

LA
PAROLE
AUX ETUDIANTS

Imaginez
votre travail
demain !



Imaginez
votre travail
demain !

Remerciements

Nos premiers remerciements vont tout naturellement aux membres du jury présidé par Erik Orsenna de l'Académie française et composé de : Jacques Biot (Président exécutif de l'Ecole Polytechnique), Anne Bucher (Institut du travail, Strasbourg), Jérôme Brunetière (Coordinateur du Festival d'Aix-en-Provence), André Cartapanis (Cercle des économistes), François Chérèque (Président de l'Agence du Service Civique), Hippolyte d'Albis (Cercle des économistes), Sylvie Kauffmann (Directrice éditoriale, Le Monde), Vincent Lemerre (Conseiller de programme, France Culture), Bruno Raffaelli (Sociétaire de la Comédie Française). Ce jury a permis d'élire quatre lauréats parmi la centaine d'étudiants sélectionnés par les membres du Cercle des économistes sur le thème « Imaginez votre travail demain ! ».

Pour cette troisième édition nous tenons à remercier pour leur fidèle engagement France Culture, coproducteur du concours, le Ministère de l'Education nationale, de l'enseignement Supérieur et de la Recherche pour son soutien actif ainsi que la CPU, la CGE, la CDEFI, le CNOUS, le Service Civique et ANIMAFAC pour son réseau d'étudiants. Nous n'oublions pas la SNCF partenaire également de la première heure qui assure le transport des 100 étudiants invités à Aix, et le Festival d'Aix-en-Provence notre partenaire des Rencontres qui conçoit un programme musical dédié aux étudiants. Un grand merci à tous les deux. Nous sommes aussi très heureux de la présence à nos côtés d'entreprises qui jouent un rôle important dans la diffusion de cette initiative auprès des jeunes que nous remercions tout particulièrement: ARROWGRASS, BCG, BPI France, EDITIS, Le GROUPE LA POSTE, LVMH, MAIF, MGEN, PwC, SCUTUM, SPENCERSTUART.

Enfin un remerciement appuyé pour les membres du Cercle et l'équipe du concours qui œuvre avec énergie et enthousiasme à son organisation : Nicole Bordet, Marie Castaing, Hélène Clément, Béatrice Fages, Marion Joubert, Martine Moran et Judith Saintoiry.

Nous nous félicitons de pouvoir lire et entendre ces jeunes qui nous livrent une pensée riche et exigeante.

Jean-Hervé Lorenzi
Président du Cercle des économistes

Horizon Travail

Le goût de l'avenir, s'ouvrir pour innover, s'émanciper des carcans trop rigides, devenir acteurs de leur vie et de leur travail, c'est ainsi que les étudiants venus de toutes régions, issus de tout cursus, pensent leur futur. Un ingrédient majeur : l'espérance.

Lucides et conquérants, ils sont optimistes mais pas naïfs. Confrontés aux difficultés actuelles, ils privilégient le combat plutôt que la passivité. Pour autant ils s'autorisent à rêver et même à échouer, pour mieux rebondir.

Ils disent non à un capitalisme financier débridé qui n'a comme guide que rentabilité et productivité. Ils sont déconnectés des automatismes de pensée pour faire place à l'imagination, pour une dynamique génératrice d'échanges, de créations, de co-actions, d'alliages où chacun peut exprimer sa singularité. Place à l'humain !

Leurs copies en témoignent et nous livrent leur quête d'un travail non subi pour mieux vivre ensemble. « Technoprogessistes », ils revendiquent la possibilité de se déconnecter ; ils cultivent un futur « enchanteur » où chacun trouvera sa place avec ou sans travail. Et s'il y avait une alternative à la condition salariale ? Vaste question qu'ils jugent complexe : « entre moyen et fin en soi », la nouvelle nature protéiforme du travail à l'ère du « Co », du numérique est posée. Ils ont intégré la mobilité.

Le travail, oui mais à quel prix ? Ils ont conscience que le respect de l'environnement est primordial. Ils plébiscitent le collaboratif, le partage... pour un travail responsabilisant et plus humain. Ils sont assoiffés d'apprendre autrement, sans viser uniquement la performance. S'épanouir en apprenant, s'épanouir dans sa vie comme au travail.

Ils n'ont pas de certitude mais ils savent qu'ils pourront prendre des chemins de traverse car leurs vies seront multiples.

C'est à travers une conscience aigüe de l'époque qu'ils élaborent un futur proche dont ils seront les bâtisseurs, c'est en cultivant la pensée de l'écart qu'ils dessinent le nouvel Horizon du travail.

Le Cercle des économistes et l'équipe du Concours



*Quatre
Lauréats*

La disparition du travail nous sera-t-elle fatale ?

Atomes dans une fourmilière en croissance exponentielle, aux systèmes logistiques toujours plus complexes et à l'impact environnemental explosif, nous sommes perdus parmi sept milliards d'individus, autant de concurrents prêts à s'emparer de la place que nous convoitons. Dans un monde où la survie est conditionnée par l'économie et la force impitoyable du marché, digne héritière de la concurrence inter-espèce qui auparavant était seule juge, nous sommes obligés de nous convertir en rouage de la mécanique économique globale, les hérétiques sont excommuniés de la société et périssent dans la solitude et la misère. Le travail et sa contrepartie, la consommation, sont tout ce qui nous reste pour nous intégrer à la masse et éviter d'être écrasés par elle. Mais alors qu'il est indispensable à la survie de chaque être humain, il est progressivement absorbé par une force mystérieuse qui semble pouvoir l'aspirer jusqu'à la dernière goutte. La disparition du travail, si menaçante soit-elle, n'est pas la seule épée de Damoclès au-dessus de nos futurs. La génération précédente qui, en Occident, a baigné dans une ère de prospérité et de richesse d'une intensité rarement vue dans l'histoire, a laissé en héritage une dette colossale que leurs enfants sont condamnés à rembourser à la sueur de leur front. Mourrons-nous écrasés par la tâche, notre outil de subsistance dérobée face à un tsunami de dettes, ou relèverons-nous les défis à venir avec créativité et pragmatisme ?

Traiter de la nature du travail que nous aimerions accomplir dans les décennies à venir est un pur exercice de science-fiction, le sujet se décomposant à une vitesse folle et laissant derrière lui un océan d'incertitudes. La question primordiale est de savoir si demain, le travail restera à notre portée. En effet, il semble s'éloigner de plus en plus de nos capacités, seule une minorité d'élus pourra encore y goûter dans ce monde qui nous est destiné, les autres seront condamnés à ramasser des miettes. Nous nous étions habitués aux durs labeurs d'abord des champs, puis des usines et enfin des bureaux, mais voilà que la source de nos incommensurables richesses se tarit ou nous est soustraite en nous laissant dans le dénuement du chômage. La première Révolution Industrielle du charbon et de l'acier, a propulsé le monde dans le progrès et la modernité. La deuxième, du pétrole et de l'automobile, nous a arrosés d'une abondance de biens inespérée. La troisième, du silicone et de l'information, nous a entrelacé d'interconnexions foisonnantes engloutissant les individus du monde entier dans une communion d'instantanéité. La dernière-née, du robot et de l'intelligence artificielle, nous promet des miracles que nous ne pouvons imaginer. Ces tempêtes d'ingéniosité humaine,

nées de la collaboration, involontaire, de brillants cerveaux tels James Watt, Henry Ford ou Steve Wozniak, ont déraciné et emporté les individus dans le brasier qui les alimente. L'humain n'est plus qu'une ressource, un facteur au service de la sacro-sainte production, du profit et de la croissance.

L'homme, fruit de dizaines de milliers d'années d'évolution, dispose d'une force remarquable mais aussi d'une dextérité exceptionnelle et surtout d'une capacité de calcul encore inégalée. En exploitant ces caractéristiques uniques, le facteur travail a fait émerger une civilisation massive qui domine la nature qui l'a fait naître. Il y a toujours eu des cerveaux pour commander les petites mains mais aujourd'hui la direction est désincarnée, diluée dans le flux de capital. C'est un torrent de bytes et d'octets représentant, virtuellement, des masses inconcevables de richesses qui vient percuter une civilisation finement sculptée : le capital engloutit le travail. Dans ce tumulte, le tonnerre des machines amplifié dans l'immensité des usines, comme le tocsin annonce la guerre, avertit de l'arrivée en force d'un capital prêt à balayer les mammifères qui voudraient interférer avec la production. Dans un monde sans digues pour canaliser ses flots, hommes et femmes doivent lutter, les uns contre les autres, pour maintenir la tête hors de l'eau. Ce déluge n'est pas un châtement divin mais la résultante d'une agrégation d'intérêts. En effet, malgré ce destin tragique qui semble vouloir nous happer, tous ces possesseurs de yachts glissant avec délice sur une mer de pauvreté, continuent de remplacer l'homme par la machine, le travail par le capital. Les machines, incarnations du capital, ne mangent pas, n'ont pas besoin d'être payés pour être nourries et diverties, elles n'ont besoin de rien et prennent tout. Le jour où des machines, placement juteux de capitaux, remplaceront totalement les hommes trop coûteux, approche à grands pas. C'est par la croisade de la fine fleur du libéralisme, cherchant inlassablement à dégager un maximum de profits, que les machines sont adouées comme héritières du système de production global.

Si l'évolution biologique qui a créé l'homme et sa capacité de travail est le fruit de millions d'année de mutations hasardeuses, l'évolution technologique est quant à elle exponentielle, toute en étant consciente et dirigée. Bien que les ouvriers aient été transformés en automates par le taylorisme, ils sont désormais trop faibles pour porter l'industrie au bout de leurs bras. Ceux des pays en voie de développement résistent encore, se sacrifiant pour atteindre la même abondance que celle des pays post industriels, mais la machine, puissante et désormais intelligente accentue sa pression. [...] L'humanité a enfanté une créature plus forte qu'elle, mieux adaptée à un environnement complexe, une nouvelle espèce qui pourra nous terrasser car elle contrôle tous les systèmes logistiques

et informationnels qui nous sont vitaux. Penser échapper à ce monstre vorace est présomptueux, penser que se diriger vers un emploi intellectuel nous sauvera du chômage, c'est négliger les machines. Des robots traders gèrent les flux financiers, des chirurgiens sont assistés (et bientôt remplacés) par des robots, les « progiciels de gestion » éliminent les cadres d'entreprises et même les créateurs de ces programmes sont menacés par des programmes autogénérés. Il ne restera que des miettes de travail, notre seul moyen de subsistance rappelons-le. Quand ? Des décennies sûrement mais pas plus d'un siècle avant que le processus ne soit complété. Un pourrissement lent de la situation duquel nous avons le devoir de nous prémunir.

Certains, grâce à un instinct de survie né d'un darwinisme social exacerbé, voient les choses venir et se préparent. Ce sont généralement des seigneurs de guerre du capitalisme pleinement intégrés au monde globalisé et régnant sur un matelas de capitaux qui leur fournit une puissance incroyable. Devant la croissance exponentielle de la technologie et ses opportunités illimitées, ils font un choix rationnel, celui de s'allier avec celui que l'on ne peut pas vaincre. Cette alliance leur promet des miracles que nulle religion n'oserait promettre. L'assimilation de l'homme à la machine pour créer le trans-humain, où le post humain, confèrera aux élus, ceux du capital, les fondements de la divinité : immortalité, omniscience et omnipotence. Le travail simple sera confié aux machines, le plus complexe à ces hommes augmentés, or comme l'augmentation de l'être sera proportionnelle à sa richesse, le reste de la population deviendra obsolète.

Les enfants des Trente Glorieuses ont enfanté deux fois : biologiquement d'abord, nous en sommes le résultat, et spirituellement en animant d'intelligence la machine. Mais leur héritage, déjà soumis à un conflit entre leurs descendants, est ambivalent. D'un côté, par leur travail et celui de leurs ancêtres, ils ont créé un environnement d'une incroyable abondance matérielle, du jamais vu dans l'histoire. Mais de l'autre côté, pour palier un affaiblissement précoce de la génération de richesses par leur travail, déjà attaquée par le capital dans les pays avancés, ils ont hypothéqué le travail futur de leur progéniture en contractant des montagues de dettes. La mise en esclavage de toute une génération soumise par la toute-puissance d'une technologie qui lui dérobe son moyen de subsistance, n'a que peu de chances de faire perdurer les acquis de ses parents. La création artificielle d'un mode de vie basé sur la consommation, en hypothéquant un hypothétique labeur futur, condamne des générations à voir l'héritage d'une humanité toute entière se dilapider peu à peu. L'endettement généralisé de la société : États, entreprises, personnes, transforme le monde en poudrière prête à s'embraser. La planète

devient une bulle sur-gonflée de capitaux, eux-mêmes anéantissant le travail. Quand cela finira-t-il ? Personne ne le sait avec certitude, mais comment cela finira, tout le monde le sait...

Travailler ne sera possible demain que pour une minorité d'entre nous, capables comprendre et de traiter l'immense flux d'informations, capables d'abandonner un mode de vie sédentaire incompatible avec un marché global, capables de rapporter plus de valeur ajoutée que leurs équivalents artificiels. Les autres erreront, lutteront pour leur pain quotidien. Mais finalement, sans travail, ils seront libres. Le mot « travail » lui-même vient du latin *tripalium* qui désignait un instrument de torture ; aujourd'hui encore, un boxeur travaille les côtes de son adversaire, le travail précède l'accouchement de douleurs et un investigateur travaille un suspect, rien de très agréable ici. L'absence de travail pourrait s'avérer une bénédiction plutôt qu'un malheur si nous nous y préparons.

La jeunesse ne peut rester prostrée et subir la terrible tempête qui s'approche. Cette première moitié de siècle est une formidable fenêtre de tir vers un meilleur avenir. En effet, l'incertitude concernant le futur et, plus encore, le chaos mondial généré par la convergence de problématiques globales et complexes déstabiliseront suffisamment le système actuel pour qu'il soit peut-être possible d'en changer. Dans les décennies qui viennent, les problèmes écologiques de pollution, de pression démographique et d'épuisement des ressources percuteront un libéralisme affaibli par une pénurie de débouchés industriels dûe à la disparition du travail.

Ajournons avant de voir l'engrenage de la machine se refermer sur nous. Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre cette bataille, de nous retrouver obsolètes à nous entredéchirer pour des résidus de salaires. La toute-puissance du progrès technologique ne peut être laissée dans les mains de quelques-uns, les richesses, si aisément produites, doivent être redistribuées à tous. Confions le travail aux machines, plus résistantes et efficaces que nous, et gardons pour nous l'art, la créativité et la beauté que nous sommes seuls capables d'apprécier. Grâce à la poigne de la machine et à l'ingéniosité de l'homme nous reconstruirons le jardin d'Éden, où tous auront de quoi vivre décemment, et propulsons-nous vers les étoiles qui nous offriront l'abondance de ressources nécessaires à un brillant futur.

Charles Bazin, IUT Annecy-le-Vieux

Candie ou le futurisme

Elle était jeune et forte, rebelle, déterminée,
 Aimait la liberté - toujours célibataire -
 Pourtant la société se riait de ses airs,
 Et la modernité, de sa fragilité.

Prépa, école, IUT, université,
 Histoire, mathématiques, médecine, *écogé*
 Bien souvent le matin quand elle se maquillait,
 On l'entendait rêver d'un parcours métissé,
 Excitée à l'idée d'accroître sa culture
 Grâce au cours 35b sur la littérature
 - C'était là le moyen d'un peu diversifier
 Sur son profil *fb* les citations tronquées
 Exclusivement tirées du cadavre avarié
 De ce pauvre Oscar Wilde, *requiescat in pace*.

Après des mois de doute, de rudes controverses,
 Elle opta au *final* pour l'école de commerce
 Au nom très suggestif d'ESCABC
 EFGHIJKLMNOP.
 C'est que les commerciaux ont le respect des lettres,
 Parfois modernes, parfois classiques, toujours gratuites.
 Pourquoi s'en priver s'il ne coûte pas d'en mettre ?
 Quant à l'enseignement, on verra ça ensuite.
 Il est de l'acronyme comme de l'aristonyme
 Souvent un peu *mainstream* mais tellement *schtroumfissime*...

[...] Notre jeune étudiante était *bouleversifiée* :
 Autant de théories, de concepts et d'idées !
 À l'issue d'une thèse d'un peu plus de six mois
 Sur les rapports sociaux des grands castors hongrois,
 Forte de ses *acquis*, elle se trouvait, ma foi
 Pressée de conquérir le *marché de l'emploi* ;
 De le vaincre, le charmer, plus, le « pénétrer »,
 Enfin, c'est ce qu'en disent les gens de McKinsey.

Elle fantasmait la vie, épique et *challenging*,
 Comme la présentait les boîtes de consulting :
 L'art de synthétiser la *valeur ajoutée*,
 L'art de déblatérer et de recommander ;
 Elle avait lu la Bible en lisant *Case in point*,
 Google, Wikipedia, Microsoft Powerpoint.
 Elle avait pour *les gens* un amour fusionnel,
 Qu'elle entendait combler dans *le relationnel* ;
 On lui avait promis des « relations clients »
 Mais elle n'observait que son reflet sur l'écran.
 « Je ne supporte plus les heures supplémentaires »
 On ne peut *faire une vie* avec de tels horaires
 Qu'au prix d'en ressentir l'effet sur le salaire !

C'est ainsi qu'elle sourit à son rêve d'enfance,
 Se vouant corps et âme aux Dieux de la finance,
 Sonnant par là le glas de vingt ans d'innocence.
 Elle avait de longtemps aimé les M&M's,
 C'est sans hésiter qu'elle choisit les M&A.
 Jouvissive passion dans la titrisation,
 Avec des *stock-options*, plus de déréliction
 Elle faisait force usage de la mathématique,
 Et fondait son éthique dans la leptokurtique¹.
 Depuis la prime enfance, elle était fascinée
 Par Foster, Niemeyer, et même Le Corbusier ;
 Elle se précipita avec excitation
 Sur le dernier projet en cours de construction :
 Ponzi lui demandait de construire en Égypte
 Une autre pyramide à la *Toutankhamon* ;
 Mais là point de béton, seulement du Javascript.
 Quel ne fut son émoi quand elle se fit *taper*
 À trois heures du matin, chez elle, par la police :
 C'était, lui disait-on, des actionnaires ruinés,
 Qui venaient réclamer que soit rendue justice.
 Elle s'entoura très tôt d'un *ténor* du barreau,
 Qui la sortit d'affaire en disant quelques mots,
 Là où ses associés, tant de héros-escrocs,
 Ecopèrent chacun de mille ans de prison
 - Voilà un temps propice à la méditation. [...]

La voilà dans la rue, au milieu des passants,
 Qui passent dans la nuit, comme autant de fantômes ;
 Pourtant elle reste en place, esseulée sous son dôme,
 Le monde s'accélère, la vision se dédouble,
 Rien ne paraît pouvoir cicatriser son trouble.
 Quand soudain le doux chant d'une aigrette garzette
 L'arrache à son angoisse, elle redresse la tête :
 Fi de la société et l'inégalité !
 Fi de ce monde injuste et trop conventionné !
 Ai-je droit de rêver un monde de prouesses,
 De penser un futur constellé de promesses ?

[...] JE VEUX recomposer les organisations,
 Toutes ces hiérarchies brident la création ;
 Oui, la bureaucratie détourne la Raison
 Il est temps de laisser le travail routinier
 À des machines-outils qui sauront le traiter.
 L'univers est instable et ne fait que changer,
 Dotons-nous de structures qui sauront s'adapter. [...]

JE VEUX vivre en un monde où la technologie
 A la capacité de *transformer* nos vies.

1. Distribution de probabilité en cloche, utilisée en mathématiques financières

Cachés dans les *labos* s'affairent les chercheurs,
 Qui courent sans arrêt et sans compter les heures.
 Qu'on mime l'animal comme le végétal,
 Qu'on puise en la Nature des inventions géniales,
 Et que de la rupture germe l'incrémental !
 Il faut dans les idées un *rinascimento*,
 La jeunesse est chargée d'en porter le flambeau.
 Notre schéma d'action peut être vu au prisme
 De ce nouvel élan qu'est le *transhumanisme*.

JE VEUX un monde plus éthique et responsable ;
 Certaines positions ne sont pas acceptables.
 La France est un pays riche et développé,
 Spécialisé, à forte valeur ajoutée ;
 Ceux qui se développent, souvent en font les frais.
 Ce que nous importons de pays exotiques
 Ne doit faire oublier la destinée tragique
 De tous ces ouvriers âgés de quatorze ans
 Qui prisent nos chemises, estampent nos slogans :
 « UNICEF - CONTRE LE TRAVAIL DES ENFANTS ».
 Il faut que le travail soit mieux conventionné,
 Qu'on respecte l'Humain, en France comme en Guinée.

JE VEUX rêver d'un monde où tout est connecté,
 Où même en Laponie on navigue en 4G ;
 Je veux pouvoir *chatter* et échanger des *tweets*
 Avec un Japonais, un Grec, un Alaouite.
 Trop de gens ont moqué la mondialisation,
 Il est grand temps d'en faire une distillation.
 Bien qu'elle ait provoqué quelques disconvenances,
 Serions-nous fous au point d'en mépriser l'essence ?
 Ardeur, vélocité, fougue, rapidité,
 Que règne en tout milieu cette mobilité :
 - Sociale
 Je nais dans un milieu, hélas, déshérité.
 Est-il naturel que je doive y rester ?
 - Salariale
 Mon revenu doit être *réévalué*
 Au gré de mes échecs, autant que mes succès.
 - Géographique
 Un poste se libère au fond de l'Antarctique,
 Et s'il me correspond, aussitôt je rapplique ;
 Pour créer le cosmos, Dieu n'était pas statique.

JE VEUX que cesse aussi le mépris affiché
 Pour ceux qui, dans la Main, ont trouvé un métier.
 C'est une profession à la grande noblesse ;
 Il en va des familles d'ouvriers chaudronniers
 Comme des dynasties de rois ou de lettrés.
 Je les entends crier, émouvante détresse ;
 Ne devrions-nous pas les revaloriser,

Les préserver des bulles et des chocs financiers ?
 À leur déterminisme il faut les arracher :

(une-force-de-travail-hors-classement-en-termes-de-compéti-
 tivité-prix)

JE VEUX pourtant lever un funeste amalgame :
 La spéculation n'est pas un geste infâme
 Elle permet d'arbitrer et de rebalancer
 Profondeur des marchés, titres et liquidité.
 Les actifs financiers ne sont pas des oiseaux ;
 Leur volatilité n'est pas une qualité ;
 Il faut bien compenser les effets moutonniers,
 Sans quoi l'économie ne serait qu'un chaos.
 Mais il faut se garder des spéculateurs fous ;
 La puissance publique doit prendre soin de nous :
 La finance quittera ses projets démentiels
 Pour servir l'agent de l'économie réelle.
 Il est temps que l'acteur comprenne son système,
 Que la *main du marché* entende ce poème !

JE VEUX que le travail ne soit plus *tripalium*,
 Qu'il éveille en chacun la conscience d'être un Homme,
 Que s'estompe à jamais l'ancien *rideau de verre* :
 D'un côté vagabonde la vie professionnelle,
 De l'autre on voit errer l'existence personnelle.
 Éthique atomisée et presque bipolaire,
 Le mur est fissuré, débordons les frontières !

« Je ne travaille pas, je vis
 Et je ne me loue pas, je suis »
 Ainsi, le Capital, au XXI^e siècle,
 Ou bien sera humain, ou bien ne sera pas.

Louis Cammarata et Nathan Toubiana,
École Polytechnique

Entretien d'agrégation

Caroline tira un peu sur son chemisier pour éviter toute trace de plis et réajusta les mèches de cheveux qui tombaient sur son front. Encore un bras-de-fer qui commençait. Elle ne pouvait s'empêcher de ressentir une pointe d'excitation à laquelle se mêlait ce matin une légère anxiété. La tâche cette fois-ci ne s'annonçait pas facile, cela faisait un moment qu'elle n'avait pas eu à faire à un si gros poisson. Elle sélectionna du bout du doigt le dossier correspondant sur l'écran géant qui flottait devant elle. La fiche descriptive s'ouvrit dans un petit bruit d'aspiration. Elle commença à lire.

Siméon S. 24 ans.

