

# Think Tank TRANSIT

## Document de travail sur le thème de la flexibilisation

### 1. Introduction

La « flexibilisation » est cette année le thème principal du think tank TRANSIT. Ce thème a été déterminé comme axe thématique pour l'année 2022 par le biais d'un sondage à l'échelle de la Suisse.

Le présent document de travail constitue une première base de discussion sur le thème de la flexibilisation. Il sert de base pour l'échange interdisciplinaire avec des expertes et experts dans le cadre du salon TRANSIT du 31 mars 2022 à Zurich, et de fondement thématique pour les manifestations publiques TRANSIT le 19 mai 2022 à Zurich et le 12 juin 2022 à Yverdon-les-Bains. Suite à ces manifestations, un rapport de tendance sur le thème de la flexibilisation et son importance pour l'avenir de la formation continue sera publié en été 2022.

### 2. Le thème de la flexibilisation

Le terme de flexibilisation désigne, en bref, un processus de flexibilité croissante. Dans la théorie de l'organisation, on entend par flexibilisation un processus destiné à accroître l'agilité des organisations et des individus. D'une manière générale, la flexibilisation peut également être comprise comme une évolution dans le sens d'une ouverture et d'une mobilité accrues. Les processus en sens inverse débouchent quant à eux sur une fixation et une uniformisation. Ou, en d'autres termes : « Le contraire de la flexibilisation est la standardisation » (Szydlik, 2008, p. 8).

Dans le contexte de la science, la flexibilisation est analysée et en partie également discutée sous un angle critique comme processus de changement et de décloisonnement. La flexibilisation signifie souvent un décloisonnement croissant dans le sens d'une dissolution des limites traditionnelles en termes d'espace, de temps ou d'organisation (Eichhorst & Tobsch, 2014, p. 6-7).

Le présent document s'aligne sur cette notion de flexibilisation. Nous nous penchons ci-après sur les processus de flexibilisation dans trois domaines : les projets de vie, le travail et les sources de savoir.

## 2.1 Projets de vie

L'agencement des projets de vie et la marge de manœuvre dont disposent les individus pour prendre les décisions correspondantes dépendent dans une large mesure de la situation sociale dans laquelle ils vivent. Dans les années 1960, les sociologues ont commencé à étudier les changements dans l'agencement des parcours biographiques et des projets de vie. Ulrich Beck, par exemple, a résumé ces changements sous le mot-clé « individualisation » dans son analyse de la « société du risque » (Beck, 1986). De tels processus ont entre autres été largement discutés dans les années 1960 en liaison avec le changement des rôles de genre, la remise en question de la famille nucléaire traditionnelle et, d'une manière plus générale, dans la critique sociale du mouvement de 1968. Au cœur de cette évolution, on percevait ou visait un assouplissement et une pluralisation des normes sociales, ce qui a entraîné une augmentation de la liberté de décision individuelle, mais aussi de la responsabilité personnelle.

Cette évolution a toujours également été accompagnée de voix critiques. Richard Sennet, par exemple, en a analysé depuis les années 1980 les revers, les ambivalences et les mécanismes de pouvoir implicites, appelant à se demander qui a effectivement intérêt à l'individualisation croissante et à qui elle profite (Sennett, 2000). D'autres voix critiques ont considéré cette évolution comme un processus néolibéral servant avant tout à promouvoir l'autoresponsabilité et l'auto-optimisation au service d'un capitalisme déchaîné.

Les deux perspectives – l'éloge de la liberté individuelle et la crainte que l'individualisation serve avant tout à maximiser les profits – se retrouvent jusqu'à nos jours dans le débat sur la flexibilisation des modèles de vie et de travail.

### Flexibilisation des phases de la vie

Au fil des dernières décennies, les modèles sociaux pour l'agencement des parcours biographiques et la détermination de ce qui doit avoir lieu dans quelle phase de la vie se sont multipliés. Le think tank WIRE décrit ce processus comme une évolution allant du modèle traditionnel au modèle de la flexibilité, en passant par le modèle de la simultanéité et le modèle de l'hyperparallélisme. Ces modèles associent les phases de vie des individus (enfance/jeunesse, âge adulte et vieillesse) à leurs « activités principales » (apprentissage, travail/famille, retraite). Les auteurs tirent ici la conclusion suivante : « Cette association fixe des phases de vie et des activités principales perd de plus en plus son importance au XXI<sup>e</sup> siècle » (Achermann & Sigrist, p.37).

