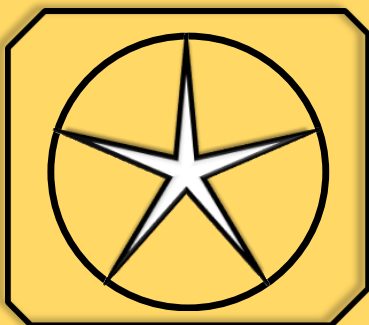
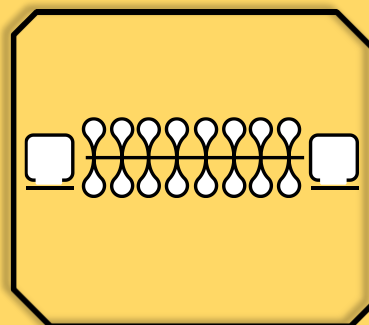
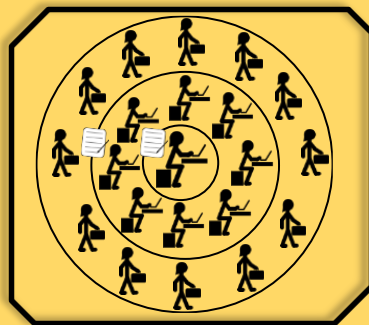


LE FUTUR DU TRAVAIL EN 2030 : QUATRE ATMOSPHERES ?



CONTRIBUTEURS : FRANÇOIS-XAVIER DE VAUJANY, AMELIE BOHAS,
SABINE CARTON, JULIE FABBRI, AURELIE LECLERCQ-VANDELANNOITTE



Cette œuvre, création, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.



RÉSUMÉ

Le travail se transforme et avec lui toute la société. En nous appuyant sur les réflexions de chercheurs, de consultants et d'activistes, nous détaillons ici huit tendances et quatre scénarios possibles (freelancing, salariat, revenu universel et hybridation) sur le futur du travail au sein de la société française à l'horizon 2030. Nous associons tout particulièrement ces éléments à un phénomène peu exploré dans les analyses sur le travail et ses liens avec le management : l'« atmosphère ». Le construit mêle tous les niveaux possibles de réflexion (sensations, émotions, affects, discours, pratiques, instruments, espace...) sur les transformations du travail en évitant d'enfermer nos scénarios dans le temps et dans l'espace. Quatre personnages (Freelancia, Salaria, Solidaria et Hybridia) sont ensuite mis en dialogue afin d'illustrer pour nos lecteurs les choix de vie et les projets de société spécifiques et parfois, exclusifs, qui correspondent à chacun de ces scénarios.

Notre projet n'est pas ici de céder à la tentation de la boule de cristal. Il ne s'agit pas non plus d'alarmer et de céder à la tentation dystopique. Nous souhaitons plutôt mettre chacun et chacune en face de choix de vie, d'usages technologiques, de formes de travail anciennes et nouvelles, de votes et d'engagements citoyens qui, dès aujourd'hui, rendent possibles ou impossibles certains futurs. Nous cherchons à questionner notre présent et à interpeller les consciences par la médiation de discussions, sur notre devenir. En insistant sur les atmosphères qu'incarne chacun des scénarios, cette troisième note de recherche RGCS (*Research Group on Collaborative Spaces*) a pour but de convoquer dans les réflexions sur l'avenir du travail et de la société nos mémoires corporelles, nos gestes, nos émotions, nos sensations et nos affects, aujourd'hui portés et investis bien au-delà ce qui nous est habituellement visible.

Mots-clés : Futur du travail ; *Futures of work* ; Nouvelles pratiques de travail ; Pratiques de management ; Scénario ; Atmosphère ; Salariat ; Freelance ; Hybridation ; Revenu universel ; Travail indépendant ; Slasher.

Introduction : scénariser des pratiques et des atmosphères

Les réflexions sur le travail et son avenir se multiplient comme en témoignent les nombreux rapports et appels à communication publiés ces trois dernières années sur ces sujets. Les scénarios et les travaux prospectifs intègrent des contenus plus ou moins optimistes, plus ou moins en rupture avec les tendances actuelles, et souvent liés à une certaine vision de la société. Tous convergent dans leurs conclusions sur la pluralité des futurs possibles.

Dans le cadre de cette note de recherche, nous souhaitons condenser des discussions récurrentes dans le cadre du réseau RGCS (*Research Group on Collaborative Spaces*) sur les évolutions de l'agir et du vivre-ensemble. Dans le prolongement de nos publications précédentes (cf. notes de recherche n°1 et n°2 ; 2nd White Paper), nous insistons ici sur une dimension peu présente dans les scénarios élaborés par les chercheurs, les consultants ou les activistes : l'**atmosphère**.

La notion d'atmosphère est assez paradoxale. Si elle semble désigner le milieu, le contexte, l'ambiance, les conditions et tout ce qui est ressenti et difficilement dicible dans un environnement de vie ou de travail, elle est par ailleurs très concrète dans ce qui la constitue (Böhme, 1993 ; Borch, 2009 ; Beyes, 2016 ; de Vaujany et al, 2018). L'atmosphère est ainsi liée à la fois aux gestes, aux outils, aux lieux, aux pratiques qui constituent une activité et aux affects des acteurs qui la réalisent. Elle est une « quasi-matérialité » sentie dans les lumières, les paroles, les bruits, les tactilités qui médiatisent notre relation au travail. L'atmosphère définit, dans et au-delà des mots, l'espace et le temps de l'activité. Elle déborde les murs de l'environnement immédiat qui abrite l'activité. Elle en prolonge également la temporalité la plus visible. Une pratique de travail, récente ou ancienne, est indissociable d'une atmosphère qui en oriente le sens de façon « préréflexive¹ » (Merleau-Ponty, 1945).

Dans son ouvrage *Bienvenue dans le nouveau monde*, Mathilde Ramadier (2017) revient sur son expérience dans des startups berlinoises. Pendant trois ans, la jeune normalienne a enchaîné des emplois peu intéressants (cf. les « bullshit jobs » analysés par l'anthropologue David Graeber, 2018) sur fond d'une atmosphère particulière qu'elle définit comme une « coolitude ». Cette « coolitude », faite de jargon plus ou moins maîtrisé par les initiés, de gestes, d'habillements, de microtechniques, de couleurs chatoyantes, de matières et de formes évoquant le jeu, déborde des lieux fréquentés par Mathilde (espaces de coworking, incubateurs, bars branchés...). S'inscrivant dans une forme d'injonction, voire de tyrannie, du bonheur (aussi connue sous le terme d'«Happycratie », Cabanas et Illouz, 2018), cette « coolitude » est une atmosphère à laquelle certains ont accès et d'autres pas. Elle est aussi ce champ qui, au-delà des mots, sert de cache misère. L'atmosphère « hype », « créative » et « cool » des startups berlinoises est un puissant miroir déformant de la précarité ambiante qu'elle transforme en « flexibilité », « mode de vie » ou « apprentissage » par le recours à une « novlangue managériale » (Vandeveldt-Rougale, 2017). Attention cependant à ne pas voir dans l'atmosphère une superficialité, des fioritures et un simple habillage du réel. On peut

¹ C'est-à-dire au-delà des mots, dans une action qui se fait et ne se dit à soi-même qu'après coup. Le préréflexif est entrelacé avec le sens pratique sur lequel s'appuie la plupart de nos actions individuelles ou collectives.

supporter des choses particulièrement pénibles pour rester plongé dans une atmosphère. On peut également être pris au piège d'une atmosphère si on la perçoit comme un phénomène qui dépasse un lieu et un temps que l'on pourrait « fuir ». Après trois années pleines et engagées dans le milieu des startups berlinoises, on est pris dans des réseaux sociaux (traditionnels et numériques), des gestes, des habitudes, des modes d'expression et de pensée, dont on s'échappe difficilement. Acteurs, activités et atmosphère constituent un champ (cf. figure 1) dont les contours sont toujours difficiles à identifier mais qui donne un sens profond, silencieux, aux événements (réunions, hackathons, négociations, workshops, session de travail individuel...).

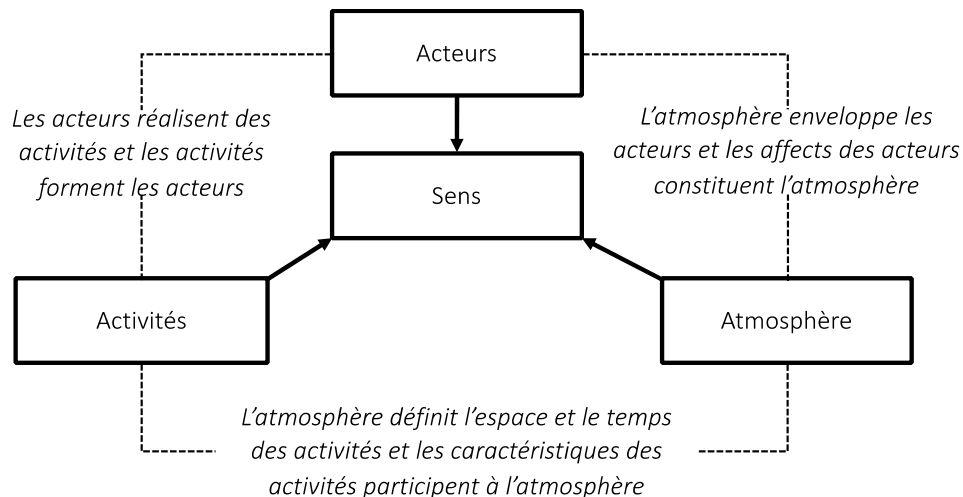


FIGURE 1: MODELE D'INTERACTION ENTRE ACTEURS, ACTIVITES ET ATMOSPHERE (SOURCE : LES AUTEURS)

Dans le cadre de cette note, nous souhaitons explorer de façon prospective des atmosphères possibles pour l'avenir du travail dans la société française de 2030. A cette fin, nous nous concentrons sur les deux questions suivantes :

En 2030,

1) Quelles seront les atmosphères de travail et de vie ?

