TONEVOTE

Comment les organisations peuvent-elles préserver le sens du travail d'ici 2035 ?

Exemple de restitution

40 participants **25** affirmations **5** thèmes **59** commentaires

Rapport généré le 14 octobre 2026

⚡ SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

Finalité — Démonstration : faire réfléchir un comité de direction sur l'évolution du sens du travail à l'horizon 2035 et sur les conditions pour le préserver, afin d'orienter la politique RH des trois prochaines années.

Constat le plus net — « Les collaborateurs feront davantage confiance à l'IA qu'à leur hiérarchie » : 97 % en désaccord.

Sujet le plus disputé — « Le contrat de travail sera remplacé par des engagements temporaires » : 45 % d'accord, 45 % en désaccord.

Plus fort écart entre sous-groupes — « L'IA deviendra centrale dans les décisions RH » : Fonctions support 78 % d'accord (9 votes), Opérationnels terrain 17 % (12 votes).

Niveau d'accord global : **59 % d'accord**, 16 % mitigés, 26 % en désaccord. **5 larges accords** (au moins 80 % d'accord). **2 larges désaccords** (au moins 80 % en désaccord). **4 dissensus** à débattre en restitution. **3 affirmations incertaines** (1 de fond, à explorer ; 2 de formulation, à reformuler) ; indice d'incertitude du questionnaire : 21 %. **4 votes isolés** face au reste du groupe.

Méthode

40 participants, issus de 4 profils, ont exprimé anonymement leur position sur 25 affirmations, réparties en 5 thèmes, selon l'échelle à six couleurs de l'abaque de Régnier (mode Accord), et ont laissé 59 commentaires pour expliquer leur position.

Les résultats ont été analysés par le calcul : niveau d'accord, typologie des affirmations (accords, dissensus, incertitudes), incertitude distinguée du désaccord, écarts entre sous-groupes (aucun sous-groupe de moins de 3 personnes n'est montré).

L'Éclaireur, l'agent d'IA local installé sur l'ordinateur de l'animateur, a aidé à préparer le débat (3 analyses) ; chacune a été relue et validée par l'animateur.

L'Éclaireur a ensuite proposé, pour 2 désaccords, des options de décision construites à partir des arguments exprimés ; elles ont été relues et validées par l'animateur.

Les 25 affirmations ont été formulées à partir d'un état des lieux prospectif (tendances, signaux faibles) et relues avant la séance pour ne contenir qu'une idée chacune.

PARTIE 2

Ce qu'il faut retenir

La séance en une carte



LES THÈMES

🧠 Sens & rapport au travail	🤖 Technologie & IA	🏢 Organisation & management	⚠️ Risques & tensions	⚡ Disruptives
partagé	partagé	partagé	partagé	incertain
63 % d'accord	49 % d'accord	75 % d'accord	68 % d'accord	35 % d'accord

Signaux clés

LARGE ACCORD

Les collaborateurs exigeront une cohérence totale entre discours et pratiques

95 % d'accord · Item n°3

LARGE DÉSACCORD

Les collaborateurs feront davantage confiance à l'IA qu'à leur hiérarchie

97 % en désaccord · Item n°8

DISSENSUS MAXIMAL

La quête de sens primera durablement sur la rémunération

47 % d'accord / 45 % en désaccord · Item n°2

PARTIE 3

Les sujets en débat

Typologie des items et plan de restitution

Chaque item n'appartient qu'à une catégorie. Seuils : consensus à partir de 80 % des votes exprimés ; dissensus quand chaque camp pèse au moins 25 % ; incertitude à partir de 30 % de votes mitigés ou 25 % de « ne sais pas ». Trois votes exprimés au minimum.

