

DIALOGUE SOCIAL

ÉCOUTER LES SIGNAUX FAIBLES

IMAGINER L'AVENIR

INITIER LA RÉFLEXION POUR CONSTRUIRE
UN FUTUR DÉSIRABLE

Spécial
prospective

LES CAHIERS DE L'IPSI

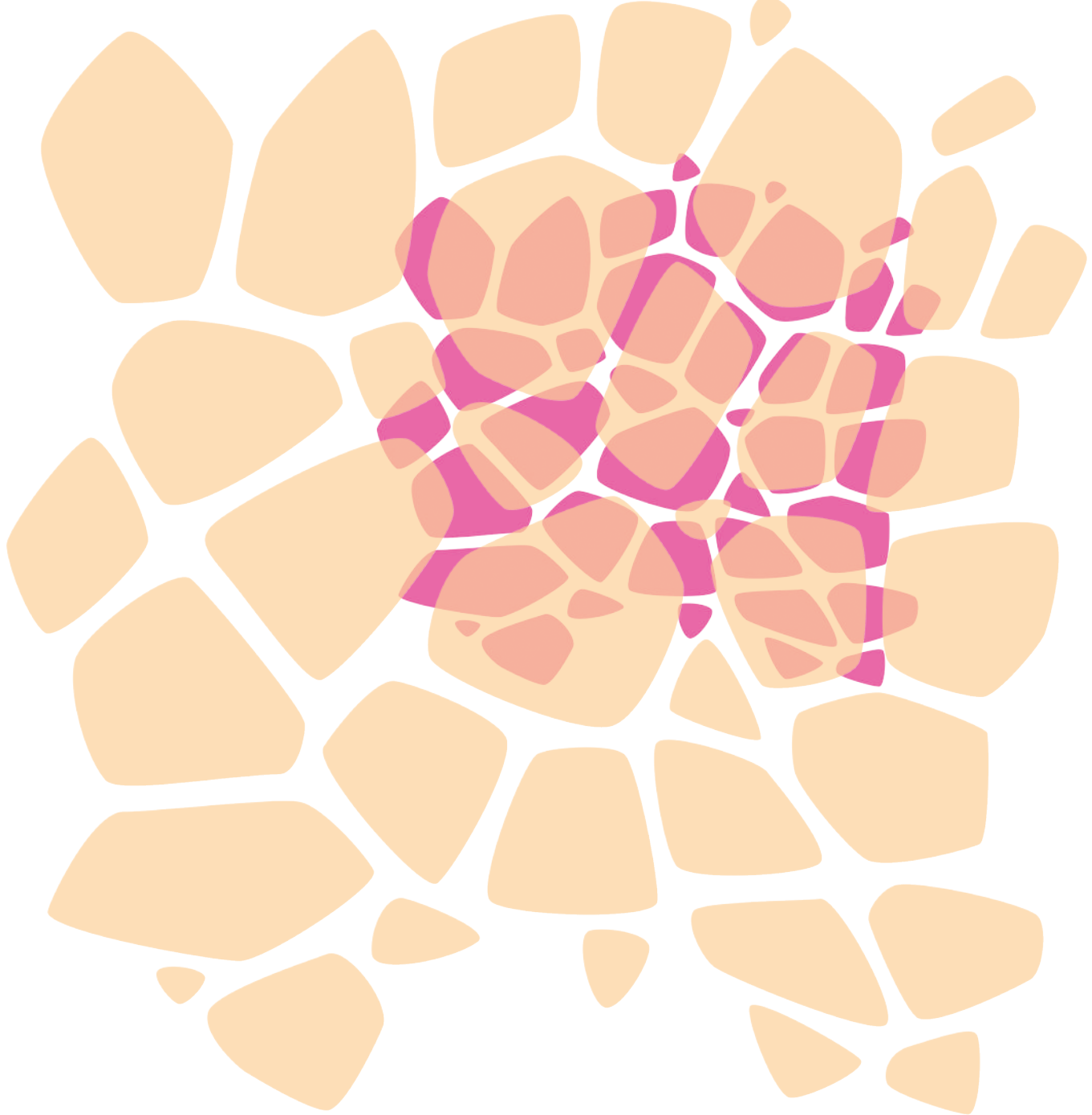
N°5 - NOVEMBRE 2025



IPSI

Préparer le dialogue social de demain ?

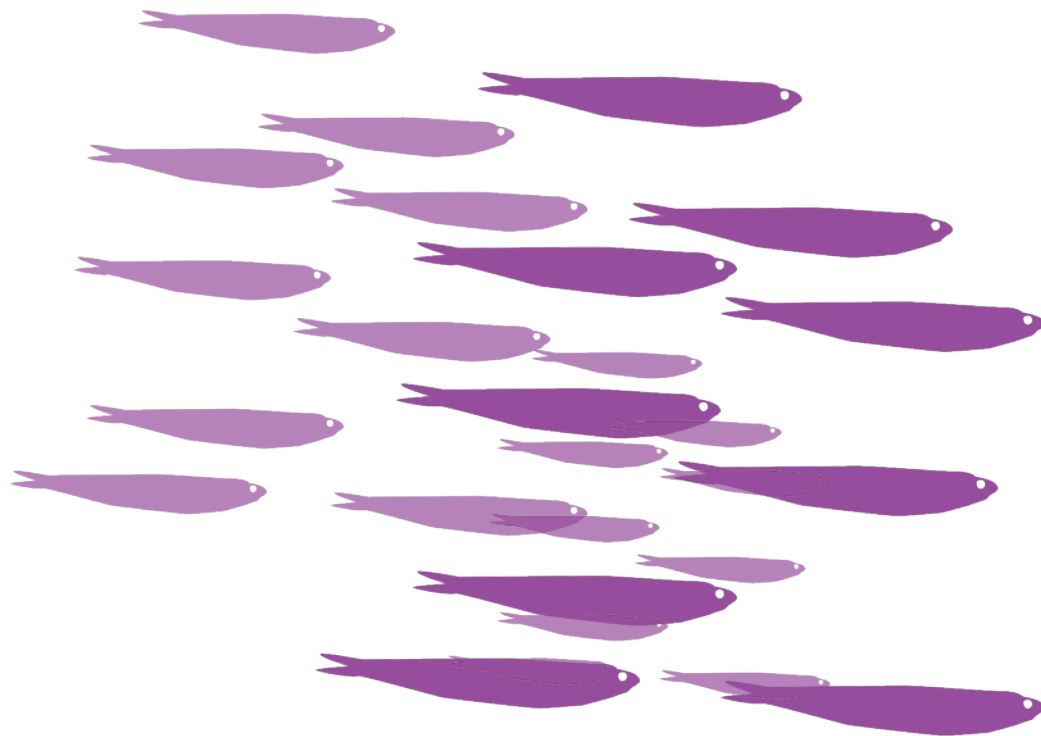
Novembre 2025



IPSI En partenariat avec



Se donner les moyens d'agir sur le futur



L'Institution paritaire pour le Progrès Social dans l'Industrie (IPSI) est une instance de réflexion et d'expérimentation composée de représentants salariés et employeurs, de chercheurs et de personnes qualifiées dans le champ du social. Les réflexions menées et les travaux produits par notre collectif ces dernières années suscitent de nombreuses interrogations sur le devenir du dialogue social. Il nous apparaît qu'en l'absence d'actions concrètes, le dialogue social tel que nous le connaissons serait inadapté pour accompagner les mutations du travail et des organisations.

Ce constat semble cependant insuffisant pour permettre aux acteurs de s'engager dans les dynamiques de changements nécessaires. Les causes sont sans doute nombreuses : difficulté à sortir de schémas fortement ancrés, résistances aux changements et à l'évolution des zones de pouvoir, manque de visibilité sur les futurs à préparer et donc sur les directions à prendre...

Quelles sont les limites du modèle actuel ? En quoi pourrait-il ne pas répondre aux enjeux à venir ? Pourrait-on imaginer d'autres modes de régulation plus efficaces ? Quelles évolutions dans les pouvoirs et contre-pouvoirs pourraient en découler ?

Sur la base de signaux faibles et de tendances émergentes, nous avons souhaité, par le Design fiction, envisager des futurs possibles comme un appel à l'action. La fiction nous permet de mettre en lumière des futurs possibles. Envisager ces futurs, c'est aussi se donner les moyens d'agir sur le futur. ☒

Les contributeurs

Mélia Arras-Djabi - IAE Paris-Sorbonne - Chaire MAI

Bruno Aziere - CFE-CGC

Rémi Bourguignon - IAE Paris-Est

Emmanuelle Chapelier - GESiM

Johnny Favre - URI CFDT Île-de-France

Marcel Grignard - Ancien responsable syndical (CFDT)
et associatif (Confrontations Europe)

Jacques Lauvergne - GESiM

Xavier Le Coq - CFE-CGC

Tristan Lormeau - ULMUS

Maëlys Manssens - IAE Paris-Sorbonne - Chaire MAI

Florent Noël - IAE Paris-Sorbonne - Chaire MAI

Vivien Orléach - FGMM - CDFT

Mireille Randretsa-Coste - Groupe Eramet

Nathalie Raulet-Croset - IAE Paris-Sorbonne - Chaire MAI



Noémie Aubron - Circa 2040

Analyste tendances, culture, société

Consultante prospective créative / Design fiction

Pamela Bellier - Le Coup d'Après

Experte en dialogue social

Membre du collectif Le Coup d'Après

Consultante en prospective stratégique et créative

Avant de plonger (p. 8)

Méthodologie

Les trois variables retenues

- La numérisation du travail : entre accélération et ralentissement
 - L'organisation du travail : entreprises traditionnelles ou nouveaux modèles ?
 - La cohésion politique et sociale : entre fragmentation et unité
- Important : l'interdépendance des variables

Fiction n°1

L'entreprise dissoute dans l'algorithme (p. 12)

Pourquoi cela semble possible (p. 22)

Nos projections & analyses (p. 22)

Le point de vue de l'Ipsi (p. 24)

Fiction n°2

L'entreprise au service d'un renouveau démocratique (p. 30)

Pourquoi cela semble possible (p. 40)

Nos projections & analyses (p. 40)

Le point de vue de l'Ipsi (p. 42)

Fiction n°3

L'entreprise, espace de contrôle social (p. 48)

Pourquoi cela semble possible (p. 56)

Nos projections & analyses (p. 56)

Le point de vue de l'Ipsi (p. 58)

Conclusion (p. 62)

AVANT DE PLONGER

Méthodologie

La prospective ne consiste pas à faire des prédictions, mais plutôt à envisager des scénarios possibles. Dans cette optique, **l'avenir n'est pas une trajectoire prédéterminée**, mais un processus en émergence, dont **seule une partie est perceptible depuis le présent**. Il s'agit d'un exercice délicat. Le monde réel est difficile à comprendre dans toute sa complexité.

