des programmes sur l'open data, l'habitat connecté, le vieillissement, ou les transformations du travail par le numérique.

De formation littéraire, elle garde une considération toute particulière aux productions littéraires, et à la mise au travail des imaginaires.

### L'entreprise qui vient, vue au prisme des conditions de travail

Les transformations des entreprises et la conduite du changement sont des figures classiques de l'intervention pour l'amélioration des conditions de travail (ACT). Les entreprises sont dans un perpétuel état d'adaptation à des contraintes internes ou externes et à la recherche de nouvelles régulations, de nouveaux équilibres.

L'amélioration des conditions de travail, telle que promue au moins depuis l'accord national interprofessionnel de 2013, se fonde d'une part sur la mise en dialogue des changements vécus : dans le cadre du dialogue social paritaire, de la participation des salariés, de la concertation entre parties-prenantes, ou simplement du dialogue professionnel ; d'autre part sur l'expérimentation de nouvelles organisations de travail et l'évaluation participative de celles-ci. L'ACT poursuit un objectif de transformation actuelle – effective – des systèmes de travail : dans le présent.

Toutefois, elle cherche aussi à prendre en compte l'historicité des changements : ce qui, en germe dans le passé, a rendu possible telle ou telle évolution, ou a engendré telle fragilité, telle tension. Aujourd'hui, les facteurs d'incertitudes qui pèsent sur les entreprises en raison de la crise écologique sont particulièrement nombreux et profonds : manque de matières premières, difficultés d'approvisionnement, augmentation du coût de l'énergie, crise économique et financière, travail dans des conditions extrêmes (fortes chaleurs, intempéries extrêmes, etc.), difficultés de recrutement, dégradation de la santé mentale et augmentation des risques psycho-sociaux, etc.

Et si, pour améliorer les conditions de travail d'aujourd'hui et de demain, il fallait aider les acteurs de l'entreprise à se projeter au-delà des usuels plans stratégiques à 3 ans ; à anticiper plus franchement les ruptures possibles à l'avenir ; ou encore, à oser envisager des organisations de travail radicalement différentes ? Les modèles d'entreprises - juridiques, sociaux – peuvent-ils « muter » drastiquement ?

L'exercice de l'Entreprise qui vient nous y a invités, de façon très stimulante !

### Les archétypes bousculent nos représentations

La lecture des dix archétypes d'entreprises bouscule d'emblée nos représentations des modèles d'entreprises, paresseusement réparties entre le modèle taylorien, le bureaucratique, l'entrepreneurial, le communautaire.

*« La lecture des dix archétypes d'entreprises bouscule nos représentations des modèles d'entreprises. »*

Les scénarios tirent le fil de certaines caractéristiques qui fonctionnent d'ordinaire entre elles. Par exemple la « Corp B », accomplissant une mission d'intérêt général, et proposant une rémunération fixe et variable en fonction de l'atteinte des objectifs est un scénario contre-intuitif...

Or c'est de cela, dont nous avons particulièrement besoin : repenser les combinaisons entre :

- le système (et échelle) de valeurs
- le mode de gouvernance
- les modes d'organisation et de pilotage de l'activité
- et les conditions d'emploi-rémunération-protection.

On voit bien d'ailleurs, à la lecture des récits, et des archétypes, que ces nouvelles configurations génèrent leur lot de questions délicates (mêlées à celles – non moins délicates – de la place de l'humain, la place du vivant, la place de la machine dans l'activité de travail).

Étonnamment ces questions trouvent un espace de mise en dialogue non pas au sein d'instances de dialogue social, mais au sein de comités d'éthique, équipés de « référents éthiques ». La réflexion éthique chercherait-elle, en douce, à faire l'économie de la dimension politique des sujets du travail ? Tenterait-elle de s'en référer à une norme philosophique, plutôt qu'une norme sociale-

ment négociée entre les acteurs ? Tout l'enjeu pour nous, serait de réfléchir à la manière de construire les questionnements, les controverses avec les comités d'éthique, et faire passer sur la table des négociations, les sujets qui doivent l'être.

Les défis liés aux transitions écologique et numérique nous incitent en effet à élargir le dialogue paritaire (au sens de la réunion des parties prenantes) et la concertation au-delà des frontières de l'entreprise, pour une meilleure prise en compte des externalités, et la reconnaissance des interdépendances dans lesquelles sont plongées les entreprises.