LARGES ACCORDS **5** (≥ 80 % d'accord)

- **95 %** **3** Les collaborateurs exigeront une cohérence totale entre discours et pratiques
- **92 %** **4** Le sentiment d'utilité sociale deviendra central
- **92 %** **17** La surcharge informationnelle deviendra un facteur majeur de désengagement
- **90 %** **11** Le manager deviendra un facilitateur et "donneur de sens"
- **90 %** **12** Les organisations intégreront davantage les aspirations individuelles

LARGES DÉSACCORDS **2** (≥ 80 % en désaccord)

- **97 %** **8** Les collaborateurs feront davantage confiance à l'IA qu'à leur hiérarchie
- **95 %** **25** Le salariat deviendra minoritaire

DISSENSUS — À DÉBATTRE **4** (chaque camp ≥ 25 %)

- **47 / 45 %** **2** La quête de sens primera durablement sur la rémunération — 6 commentaires · 3 pour, 3 contre
- **47 / 45 %** **13** Les modèles hiérarchiques perdront en efficacité — 6 commentaires · 3 pour, 3 contre
- **45 / 45 %** **21** Le contrat de travail sera remplacé par des engagements temporaires — 6 commentaires · 3 pour, 3 contre
- **42 / 47 %** **9** L'IA deviendra centrale dans les décisions RH — 6 commentaires · 3 pour, 3 contre

INCERTITUDE — À REFORMULER **3** (≥ 30 % mitigés ou ≥ 25 % « ne sais pas »)

- **56 % mitigés · 20 % ?** **23** Une partie du management sera automatisée — de formulation
- **52 % mitigés · 23 % ?** **19** L'accélération du monde rendra le sens instable — de formulation
- **48 % mitigés · 43 % ?** **22** Les collaborateurs choisiront leurs missions via des plateformes internes IA — de fond

Fiches par sujet

Une fiche par sujet à débattre ou à reformuler : le résultat, les commentaires disponibles (le plus développé de chaque camp, à titre d'illustration et non de représentativité), le camp resté silencieux, et une question pour ouvrir l'échange.

À DÉBATTRE 2 La quête de sens primera durablement sur la rémunération

47 % d'accord · **8 %** mitigés · **45 %** en désaccord · 2 « ne sais pas »

- en accord (3 commentaires sur 18 votes) : *« Dans nos recrutements, les candidats posent d'abord la question de l'impact de leur poste. Le salaire vient ensuite, à condition d'être correct. »*
- en désaccord (3 commentaires sur 17 votes) : *« Facile à dire quand on est bien payé. Avec l'inflation, pour beaucoup de mes collègues, la fiche de paie reste le premier sujet. »*

Question au groupe : « Dans l'argument de l'autre camp, qu'est-ce qui vous paraît juste ? »

À DÉBATTRE 13 Les modèles hiérarchiques perdront en efficacité

47 % d'accord · **8 %** mitigés · **45 %** en désaccord · 2 « ne sais pas »

- en accord (3 commentaires sur 18 votes) : *« Les meilleures décisions de mon service viennent de l'équipe, pas des niveaux au-dessus. Chaque validation supplémentaire nous ralentit. »*
- en désaccord (3 commentaires sur 17 votes) : *« Les expériences d'entreprises sans hiérarchie se sont souvent soldées par une hiérarchie informelle, moins transparente. »*

Question au groupe : « Dans l'argument de l'autre camp, qu'est-ce qui vous paraît juste ? »

À DÉBATTRE 21 Le contrat de travail sera remplacé par des engagements temporaires

45 % d'accord · **11 %** mitigés · **45 %** en désaccord · 2 « ne sais pas »

- en accord (3 commentaires sur 17 votes) : *« Les missions courtes et les compétences à la demande progressent déjà. Le CDI à vie concerne de moins en moins de monde. »*
- en désaccord (3 commentaires sur 17 votes) : *« Sans contrat stable, pas de prêt immobilier ni de projet de vie. La sécurité reste un besoin fondamental. »*

Question au groupe : « Dans l'argument de l'autre camp, qu'est-ce qui vous paraît juste ? »

À DÉBATTRE 9 L'IA deviendra centrale dans les décisions RH

42 % d'accord · **11 %** mitigés · **47 %** en désaccord · 2 « ne sais pas »

- en accord (3 commentaires sur 16 votes) : *« Pour le tri des candidatures et la détection des risques de départ, c'est déjà en cours chez nous. D'ici 2035, ce sera la norme. »*
- en désaccord (3 commentaires sur 18 votes) : *« Les décisions qui touchent les personnes doivent rester entre les mains de personnes. Sinon, à qui on s'adresse en cas de désaccord ? »*

Question au groupe : « Dans l'argument de l'autre camp, qu'est-ce qui vous paraît juste ? »

