



by Références

COMMUNAUTÉ
D'INSPIRATION
SUR L'HUMAIN
AU TRAVAIL

HR Today
Know-how for tomorrow

Quand les RH s'imaginent en 2050

Powered by

workfromthefuture.com

Prospective

Ce que révèlent 14 offres d'emploi RH venues du futur



RÉDACTEURS EN CHEF

Christophe Lo Giudice

christophe.logiudice@references.be

+32 476 50 84 07

Marc Benninger

mb@hrtoday.ch

+41 79 430 60 45

ILLUSTRATIONS

Shutterstock

DESIGN ÉDITORIAL

Pascal Liénard

www.pascallienard.com

IMPRESSION

Drifosett Printing S.A.

www.drifosett.com

ÉDITRICE RESPONSABLE

Stephanie Popović

stephanie.popovic@references.be

Htag est un bimestriel édité

par la S.A. **Références**

rue Royale, 100 – 1000 Bruxelles

HR Today est un bimestriel édité

par **ALMA Medien AG**

Hufgasse 17 – 8008 Zürich

ADHÉSION À LA COMMUNAUTÉ **Htag**

D'INSPIRATION SUR L'HUMAIN AU TRAVAIL

Tarif 2026 :

individuel : 260 euros (+21 % TVA)

d'entreprise : 700 euros (+21 % TVA)

MEMBERSHIP **HR Today**

Tarif 2026 :

individuel : 192 CHF

d'entreprise : 384 CHF

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable des rédacteurs en chef.

Visitez <https://htag.references.be>

Vistez www.hrtoday.ch

ÉDITO

Anticiper demain

Le nez dans le guidon. C'est sans doute une des expressions qui revient le plus souvent quand on questionne les DRH sur leurs frustrations. Immergés dans l'opérationnel. Noyés dans l'urgence. En posture défensive, fortement liée à une surcharge de travail. Empêtrés dans des processus lourds et complexes, dans des contraintes juridiques constamment revisitées. Difficile dans ces conditions de se poser, de réfléchir, de prendre du recul, d'être force de proposition, de se montrer créatif et innovant. Et, plus encore, de développer sa capacité à anticiper et à se projeter dans le long terme.

Or, plus que jamais, dans le monde incertain qui est le nôtre – celui des dérèglements climatiques, des tensions géopolitiques, des transformations accélérées par l'IA, des chocs économiques successifs, des pressions qui pèsent sur l'humain au travail... –, il importe de décrypter les mégatendances et les signaux faibles, d'anticiper les évolutions majeures et d'élaborer des visions du futur. La prospective contribue à mobiliser les acteurs sur des perspectives partagées, à influencer les décisions stratégiques, à inspirer l'innovation et à nourrir la transformation des organisations. C'est à cet exercice que HR Today – le média de référence des professionnels RH de Suisse –, Htag (by Références), la communauté d'inspiration sur l'humain au travail et plateforme d'information dédiée aux RH de Belgique – et workfromthefuture – une organisation qui développe des méthodologies de prospective et de design fiction pour anticiper les métiers et les compétences de demain – ont invité 70 responsables RH et managers intéressés par la prospective pour imaginer les métiers RH du futur. Un exercice mené en ligne – dimension transfrontalière oblige ! –, tambour battant et dans la bonne humeur. Le résultat ? Impressionnant, grâce au talent de son initiateur, Nicolas Gluzman, et de son équipe. Au point d'y consacrer ce livre blanc, co-édité par Htag et HR Today. Qui, nous l'espérons, vous donnera envie de vous essayer encore à la prospective. Car, comme l'écrivait Gaston Berger, inventeur du terme, « Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer. »

Christophe Lo Giudice (Htag) & Marc Benninger (HR Today)



RACCOURCIS

04 INSPIRATION

Quand les RH s'imaginent en 2050

70 professionnels RH de Suisse, de Belgique et de France ont été réunis par **HR Today**, **Htag** et **workfromthefuture** pour imaginer les métiers RH de demain



05 LA MÉTHODE

Trois mondes possibles

Trois scénarios ont été proposés
à horizon 2050 : Tenir debout ;
Certifié humain ; le Travail réappris



06 UN MONDE EN 2050

Quand le climat commande

Ce monde combine une transition climatique chaotique, une stagflation durable, des migrations massives, un fossé de compétences structurel et une crise de santé au travail



08 UN MONDE EN 2050

Quand la machine décide

Ce monde combine une IA exponentielle, une croissance tirée par l'innovation, une individualisation radicale des attentes et un fossé de compétences qui se creuse



10 UN MONDE EN 2050

Quand le monde ralentit

Une partie de l'Europe choisit de ralentir. On ne mesure plus la réussite au seul produit intérieur brut mais à la santé, au lien et au temps disponible...

12 LES COMPÉTENCES RH DU FUTUR

Quelque **80 compétences** émergent des 14 offres d'emploi créées. Avec trois niveaux de lecture : le **socle**, l'**émergent** et le **signal faible**. Analyse

15 LES SCÉNARIOS EN DÉTAIL

Scénario 1 : Tenir debout

Scénario 2 : Certifié humain

Scénario 3 : Le travail réappris

Quand les RH s'imaginent en 2050

Ce que révèlent quatorze offres d'emploi RH venues du futur



Nicolas Gluzman
WORK FROM THE FUTURE

Une prime de fraîcheur. Un droit de veto suspensif sur les décisions algorithmiques. Un poste dont la mission consiste à vérifier que chaque travailleur trouve un sens profond à son travail et à sanctionner financièrement l'employeur qui ne l'aurait pas permis.

Ces trois lignes ne sortent pas d'un roman. Elles proviennent d'offres d'emploi rédigées le 16 juin 2026 par des professionnels RH de Suisse, de Belgique et de France, lors d'un atelier né d'un partenariat entre workfromthefuture, HR Today et Htag by Références. 70 participants, 14 sous-groupes, 14 annonces. Et une consigne qui tenait en une phrase : imaginez un métier RH venu du futur. Ce qu'ils ont écrit en dit long sur ce que la fonction RH, en 2026, redoute, espère et considère comme allant de soi.

POURQUOI L'OFFRE D'EMPLOI ?

L'atelier repose sur une conviction méthodologique : il est plus fécond de faire produire un objet du futur que de faire formuler une opinion. Demandez à un professionnel ce qu'il pense du futur de son métier, vous obtiendrez des tendances. Demandez-lui de recruter quelqu'un pour l'exercer, et il devra trancher : combien d'expériences, quelles activités exactement, quel niveau de responsabilité,

quelles contreparties.

L'offre d'emploi est un bon objet parce que tout le monde en connaît les codes. C'est un document que chacun a déjà lu, rempli ou décrypté au moins une fois. Cette familiarité fait gagner du temps : en effet, nul besoin d'expliquer la forme, on peut la détourner tout de suite. Il suffit d'en changer le contenu pour se retrouver, en quelques lignes, projeté dans le futur. Lues comme des symptômes plutôt que comme des prévisions, ces offres permettent de comprendre ce que les professionnels RH cherchent à protéger, ce qu'ils tiennent pour définitivement acquis, et ce qu'ils ne parviennent pas à imaginer.

Le dispositif tient en trois éléments.

Une approche résolument collaborative, parce qu'on imagine mal seul ce qu'on n'a jamais vécu.

Des scénarios pré-écrits, qui évitent aux participants d'avoir à construire le futur avant de pouvoir l'habiter.

Et un guide autoporteur, qui les mène pas à pas jusqu'à l'offre d'emploi, sans facilitateur dans chaque salle.

LE DÉROULÉ EN CINQ TEMPS

1. **La raison d'être.** Formuler ce que les RH font de fondamental, ce qui traverse le temps et ne dépend d'aucun contexte.
2. **L'immersion dans le futur.** Lecture individuelle et silencieuse de l'un des trois scénarios prospectifs à horizon 2050.
3. **Ce que dit le cœur.** Partage des émotions brutes suscitées par ce monde, avant toute analyse.
4. **Ce que dit la tête.** Ce que ce monde transforme dans les missions RH, ce qu'il rend obsolète, ce qu'il permet de créer. Les constats se formulent en hypothèses prenant la forme de « Et si demain, les RH... »
5. **Le métier.** Esquisses individuelles écrites en silence, puis mise en commun et rédaction de l'offre d'emploi du sous-groupe.



Trois mondes à l'horizon 2050

Trois scénarios, volontairement contrastés, ont été imaginés. Pour obtenir des projections variées plutôt que des variations sur un même thème, chaque sous-groupe a été immergé dans l'un des trois scénarios.

Les scénarios ont été construits en suivant une approche classique de « scénario planning », méthode utilisée en prospective. Onze variables jugées déterminantes pour le futur des RH ont d'abord été isolées : le dérèglement climatique, la démographie, les dynamiques économiques, la fragmentation politique, le communautarisme et le dialogue social, la régulation et la protection sociale, le développement de l'IA, les modèles organisationnels, les attentes des salariés, les formes d'emploi, les compétences et la santé au travail. Chacune a ensuite fait l'objet de plusieurs hypothèses d'évolution, contrastées et également plausibles. Ces hypothèses ont enfin été combinées dans un tableau où chaque colonne dessine une trajectoire cohérente. Enfin, cette combinaison a été rendue

digeste par un travail narratif qui raconte l'évolution de la société entre aujourd'hui et 2050.

Les trois mondes qui en résultent ont

donc les mêmes ingrédients. Ce qui les distingue n'est pas la liste des forces à l'œuvre, mais leur dosage et la façon dont elles s'amplifient ou se compensent.

