

QUAND LE FUTUR SE RÉTRÉCIT

INVENTER L'ENGAGEMENT
ET LA COOPÉRATION AUTREMENT



Tenzing Conseil, Chaire Transformation des organisations et du travail,
Sciences Po, Paris, France.

In : Cycle de séminaires « Quand le futur se rétrécit : inventer
l'engagement et la coopération autrement », séances des 13 janvier, 17
mars et 26 mai 2026, Sciences Po, Paris.

Résumé :

Ce document synthétise les échanges et conclusions du séminaire organisé par la Chaire Transformation des organisations et du travail de Sciences Po et Tenzing Conseil au premier semestre 2026. Le cycle interroge une même hypothèse : dans quelle mesure les menaces qui pèsent sur notre avenir commun et qui mènent à une forme de contraction du futur reconfigurent-elles l'engagement, la coopération et le contrat social dans les organisations contemporaines. La première partie de cette synthèse analyse les conditions de l'engagement dans un futur rétréci : crise des repères, désynchronisation des temporalités, fragilisation des apprentissages. La seconde examine la recomposition de la coopération et du contrat social, depuis l'organisation du travail jusqu'au rôle social de l'entreprise dans son territoire. Il en ressort que les entreprises développent des discours et des stratégies organisationnelles pour maintenir l'engagement, mais qu'elles sont contraintes par un environnement contraignant et incertain et qu'elles ne peuvent endosser seules la refondation du contrat social.

Table des matières ●

I. Présentation du séminaire

1. Présentation de la Chaire Transformation des Organisations et du Travail
2. Présentation de Tenzing Conseil
3. Objectifs du séminaire
4. Intervenants du cycle

II. Introduction

III. Chapitre 1 : Les conditions de l'engagement dans un futur rétréci : repères, temporalités et reconnaissance

1. Une crise des repères plus qu'une simple crise de motivation
2. Des temporalités désynchronisées : entre urgence, long terme et territoires
3. Métiers, compétences et apprentissages : ce que l'incertitude fragilise

Conclusion du chapitre 1

IV. Chapitre 2 : Recomposer la coopération et le contrat social

1. Organiser la coopération sans la réduire au formalisme
2. Rendre le futur crédible : récits, raison d'être et preuves d'action
3. De l'entreprise au territoire : lien social, autonomie et solidarités élargies

Conclusion du chapitre 2

V. Conclusion

VI. Bibliographie et sources

Sources du séminaire

Références citées par les intervenants

① Présentation du séminaire ●

1. Présentation de la Chaire Transformation des Organisations et du Travail

La Chaire Transformation des Organisations et du Travail est un lieu de production académique et scientifique, issu de la coopération de chercheurs des cinq disciplines de Sciences Po, de la communauté enseignante, des entreprises, des experts et des professionnels, des acteurs publics et institutions de régulation et des étudiants. Des débats et événements autour de ces divers acteurs marquent son ambition d'un dialogue à large participation.

La Chaire vise à engager une réflexion sur les vecteurs de la transformation des entreprises et plus généralement des organisations, ainsi que sur les formes de l'emploi et les métiers de demain. Cette réflexion est d'autant plus nécessaire que ces transformations se situent dans un contexte de complexification des organisations et d'augmentation du degré d'organisation des sociétés.

2. Présentation de Tenzing Conseil

Tenzing Conseil est un cabinet de conseil en stratégie opérationnelle créé en 2016. Le cabinet accompagne des organisations publiques et privées dans leurs transformations, leurs projets RH, leurs évolutions managériales et leurs modèles d'organisation. Son positionnement associe performance économique, impact social et attention portée aux compétences, à la diversité et à l'inclusion.

Tenzing est une entreprise de l'économie sociale et solidaire, société à mission au sens de la loi PACTE depuis 2020. Elle a été reconnue pour son impact positif sur sa gouvernance. Dans le cycle de séminaires, Tenzing contribue à articuler les analyses issues des sciences sociales et les expériences concrètes d'organisations confrontées à l'instabilité, à la transformation permanente et aux enjeux de coopération.

3. Objectifs du séminaire

Intitulé « Quand le futur se rétrécit : inventer l'engagement et la coopération autrement », le séminaire avait pour ambition d'étudier la manière dont la contraction des horizons de projection reconfigure l'engagement, la coopération et le contrat social dans les organisations contemporaines. Il s'appuie sur des travaux existants, des études de cas, des témoignages de professionnels, des retours d'expérience et des présentations plus théoriques d'experts et d'académiques.

La problématique posée par le séminaire est double. D'une part, l'instabilité économique, sociale, politique, géopolitique, écologique, et technologique affaiblit la capacité des individus à se projeter dans un avenir prometteur. D'autre part, l'entreprise est placée dans une position paradoxale : elle est attendue comme lieu d'ancrage, de sécurité et parfois de lien social, mais elle est elle-même traversée par les incertitudes, les restructurations, les transformations permanentes, les crises extérieures et les nouvelles technologies.