Dans le *modèle traditionnel*, la jeunesse est considérée comme la période d'apprentissage, l'âge adulte comme période du travail, de la carrière et de la fondation d'une famille, et la vieillesse comme période de la retraite (Achermann & Sigrist, 2017).

Dans le *modèle de la simultanéité* qui prédomine de nos jours, un nombre croissant d'activités sont exercées en parallèle. La carrière, la famille et les activités de loisirs ont de plus en plus lieu en même temps. La linéarité du modèle traditionnel fait place à un parallélisme des activités. On ne tient encore guère compte ici de l'espérance de vie croissante, autrement dit, la phase de vie « vieillesse » reste associée à la retraite comme « activité principale ».

Sur la base de leur hypothèse selon laquelle l'association des phases de vie et des activités principales s'estompe de plus en plus, les auteurs et auteures de WIRE esquissent deux possibilités pour l'évolution future (Achermann & Sigrist, 2017) :

*Le modèle de l'hyperparallélisme.* Cela signifie que le parallélisme déjà existant des activités va encore augmenter, et que les options également deviendront plus nombreuses, sans que cela ne change fondamentalement la situation.

Ce n'est que dans le *modèle de la flexibilisation* (selon WIRE le modèle souhaitable pour l'avenir) que la situation changerait. Il intégrerait tout à la fois l'espérance de vie accrue et les développements en matière

de santé. Les activités n'auraient pas seulement lieu en parallèle, mais pourraient s'échelonner tout au long de la vie dans n'importe quel ordre et n'importe quelle combinaison. Le schéma « apprentissage / travail avec formation continue à l'occasion / retraite » ferait place à des combinaisons plus diverses. Des phases de travail, d'apprentissage ou de formation initiale ou continue de même que des phases de « retraite » temporaire seraient possibles à tout âge.

### Flexibilisation des modèles de rôles et des normes sociales

Le changement des parcours biographiques et des projets de vie va de pair avec un changement des normes et des valeurs, ainsi que des modèles de rôles proposés par la société. L'institut allemand de recherche sur les tendances et l'avenir Zukunftsinstitut distingue trois mégatendances fondées sur des changements profonds des projets de vie : l'individualisation, la Silver Society et le Gender Shift (Zukunftsinstitut, 2022a).

La *tendance à l'individualisation* s'articule autour de « l'épanouissement personnel au sein d'une individualité unique ». Cette tendance est alimentée par l'autodétermination et la liberté de choix individuelle croissantes, qui s'accompagne également d'un décalage du rapport entre l'individu et la communauté. Selon le pronostic, on verra ainsi se constituer de nouvelles communautés qui conféreront également un nouveau visage à l'individualité à l'avenir (Zukunftsinstitut, 2022c).

La *tendance à la Silver Society* doit être considérée dans le contexte du changement démographique en cours dans les sociétés occidentales depuis quelques décennies : ces sociétés enregistrent une prospérité en hausse, une espérance de vie croissante et une amélioration de l'état de santé moyen de la population. En conséquence, le nombre des personnes qui n'exercent plus d'activité professionnelle, mais qui sont en bonne santé, performantes et s'intéressent à de nombreux domaines, augmente. Le challenge consiste à reconnaître le potentiel de la population âgée active et à créer des conditions cadre appropriées pour sa participation sociale. Le Zukunftsinstitut voit là « de grandes chances pour une nouvelle vitalité socioculturelle ». En parallèle, on assiste toutefois également à une augmentation du nombre des personnes très âgées et dépendantes, ce qui pose également de grands défis (Zukunftsinstitut, s.d.-c)