2) Avec quelles émotions et quels affects travaillerons-nous et vivrons-nous ensemble ?

Notre projet n'est pas ici de céder à la tentation de la boule de cristal. Il ne s'agit pas non plus d'alarmer et de céder à la tentation dystopique. **Nous souhaitons plutôt mettre chacun et chacune en face de choix de vie, d'usages technologiques, de formes de travail anciennes et nouvelles, de votes et d'engagements citoyens qui, dès aujourd'hui, rendent possibles ou impossibles certains futurs.** Nous cherchons à questionner notre présent et à interpeller les consciences par la médiation de discussions sur notre devenir. En insistant sur les atmosphères qu'incarne chacun des scénarios, nous souhaitons convoquer dans les réflexions sur l'avenir du travail nos mémoires corporelles, nos gestes, nos émotions, nos sensations et nos affects,

aujourd'hui portés et investis bien au-delà ce qui nous est habituellement visible. A nouveau, notre projet est éminemment politique².

Dans une première partie, nous soulignons plusieurs tendances à l'œuvre au cœur de l'économie française, dont certaines sont largement partagées à l'échelle de l'Europe et de l'Amérique du Nord. Puis dans une deuxième partie, nous décrivons quatre scénarios (freelancing, salariat, revenu universel et hybridation), avant de les croiser et de les questionner dans une troisième et dernière partie à partir d'un dialogue imaginaire entre quatre personnages féminins (*Freelancia*, *Salaria*, *Solidaria* et *Hybridia*) incarnant les enjeux et les paradoxes de chacun des scénarios.

² Par politique, nous entendons une approche qui ne sépare jamais les réflexions sur le travail, le management et l'entrepreneuriat, des enjeux et transformations de la société, du vivre-ensemble et de toutes les légitimations et médiations du vivre-ensemble (cf. notamment de Vaujany, 2016).

1) LES TENDANCES VISIBLES DANS LE PRESENT DU TRAVAIL : HUIT PARADOXES

Avant d'entrer dans des scénarios de futurs possibles, nous souhaitons insister sur plusieurs tendances observées dans les évolutions actuelles du travail au cœur de la société française. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les rapports produits par l'INSEE (en particulier celui de 2016), la DARES (2015a et b, 2016, 2018), le McKinsey Global Institute (2016, 2017, 2018a et b), le Conseil National du Numérique (2016), de France Stratégie (2016, 2017 et 2018) ainsi que sur le *Working Paper* de l'Institut Syndical Européen (2016) et les deux précédentes notes de recherche RGCS (2016 et 2017). Afin de les présenter autant comme des émergences que des enjeux, nous avons choisi de formaliser les tendances sous forme de paradoxes mettant en évidence les tensions que rendent visibles les tendances actuelles.

PARADOXE I : MULTIPLICATION DES POLITIQUES ECONOMIQUES, HAUSSE DES QUALIFICATIONS / PERSISTANCE D'UN CHOMAGE DE MASSE

Le premier paradoxe est largement macro-économique. Les politiques de lutte contre le chômage ont été multiples des années 70 (la fin des trente glorieuses) à aujourd'hui. Elles ont notamment misé sur la formation et l'éducation, en cherchant à élever le niveau et à étendre la diversité des compétences techniques comme managériales. Les résultats se font néanmoins toujours attendre. Relances par le marché, déréglementation, nationalisation, privatisation, autonomisation des universités... Une part importante de nos concitoyens reste privée d'emploi venant alimenter un chômage de masse et de longue durée. Les plus jeunes et les seniors sont particulièrement concernés. De ce point de vue, l'incitation à l'entrepreneuriat et au statut d'indépendant peut être vue tantôt comme une alternative radicale, un cache misère, voire un aveu d'échec en ce qui concerne les tentatives de relance de l'emploi.

PARADOXE II : MOBILITE, TELETRAVAIL / SEDENTARITE

L'« hyper-mobilité » est au cœur de notre société, qu'il s'agisse des flux de marchandises ou de personnes (Crozet, 2016). On passe de plus en plus de temps en voiture, dans les transports en commun, dans des espaces de transit et d'attente³. L'urbanisation de la France, l'expansion des agglomérations, le développement de technologies mobiles et l'accès permanent à ses données grâce au cloud computing mais aussi la démocratisation de la vitesse ont contribué au développement d'un travail plus nomade. Par ailleurs, partout dans le monde fleurissent des tiers-lieux (Oldenburg, 1989) où les travailleurs nomades s'arrêtent un temps, quelques semaines ou quelques mois, pour y vivre et y travailler. Paradoxalement, le monde dans lequel nous vivons n'a jamais été autant « assis ». On passe aujourd'hui environ 70 % de notre temps éveillé dans cette position pas très saine (cf. « Is sitting the new smoking? »). De même, dans un contexte de virtualisation de l'entreprise, propice à la mobilité, au nomadisme, et au développement de nouvelles pratiques de travail à distance (télétravail), les espaces de

³ Nous remercions ici les participants au séminaire RGCS co-organisé en 2017 avec LBMG sur les thématiques de la mobilité et des nouvelles pratiques de travail.

bureaux dits « ouverts », mais finalement très clos, n'ont jamais connu une croissance aussi forte⁴. A l'échelle des corps, le monde actuel est à la fois nomade et sédentaire.

PARADOXE III : FLEXIBILITE, AUTONOMIE / PRECARITE

Plus que jamais, nos économies et nos sociétés sont tournées vers la flexibilité qui devrait permettre la plus grande richesse pour les acteurs économiques. Les méthodes de production modulaires dans les années 80 (la production lean notamment) puis les méthodes de gestion de projet (les approches agiles, itératives) et plus récemment, les démarches de co-création de valeur, ont largement contribué à ces tendances. D'un point de vue managérial, les entreprises doivent être en mesure de suivre les évolutions (parfois brutales) de la demande (Spreitzer, Cameron et Garrett, 2017). L'externalisation, la contractualisation à durée déterminée, les recrutements en fonction des saisonnalités ou des projets, sont devenus monnaie courante. Dans certains cas, la flexibilité des uns est ainsi devenue la précarité des autres (Friedman, 2014). D'une certaine façon, la tendance récente au freelancing et à l'entrepreneuriat, par choix ou par nécessité (McKinsey Global Institute, 2016), contribue à la plus subtile des méthodes agiles ou flexibles. Plus besoin de se lier à un prestataire qui fournira un logiciel ou un produit sur mesure. La réponse adaptée, identifiée en temps réel, existe probablement quelque part dans la foule des freelancers et des makers. Pensée à l'échelle macro-économique, l'innovation ouverte peut contribuer à des dérapages sociaux. Ainsi, le Do It Yourself (DIY) peut devenir un « Exploit Yourself⁵ ». Les bricolages documentés des uns et des autres peuvent également alimenter la flexibilité et l'innovation des plus puissants qui peuvent alors en bénéficier. Toutefois, en France, une majorité de travailleurs indépendants sont dans un freelancing choisi et associé à un mode de vie plus autonome et épanoui⁶. C'est particulièrement vrai pour les développeurs, les designers, les créatifs et les consultants. Mais cela ne doit pas faire oublier le sort de la minorité qui vit plus directement (et douloureusement) le lien entre flexibilité et précarité. La vie du livreur de Deliveroo est très différente de celle du consultant indépendant en Intelligence Artificielle (IA).

PARADOXE IV : ENTREPRENDRE / DEPENDRE

Depuis les années 80 (avec en Europe le Thatcherisme et aux États-Unis la Reaganomics), l'entrepreneuriat a gagné en visibilité et en légitimité dans la plupart des pays européens et nord-américains⁷. L'idéologie et les pratiques de l'entrepreneur sont d'ailleurs de plus en plus reprises par les médias, le système éducatif, les entreprises (à la recherche d'intrapreneurs et

⁴ Ainsi, des entreprises visionnaires en matière de travail à distance (telles qu'IBM en 2017) font désormais machine arrière en demandant à leurs employés de revenir au bureau afin de favoriser l'innovation.

⁵ Ce point a été discuté lors séminaire RGCS 2017 sur les labs organisé à la Paillasse en 2017 ou encore le second workshop OOSE organisé par RGCS dans le cadre d'EGOS en juillet 2018. Nous remercions ici tout particulièrement Marie Hasbi, Albane Grandazzi et Aurore Dandoy pour l'organisation de ce second événement.

⁶ Cf. l'étude « Le freelancing en France » (2017) de Malt & Ouishare. Cette tendance se retrouve aussi en Amérique du Nord et en Europe si l'on en croit l'étude réalisée en 2016 par le McKinsey Institute sur plus de 8 000 entrepreneurs et freelancers. 70 % des personnes interrogées se déclarent être sur un entrepreneuriat choisi. Voir également l'étude récente « Freelancing in America 2018 » qui confirme clairement cette tendance pour les États-Unis.

⁷ Nous remercions les participants à la table ronde RGCS organisée en novembre 2016 en partenariat avec PSL Research University et l'université Paris-Dauphine (MBC) sur le thème « Entrepreneurs et innovateurs dans la cité : une nouvelle classe politique ? ».

de sous-traitants d'un nouveau genre) et même les activistes. Après le mythe de l'entrepreneur héroïque qui réussit seul à initier un projet collectif, les années 2000 ont davantage valorisé un entrepreneuriat collaboratif qu'incarnent fortement les pratiques du coworking (Fabbri et Charue-Duboc, 2016), les makers (Lallement, 2015) ou encore les dynamiques d'innovation ouverte (Chesbrough, 2006). Mais plus que jamais, les individus sont « seuls ensemble » (Gandini, 2015). Dans de grands espaces flexibles et décloisonnés, la parole se tait ou se contient, le bruit s'endigue et le silence (toujours relatif) devient le grand paradoxe d'une économie dite collaborative (de Vaujany et Aroles, 2018). On peut se sentir très seul devant son écran. Chacun porte des projets dont les plateformes et les espaces collaboratifs vont activer, rendre visibles, augmenter ou réduire, les interdépendances. Il s'agit alors de faire ou refaire société.