- *Multicréateur. Orientation : production agricole et robotique.*
- *Formation : École Nationale Supérieure des arts décoratifs de Paris et École supérieure des arts et métiers.*
- *Certifications : menuiserie, sciences et industries du vivant, programmation en R, Java et Python, héraldique avancée, pisciculture, interprétation des musiques anciennes*
- *Produits commercialisés : chaise de bureau ergonomique Swingvarix avec système de stimulation circulatoire intégré – Agrégateur Amazon*
- *Carrefour : installation Aquatable : aquarium-potager de maison ; agrégateur IBM et Unilever*
- Pluiodom : système d'irrigation potagère d'intérieur ; agrégateur Apple only.*

Elle devait reconnaître qu'il avait un profil intéressant. C'était surtout la diversité de ses centres d'intérêt qui en faisait une cible de choix. En effet, Samsung Global World avait fait le constat ces derniers mois d'une concentration des formations. Les profils semi-seniors qu'ils avaient eu l'habitude de recruter au cours de la décennie précédente ne semblaient pas à même de profiter pleinement de la diversité des opportunités offertes suite à la libéralisation du système de formation. Quand elle songeait au séisme que cela avait provoqué dans le monde du recrutement... : au lieu de ne prendre en compte que la valeur des diplômes et la réputation des écoles, les recruteurs avaient du s'adapter à des profils extrêmement diversifiés où la seule chose tangible n'était plus un nom d'établissement mais la création d'un produit, d'un concept ou d'un système commercialisable. [...] Le monde du travail était désormais une course mondiale aux talents. Les grandes entreprises s'étaient adaptées et étaient finalement devenues des agrégateurs : quasiment tout le succès de ces derniers reposait sur la force de leur service de recrutement qui traquait sans relâche les profils les plus prometteurs et les plus innovants et leur proposait de s'agréger (le terme était passé dans le Larousse en 2083), pour pouvoir commercialiser leurs inventions à grande échelle. C'était donnant-donnant :

les inventeurs bénéficiaient de tout le confort de création moderne, des synergies avec d'autres cerveaux innovants et d'une capacité de production à laquelle ils n'auraient jamais pu prétendre en restant seuls. En contrepartie, ils cédaient tous les droits commerciaux sur leurs inventions, à l'agrégateur auquel ils appartenaient. Caroline avait donc quasiment dû réapprendre complètement son métier après 70 ans de carrière. Heureusement, la retraite approchait. Plus que 15 ans et elle pourrait enfin partir se mettre au vert sur la *Floating City Goldfish Paradise*, qui mouillait au large du Sri Lanka. Mais ce n'était pas le moment de se laisser porter par les vaguelettes de l'Océan indien : une petite lumière verte sur son bureau lui annonçait que la bulle de transport du postulant était arrivée. Elle lui ouvrit.

Devant elle se dressait un grand énerguemène qui devait bien mesurer deux mètres.

- *Bonjour Siméon.*

- *Bonjour.*

Il observait l'ensemble de son bullereau comme un animal curieux. Quand son regard eut fini de décortiquer tous les détails de la salle de travail ovoïde, il vint soutenir le sien. « Pour être honnête, je m'attendais à quelque chose d'un peu plus moderne. »

Elle avait l'habitude. Les candidats savaient qu'ils étaient en position de force. La compétition entre agrégateurs pour la récupération des meilleurs profils était rude. Il allait s'agir pour elle de découvrir quel levier de motivation réussirait à attirer ce grand échelas dans les filets de Samsung Global World.

- *Puis-je scanner votre puce d'identité ?*

- *Bien sur.*

Il tendit son bras et plaça son poignet sous le lecteur situé à l'extrémité du bureau. L'écran qui suivait Caroline vint se placer à hauteur de son regard pour confirmer qu'il s'agissait bien de Siméon S. et lui indiquer qu'il était issu d'une famille de cinq personnes, de groupe sanguin AB⁺, qu'il était traité depuis l'enfance contre les risques génétiques de cancer du colon et des poumons, et qu'il avait une capacité de concentration intense d'environ 9 heures 47 par jour, ce qui le plaçait dans la moyenne haute de la population. L'entretien pouvait commencer.

- *Je vais être tout à fait honnête avec vous, nous avons été impressionnés par la richesse de votre parcours ainsi que par la précocité de vos créations. C'est pourquoi nous aimerions vous proposer une agrégation au sein de notre groupe.*

Il fallait toujours jouer carte sur table dès le premier échange. Les auto-entrepreneurs de ce type détestaient qu'on tourne autour du pot et se refermaient dès qu'ils avaient l'impression qu'on faisait peser sur eux la menace d'une quelconque hié-

rarchie ou domination, qu'ils considéraient comme archaïque.
 - *C'est ce que j'ai cru comprendre, répondit-il d'un ton neutre.*
 - *Pouvez-vous me parler un peu plus de votre parcours afin que je vous indique dans quelle mesure nous pourrions assister vos prochains projets ?*

- *J'ai créé ma première start-up à 21 ans. Je travaillais avec un ingénieur canadien et un médecin japonais sur la création de mobilier de bureau adapté aux personnes souffrant de problèmes circulatoires. C'est comme cela que nous avons créé Swingvarix. En parallèle, j'ai décidé de suivre une formation de robotique tout en étant traducteur de partitions anciennes pour l'orchestre philharmonique européen. J'ai ensuite décidé de me lancer dans les systèmes d'irrigation pour plantations d'intérieur ce qui m'a permis de mettre à profit ma formation initiale d'ingénieur. Cela m'a amené à m'intéresser aux techniques d'hydroponique qui ont connu un premier essor dans les années 2000 mais n'ont jamais réussi à percer. Je suis reparti des notes de travail et des rapports déposés sur la zone de partage mondial d'ingénieurs américains et tunisiens, que j'ai couplés avec mes propres découvertes et celles d'un ami, plus spécialisé dans l'agriculture des plantes aromatiques. Nous avons donc mis au point un système d'irrigation et d'aquarium pour appartement doté d'une installation de traitement des eaux usagées. Le tout permet d'élever des poissons, de faire pousser suffisamment de légumes pour une famille de six et de retraiter l'ensemble des eaux usées, en toute autonomie. Nous sommes aujourd'hui à la recherche d'un ou deux experts en domotique et en objets connectés pour faire passer ce projet à l'étape supérieure. D'où ma présence ici.*

- *Je vois. Vous avez frappé à la bonne porte. Nous avons en effet agrégé Qiong Li la semaine dernière. Vous devez en avoir entendu parler : elle est à l'origine du premier système de literie connectée. Ses oreillers qui adaptent leur forme en fonction du cycle de sommeil ont eu un grand succès.*

- *Oui j'ai beaucoup lu sur son travail, même si je dois avouer être plus sensible à sa machine à café qui fait varier le goût de la boisson selon l'humeur de l'utilisateur.*

- *Nous avons également le duo norvégien Svanberg qui vient de nous rejoindre. Ils bénéficient d'un bullereau siamois au sixième étage.*

- *Je dois reconnaître que vos équipes sont assez intéressantes. Qu'en est-il des conditions d'accueil ?*

Elle sentait qu'il n'était pas encore tout à fait convaincu. Il n'avait pas l'air sensible au prestige de leurs équipes d'inventeurs. Peut-être que leur manière de travailler permettrait de le convaincre.

- *Si vous nous rejoigniez, vous bénéficiez d'un bullereau individuel connecté à un cheptel...*

Elle laissa intentionnellement sa phrase en suspens. Elle savait que les conditions de travail chez Samsung Global World

étaient généralement l'argument qui faisait pencher la balance en leur faveur. En effet, tout avait été pensé pour permettre à leurs créateurs une liberté de travail totale, tout en recréant de véritables synergies sociales. L'équipe de recrutement s'était en effet rendu compte que si les inventeurs rejoignaient leurs rangs, ce n'était généralement pas pour commercialiser leurs produits à grande échelle ou disposer de matériels de recherche hyper pointus, la plupart était suffisamment inventif pour créer eux-mêmes les machines dont ils avaient besoin. Non, ce qui les attirait dans les agrégateurs restait finalement le lien social. [...]

- Chez Samsung Global World, nous croyons à la force du collectif, c'est pourquoi nous voulons donner toutes les conditions à nos inventeurs pour interagir. Vous pourrez échanger avec vos collègues de plateforme, mais aussi au cours des rendez-vous mensuels sur les dernières innovations et les projets en cours au sein de l'agrégateur. Chaque bullereau est équipé d'un système holographique intégré dans les murs pour vous permettre d'échanger avec vos collègues où qu'ils se trouvent dans le monde. Nous savons que les restrictions sur les déplacements polluants ont largement limité les possibilités d'échanges physiques entre les partenaires d'une même équipe, mais nous pensons que nos reproductions 3D en réalité virtuelle sont une excellente solution à cette difficulté. Nous avons ainsi pu constater un renforcement du niveau d'investissement de nos inventeurs depuis la mise en place de ces dispositifs.

Il avait l'air séduit. Son œil était plus vif, il était désormais assis sur le bord de son fauteuil, se trémoussant légèrement et tripotant ses mains. La conversation avait l'air de lui plaire.

- *Qu'en est-il des contraintes de travail global chez Samsung Global World ? J'ai entendu dire qu'il s'agissait d'une de vos spécificités.*

Elle sourit intérieurement. Il lui amenait sur un plateau l'argument qui finirait de le convaincre.

- Chez Samsung Global World, nous avons pu observer depuis une trentaine d'années que la disparition du travail nécessaire, c'est-à-dire des tâches indispensables mais peu gratifiantes que nous avons pu déléguer aux machines, a entraîné une forte recherche de sens social dans l'activité humaine. Nos inventeurs ne veulent plus faire partie d'une grande structure fragmentée et dé-responsabilisante, ils souhaitent que leurs projets servent le bien commun. C'est pourquoi nous vous proposons de passer l'équivalent de 10% de votre temps de recherche dans l'un des groupes globaux de travail de l'agrégateur afin de réfléchir à certaines des grandes problématiques auxquelles l'humanité doit encore faire face. En ce moment nous travaillons sur la résolution de la conjecture

de Hodge, la gestion des nouvelles politiques de reproduction, la traduction des lignes de Nazca et la résolution de la loi de Murphy ou pourquoi les tartines de confiture tombent toujours du mauvais côté. Les groupes de travail sont composés d'inventeurs de nationalité et de spécialité différentes pour permettre une plus grande diversité de points de vue et une plus grande créativité. [...] Nos contrats d'agrégation ont une durée de dix ans renouvelable. Vous serez soumis à une période d'essai d'un an. La couverture médicale et les assurances que nous offrons sont limitées à la période de votre contrat, mais vous commencez à cotiser pour avoir accès à une assistance personnelle à domicile dont vous pourrez jouir dès votre 175^e anniversaire. Votre rétribution annuelle est de 4 500 unités d'achat, à laquelle nous ajoutons 5 000 unités pour tout projet achevé. Je vous propose d'y réfléchir et de me donner votre réponse dans la journée ?

Louise Mariani, ESSEC

L'humanité au cœur du métier de magistrat

Le sens de la justice : une utopie réaliste ?

Les utopies existent, mais elles sont imaginaires... À l'image du médecin qui ne pourra jamais sauver toutes les vies de ses patients, un magistrat ne sera jamais en mesure de sauver tous les justiciables. En tant que représentant de la justice, le magistrat répond à un idéal. Rendre la justice, c'est défendre ceux qui ne sont pas en position de force. C'est être juste et dans une fonction de protection des plus vulnérables.

Le magistrat est un personnage atypique qui pour exercer son métier, doit se délester de son envie de popularité. En effet, un juge peut difficilement rendre une décision sans décevoir les attentes d'une des parties au procès, tandis que le procureur de la République réprimandant le prévenu suscite rarement un sentiment bienveillant à son égard.

Être magistrat, c'est un métier d'autorité. C'est un métier d'engagement, c'est un métier d'assistanat. Le magistrat est un régulateur de l'ordre social, dont la vocation est de dénouer les litiges des justiciables, ou du moins d'y apporter un début de réponse. L'efficacité de la justice tient d'abord et avant tout à la qualité des hommes et des femmes qui concourent à sa réalisation. Mais il faut bien garder présent à l'esprit que l'on ne peut indéfiniment demander à notre justice d'être l'une de celles qui doit traiter le plus de dossiers, alors que les moyens qui lui sont consacrés n'y pourvoient guère.

Le magistrat, acteur ou spectateur de la lenteur de la justice ?

Le magistrat, en tant qu'acteur de la justice, est directement confronté à la lenteur de la justice qui gangrène la qualité de son travail. Le magistrat semble être un spectateur impuissant face à l'augmentation exponentielle de sa charge de travail corrélée à l'augmentation du contentieux de masse. Les causes de la lenteur excessive de l'institution judiciaire sont connues : accroissement du contentieux, complexification de la procédure, comportement dilatoire des parties, etc. Toutefois, elle révèle surtout un manque chronique de moyens matériels et de moyens humains qui frappe de plein fouet l'engrenage judiciaire. Afin d'apporter un début de réponse à ce problème récurrent, la Garde des Sceaux, Christiane Taubira a annoncé dès 2012 l'augmentation du nombre de postes offerts au trois concours de l'École nationale de la magistrature (ENM), ce qui laisse espérer une amélioration des effectifs de la justice sur le court terme. Au-delà de 2017, nul ne peut présager de la volonté politique qui pourrait choisir de prolonger cette tendance, ou à l'inverse, de baisser le nombre de postes offerts aux trois concours.

Juger vite, juger mieux ? Est-ce cela la solution pour faire face à l'augmentation du contentieux de masse ? Cette solution n'est en rien le gage d'une décision de qualité, puisque le magistrat surmené est plus susceptible de faire des erreurs, qui peuvent avoir de grandes conséquences sur la vie du justiciable.

De l'erreur judiciaire au miracle judiciaire ?

Est-il possible d'éviter l'erreur judiciaire ? C'est tout l'enjeu des multiples réformes de la justice à ce sujet. Pour autant, il paraît illusoire de penser que l'erreur judiciaire s'éclipsera un jour, au profit d'une justice miraculeusement exempte d'erreur. En effet, le proverbe « L'erreur est humaine » est une implacable vérité. Il serait présomptueux de dire qu'aucun magistrat ne fait des erreurs. C'est tout bonnement impossible. Suite au séisme de l'affaire d'Outreau qui a ébranlé l'ensemble du monde politico-judiciaire, la question de la responsabilité des magistrats en cas d'erreur judiciaire avait suscité de vifs débats. L'instauration d'une telle responsabilité impliquerait inéluctablement que tous les huit mille magistrats français seraient susceptibles d'être sanctionnés au cours de leur carrière. Afin d'endiguer ce phénomène, le Conseil supérieur de la magistrature (CSM) s'efforce de proposer à ses magistrats des formations de qualité, dans une démarche axée sur l'amélioration de leurs compétences et l'adaptation aux nouvelles technologies ou pratiques professionnelles. Mais il ne faut pas oublier que le magistrat reste un homme qui peut faire des erreurs. Alors certes, le magistrat se doit de prendre en considération l'ampleur de la tâche qui lui est confiée. La fonction de juger est passionnante, mais elle est aussi lourde et exigeante, et plus particulièrement en matière pénale.

Une justice pénale plus répressive ?

La méfiance populaire à l'encontre de la justice pénale réside dans le fait que cette branche du droit révèle toutes les imperfections liées à la nature humaine et à l'organisation de la vie sociale. Chaque personne est concernée par la justice pénale dont la mise en œuvre provoque, parfois à l'excès des réactions émotionnelles passionnées et fascine l'opinion publique. À contre-courant de l'exacerbation de ces réactions sociétales, le juge ne doit en aucun cas adhérer à la haine populaire. Il doit faire preuve de modération dans sa prise de décisions en analysant dans tous les dossiers qui lui seront confiés, les points positifs et les points négatifs. Aussi, le magistrat ne peut adhérer au mythe du tout carcéral. D'une part, le nombre de places limitées dans les prisons françaises l'en empêche. D'autre part, il serait vain de fermer les yeux sur le « choc carcéral » qui aurait vocation à amoindrir, sinon anéantir les chances de réinsertion de certains individus.

Or, l'essence même de la mission du juge pénal est de lutter contre la récidive des condamnés, donc de permettre leur

réinsertion sociale. « Juger, réprimer, accompagner », tel est le credo du système de l'aménagement des peines. Juger pour sanctionner, réprimer pour empêcher la récidive et accompagner pour permettre au condamné de comprendre le sens de sa peine.

En partie grâce à l'aménagement de peine, la Finlande a réduit de moitié sa population carcérale en vingt ans. Pour arriver à ce résultat, la France préconise de suivre le modèle finlandais. Mais cette volonté se heurte à l'insuffisance des moyens matériels et humains, qui affecte également la justice civile.

Une justice civile plus protectrice ?

Le juge civil doit défendre ceux qui ne sont pas en position de force, être juste et être dans une fonction des plus vulnérables. Cette mission, aussi louable soit-elle, est fortement influencée par les besoins des justiciables qui évoluent en réaction avec les changements sociétaux. L'allongement de la durée de la vie, le vieillissement de la population, la diversification des modes de famille, le développement de la consommation et de ses financements, sont autant de facteurs qui ont conduit à un accroissement considérable des demandes de protections judiciaires. Il en découle que les justiciables se trouvent souvent démunis lorsqu'ils veulent exercer eux-mêmes leurs droits devant la justice. En outre l'adage « Nul n'est censé ignorer la loi » est difficilement applicable puisque ni le justiciable profane, ni le praticien érudit ne saurait se targuer de connaître l'ensemble des lois. Dans cette optique, il est préférable que le justiciable désireux de gagner son procès, fasse appel à un avocat. Mais même si la justice demeure gratuite, le conseil d'un avocat se monnaie. Cela constitue l'un des freins à l'accès de la justice pour les individus. Ainsi, afin de démocratiser cet accès, il conviendrait d'élargir les conditions d'accessibilité à l'aide juridictionnelle.

Reste à permettre au procès de se dérouler dans un délai raisonnable. À cet égard, il ne suffit pas d'être en mesure d'assurer aux usagers du service de la justice un meilleur accès au droit. Il importe, dans le même temps, d'assurer une efficacité renforcée des procédures. Les évolutions technologiques œuvrent en faveur de l'efficacité des procédures.

Le travail de magistrat en prise avec les évolutions technologiques ?

La révolution numérique a profondément chamboulé les pratiques professionnelles des travailleurs contemporains. Ce système d'information et de communication relève désormais de notre quotidien. Nul demain ne pourra se passer de cette avancée considérable. Le magistrat du XXI^e siècle ne fait pas exception. [...] Pour autant, cette pratique a des limites, puisque les évolutions technologiques ne sont pas exemptes

de défaillances. En témoigne « l'affaire du fax de Bobigny » qui a fait grand bruit en 2014. C'est une erreur qui restera dans les annales de la justice. Le principal suspect d'un meurtre a été libéré par erreur, à cause d'un problème... de fax. Le parquet de Bobigny n'avait plus d'encre dans son fax et un papier n'est jamais parvenu à la chambre de l'instruction. À la lumière de cette retentissante affaire, il y a fort à parier que l'office du magistrat évoluera en adéquation avec les nouvelles technologies. [...]

Vers un essor de la cybercriminalité ?

Tout internaute peut être victime de cette face noire de l'ère numérique, nombreux sont d'ailleurs ceux qui l'ont déjà été, et personne ne peut être assurée qu'elle ne le sera pas demain. Certaines de ses manifestations relèvent de la délinquance organisée. D'autres sont le fait d'individus qui profitent de l'aubaine pour gagner facilement de l'argent en contournant les lois et les interdits. Toutes constituent des défis pour une justice qui peine à maîtriser l'extraordinaire évolution technologique qui leur sert de support. Tout l'enjeu serait de défendre des données personnelles mises à mal par une mémoire qui n'oublie jamais et d'adapter ses réponses à un phénomène qui n'a pas de frontières. [...] Il importe ainsi que les magistrats aient les yeux ouverts sur ces dangers nouveaux, sans pour autant dramatiser, ni prétendre à un verrouillage sécuritaire d'ailleurs hors d'accès. Sans tomber dans un discours lénifiant invoquant une évolution inéluctable, un risque acceptable et préconisant le laisser-faire.

Protéger les internautes, l'objectif est ambitieux mais réalisable. Quelques pistes de réformes en faveur de la protection de l'internaute semblent primordiales : le renforcement des moyens affectés à la cybercriminalité, la détection par un fournisseur d'accès Internet d'infractions graves, une meilleure communication entre les magistrats et les cybers spécialistes, une généralisation des opérations de communication sur les risques de la cybercriminalité à destination des collégiens et des lycéens...

Outre la protection des internautes, l'État devrait s'engager dans une démarche de clarification des institutions judiciaires, afin de rapprocher la justice et ses justiciables. Envisageons un avenir dans lequel les médias feront cette liaison entre la justice et le peuple.

Justice et média, enjeu d'une compréhension mutuelle

De nombreux médias laissent à penser que la lenteur de la justice serait un problème purement interne, lié à une mauvaise gestion de l'organisation interne. Cette approche n'envisage pas la pluralité de facteurs engendrant la lenteur de la justice, et tend à faire croire aux peuples que la lenteur de la

justice est due à une certaine oisiveté des gens de justice, à commencer par les magistrats.

Force est de constater que cet aspect forme un terreau fertile à la « crise de la justice », terme plébiscité par les médias qui traduit le malaise judiciaire. Mais le journaliste professionnel tenu par la concision de son article, a tendance à omettre quelques éléments de contexte nécessaires à une perception pragmatique du malaise judiciaire. Fort heureusement, cette pratique n'est pas absolue. Les syndicats de magistrats ont dénoncé « une profonde crise de la justice » dans un article paru dans le journal *Le Monde* le 16 novembre 2010. Locaux dégradés, personnels débordés, économies de bouts de chandelles et budgets épuisés dès juillet... « La pauvreté de la justice n'est pas un leurre » a constaté l'Union Syndicale des Magistrats (USM). Dès lors, l'enjeu d'une compréhension mutuelle entre les médias et la justice se dessine, afin de poser une première pierre à l'édifice d'une réconciliation entre le peuple et la justice.

La justice est le miroir de notre société. Elle en révèle toutes les imperfections liées à la nature humaine, ainsi qu'à l'organisation de la vie sociale. Qu'il soit juge ou procureur de la République, le magistrat est au cœur de la vie de la cité, en prise directe avec le quotidien des citoyens et leurs réalités. Cela dit, l'institution judiciaire se trouve désormais à la croisée des chemins. Les efforts entrepris, le dévouement des magistrats et de l'ensemble des gens de justice en général, ne suffisent plus à lutter contre la pression de l'augmentation du contentieux.

Afin d'organiser une justice qui retrouve son dynamisme et la confiance des citoyens, il faudrait s'appuyer sur une justice du XXI^e siècle dont l'enjeu serait d'adapter le fonctionnement de la justice aux attentes des citoyens, en la rendant plus proche, plus accessible, plus lisible et plus efficace. C'est à travers une vie professionnelle revigorée par une hausse des moyens humains et matériels que les magistrats et les fonctionnaires de justice retrouveront le cœur de leur mission, celui de rétablir la paix sociale.

Alicia Yim, Université Paris-Est, Créteil



*Mentions
Spéciales*

—

Labor omnia vincit improbus

[...] Je n'ai que 18 ans et il me reste encore plusieurs années avant de finir mes études. J'ai encore le temps de penser à ce que je pourrai faire plus tard. C'est un âge où l'on peut rêver, avoir de l'ambition et des aspirations. [...] Lorsque j'imagine mon travail de demain, plusieurs choses me viennent à l'esprit.

Je pense tout d'abord à un travail plus social et éloigné des grands discours axés sur la performance toujours plus importante des salariés. Comme le disait Albert Jacquard « L'oisiveté est, dit-on, la mère de tous les vices, mais l'excès de travail est le père de toutes les soumissions. » Ne devenons pas soumis au travail, ce serait une régression de notre civilisation. Il doit être vu, au contraire, comme un moyen d'émancipation et d'affirmation de soi-même. [...]

Pour se plaindre de son travail, encore faut-il en avoir un. Le premier problème qui se pose est donc celui de la recherche d'emploi. Le marché du travail d'aujourd'hui semble totalement opaque et pas assez flexible. L'un des premiers points sur lequel il convient de se pencher est donc celui de la transparence sur le marché du travail.

La courbe de Beveridge pose clairement le problème de l'appariement sur le marché du travail. Des agences d'aide à la recherche d'emploi existent. Certains domaines sont demandeurs d'emplois, mais il existe une asymétrie informationnelle trop importante qu'il faut à tout prix corriger. Pôle emploi est aujourd'hui décrié : pas assez de conseillers pour faire face à « l'armée industrielle de réserve » (les chômeurs) selon la formule de Marx, un suivi inefficace pour la plupart. Ne serait-il pas temps, à l'ère du numérique, de prendre cette problématique de transparence et d'information du marché à bras-le-corps ? Une immense base de données à l'échelle nationale dans un premier temps, puis européenne, devrait être créée. Cette plateforme numérique serait le lieu principal de rencontre entre employé et employeur. Au lieu d'envoyer des dizaines de CV par jour, les personnes recherchant un emploi n'auraient qu'à créer un seul dossier qui serait transmis aux entreprises du secteur concerné. Du côté des entreprises, il leur serait possible, via ce site, de poster toutes leurs annonces d'emploi en spécifiant les profils recherchés. [...]

Nous sommes aujourd'hui en 2015 et depuis plusieurs années, nous avons tous pris conscience des dangers qui menacent notre planète. L'un des grands travers du capitalisme est sans aucun doute d'avoir puisé de manière bien trop importante dans nos ressources et d'avoir détruit toute une partie de l'environnement par la même occasion. Mais à l'heure de la

prise de conscience, les problématiques liées à l'énergie et au monde du travail doivent absolument être prises en compte.

La transition énergétique est une piste primordiale. [Elle] est nécessaire et plus nous la retardons, plus il sera difficile d'y parvenir. Elle représente aux yeux des gouvernements des contraintes en termes de coûts et provoquera forcément du mécontentement auprès des entreprises utilisant les énergies actuelles (pétrole, charbon...). Mais c'est précisément dans de tels moments qu'un gouvernement doit savoir faire preuve de courage et avoir une vision de long terme pour son pays et, plus globalement, pour le monde. S'il est vrai que la transition énergétique pourrait mettre fin à des milliers d'emplois en détruisant de nombreux secteurs, notamment dans le domaine industriel, elle est avant tout une opportunité pour l'économie. Elle permet le développement de nouveaux secteurs d'activité, de nouvelles technologies et de nouvelles entreprises désireuses d'investir dans une énergie propre et durable. Ce chantier vers une économie plus verte se traduira *de facto* par des créations d'emplois en quantité importante. [...]

