

SEMAINE POUR LA

**QVCT**

QUALITÉ VIE des CONDITIONS de TRAVAIL  
de et de

Le travail  
de demain  
préparons-le !



**Kit entreprises**  
**Édition 2024**

Engager un dialogue sur le travail de demain



## À PROPOS DE CE KIT

Ce kit a été conçu pour permettre aux entreprises d'organiser un événement pendant la Semaine pour la qualité de vie et des conditions de travail 2024 sur le thème : « le travail de demain, préparons-le ! ».

**Il propose une animation sur le format d'un atelier participatif pour ouvrir le dialogue sur le travail de demain et ses impacts en termes de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) au sein de votre entreprise.**

En le parcourant, vous découvrirez qu'il n'est pas si difficile de parler du futur – et même, qu'un détour par le futur est une excellente manière d'organiser un dialogue de qualité sur les questions importantes pour votre organisation.

**En une demi-journée, cette animation permettra d'initier un dialogue prospectif au sein de votre entreprise, pour ensemble :**

- ➔ Identifier ce qui pourrait transformer le travail demain, en positif ou en négatif,
- ➔ Identifier des questions à mettre à l'agenda, des sujets à creuser, des expérimentations à mener...

S'il a été pensé à l'occasion de la Semaine pour la qualité de vie et des conditions de travail 2024, ce kit peut être utilisé à d'autres occasions.

### À qui s'adresse ce kit ?

Toute entreprise peut s'approprier le kit, quelque soit sa taille, son secteur d'activité.

Il est particulièrement adapté aux petites et moyennes organisations de travail.

Il n'est nullement nécessaire de disposer d'une compétence ou d'une expérience de prospective pour le mettre en œuvre.



*Ce kit est issu de l'expérience acquise par l'Anact dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt "Prospective pour accompagner la transition des modèles de travail", et en particulier du projet "Le travail qui vient" piloté par le Réseau Université de la Pluralité.*

Ce livret est téléchargeable sur : [www.anact.fr/organisez-votre-evenement-sqvct](http://www.anact.fr/organisez-votre-evenement-sqvct)

Retrouvez l'ensemble de la programmation de la Semaine QVCT 2024 sur : <https://semaineqvct.anact.fr>

## À QUOI SERT LE FUTUR ?

*Comment anticiper les conséquences du changement climatique pour notre entreprise ? Comment répondre aux aspirations des jeunes collaborateurs, autant qu'aux besoins des salariés vieillissants ? Comment se saisir de l'IA (intelligence artificielle) dans notre activité, tout en ayant conscience des risques ? Comment répondre aux nouvelles attentes de la société vis-à-vis des entreprises ? Quelles compétences seront-elles nécessaires dans les années à venir ?*

La réponse à toutes ces questions fait forcément appel à des hypothèses à propos du futur : quelles tendances lourdes vont-elles transformer le paysage de notre activité ? Quels "signaux faibles" indiquant de nouvelles possibilités ou de nouveaux risques vont-ils s'avérer décisifs, ou au contraire s'estomper ?

Cependant, ces hypothèses anticipatrices sont rarement conscientes et encore moins discutées au sein des organisations. Au travail, comme dans bien d'autres domaines, nous savons plutôt bien décrire les problèmes du présent, nous pouvons nous aider de l'expérience du passé, mais nous savons moins bien discuter du futur, alors qu'il joue un rôle essentiel dans toutes nos décisions !

## RÉFLÉCHIR AU FUTUR, UNE ACTIVITÉ COLLECTIVE

Dans l'entreprise, tout le monde a "le nez dans le guidon". Mais si on ne lève pas le nez de temps en temps, on ne verra venir à temps ni les obstacles, ni les nouvelles possibilités. S'intéresser au futur est essentiel pour :

- ➔ Prendre des décisions mieux fondées et mieux discutées
- ➔ S'ouvrir au changement, aux idées nouvelles
- ➔ Formuler et partager une vision
- ➔ Anticiper les nouveaux risques

**En revanche, le futur... n'existe pas ! On ne peut pas savoir ce qu'il sera. Réfléchir au futur, ce n'est pas le prédire, mais imaginer des possibilités nouvelles et des directions possibles de transformation.**

➔ Ce qui existe, c'est notre capacité à anticiper, c'est-à-dire à former des images mentales du futur. Tout le monde dispose de cette capacité et peut donc participer à un dialogue prospectif.

➔ Réfléchir au futur, c'est déjà le changer, en prenant conscience des opportunités et des risques, en débattant du possible et du souhaitable. Puisque personne ne peut prétendre connaître le futur, c'est par l'échange collectif et la confrontation des futurs de chacun que peuvent émerger une vision, une conscience commune des choix à faire, et des décisions mieux acceptées par toutes les parties prenantes.