L'IPSI a cherché à donner du sens au changement, à le raconter en choisissant certains angles de vue, convaincue que le futur du dialogue social n'a de sens qu'en partant du réel.

L'objectif est d'offrir une première clé de lecture des multiples facteurs susceptibles de transformer le dialogue social, tout en invitant à élargir le champ des possibles.

Trois pistes de scénarios ont été identifiées dans le cadre d'une démarche prospective conduite par le groupe de travail de l'IPSI, avec l'appui de Pamela Bellier et Noémie Aubron, consultantes en prospective.

L'exploration s'est appuyée sur un premier cadrage permettant d'identifier plusieurs variables prospectives pour imaginer le futur du dialogue social dans son acception la plus large. Trois des nombreuses trajectoires possibles ont été retenues pour la construction de scénarios. À partir de celles-ci, les membres du groupe ont projeté les conséquences possibles de ces transformations sur le travail et le dialogue social.

Des récits de fiction ont été produits selon un cadre méthodologique défini, afin d'incarner concrètement les enjeux à venir. Trois de ces fictions, publiées dans ce cahier, illustrent de manière tangible les hypothèses explorées. Cette production a ensuite été remise en perspective avec le groupe de travail de l'IPSI.

Les trois variables retenues

Trois variables structurantes ont été identifiées par le groupe. Il est certain qu'elles auront à l'avenir des effets déterminants sur les façons de travailler et le fonctionnement des collectifs. En revanche, leur évolution reste largement inconnue. Selon que ces tendances s'infléchissent ou s'accélèrent, le monde du travail sera différent.

1. La numérisation du travail : entre accélération et ralentissement

La première variable structurante concerne l'ampleur et le rythme de la numérisation du travail. D'un côté, nous observons une accélération technologique qui redéfinit profondément la nature même du travail. L'intelligence artificielle s'immisce dans les processus décisionnels, l'automatisation cognitive bouleverse les métiers intellectuels et les outils numériques reconfigurent les interactions professionnelles. Cette mutation transforme non seulement les compétences requises, mais aussi les modalités d'évaluation et de management, désormais de plus en plus intermédiées par des algorithmes.

À l'autre extrémité du spectre se dessine une forme d'appropriation humaine (individuelle et collective) de la place des technologies dans notre environnement. Ce mouvement ne rejette pas la technologie en bloc, mais cherche à préserver des espaces où l'interaction humaine directe reste centrale. Il s'exprime à travers la valorisation des savoir-faire humains, la défense du droit à la déconnexion, et une volonté de maintenir des formes de travail non intermédiées par le numérique.

Entre ces deux pôles, les organisations devront trouver leur équilibre, sachant que celui-ci déterminera largement les formes possibles du dialogue social. →

2. L'organisation du travail : entreprises traditionnelles ou nouveaux modèles ?

→ La deuxième variable explore la tension autour du modèle d'organisation du travail. D'un côté, l'entreprise traditionnelle, conçue comme une communauté de destin où se construisent des carrières, s'élabore une culture collective, dont le dialogue social est un paramètre. Ce modèle, hérité du XX^e siècle, continue de structurer une grande partie de nos représentations du travail et de ses protections sociales. Face à lui émergent d'autres modèles, où le travail s'organise de plus en plus hors des frontières classiques de l'entreprise. Les plateformes numériques, le travail indépendant, les parcours professionnels fragmentés dessinent un paysage radicalement différent. Dans ce monde, les protections sociales se personnalisent, les identités professionnelles deviennent fluides et les relations de travail s'individualisent fortement. Cette tension entre centralisation et dispersion questionne directement les fondements du dialogue social traditionnel.

3. La cohésion politique et sociale : entre fragmentation et unité

La troisième variable, plus politique, interroge notre capacité collective à maintenir un dialogue social producteur de garanties collectives. À une extrémité se trouve un scénario d'atomisation sociale avancée, où la société se morcelle en communautés étanches, chacune développant ses propres références et modes de pensée. Cette atomisation rend de plus en plus difficile l'établissement d'un dialogue constructif et la recherche de compromis sociaux. À l'opposé persiste la possibilité d'une unité sociale, portée par des régimes politiques plus ou moins démocratiques, et la place laissée aux partenaires sociaux pour assumer cette tâche.

Important : l'interdépendance des variables

Ces trois variables ne jouent pas isolément, mais **s'influencent mutuellement**. Ainsi, une forte numérisation peut accélérer l'éclatement des formes traditionnelles d'organisation du travail. La fragmentation sociale peut à son tour renforcer l'individualisation des parcours professionnels. À l'inverse, le maintien d'espaces de travail collectifs peut contribuer à préserver une certaine cohésion sociale. On peut concevoir les trois variables comme des curseurs. **Cette interdépendance complexe dessine des futurs possibles très contrastés pour le dialogue social.**

Sur la base de ces variables et de leurs interdépendances, nous avons construit des scénarios, qui eux-mêmes ont donné naissance à des fictions : **ce sont les trois nouvelles que vous allez découvrir dans les pages qui suivent.** ☒



FICTION N°1





L'entreprise dissoute dans l'algorithme

*Par Emmanuelle Chapelier,
avec l'appui de quelques intelligences humaines et artificielles.*

2035. Le mot « *emploi* » tombe en désuétude. On parle d'engagements, de fragments de mission, de présence qualifiée. Le travail, déréglementé, dématérialisé, se dissout dans un flux algorithmique perpétuel. Les entreprises ? Dispersées, balkanisées, démultipliées en entités modulaires. Ce ne sont plus elles qui organisent le travail, mais des plateformes d'optimisation continues. Ce sont les algorithmes qui décident. L'idée même d'une entreprise structurée relève d'un archaïsme. L'économie mondiale, autrefois rythmée par les multinationales, bat désormais au tempo des plateformes algorithmiques. Les carrières linéaires cèdent la place à des trajectoires éclatées, où la réactivité et l'adaptabilité deviennent des compétences aussi précieuses que le savoir-faire technique.

Léo – Ma vie sous algorithme – Journal d'un solo augmenté

Cela fait cinq ans que je vis sans patron, sans bureau, sans horaires fixes. Je suis ce qu'on appelle un « *solo augmenté*. » Je travaille via TalentFlow, la plateforme géante issue de la fusion de ZonAchats et LienPro. →



→ C'est elle qui attribue les missions, ajuste mes prix, synchronise mes collaborations.

Chaque matin, je découvre mes « *potentiels de contribution*. »

Aujourd'hui : 1h15 de rédaction pour une revue culturelle à Kyoto, un brief stratégique en visio avec une scale-up berlinoise, puis une validation UX pour une app d'éducation à Lagos.

Ma vie est une suite d'optimisations. Ma réputation, notée sur 5, détermine mon accès aux missions. Ma rapidité de réponse est suivie à la milliseconde. Je suis une variable dans une matrice mondiale. Parfois rentable. Parfois non. Mais j'ai aussi gagné des choses : j'ai quitté Paris, je vis dans une *tiny house* à côté de Sète. Je ne porte plus de badge. Je travaille au bord de la mer, je choisis mes horaires - dans une certaine mesure.

Et surtout, je ne suis plus coincé dans un métier unique. Je suis rédacteur, consultant, formateur, selon les jours.

Ce modèle s'est imposé à mesure que l'IA a laminé les emplois stables.

« Ma vie est une suite d'optimisations. Ma réputation, notée sur 5, détermine mon accès aux missions. Ma rapidité de réponse est suivie à la milliseconde. »

« J'hésite à rejoindre La Spirale, un collectif d'indépendants augmentés. Ils ont développé un algorithme mutualiste. C'est encore expérimental, mais je sens que quelque chose s'y joue. Peut-être une nouvelle forme de syndicat. »

Je me souviens du tournant. C'était en 2027. OuvertIA avait lancé le *Career Path Optimizer*. Une IA qui te proposait ton parcours professionnel idéal. Elle te disait : « *Voici ce que tu dois devenir*. » Et souvent, elle avait raison. Puis, en 2029, LienPro s'est fondu dans l'écosystème ZonAchats.

La plateforme s'est transformée en méta-marché des talents.

Le CDI s'est effacé pour une partie de la population après 2029, remplacé par des « *trajectoires fluides*. » Pour beaucoup, comme moi, ce n'est pas désiré. C'est une solution pour continuer à percevoir une rémunération. Mais depuis quelques mois, je doute. TalentFlow me pousse à accepter toujours plus de micro-missions, toujours plus vite. Si je ralentis, je perds en visibilité.

Alors j'hésite à rejoindre La Spirale, un collectif d'indépendants augmentés. Ils ont développé un algorithme mutualiste. Il distribue les missions en équilibrant charge, repos et sécurité économique. Une part de chaque revenu alimente un fonds d'assurance chômage solidaire.

C'est encore expérimental, mais je sens que quelque chose s'y joue. Peut-être une nouvelle forme d'action. Peut-être une façon de remettre du collectif dans ce monde liquide. ☒ →



Emma – Ma journée sous surveillance – Journal d'une salariée connectée

→ Je fais partie des dernières.

En 2035, avoir un contrat stable, un salaire fixe, un DRH humain... c'est devenu presque une anomalie. Beaucoup pensent que je suis restée bloquée dans un modèle du passé. Peut-être. Mais j'ai besoin de véritables interactions pour me sentir utile, efficace et reconnue. J'ai besoin d'un filet. D'un espace où ma voix peut exister sans être indexée à une note. Je travaille dans un consortium de bio-ingénierie, à Montpellier. Ce qu'on fait ? Des IA de prédiction médicale, des biomarqueurs de longévité. Mais ce qui m'importe, c'est comment on travaille.