Je m'adresse pour finir à l'ensemble des dirigeants politiques et économiques. Jeunes étudiants que nous sommes, nous avons envie de croire en l'avenir, de penser qu'à notre tour, nous pourrions avoir un travail que nous aimons et dans lequel nous nous épanouirons. Est-ce une utopie ? Peut-être. Mais ne pas y croire, ce serait baisser les bras trop facilement en prenant comme prétexte l'ampleur du chantier qui nous attend. Nous devons croire au travail de demain, en particulier à une époque où tous les progrès semblent permis. Comme le dit la maxime, *Labor omnia vincit improbus*, un travail acharné vient à bout de tout. Il est donc grand temps de suivre cet enseignement et de nous mettre au travail pour que notre travail de demain soit celui auquel nous rêvons, celui auquel nous aspirons tous.

Léa Nora, Sciences Po Paris

Le travail : n.m. Concept d'avenir à redéfinir à l'ère du numérique

Start-ups numériques, *big data*, espaces de *co-working*, MOOC, *cloud*, *crowdfunding*, sans parler des réseaux sociaux et professionnels tels que Facebook et LinkedIn sont les nouvelles tendances auxquelles nous sommes tous incités à nous

convertir. Quant aux machines, robots ou logiciels, ils seraient amenés à remplacer 47% des emplois existants pour les seuls États-Unis dans les vingt prochaines années. [...]

[Il y a donc des ombres au tout-numérique]

Agissons pour favoriser la flexibilité au profit de l'entreprise et du travailleur

[...] Les contrats de sous-traitance entre grandes entreprises et PME existent déjà depuis plusieurs décennies. Cependant, ils s'inscrivent désormais davantage dans une logique d'innovation, de création de valeur et de souplesse que dans un pur objectif de rentabilité de court terme. De plus, à l'avenir les partenariats se feront autant avec des start-ups qu'avec des laboratoires de recherche ou avec des individus disposant d'une compétence spécifique. C'est ce que certains auteurs ont appelé la modularité. Celle-ci permet de fragmenter la production dans un souci d'optimisation. En faciliter les conditions d'existence sur le plan juridique et administratif irait dans le sens d'un regain d'activité et d'emploi. [...]

Dans le même temps, des *cluster economies* se constituent à l'échelle du territoire et créent des réseaux d'acteurs resserrés dépourvus de hiérarchie se distinguant ainsi de la traditionnelle relation de sous-traitance. À l'heure de la décentralisation de compétences étatiques à l'échelon local, il appartient aussi aux collectivités territoriales de favoriser ces pôles de compétitivité. [...] Mettre en relation les différentes entités présentes et promouvoir l'implantation de nouveaux venus participerait à la dynamique de collaboration entre public et privé, entre grandes industries, PME et start-ups. [...]

Investissons aussi dans la sphère déconnectée des nouvelles technologies

Il serait faux de considérer que tous les secteurs de l'économie seront aux prises selon le même degré avec les mutations en cours. « D'anciens » secteurs vont se maintenir et d'autres se développer précisément parce qu'ils sont déconnectés du tout numérique. Ainsi, l'envahissement de la vie quotidienne par les nouvelles technologies peut renouveler la demande pour une relation de proximité et de contact. C'est dès lors tout un marché qui est envisageable. Les services peuvent en constituer le noyau. Créer des services personnalisés et vendre de la relation directe seront les nouveaux moteurs de ce secteur déconnecté. Avons-nous par exemple envie d'être coiffés par un robot ? [...]

Préparer l'entreprise et le travailleur de demain pour un monde du travail rénové

Certes, les mutations actuelles des technologies ouvrent de nouvelles perspectives aux travailleurs. Cependant, elles

rendent aussi la frontière entre sphère privée et sphère professionnelle de plus en plus poreuse. L'équilibre de l'individu, de sa famille et de la société dans son ensemble mérite réflexion. [...]

Par ailleurs, la diffusion rapide et massive des données qu'autorisent le numérique soumet de façon accrue les entreprises au risque de vols industriels et au transfert de données vers la concurrence. Trouver des solutions aux nouveaux défis que propose le numérique demande de repenser les formes du dialogue au sein de l'entreprise. On peut imaginer l'instauration d'un bicamérisme d'entreprise - une chambre pour les « apporteurs en capitaux », une autre pour les « investisseurs en travail ».

Bien plus encore, nous proposons que les réseaux sociaux d'entreprise deviennent le nouvel espace de concertation et de négociation. Ils font dès à présent interagir les employés et pourquoi pas dès demain tous les protagonistes de l'entreprise. Ce que les contraintes physiques d'une salle de réunion n'autorisent pas à la démocratie, les réseaux sociaux le peuvent, alors n'hésitons plus.

[...] Le champ des possibles que les nouvelles technologies nous autorisent à investir ne doit pas occulter notre protection sociale. Nous pensons que les travailleurs les moins dotés devront disposer de plus de garanties, notamment parce le secteur des services que nous appelons de nos vœux à se développer, n'exclut pas la précarité.

[...] Il est indéniable que les nouvelles technologies engendrent des effets positifs en termes de profitabilité pour l'entreprise et de conditions de travail pour les employés. Cependant, d'une part l'impact de ces changements n'est pas uniforme dans ses manifestations, d'autre part, ils s'accompagnent de nouvelles « distinctions ».

Dès lors, il nous paraît indispensable de considérer cette révolution en marche comme « un bloc ». C'est une nécessité si l'on veut accompagner ces changements afin d'en exacerber l'impact positif et d'en limiter les conséquences indésirables pour la société. Il s'agit d'un équilibre à trouver auquel nous sommes tous appelés à contribuer - chefs d'entreprises, politiques, travailleurs, étudiants, jeunes et moins jeunes. C'est le travail de demain qui est en jeu, mais plus largement notre contrat social qu'il convient de repenser dans une vision globale et de long terme.

Jean-Baptiste Seby, École Polytechnique

La modernisation du travail au visage européen

[...] Une sensibilisation à l'entrepreneuriat est dorénavant inscrite au programme des lycéens de tous les systèmes éducatifs européens. Celle-ci permet de montrer à chaque jeune que la création d'entreprise est possible. Un renforcement de cette activité est rendu obligatoire en deuxième ou troisième année d'études supérieures, afin de donner les outils aux étudiants pleins d'imagination et désireux d'entreprendre. Combien étaient-ils en 2015 à dire « j'ai des idées de projet, mais je ne sais pas quoi en faire » ? Aujourd'hui, en 2030, ils échangent leurs idées sur des forums en ligne afin de trouver des profils complémentaires au leur pour développer leur projet ; ils réalisent des études de marché en questionnant leurs homologues croates, danois ou portugais ; ils promeuvent les projets porteurs sur les réseaux sociaux et s'en inspirent pour développer une idée complémentaire. En somme, ils ont pris conscience que le point théorique de satiété productive et technologique n'est pas encore atteint et qu'ils ont les moyens d'innover. [...]

Ce mouvement d'eupéanisation s'est propagé à la capitalisation de ces entreprises naissantes. En effet, une idée seule ne suffisant pas à créer une entreprise, l'accès au crédit a été favorisé pour permettre aux projets des jeunes Européens de devenir réalité. Le financement participatif est devenu l'outil incontournable au lancement des petits projets. De nombreux investisseurs se bousculent sur les plateformes virtuelles de *crowdfunding* pour apporter le capital nécessaire au développement de projets de toutes tailles. [...]

Ces politiques d'aide au développement périphérique ont permis aux entreprises européennes de se spécialiser vers les enjeux de demain. Soutenues par une formation cohérente, les nouvelles firmes de l'environnement deviennent des leaders mondiaux. Alors que le secteur des nouvelles technologies constituait la priorité des créations d'entreprises dans les années 2010, celui des nouvelles énergies occupe l'esprit des entrepreneurs des années 2020. L'Union européenne a dirigé ses aides vers le défi d'une industrie propre et efficace, d'une indépendance énergétique vis-à-vis du reste du monde et d'un contrôle du réchauffement climatique. Le challenge est colossal et dynamise les énergies productives. Il s'inscrit dans une optique transdisciplinaire ayant pour objectif de tirer le meilleur de toutes les entreprises en place, non pas pour converger vers un modèle industriel unique, mais pour rendre l'utilisation d'énergies propres assez profitables afin que les intérêts environnementaux coïncident avec les objectifs de rentabilité de l'entreprise. Ces nouveaux modèles d'entreprise

en pleine expansion s'exportent depuis la fin des années 2020 vers la Chine et les États-Unis, si bien qu'une amélioration climatique est à prévoir pour les prochaines années.

En somme, le monde du travail a totalement changé. À vrai dire, on ne parle même plus de monde du travail, tant le travail est partie intégrante du monde dans lequel nous vivons. Dans tout secteur, les employés participent à différents projets. Au sein de leur entreprise, ils travaillent dans plusieurs ateliers pour lesquels ils sont formés, afin de compléter leur expérience et d'apporter une technique nouvelle aux anciens modes de production. La robotisation se développant rapidement, former les ouvriers à différents métiers pour leur permettre d'accéder à un savoir technique pluriel est devenu nécessaire. De la même manière, les ingénieurs participent à trois ou quatre projets simultanément et réalisent des connexions entre ceux-ci. Cela permet non seulement de diversifier une charge de travail parfois pesante, mais également d'apporter des solutions techniques innovantes à des tâches toujours plus ardues à mesure que l'industrie se développe.

De plus, l'augmentation de la part des PME a donné un nouveau visage à l'entreprise du XXI^e siècle. Dorénavant, celle-ci fonctionne davantage sur le modèle du travail collaboratif, où la hiérarchie est simplifiée et le cadre plus familial. Cette « famille du travail » est désormais internationale, puisque les politiques européennes ont encouragé l'hétérogénéité des nationalités au sein des entreprises afin de mélanger des savoirs et savoir-faire différents, et donner une nouvelle dynamique aux projets porteurs. [...]

Finalement, le potentiel pour une reprise efficace et organisée du travail existait dès les années 2010. Il ne restait qu'à trouver les bons outils pour l'exploiter pleinement. Formation adaptée, croissance durable et soutien européen furent les maîtres mots du développement de cette nouvelle économie du travail.

Antoine Sigwalt, École Centrale Lyon

Soyons des entrepreneurs de l'avenir !

[...] Force est de constater que la situation actuelle laisse un goût amer : selon une récente étude menée en janvier dernier par la BNP et le Boston Project, 52% des jeunes de 15 à 20 ans « perçoivent l'entreprise comme un milieu hostile ». Le moral

des entrepreneurs est au plus bas. Les chiffres du chômage sont déjà effarants dans le monde (11 millions de chômeurs de plus en 2014 selon le BIT) et, pourtant, ils n'incluent même pas les chômeurs découragés. Le travail, en particulier manuel, et les filières technologiques restent mal perçus dans notre pays. Dès l'école et encore plus à l'université, si j'en crois mon expérience, chercher à mieux faire le travail demandé, vouloir l'aborder différemment est parfois mal vu. [...]

Le travail est donc mort, alors vive le travail ! Fermons les yeux, et rêvons... [...] L'horloge indique qu'il est 10h30, nous sommes le 24 janvier 2029.

Je vois demain une génération d'entrepreneurs. Déjà considérablement renforcés en France depuis la loi Pellerin de l'année 2014 (notamment en matière de financement participatif), les droits des entrepreneurs auront encore été élargis. Le statut d'« entrepreneur européen » aura permis d'unifier les différentes règles juridiques existantes dans l'Union : pas de capital minimal requis, un régime universel sur les start-ups entre les 31 États de l'Union européenne (la Norvège, la Macédoine et la Moldavie auront entre temps intégré le marché commun). [...]

Enfin soucieuse de relancer la croissance et l'emploi, la Commission européenne aura développé ses propres plateformes de *crowdfunding* et de *crowdequity*. Cette dernière fonctionnera comme un marché financier classique mais, dans la mesure où il sera impossible de vendre ses participations avant un délai de six mois suivant la date d'achat, point de *trading* à haute fréquence, et donc, point de spéculation. Même les entreprises nouvellement créées pourront accéder à ce marché dont la supervision sera effectuée par la Banque européenne pour le Financement des Entreprises Nouvelles, qui sera présidée par des fonctionnaires mais surtout et en majorité par un collège d'entrepreneurs de chaque pays, choisis par leurs pairs. Cet organisme jouera le rôle de caution en cas de faillites des entreprises. Elle accordera des crédits à taux zéro pour les entreprises nouvellement créées et d'autres à taux réduits pour les petites et moyennes entreprises, qui se développeront (enfin) davantage à l'étranger. La question de son financement aura été réglée : la taxe Google aura enfin vu le jour et une partie de la taxe sur les transactions financières, que l'Europe se sera décidée à adopter, permettra de contribuer au financement des entreprises, véritables créatrices d'emplois et de richesses.

Oui, nous serons demain massivement des entrepreneurs. D'abord parce que les modalités juridiques et la question du financement des nouveaux projets auront été considérablement revues. Ensuite parce que les mentalités auront enfin

changé : l'échec d'une tentative de création d'entreprise cessera d'être mal perçue et constituera une preuve que l'individu a acquis des compétences à cette occasion. Enfin parce que le système scolaire aura évolué lui aussi. Pour remédier à la panne générale d'idées nouvelles, l'imagination aura repris sa place dès le plus jeune âge. [...]

Nos dirigeants prendront enfin des décisions éclairées et auront une solide connaissance du monde des entreprises. Les concours d'entrée dans l'administration auront été profondément repensés et les grands postes décisionnels seront davantage ouverts à des filières moins considérées aujourd'hui. Les dirigeants feront eux aussi des Volontariats Internationaux, pendant deux ans, pour mieux comprendre les réalités du monde et des hommes. [...]

Oui, il sera possible d'être heureux dans son travail. Je ne crois pas à un travail abrutissant, du fait du développement des nouvelles technologies. Celles-ci n'auront, en outre, pas renforcé la pression exercée sur chaque salarié. Au contraire, elles les en auront libérés.

L'horloge recule. Nous voici, de nouveau, en 2015. [...] Nous sommes la jeunesse d'un monde en bouleversement. Je n'ai que 23 ans, mais je crois fermement en la capacité de ma génération à être inventive, à proposer des solutions pour contribuer à une société plus harmonieuse. Je suis convaincu que la capacité de création de l'Homme, grâce à l'imagination, est illimitée. Oui, nous serons demain massivement des entrepreneurs. L'avenir nous appartient. À nous de le construire et de transmettre à notre tour avec conviction ce que nous aurons construit.

Augustin Tauflieb, HEC

Liberté, Égalité, Fraternité, Diversité : bienvenue en 2030

Difficile de croire qu'il y a quinze ans le taux de chômage en France s'élevait à 10% et que les idées du Front National faisaient l'objet d'un engouement fort dans une certaine frange de la population. Alors que la cohésion nationale ne tenait qu'à un fil, le vote des Français a rejeté les idées extrémistes en 2023 et en 2028. Aujourd'hui, elle peut s'en féliciter car la diversité au travail a été la clé de la France gagnante actuelle. 4,2% de chômage en France en 2030, qui l'eût cru ? Olivier Boulot, le populaire ministre de l'économie nous a reçu à Aix-en-Provence, en

plein cœur de la 30e édition des Rencontres Économiques. [...] Interview de Marianne Lepoint

Monsieur Boulot, en tant que fils d'une mère française d'origine algérienne et portugaise, d'un père français d'origine indo-japonaise, et issue d'une famille modeste de la banlieue marseillaise, vous êtes ce qu'on peut appeler un pur produit de la diversité...

« Vous savez, la diversité a toujours coulé dans les veines de notre pays. La vraie naissance de la France a lieu en 987 avec le règne de Hugues Capet. À partir des rois capétiens, la France s'est constituée par un processus multiséculaire de francisation de peuples et d'ethnies extrêmement diverses. [...]

Le XX^e siècle naissant va voir la francisation se poursuivre, non plus à partir de territoires annexés ou ralliés, mais à partir d'immigrants venus des pays voisins. Les premières vagues sont composées d'Italiens et d'Espagnols. Les secondes, d'immigrés venus des Balkans, du Maghreb, d'Afrique. L'école laïque, gratuite et obligatoire permet d'accompagner l'intégration juridique d'une intégration de l'âme et de l'esprit, qui permet à son tour un processus d'identification mentale. [...]

Comment cette diversité se matérialise-t-elle en France, en particulier sur le marché du travail ?

Lorsque vous cherchez la définition du mot diversité dans le dictionnaire, vous obtenez : *Ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent.* Nous avons réussi à faire rentrer la diversité dans tous ses aspects au sein de la société française. [...] Aujourd'hui de nombreux jeunes issus de catégories sociales modestes ont réussi, grâce à leurs études, à intégrer les hauts postes au sein de l'administration publique. [...] En 2015, la population active française n'était pas assez qualifiée. Aujourd'hui, grâce à la démocratisation de l'accès aux filières d'excellence, très peu de jeunes quittent le système éducatif sans diplôme, et le nombre de Master 2 décrochés chaque année n'a rien à voir avec celui des années 2000. Le chômage des jeunes n'est aujourd'hui que de 3,5% ! D'autre part, en 2015, les acteurs du monde de l'entreprise étaient sous-représentés en politique et dans les deux chambres du parlement français. Aujourd'hui ce n'est plus le cas. Rien qu'au sein de mon cabinet, plus de la moitié de mes conseillers sont issus du secteur privé et deux d'entre eux étaient entrepreneurs avant que je leur propose de nous rejoindre ! Sans oublier la mise en œuvre de cette idée, saugrenue au premier abord, d'Erik Orsenna aux Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence en 2013 : envoyer les hommes et femmes politiques français en Erasmus avant leur prise de fonction. [...]

Qu'a-t-elle concrètement apporté à l'économie et au travail en France ?

[...] Les grands apports des innovations françaises que nous offrons au monde aujourd'hui sont le résultat de la diversité. Par exemple, les pays desquels je suis originaire via mes parents ont un point en commun : tous sont menacés par la montée des eaux et le dérèglement climatique. Cela m'a fait prendre conscience, plus rapidement que quiconque, des ressources limitées que notre planète peut nous offrir. Nous avons alors fait le pari gagnant d'intensifier les recherches dans la production d'énergie propre. Aujourd'hui pourvoyeurs de nombreux emplois, nous exportons nos solutions énergétiques dans le monde entier. [...]

Parlez-nous également de la révolution syndicale...

Nous avons décidé de nous appuyer sur le modèle allemand pour aller encore plus loin. Non seulement, les négociations se font désormais par secteurs, mais la formation professionnelle est aussi organisée par secteurs. Ce n'est plus Pôle Emploi qui la gère : les syndicats et le patronat la gèrent main dans la main en fonction des besoins des entreprises et des travailleurs. Par exemple, dans le secteur de l'énergie, la gestion de l'exploitation de l'hydrogène reste très technique mais tout à fait apprivoisable par un chômeur de plus quarante ans ou par un jeune peu diplômé, à condition de suivre une formation professionnelle intensive. [...]

**Christian Tran, ENSAE ParisTech
et Jean-Baptiste Ze Mbaa, HEC**



*Morceaux
Choisis*

A
B
C
:
D
E
F
:
G
H
I
:
J
K
L
:
M
N
O
:
P
Q
R
:
S
T
U
:
V
W
X
Y
Z

Le paradoxe du travail

[...] La question du travail entre utile et agréable repose sur un paradoxe, car les mutations de la société qui encouragent les individus à considérer le travail comme un accomplissement personnel sont démenties par le contexte des destructions massives d'emplois et de précarisation du travail avec le développement des emplois courts et sa généralisation durable en Europe. *Quid* des peu qualifiés, de ceux qui ne peuvent s'adapter à cette transformation du travail ?

Laila Ait Bihi Ouali, Paris School of Economics

Voyage au pays du travail apprivoisé

Réformer le marché du travail et ses institutions peut être une bonne approche ; la mise en place d'un contrat unique préconisé par Blanchard et Tirole permettrait de mettre fin aux CDD qui sont très mauvais en termes de valorisation de l'employabilité. Imaginez aussi que chaque jour dix mille emplois sont détruits et dix mille sont créés, cela montre l'importance des destructions créatrices ! Il faut les encourager pour ne conserver que les emplois productifs. Il importe pour cela de responsabiliser les acteurs sociaux pour reconstruire la confiance et parvenir à un consensus social. [...] Aujourd'hui en France, 17% des jeunes sortent du secondaire sans diplôme. Il faut de toute urgence mettre en place une véritable formation continue et clarifier la validation des acquis de l'expérience. Enfin, il faut renouer avec l'idée d'une Europe qui se fait par le travail. Sans cela, rien n'est possible. Il nous faut une régulation harmonisée et des politiques de formation unifiées. En un mot, il nous faut une Europe sociale.

Quentin Andreani-Barthélémy, ENS, Lyon

L'enjeu planétaire du climat

[...] Si on continue à produire indéfiniment plus, l'humanité dégradera ses conditions de vie à cause de la production de gaz à effet de serre et de l'épuisement des matières premières, et se détruira. Limiter les effets néfastes de notre production sur la terre est donc primordial. Face à cet enjeu, il y a deux

possibilités. Soit l'homme arrive à limiter son impact sur la planète grâce aux progrès des sciences, et alors le problème environnemental ne nécessitera pas une transformation profonde du système économique actuel. Soit ce n'est pas possible, et alors le pire est à attendre. Pour limiter les effets de notre activité sur la Terre, il ne restera qu'une possibilité : diminuer la production. Il faudra choisir ce qu'il faudra produire pour la survie de tous.

Alexandre Angelioz-Nicoud, Lycée Juliette Récamier

Une intelligence au service du cerveau

Nous sommes en 2025, Benjamin 41 ans, travaille à la direction marketing du groupe Alim'bio.

À son arrivée, Benjamin aperçoit sur son bureau une grande boîte sur laquelle est inscrit « Bill, votre assistant personnel par *SmartBill* ». La conversation qu'il a eue le mois précédent avec le service Productivité et Bien-Être d'Alim'bio lui revient en mémoire : il s'agit d'un assistant personnel virtuel qui, sous la forme d'un casque et de lunettes légères captant les ondes émises par le cerveau, fournit des indications en temps réel sur le niveau de productivité de l'agent, sa créativité, son humeur, sa fatigue, son degré d'avancement par rapport à ses objectifs ; puis, il émet grâce à une intelligence artificielle connectée et interactive des suggestions quant à son organisation, le tout accompagné de services. Naturellement, en tant que chargé d'innovation et passionné d'objets connectés, il a été choisi, avec son équipe, pour tester ce nouveau gadget pendant un mois et fournir un rapport d'étonnement en vue de statuer sur son adoption par l'entreprise.

Victoire Aubonnet, École Polytechnique/HEC

Mémoires de travail

[...] Les évolutions historiques vont continuer, à savoir la constante diminution de la difficulté purement physique du travail, mais avec de plus grandes responsabilités et un plus grand stress, évolutions dues en grande partie à la tertiariation de l'activité et au progrès technique. Autrefois, on se battait pour ne pas dépasser les dix heures de travail quoti-

dien, puis quarante heures hebdomadaires. Les scandales de l'amiante semblent presque lointains pour les nouvelles générations et les nouveaux maux s'appellent tendinite ou syndrome du canal carpien, ce qui sans être idéal peut être considéré comme un progrès. Alors est-ce que l'Homme n'est pas condamné à toujours considérer son travail comme pénible et à s'en plaindre toujours plus fort même si les maux dont il souffre sont de plus en plus acceptables ?

Emmanuel Auvray, Université du Maine

Travail à la baguette, organisations en miettes

Les individus, cherchant à tirer du sens de leur travail, intègrent l'ensemble de leurs interlocuteurs dans le périmètre de leur travail, qu'ils soient collègues ou non, client parfois, col-laborateurs toujours. Le travail de demain ne doit plus s'imaginer comme un espace, comme un lieu ou comme une activité aux frontières bien définies mais comme un réseau. Et puisqu'on peut penser que les représentations qu'on se fait d'une idée influent sur la perception qu'on en a et donc sur la manière dont on la vit, il semble crucial d'intégrer cette perspective, afin de ne pas subir la « Grande Transformation » qui s'annonce mais l'accompagner. Les théories des réseaux et les études des réseaux sociaux seraient-elles les disciplines de référence de demain ?

Anne-Sophie Barbe, EM Lyon

Enchantons demain !

[...] Une fois la satisfaction du « nécessaire » assurée par une nouvelle sphère productive hautement automatisée, notre temps sera libéré mais nous bénéficierons d'un revenu, ce qui donnera à chacun un véritable choix quant à l'activité qu'il souhaite exercer. Celui qui voudra lire, réfléchir et écrire pourra désormais le faire en recevant un revenu sans être contraint à supporter un travail négatif. Plus personne ne pourra sérieusement dire « j'aurais voulu devenir pianiste, mais il fallait bien trouver un métier qui paye. » L'université se développera et chacun, quel que soit son âge, pourra cultiver ses capacités intellectuelles, notre société n'en sera que plus riche et plus intelligente. L'artisanat pourrait renaître et s'ouvrir sur la société,

pour permettre à tous ceux qui le souhaitent d'accéder à la maîtrise de savoir-faire manuels traditionnels. Chacun pourra désormais se consacrer à son couple, à sa famille et à ses amis autant qu'il le souhaite.

