

*« Notre mission est de détecter les inégalités dans les entreprises, de les faire connaître, les mettre en débat, et de trouver des solutions pour les résoudre et de faire appliquer ces solutions. »*

(Extraits du récit fictionnel Equal!)

Ce cahier présente l'un des dix "archétypes" d'entreprises du futur construits à partir des 12 entreprises fictionnelles de 2050 imaginées par les participant·es du projet "L'Entreprise qui Vient" porté par le Réseau Université de la Pluralité. Outre la présentation de l'archétype, vous y trouverez l'une des fictions produites dans le cadre du projet, une illustration créée par une étudiante de la Haute école d'art et de design de Genève, et la réaction de trois expert·es.

L'archétype: la Corp B, ou "Mission à Entreprise"	6
L'entreprise fictionnelle: Equal!	16
Entretien: Thomas Gauthier, prospectiviste, EM Lyon	38
Contribution: Philippe Lemoine, "Corp B ou corp, clap de fin?"	44
Entretien: Geneviève Ferone Creuzet, Prophil	52

Le site du projet "L'Entreprise qui Vient" contient de nombreux matériaux complémentaires. Vous y trouverez notamment une "note de cadrage" qui décrit le projet et explique comment les archétypes ont été construits.

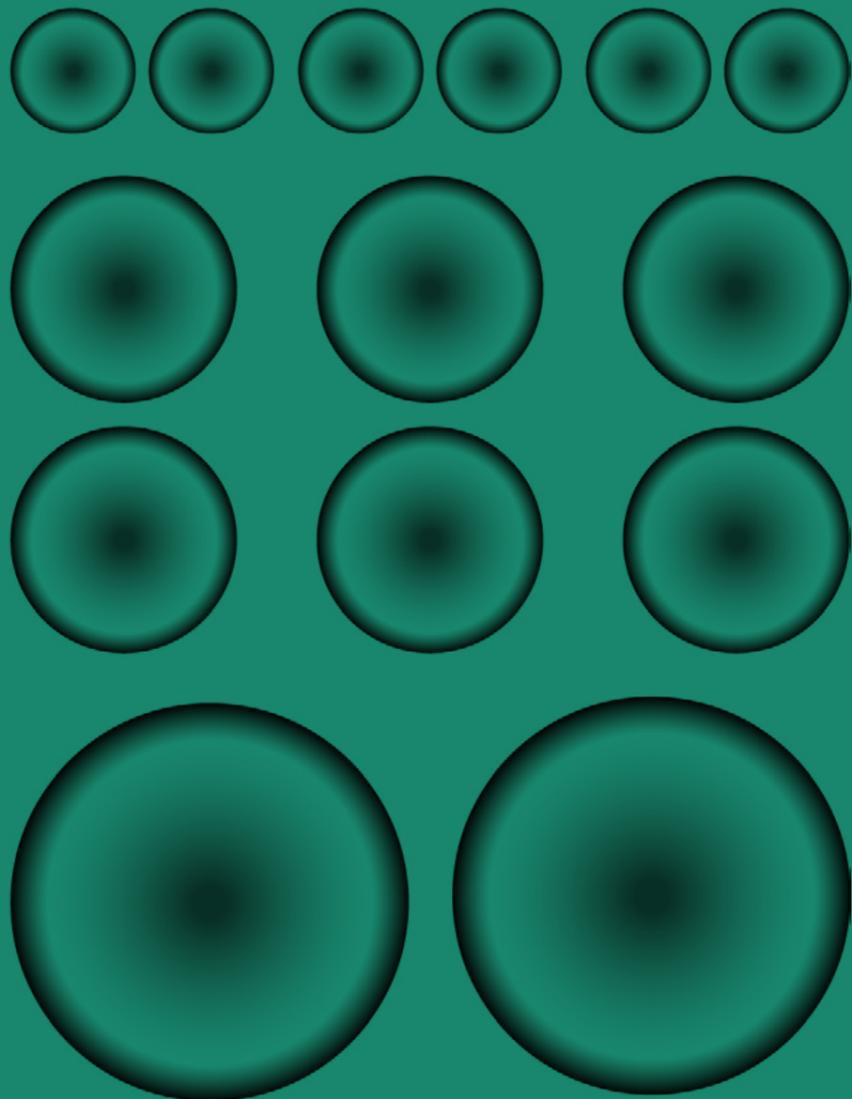


[www.plurality-university.org/fr/projets/lentreprise-qui-vient](http://www.plurality-university.org/fr/projets/lentreprise-qui-vient)

# L'archétype :

# *La Corp B, ou “mission à entreprise”*

Une Corp B, ou “Mission à Entreprise” est une entreprise construite à partir d'un objectif considéré comme d'intérêt général, que d'autres types d'institutions ou d'organisations ne semblent pas en mesure d'atteindre.



Une Corp B, ou "Mission à Entreprise", est une entreprise construite à partir d'un objectif considéré comme d'intérêt général, généralement parce que d'autres types d'institutions ou d'organisations ne semblent pas en mesure d'atteindre. Sa différence avec les Entreprises à Mission ou B Corps d'aujourd'hui est que la mission précède l'organisation et qu'en principe, l'organisation ne survit pas à la mission. Certaines Corp B particulières (dites "Atreprises") se donnent même pour mission de faire disparaître leur marché.



Une Corp B peut émaner du projet d'un groupe d'entrepreneurs et entrepreneuses, d'une pétition citoyenne ou d'une initiative publique. Dans tous les cas, l'attribution de ce statut, qui confère plusieurs avantages, est soumise à approbation après consultation publique. En France, le processus a été inscrit dans la loi en 2038. Ailleurs, il n'est pas forcément et l'habilitation des Corp B relève d'associations, de fondations et même parfois d'une autre Corp B, ce qui ne rend pas toujours le système très lisible.



L'existence de l'entreprise est censée prendre fin quand la mission est accomplie, devient obsolète, ou qu'un autre dispositif semble mieux à même de la poursuivre. Compte tenu des avantages fiscaux et sociaux dont bénéficient les Corp B, les actifs de l'entreprise sont considérés comme publics et reviennent à un fonds commun lors de la dissolution.



**SLOGAN**

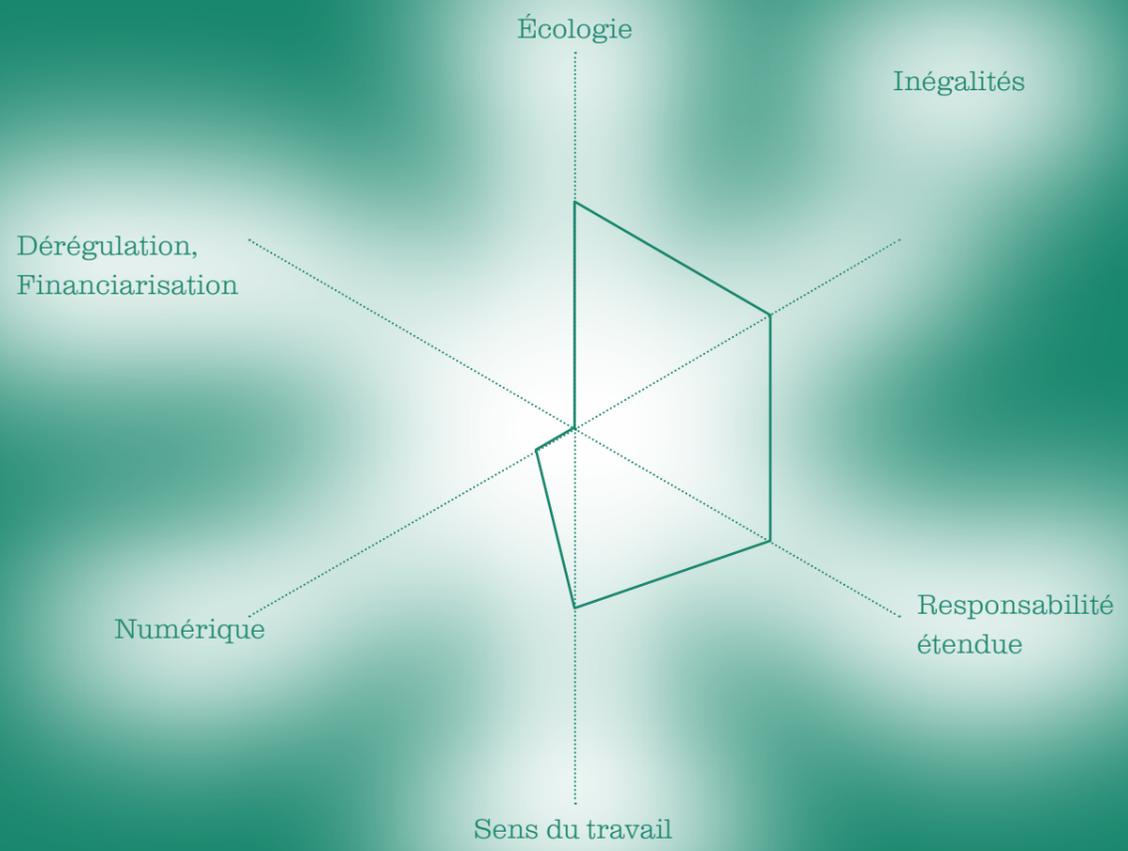
"Changer de monde."

**SPECIFICITE**

La mission précède l'entreprise et en principe, celle-ci ne survit pas à la mission.

**INDICATEURS-CLES**

Accomplissement de la mission.



## ? Que produit la Corp B ?

Comme toute entreprise, une Corp B produit des biens ou (plus fréquemment) des services qui répondent à des besoins “d'intérêt général”, que celui-ci soit défini par la loi, les valeurs d'une société ou même, par la Corp B elle-même. Une Corp B se définit cependant moins par son métier que par l'objectif qu'elle poursuit et sa “théorie du changement” (voir encadré ci-dessous).

Exemples d'activités de Corp B créées entre 2038 et 2050 :

- Fournir une identité et un environnement administratif et social complet aux migrants et autres nomades sans territoire fixe ;
- Constituer des équipes ad hoc pour répondre dans l'instant aux catastrophes non conventionnelles ;
- Transformer une ressource naturelle limitée en “commun” ;
- Gérer un “nouveau commun” : un champ de connaissances, une ressource naturelle, un bassin hydrique

### *La “Théorie du changement”*

La Théorie du Changement est une méthodologie de planification stratégique utilisée par des organisations à but non lucratif, des mouvements sociaux et des agences gouvernementales.

Elle consiste à définir la mission ultime de l'organisation (sa raison d'être), puis à cartographier les étapes préalables nécessaires afin d'arriver à accomplir la mission. Elle permet d'expliquer le processus de changement en mettant en évidence les liens de causalité, et de mesurer la différence entre résultats escomptés et résultats réels.

(source : [Wikipedia](#))

## De quoi vit-elle ?

Si, en principe, toutes sortes de modèles économiques sont possibles, certains modèles ont été imaginés spécifiquement en direction des Missions à Entreprises. Il s'agit en particulier de “contrats à impacts”, où la rémunération comprend une partie fixe et une autre variable en fonction des résultats de la Corp B au regard de l'objectif d'intérêt général qu'elle poursuit.

Les éventuels capitaux financiers, naturels et humains investis dans la Corp B sont rémunérés selon une formule complexe qui prend en

compte la durée de l'investissement, le risque encouru et le degré d'engagement de l'investisseur ou du contributeur dans l'entreprise. La plupart des Corp B sont également “à profitabilité limitée” : elles sont censées dégager les moyens de fonctionner et d'investir, et encouragées à intéresser leurs contributeurs à la réussite collective, mais leur profitabilité est scrutée à la loupe.

## Qui la possède et comment se gouverne-t-elle ?

Une Corp B est considérée comme une “propriété d'intérêt collectif”, ce qui a pour conséquence qu'elle ne peut être vendue, fusionnée ou dissoute que dans des conditions semblables à celles qui ont présidé à sa création. L'investissement financier, le travail ou d'autres formes de contribution donnent droit à participer aux décisions stratégiques, mais ne confèrent aucun droit de propriété exclusive, encore moins cessible. Dans de nombreux cas, le capital est détenu par des fondations ou fonds de dotation, qui se font les garants de la mission.

Les décisions stratégiques sont prises par des organes de gouvernance participative qui associent toutes sortes de “parties prenantes”, avec en général une place prépondérante donnée aux usagers / bénéficiaires / clients. Lorsque la mission comprend une dimension écologique, ces parties prenantes incluent également des “non-humains”, qu'il s'agisse d'espèces animales ou végétales, ou encore d'écosystèmes entiers (un fleuve et son bassin versant, un océan...), représentés selon des modalités diverses. Ceci, plus les très fortes exigences en matière de transparence, rend la gouvernance d'une Corp B parfois lourde et complexe.