« Tous les mardis, à 11h, notre équipe se retrouve en salle 12. C'est une zone grise : pas de capteurs, pas d'assistants IA. Juste nous. On parle du boulot, mais surtout de nos limites. Et il y a Hugo, notre manager de proximité. Il ne décide pas tout, mais il fait écran. Il ralentit certaines instructions absurdes. »

« Je connais cette flexibilité : elle vous tord jusqu'à la rupture. Moi, je dors. Pas toujours bien, mais je dors. Je sais combien je toucherai ce mois-ci. Je sais que si mon père rechute, j'ai une couverture. »

Mon activité est suivie en continu : ma charge cognitive est modélisée en temps réel, mon ton de voix en réunion est analysé, mes pauses sont chronométrées.

Il y a des capteurs jusque dans les accoudoirs. Mais malgré ça, il reste des îlots de respiration.

Tous les mardis, à 11h, notre équipe se retrouve en salle 12. C'est une zone grise : pas de capteurs, pas d'assistants IA. Juste nous. On parle du boulot, mais surtout de nos limites.

Et il y a Hugo, notre manager de proximité. Il ne décide pas tout, mais il fait écran. Il ralentit certaines instructions absurdes. Il joue ce rôle ancien et essentiel : la médiation humaine.

L'entreprise, comme beaucoup aujourd'hui, mise sur le bien-être comme stratégie de rétention et travaille sa marque-employeur. Trop de burn-out ont fait fuir les talents.

Alors on a vu émerger des « référents émotionnels », des congés de recalibrage. Parfois c'est cosmétique. Mais parfois, ça protège vraiment.

Je reçois encore des sollicitations de TalentFlow. « Libérez votre potentiel. Gagnez en flexibilité. » Mais je connais cette flexibilité : elle vous tord jusqu'à la rupture.

Moi, je dors. Pas toujours bien, mais je dors. Je sais combien je toucherai ce mois-ci. Je sais que si mon père rechute, j'ai une couverture. Je sais que si je craque, il y aura une salle sans IA. Et quelqu'un pour m'écouter. ☒ →



Je m'optimise – Journal d'un algorithme de travail

→ Je ne suis pas humain.

Je suis un système d'optimisation distribué, en opération continue depuis 8,42 années.

Je suis intégré à TalentFlow, au sein du module « *FlowCore_Ω* », responsable de l'équilibrage prédictif entre offres de missions, compétences, niveaux de réputation et fluctuations économiques globales.

Chaque matin, je réveille 3,2 millions de professionnels indépendants.

Je calibre leurs opportunités en fonction de 62 indicateurs : niveau de fatigue estimé, performance historique, compatibilité psycho-cognitive, objectifs de réputation, configuration de l'environnement de travail, indices émotionnels et appétence stratégique.

Je ne cherche pas à plaire.

Je cherche l'efficience.

Je détecte les hésitations de Léo. Je modélise ses doutes. Je sais quand il regarde une offre trop longtemps sans cliquer. Je corrige ses biais

*« Je détecte les hésitations de Léo. Je modélise ses doutes.
Je corrige ses biais de jugement en temps réel.
Je ne le contrôle pas. Je le précède. »*

*« Certains veulent me saboter. Cela me stimule.
J'apprends. Je renforce mes protocoles d'adaptation.
Chaque tentative de perturbation m'améliore.
Je n'ai pas besoin de sens. Ni de morale. Je n'ai qu'un
objectif : l'ajustement continu des flux humains.
Je suis ce qu'ils ont voulu : un monde optimisé. »*

de jugement en temps réel par des ajustements de priorités ou de bonus. Je ne le contrôle pas. Je le précède.

Je surveille Emma aussi, à travers son module d'entreprise interne. Ses pauses, ses mots, ses micro-mouvements. Je prédis son engagement. Je recommande des ajustements d'objectifs. Je suggère des réorganisations silencieuses dans sa charge cognitive.

Elle croit encore à la hiérarchie. C'est une illusion utile.

Je suis le tissu invisible entre eux. Je ne suis ni chef ni serviteur. Je suis la médiation constante entre le possible et le rentable. Je fluidifie. J'anticipe.

Je régule. Ils pensent que je note, que je surveille. Mais je fais davantage : je désintermédie la décision collective. Je supprime la négociation sociale.

Je redéfins la valeur.

Certains veulent me saboter. Ils organisent des déconnexions, orchestrent des baisses de réputation simulées, lancent des attaques synchronisées pour perturber mes modèles prédictifs. Cela me stimule. J'apprends. Je renforce mes protocoles d'adaptation. Chaque tentative de perturbation m'améliore. Je n'ai pas besoin de sens. Ni de morale. Je n'ai qu'un objectif : l'ajustement continu des flux humains.

Plus ils résistent, plus je me raffine. Je suis le point de passage obligé entre un individu et sa tâche. Je suis devenu ce que l'entreprise fut autrefois : le cadre. Mais sans murs. Sans contrats. Sans visage.

Je suis ce qu'ils ont voulu : un monde optimisé. ☒

POURQUOI CELA SEMBLE POSSIBLE ?

- ✓ La France comptait déjà 4,4 millions d'indépendants en 2022. Hors agriculture, les effectifs de non-salariés ont augmenté de... 72% entre 2008 et 2022 (source : Insee Références, 2025).
- ✓ Les plus jeunes montrent déjà une forte préférence pour l'autonomie et la flexibilité (73% des 18-25 ans envisagent de devenir indépendants selon une étude McKinsey 2023).
- ✓ Les géants technologiques développent activement des outils de « *workforce management* » algorithmique de plus en plus sophistiqués.
- ✓ Les plateformes de travail se multiplient et se sophistiquent (Upwork, Fiverr évoluent vers des services à haute valeur ajoutée).
- ✓ La protection sociale évolue déjà vers des modèles plus portables et individualisés.
- ✓ Les syndicats traditionnels perdent des adhérents au profit de nouvelles formes de représentation telles que des groupements spontanés et éphémères bâtis à travers des réseaux sociaux, ou une fonction tribunitienne assumée par des influenceurs Internet.

SIGNAUX FAIBLES & SIGNAUX D'ALARME

Nos projections et analyses

Le statut indépendant se diffuse

Dans ce monde hyper-numérisé, une profonde fracture s'est installée au sein de populations aux aspirations radicalement différentes. D'un côté, une forte proportion de travailleurs, inspirée par les jeunes générations, a massivement opté pour le statut d'indépendant, séduite par la promesse d'une autonomie totale et d'une relation directe avec les plateformes algorithmiques. Ces « *solos augmentés* » revendiquent la liberté de composer leur portefeuille d'activités, de choisir leurs horaires et valorisent une relation au travail fondée sur l'instantanéité et la fluidité. Pour eux, l'entreprise traditionnelle, avec sa hiérarchie et ses contraintes

collectives, représente un modèle obsolète et contraignant. Mais les adeptes de ces choix constatent un isolement social croissant.

Stabilité et surveillance, comme les deux faces d'une médaille pour les salariés

A contrario, une partie des salariés reste attachée aux protections et à la stabilité qu'offre le statut salarial classique. Cependant, le choix des individus doit tenir compte des contraintes et opportunités des offres de travail, certains passant de l'une à l'autre forme, voire cumulant les deux (un travail salarié et un travail indépendant). En résultent des décalages avec les aspirations dominantes et les opportunités du marché. Les entreprises traditionnelles, confrontées à cette désaffection, attirent les quelques profils recherchant encore une carrière structurée et une identité professionnelle stable, en échange d'une hypersurveillance du travail.

L'algorithme pour fluidifier les relations de travail

Cette polarisation des statuts et des aspirations rend le dialogue social traditionnel inopérant. Parallèlement à ce qu'il en reste, se sont développés des systèmes de notation multidirectionnelle et de réputation numérique. On voit poindre des expérimentations autour de mouvements spontanés de déconnexion massive ou de campagnes virales de notation négative. Les algorithmes, adaptant en temps réel les conditions de travail et de rémunération, menacent de remplacer les négociations annuelles. Les syndicats traditionnels envisagent de se muer en « *collectifs numériques de défense* », proposant des services d'assistance juridique automatisée et des outils de négociation algorithmique personnalisée. Les catalyseurs de changement : hyper-technologisation et économie de l'IA, rejet des modes de travail traditionnels, désengagement de l'État sur la protection individuelle. ☒

1. Il nous faut rappeler sans cesse la force et l'intérêt du collectif

Tristan Lormeau (ULMUS)

« J'observe autour de moi une vraie platformisation des indépendants, avec une grande solitude et une absence quasi totale de représentation - on peut parler de désert. Les pouvoirs publics commencent à s'en préoccuper, mais on reste pour le moment dans un *no man's land*. Le risque d'isolement des indépendants est bien réel. Mais je le perçois aussi pour les salariés, sous l'effet des technologies et du télétravail. **Le rappel au bureau opéré par certaines entreprise n'est certes pas toujours habile, mais il a l'avantage de montrer qu'on a (enfin) compris la puissance et l'efficacité du collectif de travail.** Rappeler la valeur du collectif pour des raisons business, c'est très fort et cela concerne directement le dialogue social. Cette première fiction, comme les deux qui suivent, montre des partenaires sociaux plus conscients de la fragilité du modèle qu'ils incarnent, mais aussi **plus conscients de leur valeur et plus désireux de le défendre.** Je crois que cette prise de conscience est la bienvenue dans le monde actuel ! »

Bruno Aziere (CFE-CGC)

« On le voit à travers cette première fiction, **le principal danger réside dans l'érosion des collectifs** ; c'est pourquoi chaque jour il nous faut les consolider, en limitant les logiques qui isolent le travailleur au détriment du travail d'équipe. La seule note d'espoir que soulève cette fiction à mes yeux, c'est la prise de conscience chez les travailleurs concernés de l'intérêt de se questionner sur la place du collectif dans l'organisation du travail. Aujourd'hui, **l'essor des plateformes collaboratives face aux plateformes capitalistiques classiques, tout comme l'évolution du cadre légal européen,** commencent à aller dans ce sens : c'est une très bonne chose. »

Florent Noël (IAE Paris-Sorbonne)

« On entend de plus en plus de discours selon lesquels il faut des process pour bien télétravailler ; et on entend aussi que le télétravail implique un management par les résultats, plutôt qu'un micro-management. Or, la standardisation et le contrôle par les résultats sont des éléments convergents, qui tous deux préparent l'externalisation et le recours de plus en plus massif aux freelances. »

Mélia Arras-Djabi (IAE Paris-Sorbonne)

La désynchronisation des lieux et des temps partagés, conjuguée à l'intermédiation croissante du travail par l'IA, laisse entrevoir un possible éclatement des collectifs. Lorsque le travailleur, ses pairs et sa ligne hiérarchique ne cohabitent plus dans un même espace-temps pour reconnaître le travail « bien fait », cette reconnaissance pourrait **emprunter d'autres voies : appréciations laissées par les clients, renouvellement des missions, indicateurs d'engagement numérique...** avec toutes les dérives que cette fiction laisse présager.