Les trois séances ont organisé une progression en trois temps. La première séance a porté sur les causes et les formes de l'instabilité actuelle, en interrogeant ce qui a disparu des repères antérieurs. La deuxième a examiné les effets opérationnels de cette contraction du futur sur l'engagement et la coopération dans les organisations. La troisième a déplacé la focale vers le rôle de l'entreprise dans la refondation du contrat social et du lien travail-société

4. Intervenants du cycle

Henri Bergeron : directeur de recherche CNRS au CSO, titulaire de la Chaire

Patrick Castel : directeur adjoint du CSO, coordinateur scientifique de la Chaire

Philippe-Robert Tanguy : sociologue des organisations et consultant en management

Aadil Bezza : directeur des ressources humaines France de Sanofi

Régis Blugeon : directeur des affaires sociales et DRH de Saint-Gobain

Samuel Pichot : directeur stratégie, innovation et coopération de la MGEN

Thibaut Guilluy : directeur général de France Travail

Michel Lallement: sociologue du travail, Cnam

Alexandre Montay: délégué général du METI

Sylvain Reymond: directeur général du GIP Les entreprises s'engagent

Élodie Baussand et Kazem Tabrizi: associée fondatrice et directeur général de Tenzing Conseil

Hajar Benmoussa: secrétaire générale de la Chaire Transformation des Organisations et du Travail

Fil directeur retenu pour la synthèse : plus le futur devient difficile à stabiliser, plus les organisations doivent reconstruire, dans le présent, des conditions concrètes de coopération, de confiance et de projection collective. La question n'est donc pas seulement de savoir comment maintenir l'engagement malgré l'incertitude, mais comment produire des repères crédibles sans promettre une stabilité que les organisations ne maîtrisent plus.

② Introduction ●

Les trois séances du séminaire partent d'un constat commun : les organisations contemporaines ne sont pas seulement confrontées à des changements plus rapides ; elles sont confrontées à une transformation du rapport au temps. Le futur apparaît plus incertain, moins crédible, plus difficile à convertir en promesse individuelle ou collective. Le présent, de son côté, devient plus dense, plus exigeant, parfois saturé par les urgences, les arbitrages de court terme et les transformations successives.

Élodie Baussand, associée fondatrice de Tenzing Conseil, pose ce cadre introductif dès la première séance : l'engagement et la coopération ne peuvent plus être pensés indépendamment d'un futur devenu plus imprévisible, ni de l'instabilité qui affecte les organisations elles-mêmes (Élodie Baussand, séance 1, 13 janvier 2026). La première séance décrit ainsi une situation de « permacrise » : crises sanitaires, tensions géopolitiques, transformations écologiques, incertitudes économiques, évolutions technologiques et inquiétudes sociales se superposent. Dans ce contexte, l'entreprise est à la fois attendue comme lieu de stabilité et exposée comme lieu d'instabilité.

Henri Bergeron inscrit ce questionnement dans une réflexion plus large sur le rapport au temps. La sociologie des organisations a montré que la « projection intertemporelle » est un élément fondamental « de la coopération au présent, et plus généralement du fonctionnement de l'organisation et de l'action collective » (Bergeron et Castel, 2024). Dès lors, selon lui, il est important de comprendre dans quelle mesure les difficultés contemporaines à se projeter dans le futur ont des effets sur les comportements individuels et collectifs dans les organisations publiques et privées ; on peut faire l'hypothèse que ces difficultés de projection génèrent des problèmes de coopération (le management du « partant » constitue un problème bien connu...) qui contribuent à ce que l'on appelle la « crise du travail » (Henri Bergeron, séance 1, 13 janvier 2026). On relève une difficulté supplémentaire en notant que les enjeux contemporains (transition écologique, numérique et démographique) exigent des investissements de long terme, alors même que les décisions publiques et organisationnelles sont fréquemment indexées sur des contraintes de court terme.

Le séminaire permet ainsi de formuler une problématique centrale : **comment soutenir l'engagement et la coopération lorsque les horizons de projection se raccourcissent, que le présent s'intensifie et que l'entreprise ne peut plus s'appuyer sur les anciennes promesses de stabilité, de carrière linéaire et de loyauté durable ?**

Cette problématique est explorée lors des trois séances. La première montre que la coopération repose sur des conditions temporelles souvent invisibles : confiance dans l'avenir, apprentissage progressif, stabilité suffisante des relations et capacité à différer certains gains. La deuxième montre comment les organisations tentent de réagir à ces conditions par des récits, des cadres stratégiques plus courts, des formes de proximité managériale et des coopérations plus locales. La troisième interroge l'extension du rôle social de l'entreprise : peut-elle devenir une actrice du lien social sans se substituer à la puissance publique ni reporter sur les individus la charge de leur propre sécurisation en termes de santé physique, mentale, économique et sociale ?