Sebastian Bellocq, EHESS

Extrait du journal de bord d'un jeune bouleute¹

20/03/2015

Ca y est, nous nous sommes mis d'accord ! Les deux semaines de discussion ont été âpres mais le résultat me semble à la hauteur ! Nous avons opté pour un site internet de démocratie participative - l'Ecclesia - et une commission chargée de la coordination des débats et du travail de rédaction - la Boulê. L'idée est de concilier une référence à l'inspiration démocratique grecque tout en exploitant au maximum les potentialités offertes par les NTIC. Le but de ces deux instances sera de co-construire un rapport collaboratif présentant les différents scénarii co-élaborés au cours d'un processus de débat fait d'allers et retours entre l'Ecclesia et la Boulê. Pour stimuler cette dynamique, des spécialistes de la question du temps de travail seront auditionnés par les « bouleutes ». Ces auditions seront diffusées en direct sur l'Ecclesia pour que chacun puisse suivre et poser ses questions grâce à un service de conférence interactive. Ce rapport sera donc le fruit d'une véritable collaboration entre les jeunes et les experts à partir d'une montée raisonnée en connaissance et en intelligibilité. Par la suite, un vote sera organisé pour déterminer quel scénario obtient les faveurs de la majorité des jeunes. Alors, quel avenir la jeunesse accordera-t-elle au travail ?

Louis Bertin, Faculté des Sciences pharmaceutiques et biologiques, Université Lille 2

Après-demain

Que se passe-t-il quand un jeune doute sur sa formation ? Doute sur son avenir ? Dans la majorité des cas - pas tous, heu-

1. « Bouleute » dérivé fantaisiste du grec « boulê », assemblée de citoyens chargés des lois de la cité. « Ecclesia » assemblée de tous les citoyens.

reusement – vous entendrez cette fameuse réplique digne des plus grands drames français : « Travaille à l'école ! » Non. Enfin oui, parfois, mais non. L'école ou plutôt la manière d'enseigner est en train de tuer toutes nos perspectives d'avenir, petit à petit. L'école existe depuis plus de 2000 ans, et nous n'avons toujours pas été capable de trouver une vraie méthode pour enseigner les matières importantes aux plus petits. Allez dans les classes. Combien d'élèves ne voient plus dans les maths, qu'une manière d'accéder à la filière scientifique et aux parcours qui suivent ? Ouvrez les journaux : on manque de professeurs de mathématiques. Combien ne lisent plus de livres à part ceux que leur imposent leur professeur de français pour réussir au bac ? Combien s'endorment en cours d'histoire ?

Et pourtant... et pourtant ma génération a soif d'apprendre. Soif de se préparer à demain. Ils sont passionnés par ce professeur de chimie qui devient un baron de la drogue dans la série *Breaking Bad*, passionnés par l'histoire de ces rois dans *Game Of Thrones*, ils passent des heures à écouter Fabrice Luchini dire du Céline, du Rimbaud chez Ruquier. Donnez-nous envie ! Pour préparer nos métiers de demain, il faut une école qui donne envie d'aller de l'avant. Une école qui nous éveille. Une école qui ne tue pas notre créativité, mais qui nous stimule. Laissez-nous danser, laissez-nous chanter, laissez-nous créer. Redonnez envie aux jeunes d'apprendre et d'aimer ce qu'ils font pour qu'ils puissent faire le métier qui leur plaît, mais surtout d'innover pour toujours aller de l'avant, ne jamais être dépassé.

Maxime Besson, IUT Nantes

Pour une part de gâteau

Je pense que nous allons réussir à nous coordonner et à nous adapter afin de partager le travail. Dans mon travail de demain, ceux qui ne veulent pas travailler ne travaillent pas, et ceux qui veulent travailler travaillent. Et mécaniquement, nous travaillons moins.

Cette baisse du temps de travail peut s'effectuer de plusieurs manières: une diminution au niveau de la semaine, de l'année, ou de la vie active. Nous allons nous intéresser à cette dernière proposition : l'idée serait d'obtenir une année de « vacances » tous les 10 ans (ou 5, 15, 20, il faudrait le déterminer avec des méthodes plus scientifiques). Cette solution est réalisable : à cet instant t , en France, plus d'un Français sur 10 aimerait travailler et ne travaille pas. Ces 10% ne profitent pas de la vie, sont stressés, n'ont que très peu de moyens. Avoir une année

sur 10 de vacances permettrait que la personne sur 10 qui ne travaille pas à l'instant t profite de la vie pendant ces temps libres.

Cela ne veut pas dire que je n'aime pas travailler. J'aime le travail. [...] Mais pourquoi devrais-je attendre la retraite pour faire le tour du monde en camping-car ? Ou pour profiter pleinement de mes futurs enfants – quand j'aurais 65 ans, et eux 35, ils ne seront pas forcément ravis que je m'occupe d'eux tous les jours !

[...] En termes macroéconomiques, on constate une hausse du revenu global du pays. Il s'agit donc maintenant de déterminer comment partager ce revenu ! Je ne crois pas vraiment à la théorie du ruissellement, qui dit que quand les riches sont plus riches, cela profite aux plus pauvres. En fait, je crois plutôt que ce ruissellement va dans le sens inverse et que si les pauvres deviennent moins pauvres, cela profitera aux riches. [...] Je trouve par exemple que l'échelle 1 à 10 entre le mieux payé et le moins bien payé dans une entreprise est plutôt raisonnable. Gagner 10 fois plus qu'un autre, c'est déjà beaucoup ! [...] Si quelqu'un gagne plus que ce qu'il ne pourra jamais dépenser, l'argent non dépensé ira à l'héritage et cela n'est pas efficace pour motiver la génération au travail. [...]

**Yannick Boireaud, Anastasia Atiaksheva
et Xavier Leberre-Castillo, Université Lumière, Lyon 2**

Pour que travail devienne loisir

[...] Tout porte à croire que les années à venir seront sombres pour la planète. Inutile de ressasser les statistiques de la déforestation, de l'extinction des espèces animales ou encore de la fonte des glaciers polaires. Et pourtant, une génération nouvelle, plus ambitieuse et optimiste que ce que l'on dit d'elle, souhaite faire « quelque chose ». Pas de doute, cette génération « smartphones et applis mobiles » a bien compris les risques d'une dynamique consumériste à outrance, et elle souhaite apporter sa pierre à l'édifice, en collaborant avec les générations antérieures. Sous-estimée par les médias et le discours commun, elle a tant à dire et souhaite tant entreprendre. C'est elle qui sera le porte-drapeau de l'idéal de l'*écocitoyen*, c'est elle qui garde espoir en l'avenir tout en tirant les leçons du passé.

Mehdi Bouzouina, Sciences Po Lyon

Un train nommé travail

À bord du train pour Shanghai, la rêverie de Philippe est interrompue par la vibration de sa tablette. Un mail.

Une bonne nouvelle : la valeur de Philippe a augmenté sur le marché financier du travail ! Initié à Singapour, le reste du monde a rapidement suivi ce phénomène qui s'est généralisé à presque tous les métiers. L'action qui s'y échange est un droit sur le temps de travail. On peut ainsi suivre en direct le cours du salaire horaire et mensuel d'une femme de ménage à Tokyo, New York ou Londres. Autrement dit : on a purement et parfaitement mis en concurrence les salaires ! L'offre du travail qui rencontre sa demande. Ce marché financier du travail est une véritable arme pour s'attaquer au chômage jusqu'à ce qu'une crise financière le frappe... Mais globalement, le chômage structurel a bien baissé grâce à lui. Philippe rédige alors le raisonnement suivant : « le travail est la mesure échangeable de toute marchandise » disait Smith. Or le travail est devenu une marchandise. Le travail se mesure donc à lui-même ! Force est néanmoins de constater que ce n'est pas à l'aune de lui-même qu'il s'évalue sur les marchés financiers, c'est sa valeur d'échange qui lui donne aujourd'hui sa valeur réelle.

Philippe est heureux : il vient d'être racheté par une société indienne de conseil. Il change d'employeur. Plus besoin de signer de contrats car l'accord de l'employé est implicite s'il se trouve sur le marché financier du travail ! Il reçoit déjà des informations de son nouvel employeur. Employeur informatisé conviendrait-il de préciser. Car c'est avec un logiciel que Philippe interagit. Véritable contremaitre des temps modernes, ce logiciel informe, invite, hiérarchise, trie, sélectionne, modifie, rédige et résilie, ordonne et conseille, embauche et licencie, indique enfin tout ce qui peut rendre le travail plus productif. Bref un taylorisme post Internet qui permet l'optimisation du travail. Encore une fois, le vocabulaire a suivi ses modifications : on ne dit plus « ressources humaines » mais « ressources informatisées ».

Philippe Branche, ESSEC

Un choc de bien-être au travail

[...] Les relations dans l'entreprise restent encore excessivement marquées par des jeux de pouvoir : celui qui retient l'information détient une forme d'ascendant. Malheureusement, ces attitudes qui alimentent la défiance sont ancrées dans la formation des managers. Attendre une génération pour voir

les effets d'une éventuelle réforme de la formation initiale de ces derniers ? Impossible ! En revanche, il serait utile d'activer le levier de la formation continue en suscitant la création de contenus de formations communs entre managers et représentants des salariés. En fin de compte, le but est d'essayer de créer des ponts entre ces deux mondes qui cohabitent plus qu'ils ne communiquent, freinant ainsi la nécessaire circulation de l'information au sein de ces nouvelles entreprises en réseau.

Alexis Brika, Université Claude Bernard, Lyon 1

Fin des chevaux domestiques ?

Deux chevaux parlent de leur emploi menacé par la voiture.

[...] - Les automobiles feront notre travail et nous pourrions nous installer à la plage avec une balle de foin. Mais le danger est de créer une élite qui profite de ces machines et ne redistribue pas les richesses. On aura le temps de galoper sur la plage, mais il manquera le foin.

- Personnellement, j'imagine que l'intelligence morale peut suivre le même trajet que l'intelligence technologique. [...] Supposons que l'économie ne soit portée que par les animaux supérieurs, les humbles chevaux peuvent quand même ajouter une valeur à la société. Il faut juste reconstruire notre identité autour de notre contribution économique. Par exemple, on peut souligner notre importance dans le lien entre les humains et la nature. [...] On leur rappelle qu'il y a de la beauté, de la paix et de la liberté dans le monde. Pour toutes ces raisons, on contribue à la société et notre existence vaut bien la peine d'être défendue.

Hannah Bull, Paris School of Economics

Papillonner sur des éclats de monolithe

Alex fait figure d'éternel étudiant au milieu de ses amis engagés, pour le meilleur ou pour le pire, dans le monde du travail. Il les regarde et en déduit une théorie du papillon.

Alex, qui n'avait pas la fibre particulièrement marxiste, eut alors cette remarque : « Tu vois, ce papillon, qui butine là comme

par hasard, lui aussi contribue à la pollinisation et pourtant nul n'en parle, ou si peu. Ce sont toujours les abeilles, ces petites bêtes de productivité qu'il faut sauver et à qui on se compare depuis longtemps. [...] D'ailleurs, « butiner » est bien plus positif que « papillonner » dans le langage courant ! [...] Ce sont toujours les abeilles, plus rassurantes que nous prenons comme modèle ! Or, dans l'analogie de l'abeille, en insistant sur le fait que les abeilles se donnent le mot sur les zones à butiner, on gomme à mon sens beaucoup trop l'aspect gratuit et fortuit de la pollinisation et, par ailleurs, on a l'impression que l'essentiel est le réseau plutôt que le fait de butiner d'un endroit à l'autre, alors que le réseau n'est que l'accélérateur, le multiplicateur de l'activité de butiner ! Dans la métaphore des nouvelles technologies on a aussi l'impression de pouvoir butiner sans se déplacer, alors que c'est un nouvel appauvrissement, une nouvelle mono-tâche, d'une autre nature, certes, mais qui demande aussi une attention bien plus soutenue : toutes ces fenêtres virtuelles ouvertes en même temps, et cette pluie de messages dans la boîte qui n'attend pas... Je suis convaincu qu'il nous est essentiel de papillonner et que c'est précisément ce qui nous manque aujourd'hui, pour une question de bien-être mais aussi pour être plus productif ! En jouant alors sur les externalités fortuites de chacun et non plus celles qui sont guidées dans un objectif de productivité... Les plus grandes innovations ne demandent-elles pas ce genre de disponibilités et de mises en rapport de domaines a priori éloignés ?

Marie Calmettes, HEC

Parlons franc !

Le travail de demain fait la chasse à l'administratif inutile, il remet la confiance au centre des relations professionnelles, assez de contrôle du contrôle du contrôle.

Le travail de demain valorise les bonnes pratiques plutôt que de rejeter par charrettes entières ceux qui échouent.

Le travail de demain encadre la place écrasante de l'ordinateur/tablette dans la communication. Le courriel ne constitue pas un outil de communication/d'échanges/de partage mais UNIQUEMENT de décisions ou de compte-rendu de décisions. L'usage abusif de l'ordinateur/tablette détruit le lien social, isole les personnes, les abrutit même, créé des conflits, des incompréhensions, est source de *burn-out* (les gens se parlent par mail plutôt que de lever les yeux par dessus leur cloison de bureau).

Le travail de demain fait la guerre aux clichés du type : « Ah oui, tu es jeune, c'est normal de galérer, c'est difficile quand on est jeune, hein ! », « Ah bon tu es enceinte, je croyais que tu tenais à ton travail. »

Étienne Casassus-Builhe,
ISTIA, Angers

Mécanique zélée, travail intéressé ou travail passionné ?

Le travail intéressé est un progrès par rapport à la mécanique zélée, mais...

[...] au contraire, le « travail passionné » harmonieux reste un formidable vecteur de création et une dynamique doit s'installer pour le pousser vers l'avant. Sans doute moins ambitieuses que le bonheur lui-même, les valeurs [gratification, liberté d'action, dynamisme, confiance, etc.] apportent des pistes pour l'entreprise et le travailleur.

Le libéralisme participatif pour soutenir la création de projets collaboratifs et de start-ups, l'internationalisation des procédés novateurs et la réduction des coûts financiers et environnementaux pour la diffusion au grand public, représentent la structure organisationnelle de ces dernières années. L'accès à la création, à la formation et au savoir restent encore des problématiques majeures, surtout pour les personnes non qualifiées, mais sont peu à peu résolues par la mise en place de MOOC et de formations en entreprise. Elles demandent un fort investissement et de l'autodidaxie, pas facile avec une vie de famille ou des dettes à gérer. L'enjeu, pour les dirigeants, entrepreneurs, ressources humaines et l'ensemble des travailleurs, est donc d'être capables d'organiser une structure dans laquelle chacun trouve son rôle avec l'état d'esprit du *travailleur passionné*. Par une bonne compréhension des attentes et des profils, il devient plus facile d'approcher plusieurs structures organisationnelles basées sur la responsabilité, l'engagement et la création. L'avènement du *Big data* et l'accroissement des informations facilitent le processus.

Stéphane Cayotte, INP Grenoble
et Karlsruhe Institut für Technologie

Se résigner, être opportuniste ou se rebeller ?

2022, Florian à son petit-fils Adam

Me voilà à nouveau dans un train pour rejoindre ma prochaine mission. Cela ne m'enchantait guère de traverser notre belle Europe une troisième fois en moins de deux mois. J'avais pourtant fait partie des militants de la grève de 2019 qui défendaient cette Europe du travail, sans frontière juridique, sans contrainte, sans CDD ni CDI. Je trouvais notre droit du travail ringard, et dépassé. J'y avais gagné quoi ? Ah oui... une belle rémunération, au-delà de mes espérances, digne d'un PDG de PME des années 2000. La contrepartie était pourtant lourde et la succession sans fin de mes missions m'épuisait. [...]

Deux générations plus tard, la situation a changé en pire, mais...

2068, Adam

C'est décidé, c'est au hangar que je recruterai mon équipe avec laquelle je combattrai l'inertie et la résignation. Demain sera un autre jour. Demain, j'ai 31 ans et j'ai décidé d'avoir le choix !

Guillaume Champigneul, Alex Mathieu, Florian Mathiot,
Groupe ESC Dijon

Réinventons le capitalisme !

[...] Ainsi quand ce sujet « Imaginez votre travail de demain » nous a été présenté, il m'a semblé important de parler de l'économie sociale et solidaire. Il faut la présenter comme un modèle. Actuellement certaines entreprises sont une preuve tangible qu'une once d'humanité peut guérir notre monde de bien des maux. Une prise de conscience est en marche en France. L'économie sociale et solidaire s'avère être un modèle économiquement viable, efficient, mais surtout adapté aux changements profonds que subissent nos sociétés. Un capitalisme arc-bouté sur la toute-puissance des actionnaires n'est plus d'actualité. Il faut réinventer le monde et développer un capitalisme moins égoïste, plus humain et plus responsable. C'est en ce sens que l'économie sociale et solidaire répond largement aux enjeux sociaux, économiques et environnementaux actuels. Le travail doit être collectif.

Geoffrey Chinot, AgroParisTech

Cliquez pour installer !

Work in progress... work in progress. BIP, BIP! Test effectué. Votre humeur du jour est correcte à tendance positive. Votre productivité estimée atteint 73%. Temps de travail recommandé : 7h50. Menu conseillé : protéines mais évitez le café.

Paul vient de se faire scanner le cerveau par *Thinx*, cette nouvelle machine maintenant installée à l'entrée de chaque entreprise. *Thinx* avait révolutionné le marché du travail, plus précisément des travailleurs, depuis bientôt 20 ans. Nous sommes en 2055 et la productivité n'a jamais été aussi élevée. L'analyse poussée des capacités de chaque travailleur, au quotidien, permet de rapprocher considérablement le facteur travail du facteur capital. Une connaissance pure et parfaite de chacun fait de la masse salariale une machine dont les mécanismes sont parfaitement appréhendés, comme l'était l'ordinateur en ce début de siècle. C'est l'apothéose de la « rationalité humaine améliorée ».

Pauline Chirinian, Lycée Juliette Récamier

Wind of change

En 2018, un jeune universitaire fraîchement nommé maître de conférences en droit public répond à un journaliste.

[...] L'Université a gagné en qualité et évité aux étudiants de nombreuses années gâchées après l'instauration d'une certaine sélectivité à l'entrée des filières difficiles telles que la médecine. Il en va de même pour les facultés de droit qui ont permis aux étudiants de découvrir, avant leur choix d'orientation, la consistance de la discipline grâce aux cours d'introduction dispensés dans les collèges et les lycées par des enseignants titulaires d'un CAPES de droit. [...]

En ce qui concerne le système des bourses, il est à la fois plus performant et plus juste. Depuis le transfert de la gestion des bourses des CROUS aux universités, il a été possible de mieux contrôler leur utilisation au regard de la présence des bénéficiaires et des résultats de fin d'année qui doivent être supérieurs à 7/20 et ainsi de revaloriser leur montant. Une partie de ces bourses est d'ailleurs versée directement sous forme de chèques-loyer, chèques-livres et tickets restaurant.

Rudy Chauvel, Université Paris 1 Sorbonne

Pour le bien-être au travail

[...] Force m'est de l'avouer : ma principale interrogation par rapport à mes futurs emplois concerne mon bien-être. Ce sont après tout une quarantaine d'années de travail qui m'attendent, dès la sortie de l'école. Sans doute plus, même, au vu des derniers chiffres sur l'allongement de la durée de vie et le vieillissement de la population. [...]

Le bien-être des travailleurs est donc partagé entre ces différentes vues du travail, l'une étant l'adaptation de modèles anciens à un monde toujours plus changeant, l'autre étant l'expression de nouveaux besoins avec de nouveaux outils disponibles à tout un chacun. Pour que l'employé-type du XXI^e siècle puisse trouver son bonheur, il faudra trouver un juste milieu. Les entreprises, tout du moins certaines d'entre elles, ont entrepris de se mettre au goût du jour, en plaçant l'employé dans des conditions aussi optimales que possible. Mais cet employé ne doit pas attendre que l'entreprise s'occupe seule de son bien-être. Il doit aller le chercher au fil d'une économie de plus en plus dématérialisée, où l'intermédiation offerte par internet ouvre des portes, inconnues il y a encore quelques années. Il peut à la fois travailler au sein d'un organisme qui fait attention à lui et le cajole, et aller lui-même créer et faire avancer le travail qui lui procurera du bien-être. C'est cet équilibre que j'espère trouver sur le marché du travail quand j'y plongerai et vivrai de l'intérieur son évolution, car je suis persuadé que c'est celui qui apportera le plus de bonheur aux travailleurs tels que moi. Après tout, ne l'oublions pas, un travailleur heureux est un travailleur performant.

Guillaume Colas, Sciences Po Paris

Améliorons le capitalisme et stoppons nos névroses !

[...] Pour finir, je souhaite adresser un message personnel : arrêtons les coupes budgétaires dans nos universités ! L'université Lumière Lyon 2 a perdu 48% de son budget entre 2008 et 2014. Les vacataires ne sont plus payés, les amphithéâtres tombent en ruine. Le début de la privatisation s'annonce avec à la clé la fermeture d'un certains nombres de filières, considérés comme secondaires. Alors que ne l'oublions pas, l'Université est le premier laboratoire de recherche. Par ailleurs, pourquoi ne pas mettre en place une certaine sélectivité à l'entrée du supérieur, y compris de la fac. La moitié des étudiants en Sciences Économiques et Gestion

abandonnent dès la première année. Quand on connaît le coût d'un étudiant, ne faudrait-il pas - au risque de contrarier les bien-pensants - empêcher les élèves dont on sait pertinemment qu'ils ne réussiront pas, d'entrer à l'université ? Tout cela doit évidemment s'accompagner d'une meilleure aide à l'orientation, par exemple en permettant, dès la cinquième, aux adolescents de se tourner vers des filières professionnelles afin d'éviter des redoublements inutiles et coûteux.

Corentin Corcelette, Université Lumière, Lyon 2

Repenser le métier d'architecte

[...] Un projet bien pensé prend en compte les nuisances sonores, le développement durable, la notion de stress, d'insécurité urbaine, d'isolement. L'architecture nous dicte notre manière d'agir, de se déplacer, de se rencontrer, elle conditionne notre quotidien. Pour cela il faudra prendre en compte de nouveaux aspects dans la manière de bâtir nos villes. La production architecturale doit se calquer sur les évolutions du schéma familial, nos relations affectives, à notre manière de vivre le quotidien.

Le rôle social de l'architecte est fondamental, il assure la cohésion de nos villes modernes. Ainsi l'acte architectural devrait être un acte civique. Les architectes de demain doivent convaincre de leur utilité sociale. Trop souvent oublié, l'article 1 de La loi 77-2 du 3 janvier 1997 nous le rappelle « l'architecture est une expression de la culture. La création architecturale, la qualité des constructions, leur insertion harmonieuse dans le milieu environnant, le respect des paysages naturels et urbains ainsi que du patrimoine sont d'intérêt public. »

Brice Cossart, École nationale d'Architecture Paris Val de Seine

Travailleurs en co-working

Aujourd'hui, elle ira travailler au Mab'CS, un espace de co-working jeune et branché de la capitale où elle retrouve souvent des amis. Morgane habite dans le coin mais préfère bosser depuis chez elle. Lorsque Natacha passe dans le quartier, elles déjeunent ensemble dans un petit restaurant pas trop loin

de leurs lieux de travail respectifs. Le monde du travail a bien évolué ces dernières années : finis les contraintes horaires, les bureaux physiques fixes, les patrons inquisiteurs... La norme est au statut d'auto-entrepreneur qui permet d'enchaîner les missions pour le compte de différents employeurs tout en conservant une grande autonomie, et les deux jeunes filles ne dérogent pas à la règle.

Marie Coulomb, Université Paris 8

Entreprenons notre travail de demain

Avec vous, décideurs de 2015, j'aimerais partager cinq propositions pour permettre aux jeunes de devenir entrepreneurs du travail de demain :

1. Libérez les forces créatives des contraintes temporelles. Laissez les personnes agir, entreprendre et créer comme elles le souhaitent, semaine ou jours fériés, jour ou nuit. [...]
2. Rendez obligatoires les expériences professionnelles pour tous les cursus académiques sans exception, en entreprise, en association ou dans le service public. [...] Rappelez-vous que les jeunes ont envie de découvrir et d'apprendre. Non, les stages ne doivent pas être perçus comme de l'exploitation de la force de travail de la jeunesse mais comme un apprentissage complémentaire et nécessaire à la formation.
3. Autorisez dans les écoles ou universités l'attribution de crédits ECTS (crédits académiques européens) pour la réalisation de certains projets extra-scolaires, en lien ou non avec le cursus suivi par l'étudiant : création d'une entreprise, création d'une association, création d'un projet artistique, etc. Permettez à l'élève de devenir entrepreneur de son propre parcours.
4. Encouragez le management collaboratif en généralisant les évaluations en *peer-to-peer* des dirigeants comme des employés sur une base bi-annuelle. [...]
5. Investissez dans la « co-formation professionnelle » en priorité pour les personnes sans emplois. Il s'agirait de créer des services civiques effectués par des jeunes étudiants et dédiés à la formation professionnelle de base telle que des cours d'alphabétisation, de méthodes de rédaction de CV, des méthodes d'entretien, etc. En échange, ces jeunes seraient évalués par les personnes formées et pourraient obtenir un certain nombre de crédits académiques pour leur cursus.

