

CAHIER D'EXPÉ — ÉDITION 2025

FUTUR DU TRAVAIL: UN NOUVEL ESPACE-TEMPS?



PROGRAMME D'EXPÉ

CITÉ



DE L'ÉCONOMIE
ET DES MÉTIERS
DE DEMAIN

Ce cahier a été pensé et produit par la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain / Région Occitanie. Merci à tous les acteurs expérimentateurs qui ont contribué :

Dominique Valentin, Relais d'Entreprises et Vivrovert
Julien Tuffery, Atelier Tuffery
Séphanie Arnassan, Arcadie
Nicolas Jerez, Bulane
Pierre Deniset, Kaliop
Fabienne Cely, Royal Canin
Patrice Brochier, NaïtUp
Fabienne Amadori, Groupe ISIA

Merci également à l'ensemble des entreprises et des porteurs de projets à impact ayant contribué au programme :

ENTREPRISES	7tech	Bureaux & Co	Genvia	Netia
	ACE4RSE	Claudette	Groupe ISIA	Numalis
	Anne de Joyeuse	Climat Local	Intrasense	Patte blanche
	Arcadie	Crédit Agricole du Languedoc	La Fabrique des Possibles	PMTL
	Artyzen	Deliled	Les Nouvelles Grisettes	Sharvy
PORTEURS DE PROJETS	A vos côtés	ESII	Main Gauche	SLB
	Bioviva	Fizencia	Martinkey's	Stim
	IciReward			Technilum
	Tous chercheurs			
	CIVAM Occitanie			
	LPO Occitanie			
	Tela Botanica			
	Familles rurales			
	Écoles de la seconde chance (E2C)			
	FREDON			
	CPIE			

Merci à Isabelle Rouhan et Samuel Durand pour le partage de leurs expertises autour du Futur du Travail et des Métiers de Demain.

Merci à l'Apec et aux équipes de l'Apec Occitanie de faire vivre tout au long de l'année ce partenariat riche de sens avec la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain / Région Occitanie.

PRÉPARER LE TRAVAIL DE DEMAIN EN OCCITANIE

À quoi ressemble l'entreprise idéale à horizon deux ou dix ans ? Comment le temps de travail va-t-il évoluer ? Quelles allures auront nos bureaux, nos usines, nos espaces de travail partagés ? Quelle sera la nature du lien que nous tisserons à l'intérieur d'une entreprise ? Et à l'extérieur, avec notre territoire, avec des acteurs issus d'autres mondes ? Comment nous formerons-nous dans le futur ? Que considérons-nous comme souhaitable pour demain ? En un mot, où va nous mener la transformation du tissu économique régional qui se déploie sous nos yeux ?

La Région Occitanie passe de la question à l'action : ces trois dernières années, la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain a embarqué des dizaines d'acteurs du territoire dans une série d'expérimentations et de réflexions sur le futur du travail. Avec une ambition : faire de l'Occitanie la première région à économie positive, en apprenant à concilier développement économique, transition écologique et mieux-être au travail. Construire, ensemble, un nouveau modèle d'organisation du temps et de l'espace de travail efficace, à la fois utile aux humains et bénéfique aux entreprises et au territoire.

Lieu unique, la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain a été créée pour accompagner les acteurs économiques à se préparer aux mutations, à tester des solutions et des modèles durables. C'est le sens que nous donnons aux ateliers d'expérimentation organisés plusieurs fois par an : permettre à celles et ceux qui font, de prendre un temps d'avance, de donner de l'impact à leur entreprise, de renforcer leur attractivité... le tout en améliorant leurs performances.

Ce Cahier d'Expérimentation se fonde sur l'expérience partagée au cours de ces ateliers. Et pas seulement : il contient les témoignages et expériences des entreprises qui ont inventé avec nous un nouvel espace-temps, des travaux de prospective réalisés par des entrepreneurs, penseurs, philosophes, ou encore acteurs inspirants issus du milieu du travail protégé.

Bienvenue dans le récit des pionniers, celles et ceux qui pensent et font le travail d'aujourd'hui et de demain en Occitanie.

LE TRAVAIL DANS L'ESPACE ET LE TEMPS... EN DONNÉES! **P.4**

PAROLES D'ENTREPRISE

RELAIS D'ENTREPRISES ET VIVROVERT AVEC DOMINIQUE VALENTIN **P.6**

ATELIER TUFFERY AVEC JULIEN TUFFERY **P.9**

BULANE AVEC NICOLAS JEREZ **P.13**

FUTUR DU TRAVAIL : OSONS L'EXPÉRIMENTATION! **P.17**

REGARD D'EXPERT·ES : APEC ISABELLE ROUHAN SAMUEL DURAND **P.23 P.24 P.26**

COMMENT LES ESAT PEUVENT-ILS NOUS INSPIRER ? **P.29**

ET SI L'UTOPIE DEVENAIT RÉALITÉ ? **P.32**

LE TRAVAIL DANS L'ESPACE ET LE TEMPS... EN DONNÉES !

Réfléchir au futur du travail en observant les chiffres d'aujourd'hui : voici un ensemble de données qui permettent de mieux comprendre l'évolution de nos modes de travail et de décider, ensemble, ce que nous voulons pour demain.

LE TEMPS PERDU CHAQUE ANNÉE DANS LES BOUCHONS À TOULOUSE 65^H

Selon l'étude annuelle Traffic Index de Tomtom, les automobilistes de la capitale de l'Occitanie perdent en moyenne 65 heures par an, sur 132 heures en voiture, dans les bouchons. Un temps proportionnellement moins important qu'à Montpellier, où l'on perd 62 heures dans le trafic, pour 144 heures conduites.

30% DES ACTIFS CONSIDÈRENT QUE LEURS DÉPLACEMENTS DOMICILE-TRAVAIL ONT UN IMPACT NÉGATIF SUR LEUR QUALITÉ DE VIE

Selon le baromètre annuel « Mobilité et bien-être au travail de l'Ifop » (2024), près d'un tiers des salariés déplore l'impact de leurs trajets quotidiens sur leur qualité de vie. La voiture reste le moyen de transport privilégié des actifs interrogés (75%).

Selon un sondage réalisé par Welcome to the Jungle avec YouGov sur le rapport au travail des actifs français, l'Occitanie est la région de France où l'on préfère travailler depuis son domicile, avec 78% de réponses favorables. Notre région est suivie par la Normandie (77%) et l'Île-de-France (73%).

78% DES TRAVAILLEURS D'OCCITANIE PLEBISCITENT LE TÉLÉTRAVAIL

DES SALARIÉS ONT CHANGÉ DE TRAVAIL AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES 22%

En France, près d'un salarié sur quatre a changé de travail au cours des deux dernières années, selon une étude d'Owl Labs publiée en 2024. Ils sont 19% à envisager de sauter le pas. Leurs motivations ? Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée, une meilleure rémunération, de meilleures opportunités de carrière et une réduction du stress.

À rebours des idées reçues, les jeunes (moins de 35 ans) aiment toujours travailler au bureau. C'est principalement la présence de leurs collègues qui les motive à se déplacer (60%), mais les jeunes se montrent aussi de plus en plus attirés par l'ambiance (+7 points). Ils sont d'ailleurs 73% à reconnaître le rôle essentiel des espaces physiques de travail de l'entreprise. *Source : 7^e baromètre Parella.*

DES JEUNES SALARIÉS AIMENT VENIR TRAVAILLER AU BUREAU 75%

75% DES SALARIÉS D'OCCITANIE SE SENTENT ÉPANOUIS DANS LEUR TRAVAIL

Un chiffre encourageant. Selon une étude de l'institut de sondage People Vox pour Harmonie Mutuelle en Occitanie, 75% des salariés de la région se sentent épanouis au travail et 48% valorisent l'importance du lien social en entreprise. Ils sont toutefois 85% à considérer que le contexte socio-économique est une source d'inquiétude qui affecte leur travail.

Malgré une vision positive du travail chez les salariés occitans, le sondage de People Vox révèle que près des deux tiers des travailleurs d'Occitanie sont prêts à mettre le travail en retrait par rapport à leur vie personnelle. Près de la moitié des salariés en Occitanie (47%) sont d'ailleurs prêts à travailler moins pour vivre mieux, un pourcentage qui atteint 59% chez les moins de 35 ans.

DES SALARIÉS D'OCCITANIE SONT PRÊTS À METTRE LEUR TRAVAIL AU SECOND PLAN 65%

COMMENT IMAGINONS-NOUS DES LIEUX DE TRAVAIL VECTEURS DE SENS ET D'INCLUSION ?

ESPACE

TROIS ENTREPRENEURS, ICI EN OCCITANIE, EXPÉRIMENTENT DE NOUVEAUX MODÈLES.



À LA RENCONTRE DE RELAIS D'ENTREPRISES ET VIVROVERT AVEC DOMINIQUE VALENTIN



À Rieux-Volvestre, en Haute-Garonne, Dominique Valentin a lancé il y a plus de dix ans les Relais d'Entreprises, un acteur du « rééquilibrage des territoires » qui offre de rapprocher l'emploi de l'habitat grâce à des bureaux partagés en campagne. Un moyen d'éviter les heures passées dans les bouchons, la surpopulation urbaine et les dépenses énergétiques liées au déplacement. Il a aussi créé une société parente, Vivrovert, qui agit comme un moteur de recherche de son futur lieu de vie. Fiche de présentation d'une entreprise qui redéfinit notre rapport à l'espace et au travail.