③ Chapitre 1 : Les conditions de l'engagement dans un futur rétréci : repères, temporalités et reconnaissance ●

1. Une crise des repères plus qu'une simple crise de motivation

Le séminaire ne conduit pas à interpréter l'affaiblissement de l'engagement comme un simple problème d'attitude individuelle. La tension qui traverse les trois séances oppose des entreprises qui évoluent dans un contexte de déstabilisation et de manque de repères au besoin de certitude et d'assurance exprimé par les collaborateurs. La question devient donc moins celle du désengagement que celle des conditions de possibilité de l'engagement : qu'est-ce qui permet encore de consentir à un effort collectif lorsque l'avenir apparaît instable, court, réversible ou difficilement lisible ?

L'entreprise est alors placée dans une position paradoxale. Elle est attendue comme un lieu d'ancrage, de responsabilité sociale et de contrat social, mais elle est elle-même traversée par les crises extérieures, les réorganisations, les tensions sociales, les transformations numériques et l'incertitude liée à l'intelligence artificielle. Cette ambivalence donne au séminaire son point de départ : l'entreprise peut être un repère, mais elle ne dispose plus seule des conditions de stabilité qui rendaient autrefois l'engagement plus prévisible.

Dans ce contexte, Henri Bergeron, directeur de recherche CNRS au CSO et titulaire de la Chaire, invite à ne pas réduire la coopération à une simple organisation technique du travail. Celle-ci repose aussi sur une attente de réciprocité : les personnes acceptent de consacrer du temps, de partager des informations ou de soutenir un

collectif lorsqu'elles peuvent espérer, en retour, une reconnaissance, une continuité relationnelle ou une forme de sécurité. Lorsque les réorganisations se succèdent et que les règles du jeu paraissent réversibles, cette attente devient plus difficile à établir. L'enjeu n'est donc pas seulement de mobiliser les salariés, mais de préserver des relations de travail dans lesquelles l'effort collectif conserve un sens et une contrepartie perceptible (séance 1, 13 janvier 2026). La coopération se fonde en effet, sur la réciprocité et l'espoir de réciprocité.

Cette fragilisation de la réciprocité trouve une traduction opérationnelle dans l'analyse d'Aadil Bezza, directeur France des ressources humaines de Sanofi. Il explique que la crise du Covid n'a pas créé ex nihilo les difficultés d'engagement, mais qu'elle les a amplifiées. Selon lui, elle a rendu plus visibles trois fragilisations : la difficulté à se projeter, la perte du sentiment de maîtrise et la perte de confiance dans la capacité de l'organisation à garantir des formes de sécurité physique, mentale, professionnelle et financière (séance 2, 17 mars 2026). Le diagnostic formulé lors de la première séance trouve ainsi une traduction concrète : quand les repères se déplacent, les équipes tendent à réallouer leur énergie vers des objectifs plus courts, parfois trimestriels, et à déprioriser les enjeux de moyen terme.

Cette crise des repères touche aussi le rapport à l'institution. Michel Lallement, sociologue du travail et titulaire de la Chaire Analyse sociologique du travail, de l'emploi et des organisations au Cnam, souligne que les individus se sont progressivement « décollés » de leurs appartenances institutionnelles : ils ne se définissent plus uniquement comme salariés d'un employeur, élèves d'une institution ou membres d'un cadre collectif donné (séance 3, 26 mai 2026). Cette individualisation n'est pas nécessairement un individualisme, mais elle oblige les organisations à reconstruire des formes d'appartenance qui respectent davantage l'autonomie individuelle.

La question du lien social ne peut donc pas être séparée de celle de l'engagement au travail. Thibaut Guilluy, directeur général de France Travail, insiste sur le rôle du travail dans la remobilisation, la dignité, la capacité à parler, à échanger et à retrouver une place dans des relations sociales à travers l'emploi (séance 3, 26 mai 2026). La contraction du futur a ainsi un double effet : elle fragilise la projection professionnelle, mais elle rend plus visible l'importance du travail comme support de reconnaissance et d'inscription sociale.

Enfin, la crise des repères ne concerne pas seulement les salariés. Elle concerne également les dirigeants et les fonctions de pilotage. Ainsi, la contraction du futur n'est pas seulement un objet théorique ; elle se manifeste dans des arbitrages très concrets, dans des trajectoires de métiers, dans des formes de coopération et dans la manière dont les organisations construisent ou non un futur crédible.