PARADOXE V : LIBERTE / SECURITE

Les aspirations de la jeunesse et des générations qualifiées de Y ou « millenials » vont vers plus de liberté(s). Les enseignants ont bien vu ces évolutions. A l'image du personnage de Romain Duris dans le film *l'Auberge Espagnole*, beaucoup fuient les modes et les environnements de travail traditionnels⁸. Mais rapidement, l'aspiration (peut-être pas si nouvelle que cela...) à la liberté doit s'équilibrer avec les besoins de sécurité. Et l'achat d'un bien immobilier ou l'arrivée du premier enfant constituent parfois des moments où l'aspiration à la liberté doit « composer ». Est-il plus facile aujourd'hui d'équilibrer les deux termes ? Pour certains peut-être plus que pour d'autres. Les possibilités données à chacun de concilier ces deux aspirations varient en fonction de nombreux éléments liés aux situations individuelles et aux lieux de vie et d'emploi (présence proche de grands-parents, niveaux de revenus suffisants pour recourir à des assistantes maternelles, des baby-sitters ou encore des filles au pair, services proposés par l'entreprise ou la ville en matière de garde d'enfants...).

PARADOXE VI : AUTONOMIE / CONTROLE

En quelques années, le monde du travail a connu de nombreuses transformations, comme en témoigne le passage d'organisations bureaucratiques très hiérarchisées à des organisations dites « post-bureaucratiques » qui se caractérisent par une décentralisation de leur structure, un aplatissement de leur hiérarchie, une distribution de l'autorité et un management plus participatif, couplés à un mouvement d'autonomisation des employés. Ces évolutions

⁸ Le rapport à l'espace de travail et notamment à la configuration du bureau fait toutefois débat et pourrait avoir connu des évolutions très récentes. Ainsi l'étude « Mon bureau de demain » réalisée en 2013 par la Chaire Immobilier et Développement durable auprès de 500 étudiants de l'ESSEC montraient que « 93 % ne veulent plus travailler dans un bureau classique et 73 % privilégient des espaces de travail collectifs ». Une tendance qui se confirmait dans l'édition de 2016 réalisée auprès de 414 étudiants puisque le bureau « à la Google » semblait satisfaire une majorité (53%) des répondants par rapport au bureau classique (13%) et 64% des répondants voyaient dans l'open space un facteur positif à la fois pour l'ambiance et pour les synergies. Des résultats qui semblent toutefois être contredits par la nouvelle édition de cette enquête (2018) réalisée auprès de 446 étudiants et qui montre le grand retour du bureau classique individuel et fermé dans les préférences des étudiants sondés.

appellent une nouvelle façon de comprendre et de pratiquer le management. En témoigne le développement d'organisations dites « agiles », « autogérées » (Lee et Edmonson, 2017), voire « libérées » (Carney et Getz, 2009), récemment popularisées par la notion d'« holocratie » (Bernstein et al., 2016 ; Robertson, 2015). Des entreprises comme Zappos ou encore Netflix s'en sont faites les ambassadrices. Netflix n'impose ainsi aucune politique formelle en matière de congés. Les employés peuvent prendre le temps qu'ils jugent approprié et sont invités à « agir dans le meilleur intérêt de Netflix » (McCord, 2014). Cependant, ces nouvelles pratiques s'accompagnent généralement de nouvelles formes de contrôle, souvent moins visibles mais tout aussi fortes car plus insidieuses, en ce qu'elles relèvent d'un ordre « socio-idéologique » (Alvesson et Kärreman, 2004), agissant généralement sur la sphère mentale des employés. Elles impliquant un contrôle de l'« engagement » de ces derniers au sein de l'entreprise. Certaines recherches mettent également en évidence une résurgence de formes de contrôle bureaucratiques, par exemple dans des environnements de télétravail ou de nomadisme (Sewell et Taskin, 2015), afin de pallier le manque de supervision directe, la distance et le manque de visibilité de leurs subordonnés.

PARADOXE VII : DIGITALISATION / CORPOREITE

Nos modes de vie et nos (nouvelles) façons de travailler se digitalisent radicalement (cf. Annexe « De l'Égypte ancienne aux clones numériques : Entre « Ka » et « Shout » ?). Tous nos gestes sont aujourd'hui « numérisés », de la marche qui est « géolocalisée », de nos activités « tracées » grâce aux objets connectés (Internet Of Things), à l'écriture qui est quasi-systématiquement « digitalisée », en passant par les processus qui sont « intégrés ». Si la technologie est depuis longtemps perçue comme un prolongement du corps (McLuhan, 1967), le téléphone mobile a non seulement étendu la portée de nos sens (Arnold, 2003), mais il a aussi littéralement transformé notre corporéité (Ray, 2018)⁹. Paradoxalement, dans ce monde à portée de main, la technologie nous rapproche tout autant de ceux qui sont loin qu'elle nous éloigne de ceux qui sont proches. Elle implique une déconnexion évidente et profonde entre proximité physique et proximité sociale. Pour beaucoup, une telle déconnexion induirait une tension profonde avec notre sens pratique. On entrerait dans un monde de plus en plus désincarné (Hayles, 1999) qui romprait avec des modes de solidarité perçus (Mazis, 2016) et des modes de construction de sens (de Vaujany et Mitev, 2017) essentiels pour faire communauté et développer une véritable éthique (Mazis, 2016). Les assemblages complexes réalisés par l'IA, notamment avec les « chatbots » (agents conversationnels), montrent que cette question est de plus en plus criante (là est sans doute la vraie tendance). En particulier, pour définir les responsabilités juridiques et politiques que produisent les nouveaux assemblages... Qui est responsable des propos racistes, injurieux, diffamants produit par certains chatbots ? Le chatbot comme actant (que l'on pourrait « retirer ») ? La société et les sous-traitants qui le gèrent ? Les personnes qui ont écrit une partie du propos recompilé ou au cœur de l'assemblage et de l'apprentissage de l'outil d'IA ? Leurs parents ? Les lecteurs qui reprennent, commentent et donnent encore plus de visibilité aux dérapages du chatbot (à partir d'autres outils et de plateformes) ?

⁹ « S'il a fallu des millions d'années pour évoluer vers le corps que nous avons aujourd'hui, une décennie aura suffi pour transformer les doigts de la main, à cause de l'usage intensif du smartphone. » (Ray, 2018)

PARADOXE VIII : AUTOMATION, ROBOTISATION ET IA / MINIMALISATION DU GESTE

Ce dernier paradoxe et les débats qui lui correspondent sont loin d'être nouveaux. L'informatisation, et avant elle la mécanisation, ont déjà été très largement liées à la question de l'emploi¹⁰. Pour certains chercheurs, la vague de robotique et d'IA actuelle va connaître le même mouvement que les innovations passées : elle détruira des emplois mais contribuera à en créer d'autres dans des secteurs connexes ou dans l'écosystème même qui va émerger autour de ces innovations. Pour d'autres chercheurs, nous sommes face à des innovations radicales qui vont amener des changements profonds tels que le capitalisme n'en a jamais connus. Tous les gestes et leurs modes d'expression seront susceptibles d'être remplacés par de nouveaux automates ou clones numériques¹¹ (cf. Annexe « *De l'Égypte ancienne aux clones numériques : Entre « Ka » et « Shout » ?* »). Après les machines qui ont automatisé le geste et créé des emplois de cognition, celles qui ont automatisé la cognition et favorisé des emplois relationnels et émotionnels, les dernières technologies de l'intelligence artificielle semblent autonomiser des processus émotionnels et relationnels. Il est alors difficile d'imaginer la quatrième couche vers laquelle de nouveaux emplois pourraient émerger (en dehors de compétences très collectives telle que l'innovation ou très personnelle telle que le leadership).

¹⁰ Les fameuses luddites du début du 19^{ème} siècle combattaient déjà la mécanisation du métier à tisser associée à des destructions d'emplois.

¹¹ Nous employons le terme de clone numérique dans un sens (pour l'heure fictionnel) précis. Un clone numérique est un véritable double autonome de voix et d'expression. Il n'est pas nécessairement un robot qui reproduirait toute notre corporéité, mais plutôt une réplique numérique plate qui permettrait de se démultiplier dans un monde où la pluriactivité devient croissante. Le clone numérique permettrait ainsi de déléguer des tâches à des automates numériques qui auraient une partie de nos signatures numériques, sociales et même émotionnelles. De l'appel à un client, en passant par une réservation de restaurants jusqu'à une présence numérique autonome auprès de son enfant pour le garder, le clone nous étendrait. Nous pensons que cette évolution numérique, sociale et émotionnelle incarnerait une rupture radicale : la réplication non pas de l'humain dans sa généralité, mais plutôt celle de traits et de modes d'expression d'un humain en particulier (cf. Annexe « *De l'Égypte ancienne aux clones numériques : Entre « Ka » et « Shout » ?* »). A nouveau, l'idée d'« humanité » serait profondément questionnée. La science-fiction s'est déjà emparée de ce thème il y a longtemps (cf. notamment *Le Singe* de Maurice Renard ou *Le Triangle à quatre côtés* de William Temple) mais pas vraiment, à notre connaissance, sous l'angle partiel d'une modalité d'expression (notamment une voix numérique autonome) tel qu'on l'entend ici et la réplication d'émotions spécifiques à un individu. Pour les théories de la responsabilité, ces innovations soulèveraient également des questions radicales.

2) QUATRE SCENARIOS POUR LE FUTUR DU TRAVAIL & QUATRE ATMOSPHERES ASSOCIEES

Les discours sur l'avenir du travail sont aujourd'hui particulièrement nombreux. En nous centrant sur les débats de ces cinq dernières années¹², nous avons isolé quatre scénarios sociaux, économiques et politiques sur le futur du travail, détaillés dans les pages qui suivent.

