

CITÉ DE L'ÉCONOMIE  
ET DES MÉTIERS  
DE DEMAIN

RÉGION  
OCCITANIE

# ✦ L'ESPRIT ✦ DES COMMUNS

CAHIER  
D'INSPIRATION  
HORS-SÉRIE



**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, en partenariat avec L'ADN.

Merci aux grands témoins de ce hors-série d'avoir accepté de répondre à nos questions.

Gabrielle Halpern  
Asma Mhalla  
Laurent Berger  
Éric Servat

Créée par la Région Occitanie/ Pyrénées-Méditerranée, la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain est un lieu ouvert dédié à la prospective, l'expérimentation et l'innovation qui inspire les politiques publiques de la Région et embarque ses entreprises dans la mutation vers une économie positive.



## La Cité de l'Économie et des Métiers de Demain

### En l'an 2025, j'ai 5 ans.

Je suis née alors que le monde s'était figé, Figé, faisant face à sa vulnérabilité, Une vulnérabilité dévoilant une réalité, L'incertitude devenue permanente, bousculant notre rapport au monde, au réel, à nous-mêmes.

### En l'an 2025, j'ai 5 ans.

Je suis née d'une volonté, celle de la Région Occitanie, une volonté de faire face. Faire face en proximité, de manière collective, juste et solidaire, Je suis née pour imaginer, expérimenter, bâtir, un avenir désirable et souhaitable, Un futur intimement lié aux aspirations des habitants d'un territoire, l'Occitanie.

### En l'an 2025, j'ai 5 ans.

Je suis née à une époque où les conflits armés se multiplient, où les matières premières s'épuisent, où la défiance démocratique grandit, où la quantité de données numériques explose. Comment avoir un impact à la hauteur des enjeux et des inégalités croissantes ? Et si la paix, la gestion des ressources naturelles, l'impact de nos entreprises et des technologies étaient l'affaire de toutes et tous ? L'économie de demain serait-elle une économie des communs ?

### En l'an 2025, j'ai 5 ans.

Je suis née pour inviter quotidiennement les mondes à se croiser, à se métamorphoser, Une métamorphose réciproque pour faire face aux chocs écologiques et technologiques, Deux révolutions qui s'imposent à nous, en accéléré et en simultané. Dans ce mouvement pressurant, que partage-t-on, ici et maintenant, collectivement ?

### En l'an 2025, j'ai 5 ans.

Mes 5 ans font éclore 5 programmes de projection inédits, gratuits et ouverts à tous. Dans un monde qui (se) désagrège, il est important de (re)créer, sur nos territoires, des objets qui agrègent. Me voici. Être pensée comme un commun me donne ancrage, force et ouverture. Face aux contraintes, j'innove. La notion de ressource ne se limite plus uniquement à la nature et aux objets, elle s'étire aux ressources immatérielles : nos relations, nos imaginaires, nos données numériques, nos technologies, notre travail, nos territoires de vie. Dans le brouillard ambiant, c'est de nos aspirations profondes pour demain dont il est question.

Penchée sur mes cinq bougies, le regard curieux, les yeux grands ouverts et le cœur rempli de joie, je fais le vœu de contribuer à faire souffler l'esprit des communs sur mes treize départements et au-delà.



**« ANTICIPER LES BESOINS DE DEMAIN POUR MIEUX DÉVELOPPER DES EMPLOIS DE QUALITÉ »** CAROLE DELGA, PRÉSIDENTE DE LA RÉGION OCCITANIE / PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE

## QU'EST-CE QU'UN « COMMUN » ?

Un « commun », c'est avant tout trois éléments essentiels : une ressource, une communauté et des règles d'accès et de partage qui assurent sa préservation et sa prospérité.

Que partage-t-on collectivement, ou plutôt comment le partage-t-on et pour quelle finalité ?

Ce partage se trouve finalement majoritairement géré de manière privatisée par une entreprise et/ou régulée par un État, même si sa finalité est « le bien commun ».

Les travaux d'Elinor Ostrom, politologue et économiste américaine, lauréate du prix Nobel d'économie en 2009, proposent une alternative, celle des « communs ». Selon elle, repenser notre rapport à la ressource et à la finalité de son utilisation peut faire émerger des formes de coopération et d'auto-organisation viables. Dans ses recherches, Elinor Ostrom critique le fait que les individus, en poursuivant leur intérêt personnel, épuisent les ressources communes. Elle propose un modèle plus nuancé, dans lequel la gestion des communs peut être réussie grâce à une gouvernance collective et décentralisée, sans nécessiter de privatisation ni d'intervention étatique. Sa conclusion ? Loin de mener à l'épuisement des ressources, une gestion collective bien conçue et encadrée peut permettre une utilisation durable et équitable des ressources.

## SOMMAIRE

ENTRETIEN : GABRIELLE HALPERN	5
LÀ OÙ TOUT COMMENCE	8
<b>IMAGINAIRES, UN UNIVERS DE COMMUNS</b>	<b>10</b>
LES IMAGINAIRES, NOUVEL OR NOIR DES ENTREPRENEURS ?	14
LES IMAGINAIRES, BUG DANS LA TRAJECTOIRE DES LUMIÈRES ?	16
ENTRETIEN : ASMA MHALLA	17
<b>TRAVAIL, UN ESPACE DE COMMUNS</b>	<b>20</b>
COMMENT IMAGINONS-NOUS DES LIEUX DE TRAVAIL VECTEURS DE SENS ET D'INCLUSION ?	25
COMMENT REPENSER L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL ?	27
ENTRETIEN : LAURENT BERGER	28
<b>TERRITOIRE, UNE CULTURE DES COMMUNS</b>	<b>32</b>
ENTRETIEN : ÉRIC SERVAT	38
LETTRE DE LA JEUNESSE À SON TERRITOIRE	42



GABRIELLE HALPERN

# « Notre premier commun est notre relation les uns aux autres »

Philosophe du concret, Gabrielle Halpern revendique son attachement au terrain. La spécialiste de l'hybridation rencontre les acteurs et habitants de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain pour tirer les enseignements de ce lieu ouvert et protéiforme. Et si la Cité était l'incarnation de « l'écosystème des relations » cher à la philosophe ? Entretien.



V

**ous qui êtes philosophe en résidence à la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain de la Région Occitanie, comment voyez-vous la notion de « commun » ?**

**GABRIELLE HALPERN** Beaucoup de philosophes se sont intéressés à la question du commun, d'Aristote à Rousseau, et il est intéressant de constater qu'elle n'est donc pas seulement brûlante d'actualité, elle est, pour ainsi dire, atemporelle. À mes yeux, c'est parce qu'elle touche la vie même en société. Un collectif n'existe que parce qu'il y a une mise en commun, – qu'elle soit matérielle ou immatérielle, d'ailleurs – autrement il ne s'agirait que d'une juxtaposition d'individus.

Ce qui m'intéresse dans cette notion et qui guide mes travaux de recherche dans le cadre de ma résidence au sein de la Région Occitanie, c'est la manière dont elle vient interroger notre rapport au territoire dans lequel nous vivons et notre rapport aux autres parties prenantes qui l'habitent. Beaucoup de travaux existent sur les communs, mais ils s'attachent souvent à leur

dimension matérielle, tangible. Or, ce qui m'intéresse ici, c'est plutôt leur dimension immatérielle : dans un territoire, ce que nous avons en commun en tout premier lieu, ce sont les relations que nous pouvons avoir les uns avec les autres. Un territoire est un écosystème de relations à provoquer, à cultiver, à développer : les relations, c'est le « premier commun » sans lequel aucun contrat social n'est possible. Sans relations, il n'y a pas de territoire, il n'y a pas non plus de société. À quoi cela sert-il de faire faire des dictées aux enfants quand ces feuilles de papier sont jetées à la poubelle en fin d'année, alors que l'on pourrait leur apprendre la grammaire et l'orthographe en leur proposant d'écrire des lettres pour les personnes âgées dans la maison de retraite à côté de l'école ? Si chacun reste dans sa case – usine, musée, école, maison de retraite, services administratifs, hôpital, commerce, etc. –, comme un îlot isolé au milieu de l'océan, il n'y a aucun commun possible. C'est parce que les startups et les ESAT, les opéras et les Ehpad, les musées et les hôpitaux, les usines et les laboratoires de recherche collaborent pleinement qu'il pourra y avoir une véritable société, un véritable territoire, c'est-à-dire un espace vécu.

Cette définition du territoire comme « écosystème de relations » a des implications immenses – sociales, économiques, juridiques, et bien évidemment politiques. Elle appelle à une nouvelle manière de concevoir les politiques publiques.

**Vous vous êtes justement intéressée à la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, qu'est-ce qui a retenu votre attention ?**

« CETTE DÉFINITION DU TERRITOIRE COMME "ÉCOSYSTÈME DE RELATIONS" A DES IMPLICATIONS IMMENSES – SOCIALES, ÉCONOMIQUES, JURIDIQUES, ET BIEN ÉVIDEMMENT POLITIQUES. »

« SEUL UN VRAI TIERS DE CONFIANCE PEUT INVITER LES ACTEURS D'UN TERRITOIRE À PARTAGER UNE VISION COMMUNE ET À IMAGINER MILLE HYBRIDATIONS POSSIBLES. »

**GH** J'ai un vrai coup de cœur pour la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, parce qu'elle vise à incarner ce que j'explore depuis des années dans mes travaux de recherche, à savoir l'hybridation<sup>1</sup>. J'ai effectivement forgé le concept d'hybridation comme « mariage improbable, c'est-à-dire comme le fait de mettre ensemble des métiers, des secteurs, des générations, des acteurs, des arts, des activités qui a priori n'ont pas grand-chose à voir ensemble, voire qui peuvent sembler contradictoires, mais qui, ensemble, vont pourtant donner lieu à quelque chose de nouveau : de nouveaux lieux, de nouvelles formes d'art ou de gouvernance, de nouveaux métiers, de nouveaux secteurs ou usages, de nouvelles sciences, bref de nouveaux mondes ». Ma philosophie de l'hybridation est une éthique de la relation à l'autre. Or, la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain est à la fois un lieu, un laboratoire, une démarche, un état d'esprit qui vise à créer un écosystème de relations au sein du territoire entre des acteurs qui ont peu l'habitude de travailler ensemble (universitaires, représentants du monde économique, associatif et administratif, jeunes, etc.). Chacun de nous est si souvent tenté de rester dans le confort de l'entre-soi, or, pour faire face aux grandes transitions et aux défis qui nous attendent, il va nous falloir apprendre à réfléchir ensemble et à construire collectivement des réponses.

Mais la réflexion pour la réflexion est absurde. Une théorie qui ne pense pas sa pratique est vaine et dangereuse ; une pratique qui ne pense pas sa théorie est stupide et aveugle. C'est toute la force de la Cité de l'Économie et des

Métiers de Demain d'être à la fois un lieu de réflexion et d'expérimentation. Parmi toutes ses actions, le Programme d'Expé de la Cité s'intéresse par exemple à la question cruciale du travail, à l'heure de l'allongement des carrières, de la place des « seniors » ou encore des gains de temps promis par l'intelligence artificielle générative.