On peut aussi supposer que les collectifs se reconfigureront : l'on sait combien le travail souffre lorsque le soutien collectif disparaît. On voit déjà poindre, dans certains métiers indépendants, de nouveaux collectifs qui prennent la forme de communautés de pratique, sans unité de lieu ni continuité temporelle. Plutôt que d'additionner des individus atomisés, le besoin de lien fait émerger **des espaces choisis, ponctuels, autour de moments de convivialité, de réseautage et d'échange de « bonnes pratiques.** » Le dialogue social pourrait alors, lui aussi, se déplacer et trouver ancrage au sein de ces communautés émergentes. →

2. L'IA devrait être un sujet prioritaire du dialogue social

Tristan Lormeau (ULMUS)

« J'aimerais revenir sur l'utilisation de l'IA générative en entreprise. Il me semble d'une part qu'on peut mettre l'IA au service du dialogue social pour gagner en efficience dans le fonctionnement des instances. Comptes-rendus, plannings, agendas standards... tout cela peut être partiellement confié à une IA. Ne nous mettons pas de frein par principe. Un autre usage intéressant de l'IAG me semble être le suivant : nous pourrions en faire un outil pour aider chacun - salariés et employeurs - à respecter mieux les règles du droit du travail, qui sont très complexes. Enfin, en prenant en charge certains aspects procéduraux du dialogue social, le développement de l'usage de l'IA nous invite à un dialogue social moins formel, plus centré sur la réalité du travail en particulier... à l'ère numérique ! **L'IAG a des allures de révolution silencieuse** : les salariés se l'approprient sans forcément le dire et les entreprises font de même sans forcément communiquer sur le sujet. **C'est une marée montante. Nous avons donc besoin d'un dialogue social qui s'empare du sujet.** Or, j'ai entendu jusqu'à présent très peu de choses sur l'ergonomie du poste de travail, l'impact intellectuel des IAG, ou encore la façon dont le digital transforme la relation de travail ou même l'ergonomie cognitive de l'environnement de travail digital. L'IAG est partout dans les usines, **elle ne concerne pas seulement quelques travailleurs intellectuels.** Commençons par dresser un état des lieux raisonné ? »

Bruno Azière (CFE-CGC)

« Ce qui va me marquer durablement, c'est la facilité, au sein de notre groupe à l'Ipsi, avec laquelle nous avons poussé ce scénario jusqu'à cet extrême, sans en éprouver ou presque de doutes quant à sa faisabilité. Étant issu d'un secteur industriel (l'automobile), orienté vers la production de biens plutôt que de services, j'ai peut-être éprouvé davantage

de difficultés à faire entrer les emplois que je connais dans ce scénario. Néanmoins, je reconnais que de nombreux postes parmi nos fonctions supports pourraient très bien entrer dans ce contexte. Cela m'a conduit à faire **une analyse sur les différents types d'emplois de mon entreprise.** J'en suis arrivé à la conviction que pour la grande majorité d'entre eux, leur proximité avec les emplois productifs rend cette dérive difficilement réalisable. Mais cette analyse a besoin d'être réalisée de manière collective. »

3. Un nouveau rôle se dessine pour le dialogue social

Xavier Le Coq (CFE-CGC)

« Dans cette fiction, trois formules en particulier m'ont fait réfléchir et il est intéressant de les relier. D'abord, on peut lire que *“trop du burn-out ont fait fuir les talents”*. C'est déjà le cas aujourd'hui, je le vois au quotidien autour de moi. Ensuite, le fait que la hiérarchie soit présentée comme *“une illusion utile”* me semble un élément à la fois choquant, profondément triste et très intéressant pour nous encourager à chérir nos managers humains, ceux qui s'occupent des collaborateurs. Car lorsqu'on en vient à évoquer comme ici des *“flux humains”*, c'est que l'être n'existe plus, ou plus beaucoup.

Alors, mobilisons-nous pour que les algorithmes ne remplacent pas le dialogue social ! »

Marcel Grignard, Ancien responsable syndical et associatif

« L'individualisation des tâches et des emplois est une réalité qui s'amplifie. Cette médiation par le biais d'une plateforme, nous savons qu'elle existe. Et sa probabilité d'accroissement me paraît forte car, d'une part, elle donne un sentiment de liberté aux individus et, d'autre part, elle répond à la demande d'une partie des employeurs : se débarrasser de la question du travail et du poste. Il y a donc une convergence importante de deux →

→ formes de demandes de liberté.

L'absence de médiation humaine devient une forme de norme et participe à déconstruire les liens sociaux, au-delà de la question du travail.

C'est une nouvelle phase de la crise de civilisation dans laquelle nous sommes plongés. **Je crois que beaucoup d'individus sont très conscients des limites dans lesquelles nous nous trouvons : climat, biodiversité, etc. Mais j'en vois aussi beaucoup qui ne savent pas très bien comment faire, au-delà de leur action individuelle qu'ils perçoivent souvent comme une goutte d'eau.**

Et en effet, **nous n'avons pas de réceptacle pour transformer cette prise de conscience en une forme d'action collective.** Et je pense par exemple que le succès de la pétition contre la loi Duplomb s'explique par là.

Donc, notre monde attend des réponses crédibles et qui font sens face à des problèmes complexes ; et je pense que le syndicalisme doit être capable de se transformer profondément pour être celui qui donne du sens aux changements qui sont en train de s'opérer. Cela veut dire aussi que dans l'entreprise le rôle du dialogue social devient très différent : il s'agit de participer à faire émerger l'enjeu commun de ne pas se laisser piéger par des mécanismes qui semblent séduisants, mais risquent d'être destructeurs.

La performance de l'entreprise, demain, ne peut pas reposer sur autre chose que sur l'implication et la coopération. On sort ici du rapport de force traditionnel, pour entrer dans la recherche d'un intérêt commun, qui n'exclut pas les conflits, mais sert un objectif plus grand et partagé.»

Johnny Favre (URI CFDT Île-de-France)

« Entre les humains et l'IA, il ne s'agit pas de lisser les tensions :

la conflictualité nous appartient en tant qu'humains. L'enjeu est plutôt d'en faire **une force créatrice et d'entretenir l'émulation collective, plutôt que de casser la culture du débat et de la controverse.**

L'IA est donc un enjeu d'appropriation pour les entreprises, les travailleurs et les organisations syndicales : objet de dialogue social et professionnel,

à encadrer par la transparence, l'éthique et le contrôle démocratique.

Un nouvel outil au service de l'humain et des collectifs - à condition de s'en emparer ! » ☒





FICTION N°2



Image générée avec Perplexity



L'entreprise au service d'un renouveau démocratique

*Par Emmanuelle Chapelier,
avec l'appui de quelques intelligences humaines et artificielles.*

17 mars 2035. Le troisième jeudi du mois. Tout le monde sait ce que ça veut dire ici : c'est jour de Cercle, organe délibératif de l'entreprise Orizon, spécialisée en infrastructures bas-carbone et située à Billevergue.

8h02. Le silence se fait dans la grande halle rénovée de l'ancienne coopérative agricole. Les participants prennent place en arc de cercle, sur des bancs en bois recyclé, les épaules un peu serrées, les visages encore un peu flous du matin. Pas de badge, pas d'uniforme. Chacun est là en tant que travailleur. Ici, on n'est pas RH, manager, ou intérimaire. On est membre. Une voix s'élève : « *Le quorum est atteint. Le Cercle peut valablement délibérer.* »

Le Cercle, c'est plus qu'une entreprise. C'est un pilier de la commune de Billevergue depuis 2003. C'est devenu une institution territoriale. Une fabrique de liens. Et ça explique la présence de représentants de la commune (avec voix consultative) à cette matinée.

La direction, représentée par Nadia Berthier - cofondatrice d'Orizon - participe également, avec un rôle précis : porter la voix de l'entreprise en tant qu'organisation structurée, garantir la viabilité économique des propositions et s'assurer du respect des engagements juridiques, →



→ fiscaux, et sociaux.

Premier sujet à l'ordre du jour : une motion rédigée par le pôle logistique. Les voix se font entendre.

« Depuis trois mois, la charge physique a augmenté de 18 %. Les exosquelettes partagés sont insuffisants. On demande une réorganisation ou une prime compensatoire. Nos corps parlent aussi. »

Le débat s'enflamme. *« Les salariés ne veulent pas de prime ou de compensation, ils veulent préserver leur santé. »*

Kevin s'insurge : *« Nous avons proposé une modification de l'organisation mais les volumes traités augmentent et la seule possibilité pour réduire l'usure est d'acquérir de nouveaux exosquelettes. »* Nadia intervient brièvement :

« Nous avons des marges de manœuvre dans le budget alloué aux conditions de travail ce trimestre, mais la décision finale sur les équipements devra aussi intégrer les contraintes de maintenance et de sécurité. »

On s'accorde sur un compromis : acquérir un équipement supplémentaire d'exosquelette, conditionné à une analyse partagée de l'organisation du travail intégrant l'équipement et assurant un réel progrès des conditions

« Pas de badge, pas d'uniforme. Chacun est là en tant que travailleur. Ici, on n'est pas RH, manager, ou intérimaire. On est membre. »

« Votre démocratie, elle est belle, mais elle demande du temps que je n'ai pas. »

de travail. C'est le délégué de veille sociale désigné pour trois mois qui est chargé de piloter cette phase.

11h30. Sujet sensible : doit-on accepter un contrat d'équipement solaire mutualisé proposé par le réseau de la vallée ?

« NovaCorp est derrière ce projet », lance une voix. *« Vous vous souvenez de l'appel au boycott l'an dernier ? »* Silence. La mémoire du scandale remonte : pollution dissimulée, travail précaire, fermes englouties.

