

CAHIER D'EXPÉ — TOME 1

FUTUR DU TRAVAIL: UN NOUVEL ESPACE-TEMPS?



PROGRAMME D'EXPÉ

CITÉ



DE L'ÉCONOMIE
ET DES MÉTIERS
DE DEMAIN

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

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

Merci également à l'ensemble des entreprises ayant contribué au programme :

7tech	Crédit Agricole du Languedoc	Martinkey's
ACE4RSE	Deliled	Netia
Anne de Joyeuse	ESII	Numalis
Arcadie	Fizencia	Patte blanche
Artyzen	Genvia	PMTL
A vos côtés	Groupe ISIA	Sharvy
Bioviva	Intrasense	SLB
Bureaux & Co	La Fabrique des Possibles	Stim
Claudette	Les Nouvelles Grisettes	Technilum
Climat Local	Main Gauche	

PRÉPARER LE TRAVAIL DE DEMAIN EN OCCITANIE

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

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

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

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

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

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

PAROLE D'ENTREPRISE

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

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

BULANE AVEC NICOLAS JEREZ **P.13**

ENTREPRISES HYBRIDES: OSONS L'EXPÉRIMENTATION! **P.17**

BIENVENUE EN 2025, EN OCCITANIE! **P.20**

COMMENT LES ESAT PEUVENT-ILS NOUS INSPIRER ? **P.25**

ET SI L'UTOPIE DEVENAIT RÉALITÉ ? **P.28**

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

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

LE TEMPS PERDU CHAQUE ANNÉE DANS LES BOUCHONS À TOULOUSE **53H**

Selon l'étude annuelle Traffic Index de Tomtom, les automobilistes de la capitale de l'Occitanie perdent en moyenne 53 heures par an, sur 132 heures en voiture, dans les bouchons. Un temps proportionnellement moins important qu'à Montpellier, où l'on perd 56 heures dans le trafic, pour 144 heures conduites.

29% DES ACTIFS CONSIDÈRENT QUE LEURS DÉPLACEMENTS DOMICILE-TRAVAIL ONT UN IMPACT NÉGATIF SUR LEUR QUALITÉ DE VIE

Selon le baromètre annuel « Mobilité et bien-être au travail de l'Ifop » (2023), près d'un tiers des salariés déplore l'impact de leurs trajets quotidiens sur leur qualité de vie. La voiture reste le moyen de transport privilégié des actifs interrogés (75%).

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

78% DES TRAVAILLEURS D'OCCITANIE PLÉBISCITENT LE TÉLÉTRAVAIL

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

En France, près d'un salarié sur quatre a changé de travail au cours des deux dernières années, selon une étude d'Owl Labs publiée en 2022. Ils sont 23% à envisager de sauter le pas. Leurs motivations ? Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée, une meilleure rémunération, de meilleures opportunités de carrière et une réduction du stress.

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

DES JEUNES SALARIÉS AIMENT VENIR TRAVAILLER AU BUREAU **75%**

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

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

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

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

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

ESPACE

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



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



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

FICHE DE PRÉSENTATION



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

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

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

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

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

OUVERTURE DU PREMIER RELAIS
D'ENTREPRISES POUR OFFRIR

UNE ALTERNATIVE
AU TÉLÉTRAVAIL
À DOMICILE
2012

EMBAUCHE DES PREMIERS
COLLABORATEURS
2014

50 AFFILIÉS AU RÉSEAU
RELAIS D'ENTREPRISES
2017

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

TROIS QUESTIONS POUR COMPRENDRE SON ENGAGEMENT

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

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

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

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

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

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

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

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

À quoi ressemblera une journée de travail dans le futur ?

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



DANS LE FUTUR DU TRAVAIL DE...