# SOMMAIRE

	2	<a href="#">À propos de ce kit</a>
	3	<a href="#">À quoi sert le futur ?</a>
page	5	<b><a href="#">Organiser l'atelier</a></b>
page	7	<b><a href="#">Préparer l'atelier</a></b>
page	9	<b><a href="#">Le déroulement</a></b>
	9	<a href="#">Aperçu général</a>
	10	<a href="#">Introduction</a>
	11	<a href="#">Étape 1 - Se situer vis-à-vis du futur (exercice au choix)</a>
	13	<a href="#">Étape 2 - Facteurs de changement</a>
	15	<a href="#">Étape 3 - Scénarios extrêmes</a>
	17	<a href="#">Étape 4 - Enseignements (ce que l'on retient)</a>
	18	<a href="#">Conclusion</a>
page	19	<b><a href="#">Après l'atelier</a></b>
page	20	<b><a href="#">Annexes</a></b>
	20	<a href="#">Exemple d'invitation</a>
	21	<a href="#">Règles d'intelligence collective</a>
	22	<a href="#">Boîte à outils (fiches et cartes à imprimer)</a>



## ORGANISER L'ATELIER

### *Les organisateurs*

L'atelier peut être initié par :

- la **direction de l'entreprise**
- les **représentants du personnel**
- le **CSE**
- le **service RH**
- un **service prévention**
- etc.

Il est souhaitable de réunir un petit groupe d'organisation composé d'une diversité de services de l'entreprise.

### *Les animateurs*

L'atelier nécessite **un seul animateur ou une seule animatrice pour un groupe de 6 à 10 personnes**. Il peut y en avoir plusieurs au besoin.

L'animateur doit :

- ➔ préparer l'animation à l'aide de ce livret,
- ➔ aider les participants à réfléchir, à échanger et à produire des idées ensemble,
- ➔ pendant l'animation, faire circuler la parole, en évitant notamment que certains ne la monopolisent,
- ➔ faire respecter le temps ainsi que les règles de comportement.

L'animateur doit être dynamique, ouvert, à la fois à l'écoute et capable de se faire entendre (avoir une expérience d'animation d'ateliers créatifs est un plus).

Il est préférable que l'animateur n'ait pas de responsabilité hiérarchique directe sur les participants.

Dans la mesure du possible, il est préférable de l'intégrer au groupe d'organisation.

### *La durée*

L'atelier dure environ **3 heures**.  
2 h 30 est un minimum, 3 heures est plus confortable. À vous de voir ce qui fonctionne le mieux dans votre entreprise.

### *La salle*

La salle doit être **suffisamment grande** pour pouvoir travailler tous ensemble et/ou en petits groupes, notamment s'il y a plus de 10 participants.

## Le matériel

Le matériel pour l'atelier se compose de :

- **ce kit** à destination des animateurs et animatrices
- **cartes et modèles** associés au kit (à imprimer aux formats indiqués) :
  - **cartes "facteurs de changement"** : prévoir un jeu pour 2 participants
  - **"modèles à imprimer"**
- tableau blanc, paperboard, grandes feuilles blanches au mur
- feutres, marqueurs, post-its

Et c'est tout. N'hésitez pas à prévoir le café, quelques rafraîchissements et petites choses à grignoter. L'objectif est avant tout de passer un moment agréable.

## LES ÉTAPES DE L'ATELIER

1

### EN AMONT DE L'ATELIER

Préparation  
(2-3 semaines avant l'atelier)

Invitation  
(1-2 semaines avant l'atelier)

2

### PENDANT L'ATELIER

Accueil et introduction

*Partage des Fragments du futur*

Partie 1 (au choix)  
*Fragments du futur*  
*ou Géographie du futur*

Partie 2 :  
*Facteurs de*  
*changement*

Partie 3 :  
*Scénarios extrêmes*

Partie 4 :

*Enseignements (ce que l'on retient)*

Conclusion « et maintenant ? »

3

### APRÈS L'ATELIER

*L'Atelier, et après ?*

Débrief

## PRÉPARER L'ATELIER

### *Composer le groupe*

L'atelier est prévu pour un groupe de **6 à 10 personnes**. Si vous avez plus de participants, prévoyez de faire plusieurs groupes.

- ➔ Il est préférable que la composition soit aussi diverse que possible : direction et représentants du personnel ; cadres et personnel de terrain ; siège et "métiers".
- ➔ Veillez également à l'équilibre des genres, des générations, etc.
- ➔ Vous pouvez également choisir d'inviter des parties prenantes extérieures si vous jugez qu'ils auront un apport sur le sujet traité (clients, fournisseurs, partenaires...).

### *Choisir le sujet*

Pour cet atelier réalisé à l'occasion de la Semaine pour la qualité de vie et des conditions de travail 2024, le sujet proposé est "**Le travail de demain et ses impacts sur la QVCT**".

### *Choisir l'horizon temporel*

L'horizon temporel proposé ici est **2040**.

Il est à la fois suffisamment lointain pour que l'on puisse imaginer des transformations radicales, et suffisamment proche pour que les participants puissent s'y projeter.

Vous pouvez choisir un horizon temporel plus adapté à votre entreprise. Mais veillez à ne pas trop le raccourcir : il est difficile de changer des choses fondamentales en moins de 10 ans.



## Préparer l'invitation

L'invitation sert à convier les participants à l'atelier. Elle précise l'objectif, le sujet et les modalités de l'atelier. Et surtout, elle doit donner envie.