## Qui travaille pour ou avec l'entreprise ?

Aucun modèle de travail spécifique n'est associé aux Corp B. Cependant, la forte implication des usagers / bénéficiaires dans de nombreuses Corp B a conduit au développement de modalités dans lesquelles ceux-ci participent à la production de l'entreprise et sont rémunérés pour cela, en argent ou en nature.

Par ailleurs, la durée de vie potentiellement limitée des Corp B conduit à favoriser des temps de présence dans l'entreprise relativement courts, ou encore des statuts hybrides : multi-employeur, intermittent privé, hybrides salarié-indépendant, Revenu Universel +, etc. Les Corp B figurent parmi les premières clientes des Guildes (voir Archétype correspondant).

Au bénéfice de leur mission, les Corp B fonctionnent généralement en “écosystème” avec d’autres entreprises du même territoire, ou bien qui poursuivent des objectifs connexes. En principe, l’idée de concurrence devrait être étrangère aux Corp B, tout ce qui contribue à l’atteinte des objectifs de la “théorie du changement” étant bon à prendre. Dans la pratique, les choses ne sont pas toujours aussi simples.

## Comment est-elle organisée et managée

La Corp B se considère comme un organisme vivant et s’organise selon des principes inspirés de la biologie. En termes managériaux, elle s’inspire des expérimentations des entreprises opales/libérées des années 2020.

Son organisation se fonde sur des “cellules”. Chaque cellule est responsable de ses propres fonctions spécifiques, mais contribue également au bon fonctionnement de l’ensemble de l’organisme. Elle prend ses décisions opérationnelles sans consulter systématiquement la direction. Elle fixe ses propres objectifs, gère son budget, alloue ses ressources et évalue ses performances de manière autonome. La cohérence procède plutôt d’échanges continus entre cellules connexes, que d’un reporting vertical.

Les équipes qui composent les cellules sont rompues aux méthodes d’intelligence et de prise de décision collectives. Au sein des cellules et entre cellules, les personnes veillent à partager leurs connaissances et leurs meilleures pratiques, créant ainsi un environnement d’apprentissage continu au sein de l’entreprise.

La Corp B veille à sa résilience plutôt qu’à son optimisation : les postes en doublons et la redondance des fonctions, ainsi que la diversité des métiers et profils, renforcent les capacités adaptatives de l’entreprise.

## Comment mesure-t-elle sa performance ?

La performance mesurée en priorité est l’impact social et écologique de son activité. Les résultats économiques sont au service de cette priorité, pas l’inverse.

La Corp B considère que beaucoup de ses objectifs ne devraient plus être mesurés de manière quantitative. Elle questionne systématiquement la pertinence de chaque indicateur et cherche d’une part à en minimiser le nombre et d’autre part, à les rendre compréhensibles par toutes.

## Comment gère-t-elle son évolution dans le temps ?

La durée de vie d’une Corp B est parfois fixée à l’avance, mais elle peut aussi être liée à l’objectif poursuivi. Son atteinte n’est pas toujours facile à déterminer, ce qui donne lieu, d’une part, à des Corp B qui se maintiennent plus longtemps que nécessaire et, d’autre part, à des situations où la gouvernance décide abruptement de fermer l’entreprise.

Pour ces raisons, une Corp B se fixe souvent une taille “de croisière” au-delà de laquelle elle ne grandira plus, ou bien de façon marginale. Que ce soit volontairement ou sous contrainte, elle est le plus souvent amenée à favoriser la réplication de ses techniques ou de ses produits par d’autres Corp B qui agissent sur d’autres territoires ou d’autres secteurs.

### *Un cas particulier de Corp B : l’Atreprise*

Une Atreprise est une entreprise qui se fixe pour objectif de faire disparaître son marché, ou a minima d’en réduire fortement la taille.

Partant d’une préoccupation écologique (réduire la pression sur les écosystèmes), ou sociale, elle peut chercher :

- À faire sortir une activité du domaine marchand : rendre des services, contenus ou ressources gratuits, transformer une ressource limitée en “commun”...
- voire à faire disparaître le besoin auquel elle répond, par exemple en développant la capacité des personnes ou des communautés à faire elles-mêmes plutôt que de consommer des produits ou des services.
- La disparition est pour l’Atreprise la marque suprême du succès. C’est aussi pourquoi il est généralement plus facile de créer une Atreprise ex nihilo plutôt que de transformer une entreprise existante en Atreprise.

## A quels risques fait-elle face ?

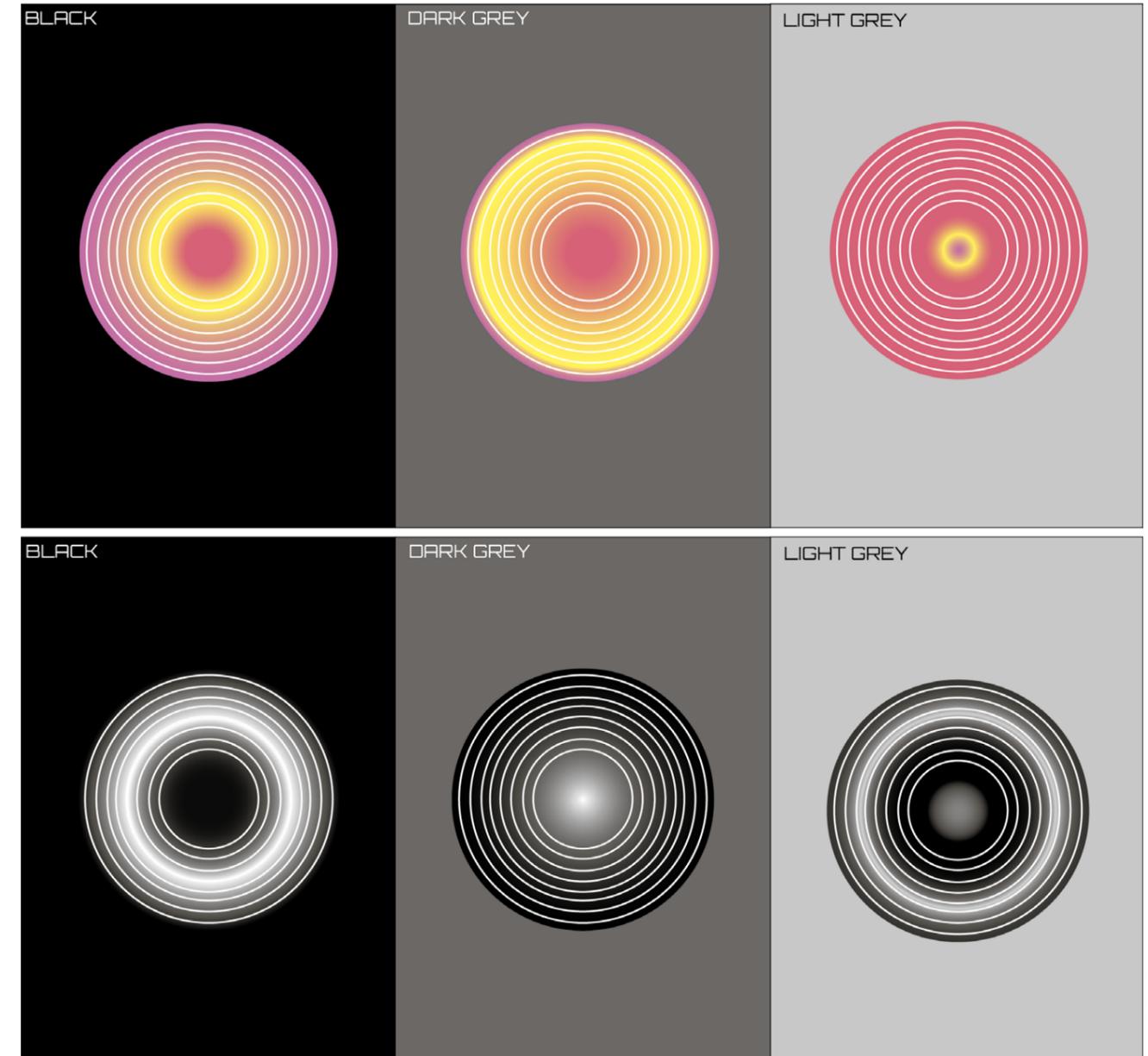
Les risques typiques auxquels une Corp B fait face sont :

- la péremption prématurée de son objectif, par exemple du fait de l’apparition d’une autre Corp B apparemment plus dynamique, innovante, etc.
- la lourdeur de la gouvernance, voire de la prise de décision au quotidien
- la dérive technocratique, le management prenant le pas sur les structures de gouvernance et se focalisant sur le développement de l’organisation au détriment de sa mission

- la résistance des entreprises commerciales classiques. Elle peut se manifester au travers de guerres des prix, d'actions en justice (par exemple pour vente à perte, ou pour contrefaçon) ou d'innovations destinées à déplacer les termes de référence du marché.
- le "mission-washing", des organisations qui se revendiquent Corp B sans en respecter les critères, ou encore qui utilisent ce statut avantageux au moment de leur lancement, avant de l'abandonner (une pratique en principe illégale, mais souvent constatée)...

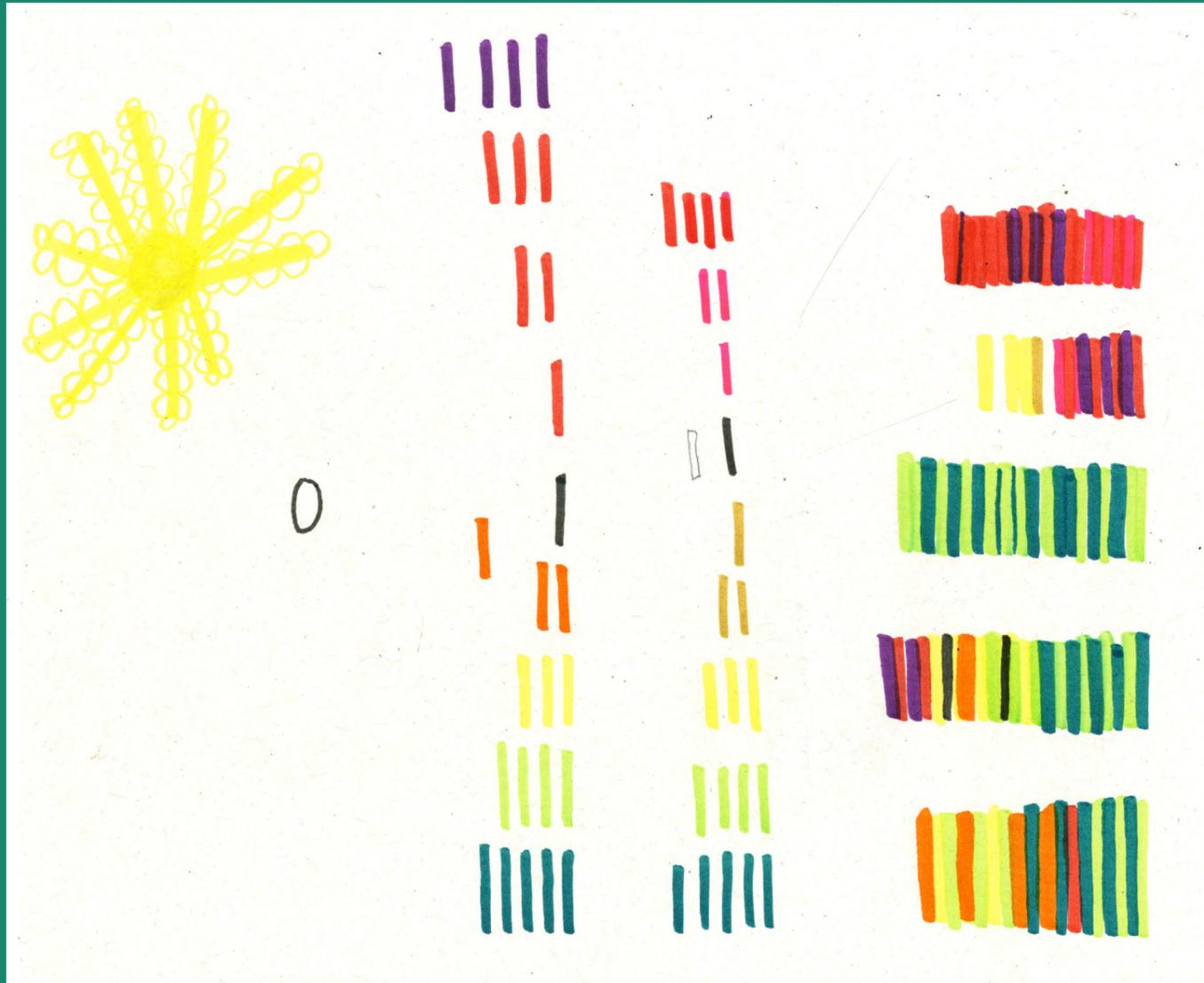
### Germes du futur dans le présent

- Wikipedia, qui a en quelque sorte fait disparaître le marché des encyclopédies tout en élargissant l'accès au contenu encyclopédique.
- Les entreprises à mission et B Corps d'aujourd'hui sont bien sûr des germes, mais elles ne vont peut-être pas toujours jusqu'au bout de leur logique : que devient une entreprise à mission quand sa mission est accomplie ? Et que vaut une mission qui ne peut jamais s'accomplir ?
- Des entreprises telles que Faith in Nature (Royaume-Uni) ont nommé un "représentant de la Nature" à leur Conseil d'administration.