DOMINIQUE VALENTIN

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

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

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

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

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

À LA RENCONTRE D' ATELIER TUFFERY AVEC JULIEN TUFFERY

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

FICHE DE PRÉSENTATION



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

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

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

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

FONDATION DES ATELIERS DE CONFECTION TUFFERY PAR CÉLESTIN TUFFERY

1892

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

1938

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

1960

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

1982

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

2016

TROIS QUESTIONS POUR COMPRENDRE SON ENGAGEMENT

Comment est né votre projet ?

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

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

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

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

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

À quoi ressemble la manufacture de demain ?

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

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

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

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

JULIEN TUFFERY

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

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

D'où vient votre besoin d'engagement ?

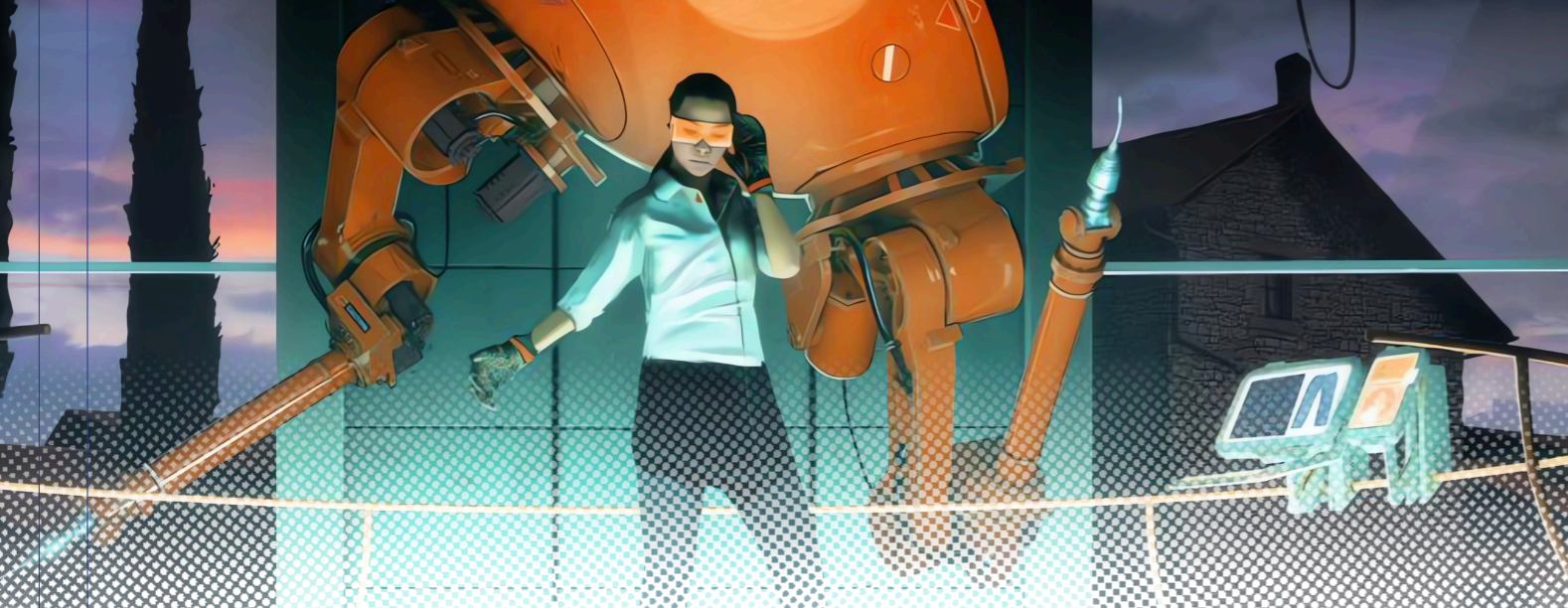
J.T. Le textile est le deuxième secteur le plus polluant au monde, il y a fort à faire. Le jean est le produit le plus mondialisé de la planète, celui qui s'échange le plus : il s'en vend environ 5 milliards par an ! C'est une incroyable opportunité de redévelopper la manufacture et d'apporter une réelle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

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

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

À quoi ressemblera une journée de travail dans le futur ?