¹² Le réseau et think tank RGCS a été créé en 2014. Les 125 événements qu'il a organisés ces cinq dernières années ont été l'occasion de nombreuses discussions sur les transformations du travail et du management. Nous remercions ici les coordinateurs et participants à ces discussions. Une partie de la réflexion prospective que nous détaillons dans cette note est liée aux débats dans nos différents chapitres, en particulier ceux de Paris, Grenoble, Lyon, Berlin, Londres, Milan et Tokyo.

SCENARIO I : FREELANCING

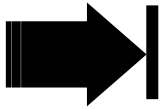
DESCRIPTION



La société est faite de plus en plus de travailleurs indépendants (en particulier de freelancers) et d'entrepreneurs. On entre dans une sous-traitance généralisée. On est rémunéré à la tâche et au projet.

Ces nouveaux travailleurs incarnent une émancipation, un nouveau mode de vie (plus mobile, télétravaillé, connecté) et parfois, de nouvelles misères. Dans les discours, les pratiques managériales « s'horizontalisent » et se « plateformes ». La coordination passe de plus en plus par de puissants outils d'IA. Même la vision stratégique est produite par la foule. Elle est filtrée, performée et mise en récit par une IA de moins en moins transparente. L'immédiateté, voire l'urgence, peuvent devenir de plus en plus pressantes si ce scénario est systématiquement associé à des plateformes numériques globales.

FACTEURS INCITATIFS



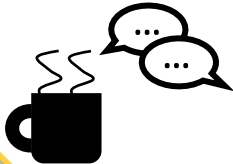
- Crise du salariat
- Chômage structurel
- Image positive du freelancing
- Besoin dominant de liberté
- Transparence des plateformes
- Resserrement du lieu de vie et de travail sur un « foyer » réinventé

ENJEUX MANAGÉRIAUX



- Cohésion, socialisation
- Synchronisation et combinaison de plateformes et de communautés
- Nouvelles formes organisationnelles déconnectées du contrat

ATMOSPHÈRE



Compétition et solidarité

L'Autre est traversé, il/elle est transaction, situation d'affect technologique.

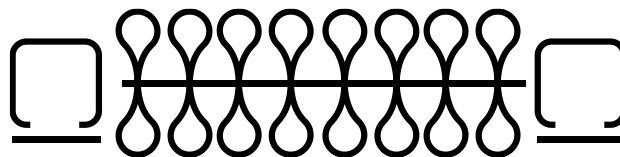
L'atmosphère est plutôt dans le mouvement, voire la liquidité. On est pris dans la sensation de mouvement, parfois celle de vertige. Les codes esthétiques (meubles, arrangements intérieurs) balayent toute verticalité et tous les symboles possibles de pouvoir.

L'atmosphère vécue par chacun est extrêmement diffuse et omniprésente. Elle oscille entre angoisse et excitation (parfois les deux en même temps). La mise en place de nouveaux mécanismes de solidarité (coworking et mouvements makers) peuvent sortir cette trajectoire du sillon individualiste dans lequel elle peut s'enfoncer. L'émergence de cette atmosphère plus lumineuse dépend probablement des stratégies collectives qu'adoptera (ou pas) la jeune génération de freelancers et d'entrepreneurs et de sa capacité à se fédérer pour devenir une force sociale.

PERSONA



FREELANCIA



Le premier scénario, incarné par Freelancia, correspond à une société où dominant le travail indépendant (en particulier le freelancing) et les entrepreneurs. De gigantesques plateformes articulent offre et demande. Les espaces collaboratifs et les stratégies d'innovation ouverte portées par des grandes entreprises pivots ou des mouvements sociaux donnent un « sens » à ce fonctionnement. Dans le contexte actuel où dominant le salariat et la concentration de l'emploi autour des grands groupes (pour un salarié sur trois), ce type de scénario suppose vraisemblablement une inflexion majeure de la stratégie de ces mêmes acteurs corporate (leur engagement dans le travail peut de façon connexe produire ce type de conséquence). La mise en place de meilleures protections sociales des travailleurs indépendants, l'émergence de véritables et puissants syndicats d'indépendants, l'affirmation nette d'un désir d'autonomie de la nouvelle génération (déjà très clair), des innovations financières et digitales (sécurisant davantage les paiements des freelancers) peuvent renforcer ce type de scénario. Un meilleur glissement de l'entrepreneuriat au freelancing et vice-versa, l'objectif de croissance pouvant ou non être abandonné en fonction du stade de vie, est également déterminant.

D'un point de vue atmosphère, ce scénario est indissociable d'un assemblage concurrentiel fluide où toute la ville et les infrastructures facilitent l'expression de sentiments et de projets entrepreneuriaux. L'activité est perçue de plus en plus comme « jetable » ou « substituable ». La base investie par les affects est la compétence ou un ensemble de compétences qui est susceptible de produire et de légitimer un revenu individuel durable. Les plateformes incitent à mettre en scène ou laisser mettre en scène par l'IA ces mêmes compétences. Au fil des années, les questions de responsabilités se multiplient. Qui est finalement responsable de cette mise en scène politiquement incorrecte ? Qui est responsable de ces conditions de travail qui se délittent ? L'IA peut-elle être accusée de harcèlement moral ? En même temps, chacun sent effectivement qu'il peut plus facilement glisser d'un projet de vie à un autre, à condition de trouver la bonne narration relayée par des réseaux sociaux de plus en plus intelligents et des robots de ressources humaines davantage dans la transaction que dans la relation.

Autour des plateformes et des nouvelles infrastructures du numérique, les êtres étranges se multiplient (robots d'accueil, robots de livraison, clones numériques...) amenant chacun à s'interroger sans cesse sur ses compétences, leurs évolutions et redéploiements. De nouveaux mécanismes de solidarité sont nécessaires afin de faire et refaire société.

SCENARIO II : SALARIAT

DESCRIPTION

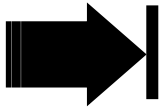


Le salariat reste au cœur de l'économique et du social. On contractualise, de plus en plus sur le court terme. Plus de 70 % des salariés français le sont sur un horizon déterminé.

Le lien de subordination reste prédominant dans la conception du travail et des pratiques managériales. Les plateformes sont présentes mais actent des prestations et des contenus négociés, contractualisés sur des horizons courts.

Afin de maintenir une logique de marché, un scénario très contractuel peut aller de pair avec la généralisation de la « flexsécurité ». Expérimentée par le Danemark au début des années 2000, elle facilite les licenciements pour les entreprises et assure une forte indemnisation et une aide au reclassement pour les salariés.

FACTEURS INCITATIFS



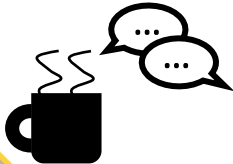
- Faible taux de chômage
- Évolutions des modalités du contrat de travail
- Besoin dominant de sécurité

ENJEUX MANAGÉRIAUX



- Maintenir une certaine flexibilité (sans basculer dans un cadre de travail uniquement à durée déterminée)
- Intégrer les communs dans les dynamiques salariales et contractuelles

ATMOSPHÈRE



Sécurité, ancrage et subordination.

L'Autre est contrat. Le tiers (état, syndicat) est plus que jamais indispensable pour réguler la relation.

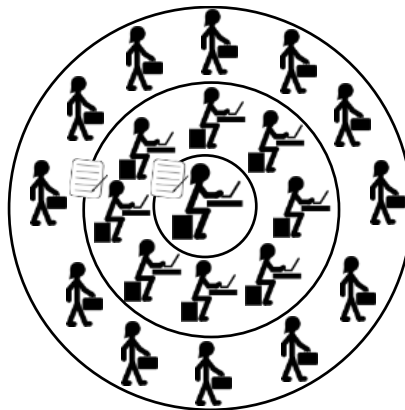
L'atmosphère se construit et se vit fortement au niveau de collectifs organisés.

L'atmosphère est liée à la territorialité et la formalisation au sens juridique comme social. Titres, statuts, fonctions prennent ou reprennent de l'importance.

PERSONA



SALARIA



Le deuxième scénario, incarné par Salaria, peut être décliné de façon centrée (un noyau dur salarial est maintenu) ou éclatée (le salariat inclut des contrats de type variable en fonction du centre et d'une périphérie faite majoritairement d'indépendants).

Dans le premier cas, le salariat se resserre autour du CDI, et de variantes du CDI, signés essentiellement par les plus diplômés sortis des établissements les plus prestigieux (écoles de commerce et d'ingénieurs, instituts d'études politiques, nouvelles écoles du digital...). Le reste (minoritaire) de l'emploi est fait de contrats précaires qui absorbent le besoin de flexibilité du marché.

Dans le second cas, le centre privilégié se concentre sur des CDI et des CDD qui s'hybrident dans de nouvelles formes juridiques tandis que la périphérie est massivement constituée d'indépendants. Dans les deux cas, l'image formée et déformée de l'entrepreneuriat et du freelancing à l'horizon 2030 sera décisive.

En termes d'atmosphère, le scénario Salaria est dominé par la logique contractuelle et les temporalités de sécurisation (autour desquelles se déploient les emprunts personnels, les projets familiaux, les chapitres de vie, les expatriations...). Plus que jamais, un tiers juridique est indispensable (état, syndicats, collectifs de travail...). L'atmosphère tourne de façon récurrente à un néo-paternalisme réinventant des hiérarchies et des articulations centre-périphérie qui restent clés dans la relation de travail comme dans la relation de vie.

SCENARIO III : REVENU UNIVERSEL

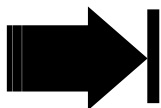
DESCRIPTION



Chacun gagne un revenu de base proche... mais les disparités de patrimoines et de revenus complémentaires subsistent. Des formes de salariat et d'entrepreneuriat perdurent, mais elles se déconnectent de plus en plus de l'idée de statuts et de performance. Le sens même de l'activité devient essentiel.

