



## Contribuer à des futurs souhaitables pour répondre aux défis de l'Anthropocène : les apports d'une Prospective du travail

*Contributing to desirable futures in response to the challenges of the Anthropocene: a Prospective approach to work*

Valérie Pueyo

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/activites/7540>

DOI : [10.4000/activites.7540](https://doi.org/10.4000/activites.7540)

ISSN : 1765-2723

### Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTIVités

### Édition imprimée

Pagination : 15/10/2022

### Référence électronique

Valérie Pueyo, « Contribuer à des futurs souhaitables pour répondre aux défis de l'Anthropocène : les apports d'une Prospective du travail », *Activités* [En ligne], 19-2 | 2022, mis en ligne le 02 octobre 2022, consulté le 17 octobre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/activites/7540> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.7540>

---

Ce document a été généré automatiquement le 17 octobre 2022.



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International - CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

---

# Contribuer à des futurs souhaitables pour répondre aux défis de l'Anthropocène : les apports d'une Prospective du travail

*Contributing to desirable futures in response to the challenges of the Anthropocene: a Prospective approach to work*

Valérie Pueyo

---

## 1. Défis de l'Anthropocène et place du travail

- 1 Parmi les innovations notionnelles susceptibles de nous aider à penser notre devenir dans un monde incertain, celle de l'Anthropocène nous invite à réviser nos catégories de pensée et d'action. Au-delà des débats pour savoir si l'Anthropocène est oui ou non une nouvelle ère géologique (Crutzen, 2002 ; Lorius, & Carpentier, 2011) de plus en plus de communautés proposent de considérer l'Anthropocène comme « *une situation d'altération des régimes d'existence* » (Duperrex, 2018, p. 68) de vaste amplitude qui se traduit aux plans environnemental (Veltz, 2021), sanitaire (Parizeau, 2018), politique (Wallenhorst, & Theviot, 2020), institutionnel (*idem*) et sociétal (Magny, 2021).
- 2 Dans cette perspective, on s'accorde sur le fait que l'Anthropocène n'est pas soudain. Son émergence est « *le fruit d'une longue trajectoire* » (Magny, 2021, p. 71) inscrite dans « *l'histoire des sociétés, leurs imaginaires, leurs modes de fonctionnement* » (*idem*, p. 72). Et dans cette histoire, quel que soit l'arrière-plan étatique de son expression, « *la civilisation industrielle et capitaliste* » joue un rôle majeur. Elle « *soumet les écosystèmes terrestres et les sociétés à une exploitation désormais étendue à l'échelle de la planète (et n'apparaît pas durable, ni économiquement, ni socialement* » (*ibidem*, p. 105). Si l'on examine la période contemporaine on peut plus particulièrement indiquer le « *grand retournement* » néolibéral qui, suivant « *la grande transformation* » de l'après-Seconde

Guerre mondiale (Polanyi, 1944/1983) « consacre le primat de l'économie, s'accompagne d'une crise politique et de l'État qui organisaient auparavant la vie des sociétés » (p. 93), conduisant à la désintégration de ces dernières « avec une augmentation des inégalités vers des niveaux voisins de ceux du capitalisme sauvage du 19<sup>e</sup> siècle » (idem, p. 94). Dans ce contexte, l'Anthropocène désigne « ainsi l'histoire d'une double menace, où la destruction de la nature va de pair avec la désintégration des sociétés et la déshumanisation de l'homme » (p. 96). Et il apparaît clairement que le travail actuel en tant que régime socio-historique politique situé et construit (Lavialle, 2017) participe de cette menace. Il est une des composantes de la crise systémique que nous vivons (Guérin, Pueyo, Béguin, Garrigou, Hubault, Maline et al. 2021). Il produit des externalités destructrices, y compris pour les travailleur/se/s et contribue à la réification d'un monde sans humanité (Pueyo, 2022a ; Supiot, 2019).

- 3 Il reste que les défis posés par l'Anthropocène sont extrêmement vastes et risquent de conduire à la stupéfaction voire à la paralysie. Comme le souligne le Collectif Fortes<sup>1</sup> il ne s'agit rien moins que de « réviser profondément nos manières de vivre, de produire, de consommer, de nous déplacer, de nous protéger du froid et des intempéries, d'occuper nos loisirs » (2020, p. 22) en adoptant une approche globale, systémique, multiscalaire et diachronique (Lussault, 2015) en tenant la diversité des situations et en examinant les conditions de cette transformation. Ainsi, il y a la nécessité de repenser tout à la fois i) l'oïkos (i.e. « l'habitation construite », « le monde des hommes tels qu'ils l'ont organisé socialement et politiquement ») afin qu'il constitue un *écoumène*, un milieu de vie, souhaitable pour les humains et non humains (p. 33) ; ii) l'*ethos* (i.e. l'évaluation des pratiques et normes réglant la vie commune des humains) afin de porter attention aux plus vulnérables, aux générations futures, de telle sorte qu'en responsabilité « des manières de vivre ensemble.../... soient soutenables et justes, individuellement et collectivement » (p. 99), iii) le *nomos* (i.e. le corpus de lois et règles) pour guider « l'instauration d'institutions légitimes, capables de garantir des relations justes entre acteurs du local au global » (p. 145), iv) le *logos* (i.e. le récit) pour considérer en perspective la construction d'un monde commun pluriel en rationalités et sensibilités multiples (p. 293), v) la *praxis* (i.e. les actions) afin qu'elle intègre la participation et la décision dans la fabrication d'un futur souhaitable.
- 4 Ainsi au sein de cette complexité, la *praxis* est une des dimensions dont les ergonomes peuvent et doivent de notre point de vue, se saisir. Car selon le Collectif Fortes, s'agissant de la *praxis*, le travail est incontournable : « c'est par le travail que se construit le monde de demain » (p. 269). C'est par le travail que l'être humain aménage son *écoumène*, son milieu vital - indique de la même voix Supiot (2019) au plan objectif, subjectif et sociétal. Position qui avait été largement défendue par l'OIT via la notion travail décent (Peccoud, 2004).
- 5 Notre position est donc que le travail est une de ses composantes majeures du problème, mais il peut être également une des clés pour relever les multiples défis et en sortir. Toutefois cela n'est en rien évident. Et si, suivant Weil (1955) on considère le travail humain comme un domaine de production i) du monde, ii) des conditions de l'existence humaine et iii) de l'humanité, l'ergonomie et les penseurs de l'Anthropocène nous montrent que les conditions actuelles pour que cela soit le cas sont loin d'être réunies, bien au contraire. Aussi, l'enjeu est-il, par la contribution à l'advenue d'un travail vraiment humain à œuvrer pour des futurs souhaitables afin que la planète soit un authentique milieu de vie, ouvert, non réifié, respectueux des diversités. Ce travail

vraiment humain, que peut-on en dire ? Qu'il se doit d'être un domaine de créativité humaine, de réalisation de soi, participant de l'action sur le monde par un ensemble *d'arts de faire* regroupant savoir-faire et technologies. Un domaine de manifestation de la liberté permettant l'expression, l'élévation de l'Humain et l'émancipation (Béguin, 2022a ; Peccoud, 2004 ; Pueyo, 2022a). Alors, le travail cadre « *la capacité à mettre en ordre son milieu... /... à s'enraciner (i.e) à donner un sens à son milieu, ... /... à participer à son milieu vital... /... à obéir aux conditions objectives de l'existence sans se soumettre* » (Taïbi, 2007, p. 15<sup>2</sup>).

6 Cependant et malgré la référence marquée au travail, les auteur-e-s de la Grande Transition (Collectif Fortes, 2020), pour changer le monde, on peut faire quatre constats.

- Le premier est qu'ils ne disent rien de ce que cette révolution du travail signifie au plan de ses transitions. Par exemple, comment passer d'un régime capitaliste financiarisé à des écosystèmes coopératifs durables ? Et que peut-on dire de ces nouveaux cadres ?
- Le second constat est que ces auteur.e.s n'appréhendent pas non plus ce que ces transitions du travail impliquent en termes de transformation de l'activité<sup>3</sup>. L'activité, cette expérience humaine – singulière et unique pour chacun et chacune qui revêt pourtant « *une dimension anthropologique caractéristique des modes d'interactions de l'humain avec son milieu* » (Béguin, Robert, & Ruiz, 2021, p. 509). Pourtant, c'est par l'activité que l'humain peut passer *in concreto* jour après jour du potentiel au réel. C'est par le travailler, que l'humain se met en action. Une action dans le monde, mais également sur et « avec » le monde. Or, nos recherches antérieures ont montré combien le passage à des formes de production plus soutenables (Béguin, 2012 ; Béguin, & Pueyo, 2011 ; Béguin, Pueyo, & Gotteland, 2017 ; Pueyo, & Béguin, 2019) i) impactaient l'activité, ii) en requéraient des développements coûteux, fragiles, mais précieux iii) et qu'à défaut de s'en soucier l'activité de travail constituait alors un verrou ou une voie d'exclusion.
- Le troisième constat est que la pensée de ces « *transitions professionnelles* » (i.e. les transitions du travail et du travailler, Béguin, 2022b) et la façon d'en prendre soin dans les projets, et donc dans les rationalités de l'action à l'œuvre sont cruellement absentes dans les initiatives qui veulent s'affronter aux défis de l'Anthropocène et fabriquer des futurs souhaitables. De notre point de vue cela peut expliquer les difficultés et l'épuisement des acteurs, voire leurs échecs. Pire, le travail et le travailler, en dehors même de leurs transitions en sont absents, voire déniés. C'est ainsi que l'on peut observer des projets rejetant totalement le déjà-là, et ce faisant des expériences ou des situations qui pourraient constituer des références, des sources d'inspirations. Les acteurs font alors un saut dans l'inconnu, les yeux fixés sur des finalités idéales, mais hors sol. Ils découvrent après coup dans la douleur de ce qu'il se serait agi de structurer et de penser. Nous avons ainsi en tête un beau projet de rénovation d'un site de production industrielle fonctionnant uniquement sur le bénévolat et en défiance des professionnels. Hélas en pleine anomie.
- Mais ce n'est pas tout. Notre dernier constat est que certaines de ces initiatives s'affrontant à des problèmes complexes et visant un monde plus désirable, peuvent revenir rapidement à l'intérieur des cadres traditionnels problématiques du travail et du travailler : parcellisation des tâches, intensification, etc. C'est ce dont témoignent deux collègues brésiliens, Francisco Lima et Francisco Duarte qui accompagnent les *catadores*<sup>4</sup> à Belo Horizonte. Ils constatent que parfois, alors que l'enjeu est de répondre à des enjeux relatifs à l'insertion sociale, à la propreté des villes, à la revalorisation des déchets, les *catadores* reproduisent des modèles productifs intensifs potentiellement excluants. On peut faire l'hypothèse que cela est lié à une trop faible considération des développements à opérer au plan des activités et des

innovations techniques, organisationnelles, voire institutionnelles à réaliser. On peut également avancer que cela est dû à leur absence lors de l'émergence des projets et de leurs structurations.

- 7 C'est à partir de ces constats et pour prendre soin des transitions professionnelles que nous explorons une Prospective du travail. L'enjeu ? Contribuer à l'émergence, à la morphogénèse et à la vie au long cours de projets alternatifs par rapport à l'ordre existant. La question étant de savoir comment concevoir les conditions permettant d'avancer dans le projet pas à pas, de soutenir ces développements au quotidien, sans dénaturer ses ambitions, mais en étant en prise avec les événements et les détermnités du moment. L'idée étant, que s'y intègrent intimement, centralement ce qui se joue aux plans du travail et du travailler, leurs transitions, et que la « révolution du travail » soit également tenue dans la perspective poursuivie.
- 8 Pour s'engager dans une telle aventure il nous faut disposer non seulement de solides repères conceptuels, mais aussi d'une méthode. L'objectif de cet article est d'en apporter quelques repères. Dans un premier temps nous indiquerons sur quelles bases nous proposons d'appuyer cette Prospective destinée à des utopies concrètes. Puis, forte de ces repères nous proposerons des éléments de démarche que nous traiterons à partir d'un exemple.

## 2. « À partir de quoi ? »

- 9 La Prospective du travail se veut une contribution (Pueyo, 2020), pour « *envisager un demain souhaitable, qui reste à inventer qui dépendra de nous* » (Berger, 1964, p. 233). Elle s'appuie sur trois références majeures aux plans conceptuels, axiologiques et praxiques. La première est la prospective fondée par Gaston Berger (cf. § 2.1.), la seconde est une pensée des utopies concrètes développée par Ernst Bloch (cf. § 2.2.), la troisième est la pragmatique de John Dewey (cf. § 2.3.). Trois références qui irriguent tout à la fois le positionnement construit et les techniques mobilisées (cf. § 2.4.). Mais au-delà de ces appuis, la Prospective tient un certain point de vue sur les transitions professionnelles ainsi qu'une perspective ; la conception d'un contrat de base, arrière-plan structuré et structurant supportant le projet alternatif tant dans son expression que dans sa poursuite au long cours (cf. § 2.4.).

### 2.1. L'anthropologie prospective de Gaston Berger : agir éthique pour un monde souhaitable en mesure, communauté et ampleurs

- 10 « *L'anthropologie prospective* » de Gaston Berger se préoccupe des situations dans lesquelles les humains sont engagés. Elle vise à poser les données des problèmes qu'ils doivent résoudre (Berger, 1955), mais aussi à s'inscrire dans une pratique de transformation (Morot-Sir, 1964) et de construction du monde pour un avenir souhaitable (Vidal, 2015). Elle est nourrie par la conviction que l'avenir sera ce que nous en ferons grâce à la liberté créatrice de l'humain.
- 11 Cette perspective est bien loin des images habituelles de la prospective oscillant entre « *réécits fantastiques* » voire fantaisistes (Godet, 2014) et « *visions d'avenir* » technocentrées (Durance, 2012). Cette dernière représentation dominante correspond à un courant américain influencé par une discipline, *la Futurologie*<sup>5</sup>. Il y a eu beaucoup de débats sur

cette orientation technologique de la Prospective et sur la méthode des scénarios à laquelle elle a donné lieu, mais on peut en retenir trois traits fondamentaux (Lecourt, 2004) : i) son tropisme causaliste<sup>6</sup> ii) sa croyance dans la stabilité des motivations des individus, iii) sa volonté de prévision. Trois traits qui *in fine* forgeront l'image dominante de la prospective. Une *prospective-méthode*, sorte de « science de l'avenir » probabiliste et technique qui essaie de voir par avance (prévoir) dans « une forme moderne d'anticipation préactive (préparant les changements prévisibles) » (Vidal, 2015, p. 16) ou de « s'avancer pour voir (prospector) » (Lecourt, *idem*, p.2) au profit de commanditaires aux intérêts particuliers.

- 12 « L'anthropologie prospective » de Gaston Berger dont nous nous inspirons est toute autre. Dès le départ ce dernier s'oppose à une quelconque prévision de l'avenir basée sur des modèles probabilistes d'extrapolation (Berger, 1957) en raison de la « discontinuité des temps »<sup>7</sup>, d'actions humaines éloignées de « rationalités de joueurs d'échecs », de « phénomènes sociaux complexes », de « la vie » faite de contingences et de hasards, et enfin « des évolutions rapides et incertaines de la société ». C'est d'ailleurs l'état du monde, sa folle accélération, sa perte de sens et ses incertitudes qui vont conduire Berger à poser les fondations d'une anthropologie prospective résolument *proactive*. Ainsi, loin d'une prospective-méthode techno-centrée experte et préactive destinée à des commanditaires, l'anthropologie prospective de Berger vise à préparer des changements souhaités et à éclairer pour le commun l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Une prospective dont le problème n'est pas tant l'avenir que le présent<sup>8</sup> (Vidal, 2015 p.16) et la nécessité d'y agir. Car, pour reprendre la formule de Paul Valéry (1960), le « monde n'a jamais moins su où il allait ». Il s'agit donc de « se préparer à faire » (Berger, 1960a) dès à présent. « L'ordre du devoir n'est pas de préparer une cité juste pour nos arrière-petits-enfants. Il est d'être justes nous-mêmes et tout de suite » (Berger, 1949b, p. 119).
- 13 De la prospective de Berger, outre ce positionnement, on retient cinq points opérationnels dans notre approche :
- Le premier est le développement « d'une attitude prospective » (Morot-Sir, 1964, p. 35) requise par des crises extrêmes durant lesquelles le jugement doit s'exercer. Une attitude considérant i) que dans ce monde « tout est précaire, mais tout est possible » (Berger, 1958a, p. 124) et donc ii) que l'avenir est ouvert. Il n'est pas ce qui doit se produire inévitablement en fatalité. « Il n'est même pas ce qui va arriver, il est ce que l'ensemble du monde va faire. » (Berger, 1959a ; Vidal, 2015, p. 80). « Demain est une puissance cachée » (Valéry, 1919, p. 1025). Une attitude supposant de cultiver l'étonnement « qui ébranle, met en branle, en mouvement... / » (Vidal, 2015, p. 120) pour aller au-delà de l'ordre établi et des apparences. Une attitude visant l'élaboration d'une pensée sur le monde grâce à une « conscience attentive, éveillée, réflexive et existentielle » (Vidal, 2015, p. 44).
  - Le second est la nécessité d'agir en lien avec une certaine éthique. La démarche prospective exige d'opérer une « transvaluation », i.e. un travail sur les valeurs (Vidal, 2015, p. 40). « Axiologiquement... /... tous les possibles n'apparaissent pas valables... /... » (Berger, 1958a, p. 124). Aussi, pour Berger, cette éthique prospective procède-t-elle d'un Humanisme qui doit constamment se soucier d'émancipation humaine et des finalités de l'activité humaine. Il s'agit de redonner un sens à la vie et cela consiste à « remettre d'aplomb un monde inversé, c'est-à-dire à soumettre les moyens aux fins et à cesser de se griser du développement infini de moyens sans utilité définie. » (Berger, 1949a). Cette éthique demande également un engagement

dégagé des intérêts particuliers au service du bien commun (Gaudin, 2005)<sup>9</sup> soucieux des conséquences de ses actes.