Si vous optez pour l'exercice « fragments du futur », invitez les participants à apporter un "fragment du futur" :

- soit une référence artistique ou fictionnelle (un roman de science fiction, une série, un film, une BD, une image...) qui "parle" aux participants du futur du travail,
- soit un objet, une photo prise quelque part, un titre de journal... qui constitue à leurs yeux un signe d'un changement déjà en germe.

Vous trouverez un exemple d'invitation [page 20](#).

## Définir les règles du jeu

Pour assurer le bon déroulement de l'atelier, il est essentiel d'établir des **règles destinées à faciliter l'intelligence collective**.

Les animateurs auront la charge de les faire respecter.

Vous trouverez un exemple de règles [page 21](#).

## Organiser la salle

Pour faciliter les échanges et s'assurer du bon déroulement de l'atelier, quelques éléments sont nécessaires :

- un tableau ou un paperboard pour partager les "fragments du futur".
- une table sur laquelle vous aurez étalé les cartes "facteurs de changement", côté verso (titre et image).
- le déroulement de l'atelier ([page 9](#)) et les règles d'intelligence collective ([page 21](#)) à afficher au mur.

Par la suite, organisez la salle en "îlots" en réunissant chaque fois deux à trois tables.



## APERÇU GÉNÉRAL

Vous pouvez afficher le déroulé, les horaires précis pour donner à voir l'atelier aux participants.

TOUS ENSEMBLE • 15 MIN

### Accueil

Prévoir un temps avant le début de l'atelier pour que les participants arrivent, se retrouvent, se désaltèrent...

### page 9 **Introduction [15 min]**

- ➔ Présenter l'atelier, son déroulement, ses objectifs
- ➔ Désigner un rapporteur
- ➔ Répondre aux questions éventuelles

————— À partir d'ici, nous sommes en 2040 ... —————

### page 10 **Étape 1 - Se situer vis-à-vis du futur [20 min]** **(choix parmi 2 exercices de même durée)**

Choisir parmi les options suivantes celle que vous allez explorer :

- ➔ Option 1 : **Fragments du futur**  
Partager des éléments amenés par les participants sur les futurs du travail.
- ➔ Option 2 : **Géographie du futur**  
Organiser un « débat mouvant » permettant d'exprimer la relation de chacun au futur.

### *Si besoin, répartir les participants en groupe de 6 à 10*

Si possible, prédéfinir les groupes en prenant en compte la diversité des participants.

### page 12 **Étape 2 - Facteurs de changement [45 min]**

Identifier et hiérarchiser les facteurs qui vont le plus certainement transformer le travail et la qualité de vie et les conditions de travail d'ici à 2040.

## Pause [10 min]

page 14

### Étape 3 - Scénarios extrêmes [45 min]

En se concentrant sur les **facteurs de changement** les plus importants, imaginer par groupes de 2-3 personnes des situations de 2040 où ils ont tout changé.

... de retour en 2024

page 16

### Étape 4 - Enseignements (ce que l'on retient) [40 min]

À partir de ce qui précède, écrire les conclusions qu'on en tire et qu'on pourra partager au sein de l'entreprise : sur quoi avons-nous besoin de gagner en connaissance ? Quels risques faut-il anticiper ? Quelles nouvelles possibilités faut-il explorer ?

page 17

### Conclusion « et maintenant ? » [5 min]

Remercier et informer les participants des suites éventuelles.

## Les étapes détaillées

## INTRODUCTION

TOUS ENSEMBLE • 5 MN

**Objectif** : rappeler les objectifs, indiquer les règles.

**Matériel** : feuille "règles d'intelligence collective" ([page 21](#))

L'animateur introduit l'atelier :

- ➔ Rappeler le sujet « le travail de demain et ses impacts en termes de QVCT au sein de votre entreprise »
- ➔ Décrire le déroulement général de l'atelier (vous pouvez afficher l'aperçu de l'atelier dans la salle)
- ➔ Rappeler les règles de l'intelligence collective (à afficher également)
- ➔ Si des suites ont été prévues, le dire dès l'introduction.

Si besoin, répondre à quelques questions de clarification, mais sans entrer dans un débat.

# ÉTAPE 1 - SE SITUER VIS-À-VIS DU FUTUR (CHOIX PARMIS 2 EXERCICES)

TOUS ENSEMBLE • 20 MIN

Option 1

## “Fragments du futur”

**Objectif** : faire connaissance tout en partageant les “fragments du futur” apportés par les participants. Cet exercice se déroule, soit avec l’ensemble du groupe, soit en petit groupe de 6-10 personnes.

**Matériel** : une table, une feuille au mur ou sur un paperboard, post-its rectangulaires, feutres.

### Consignes :

« En amont de l’atelier, nous vous avons demandé de choisir un ‘fragment du futur’ qui, à vos yeux, symbolise une transformation possible (positive ou négative) du travail de demain. C’est le moment de le partager ! Si vous n’avez pas eu le temps de le choisir avant l’atelier, faites-le maintenant en fouillant dans votre mémoire : il y a bien un livre, une série, un film, une BD, ou même une expérience vécue, qui vous a fait penser à ce qui pourrait changer dans le travail. »

« Je vous propose de vous présenter rapidement : votre nom et ce que vous faites dans l’entreprise. Puis présentez votre fragment, en expliquant pourquoi vous l’avez choisi. »

« Quelqu’un avait-il choisi un fragment ou une idée proche de ce qui vient d’être partagé ? »

### Déroulement :

En principe, les participants ont amené avec eux un **“fragment du futur”**.