Les structures coopératives et associatives se généralisent. La concurrence et l'innovation existent toujours mais elles s'inscrivent dans des logiques moins monétaires. Sur certains territoires, le revenu universel généralisé désincite à l'activité. Sur d'autres, il permet de construire de nouveaux projets collectifs, particulièrement inspirants pour les travailleurs et les habitants. Les communs s'y multiplient.

FACTEURS INCITATIFS



- Taux de chômage élevé
- Principe de solidarité
- Sentiment de plus en plus partagé d'urgence sociale et économique pour toutes et tous
- Perte de sens au travail (cf. bullshit jobs)
- Sentiment d'injustice sociale et d'inégalité

ENJEUX MANAGÉRIAUX



- Dissocier développement et revenu
- Développer, associer et combiner des communs

ATMOSPHÈRE



Solidarité.

L'Autre est profondément réversible.

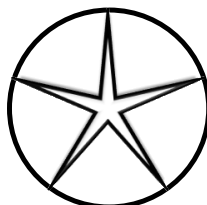
L'atmosphère se construit et se ressent au niveau de la communauté. Le numérique reste « à côté ».

L'esthétique de travail cultive l'horizontalité, le naturel, la simplicité et crée des bascules systématiques entre les mobiliers recyclés de la maison vers le travail et vice versa.

PERSONA



SOLIDARIA



Le troisième scénario, incarné par Solidaria, rompt radicalement avec les précédents. Sans aller jusqu'à une mise en commun des moyens de production et un néo-communisme, il est un grand virage vers une société plus solidaire. L'activité, son niveau, sa qualification, sa durée, ne sont plus liés au revenu. Chacun peut « oublier » ces aspects pour revenir profondément sur le sens de ce qu'il ou elle fait. Le travail devient à la fois un droit et un devoir qui ne produit plus (uniquement) de la valeur économique mais des « communs » comme autre forme de richesse partagée. Les dérives existent parfois, mais incitée à faire le grand pas face à des injustices sociales qui créent de plus en plus de drames, un chômage de masse qui ne disparaît pas, une course à la narration des compétences qui noie de plus en plus le sens dans des « bullshit jobs », la société française n'hésite plus.

Un désastre écologique¹³ de plus en plus visible pourrait contribuer à légitimer ce type de scénario, de même que des évolutions technologiques radicales (notamment dans les techniques d'IA et d'automatisation) qui rendraient les nouveaux automates numériques plus relationnels et émotionnels¹⁴.

La nouvelle atmosphère qui émergerait serait paradoxalement très « humaine » et temporelle. Chacun serait dans un projet de vie qui ne serait plus limité par le succès, le financement et le marché mais les possibilités de solidarité qu'il ou elle arriverait à établir. Le sentiment de compétition ne disparaîtrait probablement pas, mais il serait plus ou moins remplacé par une nouvelle logique faite d'altruisme compétitif, de retour de l'honneur et de communautés étendues. Le marché ne disparaîtrait pas, de même que les processus d'innovation seraient sans doute davantage tournés vers l'innovation sociale.

¹³ Voir à ce sujet le manifeste étudiant pour un réveil écologique signés par des milliers d'étudiants (rentrée 2018) : <https://pour-un-reveil-ecologique.fr/index.php>

¹⁴ Il est alors difficile d'imaginer les types d'emplois qui remplaceraient les emplois relationnels et émotionnels détruits.

SCENARIO IV : HYBRIDATION

DESCRIPTION



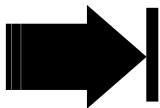
Les managers, les politiques, les activistes, les législateurs se montrent particulièrement innovants dans les hybridations salariat-entrepreneuriat. Les formes juridiques, telles que les coopératives d'activités et d'emploi (les CAE ont l'originalité d'offrir un statut d'entrepreneur salarié) ou l'auto-entrepreneuriat, sont réinventées et étendues.

A l'échelle individuelle, familiale et communautaire, les stratégies d'hybridation se multiplient. Ce scénario est celui qui est le plus lié à une nouvelle ingénierie du temps.

Au même moment (hybridation synchrone), on est de plus en plus salarié et freelancer/entrepreneur. Cela permet parfois de préparer un nouveau chapitre de vie.

Pour d'autres personnes (hybridation asynchrone), l'alternance salariat-entrepreneuriat fait partie d'une stratégie de carrière et de vie « pensée » sur le long terme. Le monde de l'éducation s'adapte en dépassant l'opposition entre formation initiale et formation continue. Les outils digitaux de gestion du temps deviennent plus performants et de plus en plus ubiquitaires (ils produisent des clones numériques sur les activités temporairement délaissées).

FACTEURS INCITATIFS



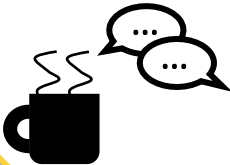
- Créativité des acteurs et image positive de la pluriactivité
- Nouvelles ingénieries du temps
- Nouvelles technologies de clonage numérique
- Crise économique et recherche de revenus complémentaires
- Transformation profonde du système éducatif
- Cadre juridique encore plus facilitant pour la création de CAE et le mécénat de compétences (Voir cet article sur le sujet : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/0302265160287-quand-les-salaries-viennent-en-aide-aux-associations-2220166.php>)

ENJEUX MANAGÉRIAUX



- Cohésion, socialisation
- Synchronisation et combinaison de plateformes et de communautés
- Nouvelles formes d'organisation temporelle des vies et du travail

ATMOSPHÈRE

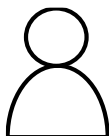


Créativité, ouverture et accumulation d'activités.

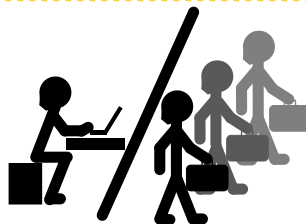
Cette atmosphère est plus ambiguë que les précédentes. L'Autre est un autre soi-même au sens le plus troublant. Il faut gérer un soi multiple dans le temps et l'espaces des activités démultipliées (le jeudi et le vendredi c'est ma boîte ; le weekend end, je passe du temps dans mon association).

Atmosphère de réinvention de soi permanente, sur fond de sécurité alimentée par le législateur et réinventée par les individus et les communautés. Atmosphère parfois schizoéphrénique.

PERSONA



HYBRIDIA



Enfin, le quatrième et dernier scénario, incarné par Hybridia, est celui qui fait du monde du travail de demain celui qui serait le plus hybridé, bricolé, réassemblé et n'opposant pas ou plus le « vieux » (Salaria) et le « nouveau » (Freelancia) monde. Au même moment (hybridation synchrone) ou de façon successive (hybridation asynchrone), différentes formes de travail (salarial, travail indépendant, entrepreneuriat, association et mécénats de compétences) seraient combinées par des individus, des couples et des communautés. A nouveau, l'évolution des modes de gestion RH des grands groupes, les décisions du législateur, les adaptations des institutions de formation¹⁵ et celle des jeunes générations (« Y » et surtout « Z ») seront décisives.

L'atmosphère de ce quatrième scénario donnera une place particulière au corps, à la polychronie, aux modes de vie désirés par chacun (place du couple, de la communauté et des choix de vie personnels). Les évolutions technologiques (notamment les outils de gestion du temps et les clones numériques) faciliteront ou pas ce type d'atmosphère et les trajectoires nouvelles de revenus et d'innovation¹⁶ qui leur correspondent.

¹⁵ Sans doute encore plus que pour les scénarios précédents.

¹⁶ Si l'innovation ouverte a déjà chamboulé la distinction entre « dedans » et « dehors », ce scénario questionnera également la distinction entre l'« avant » et l'« après », les articulations du passé et des anticipations dans le présent telles qu'elles sont vécues par nos concitoyens.

On pourrait positionner les quatre scénarios et leurs trajectoires de la façon suivante (cf. Figure 2) :

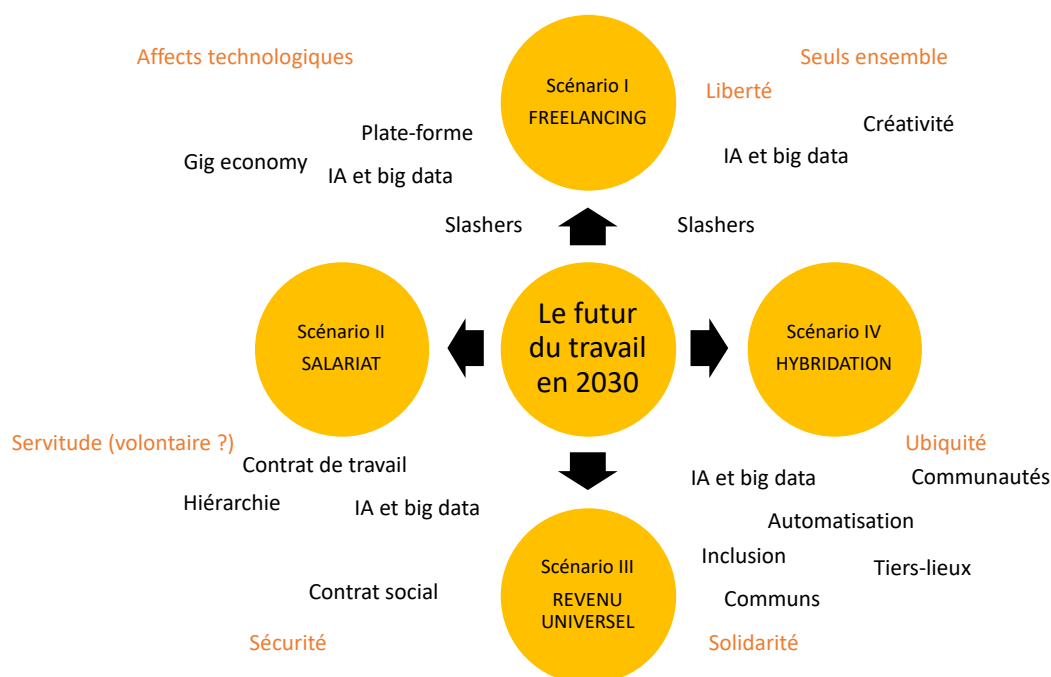


FIGURE 2: QUATRE SCENARIOS POUR LE FUTUR DU TRAVAIL EN 2030 (SOURCE : LES AUTEURS)

Avant de passer à la suite, il est important de souligner que ces scénarios et les atmosphères qui leurs correspondent peuvent se combiner. On peut imaginer une progression conjointe du freelancing et du salariat (généralisation du CDD ?), du freelancing et d'un scénario de revenu universel, du freelancing et d'hybridation croissante, d'un salariat de flexsécurité et de revenu universel, etc. Ces quatre scénarios sont autant de possibilités pratiques et émotionnelles avec lesquelles jouer pour se projeter dans le futur. Pour affirmer ici notre propre conviction, nous pensons que le futur sera plein de surprises¹⁷ et entrelacera très probablement de façon créative les devenirs que nous venons d'esquisser. Les grands paradoxes et les enjeux managériaux que nous avons soulignés garderont cependant toute leur importance dans l'équilibre qu'atteindra ou pas la société française à l'horizon 2030.