FICHE DE PRÉSENTATION



La citation de Dominique Valentin « Relais d'Entreprises ambitionne de remplacer une mobilité subie par des millions d'actifs par une mobilité choisie, à deux pas de son domicile. »

Le terme à retenir Le proxo-travail, terme défendu par Dominique Valentin pour mettre en avant la nécessité de rapprocher lieu de vie et de travail.

Le fun fact Dans le manuel d'Histoire-Géographie de 3^e des éditions Hatier, Relais d'Entreprises est reconnu comme un acteur de rééquilibrage des territoires de faible densité.

Le concept Une offre de bureaux meublés situés en zones rurales et périurbaines, pour réduire les déplacements vers les métropoles.

Les bénéfices Gain de pouvoir d'achat et de qualité de vie, réduction de la consommation énergétique, soutien des commerces et de la vie locale, création de lien social.

OUVERTURE DU PREMIER RELAIS
D'ENTREPRISES POUR OFFRIR

UNE ALTERNATIVE
AU TÉLÉTRAVAIL
À DOMICILE
2012

EMBAUCHE DES PREMIERS
COLLABORATEURS
2014

50 AFFILIÉS AU RÉSEAU
RELAIS D'ENTREPRISES
2017

LES TIERS-LIEUX D'ACTIVITÉ
RELAIS D'ENTREPRISES
LABELLISÉS BAS CARBONE
2021

TROIS QUESTIONS POUR COMPRENDRE SON ENGAGEMENT

Quels sont le sens et la raison d'être de Relais d'Entreprises et Vivrovert ?

DOMINIQUE VALENTIN Relais d'Entreprises ambitionne de remplacer une mobilité subie par des millions d'actifs par une mobilité choisie, à deux pas de son domicile (...). C'est d'une part le rapprochement emploi-habitat pour éviter le phénomène dortoir, mais aussi un moyen d'éviter la désertification de certaines campagnes qui, faute d'emplois, ont perdu des habitants (...). Ça devient absurde aujourd'hui de perdre du temps, de l'argent et de polluer avec les transports pour se retrouver derrière un ordinateur et faire des tâches à distance que l'on pourrait faire proche de chez soi. Il est grand temps de questionner notre mobilité, pas uniquement avec du « comment » on se déplace, mais aussi avec du « pourquoi ». (...) Plus on aura de jours en télétravail, en fonction du niveau de confiance, de management et de son organisation à distance, plus on pourra s'affranchir de son lieu de travail pour choisir son lieu de vie.

C'est là que la mission de Relais d'Entreprises, qui accompagne le dimensionnement d'espaces de coworking – auquel nous préférons le terme proxitavail – se lie avec celle de Vivrovert. Quand vous regardez notre évolution démographique, on a doublé notre population en cent ans et 75% de l'évolution de la population s'est faite sur 5% du territoire. On a une ultra-concentration dans les métropoles alors que les villages n'ont pas retrouvé leur pic de population du XIX^e siècle. L'objectif de Vivrovert, la plateforme d'identification de lieu de vie, est justement de faire apparaître les territoires selon des critères macros et qui ne sont pas forcément connus.

Qu'est-ce que ça signifie pour vous, le rééquilibrage des territoires ?

D.V. C'est l'inverse de la centralisation et l'hyper-concentration qui conduit à la saturation des périphériques, la pression sur l'immobilier ou la qualité de l'air médiocre sur ces mêmes zones. Je ne veux pas opposer les villes à la campagne, j'estime qu'il fera bon vivre partout en France quand la population sera mieux répartie. Quand on voit la problématique de certains villages qui manquent de médecins, il semble nécessaire de faire revenir de la population et de la vie à la campagne.

Qu'est-ce que les Relais d'Entreprises peuvent apporter aux travailleurs ?

D.V. Les Relais d'Entreprises sont déjà, pour les actifs qui les utilisent, une façon de relocaliser des dépenses dites résidentielles. Il faut savoir que l'on consomme non pas là où on habite, mais là où l'on travaille. Rapprocher les emplois des habitats, c'est soutenir l'économie de proximité et les emplois qui ne sont pas délocalisables. C'est aussi recréer du lien. Quand vous passez moins de temps dans les transports, vous pouvez en passer plus dans le milieu associatif notamment ou en famille. Ce sont des choses simples, comme avoir le temps de cuisiner au lieu de passer prendre du surgelé.

Les Relais d'Entreprises sont aussi l'illustration concrète de l'impact environnemental de la réduction de mobilité (...). On a réussi à montrer concrètement cette valeur grâce à deux choses : les certificats d'économie d'énergie délivrés par EDF, qui permettent de valoriser les litres de carburant non consommés, que nous avons obtenus dans le cadre d'une convention avec EDF ; et le label bas-carbone du Ministère de la transition énergétique. Ce sont deux mécanismes qui permettent à l'employeur de confirmer et valoriser ses économies d'énergie.

À quoi ressemblera une journée de travail dans le futur ? Grâce au Programme d'Expé porté par la Région Occitanie, trois entrepreneurs du territoire se sont posé la question et ont mis en récit et en image leur lieu de travail rêvé.



DANS LE FUTUR DU TRAVAIL DE...

DOMINIQUE VALENTIN

Isabelle travaille dans son bureau d'hôte. Un concept original, propre à l'Occitanie, qui associe confort des chambres d'hôte et activité professionnelle. Ce partenariat entre entreprises et hôtellerie permet à Isabelle de se déplacer ou de télétravailler. Durant un jour ou une semaine, selon la nature des missions, en toute flexibilité, elle y est accueillie avec le savoir-faire que l'on réserve d'habitude aux touristes. Ambiance chaleureuse, repas confectionnés à partir des denrées fournies par les producteurs locaux. Et cela toute l'année, comme le précise la propriétaire de la vieille ferme où Isabelle réside actuellement, non loin de Toulouse où elle vit.

Grâce à son emploi, elle visite ainsi sa propre région, découvre l'aventure au bout de la rue. Cela en bénéficiant du réseau de transports qui lie villes et campagnes. Une fluidité de déplacements qui séduit Isabelle, employée dans une entreprise d'aérovert.

Un léger bourdonnement avertit Isabelle qu'elle doit consulter son Carbeeper. Le petit boîtier affiche son compte carbone. Il est positif, décompte fait du chauffage et de l'électricité alloués au lieu de travail provisoire. Isabelle sourit, ce qu'elle n'a pas dépensé sera mis en commun et viré vers des collaborateurs contraints de se déplacer. Tous les Carbeeper fonctionnent en réseau, ainsi l'entreprise connaît exactement les besoins de consommation pour chacun. Une synergie, en somme, qui associe les télétravailleurs et ceux qui n'en ont pas la possibilité.

Toutefois, cette séparation des activités est résolue en Occitanie. Lors d'un dîner dans la salle commune de la ferme, Isabelle a ainsi pu discuter avec un jeune médecin qui n'avait pas encore ouvert son cabinet. Grâce au système des bureaux d'hôte, il peut mener des missions particulières à l'intérieur du pays, et en même temps assurer des téléconsultations. Une fois la période accomplie, il retourne en ville. Pour un temps seulement, car la redistribution de l'espace urbain et campagnard le séduit, au point de songer à s'installer dans un village. Bien sûr, lui aussi a un Carbeeper qui gère les comptes d'énergie au sein des pratiques médicales.

Une image s'affiche sur l'écran d'Isabelle. Il s'agit d'une carte postale numérique, envoyée par un bénéficiaire de ses économies carbone. Voyager dans le regard des autres. Elle en reçoit souvent, des moments de vie partagés entre collègues. Le mois prochain, Isabelle prendra place à bord d'un avion à propulsion électrique. Parvenue à destination, elle aussi enverra une carte postale.

Atelier
TUFFERY
FRANCE 1892

À LA RENCONTRE D' ATELIER TUFFERY AVEC JULIEN TUFFERY

Fondée en 1892 à Florac dans les Cévennes et dans la famille depuis quatre générations, Atelier Tuffery est la plus ancienne manufacture de jean française. En 2016, Julien Tuffery, arrière-petit-fils du fondateur, reprend l'entreprise avec son épouse Myriam. Au programme ? Modernisation à tous les étages : des locaux agréables et durables, des procédés de fabrication plus écologiques et un aménagement du travail tourné vers la flexibilité et la polyvalence – un fait rare dans l'industrie. Et la recette prend ! De 40 000 euros de chiffre d'affaires en 2016, le couple passe à près de 4 millions en 2023. Une belle histoire, dans laquelle tout le monde est gagnant.

FICHE DE PRÉSENTATION



La citation de Julien Tuffery « Je crois très fort en la manufacture de demain mais il ne faut pas que ça soit celle d'hier. Il est important de ne pas recréer les usines déshumanisées des années 60. »

Le concept Un lieu de travail agréable, épanouissant et durable pour des jeans made in France, en plaçant l'humain au centre.

Le produit fini Les jeans, produits dans le respect de l'environnement, se vendent entre 130 euros et 290 euros.

Le fun fact Avant de reprendre l'entreprise familiale, Julien Tuffery était ingénieur, diplômé en science et technologie de l'eau et des services de l'environnement et s'occupait des usines de traitement de l'eau dans les Pyrénées-Orientales. La reprise de l'activité familiale n'était absolument pas au programme.