La mégatendance *Gender Shift* enfin est la tendance à la dissolution des rôles traditionnels de genre. De nouveaux schémas de rôles plus divers apparaissent pour les deux sexes, tandis que les stéréotypes de genre perdent de l'importance. Cette évolution que l'on peut observer depuis longtemps déjà gagne actuellement une nouvelle dimension : ce ne sont pas seulement les rôles et les normes de genre qui sont définis de façon moins contraignante, mais également le genre en soi. Le genre ne doit plus nécessairement être décliné de façon binaire, dans les catégories « masculin » et « féminin », mais peut se diversifier à volonté. Avec les catégories de genre, les orientations sexuelles également se pluralisent, laissant elles aussi derrière elles le schéma binaire de l'hétérosexualité ou homosexualité (Zukunftsinstitut, 2022b). Si l'on poursuit cette réflexion jusqu'au bout, cela signifie : le genre et la sexualité ne sont plus déterminés par le corps ou la biologie, mais deviennent une question de décision individuelle. Il n'y a donc plus de raison de devoir par exemple s'assimiler à un même genre tout au long de sa vie.

### Conclusion

Les évolutions à long terme esquissées ici décalent, flexibilisent et élargissent les schémas sociaux en place. Les rôles et normes traditionnels perdent en validité. Ceci pose de grands défis à la société, mais ouvre également de nouvelles perspectives et des espaces de liberté potentiels.

Par rapport aux phases de vie, la formation continue semble jusqu'à présent s'appuyer sur le modèle de la simultanéité. Un point de départ pour de nouvelles perspectives serait la question suivante : comment pourrait se présenter un système de formation continue qui s'alignerait sur le modèle de la flexibilité ?

À propos des évolutions mentionnées dans le domaine des rôles et des normes, il faudrait par exemple se demander : quelle est la pertinence des images de l'âge et des rôles de genre dans la formation continue ?

Comment la formation continue doit-elle changer si les modèles de rôles se dissolvent et si l'individualisation continue à augmenter ?

## 2.2 New Work

Dans le monde du travail, on considère que l'on assiste depuis quelque temps déjà à une flexibilisation continue. À l'heure actuelle, on peut observer des changements rapides. De nouvelles technologies, la numérisation et l'automatisation transforment les métiers, créent de nouveaux métiers et en font disparaître d'autres. Le plein emploi n'est plus considéré comme un objectif visé, et les travaux répétitifs sont de plus en plus pris en charge par des robots. De tels changements remettent en question la conception que nous avons du travail. Ils posent même la question de savoir si le « travail », comme l'un des concepts majeurs de la société, ne devrait pas éventuellement être repensé d'une manière fondamentale.

« Le terme de 'New Work' (nouveau travail) est une invention de Frithjof Bergmann, fondateur du concept du même nom. Il a été développé dans les années 1980 comme un contre-modèle au socialisme, et désigne un certain type de travail que les travailleurs jugent utile et souhaitent effectivement accomplir. » (Avantgarde Experts, s.d.)

Frithjof Bergmann a commencé dès les années 1980 à réfléchir à des concepts alternatifs à l'acception prédominante du travail. Il visait à élargir la liberté individuelle de l'homme. Afin de réaliser cet objectif, il se mit à la recherche de voies permettant de rendre l'homme moins dépendant du travail rémunéré.

Son concept est centré sur l'individu et son aspiration à s'épanouir et à donner un sens à ce qu'il fait. L'autonomie, la liberté, le sens, la participation et l'intégration à la société sont ici des valeurs centrales (Bergmann, 2019).

Il y a quelques années, le Zukunftsinstitut a repris le concept de Bergmann. Depuis 2018, il qualifie le « New Work » de mégatendance. Le fait que le New Work gagne en importance précisément maintenant est dû, d'après le Zukunftsinstitut, à la mondialisation et à la numérisation. La numérisation notamment permet selon ce point de vue de nouveaux concepts du travail (Zukunftsinstitut, s.d.-b)

À l'heure actuelle, le terme « New Work » est employé comme terme générique flou pour diverses approches du monde du travail. En langage courant, ce terme est souvent assimilé aux notions de travail agile, travail 4.0, Work-Life-Blending, Crowdworking, Knowledge Work, Remote Work et bien d'autres encore.