Cette phase permet à la fois à chaque personne de se présenter (dans l’hypothèse où tout le monde ne se connaît pas) et d’exprimer, avec l’aide de son fragment, une idée, une crainte ou un espoir vis-à-vis du travail et de ses impacts sur la qualité de vie et des conditions de travail en 2040.

Dans l’idéal, disposez une feuille au mur et une table juste en dessous, avec des post-its et des feutres.

Si les personnes ont amené :

- **des objets** : disposez-les sur la table,
- **des images** : collez-les sur la feuille,
- **un souvenir ou une référence** (“j’ai pensé à tel roman...”) : écrivez-le sur un post-it puis affichez-le sur le mur,
- **une photo sur smartphone** : décrivez-la sur un post-it en faisant passer le téléphone puis affichez-le sur le mur.

Demandez à une première personne de se présenter et de présenter son fragment de futur, en indiquant pourquoi il lui semble symboliser quelque chose à propos du travail dans le futur. Invitez à écouter, pas à débattre.

Dans le cas où quelqu’un a quelque chose qui lui paraît similaire au fragment présenté, vous pouvez lui passer directement la parole. Sinon, passez le relai à un volontaire jusqu’à ce que tout le monde ait partagé son fragment (donner le temps aux personnes qui n’auraient rien amené de penser à quelque chose).

**Objectif :** permettre à chaque participant d'exprimer sa relation personnelle au futur (confiante ou pas, passive ou active...).

**Matériel :** pas de matériel spécifique mais il est nécessaire d'avoir dégagé le centre de la salle pour faciliter les déplacements.

### Consignes :

« Fermez les yeux quelques instants. Imaginez-vous en 2040, a priori dans la même entreprise. Si vous pensez que vous serez trop âgé, imaginez-y une personne que vous connaissez bien. Imaginez-vous le monde en 2040. Et le travail qui va avec... »

« Rouvrez les yeux. Imaginez-vous un axe qui relie ces deux extrémités de la salle de devant moi à derrière moi. Si vous pensez que la vie au travail est meilleure en 2040 qu'en 2024, dirigez-vous dans cette direction - aussi loin que vous voudrez en fonction de vos convictions. Si vous pensez qu'elle est moins bonne qu'en 2024, dirigez-vous dans la direction opposée. »

*[Note : les participants poseront sans doute des questions telles que "le futur en général, ou le mien en particulier ? Le travail dans notre entreprise, ou bien en général ?" Ce sont en effet des questions importantes quand on s'interroge sur le futur. Ici, invitez les participants à choisir et expliciter leur propre réponse.]*

« Imaginez-vous maintenant un axe perpendiculaire qui relie ces deux autres extrémités de ma droite à ma gauche. Si vous pensez que vous pouvez agir pour rendre la vie au travail meilleure en 2040, dirigez-vous dans cette direction – tout en restant où vous étiez sur l'axe précédent. Si vous pensez que votre action n'aura pas beaucoup d'influence, dirigez-vous dans la direction opposée. »

*[Note : les participants poseront peut-être des questions telles que "mon action à moi personnellement ? Ou bien à l'échelle de l'entreprise ? Ou bien à une échelle plus large (syndicale, politique...) ?" Comme dans le cas précédent, invitez-les à choisir leur propre réponse.]*

« Posez la question à des personnes qui n'ont pas encore parlé, situées dans chacun des quatre quadrants : Est-ce que vous pouvez expliquer pourquoi vous vous situez ici ? »

### Déroulement :

Il s'agit d'un "débat mouvant". Les participants commencent par se rassembler au milieu de la salle.

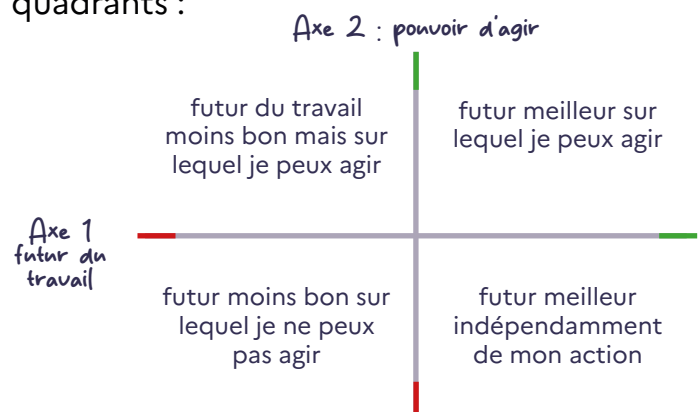
Décrivez un **premier axe** qui relie deux extrémités de la salle. D'un côté, **un futur du travail meilleur qu'en 2024**. De l'autre, **un futur moins bon**. Les participants se déplacent selon cet axe, aussi loin qu'ils et elles le veulent (si l'on pense que le futur du travail sera nettement plus favorable, on se déplace jusqu'au mur ; si l'on est plus modéré, on se déplace moins loin). On n'a pas le droit de rester au milieu !