Les 3 scénarios en un coup d'œil

- **Scénario 1 : Tenir debout.** En 2050, le climat ne se négocie plus : il commande. L'Europe de l'Ouest a appris à plier sans rompre, au prix d'une vie de travail rythmée par l'alerte.
 - **Scénario 2 : Certifié humain.** La vitesse comme seule boussole. En 2050, l'intelligence artificielle ne complète plus le travail humain : elle redéfinit, en continu, ce qu'il reste à faire et personne ne sait plus où s'arrêtera la course.
 - **Scénario 3 : Le travail réappris.** En 2050, après l'épuisement de la course et de la colère, une partie de l'Europe a choisi de ralentir et de refaire du travail un lieu de sens partagé. Le pari est beau ; il n'est pas sans ombres.
-



Quand le climat commande

6

En 2050, le climat ne se négocie plus. Le travail se réorganise autour des saisons de risque : activité au ralenti l'été, horaires décalés, sites qui ferment pendant les vagues de chaleur. Les entreprises les mieux dotées sont devenues des refuges équipés en eau, en énergie et en climatisation, qui accueillent parfois les familles de leurs salariés. Une main-d'œuvre venue du Sud est intégrée en masse et dans l'urgence. Une ligne de fracture sépare ceux qui travaillent à l'abri et ceux qui sont exposés dehors, ce que le scénario appelle la fracture entre cols secs et cols mouillés. Diriger n'est plus une affaire de performance mais de protection et de continuité.

Ce monde combine une transition climatique chaotique, une stagflation durable, des migrations massives, un fossé de compétences structurel et une crise de santé au travail. La régulation, elle, tient : un socle de droits universels a été proclamé, portable d'un employeur à l'autre.

LES MÉTIERS IMAGINÉS

Le **Climanificateur·trice territoriale des ressources et de la production**, employé par une Alliance Régionale de Résilience Productive, surveille en continu les données météorologiques à l'échelle interrégionale, identifie les sites de production sensibles aux aléas, planifie la répartition géographique des activités selon différents scénarios d'évolution, organise les flux de transport des collaborateurs et de leurs familles, coordonne les hébergements sécurisés lors des épisodes majeurs, et déclenche les plans de relocalisation lorsque les conditions l'exigent.

L'**Architecte de transition humaine & flux migratoires**, recruté par un consortium pétrolier rebaptisé Nord-Refuge, revendique dans son profil une maîtrise experte de la chaîne d'approvisionnement appliquée aux ressources humaines et aux flux de populations. Il anticipe les besoins vitaux en main-d'œuvre avant le redémarrage post-dormance estivale, ouvre des couloirs de

compétences migratoires, déploie des académies express où l'on apprend la langue en six semaines et valide des compétences sans diplôme, organise l'accueil sur site, ce qui inclut le logement, l'eau, la restauration et la distribution de vêtements adaptés. Et il administre les quotas de capital-chaleur des équipes intervenant à l'extérieur.

Le **Gestionnaire de compétences, portefeuille talents & mobilité territoriale** travaille pour un réseau d'entreprises et non pour l'une d'elles. Il constitue des pools de compétences mutualisés, pilote l'allocation des talents en tenant compte des cycles d'activité et de la saisonnalité, et représente les talents auprès des employeurs à la manière d'un agent, en négociant les conditions d'exercice et en défendant les intérêts de chaque professionnel de son portefeuille.

Le **Climate experience manager** garantit l'expérience collaborateur face à la contrainte climatique, sur les avantages sociaux, la mobilité, la flexibilité et les conditions de travail. Ses gestes sont familiers : analyse et audit, écoute du terrain à la manière d'un partenaire RH, plans d'amélioration, suivi de performance des politiques, coordination de partenariats avec les institutions locales et les espaces de coworking. Il y ajoute une veille climatique et un avantage résumé en deux mots : crédits de climatisation.

ANALYSE

La fonction devient physique. Les quatre offres organisent des choses tangibles : des trajets, des abris, des seuils, des ressources. On y trouve du transport, de l'hébergement, de l'eau, de la restauration, des vêtements, des quotas d'exposition. Le vocabulaire employé vient de la logistique et de l'aménagement du territoire bien plus que des ressources humaines.

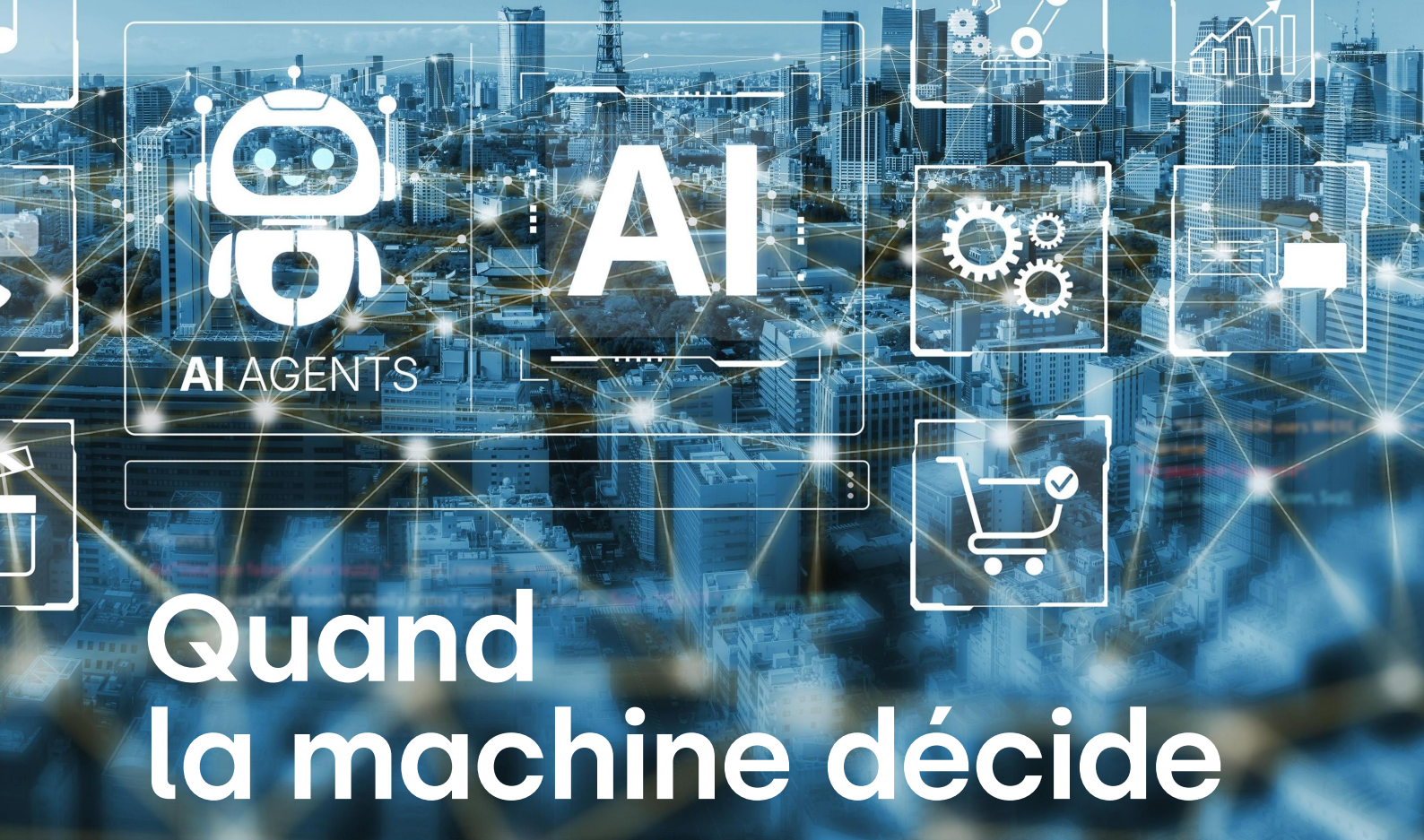
APPRENTISSAGE POUR AUJOURD'HUI

Vos plans de continuité d'activité couvrent-ils des situations où le lieu de travail devient inaccessible ou physiquement dangereux, et pas seulement où le système d'information tombe ? Quelles sont vos vulnérabilités pour poursuivre vos activités en cas de fortes chaleurs ou de catastrophe naturelle touchant vos infrastructures ou vos salariés ? Les obligations de protection en cas de fortes chaleurs existent déjà en Suisse

comme en Belgique et en France, mais qui, chez vous, est nommé responsable de les déclencher, et à partir de quel seuil ? Un premier geste : mesurer la part de vos postes réellement exposés, chaleur, travail extérieur, trajets, logement énergétiquement fragile. Puis poser la question que personne n'aime poser en comité. De quoi sommes-nous responsables, concrètement, au-delà des heures de travail ?

L'échelle pertinente n'est plus l'entreprise. Trois offres sur quatre situent le poste dans une alliance, un consortium ou un réseau territorial. L'entreprise seule n'est plus le bon périmètre pour agir sur le climat, et les participants l'ont traduit spontanément dans le champ « employeur » de leur annonce. Dans ce monde, ce qu'on promet en échange de sa force de travail est du domaine du **vital**. L'Architecte de Transition Humaine intitule sa rubrique « package de survie primaire » : accès garanti et sécurisé à des quotas d'eau potable, d'énergie et de nutrition essentielle pour soi et ses proches. S'y ajoutent une **prime de fraîcheur**, qui ouvre un accès prioritaire aux infrastructures à température contrôlée et air filtré en cas de dôme de chaleur, l'application de la **dormance estivale légale**, trois mois de repli au ralenti compensés par une suractivité hivernale, et une couverture sociale qui alimente automatiquement le compte unique portable et donne accès à un **fonds de protection intergénérationnel**. Le Climaticateur promet de son côté un **logement résilient protégé pour le collaborateur et sa famille**, une

garantie de sécurité physique et numérique, un accès prioritaire à une mobilité bas carbone, un statut privilégié auprès de la **coopérative alimentaire** régionale et un programme d'accompagnement familial en période de crise environnementale. **L'argent a disparu.** Aucune des quatre offres ne mentionne un montant. Le mot salaire n'apparaît pas. Ce qui se promet n'est plus une somme mais un accès à l'eau, à l'air, au froid, au transport, à la nourriture. L'employeur n'est plus un payeur, c'est un fournisseur de ressources devenues rares. Le Climate experience manager promet des **crédits de climatisation**. **La famille entre dans le package** : le logement, l'évacuation, l'accompagnement en crise couvrent les proches. La frontière entre protection sociale et protection tout court s'efface, et l'entreprise se substitue à ce que l'État ne garantit plus. **Une seule offre s'explique sur sa rémunération** : le Gestionnaire de Compétences perçoit un revenu inconditionnel garanti. S'y ajoute une part variable indexée sur la qualité des placements et la satisfaction des talents comme des employeurs. On est payé sur ce que l'on protège.