### Nouvelles formes d'organisation du travail

Le modèle du New Work exige une flexibilisation de la part des travailleurs et travailleuses comme des entreprises. Dans sa mise en œuvre structurelle par les entreprises, le New Work signifie que les tâches sont organisées par projets et non pas par départements rigides. Les équipes de projet doivent être composées des personnes disposant des aptitudes qui conviennent le mieux. La diversité et la pluralité des opinions gagnent ici en importance. Les équipes, et même des organisations entières, peuvent ainsi être davantage considérées comme des réseaux (Haufe Akademie, s.d.)

Beaucoup de travailleurs et travailleuses en quête d'un travail autodirigé et chargé de sens réclament de plus en plus un tel modèle. À l'inverse, les entreprises également exigent de plus en plus de flexibilité de leur personnel. Par ailleurs, on voit s'affirmer la tendance que de nombreuses personnes ne souhaitent plus s'engager à long terme auprès d'un employeur, mais veulent de plus en plus réaliser différents projets dans différentes entreprises. Certaines deviennent même des indépendants qui ne veulent plus s'engager que sur des projets donnés. Les contrats de travail traditionnels pourraient ainsi à l'avenir perdre en importance, voire même devenir rares (Zukunftsinstitut, s.d.-b).

### Niveau individuel / décroisement du travail et de la vie privée

Au niveau individuel, le développement du potentiel personnel (créatif) prend une importance sans cesse croissante. La préoccupation centrale n'est plus l'argent, la carrière et la réussite, mais la question du sens. Le travail doit servir à l'épanouissement personnel et professionnel, et l'on aspire à une symbiose fructueuse de la vie et du travail. Lors de la recherche d'espaces de liberté et de responsabilité, on rejette de plus en plus les hiérarchies rigides (LEADERSHIP insiders, s.d.).

En même temps, le réseau personnel gagne en importance, le domaine privé et le domaine professionnel ne pouvant pratiquement plus être séparés. Un réseau qui fonctionne bien devient fondamental aussi bien pour l'organisation de l'entreprise que dans le contexte privé. La capacité d'entretenir et de piloter un réseau dynamique complexe devient une compétence importante pour maîtriser le nouveau quotidien professionnel.

Suite à cette évolution, les limites entre le travail et la vie privée s'estompent. Le Work-Life-Blending remplace le concept de Work-Life-Balance. Un challenge consiste ici à trouver un équilibre entre la sollicitation et l'espace de liberté (LEADERSHIP insiders, s.d.).

### Compétences / apprentissage

La gestion de la flexibilisation du monde du travail exige de nouvelles compétences que tout le monde ne possède pas dans la même mesure. L'importance de l'auto-organisation, du réseautage et de l'(auto)marketing augmente. Mais tous ne souhaitent pas davantage de liberté et de participation ; pour certaines personnes, cela peut également devenir une charge.

On peut supposer que le New Work exigera également en quelque sorte un « New Learning ». Il semble évident que ce dernier devrait s'appuyer sur les mêmes principes que le New Work : la quête de sens, l'autonomie et l'autodétermination, ainsi que l'appartenance à une communauté d'apprentissage.

Dans ce sens, le New Learning suppose donc davantage qu'une flexibilisation des espaces et offres d'apprentissage. Il faudrait également que l'on puisse acquérir des compétences correspondantes. Une compétence centrale serait l'apprentissage en vue d'un avenir incertain (Foelsing & Schmitz, 2021).

### Défis

Du point de vue esquissé ici, la flexibilisation du monde du travail apparaît comme une évolution essentiellement favorable : les travailleurs et travailleuses aspirent de plus en plus au sens de leur activité, à la liberté d'organisation et à la participation ; les entreprises reconnaissent cette évolution et sont prêtes à s'engager dans une mutation culturelle ; la mondialisation et la numérisation créent les conditions nécessaires à cet effet.

Mais ce n'est pas si simple. La flexibilisation du monde du travail et les concepts pour la gérer – tels que le concept du New Work – s'accompagnent de grands défis. Le modèle exige une flexibilisation de la part des travailleurs et travailleuses comme des entreprises.