→ Posez la question aux personnes qui sont allées le plus loin d'un côté ou de l'autre : pourquoi ?

Décrivez un **second axe** orthogonal. D'un côté, **un futur du travail sur lequel les personnes pensent qu'elles peuvent agir**. De l'autre, **un futur du travail que leurs actions ne peuvent pas changer**. Les participants se déplacent selon cet axe en restant là où ils étaient sur le premier axe.

→ Posez la question aux personnes qui sont allées le plus loin d'un côté ou de l'autre : pourquoi ?

Les participants se retrouvent donc dans quatre quadrants :



## ÉTAPE 2 - FACTEURS DE CHANGEMENT

TOUS ENSEMBLE OU EN GROUPE • 45 MIN

**Objectif :** identifier et hiérarchiser les principaux facteurs qui vont transformer le travail et la qualité de vie et des conditions de travail d'ici à 2040.

**Matériel :** les cartes "facteurs de changement" à télécharger ([page 21](#)), une grande feuille avec un axe à afficher au mur > Ça ne va rien changer ↔ Ça va tout changer

### Consignes :

« Nous allons maintenant essayer d'identifier quels facteurs pourraient le plus profondément transformer la vie au travail d'ici à 2040, que ce soit en général, ou bien au sein de notre entreprise. »

« Nous avons préparé 12 cartes qui résumant certains des facteurs de changement les plus couramment discutés. Prenez-en rapidement connaissance, sans les lire intégralement. »

« Est-ce qu'il vous semble qu'il manque un facteur ? »

Si oui, demandez au groupe : « Est-ce que c'est vraiment un autre facteur de changement, ou bien est-ce qu'il pourrait aller avec une carte existante ? »

« Je vous propose de vous répartir en binômes, choisir un facteur qui vous semble particulièrement important - en positif ou en négatif, ou les deux ! - Attention, chaque binôme doit choisir un facteur différent. »

« La mission de votre binôme est de présenter le facteur de changement au groupe : de quoi s'agit-il ? Pourquoi, en quoi cela pourrait-il transformer la vie au travail. »

### Déroulement :

Expliquez ce que sont les facteurs de changement (voir définition page suivante).

Demandez aux participants de prendre connaissance des cartes "facteurs de changement."

Invitez-les à signaler ce qui leur semble manquer. Le groupe discute pour décider si ce sujet manque vraiment (ex : "le vieillissement de la population") ou si on peut l'ajouter à une carte existante.

Si le groupe décide de rajouter un facteur de changement, demandez leur d'inscrire le nom du nouveau facteur de changement sur une carte vierge.

Séparez les participants en binômes (+ un trinôme en cas de nombre impair) et demandez leur de choisir un facteur qui leur semble particulièrement important.

En 5 minutes, le binôme doit préparer une présentation du facteur de changement au reste du groupe.

On peut enrichir les fiches, les corriger, etc.

*[Important : La présentation doit rester descriptive : de quoi s'agit-il ? D'où cela vient-il ? Quelles en sont les conséquences possibles ? - Il ne s'agit pas de débattre de son caractère souhaitable, ni de décrire ce que l'on doit faire pour le prendre en compte.]*

## Qu'est-ce qu'un "facteur de changement" ?

- Une tendance, une force indépendante de notre action, qui s'impose à nous, et qui va transformer les conditions dans lesquelles nous travaillons.
- Cette force peut être considérée comme positive, négative, ou ni l'un ni l'autre. Nous n'avons pas besoin d'être d'accord sur ce point, seulement sur le fait qu'elle va changer le paysage du travail et des conditions de travail.
- En l'anticipant, notre action peut en revanche influencer sur les conséquences de ce facteur : c'est ce que nous verrons ensemble dans la dernière étape de l'atelier !

« Essayons maintenant de hiérarchiser ensemble les facteurs pour identifier ceux qui pourraient le plus profondément transformer la vie au travail. »

Chaque binôme présente son facteur de changement. Puis le groupe positionne les facteurs de changement sur un axe :

Ça ne va rien changer  Ça va tout changer

Tout le groupe doit tomber d'accord sur la position de chacun des facteurs.

Sur la feuille, on peut expliquer ce qu'un facteur pourrait changer à la vie au travail. Le groupe peut aussi décider de "repêcher" un facteur qui n'a pas été instruit.

À la fin de cette phase, on dispose les facteurs qui vont, selon les participants, jouer un rôle sur les transformations du travail.

## ÉTAPE 3 - SCÉNARIOS EXTRÊMES

EN GROUPE • 45 MIN

**Objectif :** en se concentrant sur les facteurs de changement les plus importants, imaginer par groupes de 2-3 personnes, des situations de 2040 où ces facteurs ont profondément transformé le travail et les conditions de travail dans l'entreprise.