- Le troisième est que l'action dans le monde et sur le monde doit en passer par le dialogue avec les autres hommes, par l'épreuve de l'inter-subjectivité. Pour cela, Berger propose de réunir des Hommes de divers horizons et métiers (chercheurs, ingénieurs, travailleurs créatifs) engagés dans une action politique, croisant leurs regards pour transformer le monde concret. L'idée est que ces hommes changent les choses à partir de là où ils se trouvent, chacun à sa place. Ainsi ce sont « *des hommes qui [...] pourront non seulement porter un témoignage théorique, extérieur, abstrait, mais (aussi) pourront [...] donner le fruit d'une sagesse expérimentale profonde* »<sup>10</sup> agissant entre sagesse, expérience et puissance, en s'ancrant dans le déjà là tout en intégrant le mouvement, les contingences, en mobilisant une technique humaniste et en expérimentant (Berger, 1958b) en prise avec un réel non donné (Berger, 1959b). Étant entendu que le critère central est un critère politique : celui de « *la juste mesure* » (Escudé, 2013). La juste mesure, c'est tenir ce qui va à l'encontre de la folie prométhéenne, mais c'est aussi et surtout se tenir parmi les autres, au milieu de la diversité, au cœur des intérêts. Les « *intérêts constituant au sens le plus littéral du mot, quelque chose qui inter-est, qui est entre les gens et par conséquent peut les rapprocher ou les lier* » (Arendt, 1961).
- Le quatrième est qu'il est nécessaire de voir loin, large et en profondeur. Il ne s'agit pas d'anticiper. Comme le rappelle Lecourt (2004) : « voir de loin, ce n'est ni voir par avance (prévoir) ni s'avancer pour voir (prospector). Il s'agit plutôt d'ajuster son point de vue pour voir venir l'à-venir, ou plus exactement, pour déterminer ce qui de cet avenir peut nous convenir ou non » (*op. cit.*, p. 3) » afin d'agir en conséquence, ici et maintenant. Cela signifie former un futur souhaitable pour « lutter contre le destin, mais pas contre le hasard<sup>11</sup> » (Lecourt, 2004). Il ne s'agit pas de parer en précaution, fébrilement contre des cataclysmes à venir, mais d'agir en donnant place aux événements (ce qui arrive et ce que l'on fait advenir – Ricoeur, 1991, p. 6). Cela implique également de voir « large » de façon intégratrice et systémique et « en profondeur », au-delà des interprétations aisées.
- Le cinquième point est de proposer un récit, une « fable du Monde » (Berger, 1960b) selon laquelle « il appartient aux hommes, ces esprits incarnés, d'avoir un avenir, dans la mesure où ils sont capables de le construire ». Cette fable n'est pas une affabulation. Mais une mise en récits de ce qui pourrait être, comment y aller et les valeurs qui y sont associées. Une fable vers laquelle on souhaiterait aller en connaissance de cause, en espoir et en volonté. Une perspective. Car « il s'agit non d'un problème à résoudre si l'on peut, mais d'un projet à réaliser si l'on veut » (Berger, 1960a, p. 169).

## 2.2. Les apports de Bloch, penseur des utopies concrètes : un « *peut-être qui peut être* » pour révolutionner les rapports dans le monde

- <sup>14</sup> Ernst Bloch est le penseur des utopies concrètes. Ce ne sont pas des « *atopies* », *i.e.* du pur non-sens ou du pur non-être. Ce ne sont pas non plus des élucubrations ou de simples aspirations. Ce sont des propositions d'action dans le champ politique et social qui prennent appui sur un refus de « *l'inacceptable* » et de l'inéluctable afin de ne pas en rester là, de ne pas se plier à l'ordre des faits. Parce qu'il y a des problèmes, mais également parce que « *quelque chose manque* » qu'il faut faire advenir dans la matérialité du monde (Macherey, 2008a). Les utopies concrètes sont des formations et expressions concrètes d'un advenir en faveur duquel il s'agit d'œuvrer (Broca, 2012) au quotidien. Un « *peut-être qui peut être* » (ou *Kannsein* pour Bloch). *Ce peut-être qui peut-être* a une

orientation, un sens « général » pour Bloch : la formation d'un Meilleur et d'un Nouveau – qu'il nomme le *Tout* – dans lequel l'humain serait en accord avec son milieu et pourrait vivre une vie « authentique », « non aliénée », « digne », « fraternelle », « spirituelle », « attentive à autrui et à la Planète » (Bloch, 1923/1977, p. 292). On comprend donc pourquoi la pensée de Bloch constitue pour nous et bien d'autres des sources d'inspirations quand il s'agit de contribuer à un monde souhaitable.

- 15 Bloch par ailleurs oppose ce *Meilleur et Nouveau* au Rien, *i.e.* à un monde marchandisé, réifié<sup>12</sup>, envahi par la « raison technique »<sup>13</sup> qui enferme dans la réalité connue ou appréhendée en sa possibilité la plus prévisible (voire pire, la seule réalisable). Cette raison technique anticipatrice et colonisatrice est mortifère. D'abord, parce qu'elle est dénuée de sens, de valeurs, de sentiments puisqu'elle n'est pas « irriguée par un projet humain ». Ensuite parce qu'en s'en tenant au faisable, au déjà connu, elle broie la vie. Un monde en proie à « l'ensauvagement » (Bloch, 1978), *i.e.* à « l'acceptation de l'exclusion, de la violence » (Ouattara, 2007, p. 10). Un monde dans lequel vivraient des humains résignés et sans rêve, envahis par la peur qui paralyse ou en quête de souhaits inauthentiques.
- 16 Aussi ce *peut-être qui peut être* est une « création véritable » concrète (Macherey, 2008a) qui entreprend d'intervenir dans le monde en vue « d'en révolutionner les rapports » (*idem*) et qui constitue un pari incertain. La perspective est en vue, mais il faut se « lancer » dans l'entreprise alors que les problèmes à poser et les moyens à trouver sont inédits. C'est pourquoi les utopies concrètes reposent sur les humains et leurs actions : « ... /... c'est sur nous que repose le souci de la direction, mais en même temps nous sommes du voyage, nous suivons nous-mêmes... /... le chemin du but vers la fin, car nous sommes nous-mêmes ce chemin » (Bloch, 1923/1977, p. 11). C'est cela que Bloch appelle une utopie concrète : une perspective en vue du Meilleur et du Nouveau, formée et agie par les humains qui, en responsabilité, en dessinent le chemin, en conçoivent les pas et en font le voyage.
- 17 Si ce qui est en vue c'est la révolution des rapports existants dans le monde (Macherey, 2008a), l'utopie n'est pas pour autant déracinée du monde socio-historique : « la différence exhibée n'est [pas] simple absence du même » (Broca, 2015, p. 150). Et elle en prise avec les temporalités : elle est à la fois liée « aux formes et aux contenus qui sont déjà développés au sein de la société actuelle » (Bloch, 1976b, p. 215), aux « germes » pertinents antérieurs via la saisie « des images d'un passé non périmé... /... un ayant-été » valide (Bloch, 1976a, p. 100) et aux « tendances en train d'éclorre, en mettant en jour les possibilités d'avenir enveloppées dans le présent » (Bloch, 1976b, p. 215).
- 18 Ce positionnement posé, nous tirons quatre points majeurs servant d'arrière-plan dans la prospective du travail : une certaine idée de l'humain, de l'existence humaine, du monde, et enfin une ontologie des possibles.

### 2.2.1. Des humains créateurs et présents au monde : « quelque chose manque »

- 19 Pour Bloch, les sujets énoncent avec vitalité une insatisfaction par rapport à l'existant : « quelque chose manque »<sup>14</sup> » (Broca, 2012, p. 12) « pour pouvoir vivre une vie authentique, vraiment humaine, parmi d'autres » (Macherey, 2008a). C'est cela qui les pousse à devenir créateurs<sup>15</sup> alertes et étonnés, à mobiliser leur imagination illimitée (Bloch, 1923/1977, pp. 274-275) en recherche d'une « dignité », d'une « présence » au monde et à autrui – dans toutes ses composantes – ; l'attention sensible, « la vigilance », mais aussi la fraternité, l'amour et la spiritualité sont essentiels à intégrer : « l'homme ne vit pas

*seulement de pain* » (Bloch, 1923/1977, p. 292). Bloch n'est pas loin de la position de Weil disant le besoin de spiritualité, mais également du beau, d'honneur, et désignant l'enracinement comme le besoin le plus important de l'âme qui nous place activement dans notre milieu, dans les temps et parmi les autres<sup>16</sup>. Il nous rappelle avec vigueur la nécessité de ne pas s'en tenir aux dimensions fonctionnelles et productives dans nos approches et la nécessité ontologique pour les humains de changer l'ordre des choses.

### 2.2.2. L'existence humaine c'est l'espérance

- 20 Car pour Bloch, ce qui caractérise l'existence – vraiment-humaine – et la dynamique des utopies concrètes, c'est l'espérance<sup>17</sup> (Bloch, 1976a ; Berthoud, 2001). Espérer c'est ce mélange intime entre l'inquiétude informée devant l'état du monde et l'irrésignation face à un ordre donné pour immuable. Espérer c'est lutter de façon éclairée contre le fait « *de ne croire vraiment en rien, de devoir se contenter de pressentiments pour voir à la fin le chemin se fermer* » (Bloch, 1923/1977, p. 211). Espérer « *c'est sortir des limites du simple choix et des options pré-existantes* »... /... c'est « *une façon de laisser vivre ce qui est vivant.* » (Adjobi, 2017, p. 57).
- 21 Concrètement Bloch nous incite à un double mouvement dans nos approches : s'appuyer sur une instruction de la situation et s'extraire du faisable et du déjà-connu.

### 2.2.3. Le monde est prometteur

- 22 Le monde « *n'est fait que de processus, c'est-à-dire de rapports dynamiques* » (Bloch, 1923/1977, p. 237). Il est empli de mouvements, de tendances et de latences – *i.e.* de choses en germes – (qui ne demandent qu'à être cherchés, explorés, soignés). De ce fait, la matérialité du monde n'est pas limitante ; *a contrario*, elle constitue un giron à explorer et travailler par la praxis (Broca, 2012). Autrement dit, le monde est riche de possibles non encore réalisés et ce, malgré les instabilités et les menaces qui l'emplissent (Bloch, 1923/1977, p. 24), à condition que l'on parte à sa découverte en expérimentant.

### 2.2.4. Le réel et les possibles

- 23 C'est pourquoi Bloch développe une « *ontologie du possible* » inédite, bien loin de son acception habituelle qui le situe généralement dans le seul registre du faisable. Une ontologie qu'il nous propose pour « fabriquer » des utopies concrètes. Selon Macherey (2008a, np) Bloch développe « *un rejet de l'alternative traditionnelle entre possible et réel : l'être n'est rien d'autre qu'un peut-être, il est ce qui peut être (alors)... /... la réalité (est) en état de fermentation et de transformation permanente, où rien n'est jamais arrêté ou compacté en données intangibles... /...* ». En outre, le réel ne se résume pas à l'instant. « *Le réel ne s'épuise pas dans l'immédiat. Le réel ce n'est pas seulement ce qui est totalement et massivement présent, mais aussi ce qui est tendu vers autre chose par les possibles qui peuvent s'y développer* » (Furter, 1966, p. 9). Le réel c'est également le passé « non liquidé » – dans toute son épaisseur et sa complexité, avec des choses oubliées et des trésors actifs (Pueyo, 2020)<sup>18</sup>.
- 24 Cette ontologie du possible intégrant à l'être ce qui n'est pas encore et ce qui n'a pas vraiment été « *affecte le réel d'une dimension d'incertitude* » (Macherey, 2008b). Cette incertitude représente un « risque », mais également une promesse. Et pour que cette

promesse ne reste pas vaine, elle doit être nourrie par une perspective, une orientation – *un devoir-être* – liée à la nécessité d'agir dans un monde abîmé pour en préserver le mouvement et tenir l'ambition d'une vie authentique, digne fraternelle et émancipée. Pour dire les choses autrement le souhaitable n'est pas une déduction de projections mécaniques de scénarios et les possibles ne sont pas une simple exploration de la faisabilité de ce dernier. Et par ailleurs, souhaitable et possibles ne peuvent être pensés indépendamment. Mais, nous retiendrons de Bloch que le risque et la promesse du chemin doivent être pensés et pesés et le jeu des temporalités engagées considéré.

- 25 L'ontologie du possible de Bloch est en réalité une ontologie des possibles (Bloch, 1976a, p. 272) : *possible formel, possible épistémologique, possible objectif et possible réel*<sup>19</sup>. Le premier, le « *possible formel* »<sup>20</sup> est lié aux jeux non finalisés de l'esprit infini<sup>21</sup>. Pour Bloch ils constituent « *une fausse ouverture* »<sup>22</sup> car ils sont inopérants.
- 26 Le second, le « *possible épistémologique* »<sup>23</sup> renvoie aux connaissances plus ou moins complètes, plus ou moins incertaines que l'on a sur des conditions factuelles d'avènement de phénomènes qui ont du sens. Quand ces connaissances permettent d'énoncer des prémisses, elles rendent possible la formation d'un *jugement hypothétique* quant à l'advenue d'un phénomène. Quand elles sont plus incertaines et incomplètes, elles conduisent à la formulation d'un *jugement problématique*, i.e. à énoncer un problème (1976a, p. 273). Bloch promeut ces dernières, car elles permettent d'énoncer des problèmes pour lesquels on n'a pas de réponses. Il nous invite à attaquer ce qui n'est pas encore compréhensible et interprétable. À ce qui ouvre une voie au nouveau<sup>24</sup>.
- 27 Le troisième, le « *possible objectif* »<sup>25</sup> surgit des choses mêmes dans le champ de la praxis. Pour Bloch, la manifestation de l'essence des choses est liée à deux types de conditions :
- des conditions intérieures ou pouvoir intérieur actif<sup>26</sup>. C'est la « possibilité active » relative au pouvoir-faire autrement des Humains dévoilant, utilisant et cultivant les ressources des choses. Car la chose « se révèle non par elle-même, mais grâce à l'intervention activante des hommes dans le champ du transformable » (Bloch, 1976a, p. 281),
  - des conditions extérieures du pouvoir être fait, du pouvoir devenir autrement qui varie selon les époques et les milieux. C'est ce Bloch nomme aussi « la potentialité passive »<sup>27</sup> du milieu, de la société selon leur état de maturité pour « pouvoir être autrement » (Bloch, 1976a, p. 279) – (aux plans des institutions, des règles, de la matérialité, de la « technique »...). « Tout n'est pas possible et exécutable à tout moment » (*idem*, p. 248).
- 28 Ces conditions « s'enchevêtrent : il n'y a pas de pouvoir actif de la faculté et de sa disposition active sans la potentialité dans une époque, un milieu, une société, sans l'état de maturité utilisable de ces conditions extérieures » (*ibidem*, p. 279)... /... tandis que « (S)ans potentialité du pouvoir devenir autrement, le pouvoir faire autrement de la puissance n'aurait aucun sens médiatisable avec les hommes. » (*idem*), Car, et c'est un autre point majeur, l'action humaine est essentielle. C'est le travail humain notamment qui constitue « la praxis transformable à la base de l'être matériel ». C'est l'œuvre de l'homme travaillant qui permet la transformation et la genèse du nouveau.
- 29 Cette catégorie est particulièrement stimulante. D'abord, elle réfère explicitement au travail humain (au travailler) dans toute son épaisseur en lui donnant une place centrale au titre de la création, de la transformation et de l'émancipation – en tant que manifestation d'une liberté –. En outre, elle inscrit les possibles dans le temps. Elle les ancre et les situe dans les sociétés et les milieux qui permettent ou pas la manifestation de l'essence des choses. Alors les sociétés et milieux ne sont pas uniquement considérés

comme de simples dimensions contextuelles ou comme des limitations liées à un ordre inébranlable, mais comme faisant système et terreau à explorer par les humains et du fait des humains. Enfin, cette catégorie permet de dépasser la conception matérialiste de la matière qui la restreint au champ étrié des faisables technique et institutionnel en y inscrivant en outre les hasards et la contingence. La matière est une promesse composée de la Nature et des Humains ensemble. Ce possible est une base matérielle située, à une époque donnée, « prête » à être mise en mouvements.