Cela comprend un changement culturel dans les entreprises, et notamment au niveau des cadres dirigeants. Dans une culture d'entreprise où le personnel revendique la participation et l'autoresponsabilité, les cadres doivent devenir des prestataires de services pour leurs propres collaborateurs et collaboratrices. Les processus du haut vers le bas deviennent indésirables. Au lieu de déléguer des tâches, les cadres doivent transférer des responsabilités et des pouvoirs à leurs équipes et les soutenir plutôt que de les diriger. Ils doivent de plus en plus assumer un rôle de coach s'ils veulent fidéliser les collaborateurs et collaboratrices (d'un projet) à l'entreprise.

Un autre challenge consiste à éviter que ce concept devienne un concept de luxe. La flexibilisation est nettement plus difficile à réaliser dans certaines branches que dans d'autres.

### Conclusion

La tendance au New Work va sans doute continuer à prendre de l'importance. Cela ne signifie pas que le monde du travail dans son ensemble doit suivre cette tendance, voire même le fait déjà. Le concept du New Work regroupe toutefois des questions et des réponses qui jouent actuellement un rôle majeur dans de nombreux domaines du monde du travail. Elles devraient donc également faire l'objet d'une réflexion et d'une discussion (certes critique) dans la formation continue. On devrait par exemple se demander : comment la formation continue (professionnelle) peut-elle prendre en compte des aspirations telles que la

participation, la quête de sens, l'orientation projets ou le Work-Life-Blending ? Faut-il un « New Learning », et comment se présenterait-il ? Devrait-il refléter tels quels les principes du New Work ?

## 2.3 Sources de savoir

Du fait de la numérisation, la disponibilité du savoir et des informations a atteint un niveau sans précédent. Avec la quantité de savoir publiquement accessible, les possibilités d'interconnecter les connaissances, de les inscrire dans des contextes divers et de créer de nouveaux rapports se sont également multipliées. Cette évolution peut être considérée comme une partie de la mégatendance à la connectivité. La connectivité – « le principe de l'interconnexion sur la base d'infrastructures numériques » – est selon l'avis du Zukunftsinstitut le schéma fondamental dominant de la mutation sociale au XXI<sup>e</sup> siècle. (*Megatrend Konnektivität*, 2022)

### Pluralisation des sources et canaux de savoir

Dans le cadre de cette évolution, non seulement le savoir a fortement augmenté, mais également les sources de savoir et les canaux par le biais desquels ce savoir est diffusé.

Le savoir et les informations peuvent être puisés dans les sources les plus diverses, et il est de plus en plus difficile d'identifier les sources, de les situer et d'évaluer la valeur et la véracité des connaissances. Si le savoir disponible dans les livres imprimés indique en règle générale comme source un auteur ou une auteure clairement identifiable, les auteurs et auteures ou la source du savoir numérique sont, du fait de la connectivité, nettement plus difficiles, voire même impossibles à identifier. Par ailleurs, le savoir numérique est régulièrement modifié, mis à jour ou transposé dans d'autres contextes, ce qui rend encore plus difficile son attribution à des auteurs ou des sources de savoir.

Les canaux classiques – tels que les livres, les journaux, les bibliothèques ou les musées – continuent à exister. Mais leurs exploitants ont de plus en plus perdu leur fonction de gardien, voire même de monopole, pour certains types de savoir. Cette évolution est parfois aussi qualifiée de démocratisation du savoir. De plus en plus de personnes ont librement accès à des quantités sans cesse croissantes de savoir – et peuvent diffuser leur propre savoir ou leurs opinions sans qu'une institution joue un rôle d'intermédiaire et décide de ce qui peut ou non être dit. En même temps, il devient de plus en plus difficile de trier, d'évaluer, de situer et d'utiliser judicieusement ce savoir. Par ailleurs, les individus peuvent partager ce savoir à volonté dans leurs propres réseaux, ce qui débouche également sur un décalage des responsabilités. Dans l'ensemble, on assiste ainsi à une augmentation aussi bien de la complexité du savoir que des exigences pour la gestion de ce savoir.

