



## CAHIER D'IMAGINAIRES

### **L'Union des compétences face aux futurs (im)possibles**

*Penser l'orientation, la formation et les métiers de demain par le design fiction*



# AVANT-PROPOS

Le 6 novembre 2025, les dispositifs Europass, Euroguidance et le Cadre Européen des Certifications ont uni leurs expertises pour coorganiser, avec l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation et France compétences, une conférence innovante. Inscrit dans le cadre d'une biennale, cet évènement visait à ouvrir un espace de réflexion collective sur les transformations à venir du travail, de l'orientation et de la formation

Une centaine de participants a été invitée à se projeter vers l'avenir à travers le thème : « L'Union des compétences face aux futurs possibles et impossibles », exploré à l'aide de la méthode du *design fiction*. Pour accompagner cette démarche, nous avons fait appel au **collectif Making Tomorrow**, reconnu pour son expertise en prospective et en scénarisation des futurs, afin de stimuler l'imagination des participants et les guider lors des ateliers. Ce choix méthodologique repose sur une conviction forte : le futur ne se prédit pas, il se prépare. Dans un monde du travail en mutation rapide, marqué par l'essor de l'intelligence artificielle, la transition écologique, la mondialisation et l'évolution des attentes des travailleurs, les métiers se transforment en profondeur. Certains disparaissent, d'autres émergent, et l'adaptation devient un enjeu permanent pour les individus comme pour les systèmes de formation et d'orientation.

Dans ce contexte, le développement des compétences constitue une priorité stratégique.

Ces constats soulignent la pertinence et la complémentarité des trois dispositifs européens à l'origine de cette conférence à savoir Europass, Euroguidance et le Cadre Européen des Certifications. Ensemble, ces réseaux œuvrent à soutenir l'innovation, accompagner les transitions professionnelles et contribuer à la construction d'une société apprenante, capable d'anticiper les évolutions du travail et de les transformer en opportunités pour tous.

Le présent document restitue les résultats des ateliers de design fiction qui ont eu lieu lors de la conférence. Il propose des récits, des scénarios et des hypothèses pour imaginer l'avenir de la formation, de l'orientation et de la mobilité professionnelle. En explorant une pluralité de futurs possibles, et parfois impossibles, ces travaux visent à questionner les futurs souhaitables, à changer les perspectives et à nourrir le débat.

Ces visions du futur peuvent susciter l'enthousiasme, l'intrigue, l'inquiétude, l'inspiration ou même l'amusement. Elles ont, avant tout, permis de penser collectivement, de débattre et d'ouvrir des pistes d'action. C'est dans cet esprit, et avec Erasmus+, que nous choisissons aujourd'hui de préparer l'avenir.



© Sylvain Renard

# LE PROGRAMME ERASMUS+

Le programme Erasmus+ est le programme européen pour l'éducation, la formation, la jeunesse et le sport. Depuis 2014, il est ouvert à l'ensemble des publics dans les domaines de l'éducation et de la formation, qu'elle soit formelle ou non formelle.

En France, la mise en œuvre du programme Erasmus+ pour les actions décentralisées du programme a été confiée à l'Agence Erasmus+ France/Education Formation pour le volet Education Formation. Certaines actions du programme, dites « centralisées », sont gérées directement depuis Bruxelles par l'Agence Exécutive Education, Audiovisuel et Culture EACEA.

Le programme Erasmus+ vise à donner aux étudiants, stagiaires, élèves, apprentis, enseignants, formateurs, personnels, demandeurs d'emploi, jeunes, etc. la possibilité de séjourner à l'étranger pour effectuer des périodes de mobilité d'études ou de stages en entreprise. Ces mobilités ont pour objectif de renforcer leurs connaissances, leurs compétences et leur employabilité.

Erasmus+ aide aussi les institutions à mettre en place des actions de partenariats et de coopération européens ou internationaux. Un large panel d'acteurs de l'éducation et de la formation peut en bénéficier. Ces projets permettent le partage de savoir-faire et d'innover dans les domaines de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport.

**L'Agence Erasmus+ France / Education Formation** contribue à la promotion du programme Erasmus+ Education Formation et à l'accompagnement des porteurs de projet.

Elle est aussi Centre national Euroguidance et Centre National Europass.  
<https://agence.erasmusplus.fr/>

**Euroguidance** est un réseau de professionnels de l'orientation tout au long de la vie dont l'objectif est de promouvoir la mobilité en Europe et à l'international. Le site internet fournit des informations sur les études, les stages, les différentes formes de mobilité et leur financement. Ces nombreuses ressources aident les professionnels de l'orientation ainsi que le grand public à mieux comprendre les systèmes éducatifs européens et à s'informer sur la mobilité.

[www.euroguidance-france.org](http://www.euroguidance-france.org)

**Europass** est une plateforme de gestion des compétences et des carrières qui permet de créer un profil de compétences en ligne, de concevoir des CV et des lettres de motivation, d'autoévaluer ses compétences linguistiques et numériques et de trouver des offres d'emploi et de formation partout en Europe. Europass c'est également trois documents de valorisation des compétences : Europass Mobilité, Supplément au Diplôme et Supplément au Certificat.

[www.europass.eu/fr](http://www.europass.eu/fr)

**Le Cadre Européen des Certifications (CEC)** permet de comparer les certifications de différents pays européens. France compétences en est le point national de coordination. En France, il est mis en place et coordonné par France Compétences désignée point national de coordination. L'objectif du CEC est de rendre les certifications nationales plus compréhensibles et comparables, de favoriser la mobilité des apprenants et des travailleurs, et de promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie à l'échelle européenne. La recommandation européenne invite les États membres à établir une correspondance entre leurs cadres ou systèmes nationaux de certification (CNC) et les huit niveaux du CEC, afin d'assurer une relation claire et transparente entre niveaux nationaux et européens.

<https://www.francecompetences.fr/espace-international/cadre-national-de-certifications-mise-en-oeuvre-du-cec/>

# IMAGINER DEMAIN POUR SE PRÉPARER AUJOURD'HUI

La relation de l'humain au temps est extrêmement particulière : notre cerveau n'a que peu évolué depuis que nous avons découvert le feu, et certains mécanismes cognitifs de survie nous ancrent fortement dans le moment présent. Le fait de devoir réagir de manière extrêmement rapide à un danger immédiat a fortement impacté notre relation à l'environnement, nous mettant parfois en situation de réflexion court-termiste. Or, ledit environnement a quant à lui profondément évolué, il est de plus en plus complexe, et a tendance à s'accélérer.

## Comment penser demain quand l'incertitude devient la norme ?

Penser demain nous met ainsi dans une situation paradoxale : biologiquement inadaptés à la pensée de long terme, nous sommes pourtant – exception parmi le règne animal – en mesure de penser

le long et le très long terme. Les exemples de construction d'infrastructures telles que les égouts de Londres, les voies romaines, les travaux de Gaudi en Espagne ou encore la pensée de type « 7ème génération » des amérindiens nous montrent que nous pouvons nous projeter bien au-delà de l'horizon temporel d'un individu.

Se forcer à penser demain c'est alors se mettre en situation de comprendre aujourd'hui, voire de le domestiquer, mais aussi et surtout en situation de s'adapter plus facilement à ce que demain nous réserve. Loin d'être une science de la prévision ou de la prédiction, la démarche de prospective et de design fiction menée dans le cadre des dispositifs Europass, Euroguidance et du Cadre Européen des Certifications est ainsi une démarche de l'action : imaginer demain pour mieux s'adapter. Dès aujourd'hui.



Une démarche d'exploration \_\_\_\_\_ p.8

Des outils concrets pour se projeter \_\_\_\_\_ p.14

Des fictions pour débattre \_\_\_\_\_ p.26

Annexes \_\_\_\_\_ p.40

## SOMMAIRE

# UNE DÉMARCHE D'EXPLORATION

## Pourquoi le design fiction ?

A l'heure où l'incertitude domine les débats publics et où les crises se multiplient, l'appropriation du futur est devenue une compétence essentielle pour deux raisons. Mobiliser la prospective, d'abord, est une nécessité pour donner de la profondeur aux mutations à venir du monde de l'emploi et des métiers. Designer des solutions pour demain, ensuite, est l'outil qui permet de ne pas subir les transformations en cours mais de se fixer un horizon collectivement désirable. Pour lier ces deux objectifs, les imaginaires constituent un socle essentiel, car ils limitent et rendent possible notre capacité d'inventer des alternatives aux trajectoires actuelles.

Dans cette journée de conférence atelier, nous avons travaillé avec les équipes organisatrices à faire découvrir ces approches et à les mettre en œuvre de manière accélérée pour en appréhender la pertinence. A partir d'imaginaires provocateurs ou, au contraire, inhibiteurs, nous avons donné l'occasion aux participants de réfléchir à un horizon désirable qui adresse des défis pour les structures représentées. Ce temps de débat et réflexion, a constitué la base d'un exercice d'imagination dont nous présentons ici une version revisitée par nos soins.

Elles-mêmes fictives, ces propositions montrent surtout des lignes de fuite positives à explorer pour répondre aux crises de demain. Volontairement provocatrices, elles ne constituent pas des solutions clés en main. Elles sont une invitation à réinvestir l'imaginaire du travail et à mettre le soin apporté aux individus au cœur des initiatives à porter.

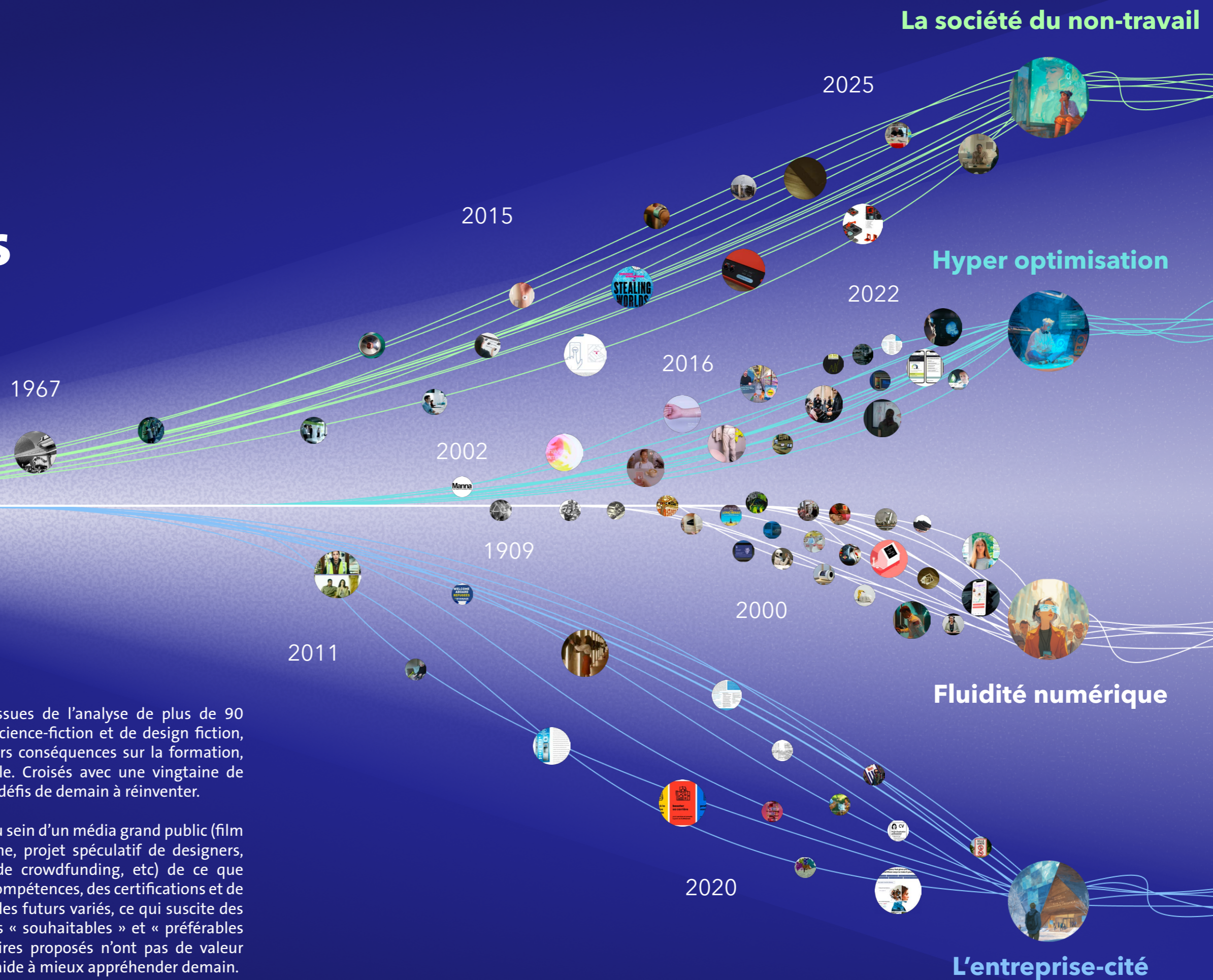
## Des lignes d'imaginaires

En compilant 90 œuvres de *design fiction* et de fiction traitant du travail, et en les croisant avec une vingtaine de rapports prospectifs, nous avons fait émerger 4 lignes d'imaginaires. Elles montrent comment certaines visions tendent à s'imposer et à se répliquer, et invitent à les remettre en cause.