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



DANS LE FUTUR DU TRAVAIL DE... **JULIEN TUFFERY**

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

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

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

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

La musique s'arrête, le vêtement est prêt.

À LA RENCONTRE DE **BULANE** AVEC NICOLAS JEREZ

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

FICHE DE PRÉSENTATION



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

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

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

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

LANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT DE LA TECHNOLOGIE ET CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ BULANE 2009

MISE AU POINT ET TESTS RÉELS EN INDUSTRIE 2011 2013

PREMIER BREVET DÉPOSÉ, POUR DES ÉLECTRODES COMPOSITES POUR L'ÉLECTROLYSE DE L'EAU 2015

LAURÉAT DE LA PLATEFORME GOUVERNEMENTALE « JE DÉCARBONE » 2022

TROIS QUESTIONS POUR COMPRENDRE SON ENGAGEMENT

Comment fonctionne votre solution ?

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

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

Comment est née cette idée ?

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

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

Où vous voyez-vous dans 10 ans ?

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

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

À quoi ressemblera une journée de travail dans le futur ?

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



DANS LE FUTUR DU TRAVAIL DE... NICOLAS JEREZ

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

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

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

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

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

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

Ou plutôt son porteur de flamme.

P A R O L E D ' E N T R E P R I S E

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

TEMPS

ENTREPRISES HYBRIDES: — .. OSONS

L'EXPÉRIMENTATION!

Comment repenser le temps de travail pour permettre aux collaborateurs de s'impliquer dans des projets à impact sur leur territoire ? Est-ce le rôle de l'entreprise de proposer aux salariés de prendre sur leur temps de travail afin de contribuer au bien commun au sens large ? Et qu'est-ce que les entreprises pourraient retirer d'une telle démarche ? Autant de questions auxquelles la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain tente de répondre.

Les 27 juin et 4 juillet 2023, à Montpellier, une vingtaine de dirigeants de société de la Région Occitanie se sont rendus dans les locaux de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain (CEMD) pour participer aux ateliers d'expérimentation dédiés au concept d'entreprise hybride.

Première Région à avoir adopté un Pacte Vert, l'Occitanie veut engager son territoire vers une société plus durable, juste et solidaire, en accélérant la transformation du modèle économique régional. Pour ce faire, ces ateliers d'expérimentation accueillent les entrepreneurs locaux qui veulent

réfléchir, ensemble, à l'organisation et aux compétences de l'économie de demain.

Patrice Brochier, fondateur de NaïtUp, Pierre Deniset, fondateur de Kaliop et Fabienne Cely, directrice du site de Royal Canin à Aimargues, ont accepté de partager leurs ressentis après ces ateliers d'expérimentation et de nous confier la façon dont ils et elle envisagent l'entreprise hybride de demain.

Des ateliers pour réinventer l'entreprise

Dans le cadre du Programme d'Expé, la CEMD de la Région Occitanie s'empare du sujet de la qualité de vie au travail, déclaré grande cause régionale. Le temps de travail est donc apparu comme la question fondamentale à investiguer. Comment ? En menant une série de travaux avec l'écosystème entrepreneurial local : l'hybridation du temps de travail, c'est l'alternance entre le temps de travail dédié à son entreprise et un temps d'engagement environnemental ou social. Une manière pour les entreprises de favoriser leur implantation territoriale et de donner du sens à leurs activités en s'engageant dans des projets

locaux à impact. Le tout en renforçant leur marque employeur ainsi que leur attractivité, et en privilégiant l'épanouissement de chacun en répondant à la quête croissante de sens chez les salariés.

Mais comment expérimenter ces nouvelles formes d'organisation du travail et entrer dans un processus de transformation ? Comment créer des synergies avec les différents acteurs du territoire ? Quels bénéfices attendus, quels soutiens dans cette démarche ? Une invitation à la remise en question et aux réflexions sur les processus quotidiens qui, si elle a été initiée par la CEMD, n'était pas étrangère aux entrepreneurs locaux avant le début de ces ateliers d'expérimentation.