- 30 Enfin, le quatrième est « le possible réel »<sup>28</sup> que l'on peut requalifier de « possible dialectique » (Furter, 1966). Avec ce possible-là, Bloch allie à la base réelle matérielle précédente la « projection dans le sens du nouveau » qui fonde l'utopie (Macherey, 2008b) ou pour dire les choses autrement, une perspective lointaine. Le possible réel est constitué d'un verso et d'un recto. Sur le verso sont inscrits les degrés de possibilités accessibles à tel ou tel moment, ou *l'étant d'après-la-possibilité* (ou d'après la mesure du possible). Ce sont les déterminités liées pour partie à la période historique, mais aussi à des souhaits et désirables du présent<sup>29</sup>. Le recto, est constitué d'une perspective anhistorique, d'un souhaitable en vue (*l'étant en possibilité*). Les deux sont corrélés ; sans verso nos souhaits ne sont que rêves, sans recto nos réalisations peuvent se clore et perdre leur sens en se desséchant dans « une adaptation pseudo-réaliste aux conditions existantes » (Bloch, 1976a, p. 249). Cela « empêche fondamentalement que les aboutissements partiels s'échelonnant sur cette voie ne soient pris pour – la perspective – le tout entier et ne le recouvrent pas. » (*idem*) Cette dialectique s'appuie sur une expérimentation visant « une autre médiation au monde qui suscite le développement et non l'exploitation » (Furlan, 1986, pp. 198-199). C'est pourquoi ce processus assume des voies aventureuses. Les voies explorées sont incertaines et risquées, mais c'est de là aussi que selon Bloch l'inespéré peut surgir, à condition de s'en saisir, lui donner place et ne pas le traiter comme un incident de parcours. On l'aura compris, tout cela signifie que ni la perspective, ni les possibles objectifs ou épistémologiques ne sont figés. Le souhaitable en vue – la perspective – est « encore toujours ouvert » au fil des excursions conduites. Car la praxis<sup>30</sup> dont la matière « est le support entre conditionnalité matérielle suffisante d'une part, et ouverture matérielle (la matière étant un giron non épuisé d'autre part » (*idem*, p. 249) permet, en expérimentant et en faisant, de découvrir des moyens qui permettent la manifestation des possibilités, mais aussi de nouvelles « fins assignables ». « C'est pas à pas que l'on progresse le plus souvent sur le chemin du nouveau... /... » (Bloch, 1923/1977, p. 248).
- 31 Cette ontologie des possibles enrichit considérablement les appréhensions du réel et de la tension entre souhaitable et possible déjà développées dans la discipline (Béguin, 2010 ; Béguin, 2022b) grâce à la conduite de projet. Alors, la fabrique d'alternatives authentiques « se manifeste par l'intermédiaire d'une dialectique des objectifs proches et lointains, qui se nourrissent réciproquement et se corrigent sans cesse » (Vincent, 1987, p. 50), mais aussi par l'intermédiaire d'une dialectique entre déterminités et liberté, entre passés, présent et futurs, entre actions effectives et mouvements, en travaillant la matière pas en pas, entre perspectives et moyens, les moyens ouvrant alors de nouvelles perspectives et les enrichissant (ce que nous avons dénommé « fins assignables »), les fins requérant de trouver des moyens renouvelés.

## 2.3. Dewey : transformer et être transformé-e-s

- 32 Dewey, est l'un des fondateurs du pragmatisme. De son œuvre gigantesque, nous mobilisons une partie de sa philosophie de l'expérience et des publics afin de penser l'agir humain individuel et collectif dans ses relations avec les changements du monde.

### 2.3.1. Expérience et changements

- 33 Pour Dewey, l'humain est un « être en relation », un être au monde : « l'interaction de l'être vivant et de son environnement fait partie du processus même de l'existence » (Dewey, 2010a, p. 80) et la possibilité de mener une vie qui va dépend de la qualité de cette interaction entre le sujet et son environnement. L'enjeu est alors que l'interaction permet l'équilibre – l'harmonie – entre le vivant et son environnement dans une perspective finalisée. Mais cet équilibre n'est pas donné. Il est instable, produit et orienté. Instable, car il y a une alternance entre des moments d'accord et de désaccord, de ruptures et d'unions reformées entre sujet et environnement. Cela est lié au monde changeant en train de se faire, dans lequel le « sujet » n'est pas passif. Il a des besoins, des désirs, des désirables, des fins en vue. Aussi, derrière cette qualification d'une relation changeante, en équilibre instable, l'interaction<sup>31</sup> rend compte également d'une relation transformatrice à la fois pour l'environnement et pour le sujet, pour l'individu et la société – ce n'est pas uniquement la relation elle-même entre les deux qui est modifiée au fil du temps –. C'est d'ailleurs pour insister sur ce point que Dewey remplacera finalement le terme interaction par le terme de transaction. Pour Dewey, la seule modalité d'interaction entre le sujet et l'environnement c'est l'expérience<sup>32</sup> constituant le point de rencontre autour duquel les caractères du milieu et les traits de l'être vivant peuvent être redistribués.
- 34 Il y aurait beaucoup à dire sur l'expérience, mais si l'on doit citer en citer un élément incontournable c'est la distinction que Dewey opère entre expériences rudimentaires et expériences complètes. Toutes les expériences ne se valent pas. Comme le rappelle Dewey (1915, p. 99), « l'expérience est en même temps le flux général de la vie constante, que nous avons tant de mal à saisir, et ces moments distincts, aigus, qui surgissent de ce flux et constituent une expérience ». Dewey qualifie le flux d'expériences, d'expériences rudimentaires. Ainsi, il y a des choses « dont on fait l'expérience », mais qui ne composent pas « une expérience ». Sans forme, sans clôture, sans persistance et sans inscription dans une continuité (par rapport à des expériences antérieures), ces expériences-là ne relient rien, ne structurent rien, n'organisent rien. D'autres expériences, en revanche, constituent un terreau structuré, structurant et actif pour penser et agir dans un monde qui bouge et pour le transformer. En ce cas, l'humain forme et constitue « une expérience ». C'est que Dewey nomme « expérience complète ou composée ». En ce cas, l'expérience est « le résultat, le signal et la récompense de l'interaction entre l'organisme et l'environnement, qui, une fois pleinement mise en œuvre est une transformation de l'interaction dans la participation et la communication » (Dewey, 2010a, p. 40], car en effet comme on le verra après, cette expérience se traduit par une reconfiguration qui se traduit par un nouvel équilibre – un équilibre produit –, une nouvelle harmonie caractérisée entre autres par le fait que l'on peut unir les éléments de la situation expérimentée, vécue, découpée par le sujet, dans des relations intelligibles, que l'on y est pour quelque chose et que l'on peut agir.

### 2.3.2. Trouble et enquête

- 35 Mais pour qu'une expérience complète voie le jour, il faut qu'il y ait un trouble. Un trouble c'est quoi ? C'est un ajustement bousculé avec l'environnement qui se traduit par une perte d'intégration, d'ordre et d'harmonie qui conviennent à l'Humain, qui lui correspondent. C'est quand un organisme ne peut plus participer aux relations ordonnées qui régissent son environnement. En d'autres termes, le trouble invalide l'expérience antérieure et la met en échec pour penser et agir. La situation est alors indéterminée<sup>33</sup>. Elle est « *perturbée(s), ambiguë(s), confuse(s), pleine(s) de tendances contradictoires, obscures...* » (op. cit., p. 170) ; ses éléments constitutifs ne tiennent pas ensemble, elle échappe à l'action et à la pensée. Par ailleurs, un trouble est toujours lié à un changement, qui pour conduire à l'expérience doit être identifié et qualifié comme un problème à résoudre. En d'autres termes, le changement doit être problématisé, c'est-à-dire constitué en problème.
- 36 Et si l'enjeu est de poser le problème, c'est aussi et surtout de le résoudre en menant une enquête. Tout l'enjeu de l'enquête est de disperser le trouble, de surmonter le problème, de dépasser la crise. Ainsi, l'enquête vise à opérer une (re)construction : passer d'un ensemble de données disjointes, émiettées, à un « objet » qui constituera un ensemble de distinctions ou de caractéristiques connectées entre elles, et qui émerge en tant que constituant précis d'une situation résolue (Dewey, 1967). Ce faisant, une mise en forme est produite : une « organisation », un tout unifié, une composition (idem, p. 168) qui « *conclut un (nouvel) accord avec notre environnement* » (2010a, p. 51). Cette nouvelle composition procède d'une sélection, d'un tri, d'un découpage qui peuvent profondément différer des objets et découpages antérieurs. Cette composition qui vise une conformation relie, connecte et organise. À cette occasion, l'Homme agit sur son monde pour l'agencer en vue de rétablir une nouvelle harmonie. Cela se traduit en « actes ». Aussi, l'expérience, liée au changement passe nécessairement par une conformation qui fabrique à son tour un changement et établit un nouvel ordre.

### 2.3.3. Expérimentations collectives et publiques

- 37 Les apports de Dewey sur l'expérience en liens avec le changement, l'agir et la relation au monde ne concernent pas que les individus. Sa philosophie engagée (Dewey, 2010b) permet également de penser l'action collective en pluralité et diversité autour de troubles. Plus, elle promeut la conduite d'expérimentations collectives procédant d'une activité d'enquête. Dewey – dans le souci de la démocratie et de la fabrique de la société – appelle à ce faire « *en association* », « *participation* » et « *communication* ». La participation indiquant une contribution personnelle à une activité partagée et commune dans laquelle les participants se coordonnent autour des fins qu'ils poursuivent, en découvrant les intérêts qui les tiennent ensemble et en faisant l'expérience des conséquences pratiques de leur intervention. La communication, permettant les échanges, coopérations et transactions afin que se développent les « *fins-en-vue* » – les perspectives – relatives au fait même de leur association avec d'autres (...) [ces fins] naissant du point [de trouble] autour duquel auquel leurs engagements respectifs se coordonnent » (Zask, 2015).
- 38 Ces expérimentations collectives sont portées par une communauté d'enquête constituée à partir de ce que Dewey appelle un *public*. Ce public ce n'est pas un « groupe projet », mais un ensemble d'hommes et de femmes « lambda » partageant un

problème- ou du moins l'idée, puis la « formulation » qu'il y a un problème dépassant la sphère privée par ses conséquences. Ainsi, celles et ceux qui constituent le public i) sont affecté-e-s directement ou indirectement par le problème, et ii) se posent la question des conséquences des actions (les leurs, mais surtout celles qui sont à l'origine du problème ou proposent de le résoudre), iii) décident de s'engager dans l'enquête sous le signe du doute quant aux « croyances »<sup>34</sup> jusque-là admises pour agir et analyser le problème. Ils se distinguent ainsi et on les distingue ainsi. D'emblée, ils contestent l'ordre établi, à tout le moins doutent. D'emblée ils mobilisent l'enquête et « l'intelligence collective » que Dewey qualifie « d'intelligence organisée » (2010b). Car outre la connexion des individus, le public « cherche à agir à travers des structures convenables, et donc à s'organiser pour prévoir et contrôler » (i.e. mener des expérimentations). En bref le public cherche une organisation instituée et instituante qui puisse, au-delà de l'enquête porter des novations institutionnelles.

### 2.3.4. Valuation

- 39 Enfin, le dernier apport de Dewey utile à la Prospective du travail est la « valuation », i.e. le processus de formation et de transformation des valeurs (« valuation » (Dewey, 2011)). La valuation est au cœur des dispositifs d'enquête et des situations de crises qui les entraînent. Car alors les valeurs – ce à quoi on tient et ce par quoi on tient – se font explicites. Les crises expérientielles obligent à interroger ce qui vaut dans la situation, ce qui manque et dont nous avons besoin et ce qui peut le faire advenir (Bidet, Quéré, & Truc, 2011). Ce processus, englobant des appréciations et jugements réflexifs conduit à la « formation raisonnée des désirs<sup>35</sup>, des intérêts et des fins (dans une situation concrète) et notamment leur estimation comme moyens dans leur interaction avec les conditions environnantes » (Bidet et al., 2011, p. 20). En d'autres termes à l'occasion de la valuation des fins, – des perspectives – émergent : ce ne sont pas des fins-en-soi, mais des fins-en-vue (Dewey, *op. cit.*). Emergent également les moyens qui permettent de les éprouver, de les atteindre et de les modifier. Les valeurs sont ainsi de fait des ressources mobilisées et formées en lien avec l'activité, elles visent toujours au rétablissement d'une certaine harmonie. Enfin, avec le processus de valuation Dewey nous dessine un schéma dans lequel fins et moyens sont intriqués et se nourrissent mutuellement.

## 2.4. L'esprit de la Prospective du travail

- 40 L'esprit de la démarche que nous proposons est traversé des références présentées ci-avant. Nous voudrions ici en ramasser les idées principales.

### 2.4.1. Les arrière-plans inspirés par Berger, Bloch et Dewey

- 41 Ainsi, la prospective du travail se fait au profit d'un public et avec un public, i.e. un ensemble de personnes partageant un problème, en ce qu'elles en sont affectées et qui vont s'engager à le poser puis le résoudre en mettant en doute ce qui a été fait – ou pas – tout autant que la façon dont le problème a été posé, les connaissances et opinions mobilisées pour le traiter. La proposition étant en outre que le public puisse fonctionner non seulement en doutant, mais également en instruisant et problématisant au-delà des apparences, de l'ordre établi, en profondeur et largesse, en prenant appui sur toutes les temporalités. L'enjeu étant également d'accompagner les personnes dans ce mouvement de reconfiguration de l'expérience déjà-là pour partie

invalidée ou inopérante- i) en menant des expérimentations conduites en espérance, *i.e.* qui ne s'en tiennent pas au faisable et au connu, ii) en considérant ces médiations du faire comme des opportunités ouvertes à l'inespéré (*i.e.* aux contingences, aux événements et aux découvertes) en explorant la matérialité et iii) en insistant sur les *valuations* en tant qu'elles permettent de travailler conjointement des fins et moyens en vue. En effet, au-delà du trouble et du problème qui le préoccupe, le public doit pouvoir répondre à une question essentielle : « *Que veut-on et que faut-il vouloir ?* » pour reprendre une formule de Paul Valéry (1919).

- 42 Ceci étant posé, parler de public c'est indiquer d'emblée que les personnes sont *actives*, qu'elles ont chacune une contribution personnelle à l'instruction d'un trouble et à l'émergence d'un projet. Elles sont réunies par des intérêts communs autour desquels elles s'associent, se coordonnent, communiquent. C'est dire également que ces personnes sont des « *protagonistes* » au sens fort du terme (Szelwar, 2013) : elles sont au premier plan, elles ont un rôle à jouer et leur expérience compte. C'est aussi assumer qu'il y a quelque chose à instituer et d'instituant dans le « fonctionnement » du public lors de la phase d'enquête qui marque l'émergence possible d'un projet, mais aussi dans l'expression au long cours de ce dernier. Un « quelque chose » qui doit se cristalliser dans une forme sans toutefois présumer de ses évolutions futures.
- 43 Par ailleurs, l'enjeu est que le public avec lequel on travaille constitue une communauté en *pluralité et diversité* qui puisse fonctionner *entre sagesse et puissance* pour reprendre les termes de Gaston Berger. Sagesse et puissance signifiant que l'on va, du fait des protagonistes, mais également du fait des registres d'action sollicités, pouvoir « *bénéficier* » d'un savoir-faire efficace – *i.e.* de technique –, d'expériences, de réflexions, d'imagination, de décisions, d'institutionnalisation... avec pour boussole *la mesure*. On le rappelle, le critère politique de mesure signifie deux choses : la première est que l'on n'est ni dans un élan prométhéen de maîtrise ni dans une idéologie, mais que l'on agit en responsabilité. La seconde est que chacun, chacune peut se tenir parmi les autres, au milieu d'une diversité rassemblée par des intérêts. Les intérêts étant, ce qui est inter-est, qui rapproche et qui lie (Arendt, 1983/1961) qui intéresse les personnes et pour lequel elles agissent dans la sphère publique.
- 44 L'idée est alors de produire du « commun » et non de l'homogène, à partir de positions, d'expériences singulières et polarisées réunies autour de ces intérêts et des problèmes toujours complexes parfois inédits, auxquels on s'attaque si l'on veut et pas si l'on peut. Il s'agit alors de constituer un milieu d'intermédialité où des dialogues se produisent au travers d'expériences sensibles à éprouver (recouvrant le vécu, la matérialité, l'imagination...). Un milieu qui permet de *faire avec* et *d'être avec* fondant ainsi une légitimité à être un protagoniste, *i.e.* un acteur de ce qui est à faire advenir.
- 45 Mais nous l'avons vu avec Bloch, faire émerger des projets alternatifs en s'attaquant à des problèmes inédits peut être risqué à plus d'un titre. D'abord ils dévoilent les inconforts, les troubles puis les problèmes incertains, irrésolus et nouveaux auxquels on s'affronte. Ensuite, ils constituent un pari incertain puisqu'ils s'établissent à traiter de manques, d'alertes et à changer l'ordre établi. Or, ne pas s'en tenir à l'ordre des choses, à ce qui est établi (et parfois à l'*establishment*), à ce qui est connu, ne pas se laisser enfermer dans la réalité connue ou en sa possibilité la plus prévisible ou pire, la seule réalisable est certes une promesse, mais aussi un risque. Un risque, car sortir du simple choix et des options pré-existantes, de l'intangible c'est accepter l'incertitude

aventureuse. Un risque qui est par ailleurs est lié à l'effort d'étonnement qu'engage la prospective. Car cet étonnement et qui ébranle le monde nous ébranle également. C'est pourquoi il faut établir des modalités et des moments qui permettront aux acteurs de juger et de jauger leur souhait et les risques qu'ils courent, qu'ils encourent et qu'ils prennent et font prendre à autrui, en responsabilité, selon leurs places et en raison. Une autre manière d'affronter les risques réside dans l'aide que l'on peut apporter aux protagonistes pour penser un projet « praticable » à hauteur d'hommes et d'action, ancrée dans la matérialité, en connaissance des conditions intérieures et extérieures – pour reprendre les termes de Bloch – existantes, passées et à venir. Cela veut dire aider à élaborer un *tracé* (Pueyo, 2020) pour penser conjointement le vers quoi et le comment, pour tenir la perspective ambitieuse et ses pas quotidiens dans une articulation vivante, toujours du point de vue du travail.