Ce qui est frappant aussi, à la lecture des archétypes, est leur complémentarité : ils forment un système. Ces différents types d'organisations se soutiennent, certains viennent même directement en appui aux autres, comme la Réactivatrice ou la Guilde. Finalement les archétypes couvrent un ensemble d'activités nécessaires au bon fonctionnement de la société. Et vraisemblablement, un individu actif pourrait appartenir et/ou travailler pour plusieurs structures simultanément, ou au cours d'une carrière. Vraisemblablement aussi, chaque organisation générerait des conditions d'emploi singulières.

Tout bon spécialiste de la prévention en santé au travail pourrait voir là le risque d'une complexité accrue pour le travailleur : une charge cognitive certaine dûe au fait de devoir jongler avec diverses modalités d'appartenance, de collaboration, de management, de rémunération... Ce serait une réalité à accompagner. C'est ce à quoi s'attache le scénario de la Guilde.

### Tensions et ambivalences de la Guilde

La Guilde joue en effet un rôle d'assurance sociale, vis-à-vis des travailleurs. Elle part du constat de cassures dans les trajectoires des individus, et du manque de prise en charge, par les entreprises, du développement de leurs collaborateurs. Elle incarne une organisation des ressources humaines au sens plein.

La Guilde pourrait être issue de l'externalisation/autonomisation de services RH, du passage à l'échelle du modèle des coopératives d'activités et d'emploi, ou d'agences d'intérim à plus grande socialité.

Comme tout bon scénario, elle offre des tensions et des ambivalences qu'il est intéressant d'extrapoler.

### De la bonification des capacités humaines à leur augmentation

Le scénario séduit de prime abord par le coup de projecteur mis sur les dimensions de santé au travail, de développement des personnes, de l'appui aux trajectoires, d'acquisition de compétences tout au long de la vie. La « bonification » des capacités humaines est mise au service du maintien en activité, de la recherche de l'activité adaptée, d'un ajustement aux moments de vie.

Son corollaire est bien sûr l'extrême attention portée à l'amélioration de l'humain : le scénario développe d'ailleurs, sans fard, le souhait d'aller jusqu'à l'augmentation des capacités physiques et mentales. Celles-ci deviennent un capital à faire fructifier, générant aisément des pratiques de dopage.

On imagine aussi l'élitisme qui pourrait s'en dégager : de même qu'il y a les bonnes écoles, les bons lycées, il y aurait en toute logique « les bonnes guildes ».

### Du soutien aux travailleurs indépendants à la défense d'intérêts corporatistes

Le scénario est intéressant aussi pour le soutien qu'il apporte aux travailleurs indépendants. Une Guilde pourrait sans aucun doute renforcer les dynamiques collectives au sein des professions libérales, des artisans, sans contrecarrer leur autonomie, leur indépendance. Elle pourrait aussi contribuer à renforcer les identités professionnelles, à mieux partager les savoir-faire, voire, à défendre le métier. Elle pourrait alors rejouer le rôle des guildes du Moyen Age, avec le risque de rencontrer les mêmes travers de défense des intérêts corporatistes d'un côté, de concurrence entre les guildes, de l'autre.

A ce moment-là, le scénario changerait de polarité : il ne servirait plus un projet commun, il deviendrait un dispositif de recherche d'efficacité et d'efficacité.

Un autre risque, lié à l'univers corporatiste, est de produire un effet d'enfermement : quand un individu se fâche avec sa guilde d'appartenance, se met-il toute sa communauté professionnelle à dos ? Est-il contraint de changer de métier ?

*« Elle pourrait rejouer le rôle des guildes du Moyen Age, avec le risque de rencontrer les mêmes travers. »*

## Un développement des individus coupé des collectifs de travail

Le caractère le plus inquiétant du scénario réside dans la dissociation qu'il établit entre le développement personnel des individus et les collectifs de travail. Tout se passe comme s'il y avait d'un côté des organisations qui prenaient soin des populations (les Guildes), de l'autre des entreprises qui portaient les projets. Or c'est dans la réalisation de l'activité, dans les spécificités de l'organisation du travail, dans le rapport au collectif (et la manière dont les individus vont trouver des solutions pour opérer ensemble, pour réguler les problèmes rencontrés) que des compétences individuelles vont s'acquérir, et que des savoir-faire vont se développer. L'approche développementale est inextricablement liée à la réalisation du travail, au déroulement de l'activité.