« Cela faisait un petit moment que l'on réfléchissait à la semaine de travail et celle de quatre jours, avec ou sans réduction du temps de travail. Ce que proposait la CEMD résonnait fortement avec ces réflexions », explique Patrice Brochier, fondateur et co-gérant de NaïtUp, société de fabrication de toiles de tentes déployables sur les toits des voitures, *made in France*. Installée à Alès, dans le Gard, NaïtUp réalise depuis quinze ans ces tentes compactes et éco-conçues, employant 25 salariés. ➔



PIERRE
DENISET



FABIENNE
CELY

PATRICE
BROCHIER

➔ Pourquoi ces réflexions? « Il y a un aspect attractivité de l'entreprise pour faire venir des talents, mais surtout une réflexion autour du sens de son travail », explique-t-il.

La place de l'entreprise dans la vie des salariés et au sein de la société, notamment au niveau local, est ainsi devenue une question primordiale pour les entrepreneurs interrogés. « Quand on a entendu parler de ce que faisait la Région sur le temps de travail hybride, ça rentrait déjà dans le cadre des réflexions que l'on avait chez Royal Canin sur le sens au travail. Comment peut-on apporter du concret à nos collaborateurs sur la question du sens, comment peuvent-ils s'engager directement? Étant un acteur privé important de la région Occitanie, il nous a semblé intéressant de participer à ces réflexions sur le travail hybride menées par la Région », explique de son côté Fabienne Cely, qui dirige le site de Royal Canin à Aimargues, dans le Gard (1200 collaborateurs), où est par ailleurs installé le siège social mondial du spécialiste - entre autres - de la nourriture pour chiens et chats.

Initier les transitions

Des réflexions partagées, donc, mais pour aller vers quelle direction? En clair, comment apporter du concret dans la vie des entreprises? Les ateliers ont été divisés en plusieurs temps pour permettre aux idées de prendre forme: réflexion individuelle sur l'hybridation du temps de travail, partage et débats en groupe, travaux sur des idées contraignantes (« Et si c'était limité dans le temps? »), ou encore création d'un modèle quasi complet sur la manière dont l'hybridation pourrait s'appliquer à son organisation.

Initier les transitions, c'est d'abord prendre conscience de l'urgence d'agir. Et, sur ce point, l'ensemble des dirigeants

interrogés se retrouvent: malgré des activités extrêmement différentes, créer de l'impact dans la société et apporter du sens aux salariés sont des enjeux primordiaux. « La réflexion ne peut plus se limiter à "Qu'est-ce qu'on fabrique, comment on le fabrique et comment c'est utilisé". Les réflexions doivent aussi porter sur l'effet et

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

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

PIERRE DENISET, FONDATEUR DE KALIOP

les impacts que l'on a sur le territoire où on évolue, au-delà de nos activités propres », note Patrice Brochier. Même son de cloche chez Pierre Deniset, fondateur de Kaliop, une agence montpelliéraine qui accompagne les entreprises dans leur transformation digitale: « Ce que j'ai trouvé très pertinent, c'est qu'il faut aujourd'hui structurer ces nouvelles orientations du monde du travail et la question de la recherche de sens pour mieux impliquer à tous les niveaux. Et cette recherche ne peut pas se faire à coup de slogans, bonnes intentions ou invitations: il faut que ça rentre dans l'organisation de l'entreprise et dans les processus. »

Pour celui qui est aussi l'un des fondateurs de l'association Digital 113, qui accompagne la filière numérique en région Occitanie, amorcer ces transitions s'accompagne d'un changement de perception sur la manière de faire des affaires. « Il faut que ce type de projets soit compatible avec la création de valeur

consacré à des projets associatifs avec celui de l'entreprise. »

Impliquer les salariés dans cette recherche de sens et faire entrer, petit à petit, de nouveaux processus au sein de l'organisation: deux pistes pour concrétiser le temps de travail hybride au sein de l'entreprise. Une fois ceci posé, comment partager ce temps pour éviter de perdre de la valeur tout en embarquant les salariés dans de nouveaux projets à impact?