2. Des temporalités désynchronisées : entre urgence, long terme et territoires

Le rétrécissement du futur ne signifie pas que les organisations seraient simplement privées d'avenir. Il désigne plutôt une désynchronisation des temporalités. Les entreprises doivent traiter simultanément des urgences quotidiennes, des objectifs trimestriels, des transformations stratégiques à trois ou cinq ans, et des enjeux de très long terme comme la décarbonation, la démographie, l'intelligence artificielle ou la recomposition des bassins d'emploi. Cette pluralité des temps produit des tensions internes : tous les métiers ne travaillent pas avec le même horizon, tous les collectifs ne disposent pas de la même visibilité et tous les acteurs ne supportent pas de la même manière le coût de l'incertitude.

Aadil Bezza illustre cette désynchronisation à partir de l'exemple de Sanofi : la recherche et développement s'inscrit dans des cycles longs, les fonctions support dans un temps plus stratégique et ajustable, tandis que les ventes, la logistique ou la production sont davantage pris dans des temporalités trimestrielles ou quotidiennes (séance 2, 17 mars 2026). Même si elle est un phénomène ancien, cette divergence des temps rend aujourd'hui plus difficile encore l'alignement des objectifs, la répartition des ressources et la coopération entre fonctions. Elle montre aussi que l'incertitude n'est pas vécue de façon homogène : elle dépend de la position dans la chaîne de valeur, du métier exercé et du type de résultat attendu.

Samuel Pichot, directeur stratégie, innovation et coopération de la MGEN, observe un mouvement comparable dans la planification stratégique. Il indique que les horizons des plans se raccourcissent : là où une stratégie pouvait auparavant se penser à cinq ans, voire davantage, les feuilles de route tendent désormais à se limiter à trois ans (séance 2, 17 mars 2026). Ce raccourcissement ne fait pas disparaître la stratégie, mais il modifie sa fonction : elle devient moins une promesse de maîtrise qu'un cadre d'orientation provisoire, révisable et destiné à maintenir un minimum de coopération dans un environnement incertain.

Régis Blugeon, directeur des affaires sociales et DRH de Saint-Gobain, introduit une tension complémentaire : certains engagements s'inscrivent dans un horizon de vingt-cinq ou trente ans, par exemple autour de la décarbonation, alors même que les solutions techniques, les matériaux disponibles et les modèles économiques futurs ne sont pas entièrement connus (séance 2, 17 mars 2026). L'organisation ne peut donc pas raconter un futur entièrement maîtrisé ; elle doit plutôt rendre crédible une orientation générale, sans masquer l'incertitude des chemins qui permettront de l'atteindre.

Ce point rejoint la réflexion d'Henri Bergeron sur le décalage entre les enjeux de temps long et les contraintes de court terme. Les grandes transitions écologiques, numériques et démographiques exigent des investissements longs, mais les décisions publiques et organisationnelles restent souvent indexées sur des contraintes immédiates (séance 1, 13 janvier 2026). La coopération se trouve prise dans cette tension : elle a besoin de durée pour produire des apprentissages et de la confiance, mais elle est souvent évaluée à partir d'indicateurs ponctuels.

La troisième séance montre que cette désynchronisation ne s'arrête pas aux frontières de l'entreprise. Lorsque les horizons de planification se raccourcissent et que les transformations se succèdent, les organisations cherchent aussi des points de stabilité dans leur environnement immédiat. Le territoire peut alors jouer un rôle de continuité : il rend plus visibles les interdépendances entre emploi, mobilité, formation, logement, compétences et activité économique, et permet d'organiser des coopérations à une échelle où les acteurs se connaissent et partagent des problèmes concrets.

Thibaut Guilluy insiste sur l'importance des bassins de vie et des bassins d'emploi : les entreprises cherchent des salariés à proximité, les personnes cherchent un emploi dans un environnement accessible, et les acteurs publics doivent organiser leur action à l'échelle où les problèmes se posent concrètement (séance 3, 26 mai 2026). Il en tire une conséquence forte : les territoires où la coopération entre acteurs est plus développée semblent mieux résister, avec moins de chômage et davantage de capacité collective à faire face aux transformations.

Alexandre Montay, délégué général du METI, prolonge cette lecture en faisant des entreprises de taille intermédiaire des acteurs d'ancrage territorial. Les ETI ne sont pas seulement des unités économiques ; elles peuvent constituer des pôles de continuité dans des territoires où les repères institutionnels et professionnels se recomposent (séance 3, 26 mai 2026). L'ancrage local ne compense donc pas les effets du temps court, mais il peut donner une consistance plus tangible à l'engagement, en inscrivant les trajectoires professionnelles et les coopérations dans des relations durables entre acteurs d'un même territoire.