- 46 Enfin, la proposition est que le public parvienne à énoncer une fable dans l'esprit de Gaston Berger. Non pas une affabulation, mais la proposition d'un récit qui donne à voir ce qui pourrait être, les valeurs associées et les actions à mener. Une fable pour partager ce vers quoi on souhaiterait aller en connaissance de cause en espérance et volonté. Car ce dont il s'agit pour reprendre les termes de Gaston Berger c'est non pas s'attaquer à un problème à résoudre si l'on peut, mais un projet à réaliser si l'on veut. Mais pour cela il faut être clair et se rendre clair-e pour autrui, pour embarquer, durer en donnant à voir un certain rapport au monde.

#### 2.4.2. Transitions professionnelles et travailler

- 47 Mais ce qui fonde l'esprit de la chose, c'est incontournableement la position centrale qu'occupent *les transitions professionnelles*, *i.e.* les processus de transformation profonde et conjointe du travail ET du travailler. C'est la préoccupation qu'elles ne se jouent plus en hétérodétermination (Pueyo, 2020) ou en variable d'ajustement (Pueyo, 2022a), mais qu'elles soient au cœur des réflexions, des expérimentations, du projet et de son expression. D'une part, nous l'avons vu en préambule parce que cela peut conduire à de regrettables échecs, d'autre part parce que l'on vise un autre rapport au monde, une autre fabrique du monde et de la place de l'humain. Ainsi, le travail et le travailler ne sont-ils pas là « simplement » pour rappeler utilement les résistances du réel ou donner une « place » aux protagonistes producteurs et faiseurs. Mais si l'on a évoqué en préambule ce qu'il en était de notre appréhension du travail et d'un travail vraiment humain, il nous faut à présent indiquer ce qu'il en est de cette conception d'un travailler dont il faudrait prendre soin et comment, la centralité des transitions professionnelles nous conduit à mettre en œuvre une démarche visant la conception d'un « *contrat de base* » (Pueyo, 2020, p. 159)
- 48 Dans la fabrique d'alternatives souhaitables, il importe de prendre soin du travailler. Plus, il importe de le garder constamment en boussole. Mais cela implique de préciser ce que nous voulons en tenir d'essentiel quand, avec la prospective du travail, le souhait est de contribuer à des changements révisant les rapports existants (Pueyo, 2022a). Ainsi, nous dirons qu'il s'agit d'une modalité d'action et d'être au monde qui doit :
- constituer *un agir authentique* qui participe de transformer le monde – et non de s'y adapter. Cela signifie que cet agir permet i) de faire des choses tenues pour ses faits, ii) de poser des actes ou des œuvres (bâtissant du permanent et du visible pour la société), et iii) de les faire

arriver *i.e.* d'y être pour quelque chose, et enfin iv) d'être un protagoniste reconnu et légitime dans cette conformation du monde (Swelnar, 2013) ;

- *se situer dans le registre de l'Action* (Arendt, 1958), qui au-delà des dimensions du *faire, se faire et du contempler*<sup>36</sup>(Blondel, 1949) est i) un « être-avec », produit d'une pluralité de points de vue singuliers des uns et des autres, dans l'espace public, demandant sens, valeurs et grandeurs, en dialogue autour d'un même objet, ii) correspondant à l'envie de « *faire du neuf de notre propre initiative* » (*idem*, p. 233), iii) en lien avec les affaires humaines (Pueyo, & Béguin, 2019) ; iv) politique par excellence ;
- faire sens du point de vue des valeurs – *ce à quoi on tient et ce par quoi on tient* – et revêtir de la valeur pour autrui, notamment en termes d'utilité, de justesse et d'authenticité ;
- *constituer une expérience du milieu* contribuant à instaurer une relation d'ordre, *i.e.* d'intelligibilité entre les choses, en cohérence, en adéquation et qui soit source de satisfaction du fait de l'harmonie qui en résulte (Pueyo, 2020) ;
- *permettre d'organiser et découper significativement* le monde afin de pouvoir s'en sortir (Béguin, 2010) ;
- *s'enraciner, i.e.* i) s'inscrire dans un patrimoine et une histoire, un milieu socio-historico-culturel « *conservant vivants des trésors du passé* » (Weil, 1949), que l'on peut faire à sa main, ii), mais aussi participer d'un présent parmi les autres, et iii) être tendu vers les « *pressentiments de l'avenir* » (*idem*).

### 2.4.3. Projet-chantier et contrat de base

- 49 Nous venons de l'évoquer, dans ces projets soucieux de répondre aux défis de l'Anthropocène, une de nos contributions réside dans le fait de tenir en centralité les transitions professionnelles. Mais comment faire alors que l'on contribue à faire émerger un projet ou à opérer des recompositions si profondes qu'elles revisitent l'existant ? Comment faire alors que l'on doit tenir une dialectique entre des perspectives ambitieuses au long cours et des conditions du quotidien ? Autrement dit, comment faire pour contribuer à faire émerger des dispositions alternatives, des utopies concrètes locales, praticables et « vivantes » qui énoncent et expriment *un peut-être qui peut être souhaitable*, du point de vue du travail et du travailler ? Accompagner les protagonistes à énoncer /exprimer à la fois un *projet chantier* et un *contrat de base*. Deux dispositions que nous avons eu la chance de rencontrer lors de nos expériences de « terrain ».
- 50 Le projet chantier c'est un dessein qui organise collectivement le pour quoi, le vers quoi et le comment au long cours. Ainsi l'idée de projet réfère à « la poursuite soutenue du but (qui se fait) par le travail, surtout le travail planifié qui a repéré son “vers quoi” et son “pour quoi”, l'a mis en évidence et s'engage dans les voies qui y mènent » (Bloch, 1976a, p. 244). Tandis que l'idée de chantier « renvoie à la non-clôture et à l'inachèvement de ce processus » (Pueyo, 2020). Un projet chantier, c'est un bout d'utopie concrète praticable à hauteur d'humains. Ces projets-chantiers se veulent et se pensent comme des contributions majeures, mémorables et reconnaissables, inscrites dans la poursuite du bien commun. Ils constituent i) des défis – ce qu'il y a à faire advenir requiert d'affronter des épreuves, entre autres liées au changement de cadres, ii) des épopées – il y a nécessité d'une communauté alliant des talents singuliers, divers, complémentaires, mais tous légitimes – et iii) des aventures – l'issue est incertaine et les protagonistes s'y engagent activement, mais sans pouvoir en définir le terme précis (Pueyo, 2014 ; Pueyo, 2020).

- 51 L'autre constat est que ces projets-chantiers sont « profitables » du point de vue du travail et du travailler et assument les transitions professionnelles qu'ils requièrent quand ils sont supportés par un *contrat de base*. Qu'est-ce qu'un contrat de base ? C'est un *dispositif expérimental industriel* :
- dispositif, car du concept Foucauldien il hérite les propriétés fonctionnelles de constituer une forme en arrière-plan, un tout complexe systémique, orientant, mettant en cohérence, structurant et sélectionnant comme une table d'opération (Vuillemin, 2012). Il en hérite également le foisonnement de ce qui le compose ;
  - expérimental, car il offre les possibilités d'expérimenter<sup>37</sup> et d'élaborer l'expérience qui oriente, organise et donne sens collectivement et génériquement ;
  - Enfin, industriel, car il a tout à voir avec ce qui se passe dans les sphères du travail et du travailler : du truchement de l'activité du quotidien jusqu'à ses enjeux politiques (Pueyo, 2020).
- 52 Soulignons par ailleurs que le contrat de base est constitué de :
1. *principes situés* conçus pour les situations (existantes et à faire ad-venir) en lien avec le souhaitable en vue, organisant, délimitant et découpant le champ du pensable, du faisable, et de l'imaginable,
  2. *préceptes* orientant les lignes de conduite(s) et de déploiement(s) – mais aussi de valeurs qui font sens – qui sont à suivre dans l'esprit des principes évoqués plus avant,
  3. *critères associés relatifs à l'Action* et
  4. *démarches* partagées par les acteurs, intégrant des formes d'expérimentation et d'hétérotopies en lien avec les éléments précédents.
- 53 De ce fait, le contrat de base constitue un cadre pour l'activité des uns et des autres. Il organise et compose la capacité d'agir en polyphonie au long cours, en parcourant un chemin incertain, mais ouvert à l'inespéré. Il fonde en quelque sorte un régime de travail alliant transitions (*i.e.* des processus de changements profonds en train de se faire) et des mutations (*i.e.* des états temporaires qui sont des points de cristallisation). Et du fait de sa composition et de sa nature reliant des principes, préceptes, etc., il est opérateur d'ordre, de cohérence et d'intégration et permettent à chacun et chacune d'être à sa place dans son milieu, parmi les autres<sup>38</sup>. C'est à ce titre que ce dispositif permet d'être en santé(s) et est fécond du point de vue du travailler et d'un travail vraiment humain. Et c'est pourquoi, dans la démarche que nous allons présenter ci-après, l'un de nos objets est d'aider les protagonistes à les concevoir.

## 3. Présentation de la démarche : un exemple

### 3.1. Préambules

- 54 Pour donner corps à la démarche que nous développons en prospective nous évoquerons une recherche-action réalisée avec une unité expérimentale de l'INRAE dédiée à la conception de systèmes de culture maraîchers innovants (Pueyo, 2018 ; Pueyo, 2021). Le point de départ de cette recherche est une inquiétude du Département auquel l'unité expérimentale (UE) est rattachée : la charge est lourde et la direction du Département y constate des difficultés à organiser l'activité à la croisée « *des saisonnalités agricoles, des calendriers de programme de recherche, en lien avec les missions institutionnelles, scientifiques et (les) mobilisations partenariales* » (Pueyo, 2018).

Cette inquiétude est en outre inscrite dans une préoccupation de longue date sur le devenir des UE dans l'établissement (Cornu, 2016).

- 55 Mais pour la direction de l'UE et les agents ce constat partagé<sup>39</sup> s'attache à des symptômes, mais ne permet pas i) de penser l'origine des difficultés, ii) d'en sortir et iii) de fonder un nouveau projet au regard des défis à relever. C'est cette réflexion qui constituera *in fine* la demande de l'équipe. Cela posé, « l'esprit de la chose » et les étapes fondant la prospective du travail sont présentés à l'équipe. À l'occasion, ce qui est largement débattu c'est ce que cela engage en termes de temps, de réflexivités, d'explorations, d'incertitude, de fonctionnement décloisonné au-delà des statuts et des projets de recherche, etc. Ce qui est également posé : la nécessité de pouvoir accéder à des documents institutionnels de l'UE, du Département, de l'établissement, à des moments de vie d'équipe et de travail, à des entretiens individuels et collectifs, à modalités de travail ensemble *ad-hoc*, mais aussi à « aller voir ailleurs » si nécessaire (d'autres UE de l'INRAe, d'autres lieux de recherche en dehors du Département et de l'établissement). Ce qui est largement discuté tant avec l'équipe qu'avec le Département c'est également la possibilité que l'équipe puisse au terme de la recherche, proposer son projet, le mettre en récit et le présenter à l'établissement.
- 56 Ces préambules rapidement posés, ce qui suit donne à voir les trois étapes de la démarche mise en œuvre : elles résultent d'une dynamique étroite avec l'équipe de l'UE.

### 3.2. 1<sup>ère</sup> étape : aller d'une alerte/critique informée à l'énonciation d'une volonté

- 57 Cette première étape est décomposée en 4 pas et le tout premier consiste à aider les acteurs à dire « c'est quoi le problème ? » et à le dire aussi du point de vue du travail et du travailler.

#### 3.2.1. « C'est quoi le problème ? »

- 58 Derrière le « *c'est quoi le problème* », il y a beaucoup de choses. Il y a ce qui fait problème, ce qui le compose, ce qui manque et qui préoccupe, ce qui ne va pas, ne vaut pas et les conséquences.
- 59 Et, comme on va le voir, derrière le « *c'est quoi le problème* » il y a deux composantes : d'une part les alertes, défis et problèmes auxquels on veut s'affronter et d'autre part ce qui fait que, dans le travail et le travailler en place il y a des difficultés pour partie liées au fait qu'ils ne permettent pas aux acteurs d'instruire et d'agir au regard des alertes et défis signifiants de leurs points de vue.
- 60 Parce que la demande prenait racine dans les difficultés de l'équipe, nous avons choisi de partir de celles-ci pour ensuite mieux arriver à dire les défis et alertes qui leur importaient. Comment ?
- En donnant place à l'expérience concrète des protagonistes : ce qu'ils éprouvent, ce que ça leur fait, ce qu'ils ont rencontré *in concreto*, ce qu'ils peuvent dire des difficultés éprouvées.
  - En observant les temps de réunion qui cristallisent les contradictions, les discordances et mettent en débat les défis,
  - En cherchant, *via* une approche multiscalaire (dans un continuum macro-meso-micro), systémique, (prenant ensemble des dimensions institutionnelles, réglementaires, politiques,

économiques, sociétales) et large au plan temporel (instruisant le passé et le présent dans toute leur complexité, interrogeant l'avenir) quelles pouvaient être les origines de ces difficultés aux plans du travail, du travailler et d'éventuelles transitions professionnelles

- En réalisant des entretiens, en analysant les projets et documents institutionnels,
  - Tout cela en travaillant avec le public constitué.
- 61 Les difficultés ressenties au plan de l'activité sont multiples ; les agents parlent de « charge », « d'incertitude par rapport à l'institution », « de tourbillons de transformations », « de complexité » voire même de « désorientation » face aux attendus, injonctions, demandes qui les pressent de toute part (du secteur maraîcher, de l'établissement, des laboratoires, etc.). Et s'ils font l'hypothèse que le modèle de travail dans lequel ils se trouvent pris est en partie responsable de ce désordre, ils sont en peine pour identifier en quoi et comment et encore moins comment agir et en sortir. Cette profusion « anémique » se traduit très concrètement par des tensions dans l'organisation, dans les réponses à appels à projets de recherche, mais aussi dans les documents de présentation de l'UE, les contrats de prestation ou encore dans les missions et tâches dans lesquels ils s'engagent (animations de réunions sectorielles, participation à un Groupement d'Intérêt Public, etc.).
- 62 Quand on explore en écho à ces difficultés les défis et alertes qui les préoccupent ils évoquent une référence : celle du rapport Agriculture Innovation de 2015 qui indique que le secteur agricole fait face à des défis majeurs : « nourrir l'humanité, avec une demande sans cesse accrue provenant des pays émergents en protéines animales et végétales ; réduire son empreinte environnementale, participer à la lutte contre le changement climatique et s'y adapter en réalisant la transition agro-écologique » (Rapport agriculture innovation 2025, 2015). Et ces défis, ils souhaitent les relever en participant à la transition agro-écologique (TAE). À ces défis ils rajoutent des défis économiques – « il faut développer des structures viables et pérennes » –, techniques – « il faut développer des techniques frugales » – et sociétales – « il faut développer des modalités de culture acceptables au plan de la pénibilité ».
- 63 Ce faisant, quand on les interroge sur ce qui vaut – *i.e.* ce à quoi ils tiennent, par quoi ils tiennent – pour répondre à ces défis des objets se dessinent : ils évoquent (et on peut le constater) « l'expérimentation système de type ingénierique, pas à pas, continuée dans l'usage », « la conception de systèmes de culture » « la santé des plantes », « la qualité (organoleptique, de culture, etc.) », penser « de la fourche à la fourchette ».
- 64 Alors une interprétation de leurs difficultés émerge : i) il y a un *hiatus* entre « leurs » défis et les modèles du travail et du travailler en place, ii) ce hiatus est aggravé par ces orientations foisonnantes et incompatibles, iii) des mutations et transitions hétéro-déterminées, *i.e.* externes aux équipes et aux agents les percutent.
- 65 L'analyse multiscalaire, systémique et inscrite dans la temporalité montre que l'UE est percutée par trois niveaux porteurs d'injonctions et d'évolutions :
- le premier est l'État. Il a longtemps mobilisé les UE pour concourir à la modernisation d'une agriculture voulue intensive (Cornu, 2016 ; Fiorelli, Auricoste, & Meynard, 2014) et les a pensées comme lieux d'innovation technologique produisant des références, diffusant des savoirs et techniques et participant au développement local de leur milieu d'insertion (Auger, Cotard, Lecoeur, & Wastiaud, 2009). Depuis 2015, il attend des UE et équivalents qu'ils soutiennent le développement agricole et la compétitivité du secteur en participant à deux perspectives simultanées : i) être des living-labs territoriaux de l'agro-écologie favorisant l'innovation ouverte : ii) participer à des réseaux d'expérimentation et

d'observation sur le modèle de Démonstrateurs- dans un schéma de recherche technologique -. Ces deux perspectives sont requises simultanément. Pourtant, elles sont incompatibles : l'une relève des sciences participatives et de l'innovation sociétale et technique, l'autre d'une tradition positiviste de productions de données sécurisées à partir de modèles pour des laboratoires de recherche maîtrises d'ouvrage (qui ne sont pas forcément engagés dans le TAE) ;