Et après?

Si les ateliers sont avant tout des espaces d'échange, de réflexion et d'expérimentation, ils sont aussi une porte ouverte vers de nouveaux fonctionnements pour les entreprises participantes. Chez Royal Canin, l'un des grands groupes interrogés après avoir participé à ces discussions, « chaque collaborateur a droit à 16 heures par an qu'il ou elle peut dédier

à une association caritative. C'est aussi dans nos pratiques de gestion des fins de carrière, avec un jour par mois qu'ils peuvent dédier à une association de leur choix », explique Fabienne Cely. Pour elle, la réflexion se porte plutôt autour du prêt de collaborateur, l'une des thématiques abordées durant les ateliers. « J'ai trouvé ça très pertinent parce que nous sommes souvent dans nos propres silos. Et qu'il y aurait beaucoup de valeur à partager et de choses à apprendre en accueillant des personnes d'autres entreprises au sein de la sienne. Ce serait bénéfique pour la totalité de l'écosystème local », explique-t-elle.

Avancer de concert avec l'écosystème local, c'est justement le souhait de Patrice Brochier et NaitUp. « Les individus qui travaillent dans l'entreprise font aussi partie de cette communauté locale. L'idée est donc qu'ils puissent eux-mêmes être encouragés à avoir un impact positif sur cette communauté », souligne-t-il. Après en avoir discuté en interne et « laissé les équipes s'emparer du sujet », l'entreprise a donc déjà commencé à expérimenter sur le terrain. Une fois par mois, une demi-journée de quatre heures de travail sera dédiée à un projet hors de la structure. Projet commun ou libre? C'est encore à déterminer. « Soit des projets identifiés et proposés par l'entreprise aux collaborateurs, soit des projets que les salariés peuvent eux-mêmes choisir et proposer. On envisage ensuite une sorte de comité de sélection pour que l'entreprise s'engage avec telle association sur tel projet sur un, deux ou trois ans », explique-t-il. Sa volonté, c'est que l'idée infuse dans le bassin alsésien pour que d'autres entreprises suivent le mouvement et que cela crée à la fois une synergie locale et des échanges entre salariés. « On y croit. Ce qui est encore complexe, c'est d'estimer la temporalité de l'ambition. Mais il est clair que l'on va continuer à expérimenter », conclut le dirigeant de NaitUp. ■

BIENVENUE EN 2025, EN OCCITANIE! UN ARTICLE RÉDIGÉ DEPUIS LE FUTUR

ICI ET MAINTENANT : 5 000 SALARIÉS OCCITANS DONNENT DE LEUR TEMPS POUR DES PROJETS À IMPACTS, SUR LEUR TERRITOIRE.

- ▷ Et si la responsabilité sociétale et environnementale se jouait en collectif, mettant à l'unisson les entreprises, les collaborateurs et le territoire ?
- ▷ Et si le temps pour l'engagement se prenait aussi sur du « temps de travail » ?
- ▷ Et si c'était ça, la solution pour attirer et fidéliser les talents ?

Des questions comme autant de défis qu'a relevés la Région Occitanie, en lançant en 2023 un ambitieux programme d'expérimentation. Deux ans plus tard, pari réussi : mobilisant au départ une vingtaine de participants, l'initiative en fédère actuellement plus de 100 !

Entre 2023 et 2025, des entreprises pionnières ont inventé une Responsabilité territoriale proprement occitane en s'emparant des objectifs du Pacte Vert de la Région. Grâce à l'appui de la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, ces structures expérimentatrices sont parvenues, ensemble, à dégager du temps à leurs collaborateurs pour qu'ils puissent s'impliquer, en Occitanie, dans des projets à forts impacts sociaux et environnementaux. Récit de cette histoire d'engagement aux bénéfices multiples... et souvent inattendus.