### Accessibilité du savoir

Une grande partie du savoir est aujourd'hui saisie numériquement et diffusée par de nombreux canaux et réseaux numériques. Beaucoup d'entre eux sont librement accessibles et peuvent être utilisés gratuitement. Depuis quelques années, en outre, la tendance à l'accès ouvert se renforce dans le domaine des publications scientifiques ainsi que – à un rythme plutôt hésitant – pour les matériels d'apprentissage (Open Educational Resources OER). Les licences Creative-Commons (licences cc) définissent des règles minimales d'utilisation, mais permettent souvent dans une large mesure l'appropriation, l'utilisation, le traitement et la diffusion de contenus (modifiés), ce qui contribue à ce que les sources soient souvent difficiles à déterminer.

Cette évolution rend entre autres les résultats de recherche financés par des fonds publics, y compris les données collectées, librement utilisables, de sorte que les scientifiques d'institutions moins bien dotées financièrement ou sans lien institutionnel peuvent utiliser les résultats d'autres chercheurs et chercheuses. Il en va de même pour les matériels d'apprentissage : là où ils deviennent librement accessibles avec des licences cc, ils sont également à la disposition de formateurs et formatrices travaillant en dehors des institutions. En même temps, ici aussi, on a affaire à des exigences croissantes pour la contextualisation du savoir librement disponible, l'appréciation de sa source et de sa qualité et son utilisation judicieuse.

## Vrai ou faux

Là où le savoir circule librement, sans instance susceptible d'assumer la responsabilité de sa véracité ou de sa crédibilité, non seulement l'appréciation de la source est une tâche exigeante, mais cela crée également une marge de manœuvre pour la désinformation intentionnelle (par exemple les Fake News ou la Fake Science). À côté de la démocratisation du savoir, on constate donc également des tendances dans le sens inverse, celui d'une manipulabilité croissante du savoir.

Parmi les principales sources établies de savoir comptent la science, le journalisme, l'art et en partie aussi la religion. La numérisation et la connectivité croissante ainsi que la démocratisation de l'accès au savoir ont amorcé une évolution qui permet de placer des opinions personnelles, des expériences individuelles ou des théories du quotidien sur le même plan que les sources établies de savoir. Ceci va parfois si loin que des faits dits alternatifs deviennent la base d'une perception « alternative » de la réalité et que l'on voit apparaître de vastes constructions théoriques qui considèrent la scientificité, la prouvabilité ou la logique comme non pertinentes, voire même pernicieuses. Des études scientifiques sont ainsi discréditées comme simples opinions, ce qui est par exemple souvent le cas en liaison avec la recherche sur le climat.

## Formation

Cette évolution transforme également la formation. Ce qui s'applique aux médias classiques est également vrai pour les institutions de formation. Elles continuent à diffuser du savoir, mais ne détiennent plus le monopole d'un savoir spécialisé donné, et ne contrôlent plus les sources dont les participants et participantes tirent les connaissances qu'ils utilisent dans le cadre des cours. Le rôle des formateurs et formatrices change donc également en conséquence. Comme le constate Felix Stalder (2019), le personnel enseignant n'a plus pour mission primaire de transmettre du savoir, mais de situer correctement les connaissances rassemblées par les apprenants et apprenantes : « Ma tâche en tant qu'enseignant consiste entre autres à inscrire dans un contexte réfléchi et plus large le savoir décontextualisé que les étudiants et étudiantes puisent dans les moteurs de recherche. D'où proviennent les connaissances ? Où vont-elles ? Pourquoi apparaissent-elles dans tel ou tel contexte ? » (Stalder, 2019). En conséquence, Stalder considère la gestion de la complexité comme mission centrale de la formation future.

Un défi pour les institutions comme pour le personnel enseignant consiste à guider les participants et participantes vers une utilisation compétente et critique des multiples sources de savoir, par exemple lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité des informations trouvées (Schulz, 2018).

## Conclusion

L'augmentation rapide des connaissances et des informations ainsi que la pluralisation des sources et des canaux de savoir posent des exigences élevées aux individus et aux institutions de formation. Cette évolution crée de nouvelles marges de manœuvre et débouche sur une démocratisation du savoir et surtout de l'accès au savoir. Afin de pouvoir tirer profit de ces chances, il faut des compétences numériques de base (digital literacy) (Zukunftsinstitut, s.d.-a) Qui ne dispose pas de ces compétences n'y trouvera pas une démocratisation, mais une exclusion du savoir disponible.