**En quoi cette dynamique d'hybridation pourrait-elle incarner une nouvelle manière de penser les politiques publiques pour construire une vision du territoire commune, partagée, désirable, au sein d'une société fragmentée ?**

**GH** Notre société crève des silos qui nous divisent, des étiquettes que nous passons nos vies à coller sur les uns et les autres, des cases où nous enfermons le reste du monde et nous-mêmes. Nous avons passé des siècles à voir le monde d'une manière morcelée, cela a influé sur notre organisation du travail, sur nos industries, sur le développement de nos sciences, sur nos formations, sur nos politiques publiques, sur l'organisation de nos filières ou encore sur nos

territoires. Le rôle du politique est de créer des ponts entre les mondes<sup>2</sup>, entre les citoyens, les métiers, les secteurs, les territoires, les générations. Seul un vrai tiers de confiance peut inviter les acteurs d'un territoire à sortir de leur entre-soi, à partager une vision commune et à imaginer mille hybridations possibles. La Cité de l'Économie et des Métiers de demain, en tant que démonstrateur, peut incarner une nouvelle approche de la fabrique des politiques publiques, expérimentée collectivement sur le terrain.

**Dans une société divisée, cette idée de commun est-elle une utopie ?**

**GH** Je rejoins le philosophe Jean-Paul Sartre lorsqu'il écrivait que nous sommes ce que nous faisons et que « ce sont nos actes qui nous définissent ». C'est là toute la différence entre les rêveurs et les acteurs, entre les fatalistes et les courageux. Changer le monde – ou du moins, le réparer – ne repose pas sur les épaules de quelques-uns : chacun d'entre nous a cette responsabilité !

<sup>1</sup> Tous centaures ! *Eloge de l'hybridation*, Gabrielle Halpern, Le Pommier, 2020.

<sup>2</sup> *Créer des ponts entre les mondes – Une philosophe sur le terrain*, Gabrielle Halpern, Fayard, 2024.

## LA OÙ TOUT COMMENCE

C'est une association dont on n'aurait osé rêver. Une entrepreneuse de terrain comme moi, passionnée par l'écologie et la technologie, un responsable d'association, Théo, qui oeuvre pour la création de lien social dans nos villes et nos campagnes et une enseignante-chercheuse en biologie, Thalie, qui mettait rarement les pieds en dehors de son laboratoire — la paillasse, c'est d'ailleurs toujours l'endroit où elle se sent le mieux.

On ne parlait pas le même langage. Je ne m'étais plus investie dans une association depuis la fin de mes études et je regardais les scientifiques comme des sachants un peu hors-sol. Pourtant, pour analyser ces petites bestioles qui aujourd'hui mangent des montagnes de plastique, aucun de nous trois n'a hésité à mettre les mains dans la boue.

La nourriture a toujours été une langue universelle. Se ruer en même temps sur un bon casse-croûte, échanger un regard rieur et entendu. Voilà, le contact était noué. Le reste appartient à l'Histoire, comme on disait alors.

À la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, on ne nourrissait pas que nos ventres lors de moments chaleureux et conviviaux, mais surtout nos esprits. C'était un lieu unique, précurseur de notre époque. Aujourd'hui l'hybridation est partout. Mais en 2020, lorsque la Région Occitanie a imaginé la Cité, c'était un concept encore difficile à expliquer. Dans quelle case fallait-il le ranger ? Était-ce un pilier institutionnel, un incubateur d'idées pour les entrepreneurs ? Un lieu d'accueil pour la jeunesse ? Un espace de rencontre pour les penseurs de notre époque ? C'était un peu tout ça bien sûr, et pour ma part, je n'ai jamais eu besoin qu'on me l'explique. Je savais que j'y étais bien, que l'endroit était ouvert, accueillant, et surtout que s'y produisait un fourmillement d'idées qui était rare et précieux. La Cité était un trait d'union et assumait de changer de formes selon les usages et les besoins de ses habitants. Encore aujourd'hui, je trouve ça courageux.

J'ai rencontré Théo et Thalie lors d'une de leurs nombreuses soirées thématiques. Ils les appelaient déjà Longues-Vues. Voir loin, ensemble ; c'est un mantra qui m'est resté.

Difficile de saisir leur originalité sans remettre ces initiatives dans le contexte d'alors. Dans les années 2025, l'ambiance était morose. Le millénaire fêtait son quart de siècle avec une gueule de bois persistante. Les promesses que portaient jusque-là le numérique — un monde d'abondance, d'accès libre à l'information, de partages horizontaux — prenaient des airs dystopiques : des technologies allaient remplacer les hommes pour mieux concentrer les richesses, le tout dans un contexte de surveillance généralisée et de technologies climaticides. L'environnement, parlons-en. Une source d'anxiété pour beaucoup de citoyens d'Occitanie et d'ailleurs, en particulier la jeunesse dont je faisais partie. On commençait à comprendre qu'il fallait faire autrement, mais l'ampleur du virage nous donnait le vertige. Les compromis

semblaient douloureux. Un autre monde était-il possible ? Était-ce utopique de l'espérer meilleur ?

La Cité de l'Économie et des Métiers de Demain a permis à beaucoup de comprendre que l'utopie n'est que la première étape d'une action. Parce que dans ce lieu autant « do tank » que « think tank », pour la première fois, l'imaginaire était un moyen au service d'une fin. Une fois un horizon dessiné, les acteurs — souvent des entreprises du territoire, mais pas seulement — se retroussaient les manches. Il y a eu à cette époque de nombreuses expérimentations qui aujourd'hui sont devenues la norme, comme l'échange de compétences entre organismes, le temps libre en entreprise pour des projets d'intérêts communs pour le territoire (voir p.27), etc. Des entreprises pionnières venaient montrer à des dirigeants et dirigeantes curieux que mettre les salariés au cœur de l'entreprise était non seulement possible mais sensé, tant humainement qu'économiquement. Des explorateurs du réel venaient présenter leurs trouvailles du monde entier. Les bonnes idées n'ont pas de frontières.

C'est dans ce bouillonnement intellectuel que Thalie, Théo et moi avons découvert l'économie symbiotique. Mon intuition qu'écologie et entrepreneuriat pouvaient aller de pair était enfin confirmée par une pensée théorisée. Mieux, le concept avait été, ici et là, éprouvé : une entreprise peut s'inscrire dans un écosystème social, économique et écologique et avoir une action vertueuse en son sein. C'est toujours cette conviction qui nous porte, nous et nos bactéries plastivores, ainsi que notre réseau d'entreprises locales avec qui nous avons préféré remplacer la compétition par la coopération. Enfin à dire vrai, par la coopétition, tel que Frédéric Leroy, professeur à l'Université de Montpellier (MOMA) et Montpellier Business School (MBS), nous l'avait enseigné.

C'est à notre tour désormais de venir partager nos bonnes pratiques. Mes programmes favoris sont ceux impliquant la jeunesse. La Cité de l'Économie et des Métiers de Demain leur a toujours fait la part belle. Il y a quelques semaines encore, je participais à une semaine d'échanges avec de jeunes agriculteurs. On aime les appeler les entrepreneurs du vivant et j'adore cette approche à la fois poétique et rationnelle. Ils ont à peine 16 ans, et déjà tellement d'idées. Des visions qui sortent des cases. Cette génération est hybride par défaut, c'est rafraîchissant.

Quand je pense que c'est là que tout a commencé, c'est avec encore plus de plaisir que je retourne à la Cité de l'Économie et des Métiers de demain. Pratiquement toutes les semaines. Pour les toujours aussi stimulantes Longues-Vues ou pour les agoras citoyennes. Depuis les premières conventions citoyennes de son Pacte Vert en 2020, l'Occitanie est devenue un modèle de démocratie participative. La Région a fait de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain son forum. Désormais, des assemblées citoyennes se réunissent chaque semaine pour discuter avec les acteurs économiques et associatifs locaux et imaginer comment continuer de bâtir ce territoire qui nous est si cher. Avec toujours, au centre, une bonne dose de convivialité !



# IMAGINAIRES

UN UNIVERS DE COMMUNS

# Les imaginaires, un univers de communs

**L'imaginaire est puissant. Outil indispensable pour se projeter dans un futur incertain et dessiner des possibles, il est un instrument utile à la création de récits communs – voire, lorsqu'il est au service de pouvoirs autoritaires, à la confiscation de trajectoires. La Région Occitanie a bien compris cette dualité des imaginaires qui sont autant sources que ressources et a investi la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain de ce rôle d'espace d'imagination collective. Pour que nos aspirations citoyennes restent le carburant de nos horizons.**

« Oui, mes amis, je crois que l'eau sera un jour employée comme combustible, que l'hydrogène et l'oxygène qui la constituent (...) fourniront une source de chaleur et de lumière inépuisable et d'une intensité que la houille ne saurait avoir ». On le sait, Jules Verne, ici dans *L'Île mystérieuse* parue en 1875, était un visionnaire. Et pour Nicolas Jerez, patron de la société Bulane, à Fabrègues, l'écrivain est aussi une inspiration. Près de 150 ans après cette prophétie, l'entrepreneur occitan, l'un des participants des programmes de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, est à la tête d'une entreprise dont la mission est précisément d'approvisionner les industriels en hydrogène, ce gaz combustible décarboné.

Jules Verne a enclenché le mouvement. Aujourd'hui encore, les écrivains de science-fiction sont les meilleurs alliés des entreprises pour imaginer des futurs souhaitables – et les rendre concrets. Un mouvement très perceptible de l'autre côté de l'Atlantique, notamment dans la Silicon Valley. L'écrivain Neal Stephenson, inventeur du concept de métavers, est ainsi Chief Futurist chez Magic Leap ; Alex McDowell, chef-décorateur du film *Minority Report*, invite étudiants et entreprises à construire des mondes pour mieux se projeter à l'intérieur, à travers son initiative WorldBuilding ; et le fameux MIT enseigne à ses

élèves comment créer des prototypes à partir des écrits de science-fiction.

En France, l'armée embauche une « Red Team » d'auteurs et de scénaristes de science-fiction, coordonnée par Nicolas Minvielle, pour mieux se préparer aux guerres du futur ; ou bien encore, face aux enjeux écologiques majeurs, de nouveaux récits émergent pour inspirer et mobiliser.

De son côté, la Chine a tout bonnement interdit la science-fiction, jugée trop subversive, durant la révolution culturelle des années 1960 avant d'en faire un instrument de soft power. « Dans les années 1980, le genre était considéré comme pouvant répandre des valeurs occidentales, c'est pourquoi il a été supprimé. Mais depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, on s'est rendu compte que la SF pouvait être utile pour propager la culture scientifique, étendre l'imagination et stimuler l'innovation, présentait ainsi Liu Cixin, star chinoise de la SF et auteur du Problème à trois corps, adapté par Netflix. Aujourd'hui, la science-fiction dispose réellement d'un important soutien officiel en Chine. »<sup>3</sup>

## Un voyage dans le temps

En région Occitanie, on étend donc l'imagination pour stimuler l'innovation et impulser un commun ensemble. Notamment

**QU'EST-CE QU'UNE LONGUE-VUE ?** Une conférence à haute valeur ajoutée mobilisant le grand public et des décideurs locaux de premier plan, intégrant une vision prospective innovante et inspirante, voire impertinente.