FONDATION DES ATELIERS DE CONFECTION TUFFERY PAR CÉLESTIN TUFFERY

1892

JEAN-ALPHONSE TUFFERY, FILS DE CÉLESTIN TUFFERY, DÉCOUVRE LE DENIM ET L'INCORPORE AUX MODÈLES DE L'ATELIER

1938

LA MODE EST AU JEAN, ATELIER TUFFERY PRODUIT 500 PIÈCES PAR JOUR ET DEVIENT TUFF'S

1960

LES TROIS FRÈRES TUFFERY DEVIENNENT LES DERNIERS FABRICANTS DE JEAN FRANÇAIS, AVEC UNE PRODUCTION LOCALE TOURNÉE VERS LA QUALITÉ PLUTÔT QUE LA QUANTITÉ

1982

JULIEN ET MYRIAM TUFFERY REPRENENT L'ENTREPRISE FAMILIALE ET REMETTENT EN LUMIÈRE CE SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS

2016

TROIS QUESTIONS POUR COMPRENDRE SON ENGAGEMENT

Comment est né votre projet ?

JULIEN TUFFERY L'entreprise aurait dû disparaître dans les années 2000. À cette époque, pas grand monde ne parlait de *made in France*, de mode responsable, de circuits courts, d'artisanat... L'entreprise semblait être en marge des attentes de l'époque.

Après la présidentielle de 2012, le slogan *made in France* prend une dimension marketing et politique. Pour nous, ça a été une frustration : la production de jean en France n'était pas nouvelle, elle ne s'était jamais arrêtée, ces valeurs sont défendues depuis toujours et le *made in France* n'est pas né de la présidentielle. On s'est intéressé à ce savoir-faire, on l'a dépoussiéré, développé.

Lorsqu'on a récupéré la manufacture, on a été à un croisement décisionnel : soit on faisait du marketing, on récupérait la marque et on faisait produire des centaines de milliers de pantalons par d'autres ateliers, soit on faisait de la fabrication et on asseyait notre développement sur la capacité à refabriquer des jeans, c'est-à-dire recréer des ateliers de confection.

Nous croyons très fort en la manufacture de demain. Mais il ne faut pas réindustrialiser la France en 2020 comme elle l'était en 1960, avec de grands ateliers déshumanisés dans lesquels des gens en mono-tâche travaillent sur une chaîne de production. On a complètement rebattu les cartes de la fabrication, de la place de l'humain qui fabrique, de la place

du lieu. Ainsi, on a recréé un espace de travail novateur et tourné vers l'avenir.

À quoi ressemble la manufacture de demain ?

J.T. Au plus bel endroit que vous ayez vu pour travailler avec un ordinateur. Des open spaces jolis, lumineux, bien insonorisés. Une machine à coudre n'est pas plus grande qu'un ordinateur. Pourquoi ne pas faire des lieux aussi beaux ? Dans le prolongement de l'atelier, on a construit une très belle bâtisse en pierre de schiste, avec des matériaux nobles. Ça fait plaisir d'accueillir les salariés et les clients dans cette bâtisse et c'est extrêmement valorisant et durable.

Côté organisation du travail, on a récupéré une entreprise dont le métier n'existait plus depuis 40 ans : tailleur confectionneur de jean. On a repensé tout le cycle d'apprentissage pour former à l'entière des gestes, grâce à mon père et mes oncles qui ont été les formateurs. Il y a deux ans et demi de formation en interne et chaque personne en production sait tout faire. Ça coûte énormément d'argent et c'est très long, mais les personnes en production tournent sans cesse sur les postes et ne sont pas assis plus de 10 minutes à la même machine.

On n'embauche pas un ouvrier en confection, on propose un futur tailleur confectionneur. On dispense un cadre de travail avec de la polyvalence, pas de routine, on cultive la créativité de groupe, le bien-être au travail – tous les matins on a 15 minutes d'échauffement collectif –, on a mis en place des crédits temps pour que les personnes puissent prendre des heures spontanément si besoin. On a

« On dispense un cadre de travail avec de la polyvalence, pas de routine, on cultive la créativité de groupe, le bien-être au travail. »

JULIEN TUFFERY

mis en place énormément de flexibilité autour du temps, chose que personne ne souhaite faire en industrie.

Aujourd'hui, on n'a aucun problème de recrutement et on n'a pas de turnover. On fait aussi énormément d'événements à la manufacture et on la fait visiter toute l'année. Ça crée une très belle dynamique. On replace les mains qui font au centre du dispositif, finalement on valorise tout simplement les gens qui produisent la valeur.

D'où vient votre besoin d'engagement ?

J.T. Le textile est le deuxième secteur le plus polluant au monde, il y a fort à faire. Le jean est le produit le plus mondialisé de la planète, celui qui s'échange le plus : il s'en vend environ 5 milliards par an ! C'est une incroyable opportunité de redévelopper la manufacture et d'apporter une réelle solution à la mode de demain.

Notre jean est fait en circuit hyper court, notre tissage vient de France ou d'Italie, on est très investi sur les fibres nouvelles que sont la laine, le chanvre, le lin. Nous avons déployé les technologies écologiques les plus pointues et les moins consommatrices d'eau et d'énergie.

Notre mission d'entrepreneur est de tout construire afin que dans 30 ans cette entreprise puisse être à la pointe lorsqu'on la cèdera (écologiquement, humainement, économiquement).

À quoi ressemblera une journée de travail dans le futur ?

Grâce au Programme d'Expé porté par la Région Occitanie, trois entrepreneurs du territoire se sont posé la question et ont mis en récit et en image leur lieu de travail rêvé.

DANS LE FUTUR DU TRAVAIL DE... JULIEN TUFFERY

Clémentine observe ses fils. Certains ont été cultivés dans des boîtes de Petri, d'autres proviennent d'imprimantes 3D. Ils sont différents mais elle les aime tous. Un peu comme ses bébés. Maintenant, avec son aide, ils vont développer tout leur potentiel. Mais avant, il faut de la musique.

Clémentine active son egosphere. Dans sa sonothèque neuro-intégrée, elle choisit un morceau de musique qui va l'inspirer. Aujourd'hui, *Glory Box* de Portishead, concert au Roseland, New York, accompagné par un orchestre philharmonique. Enregistrement de 1997, autrement dit du siècle dernier. De la musique classique.

La chanson se répand dans son aire mentale puis active ses gants connectés. Les doigts aux extrémités effilées activent les senseurs tactiles. Délicatement, ils saisissent les fils. Une gamme de verts, bruns et gris, qui rappelle l'automne, le froid sec, les rires avec la personne aimée. Le tissu associera rigueur du climat et chaleur des sentiments. Un choix de sa cliente qui vit à Vancouver. Clémentine ne l'a jamais rencontrée, mais elles sont devenues proches, via les échanges puis les essayages virtuels dans le Métavers. Elles ont bien sûr parlé du vêtement à façonner, mais aussi de ce qu'il devait traduire de celle qui le porterait, dans son regard et celui des autres. Il ne s'agit pas d'une simple transaction commerciale mais d'un véritable dialogue. Parce que sa cliente s'est confiée à elle, Clémentine doit être à la hauteur. Elle sera garante du travail réalisé.

Les doigts suivent les directions de Clémentine par influx numériques, ou trouvent leurs propres rythmes, via un programme d'autonomie créatrice. Les fils se croisent, commencent à former une trame, comme le tissu social que Clémentine a créé en Occitanie avec ses associés, ses partenaires parmi lesquels les relais d'influence, et sa clientèle. Un maillage d'individualités qui collaborent dans le même métier à tisser. Partager, un mot d'ordre pour elle, qui donne mais aussi reçoit et apprend des autres. Par commande vocale, elle enclenche ses avatars. Aussitôt, des versions d'elles-mêmes apparaissent en hologrammes dans d'autres lieux de création, mais aussi des boutiques, et bien sûr les écoles, car partager c'est aussi transmettre. Clémentine travaille alors, avec ses représentations numériques, dans un atelier sans murs qui s'étend sur toute la région, et même au-delà.

La musique s'arrête, le vêtement est prêt.

À LA RENCONTRE DE BULANE AVEC NICOLAS JEREZ

Depuis 2009, Bulane développe des technologies basées sur l'électrolyse – la provocation d'une réaction chimique grâce à de l'électricité – pour créer de l'hydrogène. Un gaz combustible décarboné à destination d'usages industriels... Jules Verne en a rêvé, Bulane l'a fait !

FICHE DE PRÉSENTATION

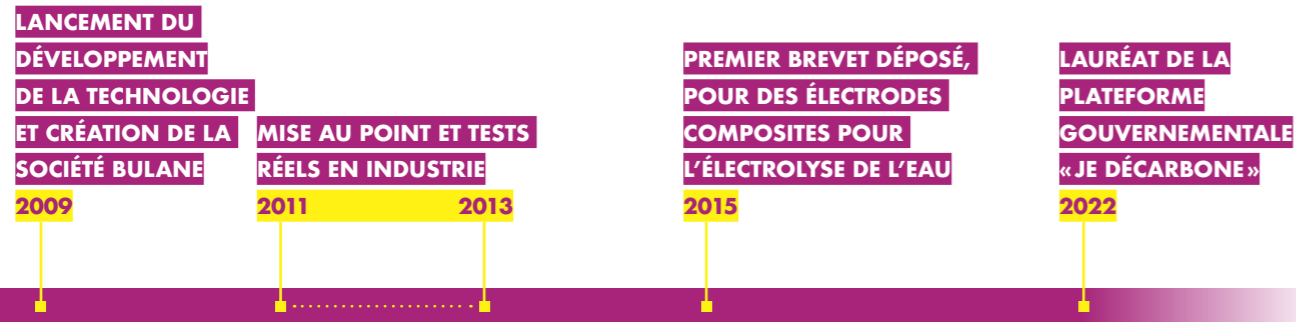


La citation de Nicolas Jerez « Oui, mes amis, je crois que l'eau sera un jour employée comme combustible, que l'hydrogène et l'oxygène, qui la constituent, utilisés isolément ou simultanément, fourniront une source de chaleur et de lumière inépuisables et d'une intensité que la houille ne saurait avoir. » Jules Verne, *L'Île mystérieuse* (1874), Partie 2, Chapitre 11.