**Matériel :** modèle "Scénarios extrêmes" à télécharger et imprimer ([page 22](#)).

### Consignes :

« Concentrons-nous maintenant sur les [deux, trois] facteurs que nous avons placés le plus à droite sur notre feuille. Si l'on en imaginait les conséquences les plus extrêmes, qu'est-ce que cela pourrait donner pour notre entreprise ? »

« Vous allez travailler en deux temps. D'abord, vous allez imaginer ce que serait un effet radical du facteur que vous avez choisi. Écrivez une phrase qui commence par "Et si... ?", et qui décrit cet effet (donner des exemples). N'hésitez pas à pousser le bouchon très loin, à laisser aller votre imagination ! »

*[Note : si les participants ont du mal à trouver leur "Et si...", ils peuvent s'aider à partir des exemples de la page suivante.]*

« Maintenant, imaginez une situation de travail, de préférence au sein de l'entreprise, qui est transformée par ce facteur poussé à l'extrême. Racontez-là, un peu comme une petite fiction. Soyez concrets : imaginez un ou plusieurs personnages, un lieu, et par exemple une situation de travail, un problème à résoudre, ou encore un dialogue... »

### Déroulement :

En s'appuyant sur la feuille issue de l'étape 1, les participants se concentrent sur les deux ou trois facteurs de changement les plus proches du pôle "Ça va tout changer".

Par groupes, ils doivent imaginer une situation où l'un de ces facteurs atteindrait des valeurs extrêmes et transformerait d'une manière fondamentale la vie au travail.

Chaque groupe travaille sur un facteur différent des autres et commence par imaginer le cadre général en écrivant une phrase commençant par "Et si... ?"

Par exemple :

[Environnement] Et si d'avril à octobre, on ne travaillait plus entre 13h et 18h, parce qu'il fait trop chaud ?

[Technologie] Et si l'IA était présente dans toutes les activités, tous les métiers de l'entreprise ?

[Plateformisation] Et si plus personne n'était salarié ?...

Chaque groupe imagine une scène, une situation qui montre ce que cela signifierait au quotidien dans l'entreprise, ou pour une personne au travail et la raconter sous la forme d'une petite fiction avec un ou des personnages, un lieu, etc.

Les groupes partagent leurs scènes. On ne les discute pas, sauf s'il reste du temps.



## Comment imaginer un « Et si... » pour un scénario extrême ?

Voici quelques manières d'imaginer un "Et si... ?" en postulant l'évolution radicale d'un facteur de changement et ses conséquences :

### «PASSAGE AUX LIMITES»

Imaginez qu'un facteur atteigne des «valeurs» extrêmes (exemples : le réchauffement atteint + 5°C ; il n'y a plus que des machines qui travaillent...).

### DISPARITION / MÉTAMORPHOSE

Imaginez que quelque chose qui nous paraît aujourd'hui naturel ou essentiel disparaisse (exemple : le CDI ; les locaux de l'entreprise...).

Imaginez que quelque chose qui nous paraît aujourd'hui naturel ou essentiel se métamorphose totalement (exemple : l'équipe de travail si tout se fait à distance, ou si les machines intelligentes en font partie...).

### «RETOURNEMENT»

... Ce qui était possible devient impossible, ou vice versa... (exemple : recruter des jeunes...)

... Ce qui était permis devient interdit, ou vice versa... (exemple : prendre l'avion ; traiter des affaires personnelles pendant le temps de travail...)

... Ce qui était perçu de façon négative devient positif, ou vice versa... (exemple : l'automatisation, le recyclage...)

... Ce qui était abondant devient rare, ou vice versa... (exemple : l'eau ; plus de la moitié de l'effectif a plus de 65 ans...)

... Ce qui était exceptionnel devient normal, ou vice versa... (exemple : la canicule pendant tout l'été ; les crises...)

... Ce qui était proche devient lointain, ou vice versa... (exemple : des variétés agricoles ; l'externalisation dans un pays émergent ; à l'inverse, la relocalisation...)

... Ce qui était universel devient réservé à quelques-uns, ou vice versa... (exemple : la mobilité ; le revenu universel de base...)

... Ce qui était marginal devient central, ou vice versa... (exemple : le recours aux freelances...)

**Objectif :** ramener de ce voyage en 2040, des pistes pour agir aujourd'hui dans l'entreprise.

**Matériel :** modèle "Ce que l'on retient" à imprimer ([page 22](#)).

### Consignes :

« C'est le moment de conclure. Qu'est-ce qu'on retient de ce court voyage dans le futur ? Qu'est-ce qu'on pourrait partager avec la direction et/ou avec tout le monde dans l'entreprise ? Je vous propose de remplir cette page en imaginant qu'elle sera affichée dans l'entreprise. »

« Rappelons d'abord nos facteurs de changement. »

« Donnez 10 mn aux participants pour réfléchir aux trois questions présentées à droite. Puis passez la parole à une personne qui présente une proposition. »

*"Quelqu'un avait-il une proposition proche ?" Si oui, regrouper les propositions. Si non, passez à la personne suivante, et ainsi de suite jusqu'à épuisement des propositions.*

*"Y a-t-il des propositions qui suscitent des objections ?" Si oui, tentez de les rendre acceptables : peut-on fusionner cette proposition avec une autre ? La reformuler ? En cas de désaccord persistant, la proposition sera notée sur une feuille libre, mais n'apparaîtra pas dans le livrable public.*

*Proposez une reformulation des pistes retenues pour tenir dans la fiche "Ce que l'on retient". Si besoin, aidez le groupe à converger sur les formulations.*

### Déroulement :

On revient en 2024. À partir de ce qui précède, et en se concentrant toujours sur les principaux facteurs de changement, l'objectif est de formuler des pistes d'action dans le présent pour se préparer au futur.