3. Métiers, compétences et apprentissages : ce que l'incertitude fragilise

La contraction du futur affecte particulièrement les activités qui exigent du temps avant de produire leurs effets : apprentissage, transmission, coopération, construction de compétences, confiance entre métiers. Ces activités sont coûteuses parce qu'elles demandent de suspendre une part de l'efficacité immédiate au bénéfice d'un gain différé. Dans un contexte où les objectifs changent vite, où les réorganisations se succèdent et où les horizons se raccourcissent, elles peuvent être perçues comme moins prioritaires, alors même qu'elles constituent le socle de la performance collective.

Philippe-Robert Tanguy, sociologue des organisations et consultant en management, illustre cette fragilisation des apprentissages collectifs à partir du secteur des industries graphiques. Selon lui, le passage de l'impression offset à l'impression numérique ne transforme pas seulement les outils : il modifie aussi les métiers, les temps d'apprentissage et les supports matériels de la coopération. Là où certaines machines imposaient auparavant un travail à plusieurs et une transmission progressive des savoir-faire, des équipements plus récents peuvent fonctionner avec un conducteur unique, obligeant les collectifs à reconstruire autrement leurs formes de coopération (séance 1, 13 janvier 2026).

La difficulté d'apprentissage se retrouve dans les organisations soumises à la prolifération des réformes. Henri Bergeron observe que l'accumulation de plans stratégiques, de réorganisations et de dispositifs de coordination peut produire une perte de sens et empêcher les effets d'apprentissage : avant même qu'un plan ait produit ses effets, un autre cadre peut venir le remplacer (séance 1, 13 janvier 2026). Cette instabilité transforme la coopération en effort permanent d'ajustement, plus qu'en processus cumulatif.

Aadil Bezza donne, dans un registre plus pratique, l'exemple d'une transformation RH dans laquelle les équipes attendaient outils méthodologiques ou des instructions transmis par le global afin d'amorcer la transformation selon une méthodologie rigide. Faute de cadre immédiatement disponible, l'organisation a dû provoquer des ateliers, amener les personnes à identifier leurs propres modalités d'interaction et les pousser à rencontrer les métiers avec lesquels elles devaient coopérer (séance 2, 17 mars 2026). L'exemple est significatif : lorsque les repères prescrits manquent, la coopération ne naît pas spontanément ; elle doit être organisée et rendue praticable.

Samuel Pichot insiste de son côté sur le fait que la coopération ne disparaît pas, mais qu'elle se recompose sous forme de micro-coopérations, souvent construites autour de projets ou de besoins concrets (séance 2, 17 mars 2026). Cette recomposition peut être efficace, car elle rapproche les acteurs d'un problème partagé. Elle comporte toutefois un risque : si les micro-coopérations ne sont pas reliées à un cadre commun, elles peuvent rester locales, ponctuelles et insuffisantes pour produire une cohésion d'ensemble. Elles ont donc besoin d'être articulées à une orientation plus large — récit stratégique, raison d'être, priorités collectives — qui permette de relier les initiatives du quotidien à un horizon partagé. Micro-coopérations, récit, raison d'être et management de proximité sont des éléments complémentaires de la recomposition de la coopération.

Michel Lallement en voit un contrepoin dans le monde des hackers et les communautés de travail alternatives. Il y relève des formes de coopération horizontale, fondées sur l'envie, l'efficacité, le goût du beau et l'affinité, mais aussi sur des règles implicites et des normes partagées (séance 3, 26 mai 2026). Ces expériences rappellent qu'une coopération moins hiérarchique ne signifie pas absence de cadre. Elle suppose au contraire une capacité collective à produire des règles acceptées, à reconnaître les contributions et à articuler autonomie individuelle et sens commun.

Michel Lallement précise cette lecture à travers quatre principes issus de l'éthique hacker : sortir d'un rapport uniquement « doloriste » au travail, reconnaître l'efficacité et la qualité de la contribution sans reconduire les schémas tayloriens, réintroduire une dimension esthétique dans le geste de travail, et favoriser des coopérations libres, horizontales, fondées sur les affinités. Les exemples des hackerspaces, de l'éditeur Noisebridge, ou de communautés intentionnelles comme Twin Oaks, montrent que ces formes alternatives ne reposent pas sur l'absence d'organisation, mais sur d'autres modes de régulation : autonomie, rotation des responsabilités, reconnaissance par les pairs et production d'un commun (Michel Lallement, séminaire Engagement, 26 mai 2026).