Le concept De l'hydrogène créé par l'électrolyse de l'eau, soit le procédé de décomposition de l'eau en oxygène et en hydrogène gazeux. Cette réaction électrochimique est provoquée par le passage d'un courant entre deux électrodes immergées dans une solution saline.

Les bénéfices Une combustion décarbonée et une plus grande souveraineté énergétique grâce à une diversité des sources.

Le mot à retenir Fab-less, soit « sans fabrication ». Bulane conçoit et développe ses produits en interne, et sous-traite leur production à un partenaire industriel.



TROIS QUESTIONS POUR COMPRENDRE SON ENGAGEMENT

Comment fonctionne votre solution ?

NICOLAS JEREZ On se sert de l'électrolyse pour générer une combustion décarbonée à base d'hydrogène. La différence par rapport aux solutions habituelles d'hydrogène est que notre technique – justement grâce à l'électrolyse – permet de produire de l'hydrogène *on demand*, c'est-à-dire que nous n'avons pas besoin de stockage, ce qui est extrêmement pratique pour nos utilisateurs et nos clients. Cela permet, entre autres, d'hybrider l'hydrogène avec d'autres sources d'énergies.

Nous sommes là depuis 2009 et nous avons eu le temps de tester nos solutions, les expérimenter et constater qu'elles sont efficaces. L'une de nos utilisations les plus matures sont les postes à souder : on a aujourd'hui plus de 2000 postes à souder sur le marché qui ne fonctionnent qu'à l'hydrogène. Fort de cette expérimentation et de cette maîtrise, nous développons notre technologie sur d'autres usages comme l'industrie, la distillation ou le chauffage des bâtiments.

Comment est née cette idée ?

N. J. Cela paraît suranné mais elle est née dans un garage ! L'idée est partie du constat qu'il y avait de l'eau, de

l'électricité et qu'on devrait donc pouvoir produire de l'hydrogène assez facilement. L'intention écologique est là depuis le début. J'ai récupéré un électrolyseur chez un ami et j'ai commencé à travailler dessus – je suis ingénieur informaticien, j'aime monter des systèmes. Puis je suis allé voir un labo de recherche proche du CNRS à Montpellier et j'ai obtenu petit à petit des partenariats et des soutiens. Entre l'idée et le premier poste à souder commercialisable, il y a eu beaucoup de temps et d'efforts investis, mais ce projet embarque et convainc beaucoup de monde.

Où vous voyez-vous dans 10 ans ?

N. J. À Fabrègues, dans la métropole de Montpellier ! On a eu du soutien sur les différentes étapes de l'entreprise et nous allons poser le premier coup de pelle du futur siège de Fabrègues en février 2024. Nous confirmons ainsi notre envie de continuer à nous développer dans la métropole de Montpellier.

Dans 10 ans, on se voit aussi être acteur de l'industrie 4.0 avec une partie très *fab-less*, c'est-à-dire sans fabrication. C'est ce qu'on a commencé à mettre en œuvre depuis plusieurs années et qu'on veut poursuivre : nous travaillons avec des réseaux de partenaires sur la fabrication, et nous n'avons pas vocation à tout faire nous-mêmes. C'est dans la culture de l'entreprise de trouver le commun entre les différentes parties.

À quoi ressemblera une journée de travail dans le futur ? Grâce au Programme d'Expé porté par la Région Occitanie, trois entrepreneurs du territoire se sont posé la question et ont mis en récit et en image leur lieu de travail rêvé.



DANS LE FUTUR DU TRAVAIL DE... NICOLAS JEREZ

Nicolas ne travaille pas à la maison mais au foyer. Dans le sens premier du terme, là où la chaleur unit et reconforte les proches. Un endroit où l'on se sent chez soi. Ce qui est déjà beaucoup, mais ne suffit pas. Le bien-être au travail doit s'accompagner d'une valeur éthique, deux moteurs qui animent Nicolas. Il s'agit de collaborer à une œuvre d'intérêt commun, lui donner tout son sens. Participer à la résolution de problèmes majeurs, ceux liés à l'environnement, et faire partie de la solution. Chacun y met son énergie.

Sur son écran, Nicolas observe la flamme hydrogène. Quand l'eau devient feu, deux principes complémentaires qui s'unissent, transparence fluide et ardeur. Toute la vie vient de l'eau, et le feu l'aide à se maintenir. Un retour à l'essentiel, à la nature et son énergie vitale qu'il s'agit de privilégier.

L'hydrogène est un carburant propre, Nicolas rêve d'une Occitanie qui serait le cœur énergétique du pays, irriguant les réseaux de distribution comme autant d'artères et de veines. Ce rêve n'est pas resté à l'état de projet, il se déploie grâce au collectif.

C'est précisément la tâche à laquelle s'emploient Nicolas et ses collaborateurs. Ici, depuis quelque temps déjà au sein de leur entreprise, l'objectif se réalise en temps réel, chacun en est le témoin. Les murs transparents se parent de couleurs chaudes à mesure que l'énergie est stockée. Mais on l'entend aussi, via un dispositif sonore adapté. L'énergie ronronne comme un chat ou s'écoule en bruits d'eau, pareille à une fontaine. On perçoit des pépiements qui font relever les têtes. Là, projetés sur le plafond, apparaissent des oiseaux aux plumages d'or et d'écarlate, des oiseaux de feu. Un programme aléatoire diversifie les sensations, afin que personne ici ne connaisse la routine, mais au contraire évolue au sein d'un espace de travail chaleureux.

Et cet élan commun s'étend aux usagers qui deviennent partenaires. En fonction du type d'énergie propre consommée chez soi, chacun voit ses écrans se teinter différemment, ambre ou émeraude, selon le choix de couleur à signature du contrat.

Nicolas aime l'accueil qu'on lui réserve lorsqu'il raconte son histoire. Il est le porte-parole d'une énergie bienveillante.

Ou plutôt son porteur de flamme.

COMMENT REPENSER
L'ORGANISATION
DU TEMPS DE TRAVAIL
POUR CONTRIBUER
À DES PROJETS
À IMPACT POUR LE
TERRITOIRE, ICI EN
RÉGION OCCITANIE ?

TEMPS

EXPLORONS ENSEMBLE LE FUTUR DU TRAVAIL: OSONS

L'EXPÉRIMENTATION!

Pour sa deuxième édition, le programme d'expérimentation de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain s'intéresse à la relation entre temps de travail, projets à impacts et territoire. Une douzaine d'entreprises inventent cette fois-ci des solutions pour que leurs salariés puissent s'impliquer davantage dans des projets sociaux et environnementaux bénéfiques pour le collectif. Deux années de conception, de test, d'échange en intelligence collective pour imaginer les modèles de demain.

Comment tout a commencé ? Les 27 juin et 4 juillet 2023, à Montpellier, une vingtaine de dirigeants de société de la région Occitanie se retrouvent dans les locaux de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain pour partici-

per à un cycle de d'ateliers de *design sprint* : de la feuille blanche de tout le possible au prototypage pour passer à l'action.

Première Région à avoir adopté un Pacte Vert, l'Occitanie veut engager son territoire vers une société plus durable, juste et solidaire, en accélérant la transformation du modèle économique régional. Pour ce faire, ces séquences d'intelligence collective accueillent les entrepreneurs locaux qui veulent réfléchir, ensemble, au concept d'entreprise hybride¹ et à l'organisation et aux compétences de l'économie de demain.

Co-crée le programme pour faire face aux transformations

La Cité s'empare ainsi du sujet de la qualité de vie au travail, déclaré

grande cause régionale. Comment, concrètement ? En embarquant l'écosystème entrepreneurial local dans la réflexion et l'action autour de l'hybridation du temps de travail, c'est-à-dire l'alternance entre le temps de travail dédié à son entreprise et un temps d'engagement environnemental ou social. Une manière pour les entreprises de favoriser leur implantation territoriale et de donner du sens à leurs activités en s'engageant dans des projets locaux à impact. Le tout en renforçant leur marque employeur ainsi que leur attractivité, et en privilégiant l'épanouissement de chacun en répondant à la quête croissante de sens chez les salariés.

Mais comment expérimenter ces nouvelles formes d'organisation du travail et entrer dans un processus de transformation ? Comment créer ➔

¹ « Entreprise en hybridation continue, qui fait sans cesse des ponts entre différents mondes, métiers, activités, secteurs ; c'est la seule manière d'échapper à la cristallisation, à l'enfermement, à la stérilité. Cela doit se traduire en matière de recrutement, de formation professionnelle, de management, de culture ou encore de stratégie » (Gabrielle Halpern, *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation*, Le Pommier, 2020).

« Il faut aujourd’hui structurer ces nouvelles orientations du monde du travail et la question de **la recherche de sens pour mieux impliquer à tous les niveaux.** »

PIERRE DENISET, FONDATEUR DE KALIOP

sur le sens au travail. Comment peut-on apporter du concret à nos collaborateurs sur la question du sens, comment peuvent-ils s’engager directement ? Étant un acteur privé important de la région Occitanie, il nous a semblé intéressant de participer à ces expérimentations sur le travail hybride menées par la Région », explique de son côté Fabienne Cely, qui dirige le site de Royal Canin à Aimargues, dans le Gard (1 200 collaborateurs), où est par ailleurs installé le siège social mondial du spécialiste – entre autres – de la nourriture pour chiens et chats.