Pour la formation continue, cela pose donc des tâches exigeantes : de l'enseignement d'une gestion compétente de sources de savoir multiples et de canaux variés à la contextualisation de connaissances en flottement libre, de la distinction entre les faits et les informations fausses aux questions éthiques et juridiques. Une question centrale est ici de déterminer comment les accès au savoir doivent être agencés dans ces conditions, et comment la participation peut être assurée pour tous les groupes de la population. Et il faudrait également s'interroger sur les conséquences pour le rôle des institutions de formation et du personnel enseignant.

## 2 Références bibliographiques

Achermann, S., & Sigrist, S. (2017). *Wie wir morgen leben: Denkanstösse für das Zeitalter der Langlebigkeit* (W.I.R.E., Think-Tank für Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft in Kooperation mit Swiss Life, éd.). NZZ Libro.

Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne* (1<sup>er</sup> tirage, 1<sup>e</sup> édition). Suhrkamp.

Foelsing, J., & Schmitz, A. (2021). *New Work braucht New Learning : Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32758-3>

Haufe Akademie. (s.d.). *New Work*. <https://www.haufe-akademie.de/new-work>

LEADERSHIP insiders. (s.d.). *Work-Life-Blending—Was heisst das und was bedeutet es ?* <https://www.leadership-insiders.de/work-life-blending-was-heisst-das-und-was-bedeutet-es/>

*Megatrend Konnektivität*. (2022, 23 mars). <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-konnektivitaet/>

Schulz, B. (2018, 23 octobre). Erinnerung bewahren, Neugier stillen. *DER TAGESSPIEGEL*. <https://www.tagesspiegel.de/kultur/internationaler-bibliothekstag-erinnerung-bewahren-neugier-stillen/23220978.html>

Sennett, R. (2000). *Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus* (2<sup>e</sup> édition, édition complète de poche). Goldmann.

Stalder, F. (2019). *Den Schritt zurück gibt es nicht* [Interview]. <https://www.thinktank-transit.ch/den-schritt-zuruck-gibt-es-nicht/>

Zukunftsinstitut. (s.d.-a). *Der Megatrend Wissenskultur*. Consulté le 16 mars 2022, sur <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-wissenskultur/>

Zukunftsinstitut. (s.d.-b). *Megatrend New Work*. Consulté le 16 mars 2022, sur <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

Zukunftsinstitut. (s.d.-c). *Megatrend Silver Society*. Consulté le 23 mars 2022, sur <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-silver-society/>

Zukunftsinstitut. (2022a, 23 mars). *Die Megatrends*. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

Zukunftsinstitut. (2022b, 23 mars). *Megatrend Gender Shift*. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gender-shift/>

Zukunftsinstitut. (2022c, 23 mars). *Megatrend Individualisierung*. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/>

## Auteurs et auteures

Sabin Müller, co-directrice de TRANSIT et cheffe de projet au département Développement et innovation de la FSEA

Irena Sgier, co-directrice de TRANSIT, directrice adjointe et directrice du département Développement et innovation de la FSEA

Ronald Schenkel, journaliste indépendant, a contribué à la mise en place du think tank TRANSIT en tant que co-directeur au cours des premières années

## À propos de TRANSIT

Le think tank TRANSIT est une plateforme interdisciplinaire pour la formation de l'avenir. Dans des formats collaboratifs, le think tank développe des thèses, des analyses et des scénarios relatifs à l'avenir de la formation continue dans le contexte de la société. Les résultats élaborés par le think tank sont destinés à fournir aux organisations et aux professionnels et professionnelles de la formation continue des suggestions et des impulsions pour leur propre développement.

TRANSIT est une initiative de la FSEA. Le think tank bénéficie d'un soutien financier du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI.

[www.thinktank-transit.ch](http://www.thinktank-transit.ch)

Zurich, le 23 mars 2022