Quand la machine décide

En 2050, l'intelligence artificielle redéfinit en continu ce qu'il reste à faire aux humains. Les agents autonomes ont absorbé l'essentiel du travail de bureau. Le salariat n'est plus qu'un statut parmi d'autres, supplanté par des places de marché du talent où l'on est réservé pour une mission puis libéré. Chacun pilote sa propre flotte d'agents et négocie son package de vie. Face au déclassement de masse, la fiscalité bascule du travail humain vers la machine et finance un revenu de base universel. Un arsenal s'invente pour ne pas décrocher, avec une re-certification permanente confiée à des tuteurs IA, et pour se défendre face à l'algorithmie, avec un droit d'appel et un label « certifié humain ».

Ce monde combine une IA exponentielle, une croissance tirée par l'innovation, une individualisation radicale des attentes et un fossé de compétences qui se creuse. C'est le seul des trois où la fonction RH elle-même pourrait disparaître.

LES MÉTIERS IMAGINÉS

L'Architecte du « Certifié Humain » & Analyste du Degré d'Humanisation, employé par une structure nommée Humanizers, garantit l'équilibre entre intelligence artificielle et contribution humaine. Il analyse le degré d'humanisation de chaque activité en collaboration avec des analystes d'agentisation, définit la nature, le volume et le rôle de la contribution humaine dans les processus clés, élabore les référentiels et critères du label certifié humain, mène des études de marché sur les attentes des clients en matière d'interaction humaine, et représente la valeur de l'humain auprès du management et des systèmes décisionnels. Sa rémunération combine revenu universel et bonus indexé sur la valeur d'humanisation créée.

Le Gardien-ne de l'équité IA, au siège genevois d'un groupe international, est décrit comme le dernier rempart humain avant l'exécution algorithmique. Il filtre en temps réel les décisions automatisées prévues, siège au comité d'éthique et d'équitabilité, documente les cas litigieux pour faire évoluer les règles internes et les

modèles d'apprentissage, propose des alternatives aux décisions contestées et informe les collaborateurs de leurs voies de recours. Formation initiale en droit, spécialisation en éthique appliquée, maîtrise des nouveaux statuts juridiques comme celui de salarié remplacé ou de contributeur liquide. Il a un droit de veto suspensif sur les décisions IA critiques. Le **Meta Chief Happiness Manager**, présenté comme un assistant social au travailleur associant IA et humain, s'adresse aux employés déclassés par la machine. Il identifie les personnes concernées, développe un réseau de psychologues et d'infirmières, s'intéresse à la situation familiale.

La **Responsable des compétences humaines & transformation future**, dans un hôpital suisse, accompagne collaborateurs et dirigeants dans le développement des compétences nécessaires aux métiers de demain, définit les cadres de collaboration entre humains et agents intelligents, et évalue les impacts humains liés à l'usage de l'IA. Horizon annoncé : 2026.

L'**Architecte des compétences humaines**, dans un collectif nommé *Human Forward*, identifie à trois à dix ans les savoir-faire et savoir-être qui deviendront indispensables, conçoit les plans de montée en compétences et joue un rôle de coach et d'agent de transition auprès des collaborateurs en reconversion. Horizon annoncé : 2030.

ANALYSE

La compétence nécessite une preuve.

Les offres mettent en avant qu'il ne s'agit plus de développer des compétences mais de démontrer qu'elles sont réelles : établir un référentiel, certifier, documenter, justifier une contribution. La logique est celle de l'audit. **La formation change de statut.** Le scénario présentait la re-certification permanente comme une clause de survie professionnelle, une condition du contrat. Dans les offres, elle réapparaît en rubrique avantages : jusqu'à deux jours de formation par semaine, une semaine de veille sanctuarisée chaque mois sans compte rendu obligatoire, coaching mensuel. **L'IA est omniprésente comme chose à réguler**, à labelliser, à surveiller,

APPRENTISSAGE POUR AUJOURD'HUI

La question du qui dit stop est déjà là, sous une forme banale. Dans vos processus de tri de candidatures, d'évaluation, d'allocation de missions ou de détection de potentiel : quelle décision une machine peut-elle prendre seule, laquelle exige une validation humaine, et qui a effectivement le pouvoir de la suspendre ? Le

règlement européen sur l'IA impose déjà une supervision humaine sur les usages RH à haut risque, et la Suisse avance par le droit de la protection des données et le droit du travail. Écrire noir sur blanc la liste des décisions non déléguables, et le nom de la personne habilitée à dire non, est un geste réalisable ce trimestre.

mais aucune offre ne permet de conclure que l'IA remplace un poste RH. Seul le Meta Chief Happiness Manager décrit un poste où l'IA travaille avec le titulaire. La Responsable des compétences humaines est datée de 2026, l'Architecte des compétences humaines de 2030 : les deux horizons les plus proches de tout l'atelier, tous scénarios confondus. Leur langue est celle des transformations d'aujourd'hui : anticiper les besoins futurs, cartographier les écarts, accompagner le changement, soutenir la transformation organisationnelle. **L'IA y est un sujet à accompagner**, pas un monde à habiter. L'Architecte du « certifié humain », le Gardien de l'équité IA, le Meta chief happiness Manager partent du **déclassement de masse** comme d'un fait acquis. L'Architecte du certifié humain défend l'humain comme **valeur économique**, avec des études de marché et des référentiels de label. Le Gardien de l'équité le défend comme **sujet de droit**, avec un comité, des recours et un veto. Ici, la contrepartie est **existentielle**. Elle ne protège pas le corps, elle protège la place. L'Architecte du certifié humain combine un revenu universel et un bonus indexé sur la valeur d'humanisation créée. Le Gardien de l'équité IA reçoit une rémunération stable, indexée sur les fonctions reconnues comme certifiées humaines et, dit l'annonce, protégée par

là même des fluctuations volatiles des places de marché du talent. Ces deux formulations méritent qu'on s'y arrête : dans les deux cas, **on est payé en proportion de la valeur humaine certifiée**. Le second poste de dépense est le temps de formation, et il atteint des niveaux qui disent l'angoisse du monde. Jusqu'à deux jours par semaine pour maintenir sa re-certification chez l'Architecte du certifié humain. Un accès prioritaire et illimité à la formation continue pour le Gardien de l'équité. Un budget de formation personnel annuel dédié et une semaine de veille sanctuarisée chaque mois pour l'Architecte des compétences humaines, avec cette précision : sans compte rendu obligatoire. **On promet aussi du pouvoir humain**. Les offres promettent des contreparties incluant de l'autorité formelle : participation aux instances de gouvernance algorithmique, droit de veto suspensif, reconnaissance institutionnelle, forte autonomie dans la définition et l'évolution du rôle.

Le RH lui-même. Ces postes certifient la valeur humaine de tous les autres métiers et ne s'appliquent jamais la question. Pas une offre ne décrit un professionnel RH dont le travail aurait été absorbé par un agent, qui piloterait sa propre flotte d'assistants, ou qui devrait justifier sa valeur ajoutée devant un système décisionnel.



Quand le monde ralentit

En 2050, une partie de l'Europe a choisi de ralentir. On ne mesure plus la réussite au seul produit intérieur brut mais à la santé, au lien et au temps disponible. Les frontières des organisations sont devenues poreuses : rares sont ceux qui n'ont qu'un seul employeur, et les droits sont logés dans un compte social unique qui suit chacun partout. La valeur se mesure en contribution, soin, transmission, régénération. Le climat social s'est apaisé, les instances de représentation fonctionnent vraiment, les conflits se règlent par la négociation.

Mais ce monde a ses ombres, et le scénario ne les cache pas : produire moins signifie être moins riche, les carrières montent lentement, et la quête de sens devenue norme s'est muée en injonction. Pour entrer et rester quelque part, il faut prouver son alignement, passer une sorte d'audit de sens. Une nouvelle forme de tri est née, plus douce que l'ancienne, mais réelle.

LES MÉTIERS IMAGINÉS

Le **Contrôleur-euse du bien-être**, rattaché à la direction des Audits humains d'un Consortium des métiers, veille de manière impartiale et souveraine à ce que la recherche de performance ne s'opère jamais au détriment de la santé mentale et de l'intégrité des collaborateurs. Il sanctionne administrativement et financièrement les entreprises qui exigent des niveaux de performance disproportionnés. Il impose des jours de repos obligatoires dès lors que les indicateurs de stress et les capteurs d'ambiance dépassent les seuils critiques. Il vérifie individuellement, lors d'entretiens dédiés, que chaque travailleur trouve un sens profond

et une résonance positive dans l'exercice de son travail. Profil demandé : un Master en bonheur et une certification en coaching.

Le **Métronome du bonheur**, dans une communauté humaine régénérative, mesure et veille en continu sur la santé du collectif, anime la vie communautaire, facilite les débats, régule les tensions et résout les conflits avant qu'ils ne s'enkystent, accompagne individus et collectif vers un alignement durable. Son savoir-être est décrit comme la capacité à tenir le tempo émotionnel d'un groupe avec justesse et sang-froid. Sa rémunération est indexée sur la santé collective autant que sur la performance.

Le **Community manager interne augmenté, architecte du lien social & de la cohérence collective** tisse et préserve le lien au sein d'une communauté de collaborateurs hautement fragmentée.

Il rend visibles les contributions non marchandes, mentorat, transmission de savoirs, entraide spontanée. Il provoque des rencontres fortuites entre profils qui ne se croiseraient jamais, conçoit des programmes contre l'isolement des travailleurs nomades et multi-affiliés, détecte les signaux faibles de surcharge mentale et de décrochage numérique. Son package inclut un forfait complet de bio-monitoring.

Le **HR Transformation & Territory Manager**, rattaché à une Maison du travail et des compétences née d'un grand accord au milieu des années 2030, identifie les postes vacants et les ressources mobilisables sur le territoire de Bruxelles-Capitale, anime un réseau de RH de vies, fait évoluer un plan de compétences territorial, et déploie un tableau de bord piloté par IA intégrant des indicateurs de stress, d'épanouissement et de bien-être émotionnel.