## De la diversité et du partage

La diversité, c'est aussi le maître mot de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain. Au fil des années, elle s'est imposée comme un lieu fédérateur où des mondes qui évoluent habituellement en silo se croisent, partagent, collaborent – un espace dédié pour faire vivre et débattre toute une communauté. Pour donner de la force à ce commun en devenir, la conviction de la Région Occitanie est qu'elle doit être partagée. Gratuitement, librement, pour toutes et tous. Dans une époque où, comme le démontre Asma Mhalla (voir p. 17), notre rapport à l'information se fait de plus en plus individualisé et dans laquelle les idées deviennent des archipels, l'existence de lieux rassembleurs de diversité et de débat apparaît essentielle.

au moyen des méthodes de design, de prospective, à travers des films co-produits avec l'INA, des interviews immersives et des soirées thématiques Longues-Vues organisées au cœur de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain. Le but affiché de ces conférences inspirantes : voir loin. « Ce format Longue-Vue conforte la mission de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, dont le rôle est précisément d'imaginer et de co-construire des futurs souhaitables et acceptables pour l'ensemble des parties prenantes de la société » précise Marie-Thérèse Mercier, conseillère régionale de la Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée.

Si le futur est porteur d'imaginaire, Étienne Klein nous invite à observer notre présent avec le même esprit curieux. À l'occasion d'une Longue-Vue sur le temps, l'innovation et le progrès, le physicien et philosophe des sciences incite le public à prendre du recul sur notre époque en incarnant des voyageurs du passé<sup>4</sup>. Que penseraient ces observateurs de nos écrans de télévision ? Et s'ils questionnaient le message délivré, les intérêts commerciaux qui sous-tendent ces puissants outils de communication et leur utilité relative pour la population ? Incarnent-ils vraiment le progrès ? Un voyage vers le passé auquel le paléoanthropologue Pascal Picq nous invite également. Face à un avenir dont on ne connaît pas les contours, l'expert du « Grand passé » invite les spectateurs de sa Longue-Vue à revenir à la pensée de Charles Darwin et cultiver les diversités<sup>5</sup>. Des diversités qui selon lui n'ont pas été prises en compte dans nos modes de travail.

« RÉGÉNÉRANT,  
OPTIMISTE,  
INSPIRANT »

« LA CITÉ, C'EST  
PENSER DEMAIN DÈS  
AUJOURD'HUI SUR  
TOUS LES SUJETS »

YANN FERGUSON, SOCIOLOGUE RÉPUTÉ  
POUR SES TRAVAUX SUR L'IA  
ET LE TRAVAIL.

« DES PISTES  
DE RÉFLEXION  
AUTOUR DE VALEURS  
SOCIÉTALES ÉTHIQUES »

3 « La science-fiction, nouvelle alliée du régime chinois ? », 5 août 2018, Usbek & Rica.

4 Longue-Vue « On n'arrête pas le progrès » (28 janvier 2021)

5 « Pour imaginer le monde du travail de demain, plongeons dans le passé ! », 27 décembre 2022, citedeleco.laregion.fr

Sur cette terre créative, d'écriture et de tournage, les scénaristes, réalisateurs et réalisatrices Thomas Bidegain<sup>6</sup> (*Saint Laurent, La Famille Bélier*), Agnès de Sacy<sup>7</sup> (*Peau d'homme, Cœur de bête, Frontières, La fabrique des sentiments, Les Amandiers*), Thomas Mansuy et Mathieu Leblanc<sup>8</sup> (*Panda*) ou encore Guilhem Causse (*Knit's Island, La Vraie Vie*) et Sarah Beaulieu (narrative director chez Ubisoft)<sup>9</sup> ont partagé leur expérience du récit et le rôle central des imaginaires pour faire société.

#### Parole à la jeunesse

Et puisque notre monde ne peut advenir sans les générations futures, la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, donne aussi voix aux imaginaires des plus jeunes. Dans le cahier 2050, *l'Odyssée du Cinéma*, les apprenants de la Cité Européenne des Scénaristes imaginent les fictions qu'ils pourraient tourner sur le territoire. Le projet est réalisé main dans la main avec la Région puisque les étudiantes et étudiants ont bénéficié d'une résidence à la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, dans le cadre du dispositif Innov'Emploi soutenu par la Région Occitanie. Tout au long de l'année, le programme partenaires accueille la jeunesse occitane au sein d'initiatives portées par les acteurs de l'écosystème local et national. Le hackathon international Water4future des Lycéens, organisé par le centre Unesco de l'eau Icareward de l'Université de Montpellier, quant à lui, redouble chaque année de curiosité et de talent pour imaginer des projets en faveur d'une meilleure gestion d'une ressource clé : l'eau (voir aussi p.36 / entretien avec Eric Servat).

En octobre 2024, quarante jeunes issus de cinq lycées agricoles de toute l'Occitanie ont investi pendant trois jours la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain. Au menu de ce rendez-vous interlycées : imaginaires et aspirations, design, rencontres avec des entrepreneurs, échanges autour de l'évolution des métiers du vivant, compte tenu notamment des enjeux climatiques et des enjeux de qualité des sols. En toile de fond, une philosophie simple : échanger et hybrider pour semer les graines de demain (voir p. 42).

**6** Masterclass « Scénariste, un travail manuel au service du récit » (9 mars 2023)

**7** Masterclass « Réaliser un film en Occitanie, côté coulisses » (07 décembre 2023)

**8** Masterclass « Faire émerger de nouveaux récits » (25 avril 2024)

**9** Masterclass « Cinéma et jeu vidéo : hybridation pour un nouvel art » (20 septembre 2024)

On en parlait déjà  
en 2022 !<sup>10</sup>

## « Les imaginaires, nouvel or noir des entrepreneurs ? »

**Des ouvrages de science-fiction aux territoires innovants : les imaginaires nourrissent les entrepreneurs, tant pour alimenter leurs innovations futures que pour trouver les ressources pour aller au bout de leurs idées.**

Saviez-vous que toutes les innovations de l'armée française au cours des années 2000 se trouvent dans les mangas des années 1980 ? Loin de nous l'idée d'accuser la défense tricolore d'avoir copié sur les bandes dessinées, il s'agit tout simplement de souligner que leur contenu a contribué à façonner l'imaginaire de ceux qui innoveront. « *Les imaginaires manipulent la vision que j'aurai de demain* », précise Nicolas Minvielle, professeur à Audencia Business School,

**10** « L'imaginaire, nouvel or noir des entrepreneurs ? », 31 août 2022, [citedeleco.laregion.fr](http://citedeleco.laregion.fr)

docteur en économie et spécialiste des imaginaires.

Les entrepreneurs ne font pas exception à cette règle. Le spécialiste en design fiction qui est aussi animateur de la Red Team, cellule de prospective du ministère des Armées, nous apprend que le célèbre téléphone à clapet Motorola commercialisé à partir de 1996 portant le nom de StarTAC est inspiré du fameux Communicator, le petit appareil utilisé pour communiquer avec le vaisseau dans Star Trek. L'imaginaire inspire et stimule l'entrepreneur, CQFD. Quand on sait qu'en 2020 les Français n'ont jamais été aussi nombreux à créer leur entreprise, les imaginaires du futur constituent un formidable réservoir pour les inspirer !

#### Des imaginaires qui façonnent le mythe de l'entrepreneuriat

Xavier Facelina, CTO et fondateur de SECLAB, société spécialisée dans la cybersécurité, a pu vivre l'un des ateliers de design de métier de la Cité de l'Écono-

mie et des Métiers de Demain. L'objectif était de mettre en place un scénario prospectif qui portait sur la question de la cybersécurité en Occitanie. Cet exercice a abouti à la création du livret « Objectif 2031 » dans lequel les dirigeants d'entreprises de la région occitane ont co-construit et prototypé 47 services et métiers qui existeront peut-être demain.

« On a décrit des choses qui définissent un monde positif, possible, et qui consacrent une grande part au local car en matière de résilience, le local joue aussi un grand rôle. Il y a les bouleversements nationaux, les mouvements mondiaux, mais à la fin pour agir ou pour survivre cela se passe forcément en local », Xavier Facelina.

#### Il n'y a pas que la Californie qui fait rêver !

Les scénaristes ou romanciers avant-gardistes ne sont pas l'unique source d'imaginaire pour les entrepreneurs, les territoires aussi peuvent faire leur part. « Il y a une vraie territorialisa-

tion de la mythologie de l'entrepreneuriat à l'échelle mondiale qui se joue d'un point de vue géographique avec des places fortes comme la Californie », explique le docteur en philosophie Loïc Fel. Comment faire en sorte qu'un territoire produise de l'imaginaire et inspire le monde ?

Selon Xavier Facelina, c'est la capacité d'un territoire à mettre en place un écosystème propice à la concrétisation des idées les plus innovantes qui sera à l'origine de son succès. Un écosystème qui permet par exemple à de puissantes industries d'être en lien direct avec de grandes universités mais aussi de faire travailler entre elles petites et grandes structures, universitaires et entrepreneurs.

La région Occitanie n'est pas la Silicon Valley mais cultive et développe son propre imaginaire tourné vers le progrès technologique et social. « Il y a une volonté de la Région d'être dans la prospective et de questionner le citoyen sur la région dans laquelle il veut vivre », rappelle Jalil Benabdillah, Vice-Président Économie, Emploi, Innovation et Réindustrialisation de la Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée.

Sans oublier le volet environnemental incarné par le Pacte Vert et porté par la Présidente de Région Carole Delga, qui vise à accélérer la transition écologique de la région avec un budget dédié de deux milliards d'euros.

Coût des loyers, temps de transport, prix de la vie, implication des collectivités, dynamisme économique... c'est tout « une mise en récit de la valorisation » à laquelle doivent se prêter les territoires désormais, comme le rappelle Nicolas Minvielle. À l'heure où 82% des cadres parisiens envisagent de quitter la capitale, l'Occitanie fait de plus en plus rêver !

« IL Y A UNE VOLONTÉ DE LA RÉGION D'ÊTRE DANS LA PROSPECTIVE ET DE QUESTIONNER LE CITOYEN SUR LA RÉGION DANS LAQUELLE IL VEUT VIVRE. »

**JALIL BENABDILLAH, VICE-PRÉSIDENT ÉCONOMIE, EMPLOI, INNOVATION ET RÉINDUSTRIALISATION DE LA RÉGION OCCITANIE / PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE**



# Les imaginaires, bug dans la trajectoire des Lumières ?<sup>11</sup>

On en parlait déjà en 2021!