# L'entreprise fictionnelle :

*Equal!*



## FICHE DESCRIPTIVE DE L'ENTREPRISE EQUAL!



Equal! se définit comme un « défaiseur d'inégalités ». Son métier consiste à détecter les inégalités dans une entreprise et à trouver des solutions pour les résorber. Pour cela, elle a construit une batterie d'indicateurs, le score eQuality, validé par la Loi, et peut obliger les entreprises à accueillir ses consultants jusqu'à ce qu'elles atteignent un score plancher.

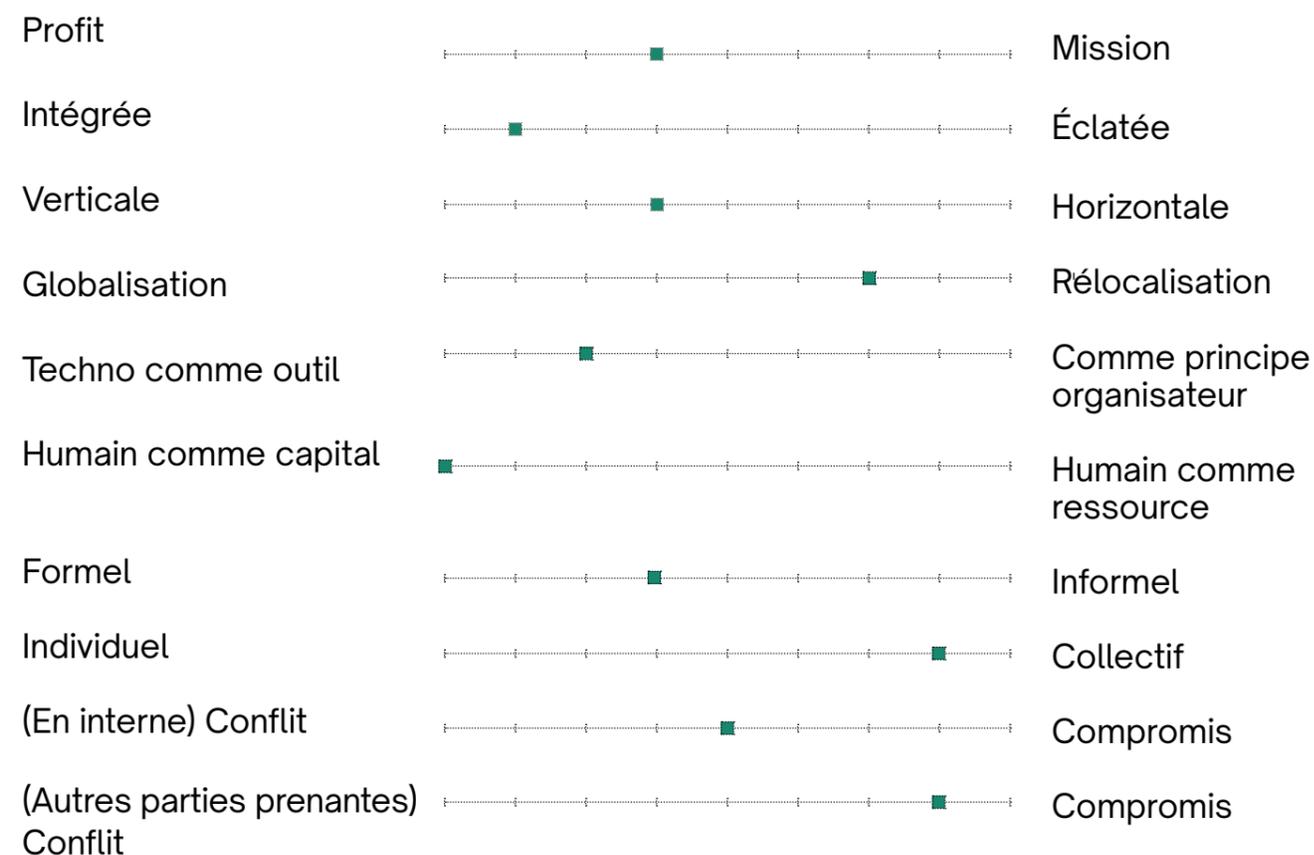
Cependant, le modèle économique d'Equal! repose aussi sur l'existence de sortes de marchés. Sur l'un de ces marchés des entreprises bien classées selon certains critères eQuality peuvent échanger des « droits à exploiter » avec celles qui sont meilleures sur d'autres critères. D'autre part, Equal! peut organiser la circulation de personnes d'une entreprise à l'autre afin d'améliorer leurs scores de parité, de diversité, etc.

Ce modèle économique installe un conflit d'intérêts au cœur de l'entreprise : au fond, l'entreprise profite des inégalités qu'elle est censée résorber. Face aux contestations internes et externes, Equal! se repositionne et reformule sa mission : faire disparaître son propre marché.

“Le marché de l'(in)égalité.”



### Equal! : Positionnement sur les axes des « tensions »



### Le monde d'Equal! : en 2050...



... Le changement climatique transforme les conditions de vie, le travail et les entreprises. Les crises, petites et grandes, se succèdent et se cumulent. Certaines entreprises et certaines populations se déplacent vers des zones plus clémentes, mais les transports sont plus difficiles. Nous apprenons à vivre et travailler de manière intermittente, en fonction de la température et de la disponibilité de telle ou telle ressource, à commencer par l'énergie. Le temps de travail inclut des tâches non-marchandes pour sa famille (faire pousser de la nourriture) et sa commu-

nauté (prendre soin des plus vulnérables). Le numérique est vécu à la fois comme une réponse aux difficultés de déplacement, comme une contrainte de moins en moins bien supportée, et comme l'une des causes des problèmes climatiques. Ces nouvelles contraintes sont ressenties de manières très différentes par les plus aisés, qui parviennent à se créer des espaces relativement protégés, et par les autres. Les inégalités continuent de s'accroître, mais elles deviennent de moins en moins acceptables.

**STATUT**

Société anonyme.

**METIER**

Cabinet d'audit-conseil en réduction des inégalités dans les entreprises et plateforme de trading de « droits à l'inégalité » (rapidement rebaptisés « droits à exploiter »).

**EFFECTIFS**

Une centaine de collaborateurs et collaboratrices, associées ou non, réparties dans des agences territoriales.

**LOCALISATION**

Le siège se situe quelque part en France. Chaque agence dispose de petits bureaux, mais la plupart des collaborateurs travaillent depuis chez eux, chez les clients ou dans des tiers-lieux. La messagerie interne est le vrai espace commun de l'entreprise.

**CREATION**

Années 2020, par Miranda Priceless, fondatrice mythique mais invisible depuis plusieurs années, au point qu'on se demande si elle n'a pas été remplacée par une intelligence artificielle.

**MISSION**

« Défaiseur d'inégalités » ; à partir de 2035, devient « Faire disparaître notre métier. »

**PRODUITS/SERVICES /  
MODELE ECONOMIQUE**

Equal! Propose deux ensembles de services reliés mais d'une nature très différente l'un de l'autre :

- Des audits d'égalité, obligatoires, qui débouchent sur l'attribution d'un « score eQuality ». Un score élevé donne accès à des avantages fiscaux, à certains marchés et financements. En-dessous d'un certain score, Equal! peut contraindre l'entreprise cliente à mettre en place des mesures correctives. C'est un marché de prestations, de l'audit au conseil.
- Un marché de « droits à exploiter » (DAE) sur lequel des entreprises bien classées sur certains critères eQuality échangent des « droits à exploiter » avec celles qui sont meilleures sur d'autres critères. Cela peut aller jusqu'à organiser la circulation de personnes d'une entreprise à l'autre afin d'améliorer leurs scores de parité, de diversité, etc. Cette activité est, de loin, la plus profitable pour Equal!

**SPECIFICITES**

Equal! est mandatée par les autorités publiques pour agir auprès des territoires et des entreprises afin de les aider (voire les contraindre) à réduire les inégalités.

Equal! a développé en son sein une compétence de trading qui anime et régule le marché des « droits à exploiter ». L'outplacement est levier efficace pour lisser les écarts.

**QUI Y TRAVAILLE /  
CONTRIBUE ?**

L'entreprise emploie principalement des salarié·es, dont certain·es y font carrière. En revanche, elle est connue pour avoir inventé des métiers (ou en tout cas des titres de métiers) originaux : le commercial devient « harangueur », l'equitrader organise l'échange de droits à exploiter, le chasseur-cueilleur d'inégalités se déplace sur son territoire à la recherche de situations nécessitant un audit d'égalité...

**GOVERNANCE**

Autocratique. La dirigeante historique (ou l'I.A. qui l'a remplacée) prend toutes les décisions importantes. Ce qui passe de moins en moins bien auprès des collaborateurs et collaboratrices, qui sont des personnes engagées..

**IMAGE, RELATIONS AVEC  
LA SOCIETE**

Si l'objectif de réduire les inégalités dans les entreprises fait l'objet d'un consensus, l'approche d'Equal! est en revanche très contestée. On l'accuse de profiter des inégalités et de privilégier sa plateforme d'échange de droits à exploiter à la recherche de solutions durables, entreprises par entreprises, lesquelles cesseraient alors d'avoir besoin d'Equal! Equal! est parfois qualifiée de « blanchisseuse d'exploitation ».

La tension devient telle qu'en 2035, l'entreprise se redéfinit autour d'une nouvelle mission : faire disparaître son marché, donc le besoin (les inégalités en entreprise) qui l'a fait naître. Elle devient une entreprise à « lucrativité limitée » et réoriente son activité vers le pilotage de projets internes aux entreprises et inter-entreprises, ainsi que la formation.

## La fiction : Equal!, le marché de l'(in)égalité

Mise en fiction par Catherine Dufour

### L'entreprise qui s'en va...

Nouvelle de Catherine Dufour inspirée par le travail du groupe

Ok, sur terre, le temps était pourri. Il faisait cinquante l'été à Berlin, Bagdad était vitrifiée, New Delhi bouillait littéralement, la Sibérie s'était transformée en un immense champ de boue, la mer faisait couler les falaises comme des sucres dans un café et remontait jusqu'à Rouen. Il n'y avait que la Norvège et le Saint Laurent pour se féliciter de la douceur de l'été. La pauvre humanité, rejetée la fois par l'intérieur des terres devenu soit aride, soit aussi agréable à vivre qu'un chaudron, essayait de se replier sur des côtes qui s'effondraient. Les vagues de populations désorientées se brisaient l'une contre l'autre, et l'écume était sanglante.

Mais enfin, on avait pris l'habitude. On s'habitue à tout, même à vivre sur un volcan. Coupure d'eau, coupure de gaz, coupure de courant, coupure de réseau, coupure de route, de voie ferrée et d'approvisionnement ; on s'y était accoutumé. Moi, j'avais toujours mon petit baluchon étanche et insubmersible prêt sous le lit. Nous étions tous et toutes devenu·es des intermittent·es de la vie normale, et de la vie professionnelle. Ce qui allait très bien avec le DCN, le nouveau Droit au Congé Numérique, même si parfois, c'était plus un devoir qu'un droit.

Mais si moi, je le prenais bien, ce n'était pas le cas de tout le monde. Certain·es s'en fichaient. « Après moi, le déluge », disaient-ils et elles. Alors qu'objectivement, c'était plutôt : « Pendant moi, le déluge. » D'autres couraient vers les NTV, les Nouveaux Territoires Viables, du moins ceux d'entre eux qui n'étaient pas encore privatisés par les grandes fortunes. Et puis, un sacré paquet rêvait d'une planète B. La lune, Mars... Moi, je n'en avais jamais rêvé. J'aurais dû m'en tenir là.