- le second niveau est l'établissement. En 2016, l'INRA(e), conformément à la perspective Démonstrateur de l'État débute une démarche de labellisation des UE afin qu'elles deviennent des Infrastructures Scientifiques Collectives (ICS). Ces ICS sont pensées comme des supports d'innovations scientifiques et technologiques (TRL<sup>40</sup> de 1 à 6) offrant des services et produits aux chercheurs dans une relation marchande de type prestataires-clients. L'établissement souhaite affecter prioritairement les ressources aux UE labellisées ;
  - le troisième niveau est celui du Département. Le Département déploie la labellisation, en indiquant les spécificités de ses UE : elles sont depuis longtemps éloignées des ICS, ont des objets et projets de recherche en propre, promeuvent des approches systémiques visant la résolution de problème, conduisent une conception continuée dans l'usage, etc. Mais par ailleurs, dans son Schéma Stratégique (2016-2020), le Département demande aux UE d'évoluer au plan de leurs objets (*p.e.* passer de la conception des systèmes agricoles à celle de systèmes agri-alimentaires), des périmètres associés (de l'exploitation à des réseaux ou filières), de l'interface Science-Société (vers la mise en place d'espaces d'hybridations des connaissances et expériences), et des modalités de recherche (de l'expérimentation système pas-à-pas à l'intermédiation (Pueyo, 2018).
- 66 Ainsi, des injonctions d'évolutions hétérochroniques ou contemporaines se manifestent à plusieurs niveaux, sans orientation claire. On attend des UE qu'elles soient des living-labs, des fab-labs, des démonstrateurs... tout à la fois, pour une agriculture 4.0 et la TAE. Aucun espace d'ordre dominant ne se dégage pour organiser le champ de pensée et d'action. *A contrario*, ces configurations et tendances existent simultanément sans être franchement imposées ou choisies ; et elles existent conjointement avec leurs cortèges d'évaluations, d'attendus et de contraintes. Or, ces configurations sont incompatibles entre elles aux plans du travail et du travailler demandent *in fine* aux agents de tout satisfaire et entrent en tension avec les défis auxquels les agents souhaitent répondre. Si, de l'avis de l'équipe il y a des choses qui « valent » pour relever ces derniers, d'autres manquent cruellement : des moyens techniques, du temps, des modalités d'évaluation et surtout « *un modèle* » qui permette de mieux dire les défis à affronter et le comment on peut y arriver en cohérence.
- 67 À ce point, l'équipe a indiqué « ses » défis systémiques, les origines de ses difficultés, des objets et des choses qui valent, des manques, mais ça ne fait pas encore un souhaitable et un projet.

### 3.2.2. « Dire qui on est, se placer dans le monde et énoncer un souhait praticable »

- 68 Pour cela, il faut se positionner. C'est pourquoi le second pas de cette première étape consiste à aider les protagonistes du public à dire qui ils sont et à énoncer un souhait praticable. Pour cela on procède à un *estrangement* et à une opération *d'archéologie*.
- 69 *L'estrangement* a pour but de procéder à un « décalage » mis en œuvre avec l'examen d'autres modèles (de travail et de trajectoires). Le but, faire sortir les protagonistes de leurs cadres de pensée et d'action et ce faisant, leur permettre de mieux dire qui ils

sont, en dévoilant plus finement ce à quoi ils tiennent, et ce par quoi ils tiennent. À l'occasion de ce décalage, les acteurs opèrent une valuation. Ils émettent un jugement à partir des « fonctions », objets et valeurs qu'ils tiennent pour centraux. En retour cela leur permet de mieux identifier et analyser les modèles et *in fine* de dire qui ils sont. Cela leur permet également de s'en inspirer. A l'occasion de *l'étrangement* on examine donc des dispositifs/modèles autres, ce qu'ils règlent ou pas, traitent ou pas des défis, manques, objets identifiés précédemment, et ce qu'ils structurent aux plans du travail et du travailler et de leurs transitions.

- 70 Pour l'UE, les modèles co-existants (démonstrateurs vs living-lab) sont des tendances dont on peut se servir comme « modèles ». Au-delà, il faut réfléchir à ce qui est examiné *via* ce miroir : décalage sur la TAE, décalage sur les modèles épistémologiques, économiques ? Finalement, les démonstrateurs d'une part et les living-labs d'autre part – auxquels nous avons rajouté les fab-lab – couvraient ce prisme de décalages. Mais pour ne pas rester dans des réflexions génériques, nous avons travaillé avec les protagonistes à identifier des dimensions structurantes<sup>41</sup> qui permettraient d'examiner ces modèles. Elles ont été élaborées à partir i) des objets précédemment évoqués, ii) de débats sur les projets de recherche, iii) des diverses activités conduites par les un.e.s et les autres au fil du temps, iv) des récits partagés par l'équipe autour de réalisations remarquables (bâtis, artefacts, articles, etc.) en lien avec les défis à surmonter.
- 71 Cette approche, complétée par une *opération archéologique*,<sup>42</sup> *i.e.* une revisite du passé avec ses chemins de traverse, ses tentatives inabouties, a permis de retrouver des trésors oubliés, des germes actifs et activables au profit des défis à relever.
- 72 Il est apparu que dans un cas, – les démonstrateurs – on était loin de la TAE et d'un projet en recherche propre, mais que l'on était dans le champ de la conception tandis que dans les living-lab, on pouvait être dans la TAE par certains aspects tandis que l'on s'éloignait de l'agronomie pour aller dans le champ des sciences humaines et sociales. Ni l'un ni l'autre ne convenait pour l'équipe, en revanche l'équipe a pu dire qui elle était, quelle était sa position, quelles étaient les choses partagées, des choses déjà actives et « valables » en lien avec les défis et les objets énoncés en 1<sup>er</sup> pas, puis, d'énoncer un souhait, au prisme du travail.
- 73 À l'aune de ces deux opérations, un souhait a été formulé : l'UE réaffirme tenir à sa position d'unité de recherche, porteuse d'un projet scientifique en propre (c'est le rejet du démonstrateur). Son souhait : « être un dispositif de conception innovant de systèmes socio-techniques expérimentés en réponse aux enjeux du secteur maraîcher dans toute sa diversité (taille, marché, produits, pratiques...). Contribuer à ses reconfigurations majeures (sociétale, technique, économique...) en réponse aux défis l'Anthropocène (accès à l'alimentation, limitation des externalités négatives, changements climatiques, durabilité sociale, résilience...). Sans oublier les "consommateurs-mangeurs" en demande de qualité nutritive et gustative, les concepteurs de produits et d'équipements, les collectivités, etc. »
- 74 Pour cela, l'équipe souhaite explorer ce qui ne peut l'être nulle part ailleurs. En tous les cas pas chez les maraîchers- car cela serait trop hasardeux du fait d'une inscription dans l'agroécologie en pleine élaboration. Il s'agira de « documenter et de concevoir des situations extrêmes et singulières en prospective qui permettraient de répondre aux défis environnementaux, organoleptiques, productifs, etc. » Le souhait est que « l'action joue une place centrale dans cette exploration », car les modèles et modélisations, par principe réducteurs, ne peuvent répondre à la souplesse et à la systémie de la TAE. A contrario, concevoir et expérimenter c'est « agir pour expliquer et comprendre ». Et le souhait est

« que les expérimentations puissent tenir sur des temporalités longues de plusieurs années ». Enfin, il est que la conception soit ouverte à autrui et pour partie en co-construction mais pas n'importe comment, sur n'importe quoi et n'importe quand (contrairement à la configuration de tiers lieux très ouverts). Pour l'équipe, ce souhait utopique ne peut être porté ni par un living-lab, ni par un fab-lab, ni par un démonstrateur. Il faut trouver autre chose et continuer à « travailler » ce souhait et mesurer les transitions professionnelles que cela requiert. Mais surtout, si le souhait est formulé, pour qu'un projet se forme et qui se forme durablement, il doit conjuguer les pluralités, chacun-e doit y trouver sa place.

### 3.2.3. Examiner le souhait à l'aune de la diversité et de la pluralité : de la déclinaison à la conjugaison

- 75 Pour cela il faut constituer un milieu d'inter-médialité qui permettent aux différents points de vue de dialoguer autour d'objets d'intérêts en alliant puissance et sagesse. Mais avant que ce dialogue puisse se faire, il faut donner une place aux individus. C'est pourquoi nous les avons interrogés sur leurs désirs, puis sur leurs désirables (*i.e.* comme le dit Dewey la relecture de leurs désirs à l'aune d'autrui, du bien commun, du moins de la représentation que chacun, chacune en a. C'est ensuite que nous avons abordé collectivement i) les intérêts, *i.e.* les objets, valeurs, choses qui rassemblent, ii) les besoins associés (en termes de temps, d'institutions, de techniques, de formations...), iii), mais aussi ce qui sépare. Comme on le verra à terme parfois des choix sont faits ou de nouvelles problématiques apparaissent, en tous les cas, l'enjeu est de penser la matérialité (et la temporalité) de ce qui débattu.
- 76 Deux stratagèmes singuliers sont utilisés pour accéder aux désirs. Le premier est le stratagème de la fée clochette. Le stratagème de la « fée clochette »<sup>43</sup> (Pueyo, 2020) libère des contraintes et fatalités de l'existant et demande à sortir du registre du faisable. On y fait appel avec une fantaisie assumée à une poudre magique pour exaucer les désirs, les désirables et les besoins les plus débridés. Le second est le recours à des moyens qui au-delà de l'écrit et du verbe permettent de s'exprimer. Nous avons demandé aux agents de prendre ou découper des photos, de citer des œuvres fictionnelles, des supports filmiques, de dessiner des espaces, etc. Parce que parfois les mots ne sont pas suffisants, parce que l'usage des mots n'est pas le plus aisé pour certain-e-s, enfin parce que, dans un milieu si normé par les codes de la recherche cela permet de sortir du cadre...
- 77 Dans l'UE les agents partagent le positionnement évoqué plus avant et le souhait de contribution à la TAE. On peut dire qu'il ressort de désirs partagés. En revanche, d'autres désirs sont portés diversement : certains souhaitent approfondir la question de l'évaluation des systèmes expérimentés, d'autres se préoccupent de micro-fermes urbaines et de dépollutions, d'autres d'enjeux de viabilité organisationnelle pour les maraîchers ou encore de recours à des énergies solaires... Toutes et tous partagent l'idée et l'intérêt d'une « réflexivité critériée » pour articuler trajectoire culturelle, dimensions sociotechniques, briques technologiques, connaissances agronomiques, afin de contribuer à consolider un paradigme technique en agronomie pour la TAE. Toutes et tous ré-évoquent par ailleurs la durabilité et la qualité des systèmes de culture et rajoutent la nécessité de penser les modèles socio-économiques et du travail dans le cadre formes coopératives territorialisées, ou encore les diversités et situations de

précarité et d'inexpérience des nouveaux maraîchers installés en micro-fermes urbaines.

- 78 S'agissant des besoins, celui qui apparaît massivement c'est le besoin d'une certaine hétérotopie et hétérochronie qui les protégeraient des perturbations pour avancer sur leurs objets et permettrait de dégager des espaces réflexifs. Mais c'est également le besoin de processus spécifiques d'évaluations et de valorisations de la recherche qui respectent des modalités et des modes de productions de connaissances – en partenariat – et des types de connaissances qui entrent mal dans le dogme établi (ce ne sont pas des connaissances agronomiques explicatives traditionnelles en sciences de la nature). Ce qui apparaît enfin, c'est la nécessité de former un public externe à l'UE et un écosystème local qui partagent les mêmes intérêts.
- 79 On le voit, avec ce pas se dessinent déjà des principes et critères qui guideront l'action commune. En tous les cas, le commun s'élabore sans exclure des contributions complémentaires, convergentes ou subordonnées (celles et ceux qui travailleront sur les briques technologiques le feront « au service » de celles et ceux qui seront par exemple dans des actions relatives à la viabilité des exploitations). Et la question du « praticable », *i.e.* du comment cela peut se faire se pose.

### 3.2.4. Passer du souhait à une volonté praticable

- 80 Le 4<sup>e</sup> pas consiste à passer du souhait à une volonté praticable. À ce stade, l'équipe énonce un souhait commun. Mais pour passer à une volonté, *i.e.* un projet, il faut « monter d'un cran ». Nous pouvons citer Bloch à ce propos : « *on peut souhaiter bien des choses, il n'y a que l'embarras du choix, mais on ne peut en vouloir qu'une : celui qui a jeté son dévolu, il sait ce qu'il préfère, son choix est fait. Le souhait peut être indécis en dépit de la représentation précise du but vers lequel il tend, tandis que la volonté est nécessairement progression active vers ce but* » (Bloch, 1976a, p. 63).
- 81 C'est en examinant les épreuves, les obstacles, les verrous que le souhait se transforme. Les protagonistes reprennent alors les objets, les problèmes qu'ils souhaitent régler *in concreto*. Ils mesurent les risques encourus et ce que cette aventure va représenter en innovations, évolutions, temps, structuration... Autrement dit, ils éprouvent et instruisent leur intention de transformer activement, de pouvoir faire autrement eu égard aux difficultés, lacunes et résistances objectivables du milieu et de l'époque, de ce que cela impliquera en développement de connaissances, de pratiques, de temps, d'appuis dans l'écosystème ou au plan institutionnel et de transitions professionnelles.
- 82 Au plan de la méthode, nous avons mis en place des modalités de rétrodictions, *i.e.* de retours réflexifs interprétatifs pour examiner des difficultés éprouvées dans le passé (qu'elles soient institutionnelles, locales, etc.) : par exemple, celles ressenties quand il ne s'agit plus de maîtriser les cultures, mais de s'adapter au vivant et lors d'expérimentations en agriculture biologique, ou encore les efforts infructueux pour travailler avec les nouveaux installé.e.s dans des micro-fermes, ou enfin les déconvenues pour instiller une dynamique coopérative territorialisée. Nous avons également engagé l'équipe dans un mouvement de projection. Qu'est-ce que le projet implique ? Par exemple en développement de techniques d'assolement ou en avancée sur de la co-conception non réglée, sans paradigme technique consolidé ? Comme précédemment, il a importé que chacun-e puisse dire.