À REFORMULER 23 Une partie du management sera automatisée

31 % d'accord · **56 %** mitigés · **13 %** en désaccord · 8 « ne sais pas »

- mitigés (2 commentaires sur 18 votes) : *« Automatiser le planning et le reporting, oui. Automatiser le management, non. La formulation mériterait d'être précisée. »*

Reformulation proposée (analyse validée par l'animateur) : « Les tâches administratives du management seront automatisées »

Question au groupe : « Comment formuler l'affirmation pour qu'elle ne pose qu'une seule question ? »

Les thèmes vus par chaque profil

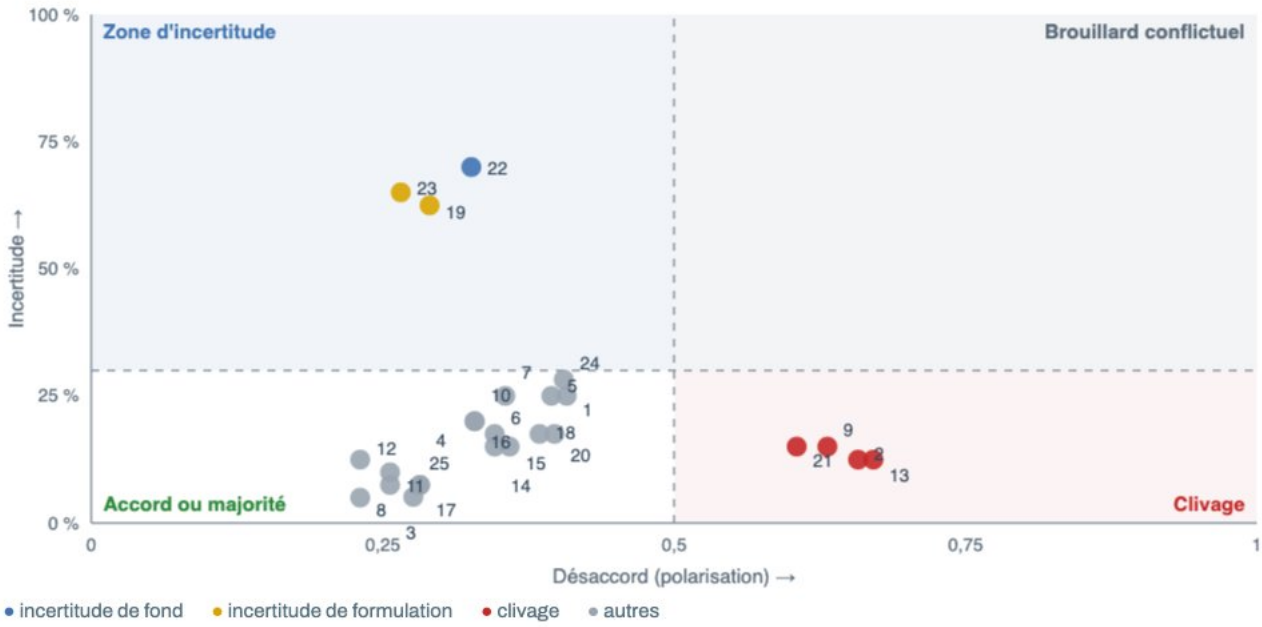
Part des votes d'accord de chaque profil sur l'ensemble des affirmations d'un thème. La dernière colonne donne l'écart entre le profil le plus favorable et le moins favorable ; au-delà de 20 points, il est signalé en rouge. Une case est masquée quand le profil compte moins de 3 votants.

Thème	Ensemble	Direction / CODIR	Managers / Encadrement	Opérationnels terrain	Fonctions support	Écart
🧠Sens & rapport au travail	63 %	72 % 6 votants	62 % 11 votants	58 % 13 votants	65 % 10 votants	14 pts
🤖Technologie & IA	49 %	50 % 6 votants	47 % 11 votants	45 % 13 votants	57 % 10 votants	12 pts
🏢Organisation & management	75 %	66 % 6 votants	74 % 11 votants	83 % 13 votants	73 % 10 votants	17 pts
⚠️Risques & tensions	68 %	68 % 6 votants	66 % 11 votants	72 % 13 votants	65 % 10 votants	7 pts
⚡Disruptives	35 %	41 % 6 votants	32 % 11 votants	31 % 13 votants	37 % 10 votants	10 pts

Lecture. Aucun profil ne s'écarte de plus de 20 points sur un thème entier : à l'échelle des thèmes, les profils se rejoignent. Les clivages se concentrent sur quelques affirmations, détaillées dans la vue par thème.