Je ne sais pas ce qui m'a pris. Peut-être cette misère toujours explosante, ces inégalités qui s'accroissaient encore, de façon démesurée, à croire qu'il n'y a pas de fin à cette croissance-là. Peut-être la fatigue de cette vie éclatée, disloquée entre divers projets, divers lieux de vie ou de survie, divers lieux de travail, toujours en transhumance, toujours en mutation... Et la rémunération qui suivait le même chemin sacrément sinusoïdal, c'est difficile de se projeter dans ces conditions-là, c'est sûr, même si le RMU m'a souvent tirée d'affaire, il faut le dire. Et, brochant par-dessus le tout, les attentats écologistes, comme si on avait besoin de ça.

J'en étais là, comme tout le monde, à switcher entre le tout-tech et le no-tech, un coup dans un building, un coup les pieds dans l'eau, une

fois dans un avion à twitcher, et le lendemain à godiller sur un radeau en chantant à tue-tête pour couvrir le terrible silence des eaux. C'était un sale moment, mais c'était le bon temps. Parce que du coup, on avait des idées plein la tête.

Avec quelques coturnes de fac, on s'est mis à réfléchir sur le métier qu'on avait envie d'exercer. De nombreux métiers disparaissaient, c'était le bon moment pour en inventer d'autres. On s'est vus en éventailleur·e, à cause du besoin de fraîcheur dans ce monde plus chaud. On a pensé à des costumes rafraîchis, avant de se rendre compte que d'autres avaient eu l'idée avant nous. On a pensé à s'exiler en Sibérie et à se spécialiser en architecture sur gadoue, ou à devenir armateurs de rafiots parés pour naviguer sur la bouillasse, voire voler carrément au-dessus, mais ça faisait trop loin de chez nous et de nos compétences. On a pensé faire aménageur·es de zones de télétravail, on a songé à l'agriculture individuelle, surtout à la coordination de la distribution des récoltes. On s'est vu·es designers immersif·es, en train de bricoler des capsules nomades, des bulles qui permettraient des expériences mettant en jeu les cinq sens, histoire de rendre possible le dépaysement sans avoir recours à des déplacements polluants. Et aussi, on a donné dans la nostalgie : pourquoi ne pas créer une agence de voyage qui emmènerait des touristes vers des pays désertés pour raison climatique ? On a même commencé à dessiner les scaphandres, un peu sur le modèle du tourisme à Tchernobyl. Bien sûr, en constatant le caractère intermittent du travail, pour ne pas dire l'extrême variabilité des conditions de vie, on a réfléchi à des logements provisoires, à de l'outillage de survie pour pêcher en période de crue, à des espaces de travail démontables. Cet illuminé de Steameric voulait absolument nous embaucher comme « horloger·e du futur ». Dans un monde où l'humain·e se confond presque avec la machine, dans un monde où le temps de vie est désynchronisé par les événements climatiques, il voyait l'horloger·e comme un·e néo-psychologue qui permettrait à chacun·e de retrouver sa boussole, sa propre horloge interne. Modoff, bizarrement, se voyait syndicaliste, dédié aux initiatives écologistes. Le genre de casse-pied qui incite fortement ses collègues à faire du vélo pour produire leur propre électricité, ou à devenir végétariens. Sacré Modoff.

Finalement, on a imaginé le métier de « défaiseur·es d'inégalités ». On, je veux dire Miranda : c'est elle qui a eu l'idée, et qui a obtenu la législation ad hoc. Détecter les inégalités dans une entreprise, ça nous disait bien. On s'est baptisés Equal!. Et Miranda, une fois le concept lancé, eh bien Miranda, elle a disparu. En nous laissant son encombrant fils, qu'on a bien été obligés d'embaucher. Titouan. Globalement, il ne nous a pas fait grand mal, Titouan. Il parlait essentiellement à la machine à café. On lui a refilé le titre de Chief Covid Officer. Vu qu'il n'y avait plus de covid, on s'est dit que Titouan ne pouvait pas faire grand mal. Mais au niveau sonore, quelle purge !

Heureusement, à l'exception de Titouan, on a recruté des profils marrants. Outre Steameric, qui s'est institué imagineur visuel, et Lao She, qui a pris en charge la formation en equality-by-design, et bien sûr Modoff, notre equitrader, on a recruté Jérôme Harangue, le bien nommé puisqu'il a pris le poste de harangueur ; Campbell, le chasseur-cueilleur d'inégalités ; et Odile, notre podiumiste. On a aussi embauché un Social Justice Warrior, pour traquer les inégalités que personne n'avait encore repérées, une verbalisatrice pour se charger de la partie rêche du travail, un matcheur et deux essaimeur·es.

Ça a donné une équipe bigarrée. Et tout a bien marché, au début... En tout cas pour moi. J'avais un bureau volant, je l'adorais, celui-là. Par ma fenêtre de mon bureau autonome, je voyais chaque jour un paysage différent. Parfois, je m'arrimais à un immeuble parisien donnant sur les Tuileries, ou tout en haut d'une des tours de la Défense. Mais le plus souvent, je m'accrochais à un tronc d'arbre dans la forêt de Fontainebleau, ou dans une clairière du pays d'Auge, ou dans un cimetière bourguignon, avec vue sur les tombes et les vaches. Malheureusement, avec le développement des No Work Zone, c'est devenu difficile de faire le bureau buissonnier. Je me suis retrouvée de plus en plus souvent sur un paroffking triste, côte à côte avec d'autres bureaux autonomes. C'est peut-être pour ça que je me suis dit que Mars, pourquoi pas ? Qu'il ne pouvait pas y avoir, de toute façon, de lieu de travail plus triste que le paroffking de Levallois-Sud. Misère...

Financièrement, on ne s'en sortait que grâce aux magouilles de Modoff mais ça, on ne l'a appris qu'après. Il nous l'a assez répété, après. Après quoi ? Après qu'Extinction Rebellion a débarqué en pleine A.G. pour nous couvrir de faux sang en nous traitant de tous les noms ! Ce magouilleur de Modoff s'était bien gardé de nous prévenir que la rentabilité du business plan reposait en grande partie sur son trafic de Droits à Exploiter ! Pour tout compliquer, Miranda a répondu à la crise par un communiqué totalement délirant, genre « #Libération, #sororité, « maternité, toutes pour une ! » »

Bref, après Extinction Rebellion et notre mea culpa, je crois qu'on est devenu·es un peu fragiles, psychologiquement. Un peu déstabilisé·es. Un peu perméables aux idées stupides, pour tout dire. Et quand l'État nous est tombé dessus en nous proposant, on va dire fermement, de partir sur Mars pour veiller au label e-quality des futures entreprises martiennes, on n'a pas su dire non. C'est mon avis.

Le deal proposé par l'État était simple : on avait six mois pour faire nos bagages, le bail était de trois ans, on partirait avec les 10 000 premiers colons afin de veiller à ce que les entreprises qui allaient s'y implanter soient equality-native. Les réactions ont été contrastées : Titouan était partant, normal, c'est un opportuniste. Modoff a trouvé la perspective intéressante, bien sûr, dès qu'il y a un coup pourri... Harangue aussi était content ; Steameric a estimé que ça se négociait, comme tout ; Mathilde et Lao She

ont demandé le temps d'y réfléchir. Odile était moins chaude et Campbell a carrément démissionné.

On ne va pas faire semblant : le voyage a été abominable. Le décollage m'a cassé deux côtes, j'ai hurlé tant que j'ai pu, j'ai vraiment cru crever. L'apesanteur, c'est marrant, certes, mais quand on est coincé dans un suppositoire qui file dans le vide glacé, les occasions de rire sont très réduites – surtout avec des côtes cassées. Et croyez-moi, le paysage manque cruellement de variété. Sept mois de noir avec des étoiles, encore des étoiles, et du noir, toujours du noir. Pour nous occuper, on nous assomait de travail – vérifier ci, usiner ça, résoudre tel problème, retenir telle liste, jouer aux échecs avec Machin, toute une batterie de tests psycho-comportementaux, et puis l'exercice physique, bien sûr. Vous savez ce que ça donne, l'exercice physique dans un lieu clos qu'on ne peut jamais aérer ? Et je vous rappelle que j'avais deux côtes cassées...

Vivre sur Mars, ah ! C'est aussi excitant que vivre dans un parking. C'est un parking. Des blocs de béton martien enterrés profond dans le sol martien, à cause des rayons ionisants, et à cause de la fichue poussière abrasive. J'ai l'impression d'être un poisson pêché et écaillé, rangé dans une boîte isotherme au fond d'un frigo. Moi, Kat'Air'Ine, conseillère en qualité des sens, gustatrice hors pair, me voilà coincée au sous-sol d'une planète de désherbant (parce que c'est ça, la poussière martienne : des perchlorates). La nourriture est infâme, tout ce qui ne pue pas la sueur sent l'œuf pourri vu qu'il y a de l'H<sub>2</sub>S partout, le ronronnement des recycleurs va me rendre dingue et mon horizon se limite à un parking. Alors je rêve de branchages, d'oiseaux, de clair de lune et quand je ne dors pas, je parle d'e-quality à mon wami – mon IA personnelle. C'est bien la seule que le sujet intéresse. Parce qu'autant vous le dire : pour l'e-quality, c'est encore un peu tôt, ici. On est surtout préoccupés par la survie, vu que la Grande Égalisatrice nous guette à chaque tournant, à chaque fuite, à chaque fissure, à chaque erreur, à chaque sas mal fermé, alors vraiment, c'est un peu trop tôt. Ou trop tard. En tout cas, je vous le dis : il n'y a décidément pas de planète B.

## Texte mosaïque

Issu des travaux du groupe

### L'entreprise et son monde

#### Climat et conséquences

A Berlin, il fera aussi chaud qu'à Bagdad, et nombre de lieux actuellement occupés seront invivables. Par contre, la Sibérie deviendra tempérée et la Norvège, délicieusement habitable. Les mers grignoteront inexorablement les côtes, rejetant les habitants vers d'autres lieux. En conséquence, les migrations seront innombrables et massives.

Les événements climatiques exceptionnels seront habituels. Il y aura de fréquentes ruptures dans la vie quotidienne : coupures de réseaux, coupures d'énergies, nécessité fréquente de déménager en urgence, et cependant une réduction de la mobilité rapide due aux dégâts sur les réseaux de transport.

Nous apprendrons à vivre dans ce monde reconfiguré, entraînant une nécessaire intermittence des activités. L'espèce humaine s'est toujours adaptée aux évolutions, même drastiques, de son milieu. Mais à quel prix ? Et de quelle façon ?

De toute évidence, les réactions ne seront pas unanimes mais diverses : certains rêveront d'aller sur une planète B (la lune, Mars) ; d'autres se contenteront d'un « après moi le déluge » assez cynique ; un grand nombre fera la course aux nouveaux territoires viables, course plus ou moins encadrée. Ce sera le cas pour les peuples, mais aussi pour les entreprises.

Corollairement, les inégalités s'accroîtront, avec l'installation des plus riches dans des niches écologiques protégées. La tension entre les problématiques de l'écologie et du social sera toujours plus aiguë.

#### Le travail dans un monde en crise climatique

La discontinuité des réseaux entraînera une modification profonde du travail. Le temps de travail sera éclaté non seulement en plusieurs sessions dépendant des conditions matérielles, mais aussi en plusieurs projets marchands et non-marchands. La rémunération, bien sûr, subira les mêmes modifications, rendant incontournable un revenu minimum.

Chacun d'entre nous switchera entre connexion et mode de vie low tech. Se développera une résistance au numérique, une volonté de casser, au

moins de temps en temps, ce cordon ombilical qui nous relie à l'infosphère ; d'où la création d'une mise en congé numérique, le DCN (Droit au Congé Numérique).

#### L'entreprise qui vient

L'éclatement du travail conduira l'entreprise de demain à être, elle aussi, plus fragmentée, ou du moins plus souple, moins monolithique. Elle sera aussi davantage citoyenne : allant au-delà du « Avant tout, ne pas nuire », elle devra produire des impacts positifs. Dans un contexte tendu, elle devra mettre en évidence sa volonté de répondre ici et maintenant à l'urgence du moment. Elle se voudra plus démocratique, utilisant le numérique pour valoriser d'esprit coopératif, mais la question sera toujours la même : l'être humain sera-t-il enfin au cœur de l'entreprise, ou est-ce que ce sera encore et toujours l'actionnaire ?