Le détour par les imaginaires permet de « faire parler » des tendances identifiées dans la littérature prospective. Aussi, si ces futurs peuvent sembler par certains aspects très évidents, et par d'autres troublants, c'est précisément car ils parlent de dynamiques engagées et identifiées autant que de conséquences encore à venir et seulement imaginées à ce jour.

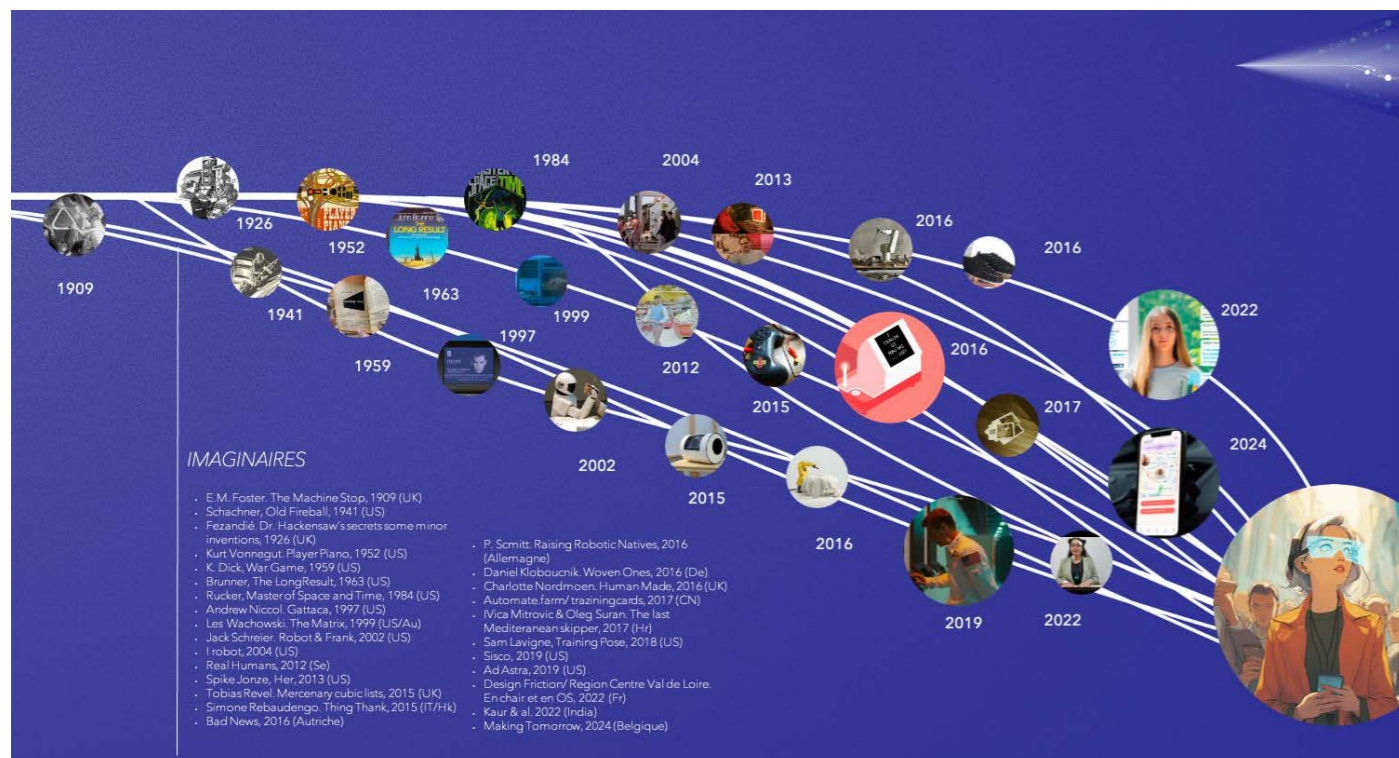


# 4 LIGNÉES D'IMAGINAIRES



Les quatre lignées présentées ici sont issues de l'analyse de plus de 90 imaginaires de 1909 à 2025, extraits de science-fiction et de design fiction, pour imaginer les futurs du travail et leurs conséquences sur la formation, l'orientation et la mobilité professionnelle. Croisés avec une vingtaine de rapports prospectifs, ils donnent à voir les défis de demain à réinventer.

Un imaginaire décrit une représentation au sein d'un média grand public (film de science-fiction, art, travail de recherche, projet spéculatif de designers, initiative détectée sur une plateforme de crowdfunding, etc) de ce que pourrait être les évolutions possibles des compétences, des certifications et de l'orientation. Ces imaginaires présentent des futurs variés, ce qui suscite des questionnements sur les positionnements « souhaitables » et « préférables » vers lesquels s'engager. Si les imaginaires proposés n'ont pas de valeur prédictive, cette diversité de perspectives aide à mieux appréhender demain.



### Fluidité numérique, une lignée de futurs pré-packagés ?

La première des lignées ainsi explorées est certainement la plus forte, par sa profondeur dans le temps et le nombre de ressources. Imaginaire de la « fluidité numérique », elle postule non seulement une transformation profonde du monde du travail par le numérique, mais tend à faire de l'humain un acteur interchangeable et substituable. Demain, travailler reviendrait à nourrir et accompagner des formes d'intelligences numériques qui guident chaque décision professionnelle. Or, comme l'a récemment rappelé la sociologue Dominique Meda, « on ne peut en effet qu'être frappé par le déterminisme technologique qui caractérise toutes ces prévisions. » Elles nient la capacité créative des humains à inventer des alternatives aux modèles qui leur sont poussés par d'autres, et empêchent d'imaginer d'autres modèles, plus coopératifs notamment. En définitive cette lignée constitue un « futur pré-packagé » qu'il s'agit de remettre en cause pour rouvrir l'espace de réflexion.

Les trois autres lignées explorées ont servi de base à l'élaboration de 3 mondes prospectifs mobilisés lors des ateliers collaboratifs de l'après-midi.

« **La société du non-travail** », d'abord, explore le rêve ancien d'une société du bien-vivre où le travail est pensé collectivement. Dans une forme plus récente, il met en avant un monde où le travail est réalisé concomitamment aux activités de loisirs ou centré sur soi. Le support de ce modèle est à la fois un rapport au travail beaucoup plus fragmenté, et l'existence d'instances de coordination pour coordonner ces tâches éparses.

« **L'hyper optimisation** » explore la mise en œuvre de moyens de plus en plus perfectionnés pour améliorer l'efficacité du travail. Outre la donnée, dont on a rappelé les limites, se sont les émotions et le corps des travailleurs qui sont évalués pour permettre d'apprécier la qualité de l'engagement et tendre vers des formes plus désirables. Une prise en compte de la santé mentale qui va de pair avec la volonté de créer du bien-être partagé.

Enfin, l'« **entreprise citée** » explore l'engagement des entreprises dans la conduite des transformations sociétales, devenant les principaux moteurs des transitions de tous types, transformant autant la société, son territoire, que ses mécanismes de solidarité.

### La construction de mondes prospectifs, un prélude nécessaire pour explorer demain

De ces trois mondes nous avons identifié une série de « traces des futurs ». Ils donnent à penser les conséquences de ces modèles sur les activités de formation, d'orientation, de certification et de mobilité professionnelle et ce à l'échelle européenne. Volontairement provocateurs, mettant en balance bénéfices et risques de ces futurs, ils permettent d'aider à organiser le pas de côté, souple ou au contraire radical. La feuille blanche est le pire ennemi de la prospective.

### Un atelier collectif de design fiction

La centaine de participants réunis lors de la conférence ont été invités à travailler par groupe de six à huit personnes autour d'un des trois mondes. A la manière d'un ethnologue des futurs, chacun était alors invité à découvrir les spécificités de ce monde, ses conséquences pour la formation, la mobilité ou la certification professionnelle, et ainsi fixer le cadre de ce qui était à éviter et à encourager. Sur cette base discutée et explorée sous la forme de débat, il s'agissait ensuite de proposer une réponse sous la forme d'un service, d'une organisation, ou plus largement d'une initiative se voulant désirable voire « corrective ». Fidèle à la démarche du design fiction, chaque équipe a prolongé sa réflexion en pensant « avec les mains », c'est-à-dire en prototypant sous une forme fictive cette réponse. En faisant, la pensée trouve de nouveaux appuis pour avancer. Le résultat ? Une série de provocations illustrées par d'ingénieuses, et souvent « amusantes », propositions. Plus que la nature de celles-ci, c'est la direction, la trajectoire proposée qui mérite d'être retenue dans le cadre de ce type d'exercice.



Photos de l'atelier de design fiction.  
© Sylvain Renard

Le *design fiction* constitue ainsi un détour pour réfléchir, un moyen de maximaliser les chances de s'extraire du prêt à penser d'aujourd'hui, mais aussi un outil pour réfléchir aux choix à mener dès demain. Ce sont ces directions que nous proposons de mettre en scène dans la suite de cette synthèse.

# DES OUTILS CONCRETS POUR SE **PROJETER**



© Sylvain Renard

Comme nous l'avons vu au fil de ce document, le design fiction est une démarche projective, qui consiste à concevoir des artefacts, qui suggèrent un monde à venir, par leur forme et les interactions qu'ils proposent. La pratique relève du « world building », c'est-à-dire la construction de mondes fictionnels privilégiant le maquettage comme moyen de suggérer la complexité d'un ou plusieurs mondes possibles.

La suite du document présente les trois mondes dans lesquels les participants ont été immergés. Ces ressources créatives sont d'une aide précieuse pour projeter des solutions et des principes actionnables. Mais encore faut-il dégager des traits pertinents et les croiser avec la réalité pour dégager des concepts cohérents et crédibles.

A partir de ces trois mondes volontairement radicaux, les participants ont prototypé des solutions désirables faisant échos à leurs problématiques actuelles. Nous invitons le lecteur à s'approprier ces outils pour, à son tour, concevoir des trajectoires désirables pour demain.

## Les mondes explorés

La vie comme travail \_\_\_\_\_ p.16

Le maillon de la chaîne \_\_\_\_\_ p.18

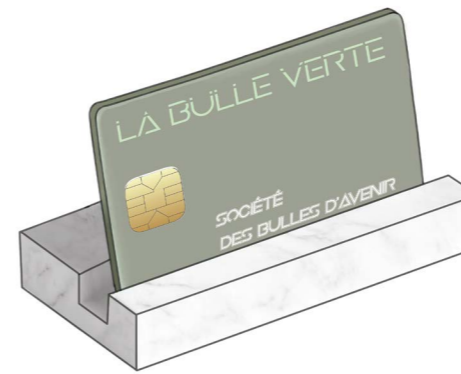
Entreprise-cité \_\_\_\_\_ p.20



## Méthodologie

Lors des ateliers, ces trois mondes ont été explorés par une dizaine d'équipes. L'objectif : identifier les conséquences de ces mondes sur le travail et la formation et imaginer collectivement des alternatives destinées à tendre vers un futur désirable. Afin de stimuler la créativité tout en se montrant concret, chaque équipe a ainsi conçu un prototype du futur en réponse à ces mondes, à partir d'outils de maquettage rapide. Ces prototypes permettaient de mettre en scène des modes d'interventions pour les structures participantes. Afin de restituer la richesse de cet exercice, nous avons proposé six nouveaux récits illustrant des points de convergence parmi ces prototypes. Ils constituent autant de scénarios incitant à envisager des futurs du travail et de la formation différents de ceux actuellement en cours.