Initier les transitions

Des réflexions partagées, donc, mais pour aller vers quelle direction ? En clair, comment apporter du concret dans la vie des entreprises ? Les ateliers ont été divisés en plusieurs temps pour permettre aux idées de prendre forme : réflexion individuelle

sur l’hybridation du temps de travail, partage et débats en groupe, travaux sur des idées contraignantes (« Et si c’était limité dans le temps ? »), ou encore création d’un modèle sur la manière dont l’hybridation pourrait s’appliquer à son organisation.

Initier les transitions, c’est d’abord prendre conscience de l’urgence d’agir. Et, sur ce point, l’ensemble des dirigeants interrogés se retrouvent : malgré des activités extrêmement différentes, créer de l’impact dans la société et apporter du sens aux salariés sont des enjeux primordiaux. « La réflexion ne peut plus se limiter à “Qu’est-ce qu’on fabrique, comment on le fabrique et comment c’est utilisé”. Les réflexions doivent aussi porter sur l’effet et les impacts que l’on a sur le territoire où on évolue, au-delà de nos activités propres », note Patrice Brochier. Même son de cloche chez Pierre Deniset, fondateur de Kaliop, une agence montpelliéraine qui

→ des synergies avec les différents acteurs du territoire ? Quels bénéfices attendus, quels soutiens dans cette démarche ? Une invitation à la remise en question et aux réflexions sur les processus quotidiens qui, si elle a été initiée par la Cité, n’était pas étrangère aux entrepreneurs du cru avant le début de cette démarche.

« Cela faisait un petit moment que l’on réfléchissait à la semaine de travail et celle de quatre jours, avec ou sans réduction du temps de travail. Ce que proposait la Cité résonnait fortement avec ces réflexions », explique Patrice Brochier, fondateur et co-gérant de NaïtUp, société de fabrication de toiles de tentes déployables sur les toits des voitures, made in France. Installée à Alès, dans le Gard, NaïtUp réalise depuis quinze ans ces tentes compactes et éco-conçues, employant 25 salariés. Pourquoi ces réflexions ? « Il y a un aspect attractivité de l’entreprise pour faire venir des talents, mais surtout une réflexion autour du sens de son travail », explique-t-il.

La place de l’entreprise dans la vie des salariés et au sein de la société, notamment au niveau local, est ainsi devenue une question centrale pour les entrepreneurs interrogés. « Quand on a entendu parler de ce que faisait la Région sur le temps de travail hybride, ça rentrait déjà dans le cadre des réflexions que l’on avait chez Royal Canin



➔ accompagne les entreprises dans leur transformation digitale : « Ce que j'ai trouvé très pertinent, c'est qu'il faut aujourd'hui structurer ces nouvelles orientations du monde du travail et la question de la recherche de sens pour mieux impliquer à tous les niveaux. Et cette recherche ne peut pas se faire à coup de slogans, bonnes intentions ou invitations : il faut que ça rentre dans l'organisation de l'entreprise et dans les processus. »

Pour celui qui est aussi l'un des fondateurs de l'association Digital 113, qui accompagne la filière numérique en région Occitanie, amorcer ces transitions s'accompagne d'un changement de perception sur la manière de faire des affaires. « Il faut que ce type de projets soit compatible avec la création de valeur financière. C'était, encore il y a peu, la seule raison d'être de l'entreprise (...). Comment aller dans ce sens tout en équilibrant avec la recherche de responsabilité et d'engagement envers l'intérêt général ? Ce sont deux univers qui se rejoignent et, ce que permet l'entreprise hybride, c'est aussi faire se rejoindre le temps de travail consacré à des projets associatifs avec celui de l'entreprise. »

Impliquer les salariés dans cette recherche de sens et faire entrer, petit à petit, de nouveaux processus au sein de l'organisation : deux pistes

pour concrétiser le temps de travail hybride au sein de l'entreprise. Une fois ceci posé, comment partager ce temps pour éviter de perdre de la valeur tout en embarquant les salariés dans de nouveaux projets à impact ?

Concrétisation

La Cité de l'Économie et des Métiers de Demain est un lieu hybride, où les mondes se croisent. Alors, quelques mois après les deux premières matinées de *design sprint*, les entreprises sont invitées à rencontrer, à l'occasion d'une après-midi de *speed dating*, des porteurs de projets à impact. Représentants d'associations ou d'entités publiques, ces derniers présentent ce jour-là des actions répondant aux trois grandes ambitions du Pacte Vert occitan : agir face au changement climatique, construire une sobriété heureuse, protéger le vivant.

Les discussions se nouent, les échanges s'approfondissent, les préjugés tombent. « On ne pensait pas que des entreprises s'intéresseraient à ce qu'on fait », s'enthousiasment les porteurs de projet à impact, quand les collaborateurs et dirigeants s'exclament : « C'est fou de voir autant de gens impliqués pour faire vivre notre territoire ! » Coordonnées et cartes

de visite circulent. Des rendez-vous ultérieurs sont rapidement pris pour régler les détails pratiques, et faire coïncider les envies des salariés avec les besoins des structures.

Simple collaboration – dans un cadre déjà existant, comme chez Royal Canin où deux jours d'action caritative par an sont offerts à tous – ou convention de mécénat de compétences – permettant une défiscalisation à hauteur de 60 % des heures libérées par l'employeur –, les modalités des partenariats se mettent en place. En parallèle, un événement public de lancement est organisé le mercredi 28 février 2024 à la Cité. En présence d'une centaine de décideurs de l'écosystème, 12 entreprises et 9 porteurs de projets signent officiellement une charte d'engagement réciproque.

La soirée est aussi l'occasion de prendre de la hauteur, en faisant dialoguer Véronique Villette, fondatrice du cabinet « Le Carré RH », avec Maryline Filippi, auteure d'un ouvrage collectif s'intéressant à la notion naissante de responsabilité territoriale des entreprises. Dépassant une RSE tournée vers l'organisation, la « RTE » vise à « *entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun* », au service d'un territoire qui n'est plus « *un simple découpage administratif mais un "construit social" fait*

« C'est fou de voir autant de gens impliqués pour faire vivre notre territoire ! »

« Être aux côtés de jeunes en difficulté, ça m'a amené à me questionner sur ce que j pouvais leur apporter. »

CHRISTIAN VERDIER, CRÉDIT AGRICOLE

d'interactions avec des entreprises, des collectivités, où tous les acteurs peuvent agir, en ayant conscience qu'ils sont interdépendants. C'est une source d'expérimentation de solutions, de création de réponses, de construction de nouvelles régulations... Ce sont toutes ces dynamiques qui permettent de "faire territoire". »

Bénéfices réciproques

Dans la foulée, les opérations se déploient sur le terrain. Des « expérimentateurs » sortent des murs de leurs entreprises pour aller aider bénévolement, qui dans des chantiers de réhabilitation, qui au comptage d'espèces animales invasives ou dans des programmes de sciences participatives, qui dans l'une des 13 écoles de la deuxième chance que compte la région...

« Être aux côtés de jeunes en difficulté, ça m'a amené à me questionner sur ce que j pouvais leur apporter, témoigne Christian Verdier, chargé d'activité au Crédit agricole du Languedoc. C'était une véritable cure de jouvence, ça m'a montré que d'une part la communication avec des publics en difficulté est possible, et d'autre part qu'on peut s'apporter mutuellement de belles choses. Ça permet de sortir des

clichés ! » « Cela me rend fière de voir que mon entreprise contribue, au-delà des aspects financiers, à aider des personnes fragiles », renchérit sa collègue de la caisse régionale Anne Laure Desmaison.

Arcadie, qui emploie à Méjannes-lès-Alès une centaine de travailleurs dans le conditionnement et la commercialisation de tisanes et d'épices bio, flèche en priorité le dispositif vers ses collaborateurs en fin de carrière. « L'Expé ouvre une nouvelle vision de l'engagement des salariés dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise : cela remotive, redynamise les salariés avec un nouveau projet qui leur permet de préparer l'après. Ils développent de nouveaux savoirs être et savoirs faire, utiles en interne comme en externe de l'entreprise, tout en se mettant au service de la société, du territoire. Cette synergie contribue à renforcer la cohésion sociale sur le territoire », explique la directrice des ressources humaines, Stéphanie Arnassan.

L'expérimentation conduite par la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain permet tantôt d'insuffler de nouvelles dynamiques, tantôt de donner un coup d'accélérateur à un mouvement lancé mais qui avait besoin de se structurer, comme au sein du groupe Isia, une PME experte

dans le numérique responsable ayant son siège à Saint-Mathieu-de-Trévières (Hérault). Des entretiens de suivi réguliers maintiennent la motivation nécessaire, tandis que plusieurs temps forts en présentiel offrent à la « tribu » autant de conviviaux espaces de partage d'expérience, d'inspiration et de bonnes pratiques, formels comme informels.

Collaborateurs, dirigeants, mais aussi responsables associatifs louent les bénéfices de cette initiative. « L'Expé nous permet de développer nos actions avec de nouvelles orientations que nous n'avions pas imaginées. On peut repenser les projets, les faire évoluer, abonde Magali Conesa, chargée de mission Sciences et Recherches Participatives au sein du collectif « Tous chercheurs », qui sensibilise notamment au risque lié à la présence de tiques dans l'environnement. Ça nous permet de démultiplier l'impact et, grâce à l'entreprise, de trouver une nouvelle manière d'impliquer les citoyens ! » Un élan expérimental gagnant-gagnant, que la plupart des parties entendent bien entretenir et prolonger au-delà de cette première phase pilote. ■

ET S'IL FALLAIT RADICALEMENT
RÉVOLUTIONNER L'ORGANISATION
DU TRAVAIL ?