Nous sommes lundi. Et comme tous les lundis depuis le début de cette année 2025, Élise enfourche de bon matin son vélo pour se rendre à la ferme collective où elle aide un jour par semaine. Elle ne sait pas encore quelle tâche l'occupera aujourd'hui que déjà, tout au long du trajet d'une dizaine de kilomètres qui sépare son domicile de l'écolieu, elle sourit à l'idée de passer au grand air cette journée qui s'annonce ensoleillée.

En cette aube d'octobre, la jeune femme mesure aussi toutes les graines qu'en seulement quelques mois cette expérience a semées en elle. Elle a appris à planter des arbres, en prenant soin d'entourer les frêles pousses d'une protection contre le vent et les prédateurs. Elle connaît désormais la saisonnalité des fruits et des légumes - ne mettra-t-elle d'ail-

leurs pas en terre cette après-midi des plants de fraises, d'oignons blancs ou de bruyère ? Surtout, au fil des visites d'écoliers ou des projections cinéma qu'elle a animées sur le site, cette grande timide a solidement enraciné sa confiance en elle.

En cultivant ces savoir-faire et ces savoir-être, elle se sent plus en phase avec les mutations de son époque et avec elle-même, mais également avec son employeur. « *J'ai l'impression que nous partageons les mêmes valeurs*, témoigne celle qui reprend tous les mardis le chemin de la fabrique de papier où elle travaille. *Quand on parle de notre matière première issue de forêts gérées durablement, je comprends un peu mieux ce que cela signifie ainsi que la nécessité de consommer moins en respectant les cycles du vivant.* »

« *Nos ouvriers sont plus conscients des enjeux globaux de la filière et saisissent pourquoi nous faisons certains choix plutôt que d'autres, ce qui a grandement apaisé le climat social dans l'entreprise, renchérit la PDG. Ils arrivent plus détendus à l'atelier, sont plus efficaces et plus productifs. Les arrêts maladies ont diminué de 50 %, je n'ai plus de problème de recrutement ni de fidélisation, et mon chiffre d'affaires a augmenté tandis que nous faisons tous moins d'heures. Tout ça n'était pas forcément intuitif au départ, mais nous y sommes allés pas à pas... et nous ne ferons plus marche arrière !* »

Problématiques transverses

Pour mieux appréhender cette métamorphose et les ingrédients de son succès, il faut se replonger dans le contexte troublé de 2023. La guerre en Ukraine déclenchée l'année précédente par la Russie perturbe profondément l'ordre géopolitique et déstabilise les chaînes d'approvisionnement mondiales, notamment énergétiques. L'inflation est galopante et les opérateurs économiques ont de plus en plus de mal à joindre les deux bouts. À cela s'ajoute une tendance de fond, que la pandémie de Covid-19 n'a fait qu'accélérer : la quête de sens, au niveau professionnel mais aussi existentiel, notamment face aux dérèglements climatiques de plus en plus dévastateurs et aux inquiétudes suscitées par les progrès de l'intelligence artificielle, accroissant les difficultés à embaucher et à retenir les salariés - pour y remédier, des palliatifs comme la semaine de 4 jours refont surface dans le débat public.

L'Occitanie déploie alors son Pacte Vert, à partir de trois piliers fondamentaux : lutter dès maintenant contre le changement climatique, construire une sobriété heureuse, et protéger le vivant. Faisant du bien-être au travail une grande cause régionale, elle bâtit des réponses concrètes à ces grandes problématiques en offrant à ses habitants l'opportunité d'agir tout en respectant l'harmonie vie professionnelle/vie personnelle. ➔

« Le territoire, ce n'est pas qu'un simple découpage administratif, c'est un **'construit social'** fait d'interactions avec des entreprises, des collectivités, où tous les acteurs peuvent agir, en ayant conscience qu'ils sont **interdépendants**. C'est une source d'expérimentation de **solutions**, de création de réponses, de construction de nouvelles régulations... »

■ MARYLINE FILIPPI

➔ Récemment créée par la collectivité, la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain (CEMD) mobilise toute son ingénierie pour développer un programme d'expérimentation transverse. Le principe : rassembler un collectif d'entreprises pour imaginer des aménagements différents du temps de travail, afin que les collaborateurs puissent s'investir dans des projets à influences sociales et environnementales positives pour le territoire.