Le premier monde mettait en scène une société en prise avec une fragmentation croissante du travail, et par extension des compétences. Lorsque le travail et le quotidien se confondent, il y a un fort risque que l'humain soit réduit à une source de données. L'individualisme exacerbé qui sous-tend, et qui est renforcé par ce mode de travail, se fait un cadre techno-enthousiaste où le progrès passe par l'innovation technique.



Extrait d'une maquette réalisée lors de l'atelier. Dans un monde éclaté, fluide et incertain, la Bulle d'Avenir émerge comme un refuge et un point d'ancrage. C'est un tiers-lieu apaisé, à la fois espace de rencontre, d'apprentissage et de reconnexion, où l'intelligence artificielle est mise au service de l'humain — pour accompagner, éclairer, mais jamais diriger.

En réponse il s'agit non seulement de rendre possible la micro-certification et de tirer profit des opportunités offertes par la diversité inhérente à la multi-activité, mais aussi et de manière plus pressante encore, de corriger les effets de déstructuration du lien social dans le travail amoindrant la capacité à faire œuvre collective. Cela passe tout d'abord par la capacité à réhabiliter — et donc en quelque sorte à venir « certifier » - le sensible, l'informel et la part « humaine » des compétences qui risque, dans ce modèle, de perdre en valeur. Dans cette économie du travail comme effet de bord, le risque est grand de sous-valoriser les compétences réflexives, aussi ces dernières doivent être remises en avant et encouragées mais aussi être valorisables, pour ne pas dire monnayables. Un cadre étatique fort est nécessaire pour contrevenir aux dérives de ce système. Normes et règles juridiques doivent évoluer pour y répondre. Et pour prendre soin de celles et ceux que la fragmentation aura trop affecté, des

refuges sont nécessaires pour s'extraire et retrouver une direction professionnelle porteuse de sens. Encourager un modèle dynamique et extrêmement changeant doit s'accompagner de mécanismes de solidarités pour créer du lien chez ceux qui en sont exclus.

Le deuxième monde explore la mise en compétition des territoires pour répondre à des défis majeurs. Face aux polycrises, l'efficacité apparaît comme une condition *sine qua non* et la course à la performance est socialement organisée. Dans cette course à l'optimisation, le travailleur devient porteur d'une ressource cognitive mais n'en est plus le dépositaire. Il incarne mais ne possède pas. Calcul des ressources, analyse des impacts : seule une approche systémique et prédictive permet d'allouer les tâches en vue de produire des effets notables. Le collectif prime sur l'individu, le système sur le lien social, l'évaluation sur la solidarité.

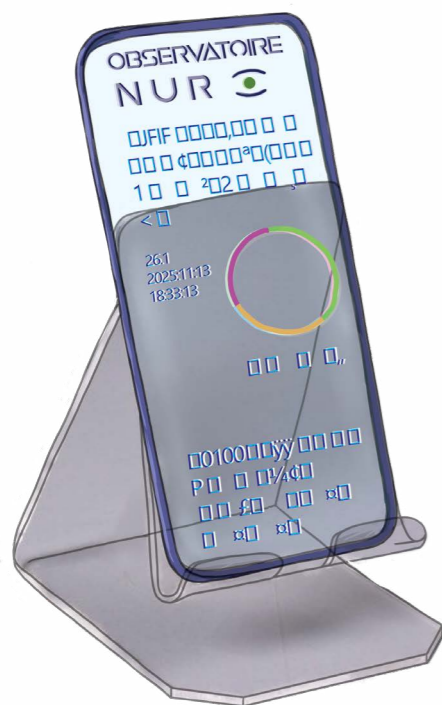


Extrait d'une maquette réalisée lors de l'atelier. ColliA est un collier offert à chaque citoyen lorsqu'il atteint l'âge de 15 ans. Il permet de tirer le meilleur de l'IA en préservant son libre arbitre. Destiné à accompagner la vie professionnelle du jeune, il suggère mais n'impose pas.

Une approche collective et prédictive des besoins de demain offre en effet de fortes opportunités de générer des effets massifs face aux enjeux de la transition écologique, notamment. Sourcer, recommander, accompagner les compétences pour générer des impacts nécessaires, prendre soin des interstices, c'est-à-dire des bascules rapides et fréquentes de métiers. L'adaptation, nécessaire et urgente, nécessite un effort spécifique pour prendre soin de celles et ceux qui la (sup)portent.

Mais l'urgence peut-elle justifier une aussi forte désincarnation de la mise en œuvre des savoir-faire ? Une forte gouvernance est nécessaire pour transgresser à ses effets pervers. Et ce, en créant les conditions de la valorisation des compétences transversales, en réintroduisant la morale et l'éthique dans des outils de décision orientés sur la performance, en mettant l'esprit critique au cœur des formations de tout type.

Le troisième monde, enfin, explore la prise en charge des défis sociétaux par les acteurs privés dans une mesure inédite dans l'histoire récente. Cet engagement offre d'importantes opportunités de massifier les interventions dans des secteurs aujourd'hui encore trop peu financés, mais il risque de se faire au prix d'un déficit de démocratie de la décision collective. Une formation assujettie à ce type d'action risque en effet de perdre sa capacité d'émancipation et de subordonner l'apprentissage aux besoins qualifiés et déterminés par le privé.



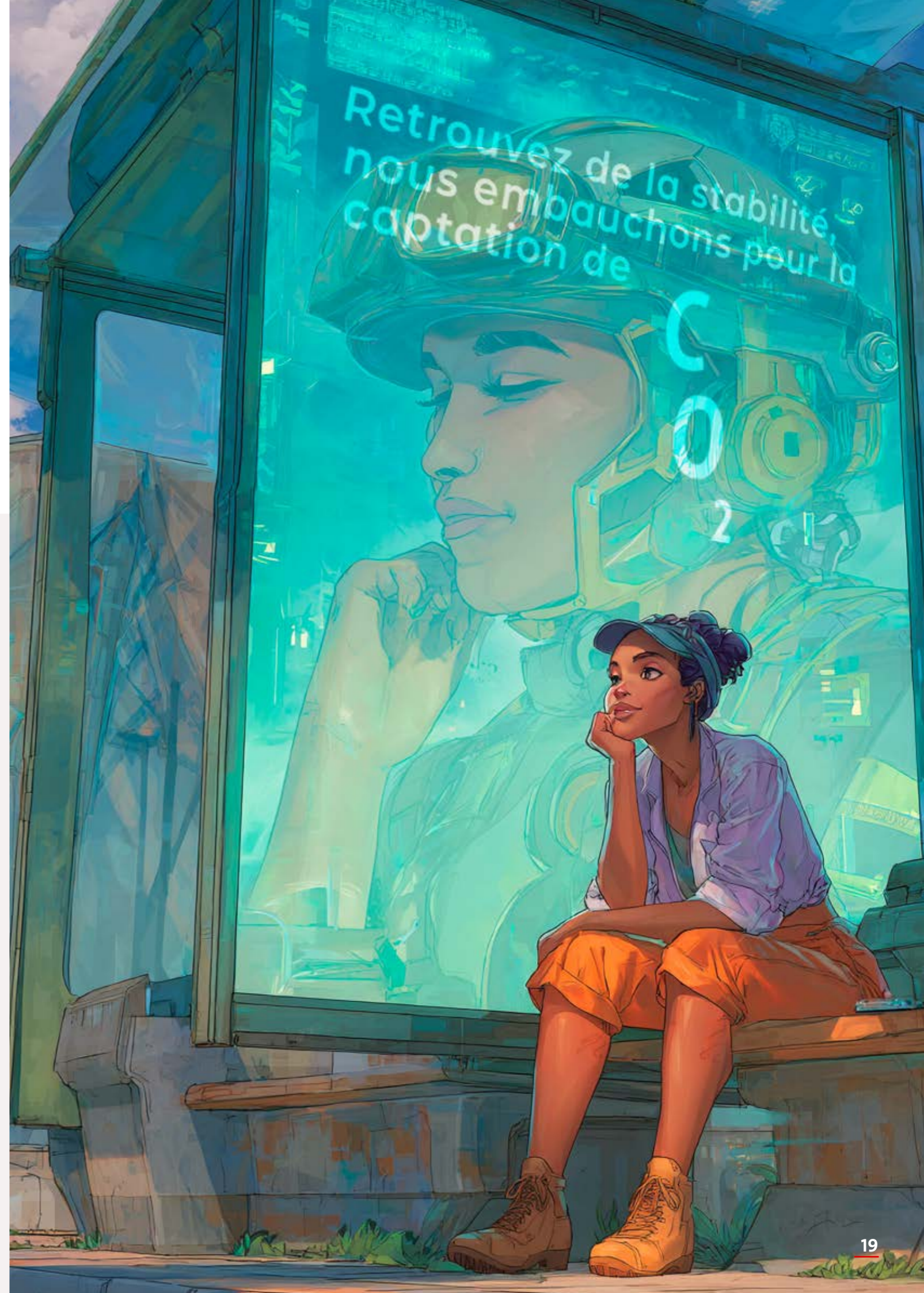
Extrait d'une maquette réalisée lors de l'atelier. NUR est un observatoire indépendant dédié à la mesure de la motivation, du bien-être et de la qualité du travail ressentie par les salariés. En recueillant des données objectives et sensibles sur l'expérience vécue dans chaque consortium, NUR offre une vision claire, transparente et accessible de ce qui se joue réellement derrière les discours.

Afin de rééquilibrer ce mouvement, un fort cadrage institutionnel est nécessaire. Élaboré à l'échelle européenne il doit offrir les conditions d'un contre-pouvoir misant sur la transparence pour garantir une action collective dans l'intérêt... du collectif.

C'est aussi dans ce contexte que l'harmonisation de la certification européenne apparaît comme la plus pressante, en parallèle de l'encouragement de systèmes de formation indépendants des entreprises pour construire une culture commune non marchande. Plus largement, ce monde invite à penser des scénarios pour mailier entre les interventions privées, permettre une action collective concertée et offrir aux acteurs une capacité de projection au-delà des voies toutes dessinées.

## Décryptage

Dans ce carnet nous vous partageons en intégralité les trois mondes qui ont été élaborés dans ce projet. Chacun se présente sous la forme d'une série de focus qui explorent un angle différent de ce que signifie vivre, travailler et se former en 2040. Deux micros récits permettent de comprendre à la fois la dynamique générale du travail dans ce monde, et le point de vue d'une personne en particulier. En complément, un objet totem est proposé : il donne à voir, comme le ferait un archéologue du futur, un témoignage spécifique de la manière dont le monde est organisé. Enfin, des précisions sont apportées sous la formes de verbatims de citoyens et professionnels, d'extraits de sciences-fictions illustrant certains points de tension, et d'apprentissages issus du travail de veille prospective destinée à faire le lien entre aujourd'hui et demain. Pour guider l'exploration, un tableau comparatif permet de comparer entre eux les mondes et une série de défis pour les acteurs de la formation, de l'orientation et de la mobilité sont déjà formulés. A vous de les dépasser en vous les appropriant.



# La vie comme travail

## Dans la vie de...



### En 2040 ...

Le salariat a éclaté et avec lui la notion traditionnelle de « travail ». Chacun navigue désormais dans un **océan de micro-missions et d'activités multiples**, orchestrées par des plateformes. Ici, « vivre, c'est déjà contribuer » : chaque geste peut être monétisé, renforcer un savoir, produire un impact. Loin de la contrainte salariale, chacun compose librement sa trajectoire en choisissant les activités qui résonnent avec ses envies et ses valeurs. Les frontières entre vie privée et contribution se brouillent, mais de manière choisie et assumée.

L'IA et le numérique jouent un rôle central. Présents partout, ils fluidifient ce maillage complexe, distribuent en temps réel les opportunités, **ajustent la valeur des tâches selon l'offre et la demande**, et facilitent l'apprentissage « dans le flux » — apprendre en agissant, presque malgré soi. Ils sont un véritable levier d'émancipation : en balayant les tâches manuelles et répétitives et libérant du temps pour le développement personnel ou la créativité. Les activités de « maintenance et réparation » écologiques occupent aussi une place centrale : cartographier la qualité de l'air, repérer des essences végétales, signaler des anomalies climatiques sont devenues des micro-tâches quotidiennes, reflet de besoins immenses et permanents. La soutenabilité de notre monde repose sur un « **pari réparateur** » : que la puissance des solutions technologiques saura compenser la hausse de notre consommation énergétique par des gains d'efficacité et solutions novatrices.