Le **Promoteur-riche de missions de contribution européenne**, dans un centre de services partagés européen nommé ContribLink, conçoit des offres de mission attractives, réalise le matching entre projets et profils, négocie les moda-

APPRENTISSAGE POUR AUJOURD'HUI

Ce qui frappe dans ces offres, c'est la place qu'y occupe le bien-être, et surtout le fait qu'il y soit traité dans ses trois dimensions à la fois. Le physique, avec les temps de récupération, les seuils de charge, la déconnexion, le suivi de santé. Le social, avec l'isolement des travailleurs multi-affiliés, la médiation des tensions, les rituels d'appartenance, les

contributions non marchandes rendues visibles. Le psychique, avec la charge mentale, l'alignement, le sens, le décrochage. Cette abondance mérite d'être prise pour ce qu'elle est probablement : le signe d'un manque. La question à se poser n'est donc pas de savoir si vous faites du bien-être, mais lesquelles de ces trois dimensions vous couvrez réellement ?

lités de contribution et de rétribution, et propose des systèmes innovants de reconnaissance de la contribution.

ANALYSE

Le temps remplace l'argent. Congés illimités, semaine de quatre jours à temps plein fixé à 24 heures, années Respiration, congés de respiration sabbatiques, droit à la déconnexion, crédits de soin et de régénération. La rétribution s'exprime en temps protégé bien plus qu'en salaire.

L'appartenance est questionnée. Dans un monde où plus personne n'appartient vraiment à une organisation, quelqu'un doit fabriquer ce que le contrat produisait autrefois tout seul. Quatre offres sur cinq comportent une activité de lien : animer, médier, relier, contrer l'isolement. **Tout se mesure.** Capteurs d'ambiance, indicateurs de stress, bio-monitoring, tableaux de bord d'épanouissement, mesure continue de la santé collective. C'est le scénario le plus instrumenté des trois, alors que c'est aussi le plus doux.

Ce qu'on promet en échange ici est **temporel**. Le HR transformation & territory manager cumule **revenu universel garanti, congés illimités**, semaine de quatre jours avec un temps plein fixé à 24 heures, et un **package d'avantages flexible co-construit** avec chaque collaborateur selon ses besoins de vie.

Le Promoteur de missions de contribu-

tion européenne dispose d'un **programme baptisé Années Respiration**, qui ouvre des périodes dédiées à l'apprentissage, à l'exploration ou à des projets personnels. Le Métronome du bonheur bénéficie de **congés de respiration sabbatiques** pour se réaligner, d'un droit à la déconnexion et de **temps de récupération garantis**, et d'une **rémunération indexée sur la santé collective** autant que sur la performance.

Un second mécanisme traverse ce monde : **le crédit**. Crédit bien-être modulable à dépenser dans un catalogue de prestations de santé globale, retraites de déconnexion, séances de régénération cognitive, coach de vie personnel. Crédit social et citoyen converti en temps de formation ou en budget de soutien à des projets à impact sociétal, doublé d'un crédit santé holistique incluant le bio-monitoring et des séjours de régénération en centres partenaires. Crédits bien-être annuels au choix entre soin, ressourcement et formation. Le crédit n'est pas du salaire, c'est une monnaie fléchée, non fongible, qui ne peut être dépensée que dans des usages approuvés d'avance. On ne reçoit pas de quoi choisir sa vie, on reçoit de quoi se soigner, se former, se ressourcer, contribuer. La générosité du dispositif est réelle, et son paternalisme aussi. Personne, dans les cinq offres, ne le relève.

Les compétences RH du futur



Regroupées par famille, les quelque quatre-vingts compétences citées dans les quatorze offres dessinent onze clusters. Trois niveaux permettent de les lire : le socle, cité dans huit offres ou plus ; l'émergent, présent dans quatre à sept offres ; et le signal faible, repéré par un ou deux groupes seulement.

LE SOCLE NE CHANGE PAS DE NOM, IL CHANGE DE NATURE

Écoute active, empathie et intelligence relationnelle arrivent en tête, citées dans douze offres sur quatorze. Rien de neuf en apparence : c'est le socle historique du métier. Mais regardez à quoi elles servent. Chez le Gardien de l'équité IA, l'empathie est explicitement présentée comme l'instrument permettant d'évaluer l'impact humain d'une décision automatisée. Chez le Contrôleur du bien-être, l'écoute s'exerce en régime d'audit, avec croisement des témoignages et détection des signaux faibles de souffrance. Chez l'Architecte des compétences humaines, elle sert à capter ce que les gens ne savent pas encore qu'ils ont besoin. L'écoute cesse d'être une manière d'exercer le métier pour devenir un outil de production. Personne, pourtant, ne l'apprend comme on apprend une méthode d'audit. Le même déplacement affecte **l'analyse**, deuxième compétence la plus citée. Les données mobilisées ne sont pas les données RH classiques : ni effectifs, ni turnover, ni masse salariale. Ce sont des données climatiques, sectorielles, économiques, comportementales, physiologiques, prospectives. Autrement dit, des données qui viennent de l'extérieur de l'organisation, ou de l'intérieur des personnes. Et le verbe qui les accompagne est presque toujours interprétatif : lire, décrypter, croiser, interpréter.

La coordination, l'animation et la médiation, citées dans neuf offres sur quatorze, changent d'échelle : elles ne s'exercent plus à l'intérieur de l'entreprise mais entre des organisations, des territoires et des communautés. **L'accompagnement, le coaching et le développement**, cités dans huit offres, sont à l'inverse ce qui bouge le moins. C'est le cluster le plus proche du métier tel qu'il s'exerce aujourd'hui : peut-être la seule

Cluster de compétences

	Offres	Niveau	Concentration
1. Écoute, empathie, intelligence relationnelle	12 / 14	Socle	Trois scénarios
2. Analyse, données, interprétation de signaux	12 / 14	Socle	Trois scénarios
3. Tenue face à l'incertitude	9 / 14	Socle	Trois scénarios
4. Coordination, animation, médiation	9 / 14	Socle	Trois scénarios
5. Accompagnement, coaching, développement	8 / 14	Socle	Trois scénarios
6. Négociation, arbitrage, tenir une position	7 / 14	Émergent	Scénarios 1 et 3
7. Mondes économiques, sectoriels, territoriaux	6 / 14	Émergent	Surtout scénario 1
8. Curiosité et apprentissage continu	6 / 14	Émergent	Trois scénarios
9. Compréhension et gouvernance de l'IA	5 / 14	Émergent	Surtout scénario 2
10. Droit, normes, éthique appliquée	5 / 14	Émergent	Trois scénarios
11. Compétences importées d'autres métiers	1 à 3	Signal faible	Trois scénarios

famille dont on puisse dire qu'elle traversera les trois mondes sans se transformer. Neuf offres sur quatorze font de la **tenue face à l'incertitude** une compétence à part entière : aisance dans l'ambiguïté, décision rapide en environnement incertain, résistance au stress, sang-froid, résilience. Quand une profession inscrit l'incertitude dans une fiche de poste, elle reconnaît que ce qui va lui manquer n'est pas un savoir mais une capacité à fonctionner sans savoir. La formulation la plus extrême vient de l'Architecte de transition humaine, qui exige une résilience absolue et l'abandon de la vision du bien-être au profit d'une véritable culture de la protection et du maintien en vie. On ne demande plus seulement d'être compétent, on demande d'être psychiquement équipé pour un monde dur.

LES COMPÉTENCES ÉMERGENTES

Les trois clusters les plus significatifs du niveau émergent ont un point commun troublant. **Négocier et tenir une position**, d'abord : on passe de l'influence à la résistance, avec des formulations comme la fermeté face à des directions générales, le courage managérial, ou la capacité à tenir une position juste et argumentée sous la pression de l'optimisation automatisée. **Comprendre l'IA**, ensuite : aucune offre ne demande de savoir coder, toutes demandent un bilinguisme, comprendre assez pour poser les

bonnes questions, contester un résultat et traduire à ceux qui subissent la décision.

Le droit, les normes, l'éthique appliquée, enfin, qui revient sous une forme nouvelle, celle de la protection des personnes dans des situations inédites : statuts juridiques nouveaux, législations de crise, recours contre des décisions non humaines.

Ces trois compétences supposent toutes une autorité que la fonction n'exerce pas aujourd'hui.

LES SIGNAUX FAIBLES

Les compétences citées une seule fois sont les plus dépayssantes du corpus : chaîne d'approvisionnement appliquée aux flux de populations, ingénierie de la rémunération orientée survie, planification territoriale, définition de labels qualité, investigation méthodologique, techniques de vente, formation initiale en droit, trilinguisme exigé.

Elles viennent de la logistique, de l'humanitaire, de la certification, du contrôle, du commercial, de l'aménagement du territoire. Les profils décrits sont hybrides par construction, et aucune filière existante ne les produit.

ET CE QUI DISPARAIT N'EST JAMAIS DISCUTE

Aucune des quatorze offres ne mentionne une compétence en paie ou en administration du personnel. Aucune ne parle de budget, de contrôle de gestion sociale ou

« On ne demande plus seulement d'être compétent, mais aussi d'être psychiquement équipé pour un monde dur »

d'analyse de masse salariale, alors même que deux des trois scénarios décrivent une économie sous tension. Aucune n'évoque la négociation collective, le droit syndical ou l'animation d'instances : le droit revient, mais dans sa dimension individuelle et protectrice, jamais collective. Aucune ne demande la maîtrise d'un système d'information RH. Et le recrutement au sens classique, sourcing, entretien, marque employeur, a purement disparu. Un détail, et pas des moindres : aucune des quatorze offres ne décrit un management hiérarchique. On coordonne, on planifie, on alloue, on médie, on représente, mais personne ne dirige d'équipe. Deux lectures sont possibles, et elles ne s'excluent pas. Soit les participants tiennent pour acquis que ces compétences auront été automatisées, et décrivent ce qui reste. Soit ils décrivent le métier qu'ils aimeraient exercer, et ces tâches n'en font pas partie.