Cette phase produira aussi le "livrable" de l'atelier, qui devrait pouvoir être partagé avec le reste de l'entreprise et/ou la direction, les partenaires sociaux, etc.

L'objectif de cette étape consiste à :

1/ résumer les 2-3 principaux facteurs de changement en quelques mots. L'animateur ou le rapporteur propose une formulation que le groupe discute si besoin.

2/ identifier :

➔ Les inconnues et incertitudes : ce sur quoi il faudrait en savoir plus, se cultiver, se former pour préparer demain...

➔ Les nouveaux risques et menaces à anticiper et/ou à prévenir dès maintenant.

➔ Les nouvelles opportunités ou possibilités à explorer, expérimenter dès maintenant.

## CONCLUSION

TOUS ENSEMBLE • 5 MIN

Pensez à remercier les participants et si possible à annoncer ce qu'il sera fait du travail (voir partie suivante "Et après ?").

## L'ATELIER, ET APRÈS ?

Vous ne pouvez évidemment pas vous engager d'avance à mettre en œuvre les conclusions de cet atelier. Mais il serait frustrant qu'il ne se passe rien, tant pour les organisateurs que pour les participants.

Vous devez avoir anticipé la ou les étapes suivantes :

### *A minima*

➔ Mettez en forme quelques notes (l'animateur ou un participant désigné comme rapporteur dès le début de l'atelier) :

- **Les facteurs de changement** : synthétisez le tableau "Ça ne va rien changer / Ça va tout changer", si besoin explicitez un peu les facteurs de changement qui y apparaissent.
- **Les scénarios extrêmes** : reprenez les fiches ou les résumez-les en 2-3 phrases.
- **Ce que l'on retient** : mettez en forme le "livrable" ; écrire dans un autre document les idées qui ne faisaient pas consensus.

➔ Organisez une réunion de débrief réunissant les responsables de l'organisation de l'atelier, les personnes et position d'animateur ou de rapporteur et pourquoi pas, certains des participants.

Son objectif est de :

- Définir ou de proposer s'il y a besoin d'une validation à un autre échelon) **une manière de communiquer le résultat de l'atelier** : quoi, vers qui (direction ; toute l'entreprise...) ?
- Proposer **une ou deux actions concrètes** pour donner suite aux propositions contenues dans le livrable : une mission donnée à quelques collaborateurs pour explorer un nouveau sujet ; une expérimentation...

### *Dans l'idéal*

Après les étapes qui précèdent, et éventuellement après validation des actions proposées, réunissez les participants pendant une heure (en visio, ou par exemple pendant la pause-déjeuner) pour les informer et si possible, les associer à la suite.

### *Pendant la Semaine pour la QVCT : partagez votre travail !*

N'hésitez pas à partager le résultat de votre atelier avec tous ceux qui participent à la Semaine pour la QVCT :

- ➔ Publiez des photos, une image de la feuille "ce que l'on retient", une idée en particulier, ou encore un "scénario extrême" qui vous a semblé particulièrement stimulant.
- ➔ Sur les réseaux sociaux, utilisez #SemaineQVCT

## EXEMPLE D'INVITATION À L'ATELIER



À l'occasion de la Semaine pour la qualité de vie et des conditions de travail 2024, nous vous invitons à participer à un atelier prospectif, à la fois en général et dans notre entreprise.

Le *date* de XXh à XXh.

À *lieu*

L'objectif : ensemble, nous projeter à long terme (2040 !) pour :

- Imaginer les transformations du travail dans un monde lui-même en mutation (changement climatique, technologies, demande de sens...)
- Ramener de ce voyage dans le futur des questions à mettre à l'agenda, des sujets à creuser ensemble, des expérimentations à mener...

*Si les organisateurs ont envisagé des suites pour prendre en compte le résultat de l'atelier, le dire ici : en reparler dans telle instance, l'insérer dans la réflexion stratégique en cours, etc*

Cet atelier conçu par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est accessible à tous. Nous souhaitons une participation aussi diverse que possible. Nous espérons que vous accepterez d'y participer !

*Cette demande peut aussi être formulée dans un second message, envoyé quelques jours avant l'atelier*

La participation ne nécessite aucun travail préalable. Nous vous demanderons seulement de venir à l'atelier avec un "fragment du futur" : quelque chose qui, à vos yeux, symbolise une transformation possible (positive ou négative) du travail dans le futur. Il peut s'agir d'une oeuvre de fiction (un roman d'anticipation, une série, un film, une BD...), d'un objet, d'une photo que vous aurez prise dans la rue ou ailleurs... Le choix vous appartient, il n'y a pas de mauvaise réponse !

Nous espérons que vous participerez avec nous à cette aventure !