#### Les métiers de 2050

Quelle entreprise serait souhaitable en 2050 ? Se pose d'abord la question du secteur d'activité. Quels sont ceux qui sont amenés à se développer, voire à se créer ? Quels nouveaux métiers vont émerger ? Ceux liés au réchauffement climatique, bien sûr.

#### *Un éventail large*

- Le besoin de davantage de fraîcheur dans un monde plus chaud pourrait susciter des vocations d'éventailleur·e, et valoir un franc succès à des costumes rafraîchis, ou à des générateurs d'air frais.
- L'éveil de la Sibérie à l'habitabilité pourrait aussi mener à de nouveaux métiers comme l'architecture sur gadoue : construire des habitats sur pilotis, ou carrément capables de flotter sur la boue ? Fabriquer des bateaux à godille spécialement adaptés, ou des radeaux à voile ? Ou même des trottivolantes et des hoverboards, si la technologie le permet ? Il est bien entendu que tous ces nouveaux métiers n'auront qu'un temps, le temps que le sol de la Sibérie se solidifie en séchant. Ce qui suscite la notion d'activité avec date de péremption.
- Les aménageur·es de zones de télétravail au sein des habitations ont de beaux jours devant elles et eux, aussi.
- De nombreux métiers sont à prévoir en lien avec l'agriculture ménagère, et la coordination de la distribution des récoltes de chaque foyer.

- Plus technologiques, des designers immersif·ves créeraient des capsules nomades (remboursées par la Sécurité sociale) permettant des expériences qui mettraient en jeu les cinq sens, afin de faciliter le dépaysement sans déplacements polluants: le tourisme 3D.
- Plus nostalgiques, des agences de voyage emmèneraient des touristes vers des pays désertés pour raison climatique, avec scaphandres fournis, un peu sur le modèle du tourisme à Tchernobyl.
- Le caractère intermittent du travail, pour ne pas dire l'extrême variabilité des conditions de vie, générera forcément des besoins spécifiques: logements provisoires, outillage de survie (pêcher en période de crue), espaces de travail démontables, partage de temps pour pouvoir s'occuper des enfants quand l'école est inondée, etc. Il s'agit là de nouveaux métiers dans la gestion d'appareils, d'infrastructures, de plages horaires, une sorte de mutualisation des réponses aux risques.
- A l'intérieur même des entreprises constituées, on peut imaginer un·e « horloger·e du futur ». Dans un monde où l'humain se confond presque avec la machine, dans un monde de dispersion et de temps de vie désynchronisés par les événements climatiques, l'horloger·e serait un·e néo-psychologue qui permettrait à chacun·e de retrouver sa boussole, sa propre horloge interne.
- Enfin, des syndicalistes dédiés aux initiatives écologistes pourraient inciter leurs collègues à faire du vélo pour produire leur propre électricité ou à devenir végétariens, et leur faciliteraient la transition écologique.

## Notre entreprise du futur : Equal!

« *Equal! : la raison du plus faible!* »

Nous sommes toutes et tous associé·es au sein du cabinet de conseil Equal!, et notre vocation commune est: « défaiseur·e d'inégalités ». Notre mission est de détecter les inégalités dans les entreprises, de les faire connaître, les mettre en débat, et de trouver des solutions pour les résoudre et de faire appliquer ces solutions.

## Quelles inégalités ?

- Homme-femme (salaire, responsabilités...);
- Discriminations (handicap, couleur...);
- Échelle de revenus;
- Conditions de travail (pénibilité, locaux, bien-être...);
- Équipement personnel.

## Deux aspects majeurs de notre métier

1. Nos recommandations ne sont pas optionnelles, mais contraignantes. Nous mesurons l'e-quality de nos entreprises et nous délivrons le label E-quality, qui donne accès à des allègements fiscaux. Mais ce label n'est attribué qu'à partir du moment où nos préconisations sont appliquées et efficaces, et nous restons sur place jusqu'à ce moment.
2. Nous intervenons sur un périmètre précis: 100 kilomètres autour du lieu de notre mission (ou 10 kilomètres quand le tissu entrepreneurial est très dense, par exemple à La Défense).

## Un métier qui a entraîné peu à peu une modification des pratiques

Les entreprises peuvent émettre, acheter et échanger des « Droits à l'inégalité », rapidement renommés « Droit À Exploiter » (DAE). Il s'agit là d'une déviance de la démarche d'e-quality apparue progressivement, et qui se généralise.

## L'équipe d'Equal!

Les profils des postes de défaiseur·es d'inégalité sont multiples

- Conseiller·e en qualité de l'air, senteurs, qualité visuelle, et même qualité gustative de la cafète, quelqu'un qui s'occupe des 5 sens;
- Imagineur·e visuel, pour améliorer plus spécifiquement l'environnement visuel, qui représente 80 % de nos perceptions;
- Verbalisateur·e, qui se charge de la partie dialectique du travail;
- Harangueur·e, qui se charge de convaincre les équipes des entreprises clientes des bienfaits de l'e-quality;
- Social Justice Warrior, qui traque les inégalités que personne n'avait encore repérées;
- Matcheur·e, qui trouve les personnes extérieures auxquelles l'entreprise va devoir faire des propositions pour gérer ses inégalités, et qui administre un portefeuille d'entreprises et de personnes;

- Exploiteur-e-payeur-e ou equitrader, aussi appelé trader en droits d'exploitation, qui gère les DAE et se retrouve le garant de l'action écosystémique des entreprises clientes (la moitié des revenus d'Equal! viennent de là) ;
- Chasseur-e-cueilleur-e d'inégalités, un ou une auditeur-e nomade qui couvre les 100 km à la ronde ;
- Formateur-e en "e-quality-by-design", ou édugaliste, qui développe des partenariats avec les instances éducationnelles et fait le lien avec les instances publiques (réglementation) ;
- Propagateur-e ou essaimeur·e, qui fait rayonner l'e-quality au-delà du périmètre imposé ;
- Podiumiste, chargé·e de suivi de l'évolution des rapports d'égalité, entreprise par entreprise, qui pilote la publication annuelle du top 3 des pires entreprises.
- D'autres besoins sont plus classiques : commercial, personnel de ménage, RH, comptable, etc.

*Ce 33 mars 2050, nous suivons sept des personnes-clés de l'entreprise : Steameric, imagineur visuel ;*

Jérôme Citrone, harangueur ;

Obile, podiumiste ;

Kat'Air'Ine, conseillère en qualité 5 sens, et plus spécifiquement gustatrice ;

Campbell, chasseur-cueilleur d'inégalités ;

Modoff, equitrader ou trader en droits d'exploitation ;

Lao She, formatrice en e-quality-by-design.

Enfin il y a la patronne, Miranda Priceless. Cette personne mythique a changé le monde en créant l'e-quality. Personne n'ose la critiquer ou questionner son autorité mais on ne la voit plus. On ne communique plus avec elle que par messages interposés, on ne sait même pas si elle est vivante ou si une IA l'a remplacée.

Equal! est formellement dirigée par Miranda Priceless, mais depuis sa disparition, une équipe de sept associé·es gère les affaires courantes...

\*

Steameric, Kat'Air'Ine et Lao She regardent par la fenêtre de leur bureau, Obile prend une pause-café. Heureusement, il y en deux qui travaillent : Citrone rédige une annonce pour embaucher un collègue, et Modoff, l'homme le plus rentable de la structure, songe à son travail.

### *A la fenêtre*

Steameric: «Une terrasse avec vue sur un jardin dans un style japonais. Un petit étang reflète les couleurs changeantes du ciel. J'y puiserai la palette du

jour... L'automne offre l'orange chaud, le rouge criard, une gamme de jaune me rappelant une pièce à vivre de Claude Monet... En attente d'inspiration... et le gris devient couleur, et le brouillard devient nuages... et les formes apparaissent...»

Kat'Air'Ine: «Par la fenêtre de mon bureau autonome, je vois chaque jour un paysage différent. Tantôt je m'arrime à un immeuble parisien qui donne sur les Tuileries, tantôt je vais me percher tout en haut d'une des tours de la Défense, selon mes rendez-vous. Mais le plus souvent, je m'accroche à un tronc d'arbre dans la forêt de Fontainebleau, ou dans un cimetière bourguignon, avec vue sur les tombes et les vaches. Ces changements de décor me permettent de ressourcer mon odorat, mon goût, ma vue et mon ouïe. Jusqu'au sens du toucher, que je rafraîchis en passant mes mains dans l'herbe.»

Lao She: «Derrière la fenêtre de mon ordinateur, il y a une autre fenêtre, une vraie. Parfois, je me souviens que le monde entier n'est pas cantonné au carré numérique qui me fatigue les yeux et je lève la tête et j'observe. Cet autre carré vitré ne m'offre qu'une partie du monde, contrairement à l'autre. Et pourtant, il me rappelle chaque fois l'essence de ce monde, et la raison qui me pousse à me repencher sur mon travail pour faire avancer les choses.»

*Campbell, de retour de mission, s'adressant à son collègue Modoff, l'equitrader*

— Tu ne devineras jamais ce que j'ai récolté auprès de la société Inequal: le revenu salarial des femmes y est inférieur de 24 % à celui des hommes! Non, mais c'est dingue! Et 29 % des femmes cadres disposent d'une pièce spécifique dédiée au télétravail contre 47 % des hommes cadres!

— Ah, génial! Ça va bien facturer.

### *En pause-café*

Obile savoure sa pause-café. Elle est en plein calcul du podium de l'année et, comme chaque fois, ses collègues en profitent pour glisser leurs suggestions...

Modoff, l'equitrader, le plus gros pourvoyeur de revenus au sein du cabinet, souhaite par exemple avoir un droit de regard sur le classement des entreprises.

Campbell et les autres chasseur-es d'inégalités du cabinet ont, quant à eux et elles, chacun·e leur propre opinion: confronté·es à longueur de journée aux inégalités les plus terribles, chacun·e voulait défendre, qui les bonnes

actions déployées par des entreprises investies auprès des exclu·es, qui l'absence d'action et la mauvaise volonté d'autres entreprises.

Pour Obile, ces tentatives d'influence plus ou moins bien dissimulées l'encombrent entre deux calculs de taux de réduction d'inégalités. Courageusement, elle retourne affronter la liste interminable de critères à traiter pour pouvoir produire un podium OBJECTIF!

### *Une petite annonce*

Monsieur Citrone: « Recherche femme ou homme ou genre alternatif pour rejoindre une équipe déterminée de "harangueur-es" professionnel·es, avec une solide expérience du poste de "défaiseur-e d'inégalités". Le poste consistera à "haranguer" des dirigeant·es d'entreprise pour dénoncer les inégalités dans l'entreprise. Qualités attendues: esprit d'observation, verbe haut et gestes bas. Langue: de bois. Poste à pouvoir hier. Rémunération au résultat. »

### *Rêve de pitch*

Modoff: « Parmi les entreprises que je coache, Inequal est notée -7 en handicap, -6 en H/F/X, -4 en diversité mais +4 en égalité salariale, tandis que Franchisette a +3, +1, 0 et -6. Soit elles paient des amendes à l'État, soit elles dealent leurs Droits À Exploiter (DAE) par notre intermédiaire et nous touchons 10% de la valeur de l'échange. Mon rôle est de pitcher la formule auprès des patrons et de mettre en place le système dans les S.I. des boîtes. J'ai un petit handicap à surmonter: ce sont aussi des gens de chez nous qui attribuent les notes, en conséquence certains clients se demandent s'ils ne sont pas mal notés seulement pour que je puisse leur vendre des DAE. Il y a un petit côté « juge et partie » dans mon métier mais j'assume: à la fin, quand même, les gens ont un travail, les inégalités se réduisent, tout est pour le mieux. »

## Un événement Equal!

L'équipe décide de rédiger un communiqué de presse pour célébrer le premier anniversaire d'Equal!, et annoncer le nouveau podium établi par Obile, la podiumiste.

---

**Equal! fête son 1er anniversaire! Et vous offre  
Les 3 Entreposaires qui sont 4  
Le prix des pires entreprises inégalitaires**

Selon nos 5 critères, notre société Equal! est notée  
+ 5 en lutte contre les inégalités liées au handicap  
+ 5 en égalité H/F/X  
+ 4 en diversité  
+ 4 en égalité salariale

Car Equal!, c'est une société neutre à impact positif fort et à taux d'inégalité négatif.