- 83 Nous avons également proposé d'aller voir des « situations de référence » pour prendre connaissance des difficultés, mais aussi des conditions et chemins pour les surmonter ailleurs. En effet, des « utopies concrètes » pour nouvelles qu'elles soient pour les protagonistes, *hic et nunc*, existent parfois « ailleurs », sous des formats voisins constituant alors des exemples inspirants. En l'occurrence, si l'UE est la seule sur le maraîchage, il y a de nombreux lieux coopératifs sur l'agriculture ou l'alimentaire, mais ce ne sont pas des lieux de recherche. Alors, les acteurs ont choisi d'examiner des expériences conduites dans le secteur industriel positionné dans le champ de la conception innovante.
- 84 Au final deux grandes catégories d'obstacle ont été identifiées par l'équipe :
- La première est reliée au paradigme technique en construction de l'agro-écologie pour l'action et aux révolutions de la TAE. L'agro-écologie, à la croisée de l'écologie et de l'agronomie met peu à peu en place une communauté, des connaissances, des techniques et une épistémologie. Cependant, elle n'outille pas encore les expérimentateurs pour la gestion des nuisibles, pour les choix de diversifications de culture au regard des paramètres eau-air-sol - qualité organoleptique des produits, etc. Elle ne confère pas de briques technologiques de base. Elle n'instruit pas encore les enjeux économiques liés aux coopérations nécessaires pour produire des cultures répondant aux besoins du territoire. Enfin, s'y inscrire c'est devoir affronter des problèmes et des dilemmes qui ne relèvent pas uniquement du champ des connaissances « scientifiques » mobilisables, mais du réglage de l'action pour les agents qui le déborde largement : comment laisser faire le vivant alors que les corpus expérimentaux et les sciences de l'expérimentation se fondent sur la maîtrise ? Comment se passer des outils statistiques de répétition pour assurer la solidité d'un résultat ? Comment programmer *a minima* l'organisation de l'exploitation alors que l'agro-écologie requiert de gérer de s'adapter en permanence au vivant ? Comment réfléchir aux réductions à opérer dans ce qu'il s'agit d'instruire pour contribuer à la production de connaissances explicatives sur le fonctionnement des écosystèmes ? Comment faire en l'absence de normes et de références consolidées s'agissant de produits substitutifs aux phytosanitaires ? Comment identifier de « vrais » partenaires qui partagent les mêmes désirables et les mêmes interrogations dans le cadre des appels à projet de recherche ? Comment faire face à l'isolement, quand dans la région de l'UE les maraîchers traditionnels sont majoritaires ? Comment avoir le temps et les moyens pour réaliser les transitions professionnelles qui permettront de passer d'une culture de la maîtrise à une culture souple du milieu ?
  - La seconde réside dans le travail de fond à opérer auprès de l'institution pour faire-valoir i) la validité de toutes ces questions, ii) les temps de développement qui nécessiteront d'y répondre et iii) les innovations et prises de risques en termes de financements, de postes et d'évaluations que cela entraînera.
- 85 Si toutes ces questions sont autant de problèmes et de problématiques à résoudre, les agents n'ont pas moins pensé que « *le jeu en vaut la chandelle* » et que ces obstacles, *a contrario* indiquaient des choses à travailler. À cette étape-là, c'est la volonté d'y aller en intégrant les transitions professionnelles requises qui a été actée.
- 86 Cette première étape se clôt donc sur la délimitation d'un projet-chantier au long cours praticable *hic et nunc*, à tout le moins que l'on s'investit à pratiquer. Penser- et accepter de dépasser- des obstacles c'est affirmer une volonté. C'est également déjà penser un projet dans et avec la matérialité du monde.
- 87 Pour l'UE, le souhaitable en vue est ambitieux. Il s'agit de créer un lieu original pérenne qui conçoit des systèmes agri-alimentaires expérimentés risqués (de la parcelle à

l'assiette en intégrant aussi la transformation, la distribution, etc.) participant au bien-vivre alimentaire dans toutes ses dimensions, mais aussi en s'inscrivant dans les territoires, dans de nouveaux modèles économiques et de travail et de société durables, coopératifs, en réseau, avec des performances et des caractéristiques multiples (autonomie, résiliences, qualités nutritives et organoleptiques) en explorant toutes les formes de diversité (taille, espèces, rotation...), répondant aux enjeux de changements climatiques, aux ressources hydriques et minérales amoindries, contribuant à des modifications d'habitudes alimentaires moins carbonées, permettant des reterritorisations, intégrant les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme support à des modélisations utiles pour la conception. Un lieu de développement de nouvelles connaissances et compétences nécessaires pour la TAE, développant un positionnement épistémologique inédit mêlant sciences de la conception-agronomie-écologie et dimensions participatives. Un lieu développant à cette fin des connaissances agronomiques, mais aussi des savoirs sur les rationalités d'action en incertitudes et sur les temporalités longues. L'enjeu est de créer des approches d'expérimentation entremêlées avec des outils de réflexivité, d'échanges de savoirs et savoir-faire via des objets intermédiaires et des enquêtes de terrain.

- 88 Ce projet-chantier désigne alors un pour quoi, un vers quoi et incidemment un comment qui découpe quelque chose de faisable et de praticable, quoiqu'ambitieux et alternatif par rapport à l'existant. Mais pour ne pas soit l'étouffer ou le rabattre à ce qui serait pensable et faisable *hic et nunc*, soit le « rêver », le fantasmer, mais *a contrario* pour le nourrir, la deuxième étape de la démarche consiste à examiner les possibles.

### 3.3. 2<sup>e</sup> étape : le dialogue entre la volonté et les possibles

- 89 Cette seconde étape vise à travailler la morphogénèse du projet : *i.e.* son expression et son discours dans la matérialité et grâce à la matérialité. Cette seconde étape c'est le dialogue entre la volonté énoncée et les possibles. Et pour que les protagonistes ne se recroquevillent pas dans le faisable et le connu, nous avons mobilisé les possibles en nous inspirant de l'ontologie de Bloch, mais aussi de la notion de possibilité proposée par Dewey. Moins profuse, plus accessible, c'est avec celle-ci que nous avons commencé les échanges avec les agents. Dewey nous dit les possibilités sont « *offertes à la pensée et l'action* ». Ce sont les moyens et les biens déjà là qui n'acquièrent le statut de ressource qu'en tant qu'ils sont « requalifiés » à l'aune d'une nouvelle fin en vue. Ils acquièrent une nouvelle signification, une nouvelle légitimité et une nouvelle valeur. C'est pourquoi certains auteurs les qualifient de « *possibilités désirables* » contenues dans les situations (Bidet, *et al.*, 2011).
- 90 En repartant des défis à surmonter, des objets à travailler et des intérêts du projet-chantier, l'équipe redécouvre ou regarde différemment ce qui l'entoure. Nous en donnerons deux exemples. Le premier concerne l'appareillage expérimental. L'appareillage expérimental constitué – pour les agents – des espaces cultureux, des tunnels de culture, des arbres bordant l'exploitation, des cours d'eau, des caractéristiques du terrain dans son entièreté – est reconsidéré comme un écosystème sol-air-eau et comme un espace d'intermédiation avec des acteurs externes. Les agents y voient alors autre chose que des parcelles délimitées dans des tunnels, ou des voies de circulation entre ceux-ci. De la même manière, des agents engagés dans la préparation et la vente de produits de culture pour assurer un revenu supplémentaire à l'UE et

éviter le gaspillage envisagent cette activité autrement. Elle leur a conféré des connaissances précieuses sur les acteurs des territoires (des consommateurs, des collectivités territoriales) intéressés par le bien-vivre alimentaire. Ce sont aussi les initiatives conduites par d'autres UE et réseaux engagés dans des dispositifs liés à la TAE ou sur des formes living-lab qui prennent du sens et de la valeur.

- 91 Ce premier moment, essentiellement structuré à partir de la revue du système de travail et des activités, a eu un effet d'amorçage. Il facilite la poursuite de l'exploration de possibles inspirés par Bloch (cf. § 2.2.4) : le possible épistémologique et le possible objectif.
- 92 On débute avec le possible épistémologique. Le but : que les acteurs reprennent à nouveau frais leurs « connaissances » et les interrogent. Cette revisite leur permet de se rendre compte qu'il faut encore développer des « connaissances » pour mieux saisir et surmonter les problèmes auxquels ils ont décidé de s'affronter et de penser les transitions professionnelles que cela implique.
- 93 En l'occurrence dans cet univers de « chercheur-e-s » c'est crucial pour donner une place conséquente aux savoirs empiriques des technicien.ne.s agricoles (ils/elles ont développé des indices utiles interpréter le vivant et agir en souplesse). En outre, cela permet de traiter la question suivante : à partir de quelles conditions peut-on énoncer des hypothèses ou problématiques en TAE sur les objets choisis ? Qu'est-ce que ça requiert comme transitions professionnelles : d'avoir du temps, de tracer... De fait, plus largement, les agents s'interrogent sur les registres et les finalités des connaissances qu'ils produisent. En dialoguant, ils confirment ce qui avait été énoncé dans le projet-chantier : au-delà d'explications de mécanismes agronomiques, ils cherchent à comprendre et proposer des interprétations de processus écologiques systémiques. Ils touchent du doigt la nécessité de mieux dire les contours des systèmes qu'ils appréhendent et tentent de concevoir (culture, exploitation, écosystèmes ?). Enfin, pour que le lieu réponde aux ambitions du projet-chantier, ils doivent pouvoir tracer leurs règles de décisions et les indices et principes à partir desquels ils procèdent, leurs pratiques agricoles au quotidien (la préparation des sols par exemple), travailler la mise en intrigue les événements incongrus les conduisant à tenter des choses inédites sur la base de leurs intuitions ou d'échanges avec d'autres, etc. Ils intègrent également qu'il s'agit de donner toute sa place à la compréhension par l'action et dans l'action, et à donner un statut à ce qu'ils ne savent pas encore traiter. Tout cela les amène à décider d'approfondir ce qui pourrait les inspirer dans les sciences pour la conception (par exemple la manipulation d'objets intermédiaires ou encore le recours à la simulation), actant que pour partie ils sont déjà engagés dans cette voie. Cela les conduit enfin à acter de la nécessité des collaborations étroites avec des équipes en sciences humaines et sociales intéressées par des démarches participatives ou des approches spatiales. Ils dessinent alors un programme que nous les conduisons à envisager constamment au prisme des transitions professionnelles.
- 94 Avec la mobilisation du possible objectif, nous les conduisons à s'interroger ensuite sur *la façon et l'intention des personnes pour pouvoir-faire autrement* et à la façon dont ça peut se passer en expérimentant, en utilisant, dévoilant, développant les ressources des choses. Nous les conduisons également à explorer ce que le milieu, la société selon leur état de maturité offrent ou pas des potentialités pour « *pouvoir être autrement* » [Bloch, 1976a, p. 279] – (aux plans des institutions, des règles, de la « technique »...). Car on le rappelle, « *Tout n'est pas possible et exécutable à tout moment* » (*idem*, p. 248). Mais

n'oublions pas que l'on se situe dans une perspective utopique, à tout le moins alternative. Cela veut dire que si les acteurs prennent acte que tout n'est pas possible à tout instant, ils se mettent en chemin pour pouvoir changer cet état. Et pas uniquement à la marge (Pueyo, 2022b).

- 95 À titre d'exemple à cette occasion les agents s'accordent sur l'orientation assumée dans le champ de la conception, mais cela rouvre des débats. Le projet chantier s'oriente vers des expérimentations risquées qui ne pourraient pas être réalisées par des maraîchers. Mais ces expérimentations comment les agents « veulent-ils y aller ? » En partant de l'existant et en le faisant évoluer pas à pas ou en partant sur des choses inconnues ? Si l'on part sur le pas-à-pas, quels paramètres doit-on stabiliser : la rotation, la diversité, l'assolement ? Si l'on part sur du disruptif, en quoi et sur quoi cela serait-il disruptif : les modes de production et de distribution ? Les modes de conception ? L'énonciation de ces voies, loin de décourager les agents, leur permet de saisir combien ils sont déjà à même d'envisager ces différentes variations et de rentrer en dialogue avec d'autres équipes. Elle leur permet en outre de réfléchir : qu'est-ce que cela veut dire du point de vue du travail ? Non pas uniquement en termes de « conséquences », mais en termes de reconfigurations inscrites dans la matérialité du monde. Voilà pour le pouvoir-faire autrement.
- 96 Pour les conditions extérieures du *pouvoir être autrement*, les agents s'interrogent sur les possibles du côté des institutions, règles, techniques... toujours en lien avec la volonté énoncée. Comme il n'est pas évident de sortir des cadres institutionnels et des cadres de pensée et d'action, le rôle de l'intervenant-e- est d'alimenter les possibles en rapportant des éléments de « dépaysement » : des initiatives ou cadres de pensée et d'action autres. Pour les agents de l'UE, cette exploration permet de se réassurer : la Société est en demande pressante de systèmes agri-alimentaires répondant à des critères environnementaux, d'équité, etc. Le Département soutient cette orientation. Les liens entre recherche et société changent : on s'éloigne du diffusionnisme pour encourager les sciences participatives. D'autres équipes de l'établissement développent des projets autour de la conception de systèmes agri-alimentaires innovants en s'appuyant sur des coopérations entre diverses disciplines. Enfin, l'environnement local change peu à peu : de nouveaux maraîchers s'installent et portent des projets de micro-ferme ou de permacultures.
- 97 Ces possibles ne gommant pas les obstacles envisagés précédemment, mais ils permettent de se réassurer et d'identifier des points d'appui solides et partant, des actions à envisager, des choses à tenir et à structurer. Du côté des institutions, ils font apparaître des ambivalences sur lesquelles l'équipe peut/doit travailler. Nous pouvons en donner trois exemples. Les modalités d'évaluation sont centrées sur les disciplines alors que les problèmes requièrent la pluralité scientifique, il va falloir s'attaquer à cela. Autre exemple, l'établissement a un dispositif de support pour les partenariats, mais il est embryonnaire. Il doit être interpellé. Enfin, l'enchaînement rapide des appels à projets de recherche constituant à la fois la source de financement et de visibilité scientifique des équipes entrave la continuité des trajectoires envisagées, les apprentissages et développements de l'activité à réaliser.
- 98 Cet examen des possibilités et des possibles conduit à effectuer des choix, à réévaluer la volonté et à penser l'organisation de l'action qui la sous-tend. Elle pose également les transitions professionnelles à opérer : non pas en verrous, mais en potentialités. C'est la troisième étape qui va finaliser cette dynamique.

### 3.4. 3<sup>e</sup> étape : concevoir un contrat de base

- 99 Cette troisième étape vise à concevoir le contrat de base. Ce dispositif qui soutient le projet-chantier. C'est cet arrière-plan qui permet de tenir au quotidien la dialectique entre d'une part les degrés de possibilités accessibles à tel ou tel moment en se mobilisant et la perspective souhaitable au long cours<sup>44</sup>. Parce que c'est l'articulation entre les deux qui va permettre de tenir le quotidien praticable et l'ambition, autrement dit une utopie concrète. Sachant que la mise en œuvre rouvre l'ambition (les fins assignables) tandis que l'ambition doit infuser quotidiennement le faire. L'ancrage dans la technique et dans le politique (en tant que vivre ensemble) sont alors indispensables.
- 100 Articuler technique et politique, cela signifie que l'enjeu de cette dernière étape est de veiller à ce que *des finalités « idéales »* et *des moyens « idéaux »* soient en correspondance et que, comme l'indique Dewey, les deux s'enrichissent et se transforment mutuellement. Car c'est en faisant dans une certaine perspective et avec certaines valeurs que l'on découvre d'autres finalités, d'autres perspectives.
- 101 On tente donc de former ce contrat de base avec les protagonistes « équipés » des étapes précédentes. L'idée est de former une configuration cohérente et support de la dynamique moyens-fins que l'on va tester en ayant en tête qu'elle doit avoir certaines propriétés : être expérientielle et industrielle. Cela suppose qu'elle permette que les protagonistes aient du temps, qu'il y ait des espaces de valuations et de réflexivités, de patrimonialisations, d'échanges, de confrontations, que l'inespéré y ait une place et enfin qu'une certaine hétérotopie soit constituée. Ce dispositif doit être tout à la fois souple, mais cristallisé dans le temps et doit être architecturé en principes, préceptes, critères, démarches. En passer par l'expérimentation durant cette étape pourrait être pertinent, mais nous n'avons pas pu le réaliser.
- 102 *Au plan des principes*, l'équipe a décidé que l'hétérotopie était centrale ; aussi en cohérence, les démarches de co-conception seront ouvertes à des acteurs partageant leurs valeurs et intérêts à l'égard de la TAE mais tout ne sera pas discuté et discutable. Autre principe, exploitation et recherche seront pensés ensemble. La recherche ne peut être dissociée de la vie de l'exploitation. Enfin, autre principe l'exploitation est expérimentée. Cela veut dire que, conformément au projet-chantier inscrit dans la prise de risque, les techniciens devront faire le deuil des cultures qui périssent. S'agissant *des préceptes*, nous en donnerons un exemple. On l'a dit exploitation et recherche doivent être pensées ensemble, mais plus précisément, en termes d'orientation de l'action, un précepte est énoncé : les équipes devront échanger sur les projets autour des temporalités de culture en intégrant les espaces de réflexivités. *Au plan des démarches*, les expérimentations seront centrales : les veilles en exploitation, les enquêtes qualitatives, « *les bacs à sable* » pour tester des briques technologiques seront à leur service. On peut également indiquer que les agents ont voulu y placer centralement des temps d'échange sur des sujets spécifiques entre agents spécialisés (*i.e.* sur la santé des plantes) associés à des temps d'échange collectifs cherchant « le regard croisé » des autres collègues. Il a été aussi discuté la nécessité d'engager des démarches pour travailler sur des dimensions mémorielles afin de garder des traces de ces échanges, au-delà de compte-rendu ou d'articles, sous la forme de récits. Et ce, grâce à l'appui de collègues en sciences humaines et sociales. En termes de *critères* c'est

le choix d'une avancée pas à pas de système de culture à système agro-alimentaire conduisant à identifier des priorités, ce que les agents ont qualifié de « *montée en puissance* » la complémentarité, (dans les projets l'équipe n'aura pas pour objet les dimensions dialogiques de la conception) ou enfin la durabilité du travail qui ont été entre autres avancés. Ce ne sont là que quelques éléments de ce contrat de base dont on trouve trace dans le projet scientifique de l'UE. Comme on y trouve également l'expression d'une « *fable* » locale<sup>45</sup>, de bien identifiable, de dicible, ambitieuse, mais circonscrite qui reprend les éléments du projet-chantier et du contrat de base.<sup>46</sup> Elle aura permis d'engager le département et l'établissement, ce qui s'est traduit par des dotations de postes.