Ce système est **ouvert et fluide à l'échelle européenne** : chacun peut organiser sa vie comme il l'entend, en se déplaçant vers les territoires les plus riches en activités intégrables au quotidien. Certaines villes ou régions deviennent attractives simplement parce qu'elles offrent davantage de possibilités de micro-missions rémunératrices.

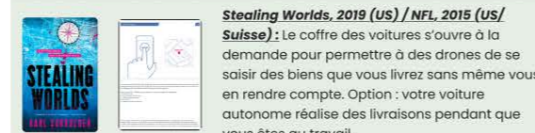
Le système éducatif s'est transformé et l'accompagnement à l'orientation change radicalement de nature : il ne s'agit plus de choisir un métier, mais **d'apprendre à naviguer dans un flux permanent**, à composer sa trajectoire dans la densité mouvante d'activités possibles, entre autonomie exaltante et précarité diffuse.

### Échos du futur

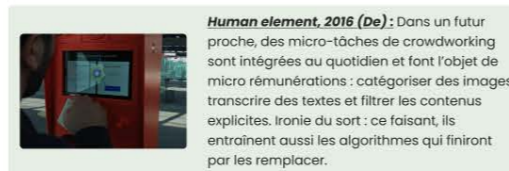
Entre société du loisir et travail « malgré soi », la lignée d'imaginaires du « non travail » pose la question du rapport à « la machine » et du travail sans compétence.



**Eutopia, 2011 (Croatie)** : L'enjeu de tout citoyen est de produire de la donnée utile pour faire tourner l'économie. Il n'y a pas de chômage, puisque cette tâche constitue une option pour tous. Quitte à réaliser des comportements extrêmes pour créer une donnée utile, si instable, manipulable, et facilement détournée.



**Stealing Worlds, 2019 (US) / NFL, 2015 (US/Suisse)** : Le coffre des voitures s'ouvre à la demande pour permettre à des drones de se saisir des biens que vous livrez sans même vous en rendre compte. Option : votre voiture autonome réalise des livraisons pendant que vous êtes au travail.



**Human element, 2016 (De)** : Dans un futur proche, des micro-tâches de crowdworking sont intégrées au quotidien et font l'objet de micro-rémunérations : catégoriser des images, transcrire des textes et filtrer les contenus explicites. Ironie du sort : ce faisant, ils entraînent aussi les algorithmes qui finiront par les remplacer.



Le boîtier de Neyla s'allume dès l'aube. Trois missions pour la journée :

- Cartographier le trafic à vélo.
- Identifier des essences végétales au parc quand elle y accompagne son petit frère.
- Corriger des micro-contenus éducatifs. Rien de spectaculaire, mais assez pour tenir.

Chaque geste compte. Pédaler, observer, cliquer : tout se monétise, tout s'archive. L'IA guide ses pas, ajuste la valeur en temps réel, injecte de nouveaux savoirs dans ses gestes. Une vie sans travail au sens classique. Elle vit, donc elle contribue. Ses aspirations du jour sont optimisées par le boîtier. Elle se rendra à la crèche via les boulevards et se rendra dans ce café qu'elle apprécie tant avant de visiter Clôde pour relire le contenu éducatif. La météo est de la partie. Elle sourit.

Mais la valeur est volatile. Ce matin, la cartographie du trafic rapporte bien. Deux heures plus tard, l'écran affiche : « saturation du marché ». Rémunération divisée par trois. Neyla accélère. Elle sait qu'il faut rester en tête, être plus rapide que les autres.

À midi, sur un banc, elle lève les yeux de son boîtier. Et si elle visait plus haut ? On lui a parlé d'un poste en R&D : captage du CO<sub>2</sub>, recyclage chimique du plastique. Des missions stables, mieux payées, mieux reconnues. Mais il faudrait des certifications, un socle académique rare dans ce monde où l'on apprend surtout en marchant.

Elle soupire. Sa liberté est réelle : aucun patron, pas d'horaires fixes. Mais la précarité ne semble jamais très loin, diffuse, collée à ses pas. Chaque jour ressemble à un pari.

Le soir, Neyla range son vélo. Son boîtier clignote encore. Nouvelles missions pour demain. Elle sourit malgré tout : tant qu'elle bouge, elle existe. Et, il faut se l'avouer, elle aime cette adrénaline. Mais au fond d'elle, une question persiste : combien de temps avant que la course ne l'épuise ?

### Demain déjà là

#### Du salariat unique à la multi-activité

Le modèle du poste stable et unique s'effrite. De plus en plus de travailleurs enchaînent ou combinent des missions variées, rémunérées par différents acteurs, parfois en dehors des structures classiques. Les smart contracts automatisés facilitent cette logique de contribution ponctuelle. Des projections anticipent aussi des revenus agrégés sur une fiche de paie unique en fin de mois.

Jeremy Lamri. (2025). *Quels futurs pour le travail dans un monde fragmenté ?*  
Usbek & Rica. (2020). 2030 : *Disparition des métiers, recrutement inversé ou turnover officialisé ?*

#### Carrières fractionnées et « rebooting »

Inspiré par les géants de la tech, le modèle de carrière fractionnée tend à se développer. On peut ainsi imaginer un futur où chaque salarié dispose d'un compte personnel qui lui permet d'interrompre son activité pour se former, se reconverter ou prendre une pause, avec l'objectif affiché de diversifier les parcours et de réduire le chômage.

Usbek & Rica. (2020). 2030 : *Disparition des métiers, recrutement inversé ou turnover officialisé ?*

#### Précarité et management algorithmique

La pluriactivité s'accompagne souvent d'une intensification du travail et d'un brouillage complet entre vie professionnelle et personnelle. Les plateformes pilotent de plus en plus la relation de travail : managers humains et dialogue social disparaissent, remplacés par des chatbots et des systèmes d'évaluation automatisés, parfois jusqu'au suivi des données de santé.

INRS. (2023). *Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue.*

#### Automatisation accrue par l'IA

Une nouvelle vague d'automatisation annonce des activités plus denses, plus riches, mais aussi plus exigeantes. L'IA redistribue en permanence les tâches et redéfinit la valeur des compétences, créant à la fois de nouvelles opportunités et une pression constante sur les individus.

Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance. (2024). *Les métiers de l'assurance au seuil de l'intelligence artificielle.*

#### Apprentissage intégré au quotidien

L'apprentissage ne se limite plus aux institutions : il se déroule en continu, au travail comme dans la vie quotidienne, via les communautés et les plateformes numériques. Cet apprentissage expérientiel reste pourtant insuffisamment reconnu par les systèmes officiels, qui privilégient encore les formations formelles et structurées.

Cedefop. (2025). *Shaping learning and skills for Europe: a time for commitment.*

#### La technologie, du problème à la solution

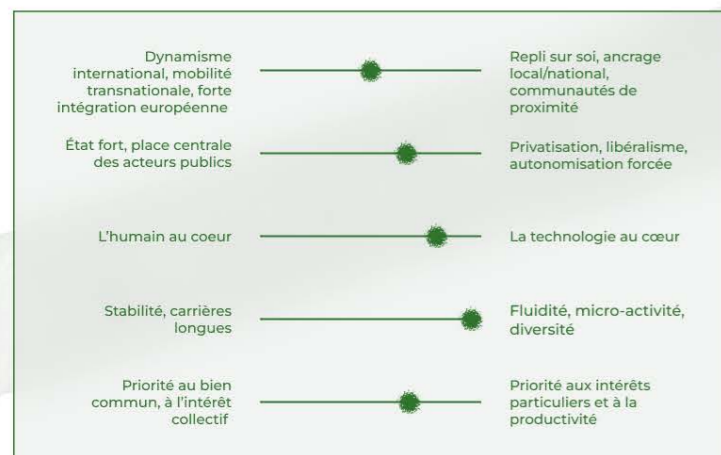
Le scénario « Pari réparateur » de l'ADEME souligne que le numérique devient omniprésent et facilite la vie quotidienne, mais au prix d'une consommation énergétique élevée. L'espoir repose alors sur la capacité des solutions technologiques à compenser leurs propres impacts et à contribuer à la réparation écologique et sociale.

ADEME. (2022). *Transitions 2050.*



**Le Boîtier-Balise**, concentre trois fonctions vitales :

- **capteur géolocalisateur inviolable** qui certifie la présence et l'action du micro-travailleur,
- **porte-monnaie numérique** qui sécurise ses revenus en temps réel,
- **coffre-fort de réputation** indispensable pour accéder aux meilleures plateformes et offres.



### Défis pour les acteurs de la formation, orientation et mobilité :

- **Europass** : Comment devenir un passeport évolutif en temps réel capable de reconnaître et valoriser des micro-contributions éparpillées, quotidiennes et informelles ?
- **Euroguidance** : Comment accompagner non plus un choix de domaine/secteur, mais la navigation dans un flux permanent d'activités fragmentées ? Comment orienter vers des activités au service des projets communs (écologie, etc) ?
- **Cadre européen des certifications** : Comment attribuer un niveau de qualification à des moments d'apprentissages de courte durée et distribués, qui échappent aux cadres traditionnels ?
- **Erasmus+** : Comment soutenir encore davantage des mobilités d'expériences courtes et hybrides, au-delà de la mobilité académique ?



#### Travailleur itinérant :

« Je peux passer trois mois à Lisbonne, puis deux à Berlin, et toujours trouver des micro-missions qui s'intègrent à ma vie. J'essaie d'équilibrer mes valeurs et les opportunités du moment pour choisir mes missions. »



#### Élu local :

« Soyons clair, nous avons perdu la main sur l'emploi et les certifications. Ce sont les plateformes qui contrôlent la production des données et distribuent les tâches, elles ont créé leur propre portfolio de compétences. Notre rôle se limite à garantir un cadre minimum. »



#### Micro travailleuse :

« Impossible de savoir à quoi ressemblera ma semaine. C'est excitant, mais épuisant. Je n'ai plus de carrière, j'ai un flux et je me laisse porter par lui. »

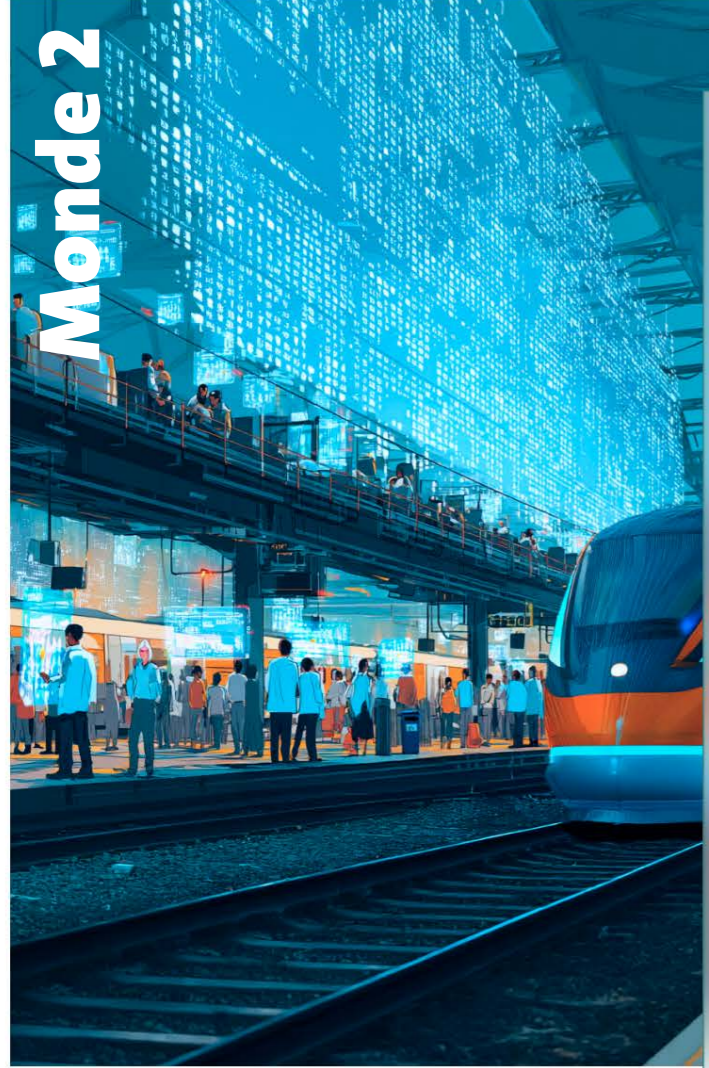


#### Responsable Territorial :

« Beaucoup de micro-missions concernent l'écologie ou le lien social. Le numérique les rend visibles et simples à réaliser. Gourmand en énergie, certes, mais nous faisons le pari qu'il sera aussi la clé pour réparer et transformer durablement notre territoire. »

# Le maillon de la chaîne

Monde 2



## En 2040 ...

**L**e travail est devenu un levier de puissance nationale dans un contexte d'hyper-compétition mondiale. Les États s'affrontent par la productivité de leurs citoyens, mais en Europe ce sont surtout les grandes métropoles qui mènent la course. Alliées ou rivales selon leurs intérêts, elles forment des blocs mouvants de coopération opportuniste. Certaines vont jusqu'à dépasser les frontières nationales : **Valdoria**, mégapole transfrontalière née de l'alliance entre Turin et Lyon, incarne ce laboratoire de la performance. Combinant un grand pouvoir d'action et une réelle proximité avec le terrain, les métropoles sont devenues les acteurs clés de la transformation des territoires.