Equal! a établi un barème d'inégalité éprouvé, le Key Painful Inequality Scale TM © ®, approuvé par l'ONU, l'OMS et le WWF.

### Le podium

De notre podiumiste Obile, voici les trois flops de l'e-quality de l'année 2050!

3/ Inequal - service d'intérim pour tous métiers (de la femme de ménage au CEO) en auto-entrepreneur, le moins cher du marché (Trump Tower Coworking, New-York)

2/ The white alpha's - cabinet de conseil en transhumanisme et junk bonds (7 World Trade Center, New York)

1/ Elon Musk Fondation – société d'outplacement d'implants neuronaux en apesanteur (Tesla headquarters, Palo Alto)

1/ Ex aequo! Les one percent (ex-agence Ail'ite) - foncière de sites non-inondables (le « Google des sites remarquables ») (Vampire state building, San Francisco)

Prix spécial! Nouveaux métiers inequality-natives

- Breveteur-e du vivant
- Trader en données personnelles

Le mot de Miranda, CEO Equal!!

«L'@écosystème wearable d'EQUAL!©® dynamise la #frenchtech pour des performances @ambitieuses! Union de la #maternité! @Progression, @libération, #digestion sont nos headlines!»

### Première tuile

Brûlant d'envie de tester ses capacités de réaction collective face à l'adversité, l'équipe Equal! voit ses vœux exaucés:

En plein milieu du Copil du lundi matin, un commando d'Extinction Rebellion force les portes de la société Equal! et inonde les conseillers de sang de porc en hurlant à l'«e-quality washing».

Equal! est accusée purement et simplement de tirer la majeure partie de ses résultats du trading des DAE, les fameux Droits À Exploiter. Le live est relayé sur tous les réseaux sociaux par Extinction Rebellion, et repris par Mediapart sur TikTok. Le scandale se répand comme une traînée de poudre.

Pour tout compliquer, Miranda répond à chaud par un communiqué sibyllin («#Libération, #sororité, maternité, toutes pour une!») qui fait à Equal! une communication de crise détestable.

### La réaction d'Equal!

Les réactions sont d'abord individuelles. Modoff réagit mal quand Steameric l'accuse d'être un «blanchisseur d'exploitation». Lao She discute avec la podiumiste, Obile, pour mettre au point un plan de contre-attaque. Heureusement, Miranda lance enfin un communiqué efficace, fondé sur l'argumentation: «Nous étions les premiers à nous intéresser au sujet de l'inégalité, nous apprenons tous les jours, nous pouvons et devons encore progresser.»

Une stratégie est mise au point par l'équipe et immédiatement appliquée: redéfinir leur objectif et le rédiger comme une constitution, un document fondateur (et embaucher les leaders d'Extinction rébellion comme conseils). Quel est, au fond, le problème d'Equal! ?

Certes, certains bénéfiques sont contestables, mais c'est tout le business model qui est à revoir. Plus les entreprises sont inégales, plus Equal! fait de bénéfiques, surtout grâce aux DAE, et ce n'est pas éthiquement soutenable. Alors, comment pourrait-on avoir des KPIs réellement indexés sur la réduction des inégalités?

### La solution?

Les bénéfiques engrangés grâce aux DAE seront désormais, non seulement capés, mais aussi réinvestis immédiatement et intégralement dans un pot commun dédié à des projets à impact social. C'est de ce segment que viendront les bénéfiques, désormais. Cela permettra à Equal! d'être dans le pro-actif (projets) et non dans le réactif (réduire les inégalités).

Bien sûr, la problématique du recrutement des futures chef de projet (ou de la reconversion des conseiller·es actuel·es) se posera.

En résumé, Equal! décide de se positionner comme une entreprise dont le métier est de faire disparaître son propre marché. Elle se réoriente vers le pilotage de projets et met aussi l'accent sur la formation.

Au niveau structurel, Equal! devient une structure à lucrativité limitée. C'est-à-dire que ses bénéfiques sont redistribués au-delà de 10 %.

Corollairement, au niveau communication, le podium n'est plus seulement axé sur les trois flops de l'année, mais il met aussi en avant les 3 meilleures entreprises.

Le slogan d'Equal! change aussi:

«Notre but? Faire disparaître notre métier!»

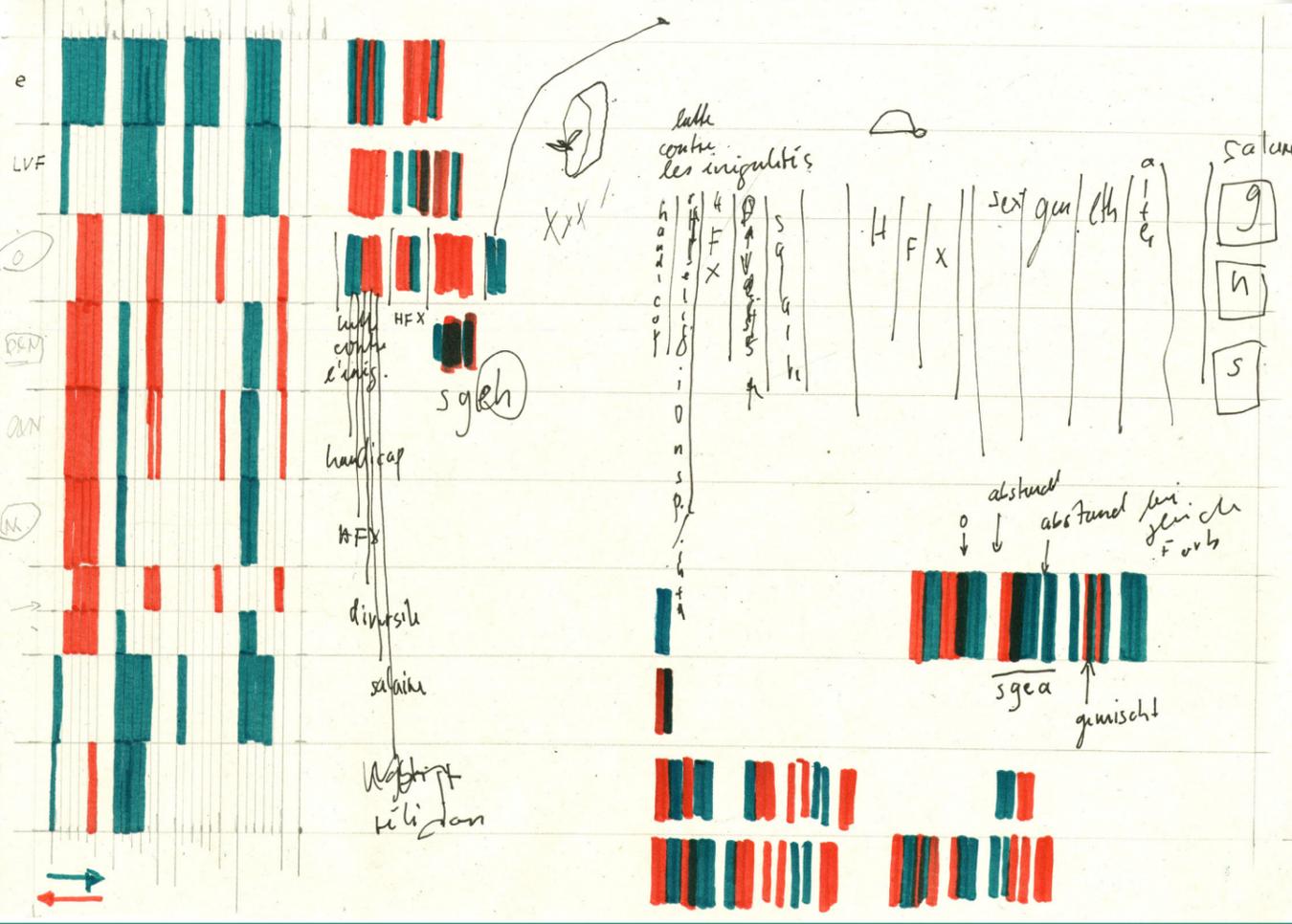
To be continued...

# Les retours d'experts

Thomas Gauthier

Philippe Lemoine

Geneviève Ferone Creuzet



Olivier Conrad

## Entretien : Thomas Gauthier, prospectiviste, EM Lyon

Interviewé par Daniel Kaplan



Thomas Gauthier est professeur et doyen associé à la pédagogie en Anthropocène à emlyon business school. Il y est responsable du dispositif pédagogique des Futurs Durables, une aventure de 10 semaines proposée aux étudiants en première année du programme Grande école, au cours de laquelle ils apprennent à faire l'expérience de futurs jusque-là jamais envisagés pour transformer leur vision du monde et prendre part à la conception de mondes "habitables".

### Regarder l'entreprise depuis la pédagogie en anthropocène

«J'observe les entreprises depuis mon activité pédagogique à emlyon business school, et en particulier l'animation du dispositif des "Futurs Durables" qui lance le parcours d'apprentissage des étudiants du Programme grande école.

Ce dispositif repose sur plusieurs prémisses :

- L'humanité est entrée dans l'anthropocène et la vie humaine en société est menacée ;
- Cela nous met collectivement face à des limites planétaires et nous invite à penser de façon rigoureuse et approfondie aux transformations des structures du monde bio-socio-économique dont on dépend
- Penser ces transformations exige de revisiter la notion de prospérité des entreprises : celle-ci est nécessairement consubstantielle à l'habitabilité du monde, ce qui oblige l'entreprise à prendre ses responsabilités vis-à-vis de la coexistence et co-survie des espèces et milieux naturels dont nous dépendons toutes et tous.

Dès lors, il est impossible d'imaginer fabriquer une stratégie d'entreprise en restant exclusivement focalisé sur ses objectifs à elle - industriels, financiers. Il devient indispensable de réfléchir à la co-définition d'un projet d'entreprise avec un projet de société. Un peu comme les figures fractales, toute entreprise doit porter en elle la complexité de la société telle qu'on souhaite qu'elle fonctionne.

*“Il devient indispensable de réfléchir à la co-définition d'un projet d'entreprise avec un projet de société.”*

Et cela, l'archétype Corp B le pense très bien.

Il propose de penser l'entreprise en assumant un objectif d'intérêt général. L'entreprise contribue à pérenniser la vie humaine en société. Elle répond à un besoin existentiel avant de répondre à un besoin d'ordre privé qui serait exclusivement défini par les détenteurs du capital de l'entreprise.

Dès lors, l'entreprise se pense comme la cellule d'un organisme vivant. Elle doit cultiver des interfaces de qualité avec les autres parties de l'organisme. Dans cette perspective, la Corp B a sans doute une spécificité dans sa capacité à se greffer à d'autres entreprises à partir du moment où elles concourent également au bien de la société.

Le modèle Corp B est celui qui permet d'espérer que dans les actes les plus insignifiants du quotidien de l'entreprise et du travail, il est possible d'encapsuler tout un projet de vie en société. C'est une occasion de faire vivre une intention humaniste dans des actes en entreprise.

### “Faire ce qu'il faut”

Chaque acte entrepreneurial doit alors être pesé au regard de sa contribution à la survie de la société. Tout le fonctionnement et l'organisation sont au service de la concrétisation de ces principes d'interconnexion. Alors qu'aujourd'hui le salarié vit une forte dissonance cognitive, la Corp B est un moyen de retrouver du sens et de la cohérence.

Dans ce cadre, il n'est plus question de “faire son travail comme il faut” mais de concevoir des mondes “habitables”, en faisant ce qu'il faut.

L'archétype de la Corp B gagnerait peut-être en apportant des précisions au sujet de ce qui est entendu par « intérêt général ». Il me semble que face aux limites planétaires et à la nécessité de rompre avec un modèle de développement économique mortifère, nous faisons collectivement l'épreuve de l'indétermination ; ne plus faire « comme il faut » pour perpétuer les logiques économiques à l'œuvre aujourd'hui, d'accord ; mais à quoi pourrait alors ressembler « ce qu'il faut » faire ? Comment penser puis agir selon des modes d'intervention qui concourent effectivement au

maintien d'une planète habitable ? La Corp B pourrait-elle apporter des éléments de réponse à cette indétermination ambiante ?

### La courbe de transformation

Non seulement ce modèle me paraît probable, mais même inéluctable. J'ai de la peine à imaginer que l'espèce puisse continuer à se développer en l'absence d'organisations qui, à la manière de Corp B, ont profondément ancré dans leur ADN l'objectif de prendre soin du monde.

Ce qui me laisserait espérer aujourd'hui que ce modèle est en train de percer, c'est de repérer que des organisations s'associent les unes aux autres dans des formes de coalitions. On pourrait les identifier dans des faisceaux d'organisations travaillant ensemble pour pouvoir remplir des missions d'intérêt général, peut-être même reliées dans une "Meta Corp B".