Les échanges avec Thibaut Guilluy, Alexandre Montay et Sylvain Reymond montrent cependant que ces modèles ne se transposent pas mécaniquement aux organisations instituées. France Travail, le METI ou le groupement d'intérêt public Les entreprises s'engagent doivent composer avec des contraintes de service public, d'ancrage territorial, de représentation des entreprises et de coopération avec l'État. Thibaut Guilluy répond ainsi à Michel Lallement en rappelant que l'autonomie ne peut constituer un principe suffisant que si elle s'inscrit dans un contrat social explicite : elle ne doit pas conduire à laisser seuls les individus face au chômage, à la maladie, à l'âge ou à l'éloignement de l'emploi, mais doit s'articuler à des formes de solidarité collective (Thibaut Guilluy, séminaire Engagement, 26 mai 2026).

Conclusion du chapitre 1

Le premier chapitre montre que le futur rétréci ne désigne pas seulement une inquiétude générale face à l'avenir. Il transforme les conditions mêmes de l'engagement : la crédibilité des repères, la synchronisation des temporalités, la transmission des compétences, l'ancrage territorial et la reconnaissance des métiers. Les trois séances convergent ainsi vers une même hypothèse : l'engagement ne peut être durable que si l'organisation parvient à rendre à nouveau visibles les raisons de coopérer, sans prétendre restaurer les promesses de stabilité du passé.

④ Chapitre 2 : Recomposer la coopération et le contrat social ●

1. Organiser la coopération sans la réduire au formalisme

Face à l'incertitude, les organisations peuvent être tentées d'ajouter des procédures, des réunions, des circuits de validation et des dispositifs de reporting. Or le séminaire souligne de manière récurrente que l'augmentation du formalisme ne garantit pas l'intensification de la coopération. L'enjeu n'est donc pas de choisir entre cadre et liberté, mais de déterminer quel type de cadre permet réellement aux acteurs de travailler ensemble dans un environnement moins prévisible.

Samuel Pichot met en garde contre la tentation d'accroître le formalisme : plus de procédures, de notes, d'instances et de reporting ne produit pas nécessairement plus de coopération (séance 2, 17 mars 2026). Pour lui, la coopération doit être soutenue par des cadres qui relient les acteurs à des problèmes concrets, plutôt que par une accumulation de dispositifs qui peut éloigner les équipes du travail réel.

Cette analyse rejoint l'exemple donné par Aadil Bezza, évoqué plus haut. Dans la transformation RH qu'il décrit, l'absence de mode d'emploi immédiatement disponible a obligé les équipes à construire leurs propres modalités d'interaction au moyen d'ateliers et de rencontres avec les métiers concernés (séance 2, 17 mars 2026). Ce cas montre qu'organiser la coopération ne revient pas à tout prescrire : il s'agit plutôt de créer les conditions pratiques dans lesquelles les acteurs peuvent comprendre leurs interdépendances et produire des arrangements pertinents, interdépendances sur lesquelles insistent également Henri Bergeron et Patrick Castel.

Le rôle du management de proximité apparaît alors central. Régis Blugeon pointe l'importance du métier comme attachement profond des salariés à leur identité professionnelle, notamment dans les contextes de transformation de sites, de mutation des activités ou de changement des compétences (séance 2, 17 mars 2026). La coopération est plus solide lorsqu'elle s'appuie sur ce qui fait sens dans l'activité

elle-même : les savoir-faire, la fierté du travail bien fait, les relations de proximité et la possibilité de contribuer à une orientation compréhensible.

Dans cette perspective, la coopération doit également être pensée au-delà de l'entreprise prise isolément. Thibaut Guilluy décrit la nécessité d'aligner les acteurs d'un bassin d'emploi autour d'objectifs partagés, par exemple lorsque les besoins industriels d'un territoire ne peuvent être satisfaits sans travailler sur la féminisation des métiers, les compétences disponibles et les conditions d'accès à l'emploi (séance 3, 26 mai 2026). La coopération devient alors une propriété d'écosystème : elle dépend de la capacité des entreprises, des acteurs publics, des collectivités et des intermédiaires de l'emploi à agir ensemble.

2. Rendre le futur crédible : récits, raison d'être et preuves d'action

Si les organisations ne peuvent plus promettre un futur entièrement maîtrisé, elles doivent néanmoins rendre leur orientation crédible. Le séminaire distingue ainsi la promesse de stabilité, devenue difficile à tenir, et la construction d'un futur suffisamment lisible pour soutenir l'engagement. Cette crédibilité ne repose pas uniquement sur des discours ; elle dépend de la cohérence entre les mots, les arbitrages, les pratiques managériales et les preuves d'action.

Régis Blugeon explique que la raison d'être de Saint-Gobain autour de la décarbonation est portée de manière concrète et émotionnelle, tout en reconnaissant l'incertitude des solutions futures (séance 2, 17 mars 2026). L'entreprise ne sait pas nécessairement quels matériaux ou quelles techniques seront utilisés dans vingt-cinq ou trente ans, mais elle peut donner une profondeur de temps en reliant les transformations actuelles à une direction compréhensible. Le récit, même s'il ne résout pas tout, est donc utile lorsqu'il ne prétend pas supprimer l'incertitude, mais lorsqu'il aide à hiérarchiser les efforts présents.