**Siècles après siècles, le progrès technique a amélioré notre santé, décuplé notre mobilité et affiné notre compréhension du monde. Mais depuis quelques décennies, les citoyens élèvent leurs voix contre une course à l'innovation qu'ils jugent de moins en moins compatible avec un futur radieux. Comment réconcilier innovation technique et progrès de société ? En novembre 2021, la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain a organisé une Longue Vue sur le sujet avec Etienne Klein.**

**P**our discerner l'avenir, il faut parfois tourner sa longue-vue vers le passé. Que penseraient Diderot, D'Alembert ou Condorcet s'ils nous voyaient aujourd'hui ? Cette question, le physicien et philosophe des sciences Étienne Klein se l'est déjà posée. « *Imaginez une capsule temporelle, glisse-t-il au public. Dans cette machine à voyager du passé vers le présent, plaçons les philosophes du XVIII<sup>e</sup> siècle et invitons-les dans une visite guidée de notre présent* ». À cette occasion, raconte-t-il, ils découvriront un monde dans lequel l'enseignement est accessible à tous et obligatoire et où le calcul matriciel s'apprend dès 17 ans, un monde où des laboratoires ont appris l'existence des particules élémentaires, un monde dans lequel la révélation de l'électromagnétisme a fait naître des téléviseurs qui connectent désormais l'ensemble des foyers au monde... « *Ils vont trouver ça incroyable, voire au-delà de leurs espoirs, n'est-ce pas ?* »

Mais que vont-ils penser, continue-t-il, lorsqu'ils découvriront que les

téléviseurs ne diffusent pas les cours du collège de France mais des programmes commerciaux ? Que vont-ils se dire lorsqu'ils verront que des individus sont allés sur la Lune alors que d'autres dorment encore dans la rue au milieu de l'hiver ? « *Ils ne vont pas comprendre les raisons d'autant d'opportunités manquées, tranche Étienne Klein. Il y a eu ce qu'on pourrait appeler une allotélie, c'est-à-dire que le but visé n'a pas été atteint* ». Telle est la trajectoire du progrès : une prouesse technique ne se traduit pas systématiquement en bénéfice pour l'Humanité.

Pourquoi l'innovation technique n'est-elle pas synonyme de progrès de société ? Pour le comprendre, Étienne Klein sort ses cartes fétiches : l'étymologie et la sémantique, et s'attarde plus particulièrement sur l'évolution des mots « **progrès** » et « **innovation** ». « *À l'origine, le mot "progrès" a une connotation spatiale et militaire — on dit que les armées progressent* », introduit-il. Le progrès avance donc avec une destination et un objectif donné. Le mot

« innovation », lui, vient du vocabulaire juridique, et désigne un « avenant » apporté à un contrat déjà signé pour qu'il demeure valide alors que quelque chose a changé. « *L'innovation, c'est donc ce qu'il faut faire pour que rien ne change, c'est donc un principe de conservation* », analyse-t-il.

Les siècles passant, l'idée de « progrès » s'est effacée pour laisser place à « l'innovation ». En 2010, quand la Commission Européenne parle des défis toujours plus graves qu'elle rencontre — vieillissement, baisse de la compétitivité, raréfaction des ressources... — elle pointe un adjuvant pour les relever : l'innovation. Les prouesses techniques et technologiques ne sont donc plus appelées à réaliser un futur souhaitable, mais à réparer un présent cassé.

« *Croire au progrès c'est configurer le futur à l'avance de manière positive et constructive, c'est relativiser le négatif en sachant que tout n'est pas condamné à aller toujours mal, et que le négatif est ferment du meilleur* », conclut Étienne Klein. ●



ASMA MHALLA

« Il ne faut jamais se laisser déconnecter de son propre monde »

**Spécialiste des enjeux géopolitiques du numérique, la politologue Asma Mhalla déchiffre la dimension idéologique des technologies, notamment de l'intelligence artificielle, dans un contexte de bataille normative entre grandes puissances.**

**À travers une analyse des rapports de force actuels, elle appelle à une prise de conscience citoyenne tout en soulignant l'importance d'une régulation efficace des géants technologiques, devenus de véritables infrastructures publiques.**



**P**our vous, la technologie est politique. Dès lors, comment permettre aux citoyens de se l'approprier, d'acquiescer une forme de réflexivité par rapport à son usage ?

**ASMA MHALLA** La technologie est intrinsèquement politique. Elle crée, diffuse et façonne des idées, souvent en fonction d'intentions, qu'elles soient volontaires ou involontaires, conscientes ou non, et toujours imprégnées de visions idéologiques. Prenons l'exemple d'OpenAI avec GPT. L'une des premières critiques formulées par Elon Musk contre Sam Altman concernait la prétendue orientation « woke » de l'outil. Cela montre bien que Musk, à travers ses initiatives en matière d'intelligence artificielle, cherche à proposer une IA alternative, porteuse d'une vision du monde différente, voire opposée.

Ce débat autour de l'IA s'étend bien au-delà des simples questions technologiques. Il s'agit en réalité d'une bataille normative, une lutte pour définir les standards et les règles de la régulation internationale de l'IA, dans un affrontement entre puissances, principalement entre les États-Unis et la Chine. C'est là une question politique, civilisationnelle et géopolitique avant d'être technique. La technologie, à mon sens, n'est que la concrétisation d'une vision initiale, d'une intention sous-jacente.

**Comment réagir face à cela ?**

**AM** La première étape est la prise de conscience : adopter un rapport actif,

réfléchi à l'usage que l'on fait de ces technologies. Prenons un exemple simple : si, en rentrant fatigué le soir, vous regardez des vidéos légères, ce n'est pas un problème, tant que vous le faites en étant conscient des enjeux derrière ces contenus, qu'il s'agisse de mécanismes économiques comme le « scrolling » infini ou d'éventuelles manipulations. Consommer en pleine conscience vaut mieux que le faire passivement. On peut également « éduquer » son algorithme, pour façonner la manière dont les informations nous sont présentées.

Il ne faut jamais se laisser déconnecter de son propre monde. Voilà la première réponse, la plus simple : responsabiliser les individus. Mais cette approche a ses limites. La question fondamentale aujourd'hui est de savoir comment réguler ces entreprises qui fonctionnent, de fait, comme des infrastructures publiques. Le véritable enjeu n'est pas tant leurs algorithmes, mais leur gouvernance.

**Internet est, à son origine, pensé comme un commun. Le chercheur au CNRS Félix Tréguer parle d'utopie déchu à ce sujet : êtes-vous en phase avec cette analyse ? Y-a-t-il un avenir pour les communs ?**

**AM** Félix Tréguer a tout à fait raison de qualifier cette utopie de déchu, bien que, dès le départ, l'utopie initiale était déjà profondément biaisée. Elle véhiculait une vision très libertarienne de ce que devaient être ces réseaux d'information. Est-elle réellement déchu ? Oui, parce qu'elle s'est heurtée à la privatisation et à la verticalisation

imposée par les Big Tech, ou géants technologiques. Quant à la question des « communs », on pourra toujours imaginer des alternatives, des îlots de résistance, mais ils resteront marginaux, comme l'illustre l'exemple de Mastodon<sup>12</sup>. À mon sens, la véritable question n'est pas de savoir si ces géants technologiques disparaîtront un jour. Il s'agit plutôt de s'intéresser à leur gouvernance et à leur statut juridique.

En ce qui concerne le Digital Services Act (DSA) et le Digital Markets Act (DMA)<sup>13</sup>, nous avons accompli des progrès significatifs en matière de régulation, en affirmant une forme de souveraineté défensive à travers les normes juridiques. Le retour des « communs » pourrait être envisagé à des échelles très locales, avec des écosystèmes d'innovation et des projets citoyens, cela resterait limité à une petite échelle. Or, aujourd'hui, les technologies évoluent à une échelle internationale, dans un contexte de gigantisme et de superpuissance. C'est pourquoi les « communs » apparaissent comme déconnectés des enjeux de pouvoir qui opposent les États-Unis et la Chine.

**Vous évoquez dans votre ouvrage une Alliance Technologique, sorte de collaboration internationale pour réguler et harmoniser l'utilisation des technologies à une échelle transatlantique ou globale. Mais l'échelle régionale (au sens des Régions en France) ne pourrait-elle pas être plus intéressante afin de se saisir collectivement de la technologie et de se l'approprier pour en faire un commun ?**

<sup>12</sup> Mastodon est un réseau social et logiciel de microblogage auto-hébergé, libre et décentralisé créé en octobre 2016 par l'Allemand Eugen Rochko. Alternative à X/Twitter, il permet de partager des messages (posts), images, médias et autres contenus.

<sup>13</sup> Le Digital Markets Act (DMA) et le Digital Services Act (DSA) sont des règlements européens visant, pour le premier, à limiter la domination économique des grandes plateformes et, pour le deuxième, à encadrer la pénalisation de la diffusion en ligne de contenus et produits illicites.

## LA SILICON VALLEY ≠ LA FRANCE



**AM** Peut-on agir à l'échelle régionale ? Absolument. Il ne s'agit pas d'une opposition entre l'échelle régionale et l'échelle globale, mais bien d'une complémentarité. Ces sujets sont bien réels, et les initiatives comme le DSA en sont la preuve. Lorsque ce texte évoque une collaboration renforcée avec la société civile, il s'agit de signaux faibles, certes, mais significatifs. Ce sont des prémices que j'ai relevés, et qui montrent qu'il est possible de faire de ces initiatives des normes de gouvernance généralisées. Ce ne sont donc pas des idées farfelues ou des concepts abstraits.

Et bien sûr, l'action à l'échelle régionale est non seulement possible, mais hautement souhaitable. Les actions portées par des écosystèmes locaux et des conventions citoyennes, comme le projet de smart city de La Rochelle, en sont un exemple.

**Quelle influence les récits ont-ils sur la politique des tech ? Cet attachement à l'imaginaire est-il positif ou prend-on le risque de détourner notre attention des menaces concrètes ?**

**AM** Nous sommes submergés par un certain nombre de narratifs provenant de la Silicon Valley, mettant en scène des scénarios à la *Terminator*, avec

des superintelligences, qui détournent l'attention des véritables enjeux, pourtant extrêmement graves. Figure de proue de l'intelligence artificielle, l'expert des réseaux de neurones artificiels Geoffrey Hinton l'a encore rappelé récemment, et je suis de plus en plus alignée avec ses propos. Le chercheur souligne que nous n'avons pas besoin de super Terminators pour faire face à des armes de destruction massive boostées à l'IA telles que promises par les thuriféraires de cette technologie. L'attente d'une superintelligence n'est pas nécessaire pour réaliser que certaines technologies échappent déjà à notre contrôle, et sont exploitées par des acteurs malveillants.

Cette menace s'intensifie, parfois même sans intention humaine directe. Ces éléments montrent à quel point nous devons aujourd'hui repenser nos doctrines, nos concepts, ainsi que les fondements de la cohésion sociale. Ces défis sont colossaux et immédiats, et il est inutile de céder aux récits fantasmagiques des superintelligences. La vérité, c'est que nous sommes déjà pris dans une situation critique.