## 4. Un changement de paradigme ?

- 103 L'objectif de cet article n'a nullement pour objectif de dire le dernier mot. Le développement de la prospective du travail en est à ses débuts. Au fil des recherches et des interventions que nous réalisons, nous trouvons de nouveaux points de réflexion. Certains sont partagés par les ergonomes qui tentent de répondre aux enjeux de l'Anthropocène : doit-on réviser notre échelle d'analyse et d'action ? En quoi la dimension territoriale change-t-elle la donne ? Ne faut-il pas tisser régime de travail et régime de vie ? Comment penser la création de la valeur ? Qu'est-ce que l'émancipation par le travail ? Mais il est un point qui nous paraît essentiel : travailler en prospective sur des utopies concrètes appelle à un changement de paradigme pour l'Ergonomie. Soulignons qu'il ne s'agit pas d'une ambition initiale que nous aurions poursuivie, mais d'un constat que nous sommes aujourd'hui amenée à faire. Et notre souhait n'est pas tant *in fine* de remettre en cause le paradigme actuel (en particulier la bataille du travail réel), mais seulement d'enrichir les paradigmes possibles, au regard de la crise systémique actuelle, au regard de l'urgence à agir.
- 104 Jusqu'alors, une grande partie de l'ergonomie s'est inscrite dans les cadres existants afin d'améliorer les conditions d'exercice pour les salariés, de promouvoir la prise en compte de l'activité dans les milieux productifs, ou d'œuvrer pour la participation des acteurs dans la conduite de projet de conception. En tous les cas, l'objet de l'intervention est alors d'améliorer le système existant en prenant en compte les caractéristiques du fonctionnement humain, en produisant une connaissance sur l'activité qui permette d'intégrer les éléments de diversités, de variabilités, etc. ou en reconnaissant l'expertise de salariés légitimes dans les dialogues avec les concepteurs.
- 105 Cependant dans tous ces projets, l'intervenant et les salariés concernés s'inscrivent dans des cadres déjà existants. Cadres porteurs de normes, de bornes. Cadres parfois porteurs de transformations « externes », *i.e.* extrinsèques aux volontés spécifiques des acteurs, de leurs valeurs, de leurs souhaits. Alors, l'enjeu est de rendre ces projets plus favorables ou tout du moins cohérents avec le travail humain réel. Cependant il n'est nullement attendu que l'on s'engage dans une voie réformatrice. Il ne s'agit pas de modifier en profondeur le cadre de l'agir et ses perspectives. On pourrait donc dire que jusqu'alors, l'ergonomie s'est développée dans une voie réformatrice. Et continuer à œuvrer dans cette voie-là est non seulement nécessaire, mais aussi légitime : il y a encore beaucoup à faire pour donner une place aux travailleurs/travailleuses à l'intérieur d'un régime de travail massivement délétère.

- 106 Mais est-ce suffisant ? Nous ne le croyons pas. Eu égard aux crises et aux défis de l'Anthropocène, il ne s'agit plus seulement d'adapter le travail à l'Homme, mais de participer à des aventures plus alternatives et d'expérimenter d'autres écritures du travail. Pour dire les choses autrement, il ne s'agirait plus de réguler et d'ajuster ce qui se fait, mais de contribuer normativement à ce qui pourrait se faire. Ce faisant, l'objet des interventions ne viserait plus uniquement à produire des connaissances sur le fonctionnement Humain ou sur l'activité. Il conviendrait également d'accompagner des projets qui se posent la question de ce qu'est un monde souhaitable. Cette question est abyssale. Nous n'ignorons évidemment pas les difficultés conceptuelles et méthodologiques d'une telle approche. Elle renvoie à des formes de conduites de l'action complètement nouvelles pour la discipline dont nous avons tenté de poser quelques bases : il ne s'agit plus de s'inscrire dans un projet porteur d'un cadre existant, mais de contribuer par et à partir de l'activité à faire émerger un projet et un cadre au croisement de multiples points de vue possibles et orientations. On sort d'un univers dans lequel le projet des un.e.s dominerait ou s'opposerait aux velléités de projets des autres, comme c'est le cas traditionnellement. Et c'est toute autre chose !
- 107 Ainsi, la Prospective du travail implique d'assumer la portée politique du travail, du point de vue du vivre ensemble, de sa gouvernance et des dimensions normatives que peut identifier la discipline du point de vue du travail et de l'activité. Une telle approche demande évidemment des échanges et des débats, au sein de la discipline. Mais avant tout elle répond à des attentes de publics engagés dans ces voies explorant des formes utopiques.
- 108 Il reste que tenir une telle position demande d'assumer une espérance concrète et pratique et renouer avec l'idée d'un progrès humaniste liant projets politique, scientifique, technique et sociétal pour aller vers une société meilleure. Aussi, il n'est plus temps de seulement parer le pire sans plus ne jamais penser le meilleur. L'heure n'est plus aux seules interpellations adressées par la Bataille du travail réel si utiles et nécessaires soient-elles. L'heure est aux propositions, aux expérimentations, aux alternatives qui soutiennent l'émancipation et fabriquent des mondes souhaitables, meilleurs, vraiment humains. Des mondes plus justes, plus durables, moins violents.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Adjobi, V-A. D (2017). *L'espérance comme expérience ontologique chez Gabriel Marcel*. Thèse de Philosophie, Rennes 1.
- Arendt, H. (1983/1961). *Condition de l'Homme moderne*. Paris : Calmann-Levy (Coll. Agora).
- Auger, C., Cotard, JP., Lecoœur, C., & Wastiaud, M. (2009). *Mission sur les exploitations et stations expérimentales*. CGAAER n° 178, 157 pages.
- Béguin, P. (2010). *Conduite de projet et fabrication collective du travail : une approche développementale*. Document de synthèse en vue de l'habilitation à diriger des recherches. Université Victor Segalen, Bordeaux 2.

- Béguin, P. (2012). Innovation, mutation du travail et développement durable. Réflexions agricoles. SELF'12 Innovation et Travail. Sens et valeur du changement. Lyon, 5-7 sept. 2012.
- Béguin, P. (2022a). Emancipation and Work: An Outmoded Ambition? In N.L. Black, W. P. Neumann, & I. Noy (Eds.), *IEA 21 Vancouver* (pp. 21-28), Lecture note in Networks and Systems. Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-74602-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-74602-5_4)
- Béguin, P. (2022b). Raisonner l'action ergonomique pour faciliter les transitions professionnelles. In *Actes du 56<sup>e</sup> congrès de la SELF. Vulnérabilités et risques émergents* (pp. 734-740). Genève.
- Béguin, P., & Pueyo, V. (2011). Quelle place au travail des agriculteurs dans la fabrication d'une agriculture durable. *Pistes*, 13(1). <http://www.pistes.uqam.ca/v13n1/articles/v13n1a1.htm>
- Béguin, P., Pueyo, V., & Gotteland, C. (2017). *Ergonomie pour le Travail dans le tertiaire*. Rapport final / EC 6 Livrable ADEME, Démonstrateur Smart Electric Lyon, Étape Clé N° 6 mars 2017, 65 pages.
- Béguin, P., Robert, J., & Ruiz, C. (2021). Travail et Travailler. In E. Brangier, & G. Valery (Eds.), *Dictionnaire encyclopédique de l'Ergonomie. 150 notions clés* (pp. 509-512). Paris : Dunod.
- Berger, G. (1949a). *Le philosophe et la société*. In *L'Homme Moderne et son Éducation*. Paris : PUF.
- Berger, G. (1949b). La liberté et le temps. In *Phénoménologie du Temps et Prospective*, pp. 113-120.
- Berger, G. (1955). Le chef d'entreprise, philosophe en action. In *L'homme moderne et son éducation* (pp. 275-291). Paris : PUF, 1962.
- Berger, G. (1957). Sciences humaines et prévision. *Extrait de la Revue des Deux Mondes*. 6 pages
- Berger, G. (1958a/1962). Éducation et enseignement dans un monde en accélération. In *L'Homme Moderne et son Éducation*. Paris : PUF.
- Berger, G. (1958b/1962). Humanisme et technique. In *L'Homme Moderne et son Éducation*. Paris : PUF.
- Berger, G. (1959a). Le temps. In *Phénoménologie du Temps et Prospective*, pp. 210-211.
- Berger, G. (1959b). *L'attitude prospective*. *L'Encyclopédie française*, Tome XX, Le monde en devenir.
- Berger, G. (1960a). Méthode et résultats. In P. Durance (Ed.), *De la prospective. Textes fondamentaux de la prospective française 1955-1966* (pp. 159-169). Paris : L'Harmattan, 2<sup>e</sup> édition, 2008.
- Berger, G. (1960b). *L'idée de l'avenir*. Les Annales. Nouvelle séries. 118.
- Berger, G. (1964). *Phénoménologie du temps et prospective*. Paris : PUF.
- Berthoud, A. (2001). Travail, économie, espérance chez Marx et Ernst Bloch. *Revue Mauss*, 2/18, 153-175.
- Bidet, A., Quéré, L., & Truc, J. (2011). Introduction à « *La formation des valeurs de John Dewey* ». Paris : La Découverte (Coll. Les empêcheurs de penser en rond).
- Bloch, E. (1923/1977). *L'esprit de l'utopie*. Paris : Gallimard, Bibliothèque de Philosophie (Version de 1923 corrigée).
- Bloch, E. (1976a). *Le principe Espérance, tome 1*. Paris : Gallimard, Bibliothèque de Philosophie.
- Bloch, E. (1976b). *Le principe Espérance, tome 2*. Paris : Gallimard, Bibliothèque de Philosophie.
- Bloch, E. (1978). *Héritage de ce temps*. Paris : Payot.
- Blondel, M. (1949). *L'Action. Le problème des causes secondes et le pur agir [1893]*, vol. 1. Paris : PUF.
- Boudra, L., Souza, M., Béguin, P., & Lima, F. (2021). The Territorial Dimensions of Solid Waste Management Systems: A Global-Local Dialectic for Sustainable Work Systems. In P. Béguin, &

- F. Duarte (Eds.), *Activity Theories for Work Analysis and Design IEA'21. Volume 1: Systems And Macroergonomics. Lecture note in Networks and Systems* (pp. 61-69). Springer Nature Switzerland. (ISBN 978-3-030-74601-8). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-74602-5\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-74602-5_10)
- Broca, S. (2012). Comment réhabiliter l'utopie ? Une lecture critique de Ernst Bloch. *Philonsorbonne*. 6.
- Broca, S. (2015). Ernst Bloch du temps messianique à l'utopie concrète. *Encyclo, Revue de l'école doctorale ED 382*, Université Sorbonne Paris Cité, 2014, 143-151. (hal-01154790)
- Collectif Fortes sous la direction de Cécile Renouard, Rémi Beau, Christophe Goupil & Christian Koenig (2020). *Manuel de la grande transition. Former pour transformer*. Éditions les Liens qui libèrent.
- Cornu, P. (2016). La recherche agronomique française dans la crise de la rationalité des années soixante-dix : terrains et objets d'émergence de la « systémique agraire. *Histoire de la recherche contemporaine*, III, 2, <http://hrc.revues.org/822>.
- Crutzen, P. (2002). Geology of mankind. *Nature*, 415-23.
- Dewey, J. (1915/1931). *Les écoles de demain*. Paris : Flammarion.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. New York: MacMillan.
- Dewey, J. (1927.2010b). *Le public et ses problèmes*. Paris : Gallimard. (Coll. Folio Essais).
- Dewey, J. (1934/2010a). *L'art comme expérience*. Paris : Folio Gallimard (Coll. Folio).
- Dewey, J. (1934/2011). *Une foi commune*. Paris : la Découverte.
- Dewey, J. (1938/1967). *Logique, la théorie de l'enquête*. Paris : PUF.
- Dewey, J. (2011). *La formation des valeurs*. Paris : La Découverte (Coll. Les empêcheurs de penser en rond).
- Duperrex, M. (2018). *Arcadies altérées, territoires de l'enquête et vocation de l'art en Anthropocène*. Thèse Art et histoire de l'art. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, Français. NNT : 2018TOU20090. tel-03466313v2.
- Durance, P. (2012). La Prospective : une idée, plusieurs pratiques. *Millenium*, 3, 82-85.
- Durance, P. (2014). *La prospective stratégique en action*. Paris : Odile Jacob.
- Escudié, M.P. (2013). *Gaston Berger, les sciences humaines et les sciences de l'ingénieur. Un projet de réforme de la société*. Thèse de Doctorat de Science Politique, École Doctorale 485 EPIC, Laboratoire Éducation Cultures et Politiques.
- Fiorelli, C., Auricoste, C., & Meynard, J-M. (2014). Concevoir des systèmes de production agro-écologiques dans les stations expérimentales de l'INRA. *Courrier de l'environnement de l'INRA*, 64, 57-68.
- Furlan, P. (1986). L'espérance à l'époque de la menace totale. In E. Bloch & G. Lukacs Eds.), *Un siècle après. Actes du colloque Goethe Institut* (pp. 197-207). Paris : Actes Sud.
- Furter, P. (1966). Utopie et Marxisme selon Ernst Bloch. *Archives de sociologie des religions*, 2, 3-21.
- Godet, M. (2014). Le plaisir de l'indiscipline intellectuelle pour construire l'avenir autrement. In P. Durance (Ed.), *La prospective stratégique en action* (pp. 29-40). Paris : Odile Jacob,
- Guérin, F., Pueyo, V., Béguin, P., Garrigou, A., Hubault, F., Maline, J., & Morlet, T. (2021). *Concevoir le travail : le défi de l'ergonomie*. Toulouse : Octarès.

- Heurgeon, E. (2004). Les entretiens de la mémoire prospective. *Millenium*, 3.
- Kahn, H., & Wiener, A.J. (1967) *The year 2000. A framework for speculation on the new Thirty-three years*. The Hudson Institute, p. 6
- Lavialle, C. (2017). *Le travail en question, XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*. Paris : PUF, Coll. Perspectives historiques.
- Lecourt, D. (2004). Philosophie et prospective. Les *DOCS D’ALEPH*, 2004/23.
- Lorius, C., & Carpentier, L. (2011). *Voyage dans l’anthropocène. Cette nouvelle ère dont nous sommes les héros*. Actes Sud, Sciences humaines.
- Lussault, M. (2015). Bienvenue dans l’anthropocène. *Tous urbains*, 4/12, 12-13.
- Magny, M. (2021). *L’Anthropocène*. Paris : PUF, coll. Que Sais-je ?
- Macherey, P. (2008a). *La pensée utopique et ses dilemmes (2)*. Textes sur blog personnel.
- Macherey, P. (2008b). *Ernst Bloch, de Geist der Utopie à Das Prinzip Hoffnung*. Communication au Groupe d’Études “La philosophie au sens large”.
- Madelrieux, S. (2010). Le pragmatisme et les variétés de l’expérience. In L. Perreau (Ed.), *L’expérience* (pp. 111-131). Paris : Vrin.
- Madelrieux, S. (2012). Expérencier. *Critique*, 12/787, 1012-1013.
- Morot-Sir, E. (1964). La mission du philosophe. In *Hommage à Gaston Berger, Colloque du 17 février 1962 à Aix-en-Provence sous la haute présidence de Monsieur le Recteur de l’Université d’Aix-Marseille*, Publication des annales de la Faculté des lettres en Aix-en-Provence, Nouvelle série, n° 42, 1964, 33-38.
- Ouattara, A. (2007). Ernst Bloch visionnaire de notre temps. *Le Portique*, 5. URL : <http://journals.openedition.org/leportique/1399>.
- Parizeau, M-H. (2018). Les changements climatiques et les enjeux de la santé. Vers une santé écologique ? In R. Beau et al. (Eds.), *Penser l’Anthropocène* (pp. 219-233). Presses de Sciences Po.
- Peccoud, D. (2004). *Le travail décent : points de vie philosophiques et spirituels*. Éditions de l’OIT.
- Polanyi, K. (1944/1983). *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris : Gallimard, Bibliothèque des Sciences Humaines.
- Pueyo, V. (2014). Le contrat de base : une proposition pour nouer les fils du passé et penser le futur du travail. *Actes du séminaire Âges et Travail du Créapt [mai 2012]*, in Rapport de recherche Travail passé, activité et santé d’aujourd’hui : quels impacts des situations de travail ? n° 88, Créapt / Centre d’études de l’emploi, décembre, p. 27-43. <http://www.cee-recherche.fr/publications/rapport-de-recherche/travail-passe-activite-et-sante-daujourd'hui-quels-impacts-des-situations-de-travail>
- Pueyo, V. (2018). *Travailler dans une unité expérimentale à l’INRA. Quel modèle à l’interface science société ?* Rapport de recherche INRA-Alenya. 49 pages.
- Pueyo, V. (2020). *Pour une prospective du travail. Les mutations et transitions du travail à hauteur d’Hommes* (2020). Document de synthèse d’Habilitation à Diriger des Recherches. École Doctorale ScSo, 483, Université Lumière Lyon 2, 224 pages, <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02480599>
- Pueyo, V. (2021). Accompanying transitions of work in an experimental unit: opening up the projects of the protagonists. *ISWA, 2<sup>nd</sup> International Symposium on Work In Agriculture. Thinking the Future of Work in Agriculture*, March 29<sup>th</sup>- April 1<sup>st</sup>, 2021.