QUELLES NOUVELLES
APPROCHES CONVIENDRAIT-IL
DE METTRE EN ŒUVRE ?

BULLE D'INSPIRATION

ET SI LES ESAT DANS
LESQUELS TRAVAILLENT LES
PERSONNES EN SITUATION
DE HANDICAP ÉTAIENT UNE
SOURCE D'INSPIRATION ?

REGARD D'EXPERT • ES

APEC: «TRAVAILLER DEMAIN: QUELS FUTURS SE DESSINENT?»

À l'initiative de son Conseil d'administration, l'Apec a mené un large travail prospectif sur la place du travail dans la société ainsi que sur les tendances à l'horizon 2030, parfois contradictoires. Présentée au sein d'une exposition immersive, cette réflexion a pour objectif de mieux identifier ces mutations, pour les comprendre et s'y préparer.

Rapport au travail, impact des nouvelles technologies, trajectoires démographiques, rôle des plateformes dans l'économie, enjeux de la transition écologique et énergétique..., l'Apec a identifié les grandes tendances déjà à l'œuvre – et les signaux plus faibles – qui dessinent le travail demain. L'exposition immersive, était de passage à Montpellier à la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain le 25 et 26 septembre 2024, dans le cadre du partenariat de longue date entre la Région Occitanie et l'Apec. L'occasion d'en savoir plus sur les mutations de l'emploi et du travail.

Dans une société en quête de sens, le **rapport au travail évolue**. La pandémie a accéléré un mouvement de détachement par rapport au travail, qui, s'il reste une composante importante et essentielle de l'identité, ne constitue plus le pivot autour duquel tout doit graviter. Faire carrière n'est plus un marqueur social. D'identitaire, le travail devient utilitaire. Il est aussi, dans le même temps, marqué par une quête de sens, avec des attentes fortes, notamment de la part de la « GenZ »², sur l'utilité sociale et l'impact de leur travail.

Dans les vingt dernières années, le progrès technologique a connu une croissance rapide et continue, un phénomène qui devrait s'intensifier dans la prochaine décennie. **L'intelligence artificielle, au cœur de cette transformation**, affecte divers secteurs tels que l'industrie et le commerce, et commence à jouer un rôle dans la vie quotidienne. Toutefois, cette avancée technologique pose des défis en termes de sécurité des données, de cybersécurité et d'impact sur l'emploi, des sujets qui deviendront cruciaux à l'approche de 2030.

Enjeu mondial, la transition écologique, englobant les enjeux économiques et environnementaux, est une transformation majeure affectant la société et le système économique. L'importance croissante de l'engagement environnemental des entreprises influence désormais fortement les choix professionnels des cadres. Paradoxalement, l'urgence climatique est porteuse de sens notamment pour les jeunes. Face aux changements climatiques et à leur impact sur l'emploi, face à la transformation nécessaire des métiers,

des secteurs et des compétences, comment les entreprises pourront s'adapter ?

Sous l'influence grandissante des Gafam, **la plateformes de l'économie et de la société** va se poursuivre. Cette plateformes est à la fois source de modernisation et de déconstruction du modèle classique de l'entreprise. Avec un risque de polarisation du marché du travail : d'un côté, des travailleurs très qualifiés, à même de choisir leurs missions, de l'autre ceux qui subissent les conditions imposées par cette plateformes. On assiste parallèlement à un développement du travail indépendant qui conduit les entreprises à repenser leur organisation du travail. Mi-indépendant, mi-salarié : la tendance de demain pourrait être à l'hybridation des statuts d'emploi.

Le vieillissement démographique va s'accroître dans les prochaines années, avec pour conséquence la diminution de la population active : la France pourrait perdre 4 millions d'actifs d'ici 2050. Une réalité qui devra, demain, réinterroger l'immigration de travail. ■

2 Génération née entre la fin des années 90 et le début des années 2010.

ISABELLE ROUHAN: «TOUT LE MONDE PEUT CHANGER DE MÉTIER, À CONDITION D'ÊTRE ACCOMPAGNÉ»

Spécialiste de l'évolution de nos métiers, Isabelle Rouhan est directrice du cabinet de recrutement Colibri Talent et autrice de l'ouvrage *Les Métiers du Futur* (éditions First, 2019). En 2025, elle collaborera avec la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, créée par la Région Occitanie, pour travailler sur un sujet qui les rassemble : les métiers de demain et les technologies. Interview.

Vous êtes experte de l'évolution des métiers. À quoi ressembleront-ils demain ?

Les métiers qui vont perdurer sont ceux qui ne seront pas automatisés, ceux liés à la relation, à l'accompagnement, au soin. Les métiers en train de disparaître, ou en tout cas fortement challengés, sont ceux qui peuvent être délégués aux machines, avec une forme d'automatisation.

Il faut avoir en tête qu'on aura entre six et neuf métiers dans nos vies, selon les sources : six selon le chercheur à Harvard Robert Kegan, et neuf si l'on en croit une étude du World Economic Forum. La vérité est sûrement entre les deux.

Quelles compétences n'a-t-on pas l'habitude d'encourager aujourd'hui, alors qu'elles seront clés dans les métiers de demain ?

L'adaptabilité est clé. On vit dans un monde où les compétences techniques ont une durée de vie d'un an ; dans les années 1970, elles avaient une durée de vie de 20 ans. Ces compétences sont nécessaires mais elles sont loin d'être suffisantes pour être employable tout au long de la vie. Il faut donc travailler ce qu'on appelle ses *soft skills*, ses compétences de savoir-être.

La première compétence à encourager, c'est celle d'apprendre à apprendre : la capacité à acquérir de nouveaux savoir-faire et savoir-

être tout au long de la carrière. Le *leadership* et la capacité à travailler dans des environnements incertains sont également essentiels. Nous sommes dans un monde extrêmement volatile avec des chocs géopolitiques, économiques, climatiques mais aussi technologiques. Il faut être en capacité de prendre en compte ces éléments de façon à s'adapter.

Cela suppose-t-il de remettre en cause notre structure d'apprentissage ?

Oui. Un métier n'est qu'un portefeuille de compétences. Nous devons être capable de faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à grande échelle et

de se demander où sont les métiers en tension et ceux en décélération. Ensuite, nous devons nous interroger sur comment faire pour diriger les personnes – notamment celles éloignées de l'emploi – vers les métiers en tension et sélectionner les compétences qui leur seront nécessaires.

Les écoles et les institutions sont prêtes. Ce qui leur fait encore défaut est le fait d'être acteur de son parcours. Formaliser une offre de montée en compétences et la lier aux besoins d'un bassin d'emploi est compliqué – même s'il existe des budgets de formation.

Il est essentiel de se rappeler : tout le monde peut changer de métier, à condition d'être accompagné.

Demain, tous les métiers seront-ils forcément numériques ou assistés de l'IA ?

Non. Le numérique est une composante très importante dans ces métiers mais ça ne veut pas dire que tous les métiers de demain seront numériques. Certains métiers de l'artisanat sont forts utiles et ne sont pas prêts de disparaître – il n'y a pas besoin d'IA pour changer un robinet. Néanmoins, les gens qui n'appréhendent pas les savoir-faire numériques seront moins employables que ceux qui les maîtrisent.

Il est vrai que les métiers du tertiaire sont aujourd'hui fortement transformés par l'IA. Mais ce n'est pas la première fois qu'une rupture technologique a un impact très fort sur les métiers. C'est arrivé quatre fois : la machine à vapeur a déclenché l'exode rural et le début de l'industrialisation, l'électrification a créé le travail à la chaîne, dans les

années 1970 la micro-informatique a permis l'émergence de l'économie du tertiaire et désormais l'IA à grande échelle engendre ce que j'ai appelé les emplois 4.0, c'est-à-dire des métiers augmentés où une partie des tâches, notamment rédactionnelles, peuvent être automatisées.

La Cité a pour mission de se pencher sur cette notion de métier de demain. Quel est le rôle des Régions dans la préparation de ses institutions et de ses habitants à la transformation en cours ?

Le rôle des Régions est clé. Depuis la réforme de la formation de 2018, la compétence a été déléguée aux Régions. Avant, la formation était extrêmement centralisée et pilotée depuis Paris. Les Régions peuvent désormais avoir une approche par bassin d'emplois. L'Occitanie n'a pas les mêmes besoins que la Bretagne et ses chantiers navals ou que l'Arc atlantique qui attire les travailleurs du digital qui en ont marre de la vie parisienne.

Il y a une nécessité d'adapter l'approche par territoire, d'autant que la mobilité moyenne pour changer d'emploi en France est de 30 kilomètres. Le télétravail concerne à peine 25% des gens. Dans les territoires, le premier employeur est le plus souvent l'hôpital, le second l'hypermarché. Il y a donc un très fort enjeu à apporter une réponse qui tient compte du tissu industriel et tertiaire local.

Concrètement, que doit faire une Région ?

Une Région doit avoir un diagnostic clair des secteurs où se trouvent les besoins métiers et compétences, et

lesquels descèlèrent. Avec d'une part une politique d'accompagnement très soutenue dans les endroits où il y a des plans sociaux, et d'autre part une vision sur les chefs d'entreprises et les secteurs en tension. Il y a un million de postes non pourvus du fait d'un déficit de compétences, c'est dommage. Une fois de plus : tout le monde est capable de changer de métier à condition d'être accompagné.

Les citoyens et les entreprises sont-ils prêts à adopter ces nouveaux métiers ?

Oui. Si vous permettez aux gens de travailler dans un emploi plus intéressant, relié aux autres et dans lequel on supprime les tâches répétitives et donc automatisables, en général ils sont d'accord.