CONCLUSION

Placée dans trois mondes incompatibles, la fonction RH imaginée par les participants change de métier à chaque fois. Elle devient logisticienne face au climat, certificatrice face à la machine, régulatrice des affects dans le ralentissement. Deux choses, pourtant, ne bougent pas. La fonction garantit toujours. Sur les quatorze missions principales, dix sont construites autour d'un verbe de garantie : garantir, veiller, s'assurer, préserver, sécuriser. Les verbes de construction, développer, créer, produire, n'ouvrent aucune mission. La RH de 2050 telle qu'elle est imaginée ici ne fabrique rien. Elle empêche que quelque chose se casse. Elle arbitre toujours. Chaque monde a produit sa figure d'autorité, et c'est toujours la même posture : celui qui tranche pour le compte des autres. Un logisticien-arbitre, un juge-certificateur, un contrôleur-métronome. Le désir sous-jacent n'est pas d'exercer un autre métier, c'est d'exercer le même avec un pouvoir réel.

Comme tout exercice de design fiction, cette démarche est traversée par des biais qu'il faut nommer. Elle reflète d'abord la culture, les peurs et les convictions des participants : on y projette autant le présent qu'un vrai futur, avec une sur-représentation de situations radicales au détriment de futurs plus ordinaires. La forme de l'offre d'emploi impose ses propres filtres : elle suppose une organisation encore structurée, dotée, capable de recruter et de rémunérer, ce qui invisibilise les situations où il n'y a plus vraiment d'employeur stable.

Ces quatorze offres ne disent pas ce que seront les RH en 2050. Elles posent une question beaucoup plus actuelle : à quoi la fonction doit-elle renoncer, et que doit-elle réinventer dès maintenant, pour rester légitime dans un monde instable ?

workfromthefuture

Atelier du 16 juin 2026. Scénarios prospectifs conçus par **Nicolas Gluzman**, formalisés avec l'appui d'outils d'IA, puis retravaillés et finalisés par **Simone Noussitou de Rham** et Nicolas Gluzman. Quatorze offres d'emploi produites par soixante-dix participants répartis en quatorze sous-groupes.

WWW.WORKFROMTHEFUTURE.COM

Les 14 postes imaginés

Scénario 1, Tenir debout

- Gestionnaire de Compétences, Portefeuille Talents & Mobilité Territoriale (horizon 2035)
- Climaticateur·trice Territorial·e des Ressources et de la Production, Alliance Régionale de Résilience Productive (2040)
- Climate experience manager (2035)
- Architecte de Transition Humaine & Flux Migratoires, Consortium Nord-Refuge (2035)

Scénario 2, Certifié humain

- Meta Chief Happiness Manager, assistant social au travailleur (2035)
- Responsable des compétences humaines & transformation future, hôpital suisse (2026)
- Architecte des Compétences Humaines, HumanForward Collective (2030)
- Architecte du « Certifié Humain » & Analyste du Degré d'Humanisation, Humanizers (2035)
- Gardien·ne de l'équité IA, Groupe Léman International, Genève (2035)

Scénario 3, Le travail réappris

- Contrôleur·euse du Bien-être, Le Consortium des métiers (2035)
- Community Manager Interne Augmenté, Architecte du Lien Social & de la Cohérence Collective (2035)
- Metronome du Bonheur, NIt-Communauté Humaine Régénérative (2042)
- HR Transformation & Territory Manager, Région Bruxelles-Capitale (2035)
- Promoteur·rice de Missions de Contribution Européenne, ContribLink Europe (2050)

LES OFFRES COMPLÈTES FIGURENT SUR CE LIEN [HTTPS://WORKFROMTHEFUTURE.COM/ATELIER-RH-16-JUIN-2026](https://workfromthefuture.com/atelier-rh-16-juin-2026)

APPRENTISSAGE POUR AUJOURD'HUI

Ce référentiel n'a d'utilité que confronté au vôtre.

Repérez d'abord ce que vous avez déjà. Reprenez le référentiel de compétences de votre fonction RH, s'il existe,

et passez les onze clusters en revue : lesquels y figurent nommément, lesquels y sont seulement sous-entendus, lesquels sont absents.

Mesurez ensuite l'écart réel, pas l'écart déclaré. Une compétence inscrite dans un référentiel n'est pas une compétence détenue. Pour chaque cluster, situez votre équipe sur trois positions : personne ne le porte, une seule personne le porte, c'est une compétence partagée.

Choisissez enfin, et assumez le choix. La priorisation ne se déduit pas de ce tableau,

elle se déduit de vos convictions sur le monde qui vient. Si vous pensez que la contrainte climatique arrivera avant le reste, les clusters 4 et 7 passent devant. Si vous pensez que c'est l'intelligence artificielle, ce sont les clusters 2 et 9. Si vous pensez que c'est la transformation du rapport au travail, ce sont les clusters 3 et 6. Ce référentiel ne dit pas quoi faire. Il dit ce que trois futurs différents réclameraient, et vous laisse trancher lequel vous paraît le plus probable.

Les scénarios



Tenir debout



En 2050, le climat ne se négocie plus : il commande. L'Europe de l'Ouest a appris à plier sans rompre, au prix d'une vie de travail rythmée par l'alerte.

Au tournant des années 2020, le climat est déjà dans toutes les têtes, mais pas encore dans les actes. On signe des accords, on affiche des trajectoires « net zéro », néanmoins les directions continuent à parler de performance, de compétitivité, d'IA, d'instabilités géopolitiques. Pendant ce temps les salariés, eux, commencent à demander autre chose : du sens, du temps, de la considération. Pourtant, l'équilibre tient encore : la croissance est molle mais positive, les frontières sont ouvertes, les périodes de canicule se comptent sur les doigts d'une main. Les fragilités sont là, discrètes. Les assureurs commencent à rechigner devant certains risques. Les villes du Sud souffrent, les nappes phréatiques baissent, les Alpes perdent leur glace plus vite que prévu. On le sait, on le note, on reporte. Personne n' imagine encore que c'est la nature, et non l'économie ni la technologie, qui va imposer le tempo de la décennie suivante.

Tout s'accélère par palier, chaque été un cran plus haut. Une première vague de chaleur continentale, à l'été 2029, tue par milliers et paralyse des régions européennes entières ; **on découvre que les morgues, les infrastructures de transports, les bureaux et les usines n'avaient pas été pensés pour cela.** En Wallonie, les inondations de 2021 cessent

d'être un souvenir : elles reviennent, plus souvent, emportant à chaque fois des sites industriels que les assureurs refusent désormais de couvrir. Dans les Alpes, l'effondrement de pans de montagne déstabilisés par le dégel ferme des vallées et des entreprises pendant des mois ; la Suisse, qui se croyait à l'abri, découvre qu'elle a soif l'été. En France, des récoltes entières grillent sur pied, des usines s'arrêtent faute d'eau de refroidissement, des villes du Sud deviennent invivables aux mois chauds.

Chaque choc force une décision qu'on aurait crue impensable quelques années auparavant. Le bac en France est décalé au mois de mai. Des collectivités imposent **l'arrêt du travail au-delà d'un certain seuil de température**, des entreprises flexibilisent les horaires de travail en été. **Les congés climatiques** voient le jour. Petit à petit, l'été est devenu une parenthèse où l'activité se replie : **les sites ferment aux heures de fournaise, les chantiers basculent à l'aube, les bureaux fonctionnent en effectifs réduits derrière des façades surventilées.**

Les flux migratoires, jusque-là contenus par des digues politiques, se transforment en mouvement de fond : des centaines de milliers de personnes, d'Afrique et du Moyen-Orient notamment, remontent vers les régions encore tempérées et

offrent aux entreprises une main-d'œuvre abondante, bon marché et souvent moins exigeante. Dans les zones d'accueil, on improvise des **académies d'intégration express** : apprendre la langue en six semaines, valider des compétences acquises ailleurs sans diplôme reconnu, faire travailler ensemble des gens que tout sépare. L'onboarding de masse devient une chaîne industrielle.

L'été 2034 reste dans les mémoires comme « le dôme ». Pendant près de six semaines, un anticyclone immobile écrase l'Europe sous une chaleur sans répit avec un enchaînement de nuits tropicales. Les réseaux électriques lâchent par endroits, les rails des trains se déforment, l'eau est rationnée, des dizaines de milliers de personnes meurent et, pour la première fois, l'économie s'arrête non pas faute de demande, mais parce **qu'il devient physiquement dangereux de travailler ou impossible de s'y rendre.** Des régions entières basculent en **chômage technique climatique.** Les images tournent en boucle : des bureaux évacués, des manifestations tard dans la soirée contre les employeurs qui font tourner des climatisations sauvages sur l'électricité rationnée du quartier. Ce mois-là, quelque chose se brise et ne se recolle pas. Pris de court, le régulateur tente de répondre en renforçant la protection sociale : on proclame **un socle de droits universels : un minimum « digne » garanti à tous**, quel que soit le statut, salarié, intérimaire ou indépendant : santé, revenu plancher, retraite, formation. Et l'on **pousse la portabilité bien au-delà de ce qui existait** : aux droits déjà rattachés à la personne, comme la formation ou la retraite, s'ajoutent l'ancienneté et la couverture santé, le tout

réuni dans un compte unique censé suivre chacun à vie. Reste à financer l'édifice : faute de pouvoir compter sur un travail humain qui se raréfie, les États se tournent vers ceux qui prospèrent malgré les crises : une **taxe sur les superprofits** frappe les secteurs qui tirent parti de la pénurie, une autre **taxe cible les entreprises IA et technologiques**, tandis qu'une **traque enfin résolue de la fraude et de l'évasion fiscale** vient combler une partie du gouffre. De quoi tenir, tant bien que mal.

Du côté de l'entreprise, **des accords d'entreprise inédits voient le jour**, qui parlent de seuils de température, de plans d'évacuation, de relogement des familles déplacées. Plusieurs États testent la « **dormance estivale légale** » : trois mois d'activité au ralenti imposés par la loi, compensés par une suractivité hivernale.