Or la Guilde, en tant que structure, pourrait avoir très peu de prises sur les conditions de travail de ses membres. On le voit aujourd'hui : la contractualisation commerciale entre une entreprise et un prestataire laisse de côté un grand nombre des responsabilités sociales que l'employeur a, par exemple, vis-à-vis d'un salarié. Les espaces de dialogue et de régulation – pour revoir les tâches, réorganiser les temps, diminuer ou répartir autrement la charge, etc. – sont maigres, voire inexistantes : seul compte le résultat.

C'est là la difficulté ou le défi qui se poserait aux guildes : leur aptitude à instaurer un dialogue (un rapport de force ?) avec les structures employeuses pour assurer à leurs membres, une qualité des conditions de travail – indispensable à la qualité du travail.

## L'importance centrale des collectifs de travail

Tout est possible en matière de nature d'entreprises et natures d'activités. Toutefois, il ne faudra sans doute jamais sous-estimer la question des collectifs.

Le travail est une aventure éminemment collective qui naît autour de collaborateurs, de partenaires, de clients, de sous-traitants... Jusqu'où cette notion de collectif de travail peut-elle être amenée à se recomposer, à prendre d'autres visages ?

*« Le travail est une aventure éminemment collective. »*

Depuis les années 2000, puis la crise sanitaire du Covid-19, nous vivons avec le travail à distance, en réseaux, une rupture de l'unité de temps, de lieux et d'actions, qui régissait auparavant, les relations de travail. En caricaturant à peine, on peut dire qu'il est désormais possible de travailler de n'importe où, au sein de collectifs composés d'individus que l'on ne connaît pas toujours, et à tous les fuseaux horaires de la planète. Cette nouvelle agilité ou flexibilité des conditions de travail est pleine d'ambivalence : si elle offre possiblement une meilleure conciliation des temps de vie aux travailleurs, elle met aussi possiblement à mal les collectifs de travail – et leur capacité à se connaître, à faire ensemble et dépasser les épreuves du quotidien. Tout se joue alors dans l'organisation du travail, et le soutien apporté aux collaborations.

A cette problématique du « faire ensemble », est liée celle du « vivre ensemble » : l'entreprise est une des premières fonctions intégratrices dans la société. L'avenir des entreprises, et l'avenir du travail, concerneront directement le contrat social, local et global.

Tout l'intérêt des archétypes et des récits est de nous confronter à des visions nouvelles et forcément ambivalentes du futur, et du contrat social qui pourrait s'y jouer. Plus qu'un exercice stimulant, il s'agit d'un exercice salutaire !



David Humberst

Un projet du Réseau Université de la Pluralité, en collaboration avec Ingrid Kandelman (L'Onde Zéro) et Philippe Hagmann (Le travail redistribué).

Auteur·ices: Ketty Steward, Philippe Hagmann, Ingrid Kandelman, Daniel Kaplan, Chloé Luchs-Tassé

Artiste: Fabien Duvoisin et David Humberst

Design graphique: Juliette Lépineau

2024

Ce livret est placé sous licence [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Comment la nature même des entreprises, leurs modèles et leurs façons de fonctionner pourraient-ils se transformer dans un futur marqué par le changement climatique, la récurrence des crises, la transformation des attentes des collaborateurs comme de la société? Mais aussi, quel rôle les entreprises peuvent-elles jouer vis-à-vis de ces changements?

De 2020 à 2022, dans le cadre du projet "L'Entreprise qui Vient" du Réseau Université de la Pluralité (U+), des représentant-es de quelque 50 entreprises et orga-

nisations ont imaginé 12 entreprises de 2050, avec l'aide d'écrivains et écrivaines de science-fiction. A partir de ce travail, dix "Archétypes" d'entreprises du futur ont été identifiés. Ce cahier présente l'un d'entre eux, enrichi d'une des fictions que les participant-es ont produites, ainsi que d'illustrations créées par les étudiant-es de la Haute école d'art et de design (HEAD) de Genève.

Lisez-le, non comme une prédiction, mais comme un appel à la discussion, à l'invention et au changement.