Arnaud Cudennec, EM Lyon

Sage-femme aujourd'hui

Le suivi d'une femme enceinte ne présentant pas de pathologie peut être entièrement pris en charge par la sage-femme. Exploiter cette capacité de prise en charge globale favoriserait la cohérence des réseaux de soins et la continuité des soins. Malheureusement, le parcours des femmes enceintes ne cesse de se complexifier, elles voient de plus en plus de professionnels appartenant à différents corps de métier sans qu'elles sachent pourquoi elles ont rendez-vous avec l'un plus qu'avec l'autre. Cela entraîne des défauts de transmissions, augmente le risque d'erreurs, et surtout diminue la confiance des femmes envers le système de santé. D'ailleurs, d'après le rapport EURO-STAT 2013 coordonné par l'INSERM, la France est au 17^e rang européen pour la mortalité néonatale, et ne dépasse jamais le 6^e rang pour les autres classements. Si le but est d'améliorer la prise en charge, le moyen adéquat est de développer le métier de sage-femme.

Marie-Sophie Dach,
École universitaire de maïeutique Marseille Méditerranée

L'écologie, pourvoyeur du travail de demain

Le travail de demain se situera dans le domaine de l'écologie, c'est la pièce manquante du puzzle pour atteindre ce que Jérémie Rifkin a appelé « La troisième révolution industrielle ». Le problème d'aujourd'hui est surtout le manque d'incitation assez forte, principalement économique. Une hausse du prix de pétrole ainsi qu'un développement des nouvelles technologies et une baisse du coût de ces dernières pourraient permettre d'inverser cette tendance. Cela contribuerait à la création de nombreuses entreprises et d'emplois. Pour satisfaire cette nouvelle demande, les offres de formations dans la filière de l'écologie et du développement durable doivent se développer pour préparer des travailleurs à différents niveaux de spécialités. Cette dynamique leur sera doublement bénéfique : ils bénéficieront d'une offre meilleure et plus diversifiée sur le marché du travail et pourront profiter des nouvelles technologies à des prix de plus en plus faibles. Le secteur du développement durable offre donc une opportunité à saisir.

Grégory Dannay, Sciences Po Paris

Le travail de demain sera-t-il un travail ?

Le travail est aujourd'hui directement relié dans nos esprits au lieu de travail. Le mot *travail* sert même parfois de métonymie pour désigner *le bureau*. Cette vision qui ancre géographiquement le travail est très probablement vouée à devenir archaïque dans le futur. [...]

Il est probable que les réunions virtuelles se généraliseront, comme l'illustre la montée en puissance des conférences téléphoniques et des visioconférences. [...] Cette généralisation est d'autant plus probable qu'il y a une prise de conscience croissante des contraintes énergétiques et que les déplacements tous azimuts sont un facteur important de consommation énergétique.

En poussant le concept un peu plus loin, nous pourrions imaginer un bureau mobile : pourquoi ne pas avoir un bureau dans un camion qui irait chercher ses employés à leur domicile, ou mieux encore, le siège social d'une multinationale placé dans un avion, qui changerait son trajet en fonction de ses clients et de ses partenaires ? Enfin, il paraît raisonnable d'imaginer qu'à moyen terme, le monde du travail sera amené à être décloisonné géographiquement, grâce à des traducteurs automatiques en tant réel qui permettront de converser dans sa langue natale avec n'importe qui, grâce à un fonctionnement semblable à celui de Google Traduction aujourd'hui, par recherche d'occurrences en ligne d'une expression.[...]

Le statut même du travail sera amené à évoluer. Actuellement, la majeure partie de la population travaille principalement pour gagner de l'argent. Ce modèle pourrait connaître de profonds changements à moyen terme. Les tâches fastidieuses qui ne plaisent pas seront, à terme, automatisées, et le travail qui restera sera bien plus de nature à nous plaire, à nous développer. Travaillera-t-on réellement par nécessité, et/ou pour gagner de l'argent ? Ou bien par simple envie de s'accomplir et d'apprendre ? Le mot *travail* sera-t-il encore apte à désigner cette activité ? Nous ne pouvons qu'espérer le contraire.

Nicolas Debonneuil, HEC

Lettre à Croissance

Ô très chère Croissance. Ma bien-aimée. Ton retour se fait attendre. Ton dogme fondé sur la valeur centrale du « travail »

conditionne encore aujourd'hui la vitalité du système économique. Tu fabriques l'Emploi et en tire ta force. Les médias, les politiques et tous les travailleurs retiennent encore leur souffle. Te chercher à plongé le monde occidental dans une fébrilité sans précédent. [...]

Mais qui es-tu vraiment Croissance ?

En réalité, tu es un indice mathématique. Tu es l'augmentation continue de la production de biens de services, et d'échanges dans une économie. Tu es une somme de valeurs ajoutées. Mais tu n'as pas tenu compte de mes remarques sur la qualité de tes productions. Tu continues à détruire des écoles et à faire travailler des enfants dans les usines. [...] Tu nous as été imposée comme la condition du bien-être des populations, mais tu n'apportes le bonheur qu'à 1% de la population mondiale, si peu d'entre nous.

[...] Et j'ai découvert que tes moteurs sont la dette, l'obsolescence programmée et la publicité. Je suis au regret de te dire que tu n'as fait qu'accroître les inégalités. [...]

Je voudrais te dire, Croissance, que j'aspire désormais à la vision cohérente d'une société non-violente, sans exploitation de l'homme par l'homme, respectueuse de son environnement, sans obéissance aveugle à la croyance économique, une société de partage qui prône l'économie participative. [...]

Je ne t'écris pas dans l'espoir d'arranger notre situation en cédant à tes requêtes mais pour rompre avec toi et tes belles promesses. Je t'écris pour tous ceux pour qui travailler rime avec nécessité. Je t'écris pour tous ceux qui ont cru à l'adage « tout travail mérite salaire » sans savoir que pour nombre d'entre eux le salaire ne serait pas proportionnel au mérite. Je t'écris au nom de tous ceux que tu as réduits à la survie à coups de théories économiques, pour ceux que tu as enchaînés et parfois rendus amoureux de leur propre servitude. Je t'écris au nom de tous les exclus de ta bienveillance et de ta générosité. [...] Il est temps de décoloniser les imaginaires. [...]

Chère Croissance, Je suis au regret de te prier d'accepter ces mots comme une lettre de rupture. Aujourd'hui je reprends ma liberté par la Conscience. Aujourd'hui je n'ai plus peur ni du lendemain ni des autres. Je te remercie pour ce bout de chemin partagé mais il est inutile de poursuivre notre relation. Nous n'avons plus la même vision de ce qu'est la Vie.

Manon Dervin, Sciences Po Rennes

Le soliloque de l'oreiller, ou dormir plus pour gagner plus

Manque de sommeil, gestion du temps, addictions, dictature des écrans, ubiquité du lieu de travail, autant de concepts que ces générations doivent connaître pour mieux les prévenir. Qu'il s'agisse de l'enseignement secondaire ou supérieur, trop peu d'établissements prennent la peine de sensibiliser leurs élèves à ces questions et de leur donner des outils qui leur permettent de mieux gérer leur stress, leur sommeil, bref leur bien-être. Une coopération entre le monde de l'éducation et celui du travail pourrait être une réponse. Permettre à des professionnels de partager leur expérience afin d'informer (et de former) les futurs travailleurs préparerait le terrain pour un marché du travail sain. [...]

Mais chuut! ... Je crois que mon humain s'est endormi.

Claire Devillard, Kedge Business School

Mutualisation de compétences

Le développement en coopération entre toutes les organisations qui forment le maillage économique des territoires paraît indispensable et cela passe par le recours à une intelligence inter-organisationnelle structurée. [...] Un moyen de remédier aux contraintes liées à l'enclavement des entreprises serait le recours à un mode d'organisation matriciel leur permettant de répartir les compétences spécifiques. Pour qu'une organisation puisse disposer d'une compétence spécifique, il faut qu'en amont elle soit en mesure d'identifier son besoin réel et être ensuite capable d'intégrer le porteur de compétence à son activité. [...]

Il y a plusieurs ressources qu'il serait intéressant de mobiliser. Tout d'abord le Portefeuille Numérique de Compétences ou CV évolutif en ligne, un outil disponible dans plusieurs régions françaises. L'ensemble des CV saisis constituerait une base de données qui donnerait un aperçu en temps réel des compétences inemployées. [...] Un autre projet intéressant est le concept de « CV territorial » qui vise notamment à anticiper les mutations de l'activité en les confrontant aux stocks des compétences qui seront amenées à être reconverties.

Yoann Dubois, Université de Picardie Jules Vernes, Amiens

Demain, plus d'entrepreneurs ?

Devant les disfonctionnements du marché du travail actuel, devenir son propre patron semble faire rêver une grande partie des jeunes et des personnes sans activité professionnelle. Un moyen pour concilier bien-être et société productive est de valoriser l'entrepreneuriat surtout auprès de la population qui a le plus de difficultés d'accès à l'emploi comme les chômeurs de longues durées ou les jeunes ayant fait peu d'étude. Pour cela, il faut une véritable action du gouvernement pour changer les mentalités et promouvoir ce mode de travail, qui serait selon moi la seule manière efficace de créer la croissance de demain. D'autant plus que les *success stories* française comme BlaBla Car, Criteo, Le Slip Français, Michel et Augustin... font la renommée de la France à l'international et participent à la croissance économique et à l'amélioration du bonheur des ménages. Les entreprises pourraient, par exemple, permettre aux salariés de quitter momentanément leur poste pour tester leur projet de création d'entreprise en toute sécurité. L'entreprise pourrait aller plus loin en autorisant des formations concernant l'entrepreneuriat dans les DIF. Mais l'État devrait également prendre des mesures, par exemple, en enseignant l'entrepreneuriat dans les classes de primaire et de secondaire pour prouver dès le plus jeune âge que le salariat n'est pas la seule voie possible. Le mouvement de l'entrepreneuriat semble en tout cas bien lancé avec de plus en plus d'entraide, de collaboration entre les entrepreneurs, de formation disponible, de concours, de partenariat avec de grandes entreprises ... Il ne reste plus qu'à attiser le mouvement.

Morgane Ernout, Université Paris Dauphine

La Blouse® : l'équipement universel du travailleur de demain

De nombreuses entreprises en ont rêvé, aujourd'hui, le futur rencontre le présent et nous vous offrons la révolution SiCorps avec La Blouse®. La Blouse® est un exosquelette intelligent de dernière génération composé de tissus high-tech de fibres augmentées et de nano capteurs connectés qui va évoluer avec son porteur. [...] Résultat d'études poussées menées avec les plus grands laboratoires mondiaux, la Blouse® per-

met de recueillir et de mesurer en temps réel un ensemble de données biométriques, de cibler et de répondre avec précision aux besoins quotidiens des travailleurs de tous les horizons. Adaptation à la température, mesure de la fréquence cardiaque, analyse de l'équilibre psycho-physique général, plus qu'un simple vêtement intelligent, sa capacité d'adaptation à toutes les morphologies, sa connectivité-intelligible et son extraordinaire résistance sont les garants de son efficacité dans le monde unifié du travail. [...]

Chaque travailleur doit absorber chaque jour une quantité impressionnante d'informations. Toutes ces informations, La Blouse® les conservera à travers son écosystème intranet permettant aux travailleurs d'accéder en temps réel à toutes les informations stockées dans le réseau par son vécu et celui des utilisateurs du monde entier. [...]

La Blouse®, c'est aussi l'histoire de la quête de l'universalité au travail. Demain, elle permettra à chaque travailleur de travailler dans toutes les langues tant à l'écrit qu'à l'oral grâce à son traducteur universel en temps réel qui permet jusqu'à cent porteurs de la Blouse® de se comprendre simultanément. [...]

Sous le drapeau unicolore de La Blouse®, le travailleur du futur est un travailleur sans distinction, ni frontière portant un équipement adapté et unique lui permettant de s'adapter à un monde en mutation structurelle et environnementale perpétuelle. Bienvenue dans la nouvelle ère du progrès inclusif. Bienvenu dans le nouveau monde unifié du travail. Bienvenu dans l'ère universelle de La Blouse®.

**Le Carré Faravelon,
Brian, David et Sophie Faravelon,
Université Pierre Mendès France, Grenoble 2**

Réinventer une jeunesse entreprenante

Ainsi, je propose une réforme du travail en trois temps. Premièrement, l'instauration d'un contrat de travail unique, accompagné d'une réforme du marché locatif pour permettre l'émancipation des jeunes et réduire leur taux de chômage. Deuxièmement, une transformation de l'organisation interne des structures publiques et privées favorisant un travail plus flexible et plus collaboratif, possible notamment grâce aux nouvelles technologies. Ces nouveaux modes de travail et de collaboration augmentent le bien-être des travailleurs,

sont plus productifs, et favorisent l'émergence d'idées. Troisièmement, une offre de formation initiale et continue en adéquation avec les nouvelles réalités du monde de travail, développant davantage les compétences non cognitives et facilitant la réorientation.

Ces réformes du travail permettront de redonner aux jeunes l'envie de travailler et d'entreprendre. Dans une France où l'on n'a ni le droit à l'erreur, ni à la deuxième chance, la jeunesse est en quête de sécurité. Il faut redonner les moyens à la jeunesse d'être créative, innovante, spontanée, voire impulsive. Car c'est par l'échec qu'on apprend, et qu'on innove pour mieux réussir en suite. Il faut redonner aux jeunes la possibilité de prendre des risques. Il est temps de considérer la jeunesse comme une ressource collective dans laquelle il est rentable d'investir pour l'avenir, plutôt que comme un fardeau ou un problème « à régler » !

Émilie Feyler, Sciences Po Paris

Cabinet Harrison & Parker

**Fiction : Qui n'a jamais rêvé de travailler dans une entreprise sans hiérarchie où les salariés sont apaisés et valorisés...
Ne cherchez plus, frappez à notre porte !**

The screenshot shows a web browser window with the URL 'harrison-and-parker.com'. The page features a logo 'H&P' in a box. The main heading is 'CABINET HARRISON & PARKER' followed by 'Comment devenir entrepreneur?'. Below this, there are several sections with sub-headings and text:

- Les fondatrices**: Devenir entrepreneur n'est pas chose facile, mais ce n'est pas impossible. Voici nos conseils :
- Comment devenir entrepreneur?**:
 - L'Institut pour la création et le Développement des entreprises (IRCE) : cet organisme aide les jeunes chefs d'entreprises à se conforter dans leur métier via des formations et des conseils...
 - Le crowdfunding : les jeunes chefs d'entreprises devront inscrire leur entreprise sur une plateforme comme Fondatio, sur laquelle des investisseurs choisissent de participer à leur financement. Cette plateforme leur permet aussi de se créer un réseau pour échanger et tester leurs idées.
- Une organisation révolutionnaire**
- Des outils innovants**
- Ce que nous faisons pour nos employés**
- Rejoignez-nous !**
- Nos formations**: En ce qui nous concerne, nous avons choisi les deux solutions car nous ne disposons pas de capital propre et nous avons besoin d'aide pour nous orienter.
- Trouvez-nous**

Cynthia Fhal et Sarah David, Université Aix-Marseille

Un travail s'il vous plaît, pas un emploi

[...] Les écoles, les universités, les parcours de formations attirent en fonction de leur capacité à permettre l'accès à l'emploi à leur sortie. Le classement de Shanghai qui hiérarchise les universités les plus prestigieuses, ou encore les classements du *Financial Times*, du *Point* ou de *L'Étudiant* ont tous pour indicateurs les salaires de sortie et le taux d'embauche par université. Dans tout cet écosystème de la formation supérieure, il n'est pas question de travail mais d'emploi. [...]

L'emploi a le beau rôle. Un certain impératif social nous empêche de le refuser l'emploi est toujours bon car il est rare et la crainte d'en être écarté, de ne pouvoir se vendre sur le marché de l'emploi, est très présente. Toutefois le terme « emploi » n'est en rien valorisant : vous me demandez d'imaginer mon travail demain, je souhaite effectivement travailler, et aucunement « être employée ». [...]

Étudiants de Grandes écoles, d'universités prestigieuses, nous ne nous arrêtons pas pour prendre du recul. Nous postulons en masse à des postes en cabinets de conseil, d'audit ou en banques d'affaires par peur de l'inconnu, par crainte d'un parcours qui ne reposerait pas sur la méritocratie et la progression que nous avons côtoyées jusqu'à présent. Imaginer mon travail demain est donc une expérience difficile car elle me pousse à interroger le sens de mon statut et de mon poste actuel.

Je ne crois pas au prestige d'un statut
Je n'espère pas des millions
Je souhaite être acteur à ma manière
Je crois au travail-passion
« Le travail c'est l'amour rendu visible. »

Clara Fourquier, HEC

L'émergence des travailleurs affranchis

Le travailleur de demain est donc un travailleur affranchi. Il travaille au bureau, de chez lui, à la bibliothèque, dans des anti-cafés ou dans des espaces collaboratifs. Il organise son emploi du temps. Il décide des moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Il n'est pas

lié à l'entreprise à vie, mais pour un an, pour le temps d'une mission ou jusqu'à ce qu'il souhaite rompre la collaboration. Il travaille en même temps pour un grand groupe, une ONG et une PME. Il a plusieurs casquettes.

On peut imaginer donc demain que les entreprises auront des employés « fixes » chargés de la gestion de l'entreprise (financière, marketing et stratégique). Ces employés assureront l'« intégrité » de l'entreprise et consacreront la plus grande partie de leur temps de travail au groupe qu'ils auront choisi. Mais, dans le même temps, les entreprises feront appel à des employés libres, des free-lances, des mercenaires modernes ayant des capacités et des compétences précises qu'ils mettront ponctuellement au service d'une entreprise ou d'une autre.

Le travailleur de demain est donc libre de choisir de son devenir. Ce n'est plus à l'entreprise de lui fixer son poste. Mais, c'est à lui de choisir ce qu'il peut apporter à l'entreprise.

Hugo Froger, École supérieure d'électricité

Plaidoyer pour un droit à la déconnexion

Vous vous demandez peut-être pourquoi diable limiter l'usage des nouvelles technologies quand celles-ci facilitent tellement la vie et le travail en entreprise ? Pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, un droit à la déconnexion permettrait de restaurer une véritable frontière entre vie privée et vie professionnelle, frontière qui a de plus en plus tendance à s'effacer sous le poids des mails, textos et autres services de messagerie instantanée. Au-delà des bienfaits pour la santé du salarié, d'un point de vue juridique, ceci est susceptible d'avoir une incidence très forte. En effet, la Cour de cassation préserve comme un sanctuaire le domicile privé du salarié. Or, il est évident que les nouvelles technologies permettent indirectement à l'entreprise d'investir ce domicile. Dans les cas les plus extrêmes, ce domicile se transformerait presque en annexe de l'entreprise et là, il y a un risque de condamnation de l'employeur. D'aucuns pourraient s'interroger en se demandant si l'employeur devra alors verser à son salarié une rémunération équivalente à des heures supplémentaires ? La réponse est non. En revanche, il devra des dommages et intérêts pour compenser le préjudice subi. Autant vous dire que si l'avocat du salarié se débrouille bien, ces compensations peuvent monter très vite et très haut. Par exemple, il pourra faire valoir un préjudice lié au stress, le salarié n'ayant finalement aucun endroit pour s'échapper du travail, un préjudice financier en raison du recours à une assistante maternelle pour s'occuper de ses enfants alors que celui-ci, bien qu'à son domicile, travaillait, ou encore un préjudice émotionnel lié à son impossibilité de passer du temps avec sa famille.

Nadège Geneix,
École de droit de Clermont-Ferrand, Université d'Auvergne

Quel remède pour la médecine de demain ?

À l'ère du numérique, aucun médecin ne peut prétendre exercer sans un soutien informatique. L'ordinateur a désormais sa place sur le bureau entre le médecin et son patient. Il centralise les dossiers patients, il affiche les rendez-vous de la journée et épaula le médecin dans sa pratique quotidienne. Ainsi, avec des informations correctement répertoriées et un logiciel performant, l'ordinateur peut avertir d'un vaccin à faire, d'un

examen de dépistage à passer ou prévenir d'une interaction médicamenteuse dangereuse. En plus d'une assistance dans sa pratique, l'informatique peut être une véritable plaque tournante pour l'organisation des soins autour du patient. Imaginons que l'infirmière à domicile puisse communiquer par le biais du dossier médical ses observations et ses questions au médecin traitant du patient, vérifier une ordonnance ou préciser un antécédent. Un infirmier remplaçant n'aurait pas besoin de la transmission de ses collègues pour prendre en charge le patient. L'aide-soignante pourrait informer de l'état de dépendance physique du patient en le notant d'un simple clic dans un fichier informatique de suivi personnalisé.

Charlotte Gérard, Université de Rennes 1

Vers de nouveaux modes d'organisation et une nouvelle conception du travail

[...] Ainsi on peut émettre des doutes sur la pérennité du travail en tant que valeur centrale de notre société, notamment parce que sous l'effet du chômage de plus en plus d'individus se retrouvent exclus. Il semble ainsi à l'avenir nécessaire de concevoir la société et le travail d'une nouvelle manière. En effet, si, par le biais de la mécanisation et de la concurrence étrangère, le chômage s'impose comme durable, en plus de poser un problème économique, cela va de surcroît être néfaste pour la cohésion sociale. Il nous faudra ainsi trouver une nouvelle utilité sociale à ces individus qui se retrouvent sans travail. Ils pourront trouver un rôle dans la société par le biais du secteur associatif ou plus globalement de la production considérée comme « non marchande ». Mais cette idée d'une nouvelle utilité sociale des chômeurs n'est pas forcément une résignation face au problème du chômage. On peut très bien voir ce manque de travail comme « un progrès » pour la société. Après tout, à une certaine époque, le recours croissant aux machines pour remplacer le travail manuel était vu comme un progrès, permettant à l'Homme de se débarrasser des tâches ingrates et routinières. Le travail chez les Grecs de l'Antiquité était vu comme une plaie, réservée aux esclaves. Ceci fait écho à l'étymologie même du travail, *tripalium*, un instrument de torture.

Nicolas Ghio, Sciences Po Paris

Pour un environnement professionnel collectif et participatif

Parler uniquement de travail, comme d'une notion singulière et suffisante à elle-même, c'est oublier la multiplicité de ses enjeux. C'est pourquoi il est utile d'assimiler la notion de travail à celle d'un *environnement professionnel* englobant ces divers aspects. [...]

Nous parlions d'un équilibre à trouver entre performance économique, solidarité et épanouissement personnel. Cet équilibre peut être atteint par le développement d'une participation active au quotidien, une participation utile à la fois pour l'individu et l'entité pour laquelle il travaille. En effet, la quête de performance dénuée de tout autre investissement personnel ne saurait aboutir à une organisation viable et durable du travail. Le terme de participation est donc polysémique : participation à la mission, à la tâche de travail ; participation à l'élan et au projet collectif ; participation au dialogue social ; participation à l'innovation ; participation à la vie associative professionnelle ; effort de solidarité interne. La participation individuelle que nous soutenons ici est donc tout autant protéiforme que l'environnement professionnel. [...]

La condition *sine qua non* au développement de cette participation active, c'est que l'épanouissement personnel de chacun des travailleurs soit objectivé au même titre que la performance de productivité économique. Bien entendu, on se heurte ici à la mesurabilité de l'épanouissement personnel qui est une notion subjective par nature. Toutefois, objectiver l'épanouissement n'est pas nécessairement le quantifier. C'est lui conférer une reconnaissance, c'est permettre la poursuite d'intérêts individuels et généraux. Autrement dit, cela renforce les dynamiques de synergie et réintègre le travailleur au sein d'une entreprise collective, au sens d'initiatives collectives.

Gégoire Giret, Sciences Po Paris

La transcendance du monde et du travail

- En 2035 nous vivrons dans une ère numérique, interagissant par l'information et la communication. La norme de référence sera le contrôle de toutes les structures de la Société. [...]

- En 2068 avec l'élévation du niveau de vie, l'asservissement aura d'autres formes et engendrera non plus une contrainte physique mais une violation de la vie privée de l'être humain dans l'entreprise et dans son foyer. [...]
- En 2082, les agents, qu'ils soient « peu, très ou modérément » qualifiés, disposeront de choix restreints. C'est-à-dire qu'ils n'auront plus la possibilité de travailler dans le secteur qu'ils souhaitent. Ils pourront choisir une tâche attribuée par une organisation « étatique », contrôlant l'ensemble des compétences de la population active. [...]
- En 2183 une crise économique planétaire liée à l'épuisement de l'ensemble des énergies fossiles, forcera une partie de la population à trouver de nouvelles perspectives d'emploi ailleurs. [...] Les « pays-entreprises » des quatre régions du Globe Terrestre, établiront un processus de transfert des cerveaux pour ses employés modèles. [...]
- Le problème majeur de 2200, sera de gérer l'autorité d'une entreprise employant la majorité de la population d'une région, d'une ville ou d'un pays. L'État sera dans l'obligation de prendre des mesures draconiennes pour minimiser le pouvoir grandissant des employeurs. [...]
- En 2300, l'ensemble des sociétés auront disparu en même temps que les énergies fossiles, l'émergence des énergies renouvelables [...] et l'apparition de « salariés-machines ». [...]
- La rupture culturelle idéologique sera atteinte en 2399 grâce à l'apparition de la machine consciente. [...]
- Le plein emploi sera atteint en 2400, lors de l'apparition d'un âge d'or épique appelé la « révolution stellaire ». Le chômage disparaîtra grâce à l'application de nouvelles technologies menant l'humanité vers son destin, l'exploration spatiale.