La mise en œuvre se veut participative et innovante. Une vingtaine de dirigeants volontaires commencent par se réunir lors de deux ateliers de réflexion, qui aboutissent à la définition collective d'un prototype de semaine « hybride¹ » combinant temps

professionnel et temps d'engagement. Un suivi individualisé permet ensuite à chaque société contributrice de trouver les recettes les plus adéquates pour tester de manière fluide et progressive, sans menacer les équilibres internes.

Chacune avance ainsi à son rythme. Certaines, qui avaient déjà optimisé la durée du travail hebdomadaire ou envisageaient de le faire, dédient d'emblée une journée par semaine aux projets extra-professionnels que la CEMD leur suggère. D'autres préfèrent démarrer plus prudemment, en mettant initialement à disposition quelques heures par mois voire par trimestre. « **J'avoue que ces sujets ne nous étaient pas familiers, et, pour tout vous dire, nous faisaient**

un peu peur, concède le directeur d'une multinationale qui emploie localement plus de 1 000 personnes. **Mais nous sentions qu'il fallait faire quelque chose pour coller aux nouvelles exigences sociétales et du marché du travail. On s'est organisés, et très vite on a vu qu'il n'y avait que des avantages. Maintenant, après un an et demi, on est presque tous à une journée d'engagement hebdo, sans que cela ait la moindre conséquence sur notre production.** »

« Faire territoire »

L'un des facteurs décisifs dans la réussite de « l'Expé » tient à la « tribu » qu'elle a graduellement soudée, jusqu'à accueillir en septembre 2025 son

centième membre. Premièrement, ce nouveau réseau a facilité les partages de bonnes pratiques et d'outils opérationnels – managériaux, financiers, juridiques – performants. Deuxièmement, il a encouragé les synergies entre entreprises, à la fois via le troc de compétences (voir encadré) et par le regroupement à plusieurs sur un même chantier afin d'en démultiplier l'ampleur. « Avec tous les bras supplémentaires que nous avons, il ne nous faut plus que quelques semaines pour accomplir nos campagnes de relevés hydrographiques ou pour recenser une population animale, là où cela pouvait nous prendre plus d'un semestre complet », s'enthousiasme un scientifique du CNRS – qui reconnaît, en parallèle, les mérites vulgarisateurs de cet apprentissage finalement mutuel.

Travailleurs, secteur privé, agriculteurs, scientifiques, associations... Un cercle vertueux s'est constitué, incluant et bénéficiant à toutes les forces vives occitanes, devenues de fait précurseurs en matière de Responsabilité territoriale des entreprises (RTE). « L'idée de la RTE est d'entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun, affirme la chercheuse Maryline Filippi, théoricienne de la notion. Le territoire, ce n'est pas qu'un simple découpage administratif, c'est un 'construit social' fait d'interactions avec des entreprises, des collectivités, où tous les acteurs peuvent agir, en ayant conscience qu'ils sont interdépendants. C'est une source d'expérimentation de solutions, de création de réponses, de construction de nouvelles régulations... Ce sont toutes ces dynamiques qui permettent de 'faire territoire'. »

« J'ai véritablement le sentiment que nous faisons partie d'un même tout, confirme Ahmed, aide-soignant qui consacre à présent tous ses mercredis à dispenser des cours de français à de

jeunes migrants. J'ai toujours eu des activités sociales bénévoles sur mon temps libre, principalement le soir et le week-end, au détriment souvent de ma santé et de ma vie privée. Depuis l'Expé, mon patron et la collectivité en attestent officiellement les bienfaits. Je me sens beaucoup moins fatigué, plus équilibré, et surtout soutenu dans mes combats pour un environnement plus humain. » ■

ET SI ON TROQUAIT NOS COMPÉTENCES ?