Au quotidien, chaque geste est mesuré, évalué, optimisé. L'IA pilote en permanence la réaffectation des tâches, la gestion des émotions, l'adaptation des compétences selon les besoins des marchés. **Algorithmes et modèles prédictifs** préconisent mobilités, formations et reconversions, au rythme des flux économiques. Ce système permet ainsi de réduire fortement le chômage, en assurant à chacun une place utile dans la mécanique collective.

La formation est devenue invisible et intégrée : l'« **adaptive learning** » injecte au travailleur les savoirs requis, juste au moment où ils sont nécessaires, optimisant ainsi les investissements dans le domaine. Les trajectoires individuelles sont pensées dans une logique de flux et d'affectation globale. Ce n'est qu'ainsi que les ruptures majeures ont été rendues possibles, en développant de puissants moyens de coordination collective. Chaque individu devient un rouage essentiel, auquel répond la garantie d'un emploi qui fait du sens.

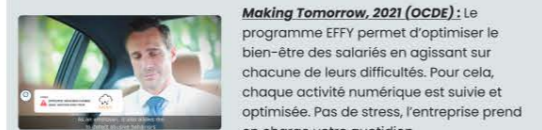
Derrière cette rationalisation implacable, le système reste néanmoins fragile : une **dépendance totale aux infrastructures technologiques** et aux **équilibres géopolitiques** signifie qu'au moindre choc, toute la machine peut vaciller. C'est le cas aussi pour les défis environnementaux qui dépendent quasi exclusivement du développement des technologies vertes. Certaines métropoles en ont déjà fait les frais : en moins de dix ans, l'agglomération de Rotterdam-Ruhr s'est effondrée, vidée de ses acteurs économiques et de ses talents, tous relocalisés vers des pôles jugés plus stratégiques.

## Échos du futur

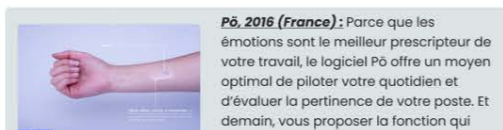
La lignée d'imaginaires du « travail performant » donne à voir des sociétés où tout est mis en oeuvre pour que la performance soit au rendez vous, pour les travailleurs... ou à leur détriment.



**Severance, 2022 (US)** : Une puce neurologique permet de dissocier l'expérience du travail de l'expérience à domicile, chaque personnalité ignorant complètement l'autre et permettant de se focaliser uniquement sur le travail.



**Making Tomorrow, 2021 (OCDE)** : Le programme EFFY permet d'optimiser le bien-être des salariés en agissant sur chacune de leurs difficultés. Pour cela, chaque activité numérique est suivie et optimisée. Pas de stress, l'entreprise prend en charge votre quotidien.



**Pô, 2016 (France)** : Parce que les émotions sont le meilleur prescripteur de votre travail, le logiciel Pô offre un moyen optimal de piloter votre quotidien et d'évaluer la pertinence de votre poste. Et demain, vous proposer la fonction qui vous correspond vraiment.

## Dans la vie de...

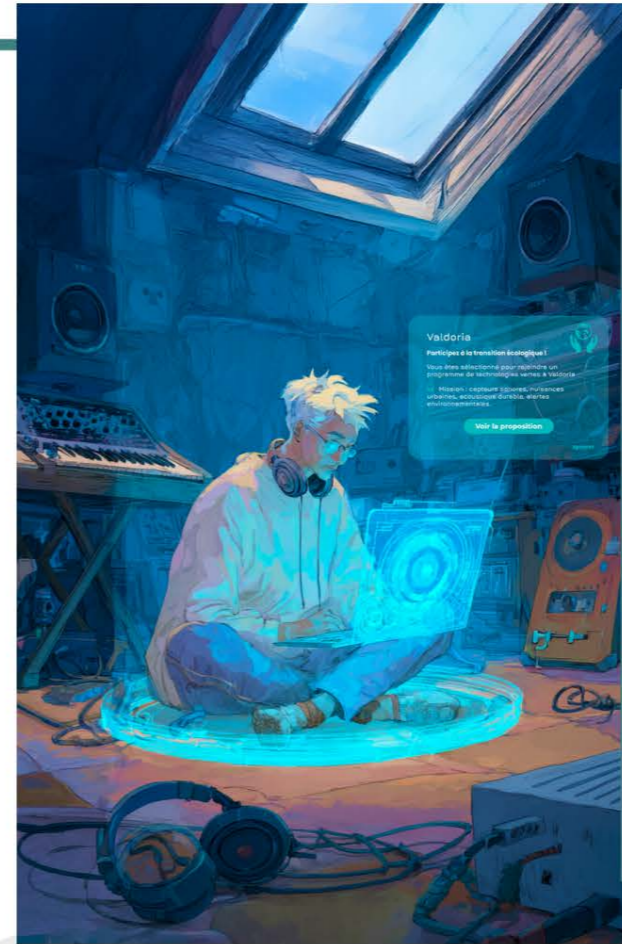
**I**l a été musicien électro, reconnu à l'échelle européenne. Ses lives faisaient vibrer les foules. Ses morceaux passaient partout. Mais depuis quelque temps, les IA de performance détectent une perte progressive. Moins d'impact scénique. Moins de créativité. Les ventes s'effritent. Les scores chutent. Une descente lente, mais certaine.

Un matin, la notification tombe. Officielle. Ses compétences acoustiques sont jugées stratégiques pour la transition écologique. Il a été sélectionné pour rejoindre une entreprise implantée à Valdoria. Plus précisément un programme de technologies vertes liées à la détection et au contrôle du bruit. Sa mission s'il l'accepte : calibrer des capteurs sonores, mesurer les nuisances urbaines, optimiser l'acoustique de bâtiments à énergie positive, développer des systèmes d'alerte environnementale.

La présentation est emballée dans un discours bienveillant. Statut valorisé. Logement garanti. Revenu stable. Mais les contreparties sont claires : s'il refuse, ses aides actuelles diminueront. Son profil risque d'être reclassé dans des tâches de moindre valeur.

Le soir, il en parle en ligne, avec quelques fans qui le suivent encore. L'un d'eux se présente : un ouvrier spécialisé dans la déconstruction et la reconstruction durable, désormais expatrié, après avoir été « fortement incité » à rejoindre un consortium européen de construction circulaire. Même promesses. Même menaces voilées. Il n'a pas su, ou pas pu, refuser.

Alors il hésite. Son art, autrefois voué à l'émotion et à la scène, se retrouve à la frontière d'un basculement. Accepter, et devenir un rouage au nom de l'efficacité écologique. Ou refuser, et risquer l'effacement.



## Demain déjà là

### Déficit croissant de compétences en Europe

Près de la moitié des jeunes en Europe manquent de compétences numériques de base. Les systèmes d'éducation et de formation n'arrivent pas à suivre le rythme des transformations technologiques, tandis que 42 professions sont déjà en tension (construction, transports, santé, aide à la personne). Ces pénuries devraient s'accroître avec l'IA, la robotique et la transition écologique. Les priorités mises en avant : créer des référentiels communs (diplôme européen, réservoir européen de talents) et élargir l'usage des micro-certifications pour faciliter la transférabilité des compétences au sein de l'UE.

Commission européenne. (2025). *Union des compétences.*

### Vers un écosystème intégré de l'apprentissage

Face à la fragmentation internationale et aux tensions politiques, le Cedefop insiste sur la nécessité de construire une véritable architecture européenne de l'apprentissage, fondée sur la transparence des qualifications, la modularité (micro-certifications), les outils numériques et la reconnaissance mutuelle. L'objectif est de soutenir la mobilité, la cohésion et l'apprentissage tout au long de la vie, même dans un contexte de compétition accrue entre blocs régionaux.

Erasmus+. *Ensemble de documents officiels de l'UE sur l'avenir d'Erasmus+.*

### La force de la fragmentation géopolitique

Plusieurs modèles de travail émergent selon les blocs régionaux sous l'effet de la fragmentation géopolitique. Exemple marquant : l'Empire sino-techno-mercantiliste, une technocratie autoritaire où le travail est optimisé par une IA d'État, chaque individu recevant un « crédit social professionnel » qui détermine ses affectations

et ses perspectives. Certains pays européens fragilisés (Grèce, Hongrie) pourraient être tentés par ce modèle, à rebours du projet européen.

Jeremy Lamri. (2025). *Quels futurs pour le travail dans un monde fragmenté ?*

### Compétition internationale des talents

L'IA crée globalement plus d'emplois qu'elle n'en détruit, mais renforce la valeur des compétences humaines comme l'intelligence émotionnelle ou la pensée critique, intensifiant la compétition pour les talents. L'apprentissage continu devient la norme dans des organisations apprenantes. Pourtant, une grande partie des individus peine à s'adapter, ce qui fragilise leur employabilité et leur bien-être. La pensée critique apparaît comme compétence-clé du XXIe siècle, indispensable pour naviguer dans la surabondance d'informations et prendre des décisions responsables.

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. (2014). *Les apprentissages de demain 2 : quel type d'apprentissage pour le XXIe siècle ?*

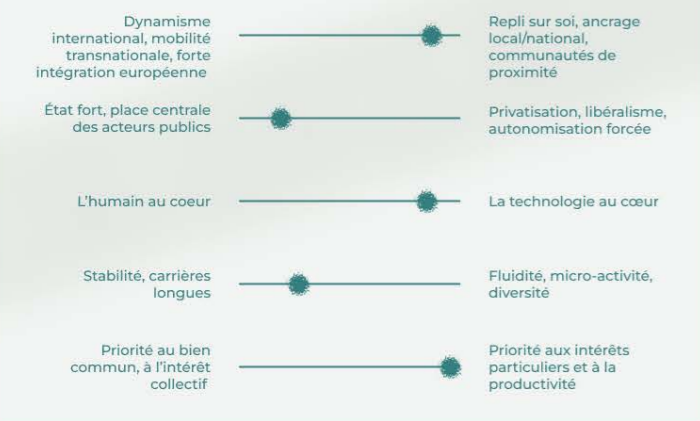
### Nouveaux métiers augmentés de la santé

À l'horizon 2040, de nombreux métiers existants seront reconfigurés ou remplacés par des fonctions liées à l'IA, à la data ou à la robotique chirurgicale. On voit aussi émerger des métiers du relationnel et de l'accompagnement (référént de parcours, assistant de vie à domicile, coach prévention, référént éthique) ainsi que des rôles liés à la gestion des plateformes d'intermédiation numérique. Le secteur de la santé illustre cette recomposition profonde des compétences et des professions via l'augmentation de l'homme par les technologies.

OPCO Santé. (2020). *Prospective des métiers de la santé à l'horizon 2040.*



**Le Jumeau ludique** : petit objet portable, entre game boy, tamagotchi et console de formation, il propose en continu des micro-jeux et défis de performance. Chaque réussite débloque des nano-certifications invisibles mais essentielles pour rester compétitif. L'utilisateur y affronte une version optimisée de lui-même, générée par l'entreprise : un miroir numérique incarnant l'idéal de l'humain augmenté, qui le pousse à dépasser ses propres limites. A la fois modèle et rival, il est un outil d'apprentissage, de motivation, mais aussi de contrôle.



## Défis pour les acteurs de la formation, orientation et mobilité :

- Europass** : Comment garantir la traçabilité et la certification en temps réel des compétences dans un système piloté par des algorithmes ?
- Euroguidance** : Comment anticiper et jouer un rôle de médiateur entre aspirations individuelles et affectations collectives, lorsque les flux de talents sont réalloués en fonction des besoins stratégiques des métropoles ?
- Cadre européen des certifications** : Comment certifier des compétences acquises dans le flux et injectées par l'IA, tout en donnant du sens aux individus et en intégrant les enjeux de performance et de soutenabilité écologique ?
- Erasmus+** : Comment dépasser la mobilité académique pour devenir un levier de circulation stratégique des talents entre métropoles, pour contribuer à la résilience collective de l'Europe ?