**Vous introduisez votre livre avec une citation de Romain Gary. « Le monde meurt de l'envie de naître. Notre société s'est épuisée à réaliser les rêves du passé. Quand les Américains sont allés**

**sur la Lune, on a gueulé que c'est une nouvelle époque qui commence. Mais non : c'était une époque qui finissait. On a œuvré à réaliser Jules Verne : le dix-neuvième siècle... Le vingtième siècle n'a pas préparé le vingt-et-unième : il s'est épuisé à satisfaire le dix-neuvième. » Le passé n'a-t-il pas des enseignements riches pour le futur ?**

**AM** Non, le passé n'a pas de leçons à nous offrir, et c'est encore plus profond que cela. Le présent et le futur ne sont que la continuité du passé. Ce n'est pas simplement une question de « regarder en arrière pour apprendre » : nous sommes intrinsèquement le produit de ce passé. Ce qui est particulièrement fascinant aujourd'hui, c'est la manière dont les bouleversements technologiques actuels, ces ruptures et disruptions, réactualisent des questions éternelles : qu'est-ce que la démocratie, la souveraineté, l'État de droit ? Comment fait-on société, comment crée-t-on une Nation ? Ces enjeux, qui reviennent sur le devant de la scène, traversent même les doctrines militaires, avec des interrogations sur l'information et l'opinion publique.

Ainsi, il ne s'agit pas simplement de tirer des enseignements du passé. Nous sommes dans un continuum qui réactive des définitions et des concepts intemporels. Ce qui est fascinant, c'est que nous faisons face à des innovations inédites, notamment technologiques, tout en étant confrontés à des questions fondamentales et récurrentes : notre rapport à nous-mêmes, à la violence, à l'autre, à la construction d'une société avec des règles et des valeurs communes. Ces questions sont, en un sens, universelles et éternelles. J'irais même jusqu'à dire, comme dans les clichés des dissertations mal rédigées, que cela a toujours été ainsi. 🌍



# TRAVAIL

UN ESPACE DE COMMUNS

# Le travail, un espace de communs

**Il peut être pénible, répétitif, bruyant, nocturne et ne doit pas moins en rester digne. Nous y consacrons en moyenne 32 ans de notre vie<sup>14</sup>. Le travail, lieu d'accomplissement personnel et collectif, est probablement l'expression la plus éloquente d'un espace de communs. Changement d'aspirations, révolutions technologiques, plateformes, engagements écologiques, vieillissement de la population : voilà les cinq chocs qui vont dessiner le futur du travail<sup>15</sup>. La réalité est complexe et les imaginaires de solutions pluriels. Après l'imagination, place à l'action !**

Les études le montrent, les travailleuses et travailleurs sont de plus en plus à la recherche de sens. 65% des salariés d'Occitanie<sup>16</sup> sont d'ailleurs prêts à mettre leur travail au second plan pour privilégier leur vie personnelle et vivre mieux. Dans ce contexte, et alors que des difficultés de recrutement se font sentir dans de nombreux secteurs, proposer une activité professionnelle épanouissante et respectueuse de ces aspirations est devenu incontournable. Notamment pour solidifier sa marque employeur et, par là, l'attractivité économique d'une région. Alors, en Occitanie, on réinvente le travail pour préserver le territoire. Cela relève de la « *rationalité économique*, fait valoir Jalil Benabdillah, Vice-Président Économie, Emploi, Innovation et Réindustrialisation de la Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée. *Si vous ne le faites pas de vous-mêmes, cela va s'imposer à vous* ».

En effet, l'entreprise intègre désormais dans sa stratégie, ses opérations et ses interactions avec ses parties prenantes les préoccupations sociales et environnementales (RSE) ; les

critères dits ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) guident les investisseurs pour analyser l'impact des entreprises sur leur environnement, sur la société, ainsi que la qualité de leur gouvernance. Se pose alors une question : comment se manifestent ces orientations, volontaristes ou obligatoires, dans le quotidien des travailleurs ? Un élément de réponse en forme de point de vigilance : car si la dynamique interne de l'entreprise se limite à l'exécution de tâches dans une organisation silotée, méga hiérarchisée, avec pour « seule » contrepartie un salaire, les fondamentaux fertiles de ces orientations ne peuvent se manifester, étant non vécus. Cette perspective instrumentale du travail a deux corollaires : l'irresponsabilité d'une part ; et d'autre part, un malaise profond : « *L'engagement personnel, les convictions éthiques et de la quête d'accomplissement personnel qui sont investis dans une quête du « travail bien fait » (...), s'ils ne sont pas reconnus, peuvent mener à l'ennui, à la souffrance au travail, au burn-out* »<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> « Durée moyenne de vie au travail », Projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) 2013.

<sup>15</sup> « Travailler demain, quels futurs se dessinent ? » Apec, septembre 2023.

<sup>16</sup> « À la découverte de l'engagement des salariés d'Occitanie », observatoire menée par People Vox pour Harmonie Mutuelle, novembre 2023.

<sup>17</sup> *L'entreprise comme un commun, au-delà de la RSE*, Swann Bommier et Cécile Renouard (2018), Éditions Charles Léopold Mayer, page 203 - 204.

Surtout, on réinvente le travail pour préparer la société de demain. Pour Émery Jacquillat, PDG de Camif, entreprise pionnière des sociétés à mission en France, « *les dirigeants ont une responsabilité comme il n'en ont jamais eue. L'entreprise est le plus puissant levier de transformation de société que nous avons à notre disposition aujourd'hui* ». Et d'ajouter : « *Nous sommes dans un siècle de transformation important. Les avancées technologiques et numériques, parce qu'elles ne sont pas toujours aussi inclusives qu'elles voudraient l'être, ont fait naître le besoin de réinventer le monde du travail* »<sup>18</sup>.

## Prototypons les métiers de demain

Adieu compartiments et rigidité. « *Le monde du travail sera hybride ou ne sera pas !* », lance Gabrielle Halpern dans son livre *Tous Centaures ! Éloge de l'hybridation*<sup>19</sup>. « *Nous entrons peu à peu dans le monde des centaures, c'est-à-dire que nous accueillons la spontanéité, une forme d'incertitude et de risques, que nous sortons de nos vieilles catégories pour en instaurer de nouvelles* », écrit-elle un peu plus loin. Appliquée au monde du travail, cette hybridation introduit un mélange des fonctions : l'employé d'une maison de retraite peut être en charge du ménage et donner des cours de chant aux résidents, une crèche peut être installée dans une maison de retraite, une salle de sport d'entreprise mise à disposition des étudiants voisins... « *Là où il y avait segmentation, silos, distinction, identité, c'est-à-dire mille murs, il peut désormais y avoir combinaison, mutualisation, coordination, coopération, hybridation, c'est-à-dire un pont.* »<sup>20</sup>

**QU'EST-CE QUE LE PROGRAMME DE PROSPECTIVE ?** Des ateliers qui amènent les acteurs d'une filière économique régionale à se projeter à un horizon de moyen-long terme (généralement 2040) et partager une vision commune autour des grandes tendances de demain.

<sup>18</sup> Longue-Vue « Être ou ne plus être » (2021).

<sup>19</sup> *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation*, Gabrielle Halpern, Le Pommier (2020).

<sup>20</sup> *Créer des ponts entre les mondes*, Gabrielle Halpern, Fayard (2024).

<sup>21</sup> « Travailler demain, quels futurs se dessinent ? », septembre 2023, Apec.

<sup>22</sup> Pour aller plus loin : *Cahier d'inspiration Tome 1, « Ces métiers que nous exercerons (peut-être) demain »*, [citedeleco.laregion.fr/publications](https://citedeleco.laregion.fr/publications)

Les métiers de demain seront pluriels : Pôle emploi estime ainsi que les jeunes actifs d'aujourd'hui changeront en moyenne 13 à 15 fois d'emploi au cours de leur vie<sup>21</sup>. Les métiers de demain seront augmentés — leur performance sera démultipliée par la technologie —, revisités — des fonctions traditionnelles seront remises au goût du jour, notamment au sein de l'artisanat —, et de tous nouveaux métiers verront le jour<sup>22</sup>.

**Pour accompagner la transformation de l'emploi et l'arrivée de nouveaux métiers, ont été imaginé des méta-métiers comme des « super-coordonateurs » pour négocier les bons virages.**

## LES GRANDS RÉ-ASSEMBLEURS 1

chargés de dépasser la traditionnelle division du travail et d'assurer la cohérence entre nouveaux besoins, nouvelles compétences et nouveaux emplois.

## LES GARDIENS DE L'ÉTHIQUE 2

garants de la mise en conformité de ces métiers face aux nouveaux enjeux de société.

## LES HUILEURS DE PROCESS 3

responsables de la continuité entre les nouvelles relations inter-individuelles et l'organisation managériale en entreprise.

➡ Au fil des publications de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, les entreprises du territoire s'emparent du processus de design et fabriquent les métiers qui accompagneront les bouleversements sociétaux, technologiques et environnementaux à venir.

Et si en 2030, on recrutait des « influenceurs hydrogène »<sup>23</sup> pour faire connaître cette nouvelle énergie ? Faudra-t-il compter sur des « mixologues en énergies renouvelables »<sup>24</sup> pour trouver l'équilibre énergétique ? Comment former les « scénaristes haptiques »<sup>25</sup> soucieux de provoquer des sensations physiques aux spectateurs de cinéma ? Peut-être créeront-ils des collaborations avec des artisans et des tailleurs relocalisés, pour transmettre le savoir-faire des gestes et mieux faire connaître ces métiers robustes, RSE par nature ? Des projections futuristes qui sont « déjà (presque) là », comme le révèlent les professionnels avec qui nous les avons imaginées.

#### QU'EST-CE QUE LE PROGRAMME

**D'EXPÉRIMENTATION ?** Un test grandeur nature d'une évolution souhaitée du travail à moyen terme. Les entreprises du territoire impliquées dans une démarche de design prototypent les modèles de demain, pour une économie future performante, durable et inclusive.

#### Expérimentons pour tester et apprendre

« Penser et configurer le futur ne se fait pas de manière linéaire mais par l'expérimentation, avec une agilité radicale, en laissant une place au débat dans une approche pluridisciplinaire » énonce Frédérique Pain, Directrice de l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle<sup>26</sup>. C'est dans cet esprit que le programme d'expérimentation impulsé par la Région Occitanie et opéré par la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain fait naître des expérimentations, par exemple autour de l'espace et du temps<sup>27</sup>. Un point de départ : la feuille blanche. Des fondamentaux fertiles : débats, design, intelligence collective, mariage improbable et convivialité. Deux objectifs : tester et apprendre. ●

« PENSER ET CONFIGURER LE FUTUR NE SE FAIT PAS DE MANIÈRE LINÉAIRE MAIS PAR L'EXPÉRIMENTATION, AVEC UNE AGILITÉ RADICALE, EN LAISSANT UNE PLACE AU DÉBAT DANS UNE APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE. »

FRÉDÉRIQUE PAIN, DIRECTRICE DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE CRÉATION INDUSTRIELLE

<sup>23</sup> Pour aller plus loin : Cahier d'inspiration Tome 3, « 2032. Voyage en région à énergie positive », [citedeleco.laregion.fr/publications](http://citedeleco.laregion.fr/publications)

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Pour aller plus loin : Cahier d'inspiration Tome 4, « 2050. L'Odyssée du cinéma », [citedeleco.laregion.fr/publications](http://citedeleco.laregion.fr/publications)

<sup>26</sup> Longue-Vue « On n'arrête pas le progrès » (28 janvier 2021).