"Pour pleinement jouer leur rôle de Corp B, elles doivent se relier dans une Meta Corp B."

Il est évidemment difficile de se prononcer sur le succès de ces modèles.

Dans la lecture la plus optimiste, on peut imaginer des points de bascule sociaux en cascade. Il n'est donc pas nécessaire de faire basculer 90% des entreprises pour que le système économique repose sur une relation apaisée avec le système Terre.

C'est cette vitesse non linéaire de transformation des modèles économiques qui rend difficile de faire des pronostics.

Je n'ai pas une lecture d'un monde en "crise". Le mot de "crise", trop souvent employé, est le marqueur d'un renoncement et d'un aveu d'impuissance à définir le réel. J'ai plutôt l'intuition que le monde est dans un état de surfusion, à la manière de ces lacs dans les régions les plus froides du globe qui sont à l'état liquide, mais auxquels il suffit d'une petite perturbation pour qu'ils basculent rapidement et entièrement dans un nouvel état solide.

Autrement dit, si quelques entreprises basculent en Corp B, elles ont le potentiel de se muer en attracteurs puissants, capables à leur tour d'entraîner de multiples autres organisations dans la même transformation.

Cette lecture pourrait être rassurante pour les entrepreneurs décidés à empoigner ce genre d'archétypes: il suffit de quelques comportements exemplaires pour qu'un écosystème entier bascule.

### Les conditions de mise en place

Pour qu'un collectif de travail fonctionne comme une Corp B, il est indispensable que les individus aient été formés à autre chose que des sciences de gestion dénaturées, hors sol, sans considération pour le monde biophysique. Ils doivent être formés à la compréhension fine de ce qui permet la vie humaine en société pour ensuite, petit à petit, mettre le doigt sur ce que des entreprises peuvent faire au service de l'organisation humaine. La plupart des étudiants qui choisissent aujourd'hui de faire des études de management cherchent à rejoindre le monde des organisations; une nouvelle ambition pourrait consister à leur donner plutôt les moyens de contribuer à organiser le monde, c'est-à-dire de concourir au maintien de la vie humaine en société.

Au-delà de cette dimension, il serait nécessaire que les Corp B suivent collectivement le fil d'indicateurs consolidés sur un tableau de bord géant, qui pourrait renseigner tout agent économique contribuant à la gouvernance du "vaisseau Terre" (des dirigeants d'entreprise, des États, des ONG...)

On peut d'ailleurs s'interroger dans cet archétype sur la place de l'État: n'aurait-il pas vocation à se dissoudre dans les Corp B, si les mécanismes à l'œuvre au sein de ces dernières sont bien démocratiques? Si cet espace démocratique avait bien vocation à décider des façons de maintenir les conditions de vie en société, la chose deviendrait concevable.

Comment prévenir l'extinction du Vaisseau Terre et revenir en vitesse de croisière? Chercher la réponse à cette question constitue en quelque sorte le point de conversation ultime entre ce que les sciences exactes disent du système Terre et ce que les sciences humaines disent de la façon dont nous pouvons nous organiser. Ce tableau permettrait de renoncer par anticipation à des imaginaires sociaux qui ne sont pas physiquement soutenables.

### *Le “Vaisseau Terre”*

*Ce concept économique émerge dès les années 1960 à travers les travaux du Professeur Kenneth E. Boulding, qui promeut une gestion sobre et efficace des ressources. Boulding imagine la Terre comme un vaisseau spatial isolé dans l'espace, dont les réservoirs seraient limités. Un tel voyage nécessite de prendre soin de ses stocks et de gérer ses déchets pour rester autonome.*

Ainsi, à celles et ceux qui s'intéressent aux futurs des entreprises, la Corp B nous rappelle qu'une entreprise est un acteur politique et que la soi-disant dépolitisation de l'entreprise, achevée par 40 ans de néolibéralisme, est en réalité un acte politique majeur. Dire de l'entreprise qu'elle est un acteur apolitique et qu'elle ne doit dès lors pas concourir à organiser le monde, c'est court-circuiter justement toute forme de délibération (politique) au sujet de son rôle dans la cité et finir par élever des modèles économiques et stratégiques (la poursuite de la croissance du PIB, la recherche d'un avantage concurrentiel) au rang de lois physiques, indépassables et indiscutables.”

## Philippe lemoine : « Corp B » ou « Corp, clap de fin » ?



Entrepreneur et essayiste, Philippe Lemoine travaille sur le renouveau des représentations collectives, en articulant réflexion et action autour de trois domaines: entreprise, numérique et débats de société. Entreprise: il participe à la gouvernance de plusieurs entreprises et a notamment dirigé LaSer et le Groupe Galeries Lafayette. Numérique: il est l'auteur de plusieurs livres et rapports, après avoir été un des créateurs de la CNIL et présidé la FING. Débats de société: il préside le Forum d'Action Modernités et est impliqué à ce titre dans plusieurs mouvements citoyens ainsi que dans l'organisation de nombreux débats publics.

Je suis entrepreneur, appartenant à divers Boards ou Conseils d'Administration et ayant exercé des fonctions de direction dans différentes entreprises: co-Président du Groupe Galeries Lafayette, Président de LaSer et de Cofinoga, Président du BHV, Directeur Général de Monoprix.

Mais je suis un entrepreneur un peu particulier pour deux raisons:

- Ayant commencé ma carrière comme chercheur, puis dirigé des administrations de mission, j'avais constaté qu'on pouvait articuler action et réflexion et je me suis attaché à développer cette interaction dans le monde de l'entreprise ;
- Gardant toujours un œil sur le numérique et les transformations de la société, j'ai toujours travaillé avec d'autres acteurs que les entreprises, notamment avec la CFDT dès la fin des années 70 (« Les Dégâts du Progrès », « Le tertiaire éclaté »...) et avec le Pacte pour le Pouvoir de Vivre (PPV) aujourd'hui.

Tout ceci m'a amené à rédiger moult rapports de prospective, à écrire ou à coordonner plusieurs livres, à organiser et animer de nombreux débats publics (cf débats Modernité On/Off au Théâtre du Rond-Point).

### L'Archétype « Corp B »

En 2014, j'avais quitté la Présidence de LaSer, après que le Groupe Galeries Lafayette en ait cédé le contrôle à BNP Paribas. Je m'étais posé la question de la manière de saluer et de remercier les 5000 collaborateurs. Tout allait changer pour eux: leurs

actionnaires, leurs dirigeants, leurs priorités. Mais une chose ne devait, à mon avis, pas changer dans cette entreprise que j'avais créée: l'horizon et le sens de ce qu'est une entreprise de progrès au XXIème siècle. J'ai donc rédigé un livre synthétisant ces convictions et je l'ai dédié personnellement à chacun des 5000 salariés de LaSer: « Mutation cellulaire. L'entreprise à l'âge du numérique ».

En lisant les 10 archétypes travaillés par la Plurality University, je me suis demandé lequel était le plus proche des idées défendues dans ce petit livre destiné à l'interne. J'ai hésité à être polémique et à parler des entreprises qui étaient pour moi des repoussoirs, en commentant la « Corp B », ou à aborder latéralement les thèmes auxquels je crois, en retenant le « Service Public Privé ». Mais j'ai finalement retenu la « Corp B » comme archétype dans lequel je me reconnaissais le mieux, à commencer parce qu'il nommait l'enjeu principal d'une prospective de l'entreprise: le modèle de la Corp et son devenir.

L'idée qui me paraît clef est que beaucoup de questions économiques, sociales, managériales de l'entreprise sont aujourd'hui pensées sur le modèle de la Corp, le modèle du groupe multi métiers disposant d'une « tête » stratégique arbitrant les allocations d'actifs entre ses différentes branches, alors que ce modèle est né de la seconde révolution industrielle, qu'il est minoritaire et qu'il va désormais vers sa fin. Par certains côtés, le rapport Notat-Senard avait anticipé cette évolution à laquelle la loi Pacte de 2019 a voulu répondre en instituant les entreprises à mission. Mais le paradoxe c'est que nombre des entreprises à mission actuelles sont en fait des Corp qui se donnent des missions si larges qu'elles peuvent y glisser leur Corp inchangé.

*“Beaucoup de questions économiques, sociales, managériales de l'entreprise sont aujourd'hui pensées sur le modèle de la Corp.”*

L'archétype « Corp B » entend explorer ce que serait une vraie « entreprise à mission », au sens où l'on parle depuis plusieurs décennies d'« administrations de mission ». Je me reconnais bien dans cette interrogation.

### Au-delà de l'archétype

La caractérisation prospective de l'archétype « Corp B » s'appuie sur une histoire d'entreprise: Equal! Dans la fiche résumant ce

scénario imaginaire, on apprend qu'il s'agit d'un cabinet d'audit et de conseil, comptant une centaine de collaborateurs et se définissant comme « défaiseur d'inégalités ». Un métier qui se veut temporaire (« Notre but ? Faire disparaître notre métier ») et qui se définit pourtant par rapport à une des grandes valeurs éternelles de l'humanité (« Liberté, Égalité, Fraternité »). Dans le scénario, Equal! fait face à des événements mettant en jeu cette tension (Une accusation d'« equality washing »; une contrainte publique) et s'en sort (au moins dans le premier cas), par une argumentation habile, imaginée par la dirigeante de l'entreprise. S'appuyant sur ce seul scénario, l'archétype en retient certains éléments : une petite structure ; un métier assez intellectuel ; une mission de très haut niveau ; une histoire courte ; un destin temporaire.

Il me semble que cet archétype pourrait être enrichi ou décliné, en menant une réflexion historique et pas seulement prospective. Dans mon livre, je rappelais les conditions de naissance de la Corp : l'inexistence de la notion de « personnalité morale » dans le droit américain du XIX<sup>ème</sup> siècle ; l'obligation pour créer une entreprise de lui donner un objet précis (« la construction du chemin de fer entre New-York et les Apalaches »); la rhétorique des juristes qui utilisèrent les lois abolissant l'esclavage pour obtenir une jurisprudence libérant l'entreprise de ses chaînes, réconciliant son âme et son corps et lui reconnaissant la personnalité morale... D'où ce langage curieux où l'on parle d'âme et de corps (la Corp), d'incarnation d'un esprit dans un corps (« Incorporated », « Inc »). Certains juristes comme Joël Bakan parlent de structure sous-jacente profondément perverse (« The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power Song », Simon & Schuster, 2004).

En rétro-éclairant ainsi le sujet, on voit qu'il y a place pour un archétype plus large que celui qui est décrit ou pour une déclinaison de l'archétype. Le fait de vouloir échapper au modèle de la Corp ne concerne pas seulement des entreprises de consulting récentes, comptant quelques dizaines de personnes et se référant à une mission de très haut niveau (« supprimer ou réduire les inégalités »). Comme je l'ai indiqué, chez LaSer nous étions plus de 5000 et, opérant dans les cartes, la fidélisation, le marketing digital et le crédit à la consommation, nous ne flottions pas dans les hauteurs les plus éthérées du Sens. En revanche, il n'est pas nécessaire de se situer si haut pour pouvoir revendiquer une conduite morale. C'est ce qu'affirme Charles Péguy quand il parle de l'éthique du rempilleur de chaises : « Il fallait qu'un bâton de chaise fût bien fait. C'était entendu. C'était un primat... Il ne fallait pas qu'il fût bien fait pour le patron ni pour les connaisseurs

ni pour les clients du patron. Il fallait qu'il fût bien fait lui-même, en lui-même, pour lui-même, dans son être même... Toute partie dans la chaise qui ne se voyait pas, était exactement aussi parfaitement faite que ce qu'on voyait. C'est le principe même des cathédrales. » Avec ces derniers mots, certains penseront peut-être qu'on est bien loin de la prospective. Pas si sûr!...

Certes, nous ne sommes plus au temps des cathédrales. Mais, face aux mutations rapides des marchés, de la société et de l'écosystème, le trait le plus distinctif c'est celui de savoir où est le pouvoir stratégique. Dans le modèle de la Corp, il est à la tête et l'identité du corps n'a pas une importance déterminante : on peut, à la limite, tout vendre des activités d'hier pour réinvestir de nouveaux métiers. La tête n'a en rien besoin du corps pour penser. Tout au plus, ce méta-taylorisme stratégique suppose de recourir à des cerveaux extérieurs, sous forme de cabinets de consultants. Dans l'histoire récente de la France, le modèle obsolète de la Corp n'est ainsi pas pour rien dans la désindustrialisation rapide qu'a connu le pays.