¹⁷ On peut imaginer de nombreux points de rupture : une jeunesse qui fait mouvement social autour du revenu universel ; un terrorisme qui accélère ses manifestations et incite au désengagement de l'espace public et au télétravail ; des grèves qui deviennent récurrentes et structurelles, incitant plus que jamais au télétravail et au coworking ; une amplification de la crise des réfugiés et de la crise écologique qui rende la solidarité encore plus urgente ; une IA qui deviendrait plus émotionnelle...

3) CONVERSATION IMAGINAIRE ENTRE FREELANCIA, SALARIA, SOLIDARIA ET HYBRIDIA

Dans cette dernière partie, nous avons imaginé une conversation entre Freelancia, Salaria, Solidaria et Hybridia, quatre femmes qui incarnent et portent l'avenir du travail et de son management. En 2025, elles se retrouvent durant l'été pour un verre Place de la Comédie à Montpellier. Le soleil se couche. Une lumière magnifique glisse une dernière fois sur les pierres de l'opéra. Après des années d'éloignement, quel plaisir de se retrouver ici ! Mais sur une remarque de Freelancia, la conversation s'emballe...

Salaria

« C'est vraiment sympa de se retrouver toutes les quatre ici pour les vacances. Tant de temps a passé depuis nos années collègue dans le 18^{ème} à Paris... Je suis bien contente d'avoir pu poser mes congés en juillet ! »

« Moi, ça fait bien trois ans que je n'ai pas pris de vraies vacances. Pierre part souvent avec les enfants en Normandie ou en Espagne. J'ai essayé de les suivre, mais ça ne marche pas. Un vrai client, ça se voit, et mon clone numérique me fait parfois de drôles d'histoires... »

Freelancia

Solidaria

« Pourquoi tu ne changes pas *vraiment* de vie Freelancia ? Tu te dis libre. Tu le disais déjà avant. Mais finalement, tu n'as pas beaucoup de temps pour toi. Et je suis sûre que tu ne sais plus trop qui clone qui. Ton mari disait hier sur Facebook qu'il s'était épanché 10 minutes au téléphone avant de comprendre qu'il parlait à ton clone ! »

« Parfois, j'aimerais vraiment tout lâcher à mon clone, ne plus rien faire... juste rêvasser. Après, changer de vie, je ne vois pas pour quoi faire. J'aime bien ce que tu fais dans ta coopérative, Solidaria. J'admire comment vous partagez vos revenus. Mais il y a une part de moi qui ne supporte pas cette idée, ce lissage, cette redistribution... »

Freelancia

Solidaria

« Oui, mais partager a plein d'avantages ! On a mis en place une crèche partagée et des gardes collaboratives qui permettent à chacun de partir vraiment en vacances et parfois même, juste

en couple. Trouve-moi une boîte qui organiserait ce genre de choses ?! »

« Moi je comprends en partie comment tu vis Freelancia. Il y a trois ans, j'étais encore freelance. Et tu te souviens qu'après le lycée, j'avais créé une petite entreprise d'art collaboratif. Mais je trouve que tu opposes trop les choses ! Pourquoi ne pas avoir le beurre et l'argent du beurre : des moments de grande liberté et des moments de sécurité ? »

Hybridia

Freelancia

« Je vois ce que tu veux dire. Mais il n'y que 24 heures dans une journée, et je n'aime pas regarder la vie comme ça. Me projeter sans arrêt dans l'étape d'après... Avec une autre activité, j'aurais l'impression de faire un enfant dans le dos à l'autre activité. »

« J'avoue que parfois ça me tente aussi... Mais j'ai trouvé ça dans mon association d'aide aux sans-abris. D'ailleurs, j'y passe de plus en plus de temps. Je me demande si... Non, je n'aime pas l'idée de faire cette autre activité pour de l'argent. »

Salaria

Solidaria

« Tu ne vas pas passer ta vie à vendre du vent ! Tu as été « consultante », « innovation catalyst », « community visionary », et maintenant « chief of intrapreneurship ». C'est quoi l'étape d'après ? Et tu te plains régulièrement de travailler avec des « petits chefs » ! Tu n'as plus de collègues de travail mais des « voisins ». Tu me dis que tu n'as même plus envie de parler avec les coworkers qui partent trop vite ; que le travail à la maison est un petit enfer et que le siège est devenu un hall de gare. Tu n'as pas envie de faire des choses qui auraient plus de sens ? Pour toi et pour les autres ? »

« Oui... Mais je ne pourrais pas vivre d'amour et d'eau fraîche comme toi. Je gère deux enfants quasiment seule. Je sais ce que vont coûter leurs études. Je veux pour eux une éducation top, avec des diplômes de facs d'élite à l'étranger, des marques, des réseaux, tout ce qui leur donnera cette petite rente sur laquelle tu t'es appuyée toi aussi au début. Tu te souviens que tu es sortie de la LSE et que pendant 7 ans tu as mis beaucoup d'argent de côté avec ton travail dans un fonds d'investissement. La solidarité, la générosité, c'est aussi un luxe. Moi, j'ai souvent

Salaria

envie de tout plaquer, mais je pense d'abord à mes deux chéris qui sont tout pour moi. »

Freelancia

« Tu les couves trop. Ça me rappelle la maman d'une copine au collège ... »

« Je ne sais pas ce que l'on sera toutes les quatre dans cinq ans, mais je suis sûre d'une chose : la planète crame de plus en plus. Regardez la nouvelle canicule de cet été. Du jamais vu ! Ils n'arrivent plus vraiment à faire les cartes météo le soir. Ils prennent de plus en plus de précautions. On ne peut plus voyager sur la moitié du globe. Les guerres et le terrorisme se sont apaisés, mais ils ont été remplacés par des bandes hybrides de robots, des clones électroniques et humains plus ou moins augmentés qui pillent tout partout tout le temps. Les bandes connaissent maintenant l'ubiquité. Elles ne s'inscrivent plus du tout dans des territoires. On est toutes les quatre dans des activités qui sont d'une façon ou d'une autre planétaires et toutes plus ou moins en concurrence. Je sais qu'on ne peut pas faire du monde une somme de coopératives et de communs (quoi que...) mais il est urgent de repenser toutes nos solidarités, dans le temps et dans l'espace ! »

Solidaria

Freelancia

« Je ne sais pas... Dans tous les cas, attention de ne pas caricaturer le freelancing et l'entrepreneuriat.

Solidaria, je crois que ce que je fais réinvente au moins autant la société que tes projets plus explicitement solidaires. Les entrepreneurs peuvent aussi faire communauté... Tu opposes beaucoup trop les choses. »

« Mauvaises rencontres, mauvaises personnes... Plus jeune, j'ai peut-être trop vu de contre-exemples à ce que tu dis. Des vies qui ne ressemblaient pas trop à des projets de solidarité en harmonie avec notre environnement. Et dans tous les cas, je pense que l'on peut travailler en innovant mais avec une autre vision, on innove à partir d'éléments que l'on recycle, pour partager les ressources et redistribuer les revenus. On ne crée plus d'objets matériels ou immatériels, on récupère, on répare ! Moins de consommation, plus de bricole, et on s'aide tout le temps. C'est aussi ça l'innovation ! »

Solidaria

Freelancia

« Beaucoup d'entrepreneurs et d'indépendants ne diraient pas le

contraire. Mais sans faire partie de coopératives, d'associations ou de communautés »

« Vaste débat... Je crois aussi que tout est possible, et que tout est question de bonne volonté. Bon c'est pas tout ça, mais j'ai un call dans 10 minutes avec un client de Toronto. Avant de rejoindre la famille, je vais faire une énième petite brèche dans nos vacances... ! »

Hybridia

Solidaria

« Bon, on partage l'addition ? »

REFERENCES

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (3-4), 423-444.
- Arnold, M. (2003). On the phenomenology of technology: The “Janus-faces” of mobile phones. *Information and Organization*, 13(4), 231-256.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity, Cambridge.
- Bauman, Z. (2013). *Liquid love: On the frailty of human bonds*. John Wiley & Sons.
- Bazin, Y. (2013). Understanding organisational gestures: Technique, aesthetics and embodiment. *Scandinavian Journal of Management*, 29(4), 377-393.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., and Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 94, 38–49.
- Beyes, T. (2016). Art, aesthetics and organization. *A Research Agenda for Management and Organization Studies*, 115–125.
- Bihl, J. (2016). Le monde du travail aujourd'hui. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, 44,(9), 23-23. <https://www.cairn.info/magazine-les-grands-dossiers-des-sciences-humaines-2016-9-page-23.htm>.
- Blein, A. (2016). Le coworking, un espace pour les transactions hors marché : La valorisation des réseaux sociaux pour travailleurs indépendants. *Réseaux*, 196,(2), 147-176. doi:10.3917/res.196.0147.
- Bohas, A., Faure, S. et de Vaujany, FX (2017). « Tiers-lieux et espaces collaboratifs : laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail », Note de recherche RGCS n°2.
- Bohas, A., Fabbri, J., Laniray, P. & de Vaujany, FX. (2018). Hybridations salariat-entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail : des slashers à l'entrepreneuriat-alterné, *Technologies & Innovation*, 18(1), pp. 1-19.
- Böhme, G. (1993). Atmosphere as the fundamental concept of a new aesthetics. *Thesis eleven*, 36(1), 113-126.
- Borch, C. (2009). Organizational Atmospheres: Foam, Affect and Architecture. *Organization*, 17 (2), 223-241.
- Cabanas, E. et Illouz, E. (2018). *Happycratie : comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*. Premier Parallèle.
- Carney, B.M. et Getz, I. (2009). *Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*. Crown Business, New York.