Samuel Pichot propose une autre manière de reconstruire un horizon : articuler des feuilles de route plus courtes avec des exercices de prospective à dix ans (séance 2, 17 mars 2026). Cette combinaison permet de tenir ensemble l'action immédiate et l'imagination de scénarios futurs. Elle évite deux impasses : l'enfermement dans le court terme, qui épuise les collectifs, et la projection trop abstraite, qui peut perdre sa force mobilisatrice faute de traduction opérationnelle.

Aadil Bezza insiste pour sa part sur la sécurité comme condition de l'engagement. Les collaborateurs ont besoin de sécurité et de certitude, à la fois économique et mentale, pour investir leur énergie dans le collectif (séance 2, 17 mars 2026). Rendre le futur crédible ne consiste donc pas seulement à produire une vision ; cela suppose aussi de traiter les conditions matérielles et psychologiques qui permettent aux personnes d'y croire suffisamment pour s'engager.

Sylvain Reymond, directeur général du groupement d'intérêt public Les entreprises s'engagent, inscrit cette crédibilité dans l'action collective. L'engagement des entreprises dans des causes sociales, territoriales ou d'inclusion ne peut se réduire à une communication de valeurs ; il doit être organisé dans des dispositifs concrets, visibles et évaluables (séance 3, 26 mai 2026).

Michel Lallement apporte un éclairage complémentaire en parlant d'«utopies concrètes». Les formes de coopération alternatives qu'il analyse ne sont pas de simples idéaux ; elles existent parce qu'elles parviennent à articuler désir d'autonomie, efficacité, règles de fonctionnement et production d'un commun (séance 3, 26 mai 2026). Cette notion permet de préciser ce que peut être un futur crédible : non pas une certitude, mais une expérimentation suffisamment organisée pour donner prise à l'action.

3. De l'entreprise au territoire : lien social, autonomie et solidarités élargies

Les recompositions des conditions de la coopération conduisent enfin à s'intéresser au contrat social, et à la crédibilité des promesses qu'il suppose. L'entreprise est de plus en plus attendue comme un acteur du lien social, mais cette attente comporte une ambiguïté. Elle peut contribuer à sécuriser des trajectoires, à soutenir l'inclusion, à donner une place et à produire des formes d'appartenance. L'entreprise peut être un support du contrat social, mais elle est aussi l'un des lieux où se concentrent les incertitudes contemporaines. Elle ne peut donc pas absorber seule les fonctions de la puissance publique, ni compenser intégralement l'affaiblissement des anciennes promesses de stabilité.

Thibaut Guilluy défend une approche située du lien social par le travail. Il montre que l'accès ou le retour à l'emploi ne relève pas seulement d'une insertion économique ; il peut restaurer une capacité à échanger, à se sentir utile et à retrouver une

forme de fierté (séance 3, 26 mai 2026). Dans cette perspective, l'entreprise ne crée pas seulement de la valeur économique. Elle peut participer à la reconstruction de capacités sociales, à condition d'être reliée à des dispositifs d'accompagnement et à des coopérations territoriales.

Cette approche du lien social par le travail éclaire aussi la manière dont Thibaut Guilluy aborde l'IA. Pour France Travail, le risque n'est pas seulement technologique : dans un contexte où les parcours peuvent déjà être fragmentés, un usage mal pensé de l'IA pourrait accentuer la distance entre l'institution et ses usagers et contribuer à une forme de dislocation du lien social. Mais Thibaut Guilluy y voit aussi une opportunité de reformer ce lien, à condition que l'IA serve à délester les conseillers d'une partie des tâches administratives et répétitives pour leur redonner du temps relationnel. L'enjeu devient alors de déplacer le gain de productivité vers l'écoute, le diagnostic, la personnalisation des réponses et l'accompagnement des situations individuelles. L'IA ne remplace donc pas la relation humaine ; elle peut, sous réserve d'un cadre clair, contribuer à la rendre plus disponible et plus qualitative (Thibaut Guilluy, séance 3, 26 mai 2026).

À l'échelle de l'entreprise, Alexandre Montay insiste sur la place des ETI dans cette articulation entre économie, territoire et continuité sociale (séance 3, 26 mai 2026). Leur ancrage local, leur durée et leur proximité avec les métiers peuvent contribuer à stabiliser des environnements fragilisés. Cependant, cet apport ne relève pas d'une propriété automatique de l'entreprise : il dépend de sa gouvernance, de ses relations avec le territoire, de sa politique d'emploi et de sa capacité à maintenir des collectifs de travail vivants.