Baptiste Giudicelli, Université Aix-Marseille

Vers une gestion partagée, démocratique et écologique du travail

[...] Il existe des chemins à tracer, des ponts à poser, des traits à tirer. Avons-nous seulement le choix ? Le capitalisme financier est moribond, et le communisme est mort depuis longtemps : il nous faut penser autre chose. Être réaliste, c'est dire : si nous ne faisons rien, la société se heurtera bientôt aux limites de son écosystème sans possibilité de retour en arrière mais aussi à la destruction de sa richesse humaine par la valeur économique, dont il ne faut pas oublier qu'elle est un système de représentation du monde parmi tant. Vidées de leur sang, vidées de

leurs sens, nos sociétés courent à la guerre et à la destruction. En Occident, cela commence avec la dérégulation du marché du travail, le chantage à l'emploi et à la dette, la privatisation forcenée de tous les secteurs, l'insécurisation des producteurs réels de la richesse. Dans une Europe dont nous avons toujours pensé qu'elle était le berceau de la liberté, il apparaît indiscutable aujourd'hui que la liberté des marchés a fait une concurrence déloyale à la liberté humaine : tirerons-nous les conséquences de ce constat trop tardif, et serons-nous une fois de plus ce petit pays révolutionnaire qui inventa au XXI^e siècle le salaire à vie, la semaine de vingt heures et la gestion multipartite des entreprises ?

Louise Grenut, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Dans dix ans, les chômeurs travailleront

[...] Lorsque j'affirme que les chômeurs travailleront, je pense en fait à une proposition très concrète. Ne pouvant exercer de métier leur correspondant à cause des conditions économiques, les chômeurs recevraient, comme c'est le cas actuellement, un soutien de l'État, mais assorti d'un engagement de leur part pour la société. Chaque jour, semaine ou mois, ils devraient donner de leur temps au sein d'une association, pour une activité caritative, dans une école pour partager leurs compétences avec des enfants ou des étudiants, dans une maison de retraite pour apporter un peu de joie et de lien social à nos aînés.

[...] M'inspirant ici d'initiatives déjà mises en place, telles le *Pacte Mondial* des Nations Unies, je pense que la société civile pourrait jouer un rôle majeur dans la notation et l'évaluation de l'utilité sociétale des activités poursuivies aussi bien par les entreprises que par les associations. Cette méthode a deux implications : d'une part, les entreprises ne seraient plus créées et développées uniquement en fonction du profit réalisable, elles devraient aussi ne pas être négatives pour la société et l'environnement. D'autre part, l'implication directe des citoyens dans l'évaluation augmenterait leur information et leur sensibilité quant à l'écosystème dans lequel ils évoluent, condition nécessaire au bon fonctionnement de la démocratie.

Florian Grosset, Sciences Po Paris/Université de Lorraine

Mon travail de demain

J'aimerais travailler à faire de ce monde un monde plus équitable,
C'est pourquoi je voudrais travailler pour une entreprise solidairement responsable.
Cette entreprise, que j'en sois simple employée,
Ou créatrice impliquée,
Ne se fonderait ni sur le sexe, ni sur l'apparence,
Ni sur les études, ou les emplois passés.
Et surtout, surtout pas sur la chance.
Parce que là où l'on est né,
Les portes qui nous ont été ouvertes ou fermées,
Ne devraient pas compter.
Parce qu'une personne peut toujours être formée,
Mais des valeurs ne peuvent être inculquées,
Seulement être acquises par les expériences présentes et passées.

Je rêverais,
De faire partie de cette entreprise où chacun,
Se dépasserait pour des valeurs, un but commun.
Et pour cela, la formation continue devrait trôner,
Notre environnement ne cessant d'évoluer.

Fanny Guenneau, Kedge Business School

De l'avenir des cabinets d'audit et de conseil

Il y a une vingtaine d'années encore, le conseil en stratégie était réservé aux grands groupes, qui seuls peuvent se permettre les honoraires élevés des cabinets à la signature reconnue. Depuis, les choses ont bien changé, et des boutiques ont commencé à s'adresser aux moyennes entreprises. Cette irruption a impulsé une baisse générale des honoraires, tandis que dans le même temps les cabinets pluridisciplinaires centrés sur l'audit investissaient le marché. Aujourd'hui le *middle market* devient un focus important pour tous les acteurs du conseil.

La transformation numérique prévue permettra d'abaisser drastiquement les coûts du conseil. Les PME, start-ups et autres TPE auraient l'opportunité de bénéficier de ces services et d'améliorer leur performance. Or on sait que ces structures sont le moteur du développement économique, particulièrement en Europe et en France. [...] Améliorer leur performance

aurait donc *in fine* des répercussions extrêmement bénéfiques pour l'économie française, relativement à d'autres pays où le capital productif est plus concentré. [...]

La transformation numérique ne fera qu'accélérer l'effacement des frontières. La prise en charge des missions les plus standards par l'outil informatique entraînera l'élargissement du panel de missions pouvant être couverts par un cabinet, tout en gardant des effectifs raisonnables. Il est probable que les consultants deviendront plus spécialisés sur des secteurs économiques et/ou des expertises fonctionnelles, en gérant beaucoup plus de missions. Les pans inférieurs de la hiérarchie du conseil disparaîtront à coup sûr, impactant les politiques de recrutement et les processus de formation et de promotion.

Younes Guessou, École des Ponts ParisTech

Nous allions de Charybde en Scylla

Les deux pilotes de l'exoplanète Upsilon Andromedae b regardent les journaux télévisés du début du XXI^e siècle.

[...] À cette époque, travail rimait avec douleur, métier avec désolation et activité avec chagrin. La population exerçait une fonction uniquement pour subvenir à ses besoins et surtout pour exister. [...]

« Puis vint un jour où les autorités des pays développés à économie de marché proclamèrent, d'un commun accord, la Grande Réforme. La classe dirigeante voulut frapper un grand coup à travers celle-ci en questionnant le sujet à la source : l'école. L'école était le lieu où naissaient les sentiments d'obligation et d'impuissance, le lieu où la créativité et l'innovation étaient tuées dans l'œuf, le lieu où l'on apprenait qu'un métier n'était pas supposé être agréable et épanouissant. Consignes furent données aux professionnels de laisser chaque enfant exprimer son potentiel de la manière qu'il le souhaitait, de prendre autant de temps que nécessaire à cela et de l'aider dans l'accomplissement de ses buts. Fini les leçons à apprendre par cœur, les classes interminables et le caractère impersonnel de l'école. Le temps était venu de considérer chaque élève comme un cas à part. [...]

Certaines classes demeurèrent longtemps un lieu de résistance, mais le conservatisme latent finit par laisser place, au

milieu des années 2020, à une génération inspirée et à l'aise avec son temps. Les collègues, lycées et universités ont ensuite emboîté le pas. Au bout de quelques années l'école ne devint même plus obligatoire : la jeunesse enthousiaste se pressait aux grilles des établissements scolaires, prête à être instruite, la larme à l'œil à l'idée d'apprendre, de comprendre.

Nicolas Haag, INP-Esisar Grenoble

Osons l'entrepreneuriat

« Échouer, c'est avoir la possibilité de recommencer de manière plus intelligente. » Henry Ford

Un facteur très important et qui influence le visage entrepreneurial surtout en France, c'est la peur de l'échec. Si on crée une entreprise et que le projet n'aboutit pas, cela est perçu comme une année sabbatique. Et ça n'aide pas que le porteur du projet qui n'aboutit pas, ne bénéficie pas du chômage... Cette peur empêche certains de se lancer dans leur projet, mais bride aussi des entreprises qui estiment qu'il est plus prudent de rester dans leur zone de confort plutôt que de viser l'international quand cela est possible.

Le changement ne s'opérera pas tout de suite mais le point mérite d'être soulevé et le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche a mis en place le statut d'étudiant-entrepreneur dans le cadre du Plan Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat autrement appelé PEPITE. Ce dispositif a pour but de faciliter l'intégration du projet entrepreneurial au cursus de la formation initiale, ce qui est une bonne chose car elle répond à la problématique de la peur financière pour les jeunes en fin d'études souhaitant lancer leur projet. Ils sont considérés comme stagiaires et la structure les aide à monter leur projet.

Chrys Ibombo, Université de Lorraine

« Ludifier » le monde

J'aspire à devenir conceptrice de jeux vidéo, un métier encore mal connu du grand public mais qui pourrait changer la façon dont nous voyons la vie de tous les jours. On a toujours pensé que le rôle d'un jeu résidait dans la détente, mais dans mon futur, je vois bien plus que cela. [...] En effet, la conception de jeux vient de plus en plus toucher aux différents métiers du monde, notamment grâce aux jeux de simulations. Ces jeux permettent de mettre en place des mécaniques similaires au monde réel, afin de tester les réactions de l'utilisateur face aux problèmes posés et apprendre à gérer au mieux les situations auxquelles il sera confronté lors de son travail. Le jeu n'est donc plus seulement un moyen de se détendre après une dure journée, il devient un outil pour développer les connaissances du joueur : un jeu « sérieux ». Nous appelons cela des *serious games*. [...] L'utilisateur n'est donc pas simplement « joueur », il devient apprenti, guidé par les règles du jeu qu'il doit respecter. Par exemple, un jeu vidéo sur la façon de gérer une entreprise peut être intéressant pour de futurs entrepreneurs, afin de voir les erreurs communes et ainsi éviter de les reproduire en vrai.

Angéline Jeannisset, Université d'Auvergne

La restructuration de l'emploi non qualifié

[...] La spécialisation du monde va automatiquement entraîner une spécialisation des travailleurs souvent au prix d'une demande accrue de compétences exclusives. Les diplômes protègent du chômage par un « effet d'appel » qui met en exergue le « talent » des individus. Les personnes non qualifiées n'ont pas ce luxe. Sans une formation adéquate et une acquisition des compétences, le travail de demain exclura de fait ces individus. Avec l'allongement de la durée de travail et la vitesse de l'évolution des technologies, chaque travailleur sera amené à exercer plusieurs métiers dans une vie. Le prix de la modernité est qu'une activité ne dure que jusqu'au moment où une innovation la surpasse. Nous sommes ainsi passés des disquettes numériques aux cartes mémoires micro SD et nous nous dirigeons vers une dématérialisation de l'information. Assurer une formation continue à des travailleurs peu qualifiés ou spécifiquement qualifiés donnera un avantage à l'entreprise. Le capital humain est une des clés de la réussite des entreprises. La plus grande richesse d'un pays

est sa population. La mise en valeur de cette population est un pré-requis pour que chacun trouve sa place dans la société. Il faut donc à moyen terme un rapprochement sans précédent entre l'université, les entreprises et les travailleurs.

**Jonathan Kanagasabai,
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

Quand le travail devient transversal...

Le travail doit cesser d'être considéré comme un besoin du demandeur; c'est plutôt un cadre dans lequel un individu met ses compétences au service de la société ou de la communauté. Non seulement le travailleur se rend utile mais il y trouve un moyen de réalisation de soi. Le travailleur ne doit pas être vu comme une bête de somme; le travail doit lui permettre de développer d'autres facultés telles la poésie, l'amour, même l'oisiveté comme le dit si bien Paul Ariès (politologue spécialiste de la mondialisation et professeur des universités) dans son interview sur la chaîne de télévision ARTE sur le thème « Le travail, le but de nos vies ». Demain, mon travail devra donc me permettre de m'épanouir dans d'autres activités qui peuvent d'ailleurs devenir de futures alternatives à considérer si jamais je devais arrêter de travailler par licenciement, volonté de changer ou retraite.

Une fois mon travail défini comme une activité créatrice, il est évident que le cadre dans lequel je travaillerai devra aussi changer. Un bon cadre de travail devrait être celui où je ne passe pas tout mon temps coincé dans mon bureau et derrière l'écran de mon ordinateur. Je dois pouvoir nouer des relations à travers les contacts et les échanges avec mes collègues, mes supérieurs et mes collaborateurs afin de promouvoir l'esprit de travail en équipe qui est unanimement admis comme indispensable à la réussite, mais souvent étouffé par le cloisonnement des tâches.

Gamaliel Kubwarugira, CTU Université de Franche-Comté

« Et notre travail demain ? »

[...] Voici qu'advient une « troisième révolution industrielle », la « société post-industrielle » ou ce « deuxième âge de la

machine » qui nous amène justement à repenser la nature de notre travail et le rapport que nous aurons à lui. La littérature économique a été éloquentes à propos des révolutions passées et de leurs biais en faveur des plus qualifiés : un ordinateur rend plus efficace le travail d'un cadre et peut remplacer celui, plus répétitif, d'une main-d'œuvre moins qualifiée... Mais à présent, ce sont des tâches pour lesquelles on pensait la technicité et l'intelligence humaine irremplaçables qui pourraient être à leur tour automatisées, et ce par les prodigieux développements du stockage, collecte et exploitation de données qui ouvrent la voie à des progrès en programmes et robots intelligents.

Face à cette vague technologique, deux écueils sont à éviter. Le premier conduirait à penser que les mutations technologiques nous affranchissent de tout ce qui était pénible, le second que, fatalement, sous l'empire de celles-ci, c'est la crise de l'emploi ! [...] Ne sommes-nous pas plutôt dans un processus, bien connu, de destruction créatrice dont on oublie la double détente ? Si certaines machines peuvent être amenées à remplacer l'homme pour des tâches qui lui étaient jusqu'ici réservées, que dire de tous ces nouveaux emplois potentiels, qui tendent d'ailleurs à être plus relationnels, comme les services à la personne, jeune et moins jeune ? Et que dire de tous ces nouveaux métiers qui naissent de la déclinaison de l'ère numérique dans tous les domaines et des nouvelles exigences en matière de développement (prise en compte de l'environnement, performance des entreprises repensée, croissance axée sur les nouvelles interactions entreprises-clients...) en passant évidemment par les perspectives qu'ouvrent le développement même des innovations techniques et technologiques ? Ce que nous pouvons cependant appréhender dans ce déroulement schumpétérien est une phase de destruction trop brutale conduisant, si l'on ne fait rien en parallèle, à des tensions insoutenables à terme.

Auréliane Labourdette,
École des Ponts ParisTech

Révolution technologique, liberté ou illusion ?

Nous sommes en 2032, extrait du journal de Maxime.

[...] Enfin arrivé au siège, me voilà lancé pour traiter, analyser des données, faire des comptes rendus. Je reçois un appel SensoSkype de Lee Chang en Chine m'avertissant qu'il y aura

un souci de livraison. Soudain mon ordinateur s'éteint. Plus rien. Les robots-techniciens s'affairent. Toujours rien. Lundi est la journée de tous les meetings. Les consignes manquent, le stress monte. Inquiet, je tente de me connecter au bâtiment d'en face. Partout, c'est le *black-out*. Le travail est paralysé. Tout s'arrête.

Au siège, réunion de crise organisée par la DG. Cela fait 6 ans que personne ne s'était réuni physiquement dans la même pièce. Les regards se croisent, incroyables. Ça me fait drôle de voir des collègues les yeux dans les yeux, sans mon Senso Écran. La décision tombe : retour aux traditionnels papiers et stylos, recours aux coursiers... Il faut retrouver les vieux automatismes oubliés et recréer le contact entre nous. Je réalise que ma vie toute entière est connectée et que notre dépendance est totale. Je panique.

Lorsque je rentre enfin chez moi après cette journée apocalyptique, je ressens une fatigue inhabituelle. Même les tâches quotidiennes sont complètement bouleversées. Mon monde s'écroule : plus de radio, plus de télé, plus d'internet, plus de tablette sensorielle ! Le temps d'une journée les célèbres Facebook, Twitter, Google n'existent plus ! Que valent-elles réellement quand il n'y a plus la technologie ? Et mon travail, a-t-il du sens ? Aujourd'hui, je suis contraint de réfléchir à ma façon de travailler. Finie la distance rassurante, il faut tout repenser et revenir au dialogue direct.

Martin Lauthier, Maxime Costeau, Sarah Messouak,
et **Victor Mourral, Groupe ESC Dijon**

Les tables de la loi du travail bien réglé

[...] Laissez-moi donc soumettre à votre sagacité
Les tables de la loi du travail bien réglé.
Peut-être régiront-elles demain la société [...]

1^{er} commandement : Dans ta voiture, QG tu éliras.

Si demain les voitures se passent de conducteur, rien d'étonnant à ce qu'elles deviennent un lieu de travail et de vie.

2^e commandement : Les bases de données tu apprivoiseras

[...] L'analyse des données captées permettra d'éviter les pannes avant même qu'elles ne se produisent. On verra naître par exemple des imprimantes infaillibles, des ascenseurs intelligents et, qui sait, des machines à café immortelles !

3° commandement : Ton équipe plus que jamais tu chériras

Avec la complexification des problèmes auxquels les entreprises font face, le travail en équipe pourrait devenir de plus en plus crucial.

4° commandement : Mère nature tu retrouveras.

[...] Un potager occupe le centre de la cour intérieure. Il est à l'image de la nouvelle organisation de l'entreprise: la structure pyramidale a laissé place à une structure aplatie où chaque espace, sans être cloisonné, a ses domaines propres de compétences et contribue à un ensemble harmonieux.

5° commandement : Aux poupées russes tu joueras

L'extension de votre cercle d'influence via vos réseaux sociaux crée le besoin de hiérarchiser les contacts. On ne peut gérer efficacement un réseau de plus de trois cent personnes sans sacrifier la qualité des rapports humains. Qui apporte réellement de la valeur à votre travail ? Dès lors, on peut imaginer que votre cercle d'influence ressemble à des poupées russes, allant de vos collaborateurs le plus rapprochés à des connaissances potentiellement.

6° commandement : Ton brin d'humour tu cultiveras

Imaginez le succès que remporterait un management de l'humour bien orchestré ! Certes, il suppose tacitement que l'on accepte de retrouver son sérieux aussi vite qu'on l'a perdu. [...]

7° commandement : En quelques clics tu externaliseras

[...] Ces travailleurs indépendants offriront aux entreprises des gains de temps, d'argent et de flexibilité tandis qu'ils bénéficieront d'une totale liberté quant à leur lieu de travail.

8° commandement : Des larmes nostalgiques tu verseras

[Disparition des usines au profit des imprimantes 3D ?]

9° commandement : L'application DroneExpress tu téléchargeras

Détendez-vous. L'application DroneExpress est là pour vous livrer dans la demi-heure et où que vous soyez. Une géolocalisation déclenche aussitôt une chaîne logistique ultra-réactive et vous indique le temps de livraison estimé.

10° commandement : Vers les Seychelles tu t'envoleras

Loin de nous l'idée d'un exil fiscal ! La vague d'auto-entrepreneurs n'a ni lieu ni horaires de travail fixes si bien que l'on pourra piloter une petite entreprise en chemise hawaïenne et chapeau de paille, les pieds dans le sable blanc.

Guillaume Le Breton, HEC

Construisons un monde du travail pour demain

[...] Enfin, de nombreux acteurs du débat public nous promettent que dans les années à venir, il ne faudra plus se poser la question de « chercher un travail » mais de « comment créer son travail ». Cette doctrine est, je le pense, à la fois intéressante et dangereuse. D'une part, il est clair qu'inciter à la création d'entreprise est une excellente chose. Celle-ci peut être un apport pour l'entrepreneur et pour son pays. D'autre part, je pense qu'il faut également être vigilant vis-à-vis de cet état d'esprit. [...] Ce n'est pas un hasard si les formations à la création d'entreprise et à l'innovation technologique se développent à grande vitesse : il faut certes se lancer, mais en ayant pris suffisamment d'élan !

L'évolution des formations est bien sûr primordiale pour comprendre le marché du travail de demain. À ce titre, l'exemple des formations d'ingénieurs est très révélateur. Quelle École ou Université peut aujourd'hui prétendre former ses étudiants à une technologie pour l'ensemble de sa carrière ? Par exemple, quelle institution avait prévu l'essor incroyable de la technologie des Smartphones ?

Dans ce contexte, les écoles d'ingénieurs développent deux stratégies distinctes et complémentaires : la première est de proposer une formation initiale assez généraliste donnant des bases plus scientifiques que technologiques, qui sont donc applicables très largement. Par exemple, si les objets connectés font appel à des technologies nouvelles, le fondement scientifique est celui de l'algorithmique des années 50 ! D'autre part, les écoles d'ingénieurs ont vocation à proposer des formations courtes beaucoup plus nombreuses, qui seraient suivies au cours de la carrière.

Clément Le Gouellec, École Polytechnique

« J'aime ce qui est dans le travail »

[...] On nous inculque dès l'école primaire [...] qu'il existe des métiers d'excellences pour quelques rares postes. Dans le secondaire très vite on désigne des échelles de valeurs, les littéraires sont aussitôt mis au ban, surtout dans les zones rurales où les établissements n'ont pas les moyens de les transformer en pôles élitistes (apprentissage du grec, latin,

grands voyages, options cinéma, danse, concert...). Les scientifiques sont portés aux nues. [...] La faculté répète le même scénario : la fac de lettres, c'est pour tous ceux qui souhaitent ne rien faire, les gens sérieux font des Prépa, des Écoles ou des IUT. Dès lors comment par la suite ne pas reproduire ce même schéma dans monde du travail, avec une gradation des métiers, des postes plus ou moins prestigieux. [...] Demain il nous faut donc en toute première mesure, repenser les structures et les centrer sur l'homme. [...]

Comme le disait Joseph Conrad : « Je n'aime pas le travail, nul ne l'aime : mais j'aime ce qui est dans le travail, l'occasion de se découvrir soi-même. » [...] Le monde de demain doit donc être celui d'un travail revisité selon cette vision positive.

Agathe Lemaitre, Université Aix-Marseille

La compétitivité et le social : un rideau de fer idéologique ?

Les jeunes doivent être formés en adéquation avec les besoins du marché : il n'est pas question de forcer les individus à faire telle ou telle formation, mais on pourrait très bien imaginer une phase préliminaire au système d'admission post-bac où on indiquerait clairement aux futurs bacheliers leurs perspectives de travail, de carrière et de salaire pour telle ou telle formation. Cela serait sans doute plus efficace en termes incitatifs que de vouloir augmenter les frais d'inscription à l'université.

[...] Plus globalement, nous devons nous interroger sur la culture délivrée par l'école pour les générations actuelles et futures. L'ensemble des citoyens ne peut pas et ne doit pas avoir une culture entrepreneuriale, mais il convient sans doute de lutter contre certains de nos modes de pensées. Premièrement, nous avons une tradition juridique en France, alors qu'une vision plus économiste serait sans doute plus efficace : Jean Tirole s'étonnait par exemple en 2003 du rôle des tribunaux pour la décision de licenciement et de liquidation. Deuxièmement, notre méritocratie scolaire arrive à sélectionner les meilleurs étudiants, mais ces derniers sont fortement orientés vers un type de carrière donné lorsqu'ils passent par l'ENA, X, HEC ou une ENS. La réforme de l'ENA par Nathalie Loiseau est une première piste dans cette voie.

Samuel Ligonnière, Université Lille 1

Notre petit chez-nous !

Un groupe d'amis a créé un cabinet de conseil en organisation du travail.

Mardi 25 avril 2023, Lucas

Je traverse le premier étage et je me rends à la salle de réunion. C'est une salle que nous partageons avec d'autres entreprises qui occupent notre bâtiment. Je passe devant Gégé - la plante verte du bureau. J'en profite pour vérifier que quelqu'un s'est occupé de l'arroser. J'adore les plantes. Avant je travaillais pour un producteur de fleurs bio en Équateur. J'étais directeur général du service de gestion des marchés export.

Un jour, à la sortie du bureau j'ai décidé de me balader à travers nos hectares de terrain, juste pour me dégourdir un peu les jambes. Alors j'ai marché pendant une bonne heure à travers les champs de roses, de jonquilles, de bleuets... Je me suis arrêté quelques instants pour observer le site depuis une petite colline. C'est là que j'ai vu pour la première fois les baraques dans lesquelles étaient logés les ouvriers qui s'occupaient des champs. [...] Ce que j'ai vu m'a donné envie de quitter mon poste sur le champ : des maisons sans toits, des vieux matelas mités à même le sol, pas d'eau potable - pas de toilettes - rien qui puisse laisser un semblant de dignité humaine à quelqu'un.

Mon chef m'a expliqué qu'il s'agissait de la raison même de la super productivité de notre entreprise, que personne ne lui avait jamais rien reproché et que cela avait toujours été comme ça. Quand j'ai commencé à émettre des critiques, il m'a répondu « Ne mêlez pas votre sale mentalité d'Européen à tout ça. » J'ai démissionné. Le lendemain je rentrais en France.

Florence Lonc, École supérieure du commerce extérieur

Retrouver le Jardin d'Éden

[...] Pour inciter les entreprises à embaucher un plus grand nombre de personnes, il serait souhaitable de faire en sorte qu'embaucher deux personnes pour un travail de 20 heures par semaines chacune soit financièrement équivalent (impôts et cotisations comprises) au fait d'embaucher une seule personne travaillant 40 heures par semaine. Car les entreprises pourraient considérer que deux personnes en forme valent mieux qu'une personne stressée, et les employés pourraient être satisfaits de bénéficier de plus de temps loisible quitte

à être moins payés ; il serait alors nécessaire d'appliquer, non pas le temps de travail maximal, mais le temps de travail minimal !