<sup>27</sup> Pour aller plus loin : Cahier d'Expérimentation, « Futur du travail : un nouvel espace-temps ? », [citedeleco.laregion.fr/publications](http://citedeleco.laregion.fr/publications)

On en parlait déjà dans les Cahiers d'Expé : « Futur du travail : un nouvel espace-temps ? »

## Comment imaginons-nous des lieux de travail vecteurs de sens et d'inclusion ?

Trois entrepreneurs du territoire se sont posé la question et ont mis en récit leur lieu de travail rêvé.

### A R T I S A N A T

#### JULIEN TUFFERY, ATELIERS TUFFERY, FLORAC (48)

« 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 ».

#### SON LIEU DE TRAVAIL RÊVÉ ?

Une « entreprise hameau » ouverte sur son territoire, qui favorise l'hybridation des compétences, des activités et des publics, qui teste des technologies de pointe au service du bien-être des salariés et de la préservation des savoir-faire et qui inspire un nouveau modèle de développement de l'artisanat.



## I N D U S T R I E

**NICOLAS JEREZ, BULANE, FABRÈGUES (34)**

ancre le projet de l'entreprise dans un récit porteur pour un lieu industriel inspirant : « J'imagine l'ouvrier de demain dans un workplace inspirant et attractif ».

**SON LIEU DE TRAVAIL RÊVÉ ?**

Des bureaux et une usine dans lesquels le récit de l'entreprise porte une vision du monde, des valeurs et s'incarne dans les murs pour fédérer les collaborateurs autour d'un projet commun.

## S E R V I C E S

**DOMINIQUE VALENTIN, RELAIS D'ENTREPRISES, RIEUX-VOLVESTRE (31)**

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

**SON LIEU DE TRAVAIL RÊVÉ ?**

Des habitations et corps de ferme transformés en bureaux meublés en zones rurales et périurbaines, pour faire du proxitravail un vecteur de « solidarité carbone » entre les entreprises et entre les travailleurs. À la clé : un gain de pouvoir d'achat et de qualité de vie, la réduction de sa consommation énergétique, le soutien au tissu économique local et la création de lien social.

## Comment repenser l'organisation du temps de travail pour contribuer à des projets à impact pour le territoire, ici en région Occitanie ?

**Une douzaine d'entreprises explorent 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 tests, d'échanges en intelligence collective pour imaginer les modèles de demain.**

**P**ierre Deniset, fondateur de Kaliop, une entreprise montpelliéraine qui 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 coups 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 du cluster 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 ».

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 savoir-être et savoir-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.

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 associatif « 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. ●



LAURENT BERGER

« Le commun,  
ce n'est pas  
être d'accord  
sur tout »

Laurent Berger, ancien secrétaire général de la CFDT, est aujourd'hui directeur de l'Institut Mutualiste pour l'Environnement et la Solidarité du Crédit Mutuel. Il développe une vision dans laquelle entreprises et territoires sont au cœur de la transition écologique et sociale.

D

ans le *Pacte du pouvoir de vivre*, vous appelez à remettre l'exigence de solidarité et de justice sociale au cœur de la transition écologique. Où en sommes-nous ?

**LAURENT BERGER** Nous vivons une double révolution industrielle : numérique avec l'intelligence artificielle et énergétique avec la transition écologique. Ces transformations s'opèrent dans un contexte où les citoyens sont légitimement préoccupés par leur capacité à vivre dignement. La situation est d'autant plus complexe que nous traversons une période de forte perturbation démocratique, visible partout dans le monde. Nous sommes la première génération à voir clairement le mur qui se dresse devant nous.

« ON PEUT VIVRE DIFFÉREMMENT DANS UN MONDE QUI SE RÉCHAUFFE, ON PEUT RÉDUIRE LES INÉGALITÉS SI NOUS FAISONS LES EFFORTS NÉCESSAIRES. »

Les rapports du GIEC et les scientifiques ont déjà fait le travail d'introspection. Nous avons besoin de changer de direction, mais la précarité des situations individuelles rend cette transition complexe. Pour avancer, il faut d'abord comprendre la réalité dans laquelle nous sommes. Ensuite, nous devons tracer des perspectives collectives désirables. On peut vivre différemment dans un monde qui se réchauffe, on peut réduire les inégalités si nous faisons les efforts nécessaires. Mais cela demande un cap clair et des compromis.

**Cette notion de compromis est centrale dans votre vision. Pourquoi ?**

**LB** Le compromis n'est pas contradictoire avec la radicalité des choix à faire. Au contraire, c'est la garantie de l'efficacité et de l'acceptabilité de l'action. Prenez l'exemple de la mobilité : réduire la voiture individuelle est possible à Paris, mais ce discours seul est inaudible en zone rurale. Il faut donc adapter les solutions aux réalités vécues. Cela nécessite un art du compromis qui n'est pas encore ancré dans la culture française.

Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que la radicalité des choix et le compromis dans l'action sont compatibles. Si on veut éviter les +4°C en 2100, il faut agir, mais de manière concertée. La voie faisant primer la préservation de l'environnement sur tout le reste

➡ n'a pas d'acceptabilité sociale si nous ne faisons pas les choix à hauteur d'hommes et de femmes. À l'inverse, continuer à produire sans se soucier des impacts nous mène droit dans le mur. Sur ce sujet comme sur d'autres, le temps de construction du compromis est la garantie de l'efficacité et de l'acceptation de l'action.

**On évoque souvent la nécessité de recréer du commun pour sortir des blocages que vous évoquez. Comment les entreprises peuvent-elles participer à la création de « communs » sur les territoires ?**

**LB** L'entreprise reste un espace de « commun » si on considère qu'on a des choses en commun et qu'on reconnaît en son sein les intérêts divergents qui la traversent. Regardez ce qu'il s'est passé lors des grands mouvements sociaux récents – les Gilets jaunes, la crise du Covid, le conflit autour des retraites. Cela concernait le travail, mais dans l'entreprise, la conflictualité est restée stable, voire a baissé. Pourquoi ? Parce que l'entreprise reste un espace de commun.

Le commun, ce n'est pas d'être d'accord sur tout. C'est reconnaître qu'il y a un intérêt partagé à co-construire ensemble. Dans une entreprise comme dans la société, il y a des intérêts contradictoires, mais ce qui fait le commun, c'est notre capacité à les exprimer pour faire émerger des solutions et du compromis.

**La RSE ne suffit plus : comment convaincre les dirigeants de sortir du cadre pour inventer d'autres façons de faire ?**

**LB** Selon moi, l'enjeu n'est pas qu'une question de responsabilité sociale des entreprises, c'est surtout la reconnaissance qu'il y a une responsabilité fondamentale des entreprises. La RSE peut être utile, entendons-nous bien : quand on mobilise nos collègues pour des initiatives environnementales par exemple, c'est important. Mais ce dont il est question aujourd'hui, c'est la transformation intrinsèque et en profondeur de nos modèles. Et pour ce faire, il faut convoquer l'ESG, qui conjugue trois dimensions : environnementale, sociale et de gouvernance.

**Faut-il que les entreprises placent leurs salariés au cœur de leur transformation pour que celle-ci aille dans le bon sens ?**

**LB** Le débat public a souvent pris le travail au piège, soit en le voyant comme une simple force productive, soit comme un lieu d'exploitation dont il faudrait s'extraire. Mais le travail, c'est d'abord une expérience intime

des individus, un lieu de socialisation et potentiellement d'émancipation.

La nouvelle division du travail se fait entre ceux qui ont un espace d'autonomie et ceux qui n'en ont pas. Le Covid nous l'a montré : certains ont pu développer le télétravail, mais 70% des travailleurs ne peuvent pas télétravailler. Cette question de l'autonomie est centrale, mais encore peu prise en considération.

Pour avancer, il faut, là aussi, recréer du commun. Cela passe par trois types de dialogue : le dialogue de gouvernance sur les grands choix de l'entreprise, le dialogue social sur le partage de la valeur et les conditions de travail, et le dialogue professionnel qui permet aux salariés de s'exprimer sur leur travail et de faire des propositions. Ce n'est pas une utopie, car c'est atteignable. Mais cela demande un changement de comportement des acteurs. Si on veut trouver des solutions, il faut considérer que l'intelligence collective fonctionne mieux que les solutions toutes faites par quelques-uns.

FAIRE UN PAS DE CÔTÉ POUR LE MEILLEUR



© DADOU (dadoubd.com)

Dadou

**Nous vivons dans un système capitaliste. Vouloir le responsabiliser, cela relève-t-il de la chimère ?**

**LB** Je n'ai jamais été anti-capitaliste ni pro-capitaliste. Le capitalisme court-termiste qui ignore son impact environnemental et social peut encore fonctionner en termes de rentabilité, mais il n'est pas durable. Les entreprises sont devenues des corps intermédiaires à part entière. Elles ont une responsabilité sur les enjeux de société.

Au Crédit Mutuel par exemple, nous redistribuons notre richesse de trois façons : en renforçant nos fonds propres pour innover, en la partageant avec les salariés, et en reversant 15% de notre résultat net à des causes environnementales et sociétales. En 2024, cela représente 617 millions d'euros. Sur le mécénat, notre fondation est devenue la plus importante fondation d'entreprise privée en France.

Nous le faisons parce que nous sommes convaincus que la maturité éthique d'une société se mesure à sa capacité à se préoccuper des plus fragiles pour leur offrir les conditions d'une vie digne et la possibilité de s'émanciper.

**Cette équité et cette solidarité se déploient souvent sur ce qu'on appelle « les territoires ». Quelle est votre vision du territoire idéal ?**

**LB** Je pense qu'il faut redonner du pouvoir d'agir aux acteurs locaux. On a trop longtemps cherché l'échelle territoriale la plus pertinente. La réalité, c'est que cela dépend des sujets. Sur la question de la précarité et de la pauvreté par

« NOUS SOMMES CONVAINCUS QUE LA MATURITÉ ÉTHIQUE D'UNE SOCIÉTÉ SE MESURE À SA CAPACITÉ À SE PRÉOCCUPER DES PLUS FRAGILES POUR LEUR OFFRIR LES CONDITIONS D'UNE VIE DIGNE ET LA POSSIBILITÉ DE S'ÉMANCIPER. »

exemple, les moyens peuvent venir du national mais l'action doit être locale. Il ne faut pas confondre les financements avec les terrains d'action. Le financement relève de la solidarité nationale, mais la réponse aux besoins doit être locale et adaptée. Les acteurs économiques des territoires, au plus près des citoyennes et des citoyens, doivent se sentir responsables du collectif. Ce n'est qu'en mettant toutes les énergies en commun, à tous les niveaux, que nous pourrions relever les défis écologiques et sociaux qui s'imposent à nous. 🌱





# TERRITOIRE

UNE CULTURE DES COMMUNS

# Le territoire, une culture des communs

**Que partage-t-on collectivement ? Des ressources naturelles, une activité humaine dans des organisations, des entreprises, la terre sur laquelle nous vivons. Et si l'esprit des communs s'étendait à notre territoire ? Dans une société où les nouveaux paradigmes économiques mettent le lien en leur cœur, le territoire se fait haut-lieu du collectif. Pour le meilleur.**

Une inspiration : une soirée Longue-Vue en novembre 2022. Un livre : *Blanc*. Un personnage : Removille, ingénieur à la double vie, entre expédition en haute montagne et cabinet de finance. Et puis les paroles de l'auteur de cet ouvrage, Sylvain Tesson, à propos de la nature : « *Une soupape, sans quoi il deviendrait fou. C'est une manière pour lui de corriger l'allégeance qu'il a faite au virtuel. Quand vous êtes alpiniste, vous signez un acte de paix avec la nature* ».