Les contrats deviennent saisonniers ; les salariés sont mutualisés entre employeurs d'une saison à l'autre.

Sous la pression, le tissu des entreprises se recompose. D'abord par les convictions :

beaucoup sont devenues ouvertement militantes, les unes drapées dans la solidarité et la transition, les autres dans la souveraineté et la préférence locale. **On choisit désormais son employeur comme on choisit son camp** : on rejoint ceux qui pensent comme soi, on quitte les autres. Les équipes, bigarrées par leurs origines, se sont étrangement uniformisées par leurs convictions ; le débat interne s'est éteint dans un consensus de surface. La capacité d'inventer est réduite par l'homogénéité réelle ou forcée.

Ensuite par les statuts : pour encaisser les fermetures et les redémarrages, les entreprises gardent un noyau de salariés protégés (la régulation y veille) mais l'entourent d'une **nébuleuse mouvante d'indépendants, d'intérimaires et de consultants**, appelés et relâchés au gré des saisons de crise.

Les écarts se creusent partout : entre les employés en CDI et ceux qui gravitent à la périphérie sans tout à fait y appartenir, entre les privilégiés de l'intérieur et ceux qui sont astreints au travail à l'extérieur pour lesquels des **quotas de « capital-chaleur »** sont définis **ouvrant droit à un départ anticipé et des soins prioritaires**.

Au niveau technologique l'intelligence artificielle qui semblait la promesse d'hier

UN JOUR DANS LA VIE D'UN·E RH

À 5 h 40, Dominique valide le passage de l'équipe en horaires d'aube : le dôme de chaleur revient.

À 7 h, il/elle ouvre les portes du bâtiment climatisé non pas à des salariés, mais à leurs familles. Depuis l'été dernier, le « droit à l'abri » est dans les contrats, et on dort, on scolarise les enfants entre les open spaces.

À 9 h, l'arbitrage d'un dossier d'un ouvrier de l'extérieur qui a dépassé son seuil annuel d'exposition à la chaleur et réclame le départ anticipé que ce capital lui ouvre lui crée déjà des tensions sur la communication à venir : la colère gronde entre le clan intérieur et extérieur.

Le midi, Dominique passe par l'académie d'intégration ex-

press : trente nouveaux venus – une multiculturalité soutenue et six semaines pour valider des compétences acquises et apprendre les gestes-métier ; traduire, rassurer, recomposer des équipes que tout sépare. L'après-midi, réunion budget : l'économie vivote, les coûts sont gelés, et il faut pourtant financer les nouveaux bénéfices climatiques. En fin de journée, une salariée lui annonce son départ : l'entreprise s'est affichée trop militante à son goût, elle change de camp et en fermant la porte du refuge où quelques familles s'installent pour la nuit, il/elle mesure ce qu'est devenu son métier : non plus gérer des carrières, mais faire tenir des vies, debout, sous un ciel qui ne se calme pas.

devient un énième point de fragilité des ressources qu'on croyait abondantes et éternelles. Après l'éclatement de la bulle spéculative, des **restrictions énergétiques** massives au profit des climatisations au service des vies humaines sont venues restreindre l'utilisation des data centers mastodontes construits en urgence dans la fin des années 2020. Les États essayant d'arbitrer et gérer les conflits d'usage, ont introduit **un système de quota qui circulent déjà au marché noir que les entreprises privilégiées s'arrachent pour préserver leur compétitivité** après avoir pris l'habitude de cette rapidité de traitement hors norme, créant une fois de plus des disparités et des tensions sociales.

Pour les dirigeants, il ne s'agit plus d'une affaire d'optimisation de la performance, c'est devenu une affaire de protection et de continuité. Les **avantages sociaux des employés et la rémunération du travail en sont radicalement transformés autour du nouveau concept « tenir debout »** : accès garanti à des quotas sécurisés d'eau potable, d'énergie et de nutrition essentielle, accès prioritaire à des zones de travail protégées (air filtré, température contrôlée), suivi de santé

environnementale renforcé, accès à un fonds de protection intergénérationnel, destiné à couvrir les périodes de rupture majeure ; ne sont que quelques exemples des nouveaux bénéfices climatiques. Le travail n'est plus une identité, c'est un **abri matériel** auquel on s'accroche si on a le luxe d'être un privilégié. L'incertitude des conditions génère un désengagement : le travail peut-il encore être important dans des conditions qui peuvent nous coûter la vie ? Les corps ne suivent plus : l'éco-anxiété s'est installée comme une fatigue de fond, les arrêts longs se multiplient, les coups de chaleur frappent ceux que les bureaux climatisés ne protègent pas. Une ligne de fracture supplémentaire sépare désormais ceux qui travaillent à l'abri et ceux qui travaillent dehors, transformant l'historique différence « col blanc, col bleu », en « **col sec, col mouillé** ».

En 2050, faire tenir un collectif, intégrer des nouveaux venus par milliers, préserver les corps et réinventer sans cesse les compétences perdues est une question de survie partagée.

Reste à savoir qui, demain, saura porter ce métier-là.

Certifié humain



La vitesse comme seule boussole. En 2050, l'intelligence artificielle ne complète plus le travail humain : elle redéfinit, en continu, ce qu'il reste à faire et personne ne sait plus où s'arrêtera la course.

Au début des années 2020, l'intelligence artificielle générative fait irruption dans les entreprises. D'abord assistante, puis « copilote », elle rédige, résume, code, analyse. Les directions hésitent entre fascination et prudence ; les salariés, entre curiosité et inquiétude. Les capitaux affluent vers tout ce qui touche à l'IA, la guerre des talents fait rage : un ingénieur data ou cyber recherché reçoit dix sollicitations par semaine, et les budgets pour les attirer n'ont jamais été aussi élastiques. Les équilibres sont précaires. On parle de réglementer l'IA, mais la peur de décrocher face aux puissances qui n'encadrent rien refroidit les ardeurs des pays européens face aux géants des États-Unis et de la Chine.

En 2029, **une première génération d'agents autonomes capables d'enchaîner seuls des tâches complexes se met en place**, et les gains de productivité deviennent spectaculaires. Un grand groupe pharmaceutique bâlois annonce qu'il réorganise des divisions entières autour d'agents intelligents, divisant par trois certains délais et effectifs.

À Bruxelles, le débat sur la régulation de l'IA s'enlise : à peine un texte est-il voté qu'un autre continent libéralise davantage. La crainte du déclassement l'emporte.

Les gouvernements, les uns après les

autres, choisissent d'alléger plutôt que de protéger, pour ne pas voir partir les capitaux et les cerveaux. La machine est lancée.

À mesure que les agents absorbent le travail de bureau, **l'emploi salarié se fissure** : pourquoi signer des contrats à durée déterminée quand on peut avancer par mission ? **Des places de marché du talent émergent pour engager du personnel qualifié** : on s'y connecte, on y est noté, recommandé, réservé pour une mission, libéré, rappelé ailleurs. Le salariat existe encore, mais comme un statut parmi d'autres, parfois minoritaire dans des secteurs entiers. **Chacun cesse de réclamer un statut fixe pour négocier son propre « package de vie »** : combien d'heures, depuis où, pour quelles missions, contre quelle rémunération et quels avantages. Le modèle unique a explosé ; à sa place, des millions de parcours sur mesure que des systèmes très fins ajustent en permanence. **Cette ère du « sur-mesure » est grisante pour ceux qui ont une compétence cotée, vertigineuse pour les autres.**

Les organisations qui prospèrent acceptent de se **dissoudre en réseaux souples, combinant salariés et externes**. L'entreprise reste une entité identifiable, mais ses modes de fonction-

nement internes se transforment en profondeur : **hiérarchie allégée, équipes auto-organisées, management distribué, gestion de ressources humaines externes**, le tout facilité par un droit du travail simplifié. Le HRBP évolue vers un rôle de facilitateur. **Légères, fluides, presque sans centre, ces structures laissent le pouvoir se distribuer et les rôles se recomposer au rythme des projets.** Mais cette souplesse a un revers : le collectif est volatil, la loyauté faible, l'appartenance ténue.

Le moment charnière arrive à la date anniversaire des dix ans du lancement de ChatGPT. Le 30 novembre 2032, comme un pied de nez à OpenAI, Mistral annonce avoir créé la première intelligence artificielle générale. En quelques mois, plusieurs grands acteurs franchissent ensemble le seuil : **leurs agents deviennent assez fiables pour porter, seuls, des chaînes entières de décisions.**

Les organisations cessent alors de se demander si elles vont se réorganiser autour de l'IA ; elles se demandent à quelle vitesse, sous peine de disparaître. Le lien, jusque-là évident, entre la taille des effectifs et la richesse créée se rompt. Une entreprise qui réunissait mille salariés en 2022 en compte désormais quelques dizaines, épaulés par des milliers d'agents, pour un chiffre d'affaires équivalent, parfois supérieur. **La performance se découple du nombre d'humains**, et la question n'est plus « combien recruter ? » mais « combien d'humains sont encore nécessaires, et pour quoi ? ». À partir de là, le retour en arrière devient impossible et la société se transforme à toute vitesse, creusant les inégalités de manière vertigineuse.

Le droit lui-même doit suivre, et de nouveaux statuts naissent pour nommer ce monde. Côté entreprises, la **Société Anonyme Augmentée, la SAA**, consacre ces structures où une poignée d'humains pilote des flottes d'agents. Côté individus, chacun finit par s'équiper à son tour : naît la flotte d'agents personnels, ces intelligences qu'on possède et qu'on dirige, qui démarchent les missions, forment leur propriétaire la nuit, le représentent et négocient pour lui sur les places de marché. Le travailleur devient une micro-entreprise augmentée, au point qu'apparaît, en miroir de la SAA, l'**Entreprise Unipersonnelle Augmentée à Responsabilité Limitée**. Et pour ceux que la machine a écartés naît un dernier statut, le plus lourd de sens : le « **salarié remplacé** ». Reconnaître qu'un poste a été non pas supprimé mais repris par un agent ouvre des droits spécifiques : un revenu maintenu un temps, un accès prioritaire à la reconversion, une part des gains de productivité réalisés par la machine qui a pris la place. Débordé, ce monde invente dans l'urgence ses garde-fous, non plus pour protéger l'emploi, mais pour amortir sa disparition. Le premier choc est fiscal : à mesure que les agents remplacent les actifs, ce sont les recettes mêmes de l'État qui s'effondrent : plus de salaires, donc plus de cotisations ni d'impôt sur le revenu, alors que les besoins sociaux explosent. **La fiscalité bascule alors du travail humain vers la machine** : une taxe sur la productivité des agents devient la principale ressource publique, finançant à la fois le fonctionnement de l'État et un **revenu de transition ciblé sur les remplacés**.