Ces changements ne seront possibles à grande échelle que si le taux de rémunération horaire du travail est augmenté. Le paradoxe est qu'il serait tout à fait possible de ne travailler que trente heures par semaine tout en conservant un niveau de vie décent. Pourquoi cela n'a-t-il pas lieu ? Parce que la compétition internationale l'empêche. [...] Certains pays considèrent légitimement que le niveau de vie de leur population n'est pas suffisamment élevé pour qu'ils puissent se permettre un ralentissement de la production. Pour que des accords internationaux soient possibles, il faudrait donc prendre en compte la situation économique des États et des différents secteurs économiques justifiant des dérogations, sans oublier toutes les considérations d'ordre historique, culturel, ou géopolitique. [La route pour le jardin d'Éden est encore longue.]

Gabriel de Longeaux, Télécom SudParis

⋮
J
K
L
⋮

Du bonheur des Hommes au travail

Ce compte-rendu qui a dû être finalisé hier soir, chez vous, n'a-t-il pas empiété sur votre vie ? Le travail a son importance mais doit rester une partie bien définie de notre existence. Ainsi, au lieu de prôner le télétravail pour son gain de temps sur les transports, il est nécessaire de s'en méfier. Il risque, en effet, de faire entrer le travail au cœur de notre vie personnelle. En tout temps, nous pouvons être connectés à notre travail et nos employeurs le savent. Pour éviter l'abus, l'idée, déjà existante mais à développer, est de créer des lieux de travail permettant de garder l'avantage de la proximité, tout en protégeant notre temps de vie personnelle. Ces lieux seraient communs à plusieurs entreprises pour en mutualiser les coûts et en multiplier le nombre. Enfin, portables ou ordinateurs professionnels doivent être proscrits, au besoin il faudrait pouvoir les désactiver en dehors du temps de travail. On pourra avancer que certaines situations professionnelles nécessitent une présence continue. À cela, je répondrai que personne n'est indispensable et que la seule tâche qui nous requiert à tout instant est la conduite de notre vie.

Sophie Marchand, École supérieure de physique et de chimie industrielles, ParisTech

⋮
M
N
O
⋮

Leçons d'un itinéraire professionnel

Nous sommes en 2030, madame Dupuis défend un parcours très varié au cours d'un entretien d'embauche.

[...] Je suis diplômée d'une grande école d'ingénieur. On entend souvent parler parce que les étudiants de ces écoles feraient partie de l'élite de la France et bénéficieraient d'une formation d'excellence. Il est vrai, à mon époque, que d'un point de vue théorique on bénéficiait d'un bagage très complet mais dès qu'il s'agissait de pratique, on n'avait pas assez d'expérience et les entreprises le savaient. Maintenant, grâce à la réforme de 2021, il me semble, toutes les formations se font en alternance et c'est bien mieux pour se préparer au monde du travail. En mon temps, ce n'était pas le cas et les entreprises n'étaient pas intéressées par de jeunes diplômés avec un égo gonflé et six mois d'expérience en stage. Les boîtes de prestation comme BDP nous permettaient de varier les missions et donc de gagner de l'expérience. En parallèle,

les entreprises qui louaient nos services pouvaient demander à changer de prestataire si nous ne leur convenions pas pour la mission. Elles étaient donc moins frileuses à l'idée de payer les services de jeunes diplômés. C'était un bon compromis pour les deux partis et surtout pour ceux qui, comme moi, n'avaient pas eu la chance de se faire directement embaucher en CDI dans une entreprise.

Amélie Marchi, Institut national polytechnique, Grenoble

Sauver les talents

[...] Aujourd'hui, je suis en colère. Je tire le portrait de la situation actuelle du travail en France. Je m'offusque en comprenant que si on en est là, c'est en quelque sorte que nous l'avons choisie. J'aimerais me réveiller et découvrir un nouveau scénario. J'aimerais pouvoir exprimer ma singularité. J'aimerais penser librement, sortir des cadres préconçus que l'on nous impose. J'aimerais pouvoir me gérer et être autonome...

Et ce scénario était envisageable. Mais il aurait fallu agir au moment où l'Homme a fait passer les enjeux économiques avant les priorités sociétales, individuelles et émotionnelles des individus. [...]

Sophie Martinet, Institut de Gestion, IAE, Rennes

Quand le passé rencontre le futur

L'habitant d'une lointaine exo planète, passée quatre jours sur la planète Terre. Il résume ses impressions.

Lors de ce séjour, j'ai pu observer la vie humaine à travers différents métiers. La technologie est au cœur de la société de manière générale et surtout dans les entreprises et les lieux publics. La technologie, en l'occurrence l'intelligence artificielle se développe avec l'évolution humaine. Le travail de plusieurs fonctions se modernise mais certains métiers disparaissent. Le paradoxe de l'avancée technologique.

- Le travail se résume à une coopération entre les robots et les humains comme je l'ai observé, par exemple, dans l'entreprise spécialisée dans la fabrication d'automobiles.

- Le travail de serveur disparaît, pour ce que j'en ai vu, et est remplacé par des androïdes.

- Les professeurs modifient leur manière d'enseigner grâce à la technologie. Les cours sont interactifs. - On assiste à une multiplication de tâches pour certaines fonctions, comme pour l'agent de sécurité qui assure la sûreté du lieu et qui intervient pour secourir des personnes à l'aide d'une machine télécommandée.

J'ai constaté globalement que la mise en place de toute cette technologie sous ses diverses formes simplifie le travail des différents corps de métiers.

Maxime Mocci, Aix-Marseille School of Economics

Le « tra-VAQ » : travail vert, adapté, qualifié

À la lumière de l'analyse de la société actuelle et de ses enjeux, deux grands axes peuvent être dégagés : d'une part le travail vert et d'autre part le travail qualifié et adaptable. [...]

Le collaboratif revitalise l'économie locale avec des métiers de production à petite échelle par l'intermédiaire des circuits courts. Prenons l'exemple du jardin des habitations ou des jardins suspendus des villes. Le développement d'une « agriculture » locale est écologique, cependant tout le monde n'a pas le temps de s'occuper d'un potager. Des « employés écologiques » qui n'ont pas besoin de beaucoup de qualification pourraient être employés à l'entretien de ces parcelles.

Juliette Mollo, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

« Je rêve de choses qui n'ont jamais été et je me dis – Pourquoi pas ? »

[...] Ce Parlement international est composé de trois chambres. La Chambre des Peuples : la planète est découpée en circonscriptions électorales d'un nombre identique d'habitants, chaque membre de cette chambre, appelé tribun, étant le représentant d'un nombre identique d'individus. Ensuite, on

trouve la Chambre des États [...] et la Chambre des Espaces naturels qui est l'émanation d'une volonté de représenter les intérêts de la Vie avec un grand V. En effet, l'humanité a pris conscience de la nécessité de préserver son environnement, de songer à sa progéniture. Quel peuple qui aime ses enfants consommerait les ressources naturelles de façon déréglée et irraisonnée ?

Ne pouvant plus accepter que les forêts précèdent les peuples et que les déserts les suivent, le peuple du monde a décidé que, dorénavant, chaque étendue forestière, chaque massif montagneux, chaque zone aquatique, de manière proportionnelle à sa superficie sera représentée. Ici, sont en jeu les intérêts des êtres vivants qui peuplent ces espaces et de leurs ressources naturelles. [...]

Baptiste Montet, Université Aix-Marseille

Psychologie, un métier d'avenir ?

Bonjour, je m'appelle Nora Naïditch, j'ai 22 ans et [...] comme la grande majorité des étudiants en psychologie, je suis une femme. [...]

Je vous parle de ce choix [travail ou emploi ?], mais ce choix n'existe pas, le travail est un besoin, l'épanouissement dans celui-ci, une dystopie. Ce choix reste de l'ordre du sentiment et de la croyance. Imaginer notre travail ou finalement imaginer notre emploi, voilà c'est ça, imaginer que nous avons le choix de faire la distinction entre ces deux termes, de concevoir le travail comme légitime à tous. Ce choix de travailler, c'est d'être et de vivre ! D'être par l'épanouissement et la création que le travail nous permet et de vivre par la rémunération que nous octroie l'emploi. Même si ce choix ne se pose pas, nous pouvons toujours l'imaginer, nous faire rêver, vivre les yeux bandés pour finalement arriver là où les déterminismes nous ont amenés, devant vous, à chercher ce que mes études ne m'apportent pas, ce que mon emploi ne m'offre pas, un épanouissement.

Aujourd'hui, je n' imagine plus, j'arrête le temps d'une courte histoire pour vivre pleinement mon travail, mon travail de tous les jours, ce travail que j'expérimente et qui consiste à imaginer, à créer. Aujourd'hui je ne peux qu'imaginer mon travail demain. Aujourd'hui je peux uniquement contempler et décrire ce que je vois et ce que je vis. Demain est incertain

et demain quoiqu'il se passe se fera de chaos et de clarté. Et moi demain, et bien je ne sais pas encore, mais j'y travaille.

Nora Naïditch, Université François-Rabelais, Tours

J'Accuse...!, Lettre aux Français

La seconde étape est de rapprocher patronat et salariés, et pour cela, une remise en cause de chacune des parties est nécessaire. D'une part certains patrons et actionnaires doivent cesser ce fétichisme de l'argent que dénonçait déjà Marx il y a 150 ans. Comment ne pas trouver indécent qu'un patron touche 4 millions d'euros en « bonus de bienvenue », alors même que son entreprise se « réorganise » et licencie près de 900 employés notamment dans la R&D en médecine, secteur pourtant extrêmement porteur, et ce, malgré des aides de l'État ? Tant que ces modes de fonctionnement anglo-saxons auront lieu en France, il sera difficile de rénover notre marché du travail. Cessons de répéter que c'est la seule manière de préserver l'emploi et les usines, et prenons nos responsabilités. C'est précisément là que nous devons agir en Français : investir dans notre économie pour reconstruire ce patriotisme qui a créé nos plus grandes entreprises (Citroën, Michelin, Peugeot sont toutes des entreprises familiales à l'origine). Redéveloppons un investissement français de long terme qui permettra à une entreprise de croître, de créer de l'emploi et de réindustrialiser le pays ! En parallèle, réinvestissons les salariés dans l'entreprise, en développant notamment l'actionnariat salarié (quitte à le rendre obligatoire pour les entreprises cotées en bourse pour éviter les dérives).

Guillaume Nevo, ENS, Paris

Torture ou activité libre ?

À partir de 2018, les règles d'embauche et la législation du travail se sont simplifiées en Europe, et notamment en France, où CDD, CDI, contrat d'intérimaire ont disparu et ont laissé place à un contrat unique, indiquant le nombre d'heure travaillé, et le salaire total. La somme indiquée est le salaire net, car les prélèvements obligatoires se font directement à la source. Le travailleur voit sur sa feuille de paie, l'argent qu'il possède et qu'il peut utiliser pour son usage personnel. [...]

Ainsi, un salaire minimum s'est instauré dans chaque pays, même s'il diffère entre ces derniers. Cette différence disparaît aux alentours de 2025, puisque les politiques économiques européennes et nationales ont permis d'harmoniser les situations économiques. L'euro en parité pouvoir d'achat est le même partout en Europe, et cela a permis une vraie mobilité du travail. [...] On constate globalement une élévation du niveau de vie, notamment en Asie et plus particulièrement en Chine où les conditions des travailleurs se sont grandement améliorées grâce aux luttes et aux grandes grèves de 2020. La libre circulation des hommes sur tout le territoire chinois et au-delà grâce à la loi Yanan Xu de 2018 a permis une plus grande mobilité de la jeunesse chinoise, qui y a vu une occasion de voyager et de questionner son rapport au travail, à la famille, et à la liberté. Le même phénomène se produit également en Inde, au Pakistan, au Bangladesh et au Vietnam, où la question d'éthique au travail est abordée par les classes dirigeantes fraîchement élues.

Rémi Odry, Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Le travail : de l'instrument de torture à la liberté

[...] Je cherche à travailler en conservant toujours ce lien entre le travail et moi. Ce lien me permet d'aimer ce que je fais, d'y trouver un accomplissement personnel, mais aussi avec les autres en cherchant l'échange des savoirs et des savoir-faire; et c'est ce lien qui doit être le moteur de notre travail, car il est indispensable et bénéfique. On a besoin de cette force que l'homme met dans son travail. Mais pour que le travail ne devienne plus « *tripalium* » il faut que sa force soit productive pour l'homme et pas seulement productive pour l'argent, l'enrichissement.

Que l'homme prenne conscience de ce qu'il peut être, de ce qu'il peut faire et penser. Le travail doit être ce moyen qui lui permet son accomplissement et non celui qui l'en empêche ou qui ne lui offre pas cette possibilité.

Romane Ouy, Université Bretagne Occidentale, Quimper

Histoire de société, histoire de créativité

Cependant, j'ai le sentiment que les mentalités ne sont pas assez tournées vers l'aspect humain du travail. Lorsque j' imagine le job de mes rêves, j'ai un désir de quiétude. Je veux me sentir à l'aise, libre de respirer, de faire des erreurs, de m'exprimer. C'est la raison pour laquelle je souhaite également insister sur la créativité. On ne peut définir un emploi par son intitulé, car il existe autant de façons d'accomplir une tâche que de personnes dont c'est le rôle.

« Un travail adaptatif est probablement l'une des clés du bien-être des employés, et par extension de leur productivité. À mes yeux, le système en lui-même - structure des entreprises, recrutement, compétences... - a déjà été étudié et ajusté des dizaines de fois. Je ne crois pas en une modification de celui-ci, mais bel et bien en la vision de l'employé par l'entreprise.

Pierre Peyroche, INP-Esisar, Grenoble

Au service d'une société collaborative et solidaire

Les nouvelles technologies seront enfin mises au service du travailleur. Loin de s'incarner dans un contrôle oppressant et permanent, voire aliénant, lié à une connectivité subie par la voie de ces nouveaux outils, le travail permettra grâce à un usage éthique des technologies de répondre à la demande d'autonomie adressée par la société.

La stricte organisation du temps de travail que nous connaissons aujourd'hui aura disparu avec le renouvellement du concept de productivité, désormais totalement déconnecté de la question des horaires. L'individu sera évalué sur sa production effective et son potentiel d'innovation, laissant la question du temps hors de l'équation. Les technologies pourront assurer le partage et la mise en cohérence des apports individuels sans nécessiter un travail humain concomitant. Cette mise à l'écart de la problématique temporelle permettra une meilleure productivité des travailleurs, qui pourront laisser libre cours à leur créativité, et assumer la vraie plus-value du travail humain face à une robotisation de plus en plus généralisée. Ce bouleversement dans la perception du temps de travail s'incarnera dans trois dimensions : annualisation du travail, perméabilité entre temps professionnel et temps

privé, développement du télétravail fondé sur une relation de confiance et non sur le contrôle permanent.

Pauline Pinet et Tanguy Wybo,
ENS/Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

L'avenir de l'agriculteur

Au fil des développements technologiques et scientifiques, l'humanité en se livrant les manipulations génétiques et autres applications techniques des découvertes scientifiques a ouvert la boîte de Pandore. À force de cultiver la terre avec des engrais chimiques et des pesticides, les terres agricoles sont devenues stériles et plus rien n'y pousse sans apport d'engrais. L'idée est alors venue que l'on pouvait se passer de terre. [...]

En conclusion, l'avenir du métier d'agriculteur n'est guère ensoleillé et le travail ne fait plus rêver. Il est crucial d'être au courant de toutes des nouvelles technologies et du progrès scientifique afin de rester compétitif au niveau microéconomique. En outre, les techniques traditionnelles de l'agriculture changent drastiquement surtout avec l'expansion de l'utilisation des brevets. Donc, il est nécessaire de s'adapter à ces évolutions. Quant au niveau macroéconomique, la brevetabilité de la sélection végétale menace la sécurité alimentaire mondiale ainsi que la souveraineté alimentaire régionale.

Anna Pozdnyakova,
Université d'Aix-Marseille

L'épanouissement, concrètement et en priorité !

Trouver le moyen de lier des expériences hors établissement à son champ de spécialisation, voici je pense une des clés du travail. Exemple de Thomas Y, : « *étudiant en science politique, j'étais en 1^{er} année membre du BDE où je m'occupais de la promotion des événements. En parallèle j'étais membre d'une association qui défend le droit des où je m'occupais du programme de l'année. En 2^e année, je me suis investi pour ma ville et j'ai aménagé le programme sur... j'ai même fait un job étudiant dans le domaine humanitaire qui me passionne où j'ai du défendre les politiques locales dans certaines zones...* »

pour arriver à la fin de la licence avec du vécu, du terrain, des cas pratiques et personnels. Mais trop arrivent diplômés, bourrés de concepts et de théories sans aucune mise en pratique.

John Rafaliarison, Université Paris 8

L'entreprise, un navire open-source

Pour remettre l'économie au service des biens communs, il faudrait inverser la logique actuelle : réguler et diminuer l'usage de la matière qui fait aujourd'hui l'objet d'une exploitation intenable et libérer l'usage des idées dont la circulation est bloquée par la logique concurrentielle. Deux éléments liés car ce sont le partage de connaissances et la coordination qui permettent un usage optimisé et partagé des biens communs. L'entreprise de demain devra donc se tourner vers la production de biens et services communs, elle s'adaptera aux besoins en étant et redonnera sa place à la coopération. [...]

Au sein des entreprises de l'économie sociale, la double qualité - qui permet aux individus de participer à la fois au capital et à l'activité de l'entreprise - est un moyen d'annuler la divergence d'intérêt entre d'une part les actionnaires et d'autres par les clients (coopérative de consommateur), travailleurs (coopérative de production)... Le statut de société coopérative d'intérêt collectif va encore plus loin en intégrant à la fois travailleurs, bénéficiaires et autres parties prenantes dans la gestion de l'entreprise. Ce multi-sociétariat ne fait pas forcément disparaître les divergences d'intérêts, mais il les reconnaît et intègre la médiation de ces conflits potentiels à la gestion même de l'entreprise.

Adélie Ranville, Sciences Po Grenoble

La liaison du travail (2090), C. de Locla

Lettre deux cent-quinze, Paris, le 25 novembre 2029

Le président est passé à l'antenne ce soir, l'audience n'avait jamais été aussi importante. Il a fait une brève introduction à propos de notre entrée dans l'ère du numérico-partage. [...]

s'agira d'une véritable alternative au capitalisme, a-t-il affirmé. La nouvelle mesure en question sera baptisée *La liaison du travail* ; elle aura pour vocation de convertir notre économie capitaliste en une forme hybride entre économie collaborative et économie capitaliste en connectant mieux les travailleurs entre eux. Ce sera une révolution, des subventions bien plus importantes seront fournies aux nouveaux entrepreneurs qui désirent rentrer dans la logique de l'économie collaborative et les sociétés déjà en activité seront soutenues. Notre objectif est de connecter tous les travailleurs pour introduire une plus grande solidarité entre eux et sensibiliser l'ensemble de la population au partage des ressources naturelles. [...]

La liaison du travail va donc transformer le marché du travail en une véritable toile où les individus partageront le fruit de leur travail. La crise sociale qui effrayait tant politiques et citoyens s'impose finalement comme le symbole d'un changement historique de mode de production et de façon de travailler.

Alizée Richier,
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Les portes de l'abondance

Le travailleur de demain sera un chômeur heureux. Ce paradoxe qui n'en est pas un s'explique selon moi d'une façon assez simple : contrairement à ce que l'on voudrait nous faire croire, ce n'est pas le chômage ou même l'inactivité qui est un problème mais la pauvreté. La reine d'Angleterre n'a jamais travaillé de sa vie, sa position est cependant tout à fait enviable, or aujourd'hui, on veut nous faire croire que la pauvreté est indispensable au bon fonctionnement de l'économie et que l'emploi, l'effort et la productivité sont les seuls moyens d'être libre car les choses sont ainsi faites. [...] Ce discours prétendument « au service de l'économie » est en réalité une distorsion de la réalité par laquelle la science économique cherche à s'imposer comme la justification de parti-pris philosophiques. En effet la science économique n'est qu'une boîte à outils permettant d'appréhender le monde tel qu'il fonctionne sous le prisme de l'allocation plus ou moins optimale de richesses limitées. Dès lors, quand on entend qu'il faut contraindre l'homme pour s'ajuster aux besoins de l'économie, j'y vois un message global qui proclamerait que l'ouvrier doit s'adapter à ses outils et non l'inverse car ils ont été conçus pour lui.

Maxence Rizo, Science Po Paris

Construire un cadre institutionnel cohérent pour notre travail de demain

Pour conclure, imaginer notre travail de demain nécessite d'imaginer un cadre institutionnel cohérent sur le marché du travail et le marché du financement, en incluant l'ensemble des parties prenantes à la définition de ces institutions, tout en se questionnant sur les finalités recherchées. Il semble important d'adopter des dispositifs prudentiels et de supervision, efficaces et évolutifs sur le marché du financement, afin d'assurer un financement efficient des firmes. Ce qui pourrait permettre en retour de ne pas libéraliser à outrance le marché du travail afin de conserver un certain degré de protection des travailleurs. Ces mêmes travailleurs pourraient alors à leur tour prendre conscience de leur rôle au niveau macroéconomique sur leur propre probabilité de conserver ou de trouver un travail. Ainsi, avec le concours de la protection publique, l'appariement entre employeurs et travailleurs pourrait être amélioré, afin de permettre un haut niveau d'emplois durables et de qualité, contribuant par la même à la compétitivité de notre économie nationale.

Marine Salès, ENS Cachan

Le pouvoir de l'imagination, le futur du design de la matière

En France, comme dans beaucoup d'autre pays, un grand nombre d'entreprises fonctionnent sur un modèle un peu désuet : au travail, il faut travailler avec 10 minutes de pause le matin, pause déjeuner et 10 minutes l'après-midi. Or nos rythmes de vie ne coïncident plus avec ce modèle. Les personnes arrivent au travail déjà fatiguées et stressées par le transport, la famille, ... Si nous faisons en sorte d'accorder le rythme de vie de l'entreprise avec les nouveaux rythmes de vie des employés, cela aurait un impact bénéfique sur les résultats de l'entreprise. Et c'est là que peut intervenir le design de service, à moins qu'il n'use du *thinking design* qui consiste à faire des ateliers créatifs dirigés auxquels participeront les employés qui trouveront les solutions les plus adaptées à leurs besoins. En analysant les besoins et les acquis de l'entreprise, le designer va proposer des alternatives et des solutions.

Celles-ci vont, par exemple, être dans le choix de l'installation d'une salle de sieste, d'un changement de couleurs dans les bureaux, de l'installation d'une crèche collective... Cela commence à se répandre et devient de plus en plus apprécié car les employés peuvent se détendre, aller voir leurs enfants à la pause... Cela leur étant bénéfique, autant sur leur moral que leur physique, la qualité du travail augmentera. Commencer par améliorer le cadre de vie des employés permettra une meilleure compétitivité. L'univers des entreprises basculerait vers un cadre plus serein et plus favorable.

Carine Simoës-Grangeia,
UFR Sciences et techniques de Besançon

Vivons-nous pour travailler ou travaillons-nous pour vivre?

Quand je demande à mes amis jeunes quelles possibilités le travail idéal de l'avenir doit nous fournir, les réponses les plus populaires sont d'avoir une passion et non un travail, de travailler avec des gens passionnés par ce qu'ils font comme moi, la possibilité d'éviter la routine quotidienne, la possibilité d'être mobile et de changer le régime de travail sans passer tous les jours dans les bureaux, d'avoir un travail qui permet d'améliorer la vie privée.

Quels sont les facteurs qui entravent la réalisation de ces rêves ? À mon avis une seule chose : la peur. Peur de ne pas avoir d'emploi ou de salaire assez élevé. Dans ces conditions, les gens font ce qu'ils n'aiment pas faire et oublient leurs passions au nom d'une hypothétique carrière et d'un statut. La raison pour cela est évidente : les États de tous les pays stimulent la popularisation de telles professions qui sont importantes pour le développement économique du pays. Mais l'État pourrait créer des conditions telles que les jeunes soient capables de réaliser leurs passions et leurs rêves tout en étant efficaces et en apportant un bénéfice au pays. Les jeunes voient leur travail de demain comme une activité qui a été choisie par eux-mêmes parce qu'elle permet a) de rester motivé b) de se rendre utile aux autres gens et à la société en soutenant ses propres valeurs c) d'équilibrer le temps professionnel et la vie privée...

Sofya Sukhanova,
Université Paris 10 Nanterre Ouest la Défense

Pour une orientation choisie

Chaque année, plus de deux millions d'élèves, répartis de la troisième à la terminale, ont à faire un « choix » d'orientation. Bien qu'ils n'en aient pas toujours conscience, il s'agit d'une décision cruciale pour la suite de leurs études, et à plus long terme pour leur carrière. Toutefois, leur manque de connaissance des métiers et des débouchés professionnels, conjugué à une offre éducative parfois inadaptée est trop souvent source d'une mauvaise orientation : les élèves sont dirigés vers des filières qui les intéressent peu, qui ne leur correspondent pas, et dans lesquelles l'insertion professionnelle est particulièrement difficile. Sans perspective d'avenir, ils souffrent rapidement d'un manque de motivation « cumulatif ». Ils se désintéressent du système scolaire, puis le quittent, trop précocement. Sans diplôme, leur accès à l'emploi est limité, et les rares postes auxquels ils peuvent prétendre sont précaires et peu attirants, ce qui les « désincite » à sortir du chômage. Enfin, contraints d'accepter un emploi de subsistance et de travailler dans la souffrance, ils rechignent à la tâche et leur productivité est limitée. On entrevoit alors tout l'enjeu d'une orientation réussie, qui débute dès le collège. Bien s'orienter, c'est choisir et non subir, une voie adaptée à ses qualités et à ses défauts, dans laquelle on retrouve l'envie d'apprendre. Bien s'orienter, c'est vouloir et non devoir, trouver un emploi qui correspond à ses envies et à ce qu'on a appris. Bien s'orienter, c'est s'épanouir et non souffrir, en occupant un emploi dans lequel on peut exprimer tout son potentiel. Au final, une bonne orientation, c'est davantage de motivation pour apprendre, un accès à l'emploi facilité, et une productivité au travail accrue.