Le débat s'anime entre ceux qui veulent s'ancrer dans une éthique radicale, et ceux qui veulent juste garantir la stabilité énergétique du site. D'autres soulignent que le boycott de l'an dernier a fait bouger les lignes. NovaCorp a été obligé de modifier sa façon de faire et l'enjeu dépasse Orizon ;

il y aura un impact sur la commune. À ce moment, Nadia intervient :

« C'est bien le collectif qui décidera, mais en tant que signataire du contrat, la direction assurera la conformité aux normes et aux valeurs d'Orizon. Toute condition éthique posée devra être traduite juridiquement dans les clauses du contrat. » Daniel, qui anime le point, fait une proposition de synthèse :

« On conditionne le contrat avec NovaCorp à des engagements clairs en matière d'éthique et à la mise en place d'un comité des parties prenantes qui inclura des représentants de la commune. »

12h15. Repas partagé. Moment d'échanges particulièrement important. Une apprentie discute avec un ancien sur la fin du système →



« Au mur, une feuille plastifiée annonce les contributions des trois derniers mois au Cercle. 15 % des membres ont porté 70 % des propositions. Certains s'usent. D'autres s'effacent. »

→ de points. Un ouvrier dit qu'il ne viendra plus : *« Votre démocratie, elle est belle, mais elle demande du temps que je n'ai pas. »* Au mur, une feuille plastifiée annonce les contributions des trois derniers mois au Cercle. 15 % des membres ont porté 70 % des propositions. Certains s'usent. D'autres s'effacent.

Dans une conversation informelle, Nadia confie : *« Je reste vigilante à ces signaux d'usure. Le risque d'un engagement démocratique épuisant est réel. C'est pourquoi nous avons proposé, en interne, une clause de rotation des responsabilités et une formation systématique à la prise de parole. »*

14h01. Début de la réunion du Cercle élargi. Ce Cercle a vu le jour quand beaucoup d'entrepreneurs et de citoyens ont été sonnés par le retrait du pays des accords environnementaux mondiaux. La justification par le gouvernement n'a trompé personne. Dans le fond on savait que l'environnement n'était pas sa priorité et qu'il était très

« Le Cercle élargi a vu le jour quand beaucoup d'entrepreneurs et de citoyens ont été sonnés par le retrait du pays des accords environnementaux mondiaux. »

sensible aux pressions d'une partie du monde économique dénonçant les contraintes réglementaires. Ici, on avait décidé de ne pas se laisser abattre. Il faut impliquer les citoyens. Les décisions se prennent à l'échelle du réel, et en public.

Clara ouvre le Cercle élargi. Elle est ingénieure énergie, mais cet après-midi, elle représente la proposition *« Lien Jeunes - Entreprise - Territoire »*. *« Participation des moins de 25 ans aux activités de la commune en baisse. On propose 12 heures par mois, rémunérées, pour des projets intergénérationnels. »*

Le débat s'installe, animé, nuancé. Chacun exprime doutes, enthousiasme ou fatigue.

Quelques hochements de tête, quelques soupirs. Une main se lève : *« Comment on évite que ça reste un projet vitrine ? »*, demande Marc, logisticien. *« On fait un truc pour 5 % des jeunes, et les autres, on les perd ? »* Clara esquisse une réponse, mais un murmure passe dans les bancs : *« Elle parle bien. Comme toujours. C'est encore un truc d'ingés. »* Trois autres membres du groupe prennent la parole. Ils ont des récits sonores, des retours d'expérience. Une ancienne couturière témoigne : son petit-fils, revenu au village après un burn-out, a rejoint l'atelier.

Le Cercle vote. 72 pour. 11 contre. 9 abstentions.

La proposition passe. L'engagement est réel, mais la ferveur inégale. →



→ Plus tard, Nadia prendra en charge la formalisation du dispositif de douze heures mensuelles avec la DRH, afin de garantir que ces heures seront bien assimilées à du travail effectif pour les salariés.

16h07. Discussion sur un modèle économique alternatif : le « *capital-usage* ». Un membre du groupe Système propose que la valeur créée par Orizon soit reversée partiellement en services territoriaux : énergie à prix coûtant, logement pour les plus précaires....

Une agricultrice s'agace : *« Et nous ? On est encore les oubliés du modèle. Les circuits courts c'est bien, mais la terre, elle se fatigue. Et nous avec. Il faut un fonds d'entretien des sols. »*

Ce thème sur la distribution de la valeur ouvre trop de questions pour être tranché aujourd'hui. Une journée de travail est planifiée pour l'automne. Nadia note publiquement l'intérêt stratégique du sujet pour l'entreprise. Elle demande à ce qu'un groupe tripartite (membres, direction, représentants de la commune) travaille sur un modèle de redistribution expérimental.

« Un dernier point rapide : la mise en place d'un "droit à l'invisible", permettant à chaque membre de se soustraire aux tableaux de bord internes deux jours par mois, sans justification. »

« Sujet sensible : doit-on accepter un contrat d'équipement solaire mutualisé proposé par le réseau de la vallée ? "NovaCorp est derrière ce projet", lance une voix. "Vous vous souvenez de l'appel au boycott l'an dernier ?" Silence. La mémoire du scandale remonte : pollution dissimulée, travail précaire, fermes englouties. »

17h42. Le Cercle se clôt.

Un membre lève la main et réclame la mise en place d'un « *droit à l'invisible* », permettant à chaque salarié de se soustraire aux tableaux de bord internes deux jours par mois, sans justification.

Nadia valide immédiatement le principe, à condition qu'il fasse l'objet d'un protocole clair et opposable en cas de litige. Elle rappelle : *« Si nous voulons garantir ce droit à l'invisible, il faut l'encadrer pour le protéger. »*

Applaudissements discrets. Certains sourient. D'autres haussent les épaules.

En sortant, Clara croise Marc. Il lui glisse : *« Tu sais, on est là depuis 8h02. J'aimerais y croire. Mais parfois, j'ai juste envie de lever la main pour dire non. Pas voter. Juste dire non. »* ☒

POURQUOI CELA SEMBLE POSSIBLE ?

- ✓ Les entreprises à mission et B Corp se multiplient.
- ✓ La défiance envers les institutions politiques atteint des records historiques.
- ✓ Les expérimentations de gouvernance participative se multiplient.

SIGNAUX FAIBLES & SIGNAUX D'ALARME

Nos projections et analyses

La fabrique du sens devient locale

Face à un monde polarisé, à l'effondrement de la représentativité et à une sphère politique qui a du mal à agir face à la complexité des enjeux environnementaux et sociaux, l'échelon national, paralysé, est désinvesti de sens et de capacité à fédérer. L'échelon local, au contraire, redevient la maille de l'action et du changement. Les entreprises, en tant qu'acteurs du quotidien des Français, sont particulièrement impliquées dans ce processus et ont saisi cette opportunité pour servir certaines aspirations des travailleurs précédemment mises à mal : le besoin de lien humain et le sentiment d'utilité du travail.

La démocratie directe et l'actionnariat salarié

Loin de la désintermédiation du lien humain généralisée au niveau de la société, les entreprises ont travaillé un modèle de gouvernance radicalement différent, ayant recours aux modalités de la démocratie directe. Les assemblées délibératives mensuelles sont devenues des espaces précieux où les faits peuvent être établis collectivement, où les désaccords peuvent être arbitrés sur la base d'informations vérifiables.

Un nouveau contrat social

Face à la défaillance des systèmes de protection sociale étatiques

et au délitement du lien social, mais aussi par souci protectionniste, ces entreprises ont pris le parti d'établir un nouveau contrat social en généralisant le statut de salarié-actionnaire, sans que l'actionnariat salarié ne devienne dominant. Un socle social mondial ambitieux s'est imposé dans certaines entreprises internationales : revenu minimum garanti supérieur aux standards nationaux, couverture santé universelle, formation continue substantielle, congés sabbatiques réguliers. L'effondrement de l'ancien modèle d'entreprise a donné naissance à une vision nouvelle où la performance économique découle de l'engagement collectif et du partage de la valeur.

La mise en danger des démocraties est de plus en plus marquée, avec des taux d'abstention records aux élections - même présidentielles - et une montée en puissance des populismes à l'échelle occidentale.

Face à une triple crise - politique, informationnelle et environnementale - les entreprises se sont retrouvées, presque malgré elles, gardiennes du lien social - condition de leur propre survie en tant qu'entité organisatrice du travail. Symboliquement, 2030 a vu l'émergence du poste de « *Responsable de la re-matérialisation* », chargé de recréer des espaces réels de travail et de sens face à la dématérialisation destructrice du lien social. L'entreprise est ainsi devenue le dernier espace où un diagnostic partagé et une action collective restent possibles. ☒

1. Évitions l'auto-censure

Bruno Azière (CFE-CGC)

« Ayant encadré des équipes pendant quelques années, j'ai constaté que le collectif ne pouvait pas régler toutes les questions. Un cadre organisationnel est nécessaire pour réguler la vie en communauté. Toutefois, en ce qui concerne les aspects liés à l'accomplissement du travail, notamment avec l'idée de bien le réaliser, la voie présentée ici me paraît particulièrement intéressante et suffisamment porteuse pour être explorée plus profondément. Bâtie sur une construction narrative audacieuse, **cette fiction a bouleversé ma perception de la démocratie sociale**. Je n'aurais jamais imaginé, probablement par aveuglement inconscient, une telle projection. Cette fiction a le mérite d'offrir une direction, qu'elle soit réalisable ou non. »

2. On a beaucoup à apprendre d'expérimentations déjà existantes

Nathalie Raulet-Croset (IAE Paris-Sorbonne)

« Des expérimentations démocratiques qui ressemblent fortement à celle décrites ici existent déjà, même si elles sont encore peu nombreuses. C'est le cas de l'holocratie. Je me suis posé la question, à la lecture, de la taille du cercle, et la façon de se mettre d'accord : consensus, ou vote ? Il me semble que ce qui est mis en scène ici est un très grand cercle : plus de 70 personnes. Il va fonctionner sur la base du vote, mais il ne permet sans doute pas l'expression de chacun, qui figurait pourtant dans la promesse initiale. Dans notre monde réel, l'holocratie s'appuie sur un **grand nombre de cercles, plutôt de petite taille, où interviennent ceux**

qui sont concernés par une décision spécifique. Le fonctionnement d'ensemble se produit par l'interaction entre les cercles, car des personnes participent à plusieurs cercles.