Mais à mesure que la liste des « remplacés » s'allonge et finit par déborder toutes les catégories, le ciblage perd son sens : ce qui n'était qu'un filet de secours se mue, presque par nécessité, en **revenu de base universel (RBU)**, un montant versé à chacun, découplé de l'emploi, financé par ce que produisent les machines. C'est le basculement le plus profond de l'époque : le travail rémunéré cesse d'être ce qui fait vivre pour devenir ce qui distingue, et toute la question du sens, de l'utilité, de la place de chacun s'en trouve déplacée. **Le RBU assure la subsistance, pas l'avenir. Reste donc à ne pas décrocher**

UN JOUR DANS LA VIE D'UN·E RH

À 7 h 12, avant même son café, Inès confirme trois profils que son agent a réservés pendant la nuit : sur la place de marché, les talents cotés s'envolent comme des billets à prix variable, et hésiter une heure, c'est les perdre.

À 9 h, elle « ré-onboard » pour la quatrième fois cette année une experte qu'elle adore – deux heures de synchronisation d'agents, un café réel pour la forme, et la voilà repartie sur une mission de trois semaines.

À 10 h, un litige : un collaborateur conteste la note qu'un agent lui a attribuée, et Inès doit inventer, faute de procédure, une manière équitable de juger la machine. Le midi, elle déjeune en écoutant l'angoisse d'un quadragénaire dont le tableau de bord clignote – sa compétence a une « demi-vie » de onze mois, et malgré les tuteurs IA fabuleux, il sent le sol se dérober.

L'après-midi se passe à ajuster des « packages de vie » dans une interface : moins d'heures contre plus de couverture, jours offerts contre crédits de formation, chacun négociant seul, puisque les instances officielles tournent à vide.

À 16 h, le bracelet d'une jeune recrue lui a bloqué une mission exigeante – nuit insuffisante – et Inès tranche, encore, la même question impossible : jusqu'où laisser l'entreprise lire les corps ? À 18 h, un de ses meilleurs profils se « déconnecte », accès coupés en quelques secondes ; elle s'empresse moins de le retenir que de capter ce qu'il a appris, et de garder la porte tiède, car elle le recroisera forcément. Le soir, en fermant son écran, Inès éprouve la solitude étrange de ce monde : une journée dense, utile, bien rémunérée – et l'impression, comme tous les autres, de n'avoir appartenu à rien.

et c'est tout un arsenal qui s'organise autour de l'employabilité. Car un paradoxe demeure que personne n'a su dénouer : la technologie apprend à une vitesse folle, les humains restent humains, et **le fossé entre les compétences demandées et celles disponibles ne se comble pas, il se creuse**. Pour tenir, **un compte personnel de reconversion mis à jour en continu** accompagne chacun, et le contrat lui-même change de nature : **il est désormais conditionnel à la mise à jour des compétences** et d'une **recertification permanente** confiée à des tuteurs IA. Se reformer cesse d'être un programme pour devenir une clause de survie professionnelle.

Si l'employabilité est une course, la dignité, elle, devient un combat. Car à mesure que les agents gouvernent le travail, il faut apprendre à s'en défendre. Des collaborateurs se découvrent entièrement managés par la machine, affectés, notés, exclus d'une mission sans qu'aucun humain n'ait tranché ; contre cela s'invente un **droit d'appel, un véritable tribunal de l'algorithme** où l'on réapprend ce qu'est une procédure équitable face à un patron-machine.

Dans ce vertige, l'humain devient para-

doxalement un luxe : ce qui lui reste en propre, **le jugement, le soin, l'orchestration, l'arbitrage, la relation, l'invention**, devient un travail plus dense, plus rare, plus disputé, que les meilleurs profils monnaient à prix d'or en passant d'un projet à l'autre comme on change de saison. La loi et le marché finissent par garantir une prime à ces tâches où la présence humaine reste obligatoire, et certains services se vendent plus cher du seul fait d'être « opérés par un humain ». Tout un travail consiste désormais à tracer, défendre et faire reconnaître ce périmètre du « **certifié humain** », sans cesse grignoté par la machine. En 2050, tant que la croissance ruisselle, le système avance, mais sur une corde, entraîné tout entier par une seule variable : la vitesse de la machine. Restent les hommes et les femmes, qui n'ont pas la cadence des agents : il faut leur garder un sens commun, réinventer sans fin leurs compétences, tracer la limite entre les soigner et les surveiller, tenir un fil de loyauté dans un monde de missions. **Faire tenir l'humain dans un monde qui ne l'attend plus est l'enjeu. Reste à savoir qui, demain, saura s'en charger.**

Le travail réappris



En 2050, après l'épuisement de la course et de la colère, une partie de l'Europe a choisi de ralentir et de refaire du travail un lieu de sens partagé. Le pari est beau ; il n'est pas sans ombres.

Au début des années 2020, l'Europe occidentale est fatiguée. Fatiguée par l'épidémie de burn-out qui ne diminue pas, par le désengagement silencieux d'une partie des salariés, par une anxiété diffuse devant l'avenir climatique. La défiance envers les institutions atteint des sommets ; le débat public se fracture en camps qui ne s'écoulent plus. Une nouvelle génération arrive sur le marché du travail avec une exigence nette : que le travail ait du sens, ou qu'il laisse au moins le temps de vivre. Les premières semaines de la « post-croissance » sortent des marges.

Les fragilités du modèle sont visibles, mais sous-estimées. On colmate la souffrance au travail par des avantages cosmétiques, on promet une transition écologique qu'on n'organise pas vraiment, on laisse l'IA s'installer sans grand débat sur ses dérives. Personne ne croit encore qu'une lassitude collective puisse devenir une force capable de réorienter une société entière. C'est pourtant cette fatigue, transformée en choix, qui va tout déplacer.

Le basculement ne vient pas d'une catastrophe, mais d'une accumulation de refus et d'expériences. Vers la fin des années 2020, des collectifs de salariés com-

encent à dénoncer ostensiblement des employeurs dont ils jugent les pratiques indéfendables, sur le climat, sur les inégalités, sur l'usage de l'IA. Certains, plus engagés, s'engagent dans des actions de démissions silencieuses et de sabotages passifs de grande ampleur déstabilisant les entreprises. Les scandales algorithmiques, biais, surveillance, décisions absurdes ou dangereuses, provoquent un rejet populaire ; sous la pression de l'opinion, l'Union européenne encadre strictement l'IA au travail, là où d'autres continents choisissent de tout déréguler. En Suisse, une votation transforme le canton de Vaud en laboratoire grandeur nature de la sobriété choisie ; on y mesure le bien-être autant que la richesse, et l'expérience, loin de capoter, attire le regard.

Des entreprises pionnières osent alors l'ouverture : elles se prêtent des collaborateurs entre elles (appelé « le mercato des postes »), montent des équipes mixtes, expérimentent l'auto-organisation. Une région française remplace une partie de ses indicateurs de performance par des mesures de santé et de lien social. La transition écologique, cette fois, est conduite avec méthode : formation aux métiers de la sobriété, relocalisations maîtrisées, critères environne-

mentaux intégrés sans heurts. Les migrations, importantes, sont vécues moins comme une menace que comme un apport à condition d'y mettre les moyens de l'intégration. Peu à peu, ce qui semblait utopique devient simplement une autre manière, plausible, de faire. Les institutions, lentement, retrouvent du crédit. À mesure que les expériences locales tiennent leurs promesses : moins d'arrêts maladie, plus de fidélité, une productivité qui ne s'effondre pas malgré le ralentissement. Le scepticisme recule. Des caisses de protection se réinventent pour couvrir ceux qui passent d'une entreprise à l'autre ; des accords de branche organisent le prêt de compétences entre concurrents d'hier. Ce que l'on prenait pour de la naïveté se révèle, chiffres à l'appui, une stratégie de long terme de résilience et de robustesse. Le regard bascule. Tout n'est pas idyllique pour autant : ce ralentissement coûte cher en compétitivité face aux économies qui foncent. Des dirigeants protestent, des secteurs entiers résistent. Des talents partent vers des cieux plus rapides, et l'ouverture des organisations ouvre déjà un flou juridique et fiscal que personne ne sait démêler.

Le moment charnière se situe vers le milieu des années 2030, lors de ce que la presse a appelé « le grand accord ». Sous la pression conjointe d'une jeunesse arrivée aux commandes, d'une opinion lassée et d'une série d'expériences devenues impossibles à ignorer, plusieurs pays alignent en même temps leurs règles, leurs indicateurs et leurs financements sur un autre horizon : l'adaptation comme boussole, la sobriété assumée, la santé comme priorité, l'IA tenue en laisse, le travail réparti et

choisi. Ce qui n'était qu'une mosaïque d'initiatives devient un cadre. Et le retour en arrière perd son évidence : quand les lois, les chiffres de référence et la culture vont dans le même sens, le modèle de la course et de l'épuisement cesse d'apparaître comme la norme ; il devient une option datée. La bascule est irréversible non parce qu'elle est imposée, mais parce qu'elle est désirée par assez de gens pour se reproduire d'elle-même.