**Travailleur muté :**  
« On m'a annoncé que je devais partir à Turin. Moi, tant que je peux faire valoir mes acquis professionnels, cela me convient. »



**Fonctionnaire européenne :**  
« Notre rôle, ce n'est plus de protéger les parcours individuels, mais de coordonner les métropoles, un peu comme nous le faisons avec les fonds structurels, afin de garantir que l'Europe reste compétitive. »



**Ingénieur :**  
« L'algorithme m'indique quand je fatigue et ajuste mes missions. Je me demande comment on pouvait être réellement performant avant ? »



**Travailleuse senior :**  
« Ce que j'aime le plus c'est que je ne cesse d'apprendre. Ma mère, à mon âge, elle était bloquée. »



**Journaliste :**  
« Ici, tout se mesure en efficacité. On nous parle de bien commun, mais la seule vraie valeur, c'est la productivité brute... même les dispositifs européens finissent par en être absorbés. »



### En 2040 ...

À mesure que l'État a exploré des leviers pour valoriser le commun, le **travail, en mutant, est devenu la clé d'accès aux droits sociaux**. Revenus, logement, santé, mobilité : tous les services clés ont été repensés en même temps qu'ils passent désormais par l'appartenance à une entreprise ou à un consortium. Les alliances se recomposent désormais à l'échelle européenne, non pas entre États mais entre entreprises.

Paradoxalement, grâce à cette mutation le travail n'est plus défini uniquement par la productivité. Le calcul de la valeur a changé, l'**impact positif** est devenu la référence – non pas seulement au nom du bien commun, mais parce qu'il est désormais gage de **rentabilité et d'attractivité financière**. Soins, accompagnement, écologie, solidarité, transmission culturelle... autant d'activités autrefois marginales qui sont désormais reconnues et rémunérées. Les entreprises, devenues les nouveaux cœurs de la cité, définissent ce qui compte comme contribution en même temps qu'elles sont mandatées pour garantir le succès en la matière. Pour y parvenir, elles s'appuient sur des acteurs spécialisés – de véritables « Google de la RSE » – qui les aident à articuler engagements sociétaux et impératifs de rentabilité.

Dans ce système, la **formation et la mobilité** structurent les parcours. Les écoles et programmes, gérés par des consortiums mandatés, offrent des « packs sociaux » complets (revenu garanti, logement, santé, mobilité). Mais ces avantages lient durablement à l'écosystème qui les finance : quitter une entreprise ou une filière trop tôt, c'est risquer de tout perdre.

Certains observateurs soulignent néanmoins que cette logique engendre des **hiérarchies implicites** : les territoires où les défis sont jugés stratégiques (zones exposées aux crises, bassins industriels critiques) attirent davantage de financements et offrent de meilleures rémunérations. Et même si l'impact positif est devenu la valeur cardinale, les **inégalités de genre** continuent de peser sur l'orientation : certaines filières restent plus accessibles ou valorisées pour les hommes que pour les femmes, perpétuant des biais malgré la rhétorique d'inclusion.

L'orientation ne consiste donc plus à choisir un métier, mais à **adhérer à une vision d'entreprise** et à circuler entre projets qui servent ses priorités, dans un paysage où l'Europe se tisse désormais à travers ses consortiums privés.

### Echos du futur

Dans cette lignée d'imaginaires, l'entreprise se substitue à l'Etat pour des fonctions de plus en plus essentielles... Au risque de créer de nouvelles exclusions.



**Chobani, 2021 (US)** : De l'alimentation des villes au climat, tout est organisé par l'entreprise pour lui permettre de garantir l'approvisionnement d'un territoire. Chaque région a son propre cluster d'entreprises intégrées qui rend complexe la mobilité professionnelle.

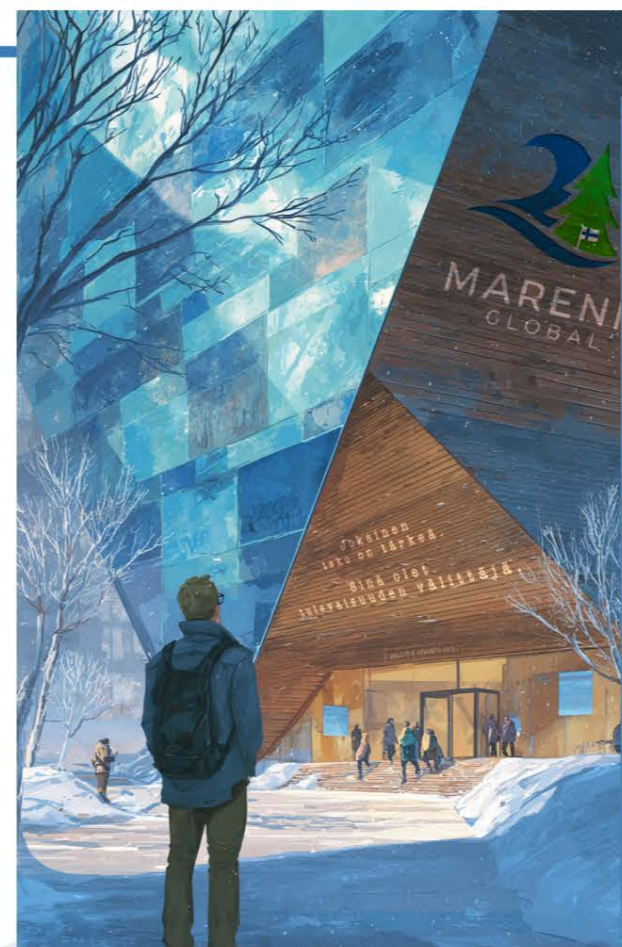


**Making Tomorrow, 2025 (Chypre, version anonymisée)** : Un parcours d'entreprise c'est avant tout un parcours d'intervention positive sur le monde. En rejoignant un cluster d'entreprises et d'ONG, vous agissez d'abord sur l'environnement. Votre poste ? Agir pour le bien commun au gré de vos employeurs.



**Remigration, 2011 (US)** : Des villes font appel à des entreprises spécialisées pour identifier les travailleurs capables de gérer et réparer l'infrastructure suite à l'effondrement écologique et la fin des ressources. Une migration choisie se met en place.

### Dans la vie de...



Le matin où il reçoit la notification, Mateo n'y croit pas. Il est sélectionné pour rejoindre l'école de médiation écologique ouverte par Marenis Global dans le cadre de son développement en Finlande.

Pour lui qui enchaînait les petits boulots sans perspective, sans rattachement à une entreprise-cité, c'est une porte qui s'ouvre. L'entreprise promet impact positif, dignité retrouvée, contribution utile au monde.

Dès les premiers jours, Mateo découvre un univers parfaitement huilé. Les cours portent sur l'accompagnement des communautés, la gestion de conflits liés à l'eau, la sensibilisation écologique. Les slogans affichés partout répètent : « Chaque geste compte. Vous êtes les médiateurs du futur. »

À la sortie, une place est garantie : intégration dans l'une des quatre entreprises du consortium, avec un pack social complet – revenu fixe, logement durable, santé, mobilité partagée. Mateo respire enfin. Mais il comprend vite la règle invisible : partir avant trois ans, c'est prendre le risque de recommencer plus bas. Bien plus bas.

Avec les missions et l'expérience, l'idéalisme fait place au pragmatisme et à l'exercice des compromis. Les choix ne dépendent pas seulement de l'écologie. Sans valeur financière à la clé, les actions reçoivent peu de moyens. Cette année, la dépollution des rivières attire les fonds, plus rentable que la rénovation des logements. Les formations suivent le marché, pas toujours les urgences environnementales.

La désillusion le guette. L'école lui offre un avenir, oui. Mais un avenir scellé par les priorités d'un consortium. Entre sécurité et liberté, il sent le piège se refermer. Il s'en rend compte, mais peut-être trop tard, choisir une formation, c'était en réalité choisir une appartenance.



**Foulard d'appartenance** : Signe esthétique et polyvalent, il est porté de mille façons – autour du cou, en ceinture, accroché à un sac. Tissu simple mais résistant, il incarne la frugalité et le réemploi.

Tissé discrètement dans sa maille, un QR code certifie l'appartenance au consortium : c'est à la fois une carte d'identité sociale, une clé d'accès, un portefeuille d'avantages. Il active les droits associés et impose en retour des obligations : s'il est désactivé – par départ ou rupture du contrat – tout le pack social disparaît instantanément. Ce foulard est aussi un totem d'allégeance. Le porter, c'est appartenir à une communauté-entreprise. Le perdre ou le cacher, c'est risquer de s'effacer du système.

### Demain déjà là

#### Compétences de la transition écologique

L'UE place le développement de compétences vertes au cœur de ses priorités. Le projet « Erasmus vert » vise à concilier mobilité et neutralité carbone d'ici 2050, en transformant les mobilités étudiantes et professionnelles pour réduire leur empreinte écologique. Dans le même temps, de **nouveaux métiers de l'économie verte** émergent : recyclage, réparation, réemploi (« l'après première vie »), métiers liés aux énergies renouvelables (chef de projet ENR, ingénieur hydrogène) et fonctions d'« intermédiaires » capables de traduire les besoins de la transition dans chaque filière.

Commission européenne. (2025). *Union des compétences. Erasmus+*. Ensemble de documents officiels de l'UE sur l'avenir d'Erasmus+.

ADEME. (2022). *Transitions 2050*

#### Montée des acteurs non étatiques

Big Tech, crypto-réseaux, DAOs et infrastructures numériques transnationales redéfinissent les leviers du pouvoir. Ils imposent de nouvelles logiques de certification et de reconnaissance : badges de compétences basés sur la blockchain, validation de l'expérience sociale ou cognitive, gouvernance participative du travail. Si on pousse la logique, on voit émerger l'**Empire américano-corporatiste**, où les entreprises technologiques supplantent les États dans la régulation et la souveraineté monétaire, maximisant innovation et compétitivité mais laissant les travailleurs dans une instabilité extrême.

Jeremy Lamri. (2026). *Quels futurs pour le travail dans un monde fragmenté ?*

#### Compétition internationale pour les talents

L'IA valorise les compétences humaines (intelligence émotionnelle, pensée critique, créativité) et pousse les organisations à devenir apprenantes. Mais cette course renforce la pression sur les individus : chacun doit gérer seul son employabilité, dans un marché où les talents

rares sont disputés entre entreprises et territoires.

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. (2014). *Les apprentissages de demain 2 : quel type d'apprentissage pour le XXIe siècle ?*

#### Revenu de participation

Conceptualisé dès la fin des années 1990, le revenu de participation redistribue une ressource universelle à chaque actif, quelle que soit l'activité (emploi, bénévolat, formation, travail domestique). Il valorise les métiers du care, réduit les inégalités de genre, et repositionne le travail comme **contribution sociale** plutôt que simple productivité. Pour attirer les talents, les entreprises doivent alors offrir plus que le salaire : qualité des missions, rôle sociétal, formation, conditions de travail.

Usbek & Rica. (2020). *2030 : Disparition des métiers, recrutement inversé ou turnover officialisé ?*

#### Les ambivalences du care

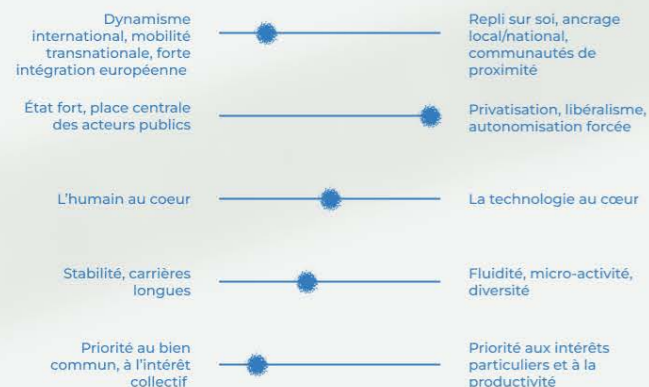
Si la montée des préoccupations RSE et de l'inclusivité met en avant le soin, l'environnement et le bien commun, elle peut aussi détourner l'attention des conditions réelles de travail. Cette injonction au care, si elle n'est pas accompagnée, risque d'aggraver la pénibilité et la charge mentale des travailleurs, au lieu de les protéger.