Sylvain Reymond souligne que l'engagement des entreprises peut devenir un levier de mobilisation collective lorsqu'il est structuré autour de partenariats, d'actions concrètes et d'objectifs partagés (séance 3, 26 mai 2026). Cette perspective permet de dépasser une vision strictement interne de la coopération : l'entreprise coopère aussi avec des associations, des acteurs publics, des organismes de formation, des collectivités et d'autres entreprises.

La question de l'autonomie demeure néanmoins centrale. Les échanges de la troisième séance soulignent qu'elle ne peut se réduire à une injonction à se prendre en charge individuellement. Elle doit s'inscrire dans un cadre collectif de protection et d'accompagnement, en particulier pour les personnes confrontées au chômage, à la maladie, au vieillissement ou à l'éloignement de l'emploi. Thibaut Guilluy rappelle à ce titre que l'autonomie ne peut constituer un horizon crédible que si elle reste articulée à un contrat social et à des formes effectives de solidarité (séance 3, 26 mai 2026).

Cette mention éclaire la logique générale du cycle : penser le contrat social en entreprise suppose de tenir ensemble les attentes sociétales, les contraintes opérationnelles et les conditions concrètes de la coopération.

Conclusion du chapitre 2

Le deuxième chapitre montre que l'invention de l'engagement et de la coopération autrement ne passe ni par un retour à la stabilité ancienne, ni par une simple célébration de l'agilité. Elle suppose de construire des cadres de coopération ajustés, de rendre le futur crédible sans le présenter comme maîtrisé, et d'inscrire l'entreprise dans des écosystèmes territoriaux et sociaux plus larges. Le contrat social qui se dessine est donc moins fondé sur la loyauté à vie que sur une combinaison de sécurité, d'autonomie, de reconnaissance, de proximité et de capacité collective à agir dans l'incertitude.

⑤ Conclusion ●

Les trois séances du séminaire permettent de formuler une conclusion générale : la contraction du futur ne supprime pas l'engagement ni la coopération, mais elle en transforme et complique des conditions d'épanouissement. Les organisations ne peuvent plus compter uniquement sur les anciennes promesses de stabilité, de carrière linéaire ou de loyauté durable. Elles doivent produire d'autres formes de sécurité, d'autres repères temporels et d'autres cadres de coopération.

Le fil directeur du cycle conduit à déplacer la question. Il ne s'agit pas seulement de demander pourquoi les salariés s'engagent moins ou coopèrent moins. Il s'agit de comprendre quelles conditions organisationnelles, temporelles et sociales rendent encore possible l'engagement et la coopération, ce pari du présent sur un retour futur. Ces conditions sont concrètes : capacité à se projeter, visibilité minimale, sécurité, reconnaissance du travail relationnel, transmission des savoir-faire, articulation des temporalités entre métiers, qualité du management de proximité, cohérence des récits stratégiques et inscription de l'entreprise dans un écosystème plus large.

La problématique initiale peut alors recevoir une réponse nuancée. L'entreprise peut soutenir l'engagement et la coopération dans un futur rétréci si elle accepte de ne pas promettre une maîtrise totale de l'avenir, mais de stabiliser les conditions d'action dans le présent. Elle peut contribuer au lien social si elle inscrit son action dans des coopérations avec les acteurs publics, les territoires, les partenaires sociaux et les collectifs de travail. Elle ne peut cependant pas assumer seule la refondation du contrat social, ni compenser toutes les fragilités produites par l'instabilité économique, politique, écologique ou technologique.

L'enjeu central est donc moins de retrouver le futur d'hier que de construire des formes de projection adaptées à l'incertitude. Cela implique d'articuler des temporalités différentes : le court terme de l'action, le moyen terme des feuilles de route, le long terme de la prospective et le temps continu de l'apprentissage. C'est dans cette articulation que peuvent se reconstruire des formes d'engagement soutenables et des coopérations capables de résister à la saturation du présent.

© Bibliographie et sources ●

Sources du séminaire

Note de cadrage du séminaire, « Quand le futur se rétrécit : inventer l'engagement et la coopération autrement », Chaire Transformation des organisations et du travail – Tenzing Conseil, 2026.

Transcription de la séance 1, « De la stabilité institutionnelle à l'instabilité organisationnelle : l'entreprise paradoxale », 13 janvier 2026.

Transcription de la séance 2, « Engagement et coopération dans un futur rétréci », 17 mars 2026.

Transcription de la séance 3, « L'entreprise, nouvel acteur du lien social? », 26 mai 2026.

Références citées par les intervenants

Lallement Michel, L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie, Paris, Seuil, 2015.

Lallement Michel, Un désir d'égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques, Paris, Seuil, 2019.

Lallement Michel, Utopie et critique, Paris, Classiques Garnier, 2025.