Anthony Terriau, Université du Maine

Le capital humain de la jeunesse d'aujourd'hui

La création d'emplois est un enjeu fondamental des années à venir. Sa dynamique vertueuse est connue : quand les emplois se multiplient, les recettes fiscales augmentent, les déficits se résorbent, le pouvoir d'achat se renforce. Et un nouvel avenir s'ouvre aux jeunes, aux territoires, aux entreprises.

Les entreprises sociales sont des moteurs de « l'économie sociale et solidaire », qui crée 2,5 fois plus d'emplois que la moyenne du secteur privé : [...] en moyenne 50 000 emplois par an, non délocalisables et d'utilité sociale. [...]

[D'autre part,] l'économie sociale et solidaire (ESS) représente aujourd'hui 2,3 millions de salariés en France. 620 000 d'entre eux ont plus de 50 ans et partiront à la retraite d'ici à 2020, avec, parmi eux, un taux de cadre assez élevé, de l'ordre de 17%. Ces départs concernent de nombreux champs d'activité traditionnels de l'ESS: la santé, l'action sociale, les banques et l'assurance, l'industrie, etc. Et ce phénomène se retrouve bien sûr au sein des 50 000 entreprises sociales françaises.

Cette conjoncture favorable à l'emploi de jeunes rencontre les aspirations d'une nouvelle génération profondément marquée par les excès du capitalisme financier, qui souhaite remettre l'humain au cœur de l'économie tout en combinant réussite individuelle et intérêt général. Les entreprises sociales suscitent un engouement important auprès des jeunes puisque plus de la moitié d'entre eux choisiraient prioritairement de faire carrière dans une entreprise sociale.

Maye Thiam, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Travailler, c'est s'accomplir

1. Inciter à innover dans son propre emploi

Cette proposition consiste à recentrer les pôles Recherche et Développement vers les salariés. [...] Dans un premier temps, il est essentiel de fournir un temps de réflexion aux personnes volontaires. C'est pourquoi, deux fois par an, je propose que les entreprises organisent « *un samedi pour réfléchir ensemble* », où chaque employé serait invité à participer à des débats sur l'organisation des activités. [...]

2. Développer de grands travaux européens

Chacun connaît l'Erasmus pour les étudiants ; et si cette forme d'échange s'étendait au monde du travail ? Chaque pays et entreprise a ses spécificités, ses compétences, et idées. Cette proposition consiste à instaurer des échanges européens entre deux entreprises, où des salariés de chacune d'entre elles iraient réciproquement dans l'entreprise partenaire. [...]

3. Lier étroitement les formations étudiantes et les travaux en entreprise

Chaque formation scolaire a sa dose de travaux pratiques. Et si ces travaux dits « pratiques » se faisaient en partenariat avec les entreprises ? [...]

4. Rémunérer le travail à la tâche, non plus au temps

Cette proposition consiste à instaurer des grilles d'activités dans chaque entreprise. Elles énuméreraient l'ensemble des

tâches, ou du moins des finalités, que doit accomplir chaque salarié dans la semaine, en fonction des besoins du moment.

5. Organiser des activités connexes au travail

L'idée est d'instituer une nouvelle forme de sous-champ à l'intérieur des entreprises : « des associations d'entreprise ». Les salariés auraient la possibilité d'en créer de leur propre initiative ou sous l'impulsion de l'entreprise. [...]

6. Combattre la routine de l'exécution

La routine de l'exécution quotidienne d'une même tâche, ou de tâches très similaires, est un problème connu. Cette proposition consiste à la combattre à la fois par un échange de postes entre les salariés, et par des formations annuelles. [...]

7. L'État, investisseur de formes innovantes du travail

Afin d'inciter à l'innovation et la création d'entreprise, y compris chez les classes sociales précaires et moyennes, l'État pourrait créer une « institution du travail social ». Son but serait de financer la création d'entreprise, si les candidatures portées à sa connaissance respectent deux critères. Le premier est que le produit comporte un caractère innovant. Le second est que le secteur ait vocation à créer de l'emploi en France, à court ou long terme. [...]

8. Ne jamais oublier que le travail est un choix

[...] Le travail est un choix [...] Il doit être considéré comme le moyen d'atteindre ses rêves. [...] Nos sociétés offrent mille et une façons de l'exercer, et c'est pourquoi le meilleur travail est celui que chacun, sans censure, et sans prudence, mais avec appétit et persévérance, aura choisi. Travailler c'est aussi prendre des risques, et donc aussi échouer. Mais il vaut mieux échouer que de ne pas tenter. [...]

Travailler c'est accomplir, mais c'est aussi s'accomplir.

Yonathan Van der Voort, IUT Lannion

Moi, roi philosophe...

Mon cheval de bataille se dirigera ensuite vers la formation du citoyen. En effet, j'instaurerai une politique de formation citoyenne, telle que l'individu se trouvera compétent pour débattre des problèmes de la cité, retiré de la sorte de ses intérêts privés. Peut-être rencontrerai-je au départ quelques réticences, rappelant à mes congénères le traumatisme des tyrannies d'une vieille maîtresse d'école. Cependant, la tyrannie qui veut éduquer à penser n'est-elle pas plus vertueuse

que celle qui l'en empêche ? J'irai encore plus loin, réservant sur le temps de travail quelques heures obligatoires rémunérées pour s'occuper des affaires de la société, afin d'assurer une démocratie participative tout à fait effective.

Paul Verger, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Du travail de qualité pour les jeunes, demain !

[...] Il est urgent de repenser le travail des jeunes dans le sens d'un travail de qualité, sans quoi nous risquons fort d'assister à la formation d'une *génération sacrifiée et désenchantée* et, à *terme d'une société malade*. J'aimerais à ce titre revenir sur mes conclusions principales. Il est parfaitement réaliste d'imaginer un travail des jeunes de qualité, c'est-à-dire, à même de conférer un revenu et une stabilité suffisante pour garantir l'intégration des jeunes mais aussi d'assurer leur bien-être au travail, et ce, à deux conditions. Premièrement, il nous faut nous donner les moyens d'imaginer un marché du travail non dual. La fin du CDD me semble à cet égard un point de départ essentiel. Deuxièmement, il nous faut avoir l'audace d'imaginer une société de confiance dans laquelle les « capacités » des jeunes se trouveraient libérées.

Enfin, il m'apparaît évident que ces directions ont besoin d'être spécifiées, affinées et élargies par des études spécifiques. Je salue donc les programmes de recherche engagés par de nombreux chercheurs et institutions sur la qualité du travail et sa mesure et j'espère que le débat public saura s'emparer de ces recherches prometteuses !

Cyril Verluise, École Polytechnique/HEC

Les prérequis à une évolution harmonieuse des espaces sociaux et professionnels

Il est facile d'imaginer à quels nouveaux impératifs va devoir répondre le travail de demain. Acquérir davantage et plus vite de l'information sur ses concurrents, assurer une coordination plus efficace à l'intérieur d'une firme et entre partenaires,

avoir une meilleure visibilité (sur le marché du travail pour les employés, sur celui des biens pour les entreprises) sont autant de nécessités qui ont certes toujours existé dans le monde du travail mais qui aujourd'hui appellent de la part de l'ensemble de ses protagonistes une flexibilité sans précédent. Dès lors, une redéfinition des contours organisationnels du travail semble un passage obligé. Son efficacité résidera dans le maître mot d'« adaptation » : adaptation à des consommateurs aux attentes de plus en plus grandes et volatiles, adaptation du *process* de production à des innovations techniques au rythme soutenu, adaptation des employés aux nouvelles qualifications exigées d'eux par le marché du travail et auxquelles ne les prépare pas toujours leur formation, adaptation enfin à une capacité d'adaptation de plus en plus grande de ses concurrents... Ceci nécessite entre autres une coordination efficace entre partenaires et au sein même de l'entreprise. Il semble difficile de continuer à s'accrocher à une organisation verticale très stratifiée de la firme. Une hiérarchie aux multiples niveaux, si elle permet un encadrement rigoureux de l'activité professionnelle, constitue en effet un frein à une circulation optimale de l'information à l'intérieur de l'organisation. Une simplification de la hiérarchie et des possibilités plus grandes de dialogue entre ses acteurs nous semblent ainsi incontournables, tout comme une réorganisation de la firme sur un modèle plus horizontal, favorisant le travail en équipes au sein desquelles coordination et dialogue sont plus aisés à instaurer qu'à travers une hiérarchie en forme de mille-feuille.

Marie Vialaret, Toulouse School of economics

Le travail de demain, mélange de passion et de technologies

Les cadres passent près d'un quart de leur vie à étudier de façon continue : maternelle, collège, lycée et supérieur. C'est énorme, mais est-ce vraiment la meilleure façon de procéder ? Comme souvent, les différents gouvernements n'ont fait qu'empiler les études les unes au-dessus des autres sans réelle cohérence. Alors que pendant longtemps, le diplôme royal était le baccalauréat, maintenant on est presque arrivé à « sans bac+5 pas de travail stable ». Ces longues études ne sont pas toutes professionnalisantes. Selon des sondages, 75% des personnes pensent qu'elles ne les ont pas assez adaptés à la vie professionnelle. Est-il normal que l'on puisse encore passer autant d'années à étudier sans être confronté à la vraie vie par le biais de stages ? Personnellement, je ne le pense pas. Après avoir été étudiant en école d'ingénieur et en école

de commerce, je sais que mes stages dans différents secteurs m'ont permis d'acquérir de nombreuses connaissances que je n'aurais jamais apprises si j'étais resté à l'école. [...]

Imaginer le travail de demain, c'est aussi réinventer l'éducation. Pensons aux pays d'Europe du nord qui laissent une *gap year* à leurs étudiants pour découvrir le monde et faire ce qui leur plaît. Les Américains étudient 4 ans jusqu'au *bachelor's degree* et après quelques années dans la vie active, reviennent faire leur master ou MBA. Ainsi ils profitent de l'expérience acquise dans l'univers professionnel pour terminer leur cursus.

Nicolas de Villemandy, ESSEC

En quête de sens

[...] Il faut d'abord comprendre que chaque individu doit trouver un sens à son travail. Celui-ci intègre l'économie, le social, la culture, l'environnement et la politique. [...]

Une telle harmonisation est réaliste et réalisable. En 2011, un projet porté par trois grandes écoles, l'École des Mines de Nancy, ICN Business School, et l'École des Beaux-Arts de Nancy intitulé « Base de données nationales de neuro-oncologie » en est un exemple. Ce grand projet est le fruit d'une co-construction entre les professionnels de santé spécialisés dans les tumeurs cérébrales, le département des Systèmes d'Information de l'hôpital de Nancy et les étudiants des trois grandes écoles. Tous soutenus par la Communauté Urbaine du Grand Nancy. Le but est de construire une base de données permettant la collecte de données de patients atteints de tumeurs cérébrales directement dans le cabinet du médecin et non à posteriori comme cela se fait actuellement. Au premier abord, le projet semble simple, mais il recèle une réelle complexité. En effet, le parcours du patient varie d'un hôpital à un autre, de même que son système d'information et sa gouvernance. La réussite de ce projet passe par l'acceptation d'un changement des pratiques à tous les échelons de l'hôpital et au niveau national. Le médecin se conforme à un référentiel standardisé. La Directrice des Systèmes d'Information doit prendre en compte les besoins des praticiens hospitalier dans son organisation, la Direction de l'hôpital doit collaborer avec les autres établissements de santé pour la mise en place d'une stratégie commune de développement.

Maryline Vo, ICN Business School

L'humain au coeur de notre emploi du temps

Nous sommes en 2034, 10 ans après qu'une réforme ambitieuse a été menée en France.

La réforme « CCC » [le Caritatif, le Collectif et le Créatif] est avant tout une réforme du travail. Le statut de fonctionnaire a été totalement reconçu : suppression des concours de la fonction publique, possibilité de licenciement, mise en place de contrats courts. L'objectif de ces mesures est multiple. Elles permettent d'une part de profiter des expériences individuelles du secteur privé avec l'ouverture du recrutement. Par exemple, il est plus facile de devenir enseignant après un début de carrière dans le privé. D'autre part, la gestion plus souple des effectifs du secteur public ont dégagé des gains de productivité qui ont permis d'augmenter sensiblement les salaires du secteur public. C'était d'ailleurs la condition nécessaire pour que cette réforme puisse être adoptée sans contestations majeures.

Les mesures de flexibilité se sont étendues aux formalités administratives. Le statut d'auto-entrepreneur a été grandement facilité afin de concurrencer le salariat. Au lieu de travailler comme salarié, l'auto-entrepreneur fournit une prestation rémunérée. Le contrat et la rémunération sont plus facilement négociables, le but étant de pouvoir avoir des contrats sur mesure selon les préférences des travailleurs en termes d'aménagement des horaires ou de possibilité de télétravail. Cumuler plusieurs activités rémunératrices dans le secteur privé et/ou public est aussi plus simple. Enfin, un nouveau système de retraite avec une gestion individuelle permet à chacun de cotiser sur mesure et de toucher sa retraite à l'âge choisi.

Guillaume Willeme, Sciences Po Paris

Vert Ici, Vert Ailleurs

Vert Ici, Vert Ailleurs (VIVA) est une entreprise de 78 salariés qui fabrique des éoliennes et des panneaux solaires.

Pour VIVA cinq principes clés : projeter, territorialiser, coopérer, exister et impacter.

Se projeter c'est tenter de s'inscrire dans le moyen et le long terme, de construire et développer un *business plan* syno-

nyme de durabilité. Ce principe de projection se matérialise autour de trois éléments principaux : la formation, l'approvisionnement énergétique et la gestion des outils de production. La première est au cœur de la stratégie de VIVA, avec une proportion de salariés bénéficiant d'actions de formation continue, 27% au dessus de la moyenne nationale. En ce qui concerne l'énergie et l'électricité, VIVA s'approvisionne uniquement auprès de producteurs d'énergies renouvelables. Le troisième élément est lié au fait que cette entreprise loue le matériels et les outils nécessaires à son fonctionnement, imprimantes et camions de transport qu'elle partage avec trois autres entreprises de la région.

Territorialiser renvoie tout d'abord à la volonté de VIVA de proposer un service de restauration à ses salariés avec des produits achetés à 75% à des producteurs implantés dans un rayon de 70 kilomètres autour de l'entreprise. Ensuite, cette entreprise cherche à localiser ses activités dans sa région mais aussi et surtout à nouer des partenariats avec d'autres entreprises du territoire, des écoles, des universités et des organismes de formation.

La coopération chez VIVA prend différentes formes. Au niveau du statut, elle est organisée sous forme coopérative. Elle organise également un jour par mois, « *Mets-toi dans mes souliers* » ! Cette initiative consiste en une journée de travail durant laquelle chaque membre de l'entreprise échange son poste de travail avec un autre. Cela permet de favoriser la cohésion au sein de la coopérative et de réduire les idées reçues qu'on peut avoir sur l'activité d'un collègue.

Impacter : avec le lancement du *Compte Colibri*. Ce dernier, dont dispose chaque salarié lorsqu'il rejoint VIVA, peut être crédité grâce à différents moyens. Si un membre de l'entreprise vient travailler en transport en commun, en faisant du covoiturage ou via un système d'autopartage, il crédite son compte. Dans le cadre de partenariats internationaux avec la *Samsø Energy Academy* au Danemark ou le *Barefoot College* en Inde qui forment chez eux, des femmes africaines, sud-américaines et asiatiques pour qu'elles installent ensuite des panneaux solaires dans leurs villages, VIVA accueille chaque année des salariés de ces structures. Si un salarié accepte de les héberger, il crédite son *Compte Colibri* [...]. S'il effectue du tutorat dans le cadre d'accueil de stagiaires et d'apprentis à VIVA, son compte est crédité. Si le salarié parraine un jeune collégien, lycéen ou étudiant en difficulté dans sa recherche d'emploi, en enrichissant son réseau professionnel ou en l'exerçant à la réalisation d'entretiens, ce sont aussi des crédits en plus pour son *Compte Colibri*. Lorsqu'un membre de VIVA fait de l'aide au devoir pour un enfant d'un autre membre de l'entreprise, ce sont des crédits supplémentaires.

Le *Compte Colibri* n'est pas crédité en euros, en roupies ou en dollars. En fonction du nombre de « points » obtenus, un membre de VIVA peut :

- bénéficier d'une formation financée par l'entreprise ;
- obtenir une prise en charge importante ou totale des frais de restauration dans le cadre de repas pris au service de VIVA ;
- obtenir une prise en charge importante ou totale des frais d'inscription d'enfants au service d'accueil de l'entreprise ;
- avoir des jours de congés supplémentaires (plafond fixé à 10 jours par an).

Pour reprendre les termes de l'auteure indienne Arundhati Roy, on ne fera pas un monde différent avec des gens indifférents. Motiver les salariés à agir dans différents domaines est fondamental car le changement n'est pas l'affaire de quelques responsables politiques professionnels, il peut être mis en œuvre par de nombreux acteurs.

Exister : cela renvoie à un ensemble de services proposés sur le site de l'entreprise, une bibliothèque, le service de restauration et d'accueil petite enfance évoqués précédemment ainsi qu'une salle de sieste et de yoga. [...]

Pierre Wokuri, Sciences Po Rennes

Architecte, un métier à réinventer

J'ai un sentiment de réussite ces derniers temps. Mon travail me permet de vivre plus que correctement, mais surtout de me renouveler chaque jour. Il me semble que mes élèves me voient et ressentent mon enseignement comme des préceptes. Je ne veux les persécuter dans aucun sens. Et je vois qu'ils se sentent libres de me poser des questions. Enfin, au bureau, cette espèce de métastase à caractère pandémique tend à prendre un chemin loin de l'entreprise. Le plan de réaménagement des locaux et la « déhiérarchisation » de certains postes a permis de mettre un terme à la métaplasie qui contaminait l'ambiance entre les architectes. On travaille en équipe et je vois que chacun commence à penser dans un intérêt commun plus que dans un intérêt particulier. Rien n'est idéal, mais tout devient vivable et on respire enfin hors les murs.

Asnat Yabie, École Supérieure d'architecture de Paris

⋮

W
X
Y
Z

⋮

⋮

W
X
Y
Z

⋮

I

Quatre lauréats

Charles Bazin, IUT Annecy-le-Vieux	2
Louis Cammarata et Nathan Toubiana, École Polytechnique	6
Louise Mariani, ESSEC	10
Alicia Yim, Université Paris-Est, Créteil.....	15

II

Mentions spéciales

Léa Nora, Sciences Po Paris	22
Jean-Baptiste Seby, École Polytechnique	23
Antoine Sigwalt, École Centrale Lyon	26
Augustin Taufflieb, HEC	27
Christian Tran, ENSAE ParisTech et Jean-Baptiste Ze Mbaa, HEC	29

III

Morceaux Choisis

ABC

Laila Ait Bihi Ouali, Paris School of Economics	34
Quentin Andreani-Barthélémy, ENS Lyon	34
Alexandre Angelioz-Nicoud, Lycée Juliette Récamier	34
Victoire Aubonnet, École Polytechnique/HEC	35
Emmanuel Auvray, Université du Maine	35
Anne-Sophie Barbe, EM Lyon	36
Sebastian Bellocq, EHESS	36
Louis Bertin, Faculté des Sciences pharmaceutiques, Université Lille 2	37
Maxime Besson, IUT Nantes	37
Yannick Boireaud, Anastasia Atiaksheva et Xavier Leberre-Castillo, Université Lumière, Lyon 2	38
Mehdi Bouzouina, Sciences Po Lyon	39

Philippe Branche, ESSEC	40
Alexis Brika, Université Claude Bernard, Lyon 1	40
Hannah Bull, Paris School of Economics	41
Marie Calmettes, HEC	41
Étienne Casassus-Builhe, ISTIA, Angers	42
Stéphane Cayotte, INP Grenoble et Karlsruhe Institut für Technologie	43
Guillaume Champigneul, Alex Mathieu, Florian Mathiot, Groupe ESC Dijon	44
Geoffrey Chinot, Agro ParisTech	44
Pauline Chirinian, Lycée Juliette Récamier	45
Rudy Chauvel, Université Paris 1 Sorbonne	45
Guillaume Colas, Science Po Paris	46
Corentin Corcelette, Université Lumière Lyon 2	46
Brice Cossart, École nationale d'Architecture, Paris Val de Seine	47
Marie Coulomb, Université Paris 8	47
Arnaud Cudennec, EM Lyon	48

DEF

Marie-Sophie Dach, École universitaire de maïeutique Marseille Méditerranée	49
Gregory Dannay, Sciences Po Paris	49
Nicolas Debonneuil, HEC	50
Manon Dervin, Sciences Po Rennes	50
Claire Devillard, Kedge Business School	52
Yoann Dubois, Université de Picardie Jules Vernes, Amiens	52
Morgane Ernoult, Université Paris Dauphine	53
Brian, David et Sophie Faravelon, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2	53
Émilie Feyler, Sciences Po Paris	54
Cynthia Fhal et Sarah David, Université Aix-Marseille	55
Clara Fourquier, HEC	56
Hugo Froger, École supérieure d'électricité	56

GHI

Nadège Geneix , École de droit de Clermont-Ferrand 1, Université d'Auvergne	58
Charlotte Gérard , Université de Rennes 1	58
Nicolas Ghio , Sciences Po Paris	59
Grégoire Giret , Sciences Po Paris	60
Baptiste Giudicelli , Université Aix-Marseille	60
Louise Grenut , Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	61
Florian Grosset , Sciences Po Paris/Université de Lorraine	62
Fanny Guenneau , Kedge Business School	63
Younes Guessous , École des Ponts ParisTech	63
Nicolas Haag , INP-Esisar Grenoble	64
Chrys Ibombo , Université de Lorraine	65

JKL

Angéline Jeannisset , Université d'Auvergne	66
Jonathan Kanagasabai , Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	66
Gamaliel Kubwarugira , CTU Université de Franche-Comté	67
Aurélié Labourdette , École des Ponts ParisTech	68
Martin Lauthier , Maxime Costeau, Sarah Messouak et Victor Mourral, Groupe ESC Dijon	68
Guillaume Le Breton , HEC	69
Clément Le Gouellec , École Polytechnique	71
Agathe Lemaitre , Université Aix-Marseille	71
Samuel Ligonnière , Université Lille 1	72
Florence Lonc , École supérieure de commerce extérieur	73
Gabriel de Longeaux , Télécom SudParis	73

MNO

Sophie Marchand , École supérieure de physique et de chimie industrielles, ParisTech	75
Amélie Marchi , INP Grenoble	75
Sophie Martinet , Institut de Gestion, IAE, Rennes	76
Maxime Mocci , Aix-Marseille School of Economics	76
Juliette Mollo , Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	77
Baptiste Montet , Université Aix-Marseille	77

Nora Naïditch , Université François-Rabelais, Tours	78
Guillaume Nevo , ENS, Paris	79
Rémi Odry , Université Paris Ouest Nanterre La Défense	79
Romane Ouy , Université Bretagne Occidentale, Quimper	80

PQR

Pierre Peyroche , Esisar, Institut national polytechnique, Grenoble	81
Pauline Pinet et Tanguy Wybo , ENS/Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	81
Anna Pozdnyakova , Université Aix-Marseille	82
John Rafaliarison , Université Paris 8	82
Adélie Ranville , Sciences Po Grenoble	83
Alizée Richier , Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	83
Maxence Rizo , Sciences Po Paris	84

STUV

Marine Salès , ENS Cachan	85
Carine Simoës-Grangeia , UFR Sciences et techniques, Besançon	85
Sofya Sukhanova , Université Paris 10 Nanterre Ouest La Défense	86
Anthony Terriau , Université du Maine	87
Maye Thiam , Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	87
Yonathan Van der Voort , IUT Lannion	88
Paul Verger , Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	89
Cyrille Verluise , École Polytechnique/HEC	90
Marie Vialaret , Toulouse School of Economics	90
Nicolas de Villemandy , ESSEC	91
Maryline Vo , ICN Business School	92

WXYZ

Guillaume Willemme , Sciences Po Paris	93
Pierre Wokuri , Sciences Po Rennes	93
Asnat Yabie , École Supérieure d'Architecture de Paris	95

LA PAROLE AUX ÉTUDIANTS

Écoutez les, ils prennent la parole... et lisez ce livre.

«Imaginez votre travail demain!», troisième recueil de la collection «La Parole aux Étudiants», présente les réflexions des étudiants qui ont participé à l'édition 2015 du concours organisé pour eux dans le cadre des *Rencontres économiques d'Aix-en-Provence* et dont les contributions ont été retenues.

Ils cherchent à concilier les problématiques environnementales et sociétales avec celles des métiers du futur impactés notamment par le numérique. Ils tentent de répondre aux questions qu'ils se posent avec lucidité, intelligence et imagination.

Ce livre est divisé en trois grandes parties. La première présente les contributions des quatre lauréats élus par le jury présidé par Erik Orsenna. La deuxième intitulée « mentions spéciales » est composée de larges extraits des copies qui ont particulièrement retenu l'attention du comité de lecture. La troisième enfin rassemble un florilège de morceaux choisis des étudiants invités à participer aux *Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence*.