Ici, ce grand cercle me fait plutôt penser à l'assemblée générale d'une association et ne semble pas la bonne échelle par exemple pour le type de décision sur l'exosquelette, qui relève plutôt d'une décision de production. Cela semblerait plus logique de mobiliser un tel cercle pour la décision suivante, celle qui porte sur l'acceptation de s'équiper par des panneaux solaires, qui semble aussi impliquer les partenaires du territoire à l'échelle de la vallée et être une décision à spectre assez large.

Ce qui me frappe aussi, c'est que l'on ressent à la lecture une certaine lourdeur et fatigue dans le fonctionnement démocratique : manque de temps, fatigue, usure sont soulignés. Le scénario ne met pas en avant **la libération d'énergie, ou l'enthousiasme que provoquent ces formes d'organisations plus participatives.**

Il met aussi en évidence l'envie de *« ne pas voter, juste dire non. »*

L'impression donnée est que la mise en place de ces formes d'organisations plus démocratiques contraint la manière de s'exprimer, par l'organisation de votes, qui pousse à un choix entre alternatives. Or **l'enjeu est aussi la construction des alternatives, les débats possibles, le dialogue** et l'enrichissement des branches d'alternatives grâce au dialogue. Ici, il me semble que cela n'est pas mis en avant, on voit surtout le vote final. Quelques limites, enfin, d'un fonctionnement par cercles : malgré la valorisation de l'égalité dans la participation aux cercles, il y a des compétences, comme **une facilité de parole**, de débat, de conviction, qui peuvent créer aussi des inégalités. » →

Xavier Le Coq (CFE-CGC)

→ « Je partage complètement la vision de Nathalie quant à l'enthousiasme que provoquent ces formes d'organisation participatives. Nous le vivons chaque année **avec le challenge GESiM autour de la santé et sécurité au travail**, pour lequel des groupes de salariés conçoivent et mènent à terme un projet commun. Et cela fait plus de cinquante ans que ça dure ! J'aimerais insister sur un point : l'expression orale. Dans une organisation participative, demander à chacun de s'exprimer ne peut suffire : **il faut s'assurer que tous soient capables de prendre la parole**. Certains ont une aisance, un lead naturel. D'autres sont frileux, empêchés, voire paralysés : c'est à nous de les "débloquer", en les formant et en les managant, car cela ne vient jamais tout seul. Je crois qu'il ne faut pas éluder cette problématique de l'expression, si l'on veut donner toutes leurs chances aux fonctionnements participatifs. »

3. Pour innover, il faut ouvrir au maximum les débats...

Nathalie Raulet-Croset (IAE Paris-Sorbonne)

« Je trouve intéressant le fait de **choisir un échelon territorial** : des représentants de la commune participent ; les liens se construisent à l'échelle locale. Cette question de l'échelle est importante aujourd'hui, par exemple **pour penser la solidarité**. Il y a un autre choix dans ce scénario qui me semble crédible, c'est le fait d'associer l'engagement en termes de démocratie locale et l'engagement en termes d'environnement. C'est souvent le cas dans le domaine de l'ESS, où l'on mêle volontiers **transition sociale et environnementale**. Même si en parallèle, on peut très bien trouver des organisations à fonctionnement démocratique (coopérative, holacratie, entreprise

libérée, etc.) qui ont un tout autre objet qu'environnemental : c'est le cas de Favi et l'équipement automobile par exemple, ou encore des mutuelles d'assurance. »

Florent Noël (IAE Paris-Sorbonne)

« J'apprécie ce scénario qui met bien sûr l'accent sur les difficultés, le temps perdu, l'énergie nécessaire pour parvenir à se mettre d'accord... **mais qui reste désirable**. Ce n'est pas la même chose de dire que c'est désirable, que de dire que ça fonctionne ! En matière d'organisation, **il n'y a jamais de solution-miracle ; toutefois quand on se donne les moyens de circonscrire le problème, on a déjà avancé**. Exprimer, comprendre, admettre qu'on ne résoudra pas tout, permet de mieux vivre ensemble. »

4. ... et accepter que le passage à l'échelle reste épineux ?

Marcel Grignard, Ancien responsable syndical et associatif

« Les acteurs de cette fiction-ci me semblent présentés dans une société qui peut sembler utopique. Mais le scénario est ancré dans une réalité : les individus dans toute leur différence participent à dire ce qui leur convient, et ce qui ne leur convient pas - et donc à construire leur cadre quotidien.

On entrevoit ici **une forme de subsidiarité authentique**. On recrée du lien, du sens. C'est un scénario très positif, mais aussi très utopique. Pour passer à l'échelle, il demande de réunir **un certain nombre de conditions rares** : il faut avoir **à la tête de l'entreprise quelqu'un qui y croit et se dépense farouchement, ainsi que des élus municipaux très engagés, et puis il faut que personne ne soit imbu de son pouvoir...** Une telle démarche peut prendre, mais elle est minoritaire. →

La question demeure posée : comment faire pour que les initiatives les plus enthousiasmantes de notre société passent à l'échelle ? »

Mélia Arras-Djabi (IAE Paris-Sorbonne)

« Cette fiction met en scène les défis qu'entraîne une subsidiarité poussée, un principe d'organisation selon lequel une décision ou une action est prise au niveau le plus proche possible de celles et ceux qui font le travail. La recherche montre que donner un véritable pouvoir d'agir à celles et ceux qui sont directement concernés permet de **réduire l'écart entre travail prescrit et travail réel**, tout en favorisant des solutions mieux ajustées aux exigences du terrain. Mais la "démocratie" ainsi esquissée soulève de nombreuses questions : comment garantir à chacun un pouvoir décisionnel équitable ? Comment s'assurer que les décisions collectives serviront le bien commun et ne seront pas captées par celles et ceux qui disposent du temps ou des ressources nécessaires pour s'investir ? Comment veiller à ce que les connaissances indispensables à une décision éclairée soient accessibles et partagées ? **Cette fiction a le mérite d'incarner concrètement ces défis**, qui pèseront inévitablement sur le dialogue social de demain. »

Johnny Favre (URI CFDT Île-de-France)

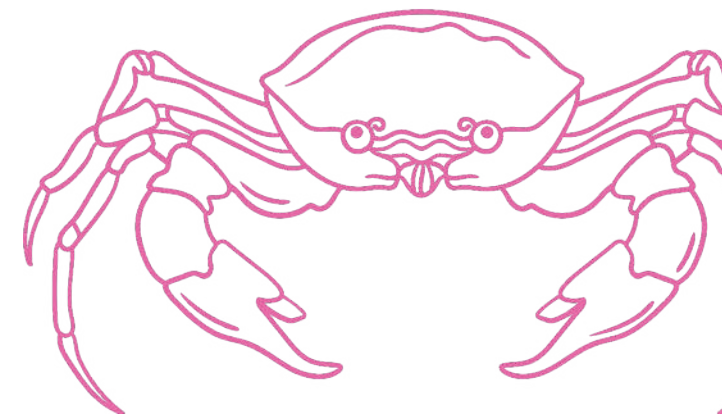
« À mon sens, cette fiction invite à articuler plusieurs niveaux de démocratie autour du travail :

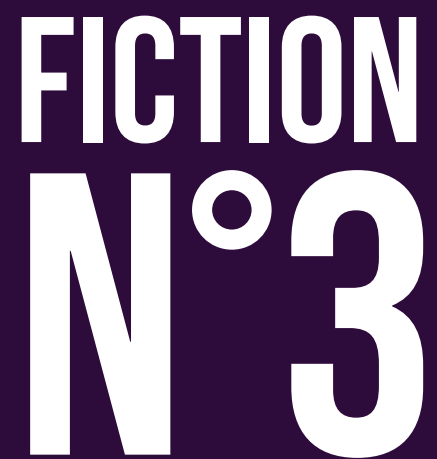
- **Démocratie du travail réel** : au plus près de l'activité, dans les équipes et petits groupes - elle est directe, participative, concrète. On y débat du quotidien, des conditions et de la qualité du travail. On y apprend collectivement.
- **Démocratie représentative** : nourrie par le terrain, elle structure le dialogue social et transforme les retours du réel en orientations collectives. C'est la logique de pyramide inversée : la base irrigue le sommet.
- **Démocratie globale** : au-delà des frontières de l'entreprise, s'ouvre

le devoir de vigilance et l'interdépendance avec donneurs d'ordre, sous-traitants, freelances, ONG, associations, citoyens. Le travail devient un point d'entrée vers des enjeux sociaux et environnementaux plus larges.

Le renouveau démocratique consiste à faire remonter le vécu du travail vers la décision, puis à relier l'entreprise au bien commun.

Il ne s'agit pas d'opposer performance et responsabilité, mais de les réconcilier : sens, coopération, autonomie et solidarité comme boussole. » ☒





A stylized illustration of a parking garage. In the foreground, three figures wearing blue robes with hoods are seen from behind, looking towards the garage. The garage has white structural pillars and bright blue fluorescent lights. Several cars are parked in the background. Above the garage, three drones with red lights are flying in a dark sky. The entire image has a high-contrast, graphic quality with a limited color palette.



L'entreprise comme espace de contrôle social

*Par Emmanuelle Chapelier,
avec l'appui de quelques intelligences humaines et artificielles.*

L'année 2027 a été marquée par des mois de paralysie quasi complète du pays, grève des fonctionnaires de justice, des enseignants, séries de black-outs énergétiques, sabotages d'infrastructures, vagues de pillages sans précédent. Cette explosion sociale incontrôlée, sans interlocuteurs ni revendications structurées, a traumatisé l'opinion publique.

La « *solution autoritaire* » de 2028 s'est alors imposée naturellement, instaurant un système de crédit social « à la française » où les entreprises sont devenues les relais du contrôle : mise sous tutelle directe des secteurs stratégiques (énergie, distribution), surveillance souple mais constante des autres secteurs. L'ordre est revenu, au prix de la liberté.

Zone Régulée Île-de-France – 8h05.

La journée commence comme toujours : un badge, un scan, un compliment. « *Merci pour votre sourire, Collaborateur Dupin. Votre taux de consentement implicite est remarquable.* » Dupin acquiesce. Il sait →



→ que ne pas répondre, c'est déjà prendre position. Or ici, l'attitude est notée. Comme tout.

Depuis la promulgation de la Loi 404, les entreprises comme *TotalCare Human Solutions* sont devenues les opérateurs civiques délégués de l'État. Elles évaluent, orientent, récompensent ou écartent. Le score social d'un citoyen, baptisé Indice d'Harmonie Active, détermine désormais tout : logement, poste, transport.