Incertitudes

Un groupe divisé n'est pas un groupe incertain. L'incertitude d'une affirmation est la part des votes « avis partagé » et « ne sais pas » ; le désaccord est mesuré par la polarisation (indice de Leik, de 0 si tout le monde vote la même couleur à 1 si le groupe se coupe en deux camps extrêmes). Indice d'incertitude du questionnaire : **21 %**.



INCERTITUDES DE FOND 1 — l'avenir est ouvert : des incertitudes majeures, à explorer (par exemple en scénarios) plutôt qu'à trancher

70 % 22 Les collaborateurs choisiront leurs missions via des plateformes internes IA · 11 mitigés · 17 « ne sais pas »

23 Une partie du management sera automatisée

Constat. Sur 32 votes exprimés, 56 % des participants se montrent mitigés face à l'affirmation, tandis que 31 % sont favorables et 13 % défavorables. Les avis divergent fortement selon les profils : le profil « Direction / CODIR » affiche 40 % de votes favorables contre 25 % pour le profil « Managers / Encadrement ». Cette répartition suggère une ligne de partage liée à la perception du périmètre de l'automatisation.

Problème de définition. Reformulation proposée : « Les tâches administratives du management seront automatisées »

Questions pour le groupe.

1. Quelles tâches spécifiques du management considérez-vous comme les plus susceptibles d'être automatisées ?
2. Quels aspects du management pensez-vous qu'il est préférable de laisser à l'humain ?

Limites. 2 commentaires pour 32 votes exprimés. Les avis favorables (31 % des votes exprimés) n'ont laissé aucun commentaire. Les avis défavorables (13 % des votes exprimés) n'ont laissé aucun commentaire. Le profil « Direction / CODIR » ne compte que 5 votes exprimés : ses pourcentages sont fragiles.

Analyse assistée par l'Éclaireur (IA locale), validée par l'animateur le 04/11/2026.

Carte accord / désaccord

Abscisse : moyenne des votes exprimés (1 à 5). Ordonnée : dispersion (écart-type). Seuils : controverse ≥ 1,3, convergence ≤ 0,8. « ? » et « X » exclus ; taille du point = nombre de votes exprimés.



Controverse — à débattre (4)

2 La quête de sens primera durablement sur la rémunération
9 L'IA deviendra centrale dans les décisions RH
13 Les modèles hiérarchiques perdront en efficacité
21 Le contrat de travail sera remplacé par des engagements temporaires

Large accord (5)

3 Les collaborateurs exigeront une cohérence totale entre discours et pratiques
4 Le sentiment d'utilité sociale deviendra central
11 Le manager deviendra un facilitateur et "donneur de sens"
12 Les organisations intégreront davantage les aspirations individuelles
17 La surcharge informationnelle deviendra un facteur majeur de désengagement

Large désaccord (2)

8 Les collaborateurs feront davantage confiance à l'IA qu'à leur hiérarchie
25 Le salariat deviendra minoritaire

PARTIE 5

Conclusions et suites

Des dissensus aux options

Méthode. Pour chaque désaccord qui a résisté au vote, l'Éclaireur, l'agent d'IA local, propose trois options de décision construites à partir des arguments réellement exprimés : l'une s'appuie sur le camp de l'accord, l'autre sur le camp du désaccord, la troisième ouvre une autre voie. Les options sont des **hypothèses de travail** : elles n'ajoutent aucun chiffre, ne désignent aucune option préférable, et ont été relues et validées par l'animateur.