Les problèmes émergent quand vous pliez des tissus économiques entiers et qu'il n'y a pas de réponses de la part du territoire. Ce n'est pas un manque de volonté ou de souplesse des gens. Il faut une approche pédagogique, qui intervient avant le recours à un plan social et dans laquelle les personnes sont acteurs de leur carrière.

Vous croyez à l'importance de l'expérimentation. Comment s'assurer que ces innovations sociales n'en restent pas au stade de prototypes ?

Il faut faire des programmes à grande échelle et débloquent de l'argent. Il s'agit de l'argent de l'État même s'il y en a de moins en moins, et aussi de l'argent des entreprises. Il faut accompagner massivement les reconversions. ■

SAMUEL DURAND: « L'ENTREPRISE EST LE LIEU OÙ L'ON DEPASSE LES CLIVAGES POLITIQUES ET IDÉOLOGIQUES »

Explorateur du futur du travail, Samuel Durand a rencontré plus de 100 pionniers dans le monde entier pour observer leurs bonnes pratiques. Depuis, il partage ses connaissances à travers des documentaires, podcasts, expo, conférences, BD... Impliqué aux côtés de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain sur le futur du travail, il partage ses observations et prédictions pour l'avenir.

Vous vous présentez comme un explorateur du futur du travail. A quoi ressemble la cartographie des initiatives que vous avez observées ?

C'est très varié. Le futur du travail concerne toutes les initiatives qui permettent d'améliorer à la fois le bien-être et la performance au travail. Ça passe par des innovations en matières de management, d'organisation, d'outils, de façon même d'envisager le travail, pour de très grandes entreprises comme des plus petites, partout dans le monde.

Notre époque est-elle particulièrement riche d'expérimentations ?

Oui, parce que nous sommes parcourus de transitions. Il y en a toujours eu mais en ce moment elles sont en simultané. Nous avons une crise écologique, démographique, sociale, nous avons des tensions politiques en interne des entreprises. Tout ceci suppose d'apporter des réponses et de bonnes idées émergent un peu partout.

Est-on toujours au stade expérimental ou est-on prêt à passer à l'échelle ?

Par définition, le futur du travail reste de l'ordre de l'exploratoire. Dès lors que ça ne l'est plus, ce n'est plus le

futur. On peut prendre l'exemple du télétravail, qui en 2014-2015 était le futur du travail. Aujourd'hui les entreprises qui peuvent le tester l'ont fait.

On peut passer à l'échelle sur certains modèles qui ont été prouvés. On commence à avoir du recul sur la semaine de 4 jours, avec des études menées au Royaume-Uni et des centaines d'entreprises en France qui l'ont testé dans des formats très différents.

L'entreprise libérée – une entreprise avec plus d'autonomie, une hiérarchie plus horizontale, où l'on mise sur les appétences individuelles à prendre des initiatives – peut fonctionner dans certains contextes,

mais dans d'autres moins. Un exemple très concret est Buurtzorg, aux Pays-Bas, qui a réinventé le modèle des aides à domicile avec des groupes d'une douzaine de personnes qui s'organisent de façon indépendante. 15 000 personnes travaillent sur ce modèle, avec 12 ans de recul. Ils ont inspiré d'autres entreprises dans d'autres pays, comme Soignons Humain en France, et dans d'autres secteurs.

La transformation du travail est un levier immense pour le reste de la société. Quel est le rôle de l'entreprise dans la transition vers une société plus juste et pacifiée ?

Ce rôle est essentiel. L'entreprise est le lieu dans lequel on s'engage, dans lequel on dépasse les clivages politiques et idéologiques. On vit avec nos individualités mais on se comprend, on se respecte, on s'écoute, et on travaille ensemble.

L'entreprise a une mission, soit liée directement à son produit ou service, soit parce qu'elle alloue une partie de son temps et de ses compétences à des sujets de société.

Je milite pour qu'on réhabilite l'entreprise et qu'elle ne soit pas que le lieu qui détruit la planète et les corps mais un lieu dans lequel on se rassemble autour de sujets qui nous dépassent.

Quel rôle peuvent avoir des structures innovantes telles que la Cité dans ce passage du monde de l'entreprise à la société au sens large ?

Ce qui est très intéressant avec la Cité, c'est que c'est une dynamique qui permet de faire le lien entre des mondes qui ne se parlent

généralement pas : le public et le privé, des structures de taille différentes, des secteurs différents. On nous a entraînés à être très spécialisés ; or le monde de demain, très complexe, nous demande d'être généraliste et de s'inspirer des initiatives qui proviennent de diverses sources. La Cité est un catalyseur de bonnes idées.

Pour réussir nos transitions, le secteur public doit mettre la main à la pâte. Il est là pour réglementer, inciter, mais aussi pour que les gens puissent se rencontrer et se parler, créer ce cadre. Le rôle de la Cité est de donner l'impulsion à des initiatives qui ensuite s'affranchiront de son giron, mais qui auront pu naître parce qu'il y aura eu un temps, un lieu.

Vous vous êtes intéressé en particulier à l'Atelier Tuffery, situé à Florac en Occitanie. Sur le papier, tout se passe merveilleusement bien. Est-ce donc si facile de se transformer pour devenir une entreprise respectueuse de son environnement et de ses employés ?

C'est facile parce que ça repose sur du bon sens et on devrait tous être capables de le faire. Mais c'est compliqué parce que ça suppose d'aller au quotidien contre ce qu'on imagine être la raison économique ou marketing. Il faut dire non au fait de briller rapidement pour accepter le temps long, ce qui n'est pas évident dans un monde qui va très vite. Former tout le monde pour avoir une polyvalence de compétences n'a pas de sens économiquement par rapport à une vision très tayloriste de la manufacture et pourtant c'est ce qui permet d'avoir une vision long terme.

Il est rare de voir une équipe aussi soudée et alignée, qui s'est

autant approprié les concepts. Cela montre que le travail a été fait sur la culture d'entreprise, sur la formation, et que les ouvriers arrivent à s'approprier la vision des fondateurs et de faire en sorte qu'elle s'incarne dans le quotidien de chacun. C'est assez fascinant.

Quel est votre principal conseil aux entreprises qui veulent amorcer leur transformation ?

Le premier est de compter sur toutes les forces de l'entreprise, de ne pas se dire qu'il s'agit d'un sujet RH ou de la direction stratégique. Tout le monde doit être acteur de ces transformations.

Ensuite, il faut regarder ce qu'il se passe ailleurs, s'inspirer d'entreprises dans des secteurs différents, des pays différents, de tailles différentes.

Au contraire, quels sont les principaux écueils à éviter ?

Il faut éviter de se projeter plutôt que d'agir, de faire des grands plans sur trois ou quatre ans alors que le monde change trop rapidement. L'action va guider la réflexion, pas l'inverse.

Qu'espérez-vous du futur du travail ?

J'aimerais qu'il permette à chacun de s'épanouir, que le travail soit un moment de joie, une activité comme une autre et non pas un fardeau dont il faille se débarrasser rapidement. Remettre l'humain au centre n'est pas une phrase un peu *bullshit*, ça a des significations concrètes dans plein de secteurs. C'est le futur du travail que j'appelle de mes vœux. ■

COMMENT LES ESAT PEUVENT-ILS NOUS INSPIRER?



Comment repenser le sens que l'on donne au travail et interroger en profondeur son organisation ? En nous inspirant, peut-être, de ce que l'on nomme le milieu protégé du travail, où évoluent les personnes en situation de handicap. Dans ces établissements, nommés ESAT (« Établissement et service d'aide par le travail »), la culture et les modes de travail sont uniques et offrent aux travailleurs une plus grande autonomie, un rapport au temps et aux autres différents, mais également un sens donné à leurs activités parfois plus fort.

La philosophe Gabrielle Halpern est allée, avec le soutien de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain de la Région Occitanie et l'association Andicat, à la rencontre de nombreux ESAT en France avec la volonté de déplacer le curseur de notre réflexion : et si le milieu dit ordinaire devait s'inspirer du milieu protégé, et non pas l'inverse ? Comment les ESAT peuvent-ils nous aider à réfléchir à nos espaces et temps de travail ? Gabrielle Halpern partage ses réflexions dans une étude, publiée sur le site de la fondation Jean Jaurès. Rencontre et analyse.

ESAT : plus de 1 450 structures en France

C'était au moment de la réforme des retraites. Alors que les témoignages sur la pénibilité, le manque de sens et le mal-être au travail se font plus nombreux, Gabrielle Halpern, philosophe spécialiste de la question de

l'hybridation depuis près de 15 ans, découvre le milieu protégé et le fonctionnement des ESAT. « J'ai compris qu'il y avait une manière de penser le travail, réfléchir le management ou l'organisation, qui était intéressante et qui m'a interpellée. À rebours du climat ambiant, beaucoup de personnes en situation de handicap parlaient de leur bonheur de travailler », explique-t-elle.

Les ESAT sont des structures permettant aux personnes en situation de handicap de travailler dans un cadre protégé, où elles bénéficient d'un soutien médical, social et éducatif. « Ce sont à la fois des lieux de production économique, et d'accompagnement de personnes qui ont besoin d'être appuyées dans leur activité », précise Axelle Pruvot, directrice exécutive d'ANDICAT. Le rôle d'Andicat est de soutenir et d'apporter une expertise aux différentes structures. Il en existe actuellement plus de 1 450 en France, pour environ 120 000 travailleurs en situation de handicap.