INRS. (2023). *Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue.*

#### Maîtriser l'IA

Le travailleur de demain ne devra pas seulement être utilisateur mais aussi **maître d'apprentissage de l'IA**. Son rôle : entraîner, perfectionner et entretenir les systèmes, un travail essentiel mais encore peu reconnu, ni en temps, ni en qualifications, ni en valorisation symbolique.

LaborIA. (2024). *Etude des impacts de l'IA sur le travail.*



### Défis pour les acteurs de la formation, orientation et mobilité :

- **Europass** : Comment rendre visibles et comparables les contributions sociétales et impacts positifs, devenus la nouvelle mesure de la valeur ?
- **Euroguidance** : Comment accompagner des choix qui sont avant tout des adhésions à des visions d'entreprise, sans enfermer les individus ? Comment faciliter la médiation entre besoins des entreprises, aspirations personnelles mais aussi visions collectives de la société ?
- **Cadre européen des certifications** : Comment intégrer dans ses référentiels des compétences liées à l'impact, au soin ou à la solidarité, au-delà de la productivité économique ? Comment conserver un rôle de certificateur supra-consortiums ?
- **Erasmus+** : Comment faciliter la mobilité entre consortiums privés européens, comment faire en sorte que la mobilité reste un vecteur d'émancipation ?



# DES FICTIONS POUR DÉBATTRE

© Sylvain Renard

Penser demain c'est partir d'aujourd'hui pour imaginer ce qui est évidemment probable, mais élargir à tout ce qui est possible. La démarche est complexe, et implique une véritable volonté d'aller imaginer (prédire est impossible) des futurs possibles multiples, repoussants ou attrayants. Grâce aux fictions proposées durant cet atelier, les participants ont mis en avant une série de problématiques clés pour répondre aux défis des transformations du monde du travail. Miroirs grossissants des tendances aujourd'hui à l'œuvre, elles nous montrent comment prendre position pour atténuer, infléchir ou corriger ce qui est à l'œuvre aujourd'hui et demain. Ces fictions ne reflètent pas le positionnement officiel de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation et des partenaires associés.

Studio des horizons \_\_\_\_\_ p.28

L'écho-émotion \_\_\_\_\_ p.30

La réserve de déconnexion \_\_\_\_\_ p.32

Méthode Ethi-code \_\_\_\_\_ p.34

Sentinelle \_\_\_\_\_ p.36

La boîte mémoire \_\_\_\_\_ p.38

# STUDIO DES HORIZONS

Europe, 2040. Zyra observe une dernière fois son reflet avant de franchir la porte du Studio des Horizons. Déjà deux années carbonées qu'il ressasse inlassablement les mêmes questions : comment être plus en accord avec lui-même ? Quel sens donner à son travail ? Doit-il changer de métier ? Mais pour quoi faire, lui qui n'a connu que les chantiers navals ? Une chose est sûre, il ne veut plus de cette routine. Une jeune femme lui sourit. Elle lui tend une combinaison sensorielle et l'invite d'un geste de la main à le suivre.

- « Je suis votre conseillère. Je vais vous projeter dans plusieurs trajectoires de vie possibles. Surtout, laissez-vous aller. », entend-il alors qu'elle installe les projecteurs sensoriels.

Rapidement, une odeur sucrée de papanași émanant de la salle de garde le fait saliver. Il faut pourtant réaliser une injection au patient de la chambre 103 avant de pouvoir y goûter. Zyra range son matériel et quitte la chambre. Une vague de chaleur l'envahit. Il regarde ses mains : pleines de terre. Devant lui, des pieds de tomates à perte de vue. Zyra empoigne son sécateur et coupe. Les contours de l'outil s'estompent, un stylo plume apparaît. Sur la feuille, les mots s'alignent.

- « A l'attention de Madame la Commissaire européenne. », lit-il.

Sa note sur le programme Erasmus+ est presque terminée, encore une dernière phrase de conclus ...

- « Monsieur ? »

La voix de la conseillère le ramène à la réalité.

- « Alors ce petit tour des Horizons ? J'ai noté d'intéressantes réactions que j'aimerais vous partager Mais avant tout, voici déjà votre kit « Souvenir du futur » pour revisionner ces expériences. Peut-être y trouverez-vous la réponse à vos questions ... »

## Décryptage

« Vivre demain pour décider aujourd'hui. » Tel est l'objectif du Studio des Horizons pensé comme un espace de découverte de soi et d'exploration professionnelle. Grâce à des immersions mêlant technologie (combinaisons sensorielles, environnements simulés, expériences guidées) et dialogue avec un professionnel d'orientation ou d'accompagnement, chacun peut expérimenter son futur métier aux quatre coins de l'Europe. L'objectif ? Rendre tangible le temps long et se voir en action dans cinq ou dix ans, éprouver son « moi futur » et ainsi transformer le regard porté sur soi. Cette projection agit comme un révélateur car elle ouvre la voie à des réorientations possibles, simule des expériences de mobilité, aide à questionner ses trajectoires et à anticiper les mutations des métiers. Garant de neutralité face à la pression des algorithmes du quotidien, le Studio des Horizons se positionne comme un tiers de confiance, veillant à ce que les trajectoires restent ouvertes, non orientées et au service de la personne plutôt que dictées par les injonctions du marché ou les modèles dominants.



# L'ECHO-ÉMOTION

Europe, 2040. Kai retient son souffle. Le verdict tombe, implacable : les chiffres ne sont pas bons. Trop peu de clients démarchés, d'offres négociées, de contrats signés. Elle ne s'attendait pas à une telle avalanche de reproches pour son premier entretien annuel, elle qui, quelques heures plus tôt, recevait encore les compliments de ses collègues du service téléprospection. A ses côtés, Rexo lui lèche les doigts.

- « Pour être en mesure de nuancer cette lecture des faits, j'aurais besoin d'avoir accès à vos données empathiques si vous le voulez-bien. », conclut son manager.

- « Ouaf », lance Rexo comme pour l'encourager.

Kai redresse la tête. Elle active son bracelet, les données holographiques s'affichent.

- « J'entends votre bilan Monsieur et je note vos points d'amélioration. Mais effectivement réduire mon travail à ces chiffres serait ignorer mon véritable impact humain au sein de cette entreprise. Rien que pour le mois d'octobre, mon taux d'empathie a atteint 95%. Mon taux d'apaisement frôle les 90%. Rappelez-vous la crise de panique de Taren : j'ai su l'accompagner grâce à mon écoute profonde évaluée à 85%. »

Kai inspire et reprend.

- « Je n'ai sans doute pas remporté le plus de contrats, ni décroché la mission du siècle, mais mes compétences émotionnelles ont fidélisé nos clients. Et cela, aucun tableau Excel ne peut le traduire. »

Rexo abaisse ses oreilles et conclut son propos d'un « ouaf » assuré. Le manager sourit d'un air convaincu.

## Décryptage

« Là où vos qualités invisibles deviennent incontestables. » Tel est le rôle de l'Echo-Emotion, dispositif inédit qui révèle et certifie les compétences émotionnelles et informelles souvent ignorées par les organisations : empathie, apaisement, écoute profonde, etc. Grâce à un lecteur d'émotions couplé à un agrégateur de micro-réactions humaines que l'on apprend à utiliser dès le lycée, le dispositif mesure l'impact positif authentique qu'une personne génère, sans jamais le réduire à une note ou à un classement. Les données sont sécurisées, inviolables et hors de portée des entreprises, faisant de l'Echo-Emotion un tiers de confiance particulièrement utile dans les situations sensibles (conflits, promotions contestées, invisibilisation, etc.). Pour garantir la neutralité et affiner la lecture, le système s'appuie sur des équipes de certificateurs, sorte de brigade volante chargée de valider les signaux humains captés, et des animaux sentinelles dotés d'une perception fine des émotions capable de proposer des feed-back à leurs compagnons humains.



# LA RÉSERVE DE DÉCONNEXION

Europe, 2040. Le soleil matinal glisse sur les coteaux. Quanta défait son chignon. Cheveux au vent au milieu des vignes, elle savoure cette bouffée d'air frais, loin du tumulte des villes.

- « A vos sécateurs ! », tonne le formateur du domaine.

C'est une première pour elle. Fille de la ville habituée à l'ambiance calfeutrée des bureaux, Quanta a accepté, non sans appréhension, l'invitation de la Réserve de Déconnexion Active à prêter main forte aux habitants du village de sa cousine Nea. L'idée de quitter pour quelques jours son train de vie quotidien et de contribuer au vivre ensemble était très tentante. Et puis, Nea, maraîchère de profession, n'a de cesse de lui rappeler l'importance d'œuvrer aux ceintures alimentaires de la région. Un léger signal sur sa montre attire son attention : un pop-up s'ouvre, détaillant pas à pas les gestes à suivre. Quanta s'accroupit, saisit sa première grappe et la coupe avec précision. Derrière elle, Raisiborg, le robot du vignoble, s'avance silencieusement, prêt à réceptionner la grappe. Quanta esquisse un sourire : la journée s'annonce aussi exigeante qu'exaltante.

## Décryptage

« Se déconnecter en servant autrement. » Telle est la vision incarnée par la Réserve de déconnexion active qui instaure un droit à la déconnexion productive. Ce service permet à chacun de s'extraire ponctuellement de son emploi pour contribuer à des missions concrètes et utiles — agricoles, sociales, logistiques, techniques, etc. Longtemps critiqué comme étant « impayable », ce service a aujourd'hui trouvé grâce auprès des entreprises qui y voient une réponse à la crise du sens des métiers qui était devenu le premier frein au développement économique. Grâce à un système hybride associant formateurs humains et technologies d'assistance (IA, micro-tutoriels, guidage adaptatif), les participants deviennent rapidement opérationnels et montent en compétences. Le dispositif génère un double bénéfice. Pour la société d'une part, une réserve flexible accélère les transitions en mobilisant des citoyens là où l'impact est le plus fort. Pour les participants d'autre part, il offre une expérience ressourçante qui redonne du sens, favorise la découverte de nouveaux métiers et développe les compétences interpersonnelles dans un environnement cultivant le partage de valeurs altruistes communes.



# MÉTHODE ETHI-CODE

Europe, 2040. « Ding dong ». Le ping auditif résonne dans l’Ethi-code bar. Sylva pousse la porte et s’avance jusqu’au comptoir. Sur son épaule, Primax, son IA compagnon.

- « Bonjour, je viens vous voir car j’ai l’impression que mon IA compagnon, Primax, ne me fait pas les bonnes recommandations. »

Sylva baisse le ton.

- « Je me demande même ... s’il n’a pas été jobhacké. J’ai besoin que vous l’expertisez. »

Le codeur incline la tête.

- « Mmm, on va voir ça. Qu’est-ce qui vous fait dire cela ? »

- « Je suis actuellement en études de médecine pour devenir gastro-entérologue, métier dont je rêve depuis tout petit. Mais Primax insiste pour que je suive une formation en hôtellerie. Ce secteur ne m’intéresse pas du tout ... bien que mes parents, eux-mêmes gérants d’un hôtel, aimeraient bien me voir suivre cette voie. »

Le codeur esquisse un sourire compréhensif.

- « Très bien, je vais reconfigurer votre IA compagnon grâce au module Ethic-Code. Primax ? »

L’IA compagnon de Sylva s’avance docilement. Le codeur le connecte à sa console. Les flux de données défilent, semblables à une pluie numérique. Cinq minutes plus tard, le codeur débranche Primax qui revient se poser sur l’épaule de Sylva.

« Et voilà, Primax est fin prêt à vous aider dans vos révisions de médecine. »

## Décryptage

« Pour que toutes les IA conseillent juste. » Telle est l’ambition que porte Erasmus+ en introduisant des modules éthiques universels, compatibles avec n’importe quelle IA dans un monde où chacun dispose de son propre compagnon numérique. Ces modules garantissent des recommandations transparentes, fiables et centrées sur l’humain en matière de formation, d’orientation et de compétences. Ils introduisent volontairement des données inspirées de valeurs humanistes afin de rééquilibrer l’entraînement des IA et d’ancrer une boussole morale dans leurs modèles. Dans des espaces de re-codage dédiés, les modules corrigent les algorithmes pour débiaiser les comportements et guident l’usage grâce à des prompts d’ingénierie éthiques intégrés favorisant des réponses plus responsables et protectrices des trajectoires humaines. L’ensemble garantit que l’IA serve l’émancipation, l’apprentissage et le vivre-ensemble interculturel plutôt que les seuls intérêts économiques.