## Un écrin naturel

« Si vous n'aimez pas la mer, si vous n'aimez pas la montagne, si vous n'aimez pas la ville... ». Cette réplique culte de Jean-Paul Belmondo dans *À bout de souffle*<sup>28</sup> semble être taillée pour l'Occitanie. Des Pyrénées majestueuses aux embruns de la Méditerranée en passant par les vallons ensoleillés du Languedoc et de la Gascogne :

chaque recoin du territoire est une ode à la nature. Les villes, elles, rivalisent d'art, de culture et de dynamisme économique. Toulouse l'ambitieuse, Carcassonne la médiévale, Montpellier la surdouée... 72 724 Km<sup>2</sup> de diversité que l'on retrouve dans *Occitanie, miroir du monde*<sup>29</sup>, un recueil dans lequel l'auteur et photographe Jean-Marc Sor parcourt le monde pour photographier des lieux exceptionnels et trouve leurs semblables chez lui, en Occitanie. « *Imaginez le lac Titicaca dans les Pyrénées-Orientales... Ou une lande polonaise dans l'Hérault... Ou des rapaces sud-africains dans le cirque de Gavarnie... Ou des forêts humides des Philippines au cœur des Baronnies... Ou un loch écossais sur les hauteurs de la Lozère...* »<sup>30</sup>. De quoi faire baisser son bilan carbone ! D'ailleurs, le cinéma ne s'y est pas trompé. Chaque année, 3000 jours de films sont tournés sur le territoire grâce notamment à l'action déterminée d'Occitanie Films<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> À Bout de Souffle, Jean-Luc Godard (1960) : « *Si vous n'aimez pas la mer...* ».

<sup>29</sup> *Occitanie miroir du monde*, Jean-Marc Sor, Éditions Plume de carotte (2023).

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Pour aller plus loin : *Cahier d'inspiration Tome 4, « 2050. L'Odyssée du cinéma », citeleco.laregion.fr/publications*

Le temps passe. Le territoire reste. L'historien Fernand Braudel a fait d'un espace, la Méditerranée, le personnage principal de ses travaux fondateurs<sup>32</sup>. Et pour lui, le temps est multiple : le temps géographique, presque immobile ; le temps social, plus lent, qui concerne les structures économiques et culturelles ; et un temps individuel, rapide, celui des événements qui se déroulent sur des périodes plus courtes, souvent de quelques années ou décennies. Si le territoire est un commun, héritage du temps géographique très long, comment se dessine le destin des Hommes qui s'y succèdent ? Et en particulier, le nôtre, habitantes et habitants de 2025 ?

## Un destin (re)lié

En l'an 2025, de Braudel il est peut-être judicieux de retenir cette invitation à ne pas se laisser « *accabler par l'histoire événementielle, l'histoire en train de se faire* ». Pour lui, c'est le ferment des divisions et des clivages que l'on peut assimiler à du bruit : « *Les nouvelles qui font du bruit ne sont pas forcément les nouvelles les plus importantes, il y a des phénomènes sous-jacents qu'on n'entend pas dont le glissement est imperceptible et qui change la vie du monde, la vie de tous*

*les êtres humains et notre propre vie* »<sup>33</sup>. À un moment où la paix est de nouveau menacée sur le continent européen et au-delà, de même que la démocratie, remémorons-nous ces trois vitesses du temps pour tenter de saisir les tectoniques de l'époque.

Face aux enjeux du siècle, nous prenons conscience de plein fouet de notre interdépendance. Dans un monde globalisé soumis aux aléas géopolitiques, faire le pari du local est un vrai investissement d'avenir. Parier sur le local, c'est aussi, bien sûr, soutenir le bénévolat, et permettre à celles et ceux qui donnent de leur temps de profiter de tout un écosystème. En Occitanie, celui-ci est dense et réactif : à la générosité de ses paysages s'ajoute celle de ses habitants. Pour preuve les près de 140 000 associations, 1,4 million de bénévoles et 170 000 salariés du tissu associatif occitan<sup>34</sup>.

En créant la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, la Région Occitanie s'appuie sur ce terreau fertile : entreprises, associations, bénévoles s'y croisent, échangent, partagent, réfléchissent, expérimentent. L'hospitalité est au rendez-vous, le bouillonnement aussi. À l'échelle de notre territoire, cette Cité fait ainsi souffler l'esprit des communs.

**FACE AUX ENJEUX DU SIÈCLE, NOUS PRENONS CONSCIENCE DE PLEIN FOUET DE NOTRE INTERDÉPENDANCE. DANS UN MONDE GLOBALISÉ SOUMIS AUX ALÉAS GÉOPOLITIQUES, FAIRE LE PARI DU LOCAL EST UN VRAI INVESTISSEMENT D'AVENIR.**

<sup>32</sup> *La Méditerranée et le Monde méditerranéen à l'époque de Philippe II*, Fernand Braudel, Armand Colin (2017).

<sup>33</sup> Institut national de l'audiovisuel. Date de diffusion : 30 oct. 1972.

<sup>34</sup> « *La Région renforce son soutien au monde associatif* », laregion.fr, 2021.

### Un écosystème hybride émergent

La Cité crée des rencontres qui n'auraient pas lieu ailleurs. Elle tisse des liens et bâtit des ponts. L'intergénérationnel s'y expérimente : Edgar Morin partage sa vision de la « conscience écologique »<sup>35</sup> tandis que des écoles primaires viennent débattre des émotions avec l'artiste international Ghass<sup>36</sup>. Des étudiants explorent les métiers du numérique avec l'association la Mêlée<sup>37</sup> alors que La Fondation Agir Contre l'Exclusion organise une conférence inversée « Les seniors prennent la parole »<sup>38</sup>. Le programme partenaire embarque tous les écosystèmes locaux et nationaux. De 7 à 103 ans, chacun y trouve sa place et toutes et tous peuvent contribuer.

Les entrepreneurs réalisent des mariages improbables, des projets naissent : deux d'entre eux ont d'ailleurs concrétisé un rêve. D'une première rencontre naît un projet, de sa qualité une sélection : nos entrepreneurs interviennent à la DEF CON de Las Vegas, l'une des plus anciennes et importantes conventions de hackers au monde. Naturellement ouverte sur le monde, la Cité est un lieu de prospective et d'expérimentation qui accueille des visiteurs internationaux : Alec Ross, expert en politique technologique, conseiller innovation auprès d'Hillary Clinton sous l'administration de Barack Obama dont le best-seller *Industries of the Future* est traduit en 24 langues ; Aida Todri-Sanial, chercheuse au parcours international, affiliée au Laboratoire d'informatique, de robotique et de microélectronique de Montpellier (LIRMM) met en lien notre territoire avec Nithyasri Srivathsan, une homologue indienne, fondatrice de *SheQuantum*, une plateforme d'enseignement en ligne qui entend former plus de femmes aux métiers de l'informatique quantique.

### Une politique collective héritière des communs

L'esprit des communs, c'est aussi une ardente volonté de ne pas nuire, de prendre soin. Et quoi de mieux pour bâtir que le collectif ? En Occitanie, l'avenir n'est pas un poids, mais une promesse collective. Faire ensemble, c'est la méthode qu'a choisie la Région pour impulser une politique écologique pour le territoire. Pour créer son

Pacte Vert<sup>39</sup>, elle s'est appuyée sur une concertation avec une centaine de résidentes et résidents tirés au sort, au sein d'une convention citoyenne. Ensemble, ils ont élaboré 300 propositions d'actions, soumises au vote de 20 000 citoyens. C'est ainsi que 45 de ces idées ont été inscrites dans les plans de transformation et de développement pour notre territoire.

Cette prise de participation collective permet d'assurer une mise en œuvre coopérative de la politique de la Région. Le Pacte prévoit six grandes ambitions dont la décarbonation de nos styles de vie, la prévision des activités économiques de demain ou encore la préservation des écosystèmes naturels. Cela passe par des actions très concrètes comme des éco-chèques pour l'aide à l'achat de vélos électriques, le soutien à l'installation de maisons de santé ou à la rénovation des équipements sportifs.

LE PACTE PRÉVOIT SIX GRANDES AMBITIONS DONT LA DÉCARBONATION DE NOS STYLES DE VIE, LA PRÉVISION DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES DE DEMAIN OU ENCORE LA PRÉSERVATION DES ÉCOSYSTÈMES NATURELS.

<sup>35</sup> Edgar Morin à la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, le 5 septembre 2020.

<sup>36</sup> Festival Étincelles (24 mai 2023).

<sup>37</sup> Jobs TIC organisé par La Mêlée (15 novembre 2024).

<sup>38</sup> Conférence « Les seniors prennent la parole » Organisé par Face Hérault (27 novembre 2024).

<sup>39</sup> *Le Pacte vert pour l'Occitanie*, 2022.

Cette vision économique et écologique d'un territoire que l'on doit collectivement entretenir s'appuie sur de nouvelles approches et concepts, héritiers indirects de la théorie des communs. L'un d'eux, l'économie symbiotique, a été développé par l'ingénieure Isabelle Delannoy. Invitée par la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, elle y a imaginé l'Occitanie dans 15 ans<sup>40</sup>. Comme toute vision économique, celle-ci se nourrit aussi d'une approche rationnelle des technologies portée par la Présidente de Région Occitanie / Pyrénées Méditerranée, Carole Delga : « Nous avons pris la mesure du défi que représente l'intelligence artificielle (IA). C'est un accélérateur d'innovation, un outil pour aller plus vite. Mais en aucun cas l'IA ne remplacera les talents. C'est l'intelligence humaine derrière l'outil qui prime, et que nous devons accompagner ».

### Une jeunesse optimiste

En somme : une région en accord avec son écosystème naturel et dont découle un écosystème économique et citoyen vertueux dans lequel le lien entre les êtres vivants – humains et non humains – est central. Une politique collective tournée vers le commun de demain par excellence, l'acteur de 2040 : la jeunesse. Carole Delga l'affirme avec conviction : « À vous, jeunes d'Occitanie, je veux dire : vous êtes au cœur de notre transformation. C'est votre liberté, vos droits et vos rêves qui doivent nourrir notre action collective »

#### QU'EST-CE QUE LE PROGRAMME

**JEUNESSE ?** Une séquence immersive de trois jours à destination des étudiants des Lycées agricoles d'Occitanie, pour explorer l'avenir de leurs métiers. À la découverte de leurs aspirations profondes et guidés par des méthodes de design, les étudiants réfléchissent à leur avenir en prenant en compte les aléas et les nouveaux enjeux du monde agricole.