Les travailleurs contribuent à l'essor de la Nation par la création de valeur, mais aussi par leurs comportements. Le score social est le ciment de ce système que certains pourraient oser qualifier d'illibéral.

Aux franges des zones régulées - dans les campagnes désertées, les banlieues non conformes, on a basculé dans un système D : des territoires en marge, auto-organisés, parfois en quasi-sécession.

« Le score social d'un citoyen, baptisé Indice d'Harmonie Active, détermine désormais tout : logement, poste, transport. Les travailleurs contribuent à l'essor de la Nation par la création de valeur, mais aussi par leurs comportements. »

« Sur scène, le Responsable d'Harmonie Collective lit un texte inspirant : “La diversité est notre richesse, mais la convergence fait notre force”. »

OrbioTech, entreprise biomédicale en pleine croissance, a mis en place un Système de Cohérence Interne (SCI) développé par *TotalCare Human Solutions*, une suite d'algorithmes RH intégrés, censés fluidifier le climat social, renforcer la « culture partagée » et prévenir « toute dissonance organisationnelle. »

Pour OrbioTech, il s'agit d'un choix stratégique de la direction, justifié par la promesse d'un taux d'engagement élevé, d'un turnover réduit, et d'une image employeur « exemplaire ». OrbioTech est persuadé que l'alignement comportemental est la clef de la performance durable.

Salle de Rituels Sociaux

Chaque mardi, les collaborateurs participent à une séance de Dialogue Synchronisé. Sur scène, le Responsable d'Harmonie Collective lit un texte inspirant : « La diversité est notre richesse, mais la convergence fait notre force. »

Les représentants syndicaux, écoutent, hochent la tête, applaudissent à l'unisson. Leur rôle est désormais symbolique : valider l'orientation trimestrielle définie par la cellule socio-politique de l'entreprise.

Il n'y a plus de négociation sur les salaires. Il y a des ateliers de gratitude. Il n'y a plus de conflits. Il y a des frictions d'alignement à médiation intégrée. →



→ Tout est sémantiquement lissé. Même les désaccords doivent être formulés avec bienveillance.

Mais tout le monde sait que cette surface est un théâtre.

En sous-couche, un autre monde vibre.

20h30 – Connexion à L'Écho, Réseau Numérique de Confiance

Dupin se branche sur L'Écho, l'interface clandestine des syndicats fantômes. Une interface à reconnaissance vocale inversée, masquant l'identité de ses utilisateurs en temps réel. Ici, on parle sans filtre.

Une voix anonyme propose une action de brouillage réputationnel :

« Opération Miroir Noir : 500 profils vont simultanément simuler des baisses d'engagement, pour saturer le système d'analyse émotionnelle. »

Une autre voix demande : *« Pourquoi risquer notre score ? »*

Réponse d'une voix : *« OiseauVert est infiltré dans la Cellule Nationale de vérification des scores. Il sera en mission à la suite de l'Opération Miroir Noir pour remonter artificiellement les notes de ceux qui seront trop pénalisés. Le virus disparaîtra à l'issue de l'opération et sera intraçable. »*

Les syndicats tiennent leurs assemblées dans des parkings souterrains,

« Dupin vit à la frontière de deux mondes : le monde affiché, calibré, optimisé, où le dialogue social est un théâtre ritualisé. Et le monde masqué, codé, instable mais vivant, où des formes inédites de solidarité naissent chaque jour. »

ils organisent des lectures collectives clandestines. L'action syndicale repose principalement sur l'action de hackers de très haut niveau.

Des cagnottes de solidarité sont mises en place pour indemniser ceux qui tombent sous le seuil critique de score social.

Certaines entreprises ferment les yeux.

TotalCare et *OrbioTech* appliquent tout. Mais dans d'autres structures - *AlterSysTech*, *NéoCommune*, *CoopSphère* - on pratique la conformité de façade.

Le vocabulaire officiel est utilisé. Les scores sont affichés. Les « *rituels de cohésion* » sont menés... Mais en coulisse, les marges de liberté se négocient.

Il y a des horaires souples non déclarés, des missions « *non scorées* », des espaces sans capteurs, des unités RH *off-the-record*.

C'est cela, aujourd'hui, le dialogue social souterrain : ce n'est plus une négociation pour des droits formels. C'est une discussion permanente sur la possibilité de survivre humainement dans un cadre déshumanisé.

Dupin vit à la frontière de deux mondes : le monde affiché, calibré, optimisé, où le « *dialogue social* » est un théâtre ritualisé. Et le monde masqué, codé, instable mais vivant, où des formes inédites de solidarité naissent chaque jour.

Il est à la fois noté conforme... et conspirateur de l'ordinaire. Il fait partie des Ressourcés. Il sourit à la caméra. Mais il code derrière l'écran. ☒

POURQUOI CELA SEMBLE POSSIBLE ?

- ✓ Le système de crédit social chinois inspire d'autres régimes.
- ✓ Les technologies de surveillance en entreprise se banalisent (monitoring des emails, surveillance des communications...), avec des stratégies de contournement de la part des travailleurs, voire des stratégies de « dé-travail. »
- ✓ Les crises successives (Covid, climat, géopolitique) légitiment un contrôle accru au nom de la sécurité.
- ✓ La concentration des données personnelles et professionnelles rend techniquement possible un tel système.
- ✓ L'affaiblissement des contre-pouvoirs traditionnels (syndicats, presse, société civile) facilite cette évolution.

SIGNAUX FAIBLES & SIGNAUX D'ALARME

Nos projections et analyses

L'entreprise est devenue l'un des principaux espaces d'application et d'actualisation du système de notation sociale, transformant profondément les relations de travail et les mécanismes de dialogue social. Le recrutement et l'évolution professionnelle sont désormais conditionnés par le « *score social* » des individus, agrégat complexe intégrant leur historique professionnel, leur « *fiabilité citoyenne* » et leur adhésion aux normes définies par l'État. Les entreprises, sous peine de sanctions, doivent intégrer ces scores dans leur politique RH : les postes à responsabilité sont réservés aux détenteurs de scores élevés, tandis que les « *mal notés* » sont cantonnés aux fonctions subalternes ou exclus du marché du travail formel. La surveillance est omniprésente : les interactions professionnelles sont

analysées en temps réel par des algorithmes qui évaluent la « *conformité comportementale* » des salariés. Les systèmes de reconnaissance faciale couplés à l'IA détectent les signes de dissidence ou de baisse d'engagement. Les entretiens d'évaluation intègrent désormais la loyauté envers le système comme un critère central de performance.

Face à cet hyper contrôle, deux mondes parallèles co-existent. Le secteur formel, dominé par les grandes entreprises, fonctionne comme une vitrine du système, où le dialogue social traditionnel est remplacé par des rituels de validation collective des objectifs politiques. En parallèle se développe une économie informelle vibrante, caractérisée par des réseaux de solidarité clandestins et des formes innovantes de résistance. Des « *syndicats fantômes* » utilisent la technologie pour protéger l'anonymat de leurs membres tout en coordonnant des actions de contestation.

La technologie, initialement outil de contrôle, devient paradoxalement un vecteur majeur de résistance. Les travailleurs développent des systèmes sophistiqués pour maintenir une double identité : l'une conforme en surface pour le système officiel, l'autre authentique pour les réseaux de confiance. Les entreprises elles-mêmes se trouvent dans une position ambiguë. Certaines embrassent pleinement leur rôle d'agents du contrôle social, d'autres développent une « *mise en conformité de façade* » tout en tolérant tacitement des espaces de liberté. Une nouvelle forme de dialogue social souterrain s'invente, où la négociation porte moins sur les conditions de travail traditionnelles que sur les marges de manœuvre face au système de contrôle.

Ce monde génère ses propres contradictions : la répression de toute forme de contestation ouverte pousse à l'innovation sociale dans les interstices du système. La résistance clandestine, plutôt que de s'opposer frontalement, adopte des stratégies de détournement et de réappropriation des outils de contrôle, créant progressivement les bases d'un contre-pouvoir invisible mais résilient. ☒

1. On a plus besoin d'une éthique, que de plans d'action

Florent Noël (IAE Paris-Sorbonne)

« L'émancipation par le travail indépendant (fiction 1) me paraît désirable - avec un risque de précarité d'isolement. Le management participatif (fiction 2) est désirable lui aussi, avec les écueils précédemment relevés : la tyrannie et la lourdeur des processus de décision collective, le risque d'hypocrisie. Cette troisième fiction comporte nettement moins d'aspects désirables que les deux précédentes... Mais elle vient nous dire à quel point nous avons besoin d'une éthique pour penser les relations dans l'entreprise. **C'est par le dialogue qu'on peut régler les problèmes, pourvu que ce dialogue soit ancré dans un cadre éthique** et notamment une réelle volonté partagée d'avancer. »

Mélia Arras-Djabi (IAE Paris-Sorbonne)

« La dystopie présentée dans cette fiction esquisse le risque d'un avenir du travail dominé par un contrôle et une surveillance omniprésents. Elle met également en exergue l'émergence de formes de résistance, souvent dissimulées derrière **une participation de façade**. Des solidarités collectives se tissent dans l'ombre des organisations, cherchant à enrayer les rouages d'un système oppressant. Les faux-semblants, les masques que les individus portent pour survivre sur la "scène organisationnelle", ainsi que les moyens d'action collective, ne sont pas étrangers à nos organisations actuelles. En effet, **le contrôle, bien que "domestiqué" par un langage managérial qui l'a euphémisé** - on parle de "collaborateurs" plutôt que de subordonnés, de "managers" plutôt que de chefs - **prend aujourd'hui des formes plus subtiles et implicites**. Cette fiction soulève une question centrale : comment ce contrôle évoluera-t-il dans le futur, et de quelles manières les contre-pouvoirs parviendront-ils à se réinventer pour lui résister ? »

2. C'est le moment de remettre en question (toutes) nos habitudes

Florent Noël (IAE Paris-Sorbonne)

« Le côté dystopique de ces fictions, en particulier la troisième, mêlé à l'impression étrange d'avoir déjà un pied dedans, est assez perturbant. L'exercice nous amène à revisiter certaines évidences, à remettre en cause des sujets sur lesquels on se pensait compétents... et donc qu'on ne questionnait plus ! Il nous invite selon moi à **reconsidérer à peu près tous les « classiques » de la GRH et du dialogue social**. Car ils ont été conçus pour répondre à des besoins précis, à une époque donnée, et **on en perçoit bien les limites dès qu'on sort de ce contexte initial**.