DISSENSUS

Affirmation n° 2 · thème « Sens & rapport au travail »

La quête de sens primera durablement sur la rémunération

47 % d'accord · 45 % en désaccord · Direction / CODIR 80 % d'accord, Managers / Encadrement 50 % d'accord, Opérationnels terrain 23 % d'accord, Fonctions support 60 % d'accord

CE QUE DIT LE CAMP EN ACCORD

« Les jeunes de mon équipe acceptent un salaire un peu inférieur pour un projet qui les motive. Ce n'était pas le cas il y a dix ans. »

« On le voit dans les entretiens de départ : on quitte rarement l'entreprise pour 5 % de plus, souvent pour un travail qui n'a plus de sens. »

CE QUE DIT LE CAMP EN DÉSACCORD

« Facile à dire quand on est bien payé. Avec l'inflation, pour beaucoup de mes collègues, la fiche de paie reste le premier sujet. »

« Le sens, oui, mais il ne remplit pas le frigo. Sur le terrain, la rémunération reste le critère numéro un. »

Le nœud du désaccord. Le camp de l'accord souligne que la motivation par le sens influence déjà les choix de carrière et les recrutements, tandis que le camp du désaccord insiste sur la contrainte financière immédiate qui rend le discours sur le sens inaudible ou secondaire pour une partie des salariés.

Trois options pour décider

OPTION A · S'APPUIE SUR LE CAMP DE L'ACCORD

Intégrer l'impact dans les parcours professionnels

L'organisation formalise la description de l'impact concret des postes et intègre cette dimension dans les entretiens annuels et les processus de recrutement.

Préserve : La capacité à attirer et fidéliser les talents qui placent le sens au cœur de leur engagement, en répondant aux attentes exprimées lors des recrutements.

Risque : Le risque que l'accent mis sur la mission détourne l'attention des ajustements salariaux nécessaires face à l'inflation, créant un sentiment d'injustice chez les salariés prioritaires pour le pouvoir d'achat.

OPTION B · S'APPUIE SUR LE CAMP DU DÉSACCORD

Garantir la stabilité financière prioritaire

L'organisation privilégie une politique de rémunération compétitive et transparente, considérant que la sécurité financière est le prérequis indispensable à toute adhésion au sens.

Préserve : La crédibilité du discours managérial et la satisfaction immédiate des salariés dont les contraintes budgétaires rendent le sens secondaire face à l'urgence du quotidien.

Risque : Le risque que l'organisation perde son attractivité auprès des profils qui cherchent avant tout un projet porteur, au profit de concurrents offrant une mission plus engageante.

OPTION C · VOIE TIERCE

Conditionner la valorisation du sens à l'équité salariale

L'instance décide d'articuler les deux dimensions en fixant des conditions explicites : le discours sur le sens ne sera déployé que si une grille de rémunération juste est validée simultanément.

Préserve : La cohérence interne entre la promesse de sens et la réalité du traitement financier, évitant l'écart entre le discours et la perception des salariés.

Risque : Le risque d'une complexité administrative accrue dans la gestion RH et un possible ralentissement des décisions si les conditions financières ne sont pas immédiatement réunies.

L'arbitrage à rendre

Quelle priorité l'organisation accorde-t-elle entre la sécurisation immédiate du pouvoir d'achat et la structuration de l'impact du travail dans sa politique RH ?

QUI DÉCIDE
Le comité de direction

QUAND
Séminaire de janvier

SIGNAL À SURVEILLER
L'évolution des motifs cités lors des entretiens de départ, notamment le rapport entre les raisons liées à la rémunération et celles liées au sens.

Options générées par l'Éclaireur (IA locale), validées par l'animateur le 06/11/2026.

TONEVOTE

Vous venez de feuilleter 7 pages sur 35.

Exemple de restitution · rapport produit dès la fin de la séance

DANS LE RAPPORT

PARTIE 1 — **Cadrage de l'étude**
la question, la problématique, le public, la méthode

PARTIE 2 — **Ce qu'il faut retenir**
statistiques clés, points saillants, signaux clés, la séance en une carte

PARTIE 3 — **Les sujets en débat**
plan de restitution, vue par thème, profils, fiches par sujet, incertitudes, préparation du débat

PARTIE 4 — **Analyses détaillées**
classements, matrices par profil, votes isolés, nuage de mots, commentaires

PARTIE 5 — **Conclusions et suites**
des dissensus aux options de décision, enseignements et décisions

En PDF ou en Word, et une version de deux pages pour le commanditaire.

Les 35 pages et une démonstration, sur demande.

Écrivez-nous à **contact@futuringlab.com** · **tonevote.com**

Le groupe pense, l'outil révèle, l'IA éclaire, l'instance décide.

ToneVote — Propulsé par Futuring Lab