- Catherine S., Landier A. et Thesmar, D. (2015). *Marché du travail : la grande fracture*. Institut Montaigne
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Conseil National du Numérique (2016). Travail Emploi Numérique. Les Nouvelles trajectoires.
- Costas, J. (2013). Problematizing Mobility: Metaphor of Stickiness, Non-Places and the Kinetic Elite. *Organization Studies*, 34(10), 1467 –1485.
- Crozet, Y. (2016). 60 ans de democratization de la Vitesse : d'un changement d'époque à l'autre. *Transports*, Spécial 60 ans, 6-10.
- Dale, K., & Latham, Y. (2015). Ethics and entangled embodiment: Bodies–materialities–organization. *Organization*, 22(2), 166-182.
- DARES (2015a). *Emploi, chômage, population active*.
- DARES (2015b). *Les métiers en 2022*.
- DARES (2016). *Les pluriactifs : quels sont leurs profils et leurs durées de travail ?*
- DARES (2018). *CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ?*
- de Certeau, M. (1980). *L'invention du quotidien*, T. I: Arts de faire. Folio essais (éd. 1990).
- de Vaujany, FX. (2016). *Les communautés collaboratives dans la cité : de politiques pour à des politiques par les tiers-lieux ?*, White Paper RGCS, version Alpha.
- de Vaujany, FX, Bohas, A., Fabbri, J. et Laniray, P. (2016). *Nouvelles pratiques de travail : la fin du clivage salariat-entrepreneuriat ?* Note de recherche RGCS n°1.
- de Vaujany, FX. & Mitev, N. (2017). *The post-Macy paradox, information management and organizing: good intentions and road to hell?*, *Culture & Organization*, Vol 23, Iss 5, pp. 379-407
- de Vaujany, F. X., Dandoy, A., Grandazzi, A., & Faure, S. (2018). Experiencing a New Place as an Atmosphere: A Focus on Tours of Collaborative Spaces. *Scandinavian Journal of Management*, <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.08.001>.
- de Vaujany, FX. et Aroles, J. (2018). Nothing happened, something happened: silence in a makerspace, *Management Learning*, à paraître.
- Dortier, J. & Rymarski, C. (2016). Comment allons-nous travailler demain ?. *Sciences Humaines*, 286,(11), 19-19. <https://www.cairn.info/magazine-sciences-humaines-2016-11-page-19.htm>
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2016). Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires de l'innovation ouverte ? *Revue française de gestion*, 163–180.
- France Stratégie (2016). *L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce que l'on sait et ce qu'on ignore*. La note d'analyse, juillet 2016, n°49 par Nicolas Le Ru.

France Stratégie (2017). Imaginer l'avenir du travail. *Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030*. Document de travail n°2017-05 avril par Salima Benhamou.

France Stratégie (2018). *Intelligence artificielle et travail*. Rapport de mars 2018 à la Ministre du Travail et au secrétaire d'État auprès du Premier Ministre, chargé du Numérique.

Friedman, G. (2014). Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gigeconomy. *Review of Keynesian Economics*, 2 (2), 171--88.

Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera*, 15(1), 193.

Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. (2017). Co-constructing a sense of community at work: the emergence of community in coworking spaces. *Organization Studies*, 38 (6), 821-842.

Gaudart, J.P. (2013). *La fin du salariat*. François Bourin Editeur.

Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs*. Les Liens qui libèrent.

Griffero, T. (2017). *Quasi-things: The paradigm of atmospheres*. Albany, NY: State University of New York.

Hayles, N. K. (1999). *How We Became Posthuman: Virtual Bodies in Cybernetics, Literature, and Informatics*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

INSEE (2016). Activité, emploi et chômage en 2015 et en séries longues. Enquête emploi en continu - Insee Résultats

INSEE (2018a). Population active, emploi et chômage en 2015

INSEE (2018b). Activité, emploi et chômage en 2017 et en séries longues. Enquête emploi en continu - Insee Résultats

Institut Syndical Européen (2016). *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*. Working Paper 2016.03 par Gérard Valenduc et Patricia Vendramin, ETUI aisbl, Bruxelles.

Jacks, B. (2018). Atmospheres, Expressed. *Journal of Interior Design*, 43(1), 29-41.

Jakonen, M., Kivinen, N., Salovaara, P., & Hirkman, P. (2017). Towards an Economy of Encounters? A critical study of affectual assemblages in coworking. *Scandinavian Journal of Management*, 33(4), 235-242.

Kingma, S. F. (2016). The constitution of third workspaces in between the home and the corporate office. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 176-193.

Küpers, W. (2005). Phenomenology and Integral Pheno-Practice of Embodied Well-Being in Organisations. *Culture and Organization*, 11(3), 221-232.

Lallement, M. (2015). *L'âge du faire*, Paris : Seuil.

- Langewitz, W. (2007). Beyond content analysis and non-verbal behaviour—What about atmosphere?: A phenomenological approach. *Patient education and counseling*, 67(3), 319-323.
- Le Gennic, T. (2016). Flexibilité, mode d'emploi. *Sciences Humaines*,
- Le Goff, J. (2013). Salarié, une espèce en voie de disparition ?. *Revue Projet*, 336-337,(5), 23-31. doi:10.3917/pro.336.0023.
- Lee, L. & Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less hierarchical organizing, *Research in Organizational Behavior*, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.
- Martin, P. Y. (2002). Sensations, bodies, and the 'spirit of a place': Aesthetics in residential organizations for the elderly. *Human Relations*, 55(7), 861-885.
- Mazis, G.A. (2016). *Merleau-Ponty and the Face of the world. Silence, ethics, imagination and poetic ontology*. NY: Sunny Press.
- McCord, P. (2014, January–February). How Netflix reinvented HR. *Harvard Business Review*, 92 (1-2), Retrieved July 2, 2016, <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>.
- McKinsey Global Institute (2016). *Independent work: Choice, necessity, and the gig economy*, October 2016.
- McKinsey Global Institute (2017), *Jobs lost, jobs gained : workforce transitions in a time of automation*, décembre 2017.
- McKinsey Global Institute (2018a). *Notes from the AI frontier: Applications and value of deep learning*, April 2018.
- McKinsey Global Institute (2018b). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*, May 2018.
- McLuhan, M. (1967). *Understanding media: the extension of man*. London: Sphere Books.
- Merleau-Ponty, M. (1945/2001). *Phénoménologie de la Perception* (Gallimard). Paris: Bibliothèque des idées.
- Merleau-Ponty, M. (1964). *Le visible et l'invisible*, suivi de notes de travail : texte établi par Claude Lefort accompagné d'un avertissement et d'une postface. Gallimard.
- Michels, C. (2015). Researching affective atmospheres. *Geographica Helvetica*, 70(4), 255.
- Oldenburg, R. (1989). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. Paragon House. 338 p.
- Pallasmaa, J. (2014). Space, place and atmosphere. Emotion and peripheral perception in architectural experience. *Lebenswelt. Aesthetics and Philosophy of Experience*, 1934(4), 230–245.

Pennel D. (2013). *Travailler pour soi : Quel avenir pour le travail à l'heure de la révolution individualiste ?* Seuil

Ramadier M. (2017) *Bienvenue dans le nouveau monde, comment j'ai survécu à la coolitude des startups*, Premier Parallèle.

Ray, M.C. (2018). Science décalée : le smartphone transforme la main humaine.
<https://www.futura-sciences.com/sante/actualites/corps-humain-science-decalee-smartphone-transforme-main-humaine-63118/>

Robertson, B. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world.* Henry Holt and Company.

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338-360.

Sewell, G. & Taskin, L., (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36 (11), 1507-1529.
Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441.

Spinuzzi, C. (2015). *All edge: Inside the new workplace networks.* University of Chicago Press.

Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.

Vandeveldde-Rougale, A. (2017). La novlangue managériale. *Emprise et résistance*. ERES, « Sociologie clinique », 2017, 220 pages. ISBN : 9782749253718. DOI : 10.3917/eres.vande.2017.01.

Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A., & Yaacov, C. S. (2005). Instrumentality, Aesthetics, and Symbolism of Office Design. *Environment and Behavior*, 37(4), 533-551.

Vygotsky, L. (1978). Interaction between learning and development. *Readings on the development of children*, 23(3), 34-41.

Ziakas, V., & Boukas, N. (2014). Contextualizing phenomenology in event management research: Deciphering the meaning of event experiences. *International Journal of Event and Festival Management*, 5(1), 56-73.

ANNEXE

De l'Égypte ancienne aux clones numériques :

Entre « Ka » et « Shout » ?