# SENTINELLE

Europe, 2040. La sueur perle sur le front d'Erian. Il vient de terminer sa séance de sport et, comme il l'espérait, cela lui apporte un moment de réconfort et de satisfaction. Pourtant, au quotidien, c'est la lassitude qui domine, intime, profonde. Une sorte de vide diffus qu'il partage avec ses camarades virtuels du chat 98XV%#. Erian a essayé d'en parler à ses parents. En vain. Ces derniers mettent sa distance sur le compte de l'adolescence. Alors qu'il range ses affaires, une silhouette s'avance.

- « Erian ? »

- « Oui ... Comment connaissez-vous mon prénom ? »

- « Je m'appelle Tao. Je suis ce qu'on appelle un maraudeur des interstices. Moi et mes semblables, on nous appelle les Sentinelles. Tu es plus connu que tu ne le crois. Le docteur Zai m'a parlé de toi, et lui-même tient l'information de ta conseillère principale d'éducation. Tu me suis ? »

- « Oui, je crois que je commence à comprendre ... »

- « Il est temps pour moi de te montrer à quel point tes talents font de toi quelqu'un de formidable. »

## Décryptage

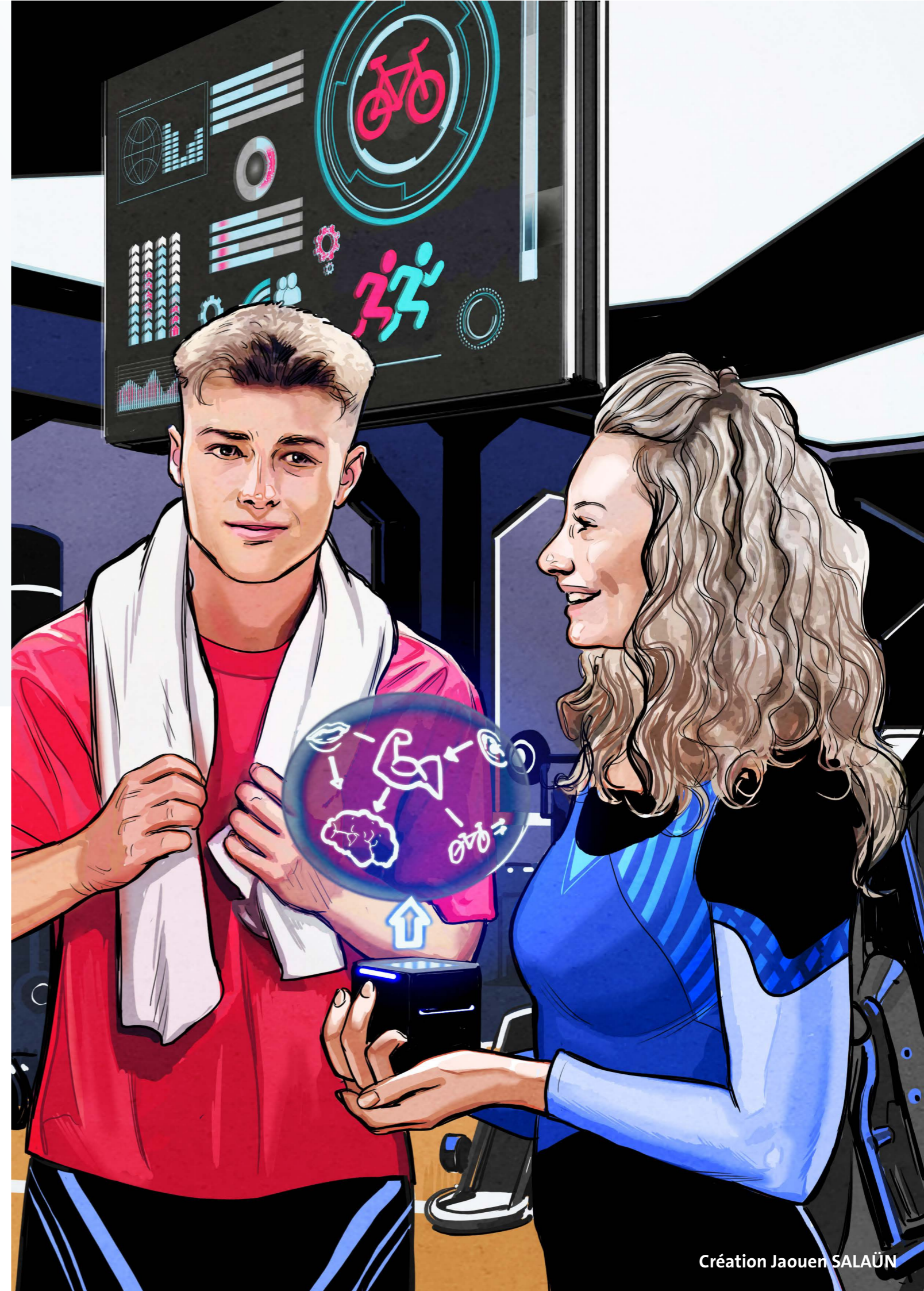
« Aller à la rencontre de ceux qui s'éloignent. » Telle est la vocation de Sentinelle, un dispositif hybride – humain et technologique – pensé pour détecter en amont les signes de décrochage ou de mise à l'écart. Sentinelle analyse les trajectoires individuelles et leur contexte afin de détecter les signaux faibles : fatigue, perte de sens, inadéquation progressive, talents sous-exploités. Sa force réside dans sa capacité à aller vers les personnes les plus en retrait grâce à trois mécanismes complémentaires :

> Une veille algorithmique sensible, capable de détecter dans les traces numériques des indices de désengagement ou de lassitude ;

> Un relais de professionnels de proximité : enseignants, psychologues de l'Éducation nationale, chefs d'établissement, médecins, travailleurs sociaux à même d'alerter Sentinelle ;

> Des « maraudeurs des interstices » : brigade empathique parcourant les marges de la vie quotidienne (centres commerciaux, bibliothèques, clubs de sport, gares, etc.) pour aller au contact, en pointe de ce dispositif maillant algorithmes et humains.

Sentinelle intervient avant la rupture, en offrant un espace de respiration, de bilan et de redirection.



# LA BOÎTE MÉMOIRE

Europe, 2040. Nyx sourit. Les « r » roulés de Solian l'amuse toujours autant. L'hiver suédois doit être rude pour cet Espagnol venu d'Andalousie pour lui enseigner la sculpture sur bois. Nyx lui en est reconnaissant. Son projet de fin d'année avance bien et il brûle d'impatience à l'idée de le présenter à ses camarades de classe.

- « Raaah, je n'arrive pas à allumer cet écran. »

Nyx s'approche.

- « Regarde Solian, il suffit d'appuyer sur le bouton juste ici pour lancer la Boîte Mémoire. »

La Boîte s'illumine et projette son interface sur l'établi.

- « Merci Nyx. Très bien, commençons. Passe-moi ce rabot à ta droite. Je te montre le geste et tu peux suivre en parallèle sur l'écran les détails pas à pas et le patron du modèle. Allez, au travail mon garçon ! »

Nyx s'exécute. Le bois craque doucement sous le rabot. La voix de Solian et l'écran guident ses mains, son projet prend vie.

## Décryptage

« Préserver aujourd'hui ce que l'humain ne doit jamais être amené à perdre. » Tel est le rôle confié à la Boîte Mémoire, un dispositif européen conçu pour sauvegarder, faire perdurer et faire évoluer les compétences humaines (pratiques manuelles, arts du soin, métiers de la main, compétences relationnelles, etc.). Face à la numérisation croissante du monde du travail, le risque de corruption des données, de déformation voire de black-out crée une dépendance critique que la boîte mémoire est venue pallier en constituant un coffre-fort essentiel. Véritable mémoire vivante, elle s'appuie sur des artisans, maîtres de métiers, professionnels du soin, compagnons et experts du geste, invités à devenir dépositaires de ces savoir-faire et reconnus par un certificat de la Boîte Mémoire. Ces savoirs ne sont jamais figés : ils sont continuellement documentés, actualisés et enrichis pour éviter toute muséification, préservant leur essence tout en accompagnant leur évolution naturelle. Le dispositif est également territorialisé, protégeant les métiers emblématiques de chaque région et créant des zones de savoir-faire où les compétences locales sont répertoriées, soutenues et transmises. En cas de crise ou de disparition d'un métier, la Boîte Mémoire permet une reprise à zéro immédiate : réenseigner, revitaliser et réancrer les fondamentaux qui font l'intelligence incarnée de l'Europe.



# ANNEXES



© Sylvain Renard

Retours des participants \_\_\_\_\_ 42

Remerciements \_\_\_\_\_ 45

# Retours des participants

« Anticiper le plus les mutations en cours et à venir, imaginer les différents scénarios en termes d'évolution des métiers, des organisations du travail. »



« Mettre en relief, formaliser et organiser des constats existants et des hypothèses formulées et de confirmer ce que nous pouvons déjà percevoir ou ressentir en termes d'évolution des métiers et de la certification professionnelle. »



« Imaginer le futur pour en être acteur et non pas le subir comme une fatalité. »



« Identifier des voies de sorties, des issues favorables dans un monde du futur qui peut être très gris. C'est notamment le fait de retrouver des axes/ leviers d'actions pour garder la liberté et l'égalité d'accès à la formation tout au long de la vie. »



« Prendre conscience que l'IA fait dorénavant partie de notre quotidien. Il est important que chacun puisse être préparé à ce qui va arriver, pour ne pas se laisser submerger et être acteur de ses choix. »

« S'interroger sur l'évolution du travail et notre rapport à celui-ci. Comment accèdera-t-on au marché du travail ? La formation sera-t-elle organisée de la même manière qu'aujourd'hui ? »





## LE COLLECTIF MAKING TOMORROW

est un collectif de designers, de makers, d'anthropologues, de prospectivistes, de designers et d'économistes qui jouent avec le futur.

Ce qui va arriver n'est jamais tout à fait nouveau. Mais c'est rarement ce à quoi on s'attend. Le collectif aide donc les décideurs publics et privés à imaginer des versions de leur avenir qui se démarquent des visions dominantes pour en éprouver les limites.

Et décider quelle direction choisir concrètement. Dès demain.

La pierre angulaire de leurs approches est de rendre les enjeux à venir plus présents en maquant différentes versions de demain pour en débattre et définir sa propre vision de l'avenir à la fois plausible et préférable.

À l'aide d'objets et de mises en scène adéquates, ils exagèrent et provoquent les futurs pour amener les parties

prenantes à faire l'expérience du monde de demain et à en comprendre les enjeux.

Making Tomorrow ne prédit pas l'avenir. Le collectif stimule l'imagination afin d'ouvrir de nouvelles façons de voir les thématiques confiées. Des scénarios aux objets de fictions, il prend en charge la conception de ressources appropriées pour les enjeux d'avenir et teste la volonté et la capacité d'y participer. Leurs interventions contribuent à faire émerger de nouvelles visions et orientations pour mieux appréhender collectivement les défis à relever et se mettre en mouvement.

**Avec plus de 70 projets d'exploration animés depuis la création du collectif en 2016, Making Tomorrow est l'acteur de référence en France sur les méthodologies du Design Fiction et du Design prospectif.**

<https://www.making-tomorrow.com/>

## Remerciements

L'Agence Erasmus+ France / Education Formation, France compétences et ses partenaires ONISEP, Centre Inffo, le Réseau des Carif-Oref tiennent à exprimer leurs sincères remerciements:

> Au collectif Making Tomorrow, pour leur accompagnement et contribution précieux ;

> À Ramona David du CEDEFOP, pour son intervention ;

> Aux équipes du lycée La Folie Saint-James et du collège Théophile Gautier à Neuilly-sur-Seine, et tout particulièrement à Nadia Rezana, Proviseure du Lycée et Carole Doukhan Principale du collège, pour leur accueil et disponibilité lors de la conférence ;

> À l'ensemble des participants, pour leur engagement et leur participation active tout au long de cette journée.





Cofinancé par  
l'Union européenne



Réalisé avec le soutien financier de la Commission européenne. Le contenu de cette publication et l'usage qui pourrait en être fait n'engagent pas la responsabilité de la Commission européenne.

**MAKING  
TOMORROW**

Une initiative désignée et animée par le collectif Making Tomorrow.