- Pueyo, V. (2022a). Foundations for a prospective approach to work. Supporting concrete utopias. In N. L., Black, P., Neuman, & I, Noy (Eds.), *Proceedings of the 21<sup>st</sup> Congress of the International Ergonomics Association, Lecture Notes in Networks and systems*, 219, 248-255, Springer.
- Pueyo, V. (2022b). Travail et Anthropocène : réviser nos échelles d'analyse et d'action ? In *Actes du 56<sup>e</sup> congrès de la SELF. Vulnérabilités et risques émergents*, Genève, 718-725.
- Pueyo V., & Béguin, P. (2019). Supporting Professional Transitions in Innovative Projects. In *Proceedings of the 20<sup>th</sup> Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2018)*. S. Bagnara, R. Tartaglia, S. Albolino, T. Alexander, & Y. Fujita (Eds.), *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 824. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-96071-5\\_204](https://doi.org/10.1007/978-3-319-96071-5_204).
- Ricoeur, P. (2013/1991). L'évènement et le sens. In *L'espace et le temps. Actes du XXII<sup>e</sup> Congrès de l'Association des Sociétés de Langue Française*, Dijon 1988 (Problèmes et controverses). Paris-Dijon : Vrin-Société Bourguignonne de Philosophie, 1991, p. 9-21.
- Schwartz, Y. (2004). *La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible, L'homme et la société*. Paris : L'Harmattan.
- Supiot, A. (2019). *Le travail au XXI<sup>e</sup> siècle*. OIT. Éditions de l'atelier.
- Sznelwar, L.I. (2013). *Quand travailler c'est être protagoniste et le « protagonisme » du travail*. Thèse présentée à l'école polytechnique de l'université de Sao Paulo pour le titre de professor- livre-docente.
- Taïbi, N. (2007). *L'expérience ouvrière de Simone Weil. La philosophie au travail*. Thèse de doctorat en philosophie. Université Lyon 3, ED 3LA.
- Valéry, P. (1919). La politique de l'esprit, essais quasi politiques. In *Variété, Œuvres I*.
- Valéry, P. (1960). Propos sur le progrès. In *Regards sur le monde actuel et autres essais, Œuvres II*, édition établie et annotée par J. HYTIER, Paris, Gallimard, coll. "Bibl. de la Pléiade", p. 1023.
- Veltz, P. (2021). *L'économie désirable. Sortir du monde thermofossile*. Paris : Seuil, Collection Républiques des Idées.
- Vidal, C. (2015). La prospective territoriale dans tous ses états. Rationalités, savoirs et pratiques de la prospective (1057-2014). Thèse de Géographie, ENS.
- Vincent, J. (1987). Chapitre II - Ernst Bloch : L'utopie concrète et le piège de l'ontologie. In J. Vincent (Ed.), *Critique du travail : Le faire et l'agir* (pp. 39-56). Paris : PUF.
- Vuillemin, J.C (2012). Réflexions sur l'épistémè foucauldienne. *Cahiers philosophiques*, 3/130, 39-50.
- Wallenhorst, N., & Theviot, A. (2020). Les récits politiques de l'Anthropocène. *Raisons politiques*, 77, 5-34.
- Weil, S. (1949). *L'enracinement. Prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*. Paris : Gallimard (1990/1949).
- Weil, S. (1955). *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*. Paris : Gallimard.
- Zask, J. (2015). *Introduction à John Dewey*. Paris : La Découverte.

## NOTES

1. Le Collectif Fortes est né pour promouvoir la « Formation à la Transition écologique et sociale dans l'Enseignement Supérieur ». Il est constitué de plus de 70 enseignant.e.s chercheur.e.s et

étudiant.e.s de toutes les disciplines, ainsi que d'expert.e.s et acteur/ric.e.s d'entreprise réuni.e.s dans la conduite du Campus de la Transition. Les membres du collectif sont issus d'une grande variété de domaines disciplinaires, car la « Grande Transition » concerne selon eux tous les domaines du savoir (source : <https://campus-transition.org/le-collectif-fortes/la-genese-du-projet>).

2. Nadia Taïbi reprend là à son compte la pensée de Simone Weil.

3. Que nous nommerons également « le travailler » dans le texte en nous référant à Béguin et al., 2021.

4. Les *catadores* sont des chiffonniers qui ramassent et trient les déchets. Cette activité productive s'est énormément développée au Brésil, au point d'être aujourd'hui en compétition avec le système industriel de tri des déchets (Boudra, Souza, Béguin, & Lima (2021).

5. On trouvera des éléments précis sur cette approche dans les articles de Kahn, & Weiner (1967) qui en sont les fondateurs, Godet (2014), Durance (2014).

6. « *Déterminisme linéaire et raisonnement linéaire* » en sont la base (Kahn, & Weiner (1967).

7. « *Il nous faut dépasser la conception trop étroite de la prévision positiviste qui se contentait de prolonger le passé dans l'avenir. Demain ne sera plus comme hier, il dépendra de nous* » (Berger, 1964).

8. Le présent qui préoccupe Berger est celui de l'immédiat après-guerre : le monde est plongé dans une crise longue et profonde. Des crises devrait-on dire. *Crise du sens* d'une société qui a inversé les moyens et les fins. *Crise intellectuelle* qui peine à saisir et à penser le monde tel qu'il est. *Crise politique* tant la question de savoir « *si nous pouvons faire ensemble* » dans une perspective commune se pose. Et à ces crises Berger en ajoute une dernière : *une crise éthique* liée à des valeurs problématiques ou absentes. Berger brosse ainsi le portrait alarmant – toujours d'actualité – d'une société aux accélérations de temps drastiques, en perte de finalités. Une société marquée d'incertitudes et de dangers engendrés par le prométhéisme contemporain. La surpuissance humaine, incontrôlée et impensée marque ce monde en manque de sagesse. Les humains sont isolés et désorientés alors même qu'ils n'ont jamais été aussi interdépendants.

9. Aux USA la prospective se développera au profit de projets militaires et de sociétés privées, dans une visée prédictive afin de mesurer les avantages et les inconvénients, sur la base de modèles probabilistes.

10. Intervention de Gaston Berger dans l'émission « En Français dans le texte ».

11. La Prospective s'est par la suite trop positionnée, sous l'influence de Pierre Massé à « *lutter contre le hasard* » comme l'indique Lecourt (2004). Il a de fait fait bifurquer la prospective vers la planification afin de coloniser l'avenir et de parer au pire.

12. Si « les machines ne fonctionnent pas pour permettre aux hommes de vivre, mais [qu'] on se résigne à nourrir les hommes afin qu'ils servent les machines », si « l'argent ne fournit pas un procédé commode pour échanger les produits, [mais que] c'est l'écoulement des marchandises qui est un moyen pour faire circuler l'argent », si enfin « l'organisation n'est pas un moyen pour exercer une activité collective, mais [que] l'activité d'un groupe, quel qu'il puisse être, est un moyen pour renforcer l'organisation » (Weil, 1955, p. 130), c'est parce que dans tous ces domaines les choses dirigent l'activité des hommes au lieu du contraire.

13. La raison technique c'est « l'inorganique et (le) figé (où) tout est prévision et répétition » (Adjobi, 2017, p. 57). Elle « ... /... ne se juge que par son efficacité, l'adéquation au but explicite qu'elle propose. Dans cette résignation elle trouve à la fois son utilité et sa destructivité. Car elle peut donner l'illusion de la certitude et servir de refuge quand on a désespéré de l'espérance... Raison technique absolutisée par le capitalisme » (Furlan, 1986, p. 200).

14. « L'insatisfaction face à l'existant et le sentiment douloureusement éprouvé que “quelque chose manque” (etwas fehlt) forment le terreau d'où émerge la conscience utopique » (Adjobi, 2017, p. 12).

15. On verra que c'est cette obscurité, cette opacité, ce manque qui partant de besoins et de désirs entraînent l'éveil, l'étonnement, la prise de conscience qui constituent également les « racines anthropologiques » de l'alerte et de l'espérance (Furter, 1966, p. 12).
16. « Un être humain a une racine par sa participation réelle, active et naturelle à l'existence d'une collectivité qui conserve vivants certains trésors du passé et certains pressentiments de l'avenir » (Weil, 1949, p. 36).
17. « L'attente, l'espérance, l'intention vers la possibilité non encore devenue constituent non seulement une propriété fondamentale de la conscience humaine, mais aussi, à condition d'être rectifiées et saisies dans leur aspect concret, une détermination fondamentale au sein même de la réalité objective tout entière » (Bloch, 1976, p. 14).
18. C'est pourquoi il faut « saisir des images d'un passé non périmé dans la mesure où, malgré leur enracinement dans cet ayant-été, elles s'ouvrent dans les deux sens à l'avenir et elles les rendent aptes à exprimer le non encore-être, à refléter l'aube d'un jour nouveau » (Bloch, 1976a, p. 200).
19. Le style de Bloch est parfois abscons de Bloch aussi nous avons renommé les possibles en empruntant à Furter (1966).
20. Bloch parle de possibles formels disponibles.
21. Bloch prend l'exemple d'une figure, le « triangle irascible » pour montrer les combinaisons que permettent le langage en associant des choses disparates sans recherche de sens ou de cohérence.
22. On peut se poser cependant la question du recours à des jeux et procédés qui permettent de renouer avec des jeux de l'esprit et autoriseraient les personnes à débrider leur imagination créatrice.
23. Bloch les désigne sous le terme : *possibles objectifs au niveau des faits*.
24. Il donne en outre trois éléments de méthode mobilisables : i) intégrer aux faits « scientifiques » des signes, des traces, des expériences, mais aussi les ressentis et intuitions ; ii) conduire cette exploration dans le présent, mais également dans le passé qui reste « valide » ; iii) travailler sur des choses qui ont du sens et de l'intérêt pour ceux qui s'y engagent.
25. Bloch le qualifie comme « possible conforme à la structure de l'objet ». Avec ce possible, Bloch se réfère explicitement à Aristote considérant ce qui anime la matière (à savoir l'Homme et la Nature) et sa dimension dynamique ; sa « *natura naturans* » tendue par la potentialité de *latences*.
26. Que Bloch désigne également sous les termes « *faculté* ou *puissance* »
27. Il importe de souligner que si Bloch utilise parfois le terme de *déterminités* pour qualifier les conditions externes il n'y a rien de déterministe dans ce schéma. Bloch y insiste : « *Il y a des hasards et de la contingence, mais il importe de se saisir de cette variabilité ouverte aux efforts créateurs* » (p. 282).
28. Bloch utilise plusieurs qualificatifs, mais le plus stabilisé est celui de « *possible objectivement réel* ».
29. N'oublions pas que c'est l'intervention activante des Hommes qui révèle ces possibles-là et cette intervention est toujours portée par des désirs, des désirables et des souhaits.
30. Cette praxis exploratoire s'ancre dans les expériences déjà là. Elle est certes un voyage qui cultive les tendances en train d'éclorre en mettant à jour les possibilités d'avenir enveloppées dans le présent (Bloch, 1976b, p. 215) les latences, en « horizon prospectif » (Bloch, 1976a, p. 200), mais aussi en recueillant des germes pertinents d'un ayant été valide (*idem*, p. 200) qui prend sens dans la perspective. Elle fonctionne en mouvements de rétropections, rétrodictions, mais aussi de prospective.
31. Cette interaction désigne le fait que l'action n'est pas une volonté qui se met en pratique sur un environnement.
32. Le concept d'expérience chez Dewey est central, mais profus. Dewey y mêle : i) L'expérience réalisée, ce que le sujet expérimente en faisant. Elle désigne le fait que « quand nous faisons

l'expérience d'une chose nous agissons sur elle » (Dewey, 1916, p. 96). Cette forme active du vécu renvoie au processus de faire l'expérience, que Dewey désigne par le terme *expérenciation*.  
 ii) L'expérience que le sujet subit en retour de son action sur le monde. Contrairement à la précédente, c'est une forme passive. Dewey parle d'« *undergo experience* ». iii) Les acquis de l'expérience désignent les ressources élaborées par les sujets à ces occasions, ce sont « des instruments de compréhension et d'action » (Dewey, 1938, p. 91). iv) La reconstruction ou réorganisation de l'expérience est le processus par lequel le sujet se développe tout au long de la vie. Elle « ajoute à la signification de l'expérience et augmente la capacité d'agir, de diriger le cours des expériences ultérieures » (idem, p. 158) (en continuité). v) Les expériences fécondes ou « *fruitful experience* » sources de reconstruction de l'expérience pour le sujet. vi) La continuité de l'expérience désigne le processus – et le principe – par lequel le sujet relie ses diverses expériences entre elles, en empruntant aux expériences antérieures et en modifiant les expériences ultérieures (Dewey, 1938/1967 p. 80). vii) Enfin, la communication de l'expérience, qui permet par la mise en mot de coopérer et de partager quelque chose avec autrui (Dewey, 1916, p. 82).

33. « Si nous l'appelons confuse, nous entendons alors que son dénouement est imprévisible. On l'appelle obscure quand le cours de son mouvement peut avoir des conséquences ultimes que l'on ne peut voir clairement. On la dit contradictoire quand elle tend à provoquer des réactions discordantes [...] L'essentiel du problème concerne donc le genre de réactions que l'organisme doit avoir » (*op. cit.*, p. 171).

34. Ce terme renvoie à des règles, connaissances, opinions, etc.

35. Les désirs sont du côté des individus tandis que les intérêts sont ce qui est partagé avec d'autres au sein de la société.

36. Faire, se faire et contempler.

37. Ce qui renvoie tout à la fois au fait de pouvoir éprouver des expériences immédiates (Madelrieux, 2010 ; 2012) en organisant, mais aussi en utilisant des occurrences, en improvisant, en faisant des tentatives dans tous les sens pour reprendre les propos de Schwartz (2004), revisitant ainsi Canguilhem.

38. On trouvera dans Pueyo 2020 un exposé détaillé d'un contrat de base et en quoi celui-ci est opérateur d'ordres en ce qu'il découpe le champ du pensable et du faisable (p. 181), mais aussi organisateur de rapports de composition entre des mondes professionnels en présence (*idem*), organisateur de la mémoire vive et de la colonisation du futur, opérateur d'Harmonie qui englobe en plus de l'ordre, la cohérence (i.e. l'absence de contradictions entre les éléments le constituant, des liaisons adéquates et en adéquation, mais aussi intenses), la satisfaction (issue de l'accord entre les éléments, le fait d'avoir les moyens de tenir le sens, de faire et de contribuer à l'œuvre en cours).

39. La direction était associée à la sollicitation du Département.

40. TRL – Technology Readness Levels, un outil développé par la NASA évalue la maturité entre différents types de technologies et définit 9 stades de développement (EARTO, 2014).

41. Ces dimensions sont les suivantes : 1-existence d'un projet scientifique en propre, 2-paradigme technique, 3-position en maîtrise d'œuvre ou maîtrise d'ouvrage, 4-connaissances relatives à, 5-relation à autrui (usagers, publics...), 6-innovation (exploratrice, technologique, sociale), 7-rapport à l'action, 8-modèle économique.

42. À partir d'entretiens et de documents.

43. La consigne est la suivante : imaginez que je sois la fée clochette et que je puisse exercer tous vos vœux...

44. Pour l'UE, il est clair que les enjeux relatifs à la conception de systèmes agri-alimentaires innovants répondant à des enjeux du bien-vivre alimentaire, de l'équité, environnementaux, de passage d'une logique filière à une logique écosystémique, etc. eux-mêmes inscrits dans le défi de nourrir l'humanité et de préserver la planète se situent au long cours et sont reliés à des modes

de sociétés, de production, de consommation et d'habiter renouvelés qui ne pourront émerger immédiatement.

45. Au sens de « Ce qui sert de matière, de sujet à un récit. [En parlant d'un ouvrage littéraire.] Ensemble des faits constituant le fond d'une œuvre. » Source : Dictionnaire Trésor, Lexilogos.

46. Ces éléments sont confidentiels.

---

## RÉSUMÉS

Ce texte propose une Prospective du travail pour contribuer à des futurs souhaitables répondant aux défis de l'Anthropocène. Après avoir présenté en quoi le travail peut aider à relever ces défis, nous y présentons en quoi la prospective du travail hérite de la prospective fondée par Gaston Berger. Puis, nous y évoquons les apports d'Ernst Bloch, penseur des utopies concrètes, pour penser des alternatives souhaitables. Et enfin, les leçons de John Dewey pour penser les liens entre action et changements. Nous présentons ensuite l'esprit de cette approche et ses étapes en nous appuyant sur une recherche-action réalisée dans une unité expérimentale. Enfin, nous concluons en discutant du changement de paradigme que cela conduit à opérer en Ergonomie.

This text proposes a Prospective approach to work to contribute to desirable futures responding to the challenges of the Anthropocene. To this end, we present the reasons why work can help meet these challenges. We then evoke how it inherits from the Prospective founded by Gaston Berger, before reporting on the essential contributions of Ernst Bloch, thinker of concrete utopias, to think of alternatives. Finally, we describe John Dewey's lessons on understanding the links between action and changes. We present the spirit of this approach and its stages, based on an action-research carried out in an experimental unit. We conclude by discussing the paradigm shift that this leads to in Ergonomics.

## INDEX

**Mots-clés** : prospective du travail, anthropocène, utopie concrète

**Keywords** : prospective approach to work, anthropocene, concrete utopia

## AUTEUR

**VALÉRIE PUEYO**

Institut d'Études du Travail de Lyon, Université Lumière Lyon 2, UMR 5600 Environnement-Ville-Société, Labex Intelligence des Mondes Urbains – [valerie.pueyo@univ-lyon2.fr](mailto:valerie.pueyo@univ-lyon2.fr)