Magie de l'expérimentation, qui accouche fréquemment d'externalités inopinées ! En échangeant de façon informelle, certains éléments de la « tribu » se sont aperçus – malgré leurs cœurs de métiers très divers – qu'ils pouvaient parfois prendre modèle les uns sur les autres pour relever des challenges communs en dehors du périmètre direct du programme d'Expé.

Hélène, responsable communication d'un groupe spécialisé dans l'aide à la personne, nous raconte ainsi comment elle et ses collègues se sont retrouvés à réaliser des immersions jusqu'à un mois dans une start-up du numérique : « Nous voulions améliorer notre politique d'inclusion. En discutant, on s'est rendu compte que cette boîte était en pointe dans l'application de certaines de ces mesures. Sa fondatrice nous a lancé : 'Et si vous veniez voir comment ça se passe chez nous ?' Chiche ! Ça a été une expérience réciproquement enrichissante car chacun a profité d'un regard neuf, eux repartant avec quelques pistes d'optimisation organisationnelle sur lesquelles nous avons déjà planché. Grâce à cette force de l'exemple, les transformations que nous avons faites par la suite se sont opérées beaucoup plus facilement. C'est vraiment du gagnant-gagnant ! »

¹ Terme qui ne fait pas référence à l'alternance en vogue à l'époque entre télétravail et « présentiel », mais aux écrits de la philosophe Gabrielle Halpern qui considère l'entreprise hybride comme « une entreprise en hybridation continue, qui fait sans cesse des ponts entre différents mondes, métiers, activités, secteurs ; c'est la seule manière d'échapper à la cristallisation, à l'enfermement, à la stérilité. Cela doit se traduire en matière de recrutement, de formation professionnelle, de management, de culture ou encore de stratégie. » (Tous centaures ! Éloge de l'hybridation, Le Pommier, 2020).

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

QUELLES NOUVELLES
APPROCHES CONVIENDRAIT-IL
DE METTRE EN ŒUVRE ?

BULLE D'INSPIRATION

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

COMMENT LES ESAT PEUVENT-ILS NOUS INSPIRER ?

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

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

ESAT : plus de 1450 structures en France

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

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

Les ESAT sont des structures permettant aux personnes en situation de handicap de travailler dans un cadre protégé, où elles bénéficient d'un soutien médical-social et éducatif. « Ce sont à la fois des lieux de production économique, et d'accompagnement de personnes qui ont besoin d'être appuyées dans leur activité », précise Axelle Pruvot, directrice exécutive d'ANDICAT. Le rôle d'Andicat est de soutenir et d'apporter une expertise aux différentes structures. Il en existe actuellement plus de 1450 en France, pour environ 120 000 travailleurs en situation de handicap.

Ce que les ESAT peuvent apporter au milieu

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

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

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

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

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

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

Un nouveau « contrat social » du travail ?

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

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



GABRIELLE HALPERN

ET SI L'UTOPIE DEVENAIT RÉALITÉ ?

par **Gabril Halpern, philosophe**

Quelque part en Occitanie, en 2030...

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

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

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

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

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

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

Direction de la publication

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

Laetitia Montanier

Alexandra Bouyer

Thibault Bluy

Nicolas Martet

Région Occitanie Pyrénées-Méditerranée

Raphaëlle Lamoureux

Conception éditoriale

L'ADN

Direction éditoriale

Guillaume Ledit

Textes

Benjamin Bruel

Elsa Ferreira

Auteurs

Gabrielle Halpern

Contribution

Axelle Pruvot, association ANDICAT

Direction artistique et graphisme

Florent Texier

Photographies

Unsplash.com

Direction de projet

Pierre Meurisse

Pauline Deydier

PAPIER RECYCLÉ CERTIFIÉ 100% PEFC