« À VOUS, JEUNES D'OCCITANIE, JE VEUX DIRE : VOUS ÊTES AU CŒUR DE NOTRE TRANSFORMATION. C'EST VOTRE LIBERTÉ, VOS DROITS ET VOS RÊVES QUI DOIVENT NOURRIR NOTRE ACTION COLLECTIVE »

CAROLE DELGA, PRÉSIDENTE DE LA RÉGION OCCITANIE / PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE

Cette jeunesse, la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain l'accompagne. Et notamment celle qui se forme au sein des lycées agricoles d'Occitanie et qui deviendra la gardienne quotidienne de nos sols, de notre alimentation, de nos paysages. Ce seront « les jardiniers de l'espace » souligne très justement René Moreno, élu de la Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée, lors de la première édition du programme Jeunesse Filière Agricole, créé par la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain. Les lycées de Nîmes Rodilhan (30), Toulouse-Auzeville (31), Ondes (31) La Canourgue (48) et Saint-Chély (48) répondent à l'appel. Durant trois jours placés sous le signe des imaginaires, du futur du travail et du territoire, quarante lycéens rencontrent des entrepreneurs du vivant, des designers, des conférenciers, des institutionnels. L'objectif ? Se (re) lier à leurs aspirations profondes, socle de leur avenir professionnel, à l'aune d'enjeux climatiques majeurs remodelant leur futur métier. Trois jours, une expérience commune, immersive et conviviale depuis laquelle, déjà ambassadeurs de l'esprit des communs, cette jeunesse optimiste nous partage une lettre (voir p.42).



ÉRIC SERVAT

# « La question de l'eau est universelle, les solutions sont locales »

Éric Servat dirige le Centre International UNESCO sur l'Eau « ICIREWARD » de Montpellier, une fédération de laboratoires qui structure la communauté scientifique autour des enjeux de l'eau. Dans la dynamique du plan Eau adopté par les élus de la Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée, il prône la concertation et le dialogue entre tous les acteurs pour une gestion durable de cette ressource vitale à toutes les activités humaines.



eau est souvent présentée comme le commun par excellence : une ressource dont le caractère essentiel devrait induire un intérêt collectif à sa préservation. Le modèle des commons est-il efficace pour assurer sa préservation ?

**ÉRIC SERVAT** D'une manière globale, oui. Ce que nous promouvons, c'est la concertation et la recherche de compromis, sur une base simple : la mobilisation de l'ensemble des acteurs du domaine de l'eau, qu'il s'agisse des collectivités territoriales, des entreprises, des agriculteurs ou des associations environnementales. Cette approche nous apparaît nécessaire, particulièrement dans un contexte où les usages de l'eau deviennent de plus en plus concurrentiels. Soit on arrive à des compromis grâce à la concertation, soit inévitablement on arrivera à des moments de tension importants, voire de violence.

**Avez-vous des exemples de gestion réussie de l'eau entre différents territoires, notamment dans des zones de conflit potentiel ?**

**ES** L'Afrique offre des exemples intéressants, contrairement aux idées reçues. L'Autorité du bassin du Niger permet depuis une soixantaine d'années à neuf pays riverains de se concerter sur la gestion du fleuve. Ils partagent leurs données et discutent ensemble des projets d'aménagement. Un autre exemple est l'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal (OMVS), qui rassemble la Guinée, le Mali, le Sénégal et la Mauritanie. Dans les années 1980, il y a eu des guerres armées entre le Sénégal et la Mauritanie, notamment autour de l'eau. L'OMVS a permis à ces pays de travailler ensemble autour de cette ressource vitale, essentielle pour leurs territoires. Son travail est d'ailleurs salué au niveau international.

UN MÉTIER D'AVENIR...



« ON A BESOIN DE GENS QUI ONT UNE CONNAISSANCE DU TERRAIN POUR COMPRENDRE LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE, AGRICOLE, TOURISTIQUE QUI EXISTE RÉELLEMENT. IL FAUT METTRE EN RESPONSABILITÉ LES ACTEURS LOCAUX. »



**La problématique de l'eau est mondiale, mais sa gestion semble devoir être aussi locale. À quelle échelle ces enjeux doivent-ils être gérés ?**

ES La question de l'eau est universelle – tout le monde sur la planète est concerné d'une manière ou d'une autre. Mais si on veut mettre en œuvre des solutions utiles, elles doivent être adaptées au contexte local. Cette mise en œuvre doit intégrer de nombreux paramètres : le contexte géographique, géologique – pour comprendre le fonctionnement des nappes par exemple –, mais aussi climatique, économique et culturel.

Il y a différents niveaux de décision selon les enjeux. Pour le transfrontalier, comme le bassin du Sénégal, il faut des instances de concertation internationales. En France, quand on s'intéresse

à l'eau du Rhône, utilisée notamment pour le refroidissement des centrales nucléaires, cela nécessite un dialogue entre la France et la Suisse. Mais pour l'utilisation de la ressource au niveau des activités économiques, industrielles, agricoles ou touristiques, on a besoin de travailler à une échelle plus locale.

**Qu'est-ce que la gestion locale permet justement de faire que l'international ne permet pas ?**

ES Travailler à une échelle nationale ou internationale pour décider de la répartition de l'eau dans le territoire montpellierain n'aurait aucun sens. À ce niveau-là, on n'a aucune idée des besoins réels : quel type d'entreprise est déjà là ou va s'installer, quelle est l'évolution à venir de la viticulture ou de l'agriculture... On a besoin de gens qui ont une connaissance du terrain

pour comprendre la dynamique économique, agricole, touristique qui existe réellement. Il faut mettre en responsabilité les acteurs locaux.

Bien sûr, certains grands aménagements doivent être décidés au niveau national. Mais pour la gestion quotidienne de la ressource, la décision doit être prise au plus près du terrain.

**Vous évoquez souvent la culture du compromis. Est-elle suffisante face à l'urgence des enjeux autour de l'eau ?**

ES Je suis un homme de dialogue. Je ne connais pas de meilleur moyen que celui-là. Si on prend des décisions de manière autoritaire, je crois qu'elles n'atteindront pas leur objectif. À partir du moment où il y a une contrainte qui s'exerce sur un bien commun nécessaire à tous,

on ne peut pas prendre de décision autoritaire sans concertation. Et plus c'est difficile, plus on a besoin de concertation.

Cela ne veut pas dire que les systèmes de concertation doivent devenir paralysants avec des durées invraisemblables. Il y a un moment où il faut décider. Une fois la décision prise, même si elle ne satisfait pas les besoins de tout le monde à 100%, elle doit être mise en œuvre. Il faut que les pouvoirs publics aient du courage et de la suite dans les idées.

**Comment imaginez-vous la gestion idéale de l'eau sur un territoire ?**

ES Les Commissions Locales de l'Eau pourraient jouer un rôle de « parlements de l'eau », mais il faudrait revoir leur composition

pour s'assurer que tous ceux qui peuvent apporter un élément important au débat soient présents, y compris les scientifiques. Ces commissions doivent être imaginées au plus près de la réalité des territoires plutôt que d'être composées selon un décret uniforme.

Il faut intégrer plusieurs dimensions : la satisfaction des besoins économiques – car derrière il y a des activités et de la production de richesses –, la préservation des écosystèmes et de la biodiversité, et le développement de solutions fondées sur la nature. Par exemple, reméandrer certains cours d'eau qu'on avait forcés à être rectilignes, leur laisser des zones de débordement. Même si aujourd'hui cela semble coûteux, à terme c'est un investissement pertinent.

L'eau est un sujet complexe qui appelle des solutions complexes. Il n'y a pas de solutions simples ou simplistes. Il faut intégrer les dimensions économique, sociale, culturelle, historique, tout en préservant les écosystèmes dont dépend notre propre bien-être. ●



# Lettre de la jeunesse à son territoire

**40 étudiants issus de 5 lycées agricole d'Occitanie et participants au programme jeunesse de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, nous partageons quelques mots destinés à leur territoire.**

À toi, Occitanie,  
Toi qui portes nos rêves de terres vivantes,  
de champs à perte de vue,  
Toi où le soleil se lève sur des prairies  
et des toits fleuris,  
Écoute notre voix, écoute nos espoirs.

Nous rêvons d'une agriculture qui bat comme  
le cœur de notre région,  
Qui nourrit, protège, et rassemble.  
Sans elle, que serions-nous ?  
Elle est notre ancrage, notre avenir, notre  
terre promise.

Dans l'Occitanie de demain,  
Nous imaginons une nature qui reprend sa place,  
Des villes en harmonie avec les champs,  
des balcons en jardins suspendus,  
Un territoire où chacun cultive un coin de terre,  
Pour se nourrir et nourrir ceux qui l'entourent.

Imagine...  
Une France en 2042, verte, résiliente, renouvelable,  
Un territoire où chaque goutte d'eau, chaque  
graine, est partagée,  
Où nos sols sont vivants, où la préservation  
du climat est une promesse tenue.

Et si l'Occitanie devenait un modèle, un rêve  
qui inspire le monde ?  
Un lieu où la nature et les villages reprennent vie,  
Où l'on se retrouve chaque week-end pour célébrer,  
Pour rire, partager, construire un avenir plus juste.

Nous rêvons d'un monde où les différences  
sont une force,  
Où chaque métier, chaque talent, chaque  
savoir-faire compte,  
Dans une Occitanie pleine de vie, fertile,  
prête à renaître.

Et si notre seul mot d'ordre était le respect ?  
Respect de la terre, respect des animaux,  
respect de l'air,  
Une agriculture qui prend soin, où l'on sème  
l'espoir et récolte la paix.

Nous voulons un territoire où la ville  
et la campagne se donnent la main,  
Où les jeunes, les anciens, bâtissent ensemble  
un futur plus vert, plus juste,  
Un monde où nos rêves prennent racines.

Oui, imagine...  
Des forêts retrouvées, des rivières claires  
où nagent les poissons,  
Des villages où l'on se connaît, où l'on célèbre,  
où l'on cultive le bonheur.

**À vous qui lirez ces mots,  
Semez vos rêves, arrosez-les de courage,  
Et regardez-les grandir,  
Car l'Occitanie de demain est entre vos mains**

## Direction de la publication

Cité de l'Économie et des Métiers  
de Demain de la Région Occitanie

Laetitia Montanier  
Alexandra Bouyer  
Thibault Bluy  
Émilie Ribou  
Bettina Mallet  
Morgane Pannetier

Région Occitanie /  
Pyrénées-Méditerranée  
Raphaëlle Lamoureux

## Conception éditoriale

L'ADN Studio

## Illustrations

Léa Chassagne  
Dadou

## Direction éditoriale

Guillaume Ledit

## Textes

Elsa Ferreira

## Direction artistique et graphisme

Florent Texier

## Direction de projet

Pauline Deydier  
Pierre Meurisse

**« MAIS ALORS, DIT ALICE,  
SI LE MONDE N'A ABSOLUMENT  
AUCUN SENS, QUI NOUS EMPÊCHE  
D'EN INVENTER UN ? »**

**ALICE AU PAYS DES MERVEILLES**