# RÈGLES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'objectif de cet atelier est d'oser imaginer ensemble des transformations qui nous concernent tous. Dans ce but, chacun d'entre nous est invité à respecter les règles suivantes :

## ***Être bienveillant***

Chacun est invité à ne pas être dans le jugement de l'autre, des idées proposées, ni dans le jugement de soi-même. Il n'y a ni bon ni mauvais. Tout le monde doit s'exprimer : il faut laisser de la place aux autres, laisser le temps aux personnes de formuler leur pensée, et les aider si besoin.

## ***Se faire confiance***

Oser suivre son intuition, oser exprimer son savoir ; faire confiance aux autres, au processus et aux animateurs. Les moments hyperactifs, les questions, les silences viennent tous enrichir le pot commun.

## ***Respecter le cadre***

Le cadre est composé des règles ci-dessus, et des consignes de l'atelier. Être vigilant sur le temps est essentiel au bon déroulement de l'atelier. Tout le monde est responsable de la réussite de la journée.

## ***Écouter avec attention***

Chacun parle sans être interrompu, tandis que les autres l'écoutent activement. Les autres participants ne doivent pas réagir dans l'immédiat, mais sont invités à noter leurs idées ou questions afin de mieux les exprimer lorsque ce sera leur tour de parler.

## ***Parler avec intention***

Chacun parle en son nom propre ; chacun assume la responsabilité de sa parole, ou de son silence. À chaque prise de parole, il faut aller à l'essentiel pour permettre l'expression de chacun.

# BOÎTE À OUTILS À TÉLÉCHARGER ET À IMPRIMER

1

## Fiche positionnement des facteurs de changement

- Étape 2 ([page 13](#))
- Format : A2 (soit 2 pages A3)
- Nombre d'exemplaire : 1 (+1 exemplaire pour être tranquille)

Kit perspective Semaine QVCT 2024 **Facteurs de changement**

Ça ne va rien changer ←————→ Ça va tout changer

2

## Fiche scénarios extrêmes

- Étape 3 ([page 15](#))
- Format : A4
- Nombre d'exemplaire : 1 pour 2 participants

Kit perspective Semaine QVCT 2024 **Scénario extrême**

Le facteur de changement	Ce que cela pourrait donner dans l'entreprise, en matière de QVCT
Notre scénario extrême «Et si...»	

3

## Fiche enseignements - Ce que l'on retient

- Étape 4 ([page 17](#))
- Format : A3
- Nombre d'exemplaire : 3

Kit perspective Semaine QVCT 2024 **Ce que l'on retient**

A l'issue de notre voyage en 2040, nous pensons que les principaux facteurs de transformation de la QVCT sont :	Afin d'anticiper ces transformations dès maintenant, nous devrions :  > Nous cultiver et nous former à/sur :  > Nous préparer ou nous prémunir contre ces nouveaux risques :  > Expérimenter, nous ouvrir à ces nouvelles possibilités :
---	--



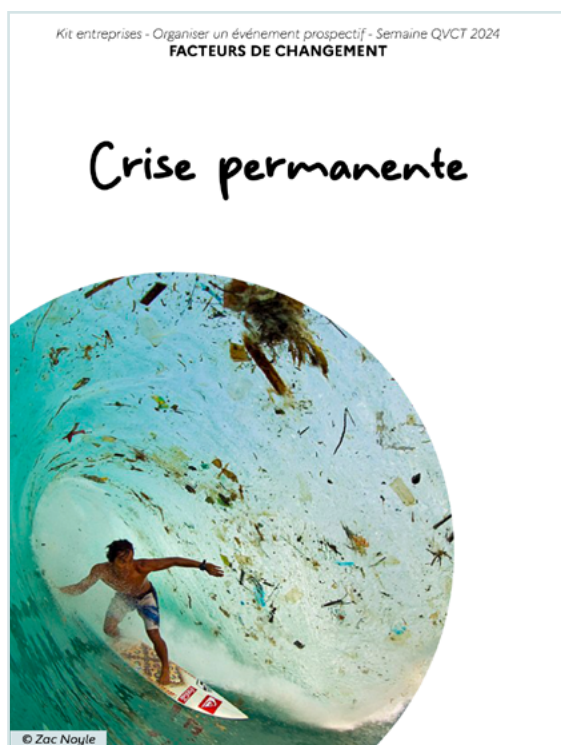
# 4

## Cartes Facteurs de changement (il y en a 12 + 2 cartes vierges)

- Étape 2 ([page 13](#))
- Format : A5 (soit la moitié d'un A4) , recto/verso
- Nombre d'exemplaire : 1 jeu complet pour 2 participants (+1 exemplaire pour être tranquille)

### Exemple d'une carte

RECTO



VERSO

## Crise permanente

La "crise" fait désormais partie de l'état "normal" des choses. Des bouleversements locaux, sectoriels et globaux de types différents (sanitaires, écologiques, financiers, technologiques politiques...) surviennent sans cesse, avec de fortes interconnexions.

**Conséquences possibles et controverses :**

- Importance croissante, mais aussi fragilisation des systèmes de gestion des risques : assurances (sociales et privées), finance, plans catastrophe...
- Montée de l'incertitude et de la précarité, mise en valeur des capacités d'adaptation : résilience, agilité, capacité à apprendre...
- Conflictualité...