Ce que les ESAT peuvent apporter au milieu ordinaire

Qu'est-ce qui, dans le fonctionnement de ces structures, peut intéresser le milieu ordinaire ? Qu'est-ce qui les différencie ? Accompagnée dans sa démarche par la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain et Andicat, Gabrielle Halpern a mené une série d'entretiens auprès d'un échantillon représentatif d'ESAT, qu'elle a mis en perspective avec ses propres travaux de recherche. Son étude, ➔

➔ véritable « rapport d'étonnement », commence par la situation d'un directeur d'établissement : « *Le travail est un moyen, un outil de l'accompagnement, non une fin en soi. Ce qui est important, c'est la personne, ses compétences, ses souhaits, ses perspectives.* »

En effet, à l'heure où la grande démission menace et où 93 % des Français ne se sentent pas engagés dans leur emploi, considérer le travail comme un moyen, une valeur qui « s'articule autour de la personne qui l'exerce » pourrait permettre de sortir de la crise de sens à laquelle nous faisons face. « *Dans les ESAT que j'ai pu visiter, explique Gabrielle Halpern, il y a un rapport à l'avenir différent eu égard au travailleur. Dans le milieu ordinaire, on est généralement jugé vis-à-vis de son CV, ses diplômes et donc, son passé. Le potentiel passe au second plan (...). Dans les ESAT, c'est le potentiel et l'avenir qui priment. Comment va-t-on former une personne à telle compétence ? Comment va-t-on l'aider à se métamorphoser pour qu'elle puisse se construire un avenir ?* ».

Ce fonctionnement qui s'articule autour de la personne et de ses besoins se caractérise également par une approche sur-mesure du management. « *En milieu protégé, on peut par exemple exercer un métier debout le matin, un autre assis l'après-midi. Il y a un aménagement des temps de travail en fonction des personnes* », explique Gabrielle Halpern. Elle cite l'exemple des aidants familiaux qui, dans le milieu ordinaire, peuvent bénéficier de flexibilité dans les horaires et d'un management personnalisé. Un fonctionnement qu'il faudrait, selon elle, sinon généraliser, du moins encourager pour répondre au besoin croissant d'autonomie des travailleurs, notamment qualifiés, mais aussi pour encourager la parité femmes-hommes.

Cette approche génère une autre manière d'envisager son propre travail : Gabrielle Halpern cite l'exemple d'une ouvrière ayant un handicap mental qui a le temps de « *relever la tête régulièrement* » et faire son métier à un rythme qui lui

convient. Un droit à la lenteur qui donne du sens à ce qu'elle fait chaque jour. « *La productivité est une notion extrêmement subjective. Pourquoi est-ce que l'on accepte de perdre du temps en réunionite aigüe ou en processus administratifs, alors que l'on n'accepte pas de le faire pour certaines tâches qui, parfois, nécessitent de prendre ce temps ? Il me semble que le choix des allocations des ressources temporelles dans une entreprise ou une organisation dit beaucoup de son fonctionnement. Le milieu ordinaire doit beaucoup s'interroger sur cette question* », commente la philosophe.

Un nouveau « contrat social » du travail ?

Une approche managériale du « sur-mesure », donc, qui donne aux travailleurs le temps de réaliser leur travail, mais leur promet aussi adaptation et autonomie dans les dynamiques au quotidien. « *En effet, d'un jour sur l'autre, d'une semaine à une autre, les besoins ou les contraintes liées au handicap comme la fatigue peuvent requérir un changement d'activité. Toutes les parties prenantes interrogées au sein de l'échantillon ont expliqué la manière dont elles s'adaptent à chacun* », note le texte de l'étude. Par exemple, les travailleurs fonctionnent en binôme et peuvent échanger les tâches pour assurer une transmission, créant ainsi une dynamique où « *chacun est professeur de l'autre ; chacun est l'élève de l'autre* », continue l'étude.

Les exemples de pratiques, méthodes ou idées venues de ce milieu particulier et pouvant inspirer le milieu ordinaire sont très nombreux. L'autrice note que, finalement, c'est « *la capacité d'hospitalité* » du milieu ordinaire – envers les personnes en situation de handicap ou non – qui est remise en question. Finalement, ne faudrait-il pas signer un « *nouveau contrat social du travail* » où la place laissée à l'autodétermination, à la solidarité, à l'apprentissage et à la performance serait envisagée différemment ? ■



GABRIELLE HALPERN

ET SI L'UTOPIE DEVENAIT RÉALITÉ ?

par **Gabril Halpern, philosophe**

Quelque part en Occitanie, en 2030...

Muriel attend son premier jour de travail avec impatience ; elle n'est pas du tout anxieuse, comme pouvait l'être sa grand-mère à l'aube de son entrée dans la vie professionnelle, dont l'esprit était assailli de questions : « et si mon travail ne me plaisait pas ? », « Et si je ne m'entendais pas avec mon manager ? », « Et si je m'ennuyais au bout de quelques semaines ? » Muriel ne se pose aucune de ces questions, parce qu'elle sait qu'elles seraient résolues au fur et à mesure si elles venaient à se poser. Alors, pleine de l'énergie de sa vingtaine d'années, elle se rend au travail, en chantant dans sa tête...

Il faut dire que l'entreprise que rejoint Muriel, comme toutes les autres depuis plusieurs décennies, a mis en place une période préliminaire de travail, appelée « expérimentation ». Pendant plusieurs mois, Muriel va découvrir et apprendre tous les différents métiers qui sont exercés dans cette entreprise ; ce qui fait qu'elle a la certitude qu'elle ne va pas s'ennuyer et qu'elle saura progressivement s'orienter et mieux se connaître. Comme toutes les entreprises désormais, son entreprise est pensée comme le prolongement de son école ; jadis, du temps de sa grand-mère, les gens parlaient de formation initiale, professionnelle ou continue, mais tout cela n'a plus vraiment de sens, parce que maintenant, les gens se forment en permanence. Elle aime apprendre de nouvelles choses et l'acquisition de compétences lui donne confiance en elle et l'estime de soi ; cela donne aussi de la valeur à son travail.

« Bonjour à tous, salue le directeur de l'entreprise, vous êtes plusieurs à rejoindre aujourd'hui notre belle maison et comme je sais qu'il n'y a rien de plus ennuyeux qu'un long discours, je vais faire court. J'ai un certain âge et mon expérience professionnelle, – et personnelle d'ailleurs aussi –, m'a appris plusieurs choses : ce qui fait que l'on réussit

dans la vie dépend pour une grande part de notre relation aux autres et de notre relation au temps. C'est pourquoi vous serez évalués dans votre capacité à vous entraider et à être fiables les uns à l'égard des autres. Par ailleurs, j'ai supprimé toutes les réunions inutiles et les process en tout genre pour que vous puissiez gagner du temps ; avec ce temps gagné, vous aurez la possibilité de bien faire votre travail, à votre rythme, selon vos contraintes de santé, d'agenda, de famille. Je sais que beaucoup d'entre vous sont des aidants familiaux, alors plutôt que de vous imposer des horaires, je préfère que vous construisiez votre emploi du temps. De la même manière que l'on fabrique des voitures sur-mesure qui changent de couleur selon votre humeur et vos goûts et des habits qui s'adaptent à la température de la pièce où vous vous trouvez, notre modèle de management, notre organisation du travail sont sur-mesure et s'adaptent à chacun d'entre vous. Depuis plusieurs décennies que notre entreprise a adopté ce modèle, notre performance financière et extrafinancière a quadruplé, le carnet de commandes est plein et on reçoit 400 CV par semaine de jeunes qui rêvent de venir travailler chez nous. Pas besoin de suivre mille cours en management, en leadership ou en stratégie... Mener une entreprise, c'est d'abord du bon sens... Du bon sens humain ».

Les semaines et les mois et les années passent. Muriel, comme tous ses collègues, est heureuse au travail ; elle aime y aller chaque matin, car on lui a fait sentir qu'elle n'était pas interchangeable, qu'elle n'était pas une simple case d'organigramme, mais qu'elle était d'abord une singularité, qui apporte un supplément d'âme à l'entreprise.

Elle aime bien faire son travail et elle s'y sent utile ; le fait d'avoir appris plusieurs métiers la remplit de joie, parce que chacun a été l'occasion de mieux se connaître, de mieux apprendre à travailler, de découvrir différentes situations de travail et de management et tout cela a du sens pour elle. Elle n'est pas assignée à un métier, à des tâches, à une case d'organigramme comme pouvaient l'être les anciennes générations ; comme toutes les entreprises sont devenues des écoles entretemps, elle vit une forme de métamorphose permanente grâce à tout ce qu'elle apprend. Hier à la radio, elle a entendu dire que pour la première fois depuis des décennies, le pays était en situation de plein emploi et que France travail allait être supprimé. Elle a aussi entendu dire que cela faisait depuis des décennies qu'il n'y avait pas eu de crise économique... La théorie des cycles en économie serait-elle donc remise en question ?

Direction de la publication

Cité de l'Économie et des Métiers

de Demain / Région Occitanie

Laetitia Montanier

Alexandra Bouyer

Thibault Bluy

Nicolas Martet

Région Occitanie Pyrénées-Méditerranée

Raphaëlle Lamoureux

Conception éditoriale

L'ADN

Direction éditoriale

Guillaume Ledit

Textes

Benjamin Bruel

Elsa Ferreira

Auteure

Gabrielle Halpern

Contribution

Axelle Pruvot, association ANDICAT

Direction artistique et graphisme

Florent Texier

Photographies

Unsplash.com

Direction de projet

Pierre Meurisse

Pauline Deydier

**« IL ME SEMBLE QUE LE SENS DU TRAVAIL
TIENT NOTAMMENT À LA CAPACITÉ
À COMPRENDRE POURQUOI ON LE FAIT,
ET POUR QUI. »**

Dominique Méda