Michel Serres (2018 : p 10) : « Nous croyons à la dualité de l'âme et du corps. Les Égyptiens, eux, pensaient qu'il y avait trois choses : l'âme, le corps, le Ka, le double, une sorte de fantôme qui vous accompagne partout. Quand je vois les gens dans la rue, fascinés par leur portable, j'ai l'impression qu'ils sont avec leur Ka, leur double ! Les Égyptiens sont revenus ! Quand nous perdons notre portable, la panique nous prend... Nous avons le sentiment de perdre notre identité ! »

Le numérique est aujourd'hui omniprésent dans nos vies, en particulier avec un objet : le smartphone. En revenant sur la mythologie égyptienne, Michel Serres le compare au « Ka », ce double fantomatique qui marcherait à nos côtés. La comparaison semble des plus judicieuses. Le portable, sa marque, son esthétique, son prix, nous doublent et nous adoucent. Les applications type réseaux sociaux, jeux en ligne, applications de socialisation à partir de photos et de vidéos, construisent bien plus que des avatars. Ils produisent des doubles de plus en plus autonomes. Dans notre note, nous faisons le pari que l'intelligence artificielle (IA) va nous attribuer un voire plusieurs Ka (pluralité qui était plutôt l'apanage des dieux chez les égyptiens). Les nouvelles applications ne vont pas seulement nous étendre, nous déformer, relayer nos décisions... elles vont peut-être de plus en plus former nos décisions. Si aujourd'hui la plupart des outils ciblent nos préférences et nos styles cognitifs (en nous donnant des informations proches de nos centres d'intérêts et de nos réseaux¹⁸), ils vont peut-être nous donner demain la possibilité d'un dédoublement au sens strict. Des applications intelligentes reprenant notre voix pourront gérer (de façon visible ou pas) nos appels¹⁹, porter de façon récurrente et modulée des messages sur les réseaux sociaux, générer notre présence sur des vidéos (non sans questionnements éthiques²⁰)... Sous la pression croissante du temps, l'incitation à la pluriactivité voire à la pluritemporalité, nous allons nous démultiplier.

Le retour à la mythologie égyptienne est à nouveau intéressant pour donner du sens à ce mouvement. Pour les égyptiens, nous sommes faits de sept éléments : le corps, le Shout (ombre), le nom, le cœur, le Ba, l'Akh et le Ka²¹. On est sur une métaphysique plus complexe que le dualisme corps—âme ou le triptyque corps—âme—esprit. Si durant notre vie terrestre,

¹⁸ Au risque de l'homophilie.

¹⁹ Piste déjà exploré par Google et son assistant (https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/05/16/le-terrifiant-assistant-google-qui-appelle-le-coiffeur-a-votre-place_5299701_4408996.html) mais sans logique de mimesis de la voie, des émotions et modes de réaction du propriétaire.

²⁰ Cela n'est pas sans soulever de nombreuses questions éthiques : « Google Assistant making calls pretending to be human not only without disclosing that it's a both, but adding "ummm" and "aaah" to deceive the human on the other end with the room cheering it... horrifying. Silicon Valley is ethically lost, rudderless and has not learned a thing. » (Z. Tufekci, 2018)

²¹ De façon troublante par rapport aux religions monothéistes, les égyptiens ne faisaient pas de distinction ontologique entre les humains et les dieux : « En exposant les problèmes de l'anthropologie égyptienne, il est apparu qu'une différence ontologique entre l'homme et le dieu ne semblait pas exister, puisqu'il est possible de les définir par rapport aux mêmes composantes tels que le Ba, le Ka, le nom, le cœur, le corps, etc. La distinction est à chercher ailleurs, et essentiellement dans la proportion relative de réel et d'imaginaire, sans qu'il existe pour autant une frontière nette entre l'un et l'autre, puisque le pharaon, bien réel, appartient par certains aspects de sa fonction au monde divin, tandis que les dieux s'identifient avec leurs statuts ou leurs animaux sacrés. » (Bonney, 1981 : 324).

tous ces éléments sont unis dans la même expérience de vie, au moment de la mort, ces différents éléments se dissocient et leur distinction devient alors à la fois visible et problématique (les rituels funéraires devaient construire un nouvel équilibre).

Nous n'allons pas ici détailler les sept éléments²², mais nous concentrer sur deux en particulier : le « Ka » évoqué par Michel Serres, mais également l'« ombre ». Notre argument est de dire que jusqu'alors, le numérique a essentiellement contribué à des « ombres » (Shout) et que la tendance au Ka est plus récente et va être amplifiée par l'IA.

Pour les égyptiens, le Ka était à la fois un double invisible et une force vitale, la capacité à accomplir tous les actes de la vie, propre à chaque individu. Il était aussi au cœur de l'honneur et de la santé de chacun. Le Ka se préserve ; il se maintient et se partage avec les autres. Le célébrer (par un repas collectif) peut-être une façon d'entretenir et respecter un principe commun. Le Ka se transmet au-delà de la mort et constitue un lien intergénérationnel puissant (Osiris est présenté comme le Ka d'Horus). Ce qui constitue la mort est précisément la dissociation entre le Ka et le corps, leur éloignement. En même temps, c'est également cet instant de la transmission du Ka qui constitue la continuité générationnelle voire dynastique. Et même sans corps, le Ka reste actif, latent.

Le Shout était davantage une des composantes visibles de chaque individu mais également des dieux. Pour la mythologie égyptienne, nous avons tous une ombre projetée qui va nous survivre. Elle est un aspect de notre personnalité, à nos côtés, en dehors et en dedans à la fois. Sur certaines représentations, les ombres sont rendues visibles sous forme de multiples fourmis noires²³ qui accompagnent le défunt dans son voyage. Remplaçantes des Ouchebtis²⁴, elles gèrent les tâches les plus ingrates et les plus répétitives que ne veut pas assurer le défunt et avant lui, le vivant. L'ombre est ainsi faite de ces gestes que l'on habite plus, de ces routines, ces comportements projetés sans conviction.

Le soleil numérique a déjà multiplié ces ombres autour de nous. Tel un Shout, il simplifie l'écriture, étend la portée de nos messages, automatise de plus en plus de tâches répétitives, même les plus compliquées. Comme ces fourmis noires à peine visibles, en-dessous de nous, le numérique nous accompagne. Comme de plus en plus de comptes Facebook et de données numériques vivantes, il nous survit également.

Mais le numérique peut devenir de plus en plus un Ka. Au-delà du mythe déjà présent dans la science-fiction d'un robot qui aurait tous les traits de l'humain²⁵, il pourrait reproduire *certain*s de nos traits humains individuels, tant émotionnels que cognitifs et sociaux, ou plutôt tout cela en même temps, et toujours partiellement. Si la créativité, la conscience et les émotions, sont

²² Nous invitons le lecteur à se référer aux références citées à la fin de l'annexe.

²³

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Composition_de_l%27%C3%AAtre_dans_l%27%C3%89gypte_antique#/media/File:Ombre_fourmis_\(3\).jpg](https://fr.wikipedia.org/wiki/Composition_de_l%27%C3%AAtre_dans_l%27%C3%89gypte_antique#/media/File:Ombre_fourmis_(3).jpg)

²⁴ Petites amulettes mortuaires dont les reproductions sont très prisées par les touristes qui les achètent souvent en souvenir de leur voyage en Egypte.

²⁵ Nous pensons notamment au film « Her » (de Spike Jonze, 2013), où l'acteur principal tombe amoureux d'une intelligence artificielle, Samantha, capable d'émotions et douée d'une sensibilité lui permettant de réagir exactement comme le ferait un être humain, avec une justesse, une intuition et un degré de raisonnement permettant une parfaite lecture des sentiments humains (e.g. distinction joie / tristesse), une compréhension extrêmement fine des mécanismes sociaux, et une perception des émotions et de l'humour propres à l'homme.

des attributs énoncés depuis toujours comme distinctifs de l'être humain, l'IA semble de plus en plus douée d'une capacité de raisonnement, d'une faculté d'apprentissage, et d'une forme d'imagination, permettant de lire les sentiments humains, de percevoir les émotions et l'humour propres à l'Homme, voire de concurrencer ce dernier dans des domaines jusque-là préservés et apparemment inatteignables, tels que l'art et de la culture (Gatys et al., 2015). Perçue tour à tour comme une opportunité ou une source de compétition pour l'Homme, entre espoir et danger, fascination et répulsion, alimentant toutes sortes de fantasmes et de critiques, l'IA constitue indéniablement un complément à la créativité de l'Homme et à sa condition-même. Si les Egyptiens ne faisaient pas de distinction ontologique entre les humains et les Dieux, les technologies modernes et l'IA sont-elles capables de donner à l'Homme la capacité, à tort ou à raison, d'égaliser le pouvoir des Dieux (Harari, 2016) (i.e. créer la vie, augmenter nos capacités, ne jamais vieillir, voire « vaincre la mort »²⁶) ? Quoi qu'il en soit, si l'IA contribue à répliquer nos singularités les plus profondes en mode autonome et intelligent (voix, visage, modes de réaction et d'expression, perceptions des émotions, culture, art et créativité ...), nous irions alors probablement bien au-delà de nos quatre scénarios, même celui construit par Solidaria. Plus que jamais, les « solidarités perçues » que décrit Mazis (2016) devraient être au cœur de l'activité collective, de la vie collective, de la démocratie.

Références

- Bonnefois, Y. (ed) (1981). *Dictionnaire des mythologies*, en deux tomes, Paris : Flammarion.
- Gatys, L.A., Ecker, A.S., Bethge M. (2015). *A Neural Algorithm of Artistic Style*. arXiv, 508.06576v2
- Hamilton, E. (2013). *La mythologie: Ses dieux, ses héros, ses légendes*. Marabout.
- Harari, Y.N. (2016). *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*. London: Harvill Secker.
- Guilhou, N. et Peyé, J. (2014). *La mythologie égyptienne*, Paris : Marabout.
- Mazis, G.A. (2016). *Merleau-Ponty and the Face of the world*. Silence, ethics, imagination and poetic ontology. NY: Sunny Press.
- Serres, M. (2018). « Les petites poucettes dialoguent avec l'ogre du savoir », entretien avec Michel Serres dans le *hors série Philosophie magazine*, pp. 7-13.

²⁶ Comme le Ka, nos nouveaux doubles numériques pourraient nous prolonger et nous survivre. Ils pourraient continuer à transmettre de nos idées, nos valeurs, nos modes de réaction à la génération suivante. Un projet de plus peut-être pour le mouvement transhumaniste et la branche Calico de Google...

Research Group Collaborative Spaces