En une quinzaine d'années, à l'approche du milieu du siècle, le monde du travail en devient méconnaissable. À Genève, à Nantes, à Gand, **la semaine s'est allégée, les rythmes se sont desserrés**, et l'on ne mesure plus la réussite d'un territoire à son seul produit intérieur mais **à la santé, au lien, au temps disponible de ses habitants et à la robustesse de ses communs.**

La transition écologique s'est faite par étapes, sans rupture brutale, avec une boussole claire : l'adaptation, la résilience, la robustesse. Là où d'autres régions ont parié sur la fuite en avant ou le déni, **l'Europe s'est définie comme le continent qui s'adapterait le mieux au dépassement des limites planétaires.**

On a relocalisé ce qui pouvait l'être, réparé plutôt que jeté, formé patiemment aux métiers de la sobriété. L'économie produit moins, mais autrement, et l'on a appris à appeler cela un progrès. Les frontières des organisations sont devenues poreuses. On n'« appartient » plus tout à fait à une entreprise : **on y contribue, le temps d'un projet, avant d'aller porter ailleurs ses compétences. Rares sont ceux qui n'ont qu'un seul employeur.** La plupart des gens mènent de front plusieurs activités : un emploi principal, une mission, un engagement

UN JOUR DANS LA VIE D'UN·E RH

À 9 h, Lena n'ouvre pas un logiciel de paie mais le « commun de compétences » de la région : cette semaine, elle prête deux collaborateurs à une maison voisine et en accueille un troisième, selon le calendrier public de circulation des talents. La fidélité, désormais, se joue dans l'écosystème, pas dans l'entreprise.

À 10 h, réunion d'un contrat à employeurs multiples : la personne en face est engagée par trois organisations à la fois, et il faut accorder leurs exigences sans la déchirer, pendant qu'un compte social unique agrège, quelque part, ses droits et son ancienneté. La question « qui est vraiment son employeur ? » reste, comme toujours, sans réponse nette.

Le midi, Lena révise la grille de contribution avant le comité : ici on ne paie plus l'heure mais l'impact en crédits de soin, de transmission, de régénération, et chaque trimestre il faut réapprendre, à plusieurs, ce que « bien travailler » veut dire.

À 14 h, un cercle un peu tendu : un salarié exerce son objection de conscience et refuse, sans risque, une mission qu'il juge contraire à la raison d'être de la

maison ; tout l'art consiste à faire vivre ce désaccord sans qu'il paralyse l'équipe.

À 15 h 30, entretien d'« année de respiration » : un cadre part en sabbatique long financé collectivement, se formera auprès d'un tuteur intelligent, reviendra autrement, la carrière n'est plus une ligne, c'est un parcours qui s'autorise des silences.

À 16 h 30, point santé : l'ergonomie, la déstigmatisation, l'attention à l'usure des plus anciens sont devenues des indicateurs aussi sérieux que le chiffre d'affaires, et personne ne s'en étonne plus.

Mais en fin de journée, Lena hésite devant une candidature solide : la personne ne « croit » pas vraiment à la mission, elle veut simplement bien gagner sa vie et Lena se surprend, mal à l'aise, à se demander si ce monde du sens n'a pas inventé, sous ses dehors généreux, une façon plus douce d'exclure. Le soir, en fermant son carnet, elle n'a ni recruté ni licencié personne : elle a passé sa journée à tisser, entre des gens qui n'appartiennent à personne, le peu de commun qui les fait tenir ensemble.

citoyen, une formation continue, et leur employeur de référence n'est qu'un partenaire parmi d'autres. **Le travail s'est fait modulaire, choisi, recomposé au fil de la vie.** Beaucoup ne sont d'ailleurs plus engagés par une seule entreprise mais par un **consortium d'organisations qui se partagent leur temps, et leurs droits sont logés dans un compte social unique** qui les suit partout, agrégeant

protection, formation et ancienneté par-delà chaque employeur. La question, autrefois si simple, de savoir « qui est l'employeur ? » est devenue un chantier juridique permanent, jamais tout à fait refermé.

La valeur, elle aussi, a changé de mesure. **On ne paie plus l'heure ni la présence, mais la contribution : des crédits de soin, de transmission, de régénération**

« Qui est vraiment l'employeur de celui qui travaille pour cinq entreprises »

viennent s'ajouter à la rémunération classique, et la performance se lit autant dans le bien-être et le lien créés que dans les chiffres produits. Les talents, eux, circulent ouvertement : **des « communs de compétences »** régionaux organisent le prêt de collaborateurs entre structures, parfois selon un **calendrier public de circulation**, si bien que la **fidélité ne se joue plus dans une entreprise mais dans un écosystème entier**.

Le rapport au temps s'est inversé. La carrière n'est plus une ligne droite mais un long parcours modulaire et discontinu, ponctué d'**« années de respiration »** sabbatiques longs financés collectivement, temps de formation accompagnés par des tuteurs IA, ralentissements assumés, et **les rémunérations s'indexent davantage sur la suffisance que sur la maximisation**.

Le climat social s'est apaisé : les instances de représentation fonctionnent vraiment, **les conflits se règlent par la négociation**. La santé est traitée comme un bien commun et un levier durable : **prévention, ergonomie, déstigmatisation des fragilités mentales, attention portée à l'usure des plus anciens**. On conçoit désormais les charges et les rythmes pour ne plus broyer les gens et l'on s'étonne d'avoir si longtemps fait l'inverse. **Un salarié peut désormais refuser, sans sanction, une tâche qu'il juge contraire à la raison d'être déclarée de son organisation**. L'objection de conscience est devenue un droit protégé. L'activisme interne, une donnée du quotidien que l'on apprend à accueillir plutôt qu'à mater.

Surtout, le travail a cessé de prétendre tout occuper. Dans une Europe qui vieillit et où chacun, un jour, accompagne un proche, un parent qui décline, un enfant fragile, un conjoint malade, le soin que l'on porte aux siens a fini par être reconnu comme un travail à part entière. **Le statut de salarié aidant en est né** : il ouvre droit à du temps protégé, à des semaines modulables, à une rémunération partielle compensée par une caisse dédiée, et il préserve l'ancienneté comme les droits sociaux. On n'a plus à choisir entre tenir debout au bureau et veiller la nuit ; on alterne, on s'absente, on revient, sans que la carrière s'effondre. Pour les organisations, accueillir ces allers-retours, **suivre qui est aidant et jusqu'à quand, répartir une charge qui se déplace sans cesse d'une personne à l'autre**, est devenu une part ordinaire du métier et l'un des visages les plus concrets de cette santé érigée en bien commun. Reste que tout le monde n'ose pas s'en saisir : déclarer qu'on est aidant, c'est aussi avouer une charge, et certains craignent encore d'en payer le prix dans la course aux missions. Mais ce monde a ses revers, et il ne les cache pas. **Produire moins, c'est accepter d'être moins riche, plus exposé aux puissances qui n'ont pas ralenti**. Les carrières montent lentement, les ambitieux s'impatientent. Et la quête de sens, devenue norme, s'est muée en injonction : pour entrer et rester quelque part, **il faut désormais prouver son alignement aux valeurs de la maison, passer une sorte d'audit de sens**, si bien que ceux qui voudraient simplement gagner leur vie,

sans embrasser de cause, se retrouvent peu à peu mis à l'écart. Une nouvelle forme de tri est née, plus douce que l'ancienne, mais réelle.

Le monde de 2050 est plus lent, plus pauvre en biens et plus riche en temps ; il a réappris à se parler et à se soigner. Mais derrière la fluidité généreuse, les questions les plus difficiles restent ouvertes : **qui est vraiment l'employeur de celui qui travaille pour cinq entreprises, qui paie sa formation, qui le protège quand il tombe ?** Comment mesurer une contribution qui ne se compte plus en heures, faire vivre la loyauté sans contrat exclusif, accueillir le désaccord sans se paralyser et jusqu'où exiger des gens qu'ils croient à ce qu'ils font ?

Faire tenir ensemble des personnes que rien ne retient, c'est l'architecture même de ce monde.

Reste à savoir qui, demain, saura porter tout cela.



HR Today
Know-how for tomorrow

Créé en 2001,
HR Today est le
média de référence
des professionnels
RH de Suisse.

Par sa devise « Know-
how for tomorrow »,
HR Today entend
privilégier les contenus
réactionnels innovants
et critiques afin d'aider
les spécialistes RH
à créer le monde
de demain

www.hrtoday.ch

Htag
COMMUNAUTÉ
D'INSPIRATION
SUR L'HUMAIN
AU TRAVAIL

Htag (by Références)
est la communauté
d'inspiration sur l'humain
au travail en Belgique
francophone.

Créée en 2022, elle réunit
les responsables RH autour
d'un magazine bimestriel,
d'une plateforme d'infor-
mation et d'un programme
de plus de 25 rencontres
par an. La Htag Academy
offre des programmes
de formation dédiés
spécifiquement aux DRH
et à leurs équipes.

<https://htag.references.be>

workfromthefuture

Fondé en 2026
par Nicolas Gluzman,
workfromthefuture
aide les organisations
et les individus à
se préparer aux
futurs émergents.

Il développe des
méthodologies de
prospective et de
design fiction pour
anticiper les métiers
et les compétences
de demain

www.workfromthefuture.com

Quel(s) futur(s) pour le travail ?

Aussi disponible : en mars 2026, Htag (by Références) a publié le Livre blanc « Quel(s) futur(s) pour le travail ? » Il décrit les futurs souhaitables imaginés par 32 DRH belges réunis pour deux journées de « lab de prospective RH ».



À l'automne 2025, Htag conviait 32 DRH belges de premier plan pour un Lab de deux jours consacrés à la prospective RH. Accompagné-e-s par deux experts de haut vol — **Carine Dartiguepeyrou** et **Jérémy Lamri** — et nourri-e-s par huit partenaires spécialisés dans leur domaine, ils et elles ont travaillé à dénouer des contradictions a priori insurmontables, en se donnant le temps de l'échange, de l'apprentissage, de l'expérience... Puis, le travail a consisté à décaler les regards, à ouvrir le champ des possibles et à trouver des voies de sortie en apprenant à se poser les bonnes questions. Ce Livre blanc a été enrichi des fruits d'un atelier organisé par **Nicolas Gluzman** qui, de son côté, a réuni 30 professionnels RH et 20 prospectivistes pour, déjà, imaginer des futurs pour la fonction RH.

Le Livre blanc est disponible en libre accès
sur la plateforme Htag (by Références)
<https://htag.references.be/c/nos-livres-blancs>