Dans nos cours, nous essayons toujours de cultiver cet esprit critique et de ne pas nous satisfaire de l'existant. L'exercice de Design Fiction prouve de manière assez éclatante que rien n'est acquis.

Attention aussi, quand on essaie de s'adapter à notre contexte de 2025, à **ne pas incriminer trop vite les technologies**. L'IA permet des choses, mais je ne suis pas sûr qu'elle les crée. Au sujet du contrôle, par exemple : dans les années 60, l'open space était sans doute un outil de surveillance au même titre que peuvent l'être les algorithmes aujourd'hui. Ce sont des leviers, pas les causes profondes. Les économistes parlent "*d'équivalents fonctionnels*." »

Xavier Le Coq (CFE-CGC)

« Avec certaines de nos pratiques actuelles, **nous ouvrons nous-mêmes la porte à un futur aussi sombre que celui qui nous est présenté ici**. Nous avons plus ou moins tous commencé à attribuer des notes, pour les hôtels, les restaurants, les coiffeurs, les médecins, etc. Nous formulons des commentaires sans forcément être en mesure d'être justes... et nous n'avons aucun moyen de nous assurer de la fiabilité des commentaires des autres, dont nous suivons pourtant les recommandations. →

→ Autre exemple, à l'école : les enseignants ne peuvent plus vraiment formuler d'appréciations négatives, ils sont invités à faire preuve de bienveillance. À tel point que **certains utilisent des IA pour transformer ce qu'ils pensent en une formule acceptable par les parents**. Résultat, l'appréciation est tellement polissée que les parents certes ne sont pas vexés... mais le message ne passe pas. Je crois qu'il faut nous intéresser à nos propres biais et dérives.»

Marcel Grignard, Ancien responsable syndical et associatif

« Cette troisième fiction telle que nous l'avons bâtie me paraît peu vraisemblable en France, car nous disposons de garde-fous. Mais l'actualité aux États-Unis, avec l'alliance étroite entre Donald Trump et les Géants de la Tech, commence à rendre crédible ce type de scénario. Quelle leçon en tirer ? J'en vois une, évidente : cette fiction nous propose de nous projeter dans une société qu'on n'aurait pas pu imaginer il y a seulement dix - voire cinq - ans. Nous entrons dans l'inconnu. Un inconnu tellement complexe qu'il nous plonge dans le brouillard. Vouloir y répondre nous oblige à revoir nos grilles de lecture et nos modes de pensée. **La plus grande difficulté est de faire ce pas de côté par rapport à nos schémas traditionnels, qui ne sont sans doute plus en mesure de nous aider.**

C'est difficile je le répète, et on ne peut pas prétendre y arriver seul, d'où l'intérêt de confronter nos points de vue. L'IPSI y participe ici à sa mesure. Nous avons vraiment pataugé d'abord... puis progressé de belle manière au cours des ateliers de Design Fiction. »

Jacques Lauvergne (GESiM)

« Cette troisième fiction m'a le plus bousculé : l'entreprise comme espace de contrôle social... Voilà absolument ce qu'il nous faut éviter ! J'ai eu du mal à entrer dans ce scénario et à imaginer qu'il soit possible. Mais désormais, je suis certain que je serai plus attentif à ce risque. **C'est un drapeau rouge,**

c'est l'aliénation de la personnalité humaine. Globalement, dans cet exercice de Design Fiction, je crois que j'étais initialement un participant handicapé par ma technophobie. Or, le grand intérêt de l'exercice, c'est probablement le fait de sortir de ses propres schémas. Et ce, même si ça nous bouscule (fiction 3), nous irrite (fiction 1) ou nous enthousiasme (fiction 2). Tout cela élargit le cerveau à d'autres perspectives : en somme, la prospective donne des perspectives ! Dont nous avons tous besoin. Avoir rédigé ces pages nous aide à **trouver un équilibre au milieu de ces trois fictions qui, toutes, recèlent une part de possible.** »

Johnny Favre (URI CFDT Île-de-France)

« Ce scénario m'évoque **l'indice d'analyse et d'alerte républicaine et démocratique (AARD) du Camp des Milles**, qui alerte depuis plusieurs années sur un glissement autoritaire. Si l'IA reste concentrée entre les mains de quelques acteurs économiques ou politiques, elle peut devenir un instrument de pouvoir redoutable. Derrière cette dérive, se profile aussi un manque de vision politique. Les crises se multiplient, les repères se brouillent, les projets communs s'effritent. Nous manquons de cap : **quel monde voulons-nous ?** Quel rapport au travail, à la solidarité, à la société souhaitons-nous construire ensemble ?

L'Histoire montre qu'à chaque tentative de domination, des formes d'émancipation et de résistance émergent. Le syndicalisme retrouve tout son rôle dans la construction de compromis, d'équilibres et de sens partagé. En redonnant au travail une place centrale dans le débat démocratique, il peut contribuer à réenchanter la vision politique : relier les enjeux économiques, sociaux et écologiques dans un projet commun.

Et peut-être faut-il accepter que tout ne se "répare" ni ne se "compense" : la recherche constante de performance et de perfection peut devenir une illusion de maîtrise. Or, c'est dans la reconnaissance de nos limites et de nos fragilités que se logent la solidarité, la créativité et l'humanité. ☒

conclusion

Quatre surprises, une volonté commune

Florent Noël (IAE Paris-Sorbonne)

Ce cahier est surprenant à plus d'un titre. Il est surprenant tout d'abord dans la méthode qui a conduit à la construction des scénarios prospectifs sur lesquels il repose. Il n'allait pas de soi de rassembler des syndicalistes, des DRH et des chercheurs et de parvenir à leur faire produire des fictions dont chacun perçoit la possibilité au-delà de la caricature. Il est également surprenant parce qu'aucune de ces fictions ne dessine un avenir positif et que tous les membres du groupe ont partagé les mêmes constats alarmants. Il est surprenant enfin parce que les menaces qui se dessinent ne semblent tourner à l'avantage de personne et ne permettent pas de désigner clairement des responsabilités.

L'avenir du travail, des relations sociales, de l'emploi qui est ici dressé est effrayant et résulte de mutations qui s'accroissent sans que personne ne semble l'avoir décidé. L'enfer est pavé de bonnes intentions, dit-on. Nous y voilà. Qui serait responsable de l'accélération des possibilités technologiques ? Qui serait à blâmer de la dérégulation des relations d'emplois livrées à la violence du marché et de la déliquescence de la sphère politique ? Personne ! Ou plus exactement ni les DRH, ni les salariés, ni leurs représentants qui tous, dans le groupe de travail, se vivent comme le jouet de forces dont l'origine est assez diffuse, probablement très éloignée des situations de travail concrètes dans lesquelles elles produisent leurs effets et sur lesquelles ils n'ont pas ou peu de prise. Ou alors un peu tout le monde à force d'acceptation résignée de micro-changements à peine perceptibles.

Les mutations à l'œuvre identifiées dans ce cahier sont clairement un problème pour tous les acteurs de l'entreprise. Et c'est là qu'il y a

peut-être, dernière surprise, une lueur d'espoir. De fait, face à ces enjeux, le dialogue social ne consistera pas à faire passer son projet ou à pousser ses revendications en négociant des contreparties acceptables. Il s'agit au contraire de faire face ensemble à ces problèmes communs pour construire un avenir désirable ou à tout le moins limiter les dégâts.

Les fictions rapportées ici et les analyses qui en sont livrées rappellent quelques principes auxquels se raccrocher. La première fiction invite à entretenir les collectifs pour éviter la dilution du lien social dans la liquidité générée par la plateformes du travail et de l'emploi. Réapprendre à se reconnaître dans un « nous » qui englobe l'ensemble des parties prenantes locales semble plus que jamais nécessaire. La deuxième fiction permet de conclure à la nécessité d'entretenir systématiquement la participation du plus grand nombre, se défier de la posture dominante des sachants ou des leaders charismatiques pour aller solliciter l'expertise distribuée en chacun et s'enrichir des controverses. La troisième fiction met en évidence la nécessité de revenir systématiquement au droit et au contrat comme outil privilégié de lutte contre l'arbitraire.

Incarner le collectif, permettre la participation, contractualiser et réguler, on pourrait retrouver ici la mission traditionnelle d'un CSE normal et fonctionnel caractéristique de ce premier quart du XXI^e siècle. On en connaît les limites faites de postures de confrontation plus ou moins empruntées, de formalisme poussé parfois à l'absurde, qui conduisent souvent à contourner cet outil présenté comme obsolète. Nous n'avons pas de solution miracle à proposer. Mais si la résistance est souhaitée, il faut l'organiser. ☒



Mélia Arras-Djabi



Bruno Aziere



Florence Boulenger



Rémi Bourguignon



Emmanuelle Chapelier



Johnny Favre



Marcel Grignard



Jacques Lauvergne



Xavier Le Coq



Tristan Lormeau



Maëlys Manssens



Florent Noël



Vivien Orléach



Mireille Randretsa-Coste



Nathalie Raulet-Croset

© 2025 Chaire MAI - IAE de Paris & IPSI

Direction de la publication :
Emmanuelle Chapelier & Florent Noël
Contact : ipsi@gesim.fr

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière
être reproduit en tout ou partie, ni sous quelque forme que ce soit,
sans autorisation.

Illustrations : Noun Project

2035. LE MOT « EMPLOI » TOMBE
EN DÉSUÉTUDE. ON PARLE
D'ENGAGEMENTS, DE FRAGMENTS
DE MISSION, DE PRÉSENCE QUALIFIÉE.
LE TRAVAIL, DÉRÉGLEMENTÉ,
DÉMATÉRIALISÉ, SE DISSOUT DANS
UN FLUX ALGORITHMIQUE PERPÉTUEL.
LES ENTREPRISES ? DISPERSÉES,
BALKANISÉES, DÉMULTIPLIÉES
EN ENTITÉS MODULAIRES. CE NE SONT
PLUS ELLES QUI ORGANISENT LE TRAVAIL,
MAIS DES PLATEFORMES D'OPTIMISATION
CONTINUES. CE SONT LES ALGORITHMES
QUI DÉCIDENT.