*“Le « post-Corp » marque la fin du pouvoir absolu des actionnaires, au profit d'un pouvoir partagé avec toutes les parties prenantes.”*

À l'inverse, les modèles « post-Corp » ne voient pas le corps comme une masse qui doit rester silencieuse. Elles voient plutôt l'exercice d'un métier et la détention de savoir-faire comme les conditions même de l'innovation et de la compétitivité en environnement mouvant. Et quand il se produit quelque part une innovation de rupture, l'expérience montre que les salariés des pays développés sont suffisamment informés et formés pour pouvoir en débattre et participer à la formulation d'une réponse stratégique. Le « post-Corp » marque la fin du pouvoir absolu des actionnaires et de leurs représentants, au profit d'un pouvoir partagé avec toutes les parties prenantes. La stratégie doit largement se définir « bottom-up ». De ce point de vue, nous ne sommes vraiment pas convaincus par certains traits de l'archétype Corp B : le caractère nécessairement temporaire de l'entreprise et, dans le cas du scénario d'Equal!, la persistance d'une imagination stratégique monopolisée par le dirigeant.

### Le chemin (2023-2050)

Actuellement, la grande entreprise organisée sur le modèle de la Corporation est traversée par une tension extrême entre deux

conceptions de la Politique. D'un côté, en tant que grande entreprise, elle dispose d'atouts non négligeables pour faire face aux enjeux écologiques, sociaux et culturels les plus pressants: elle n'est généralement pas surendettée comme les États, elle est réactive, elle n'est pas prisonnière des frontières nationales, elle a le culte de l'efficacité et du résultat. Elle est potentiellement un acteur Politique de premier plan ; à l'heure de l'éco-anxiété et d'une conscience aiguë que le monde file droit dans le mur, il y a là de quoi attirer et séduire la jeunesse. Mais, d'un autre côté, le modèle de la Corporation est un modèle caricaturalement politique avec un petit « p », un modèle autant voire plus politicien que ne l'est le celui des États-nations. Dotée d'un objet social extrêmement large, la Corporation fonctionne selon une organisation par branches d'activité, coordonnées et arbitrées par un siège ramassé, disposant d'instruments de reporting et de contrôle lui permettant de capter les cash-flows opérationnels et de réallouer les ressources en fonction d'une stratégie de groupe. L'ensemble de ces arbitrages centralisés se déroule dans une atmosphère plus ou moins feutrée de rapports de force, de pièges, de coups bas, d'alliances opportunistes au sein d'un petit monde fait de patrons de branches et de responsables des grandes fonctions transversales du siège. Cette seconde réalité-là est vomie par une partie croissante de la jeunesse la plus dynamique et la plus qualifiée.

Cette tension dialectique porte en germe la fin et le dépassement du modèle de la Corp. Plus on est conscient des urgences dramatiques de l'époque, plus on peut être tenté par la promesse d'action que véhicule la notion d'entreprise et plus les guerres de clans, d'écuries et de chapelles paraissent dérisoires. Pourquoi s'engager dans une entreprise si c'est pour y retrouver tous les travers du monde politique ?

*“Plus on est conscient des urgences de l'époque, plus on peut être tenté par la promesse d'action que véhicule la notion d'entreprise et plus les guerres de clans, d'écuries et de chapelles paraissent dérisoires.”*

La prise de conscience est d'autant plus massive qu'un autre modèle est apparu avec la révolution numérique: celui de la start-up. Après quelques décennies, on en voit de plus en plus les limites. Mais le principe est inverse de celui de la Corp: une petite structure organisée autour d'un produit, par exemple un logiciel ou une gamme courte de logiciel. La stratégie y consiste à mettre tous ses œufs dans le même panier et à ne surtout pas s'éparpiller. Et quand on change de stratégie, ce n'est pas en regardant ailleurs: on analyse ses savoir-faire pour détecter ceux qui

procurent un avantage compétitif car ils sont uniques et on fait « pivoter » la stratégie autour d'eux, afin de mieux les valoriser sur le marché. Et, dès que l'on sent du vent dans les voiles, on met le paquet pour être le premier ou un des tout premiers. Certes, tout est loin d'être idyllique dans les start-ups et il y a souvent loin de la théorie à la pratique! Mais le modèle est potentiellement plus démocratique car la stratégie est éclairée par la pratique et échappe au pur « top-down » technocratique. D'ailleurs, c'est dans le monde des start-ups que l'on a vu apparaître des attitudes nouvelles, comme par exemple de mieux rémunérer un super-bon codeur qu'un directeur central...

Je ne pense pas que les grandes entreprises soient appelées à totalement disparaître au profit d'armadas de start-ups! Mais les grandes entreprises vont évoluer et abandonner le modèle de la Corp. Un facteur de changement est celui d'une imbrication croissante avec un écosystème de start-ups sur qui les dirigeants de grands groupes misent pour infuser une autre culture: on le voit déjà dans le domaine de la recherche et de l'innovation où les centres de recherche internes sont systématiquement challengés par l'open innovation. Parallèlement, le déploiement des réseaux contribue à faire chuter les coûts de transaction et à faire disparaître l'avantage compétitif que constituait, selon la théorie de la firme, l'internalisation d'un grand nombre de fonctions. Mais le levier de changement le plus fort, repose sur le rejet de la culture Corp par la jeunesse. Plus encore que les jeunes hommes, les jeunes femmes sont dégoûtées par l'ambiance des sièges sociaux. Trop politique! L'affirmation d'un certain « girl power » passe par le fait de valoriser l'efficacité, l'esprit de décision, le passage à l'acte plutôt que la parlotte. Plus les grands groupes développeront la mixité de leurs équipes de cadres supérieurs, plus ils accéléreront l'échéance où ils tourneront la page du modèle de la Corporation.

## Conclusions et recommandations

Miser sur un clap de fin pour le modèle de la Corp paraît un choix sensé. Cette prospective est confortée par la démographie: des grands groupes à l'ancienne meurent périodiquement et l'on a vu peu-à-peu disparaître le cas extrême des Corps qu'étaient les Conglomérats façon CGE (Compagnie Générale d'Électricité); parallèlement, 5 à 600 000 entreprises nouvelles naissent chaque année en France, presque autant que de bébés! Ces entreprises nouvelles sont d'ailleurs extrêmement diversifiées: start-ups, sites d'e-commerce, artisanat, petit commerce, entre-

prises d'insertion et autres structures de l'ESS, auto-entrepreneurs etc...Cela n'aurait pas de sens de parier sur la persistance d'un modèle entrepreneurial unique.

Une particularité française est toutefois celle d'un cheminement très lent et difficile pour qu'une entreprise nouvelle vive plus d'un an, puis pour qu'elle se pérennise, qu'elle passe du rang de nano à micro puis à mini-entreprise, avant de devenir PME, ETI ou grande entreprise. Les chances pour une nouvelle entreprise de devenir un jour une major sont infimes. Au sommet, même s'ils finissent par mourir, les grands groupes suivent régulièrement des cures et prolongent leur espérance de vie. L'âge moyen des entreprises du CAC 40 reste très élevé et, malgré le discours général sur la transformation, bien peu parviennent à changer en profondeur. Tout ceci participe à freiner la bascule vers un nouveau modèle.

*“L'enseignement du management pourrait couper les ponts avec le modèle implicite de la Corp.”*

Deux facteurs pourraient contribuer à accélérer la mutation. D'une part, l'enseignement du management pourrait couper les ponts avec le modèle implicite de la Corp. Trop d'études de cas portent encore sur des questions stratégiques ou sur des optimisations qui n'ont de sens que dans le monde d'hier. Diversifier les sources ne ferait pas de mal et l'on peut souhaiter que certaines écoles s'inspirent de cas imaginaires comme celui d'Equal! , à la base de l'archétype Corp B. À côté de cet effort que devraient faire les enseignants pour renouveler leur corpus, ce renouvellement de la formation entrepreneuriale pourrait provenir d'une diversification des cursus et des expériences des étudiants. Les cours de management ne seraient pas les mêmes s'ils s'adressaient à des étudiants qui ont une première formation dans une toute autre filière (philosophie, ingénierie ou histoire de l'art) ou, plus encore, qui ont déjà une vraie expérience professionnelle.

L'autre facteur d'accélération serait celui d'une réflexion sur les vraies métamorphoses d'entreprise. C'est ce que je développais dans « Mutation cellulaire », à partir de l'expérience de La-Ser. Au-delà des transformations de façade, un grand groupe multi-métiers peut en effet s'engager dans une métamorphose en profondeur qui l'éloigne radicalement du modèle de la Corp. Au lieu d'arbitrer entre des branches depuis le sommet, il peut ainsi créer des connexions transversales qui font qu'une branche nouvelle se développe grâce aux points forts d'un métier ancien ou qu'elle innove en captant l'esprit d'une activité déclinante pour

en faire le moteur d'un métier nouveau. Certains anciens services publics, comme La Poste, sont engagés dans une telle métamorphose. À leur manière, ils contribuent également à ouvrir l'horizon des géants sur d'autres modèles que celui de la Corp.

## Entretien : Geneviève Ferone Creuzet, Prophil



Docteur en droit, Geneviève Ferone Creuzet a travaillé aux Nations Unies dans les domaines de l'environnement et de l'énergie puis a développé une expertise dans la finance durable et la responsabilité sociale aux États-Unis et en France. Elle est aujourd'hui cofondatrice de Prophil, entreprise de conseil et de recherche en stratégie. Elle est également vice-présidente du think tank The Shift Project et membre de plusieurs conseils d'administration. Elle a publié *2030, le krach écologique* (Grasset, 2008), *Bienvenue en transhumanie* (Grasset, 2011) et *Le crépuscule fossile* (Stock, 2015).

«Le cabinet Prophil s'est doté d'un pôle recherche dont les trois grandes études trouvent un écho dans le travail de L'Entreprise qui Vient: «Les fondations actionnaires» (2015), sur les nouveaux modes de gouvernance qui permettent de repenser la propriété du capital, la transmission et la contribution aux communs ; «Entreprises à mission», une étude que nous avons produite avant la loi PACTE en regardant principalement du côté des États-Unis ; enfin «Entreprise & post-croissance» qui a voulu poser les questions suivantes: comment l'entreprise peut déjà se projeter dans l'après-croissance et de quoi serait-elle faite? Comment envisager la liberté d'entreprendre, en ne se situant ni dans la perspective d'une croissance illimitée associée à l'idée de «découplage», ni dans celle d'une décroissance planifiée?»

### Ne pas sous-estimer la contrainte physique

Je me retrouve bien dans les deux axes qui structurent le paysage des «archétypes» de L'Entreprise qui Vient: politisation-autonomisation et l'entreprise comme projet commun ou comme dispositif optimisé. Mais j'y ajouterais une autre tension autour de la manière de prendre en compte les contraintes physiques: la raréfaction des ressources, l'effondrement ou à minima l'emballement des boucles de rétroaction climatiques qui nous amèneront des phénomènes extrêmes et une grande volatilité.

C'est une rupture très profonde à laquelle les entreprises devront s'adapter. Elle fragilise toute cette connaissance constituée au XXe siècle, qui a permis d'ausculter l'entreprise sous toutes ses formes et d'imaginer comment l'optimiser, la rendre plus effi-

ciente et efficace. Beaucoup de ces dispositifs ne fonctionneront plus face à une succession d'évènements climatiques extrêmes précipitant l'effondrement de notre technostucture.

Mais l'intensité et les effets de cette rupture dépendront aussi de la manière dont nous y répondrons. Il y aurait donc, complétant cet axe des contraintes physiques, un axe normatif, celui de la réponse du politique, voire des marchés. Il peut y avoir deux clés de lecture, ce qui me semble être l'une des hypothèses sous-jacentes aux récits de L'Entreprise qui Vient, à savoir la mobilisation ou l'échec des producteurs de normes, qu'il s'agisse des normes politiques ou même des normes comptables.

### La gouvernance, cœur de la Corp B

Je retrouve dans la Corp B des éléments que nous avons beaucoup travaillés. Cependant, sa description ressemble parfois à une forme d'idéal de l'économie sociale et solidaire (ESS), avec la lucrativité limitée, le boni de liquidation... Une sorte de rétrofutur?

Dans l'entreprise à mission il y avait, de mon point de vue, une rupture qui consistait à poursuivre un objectif d'intérêt collectif tout en assumant la lucrativité, les contraintes du marché, la concurrence. J'ai eu le sentiment que les rédacteurs préféreraient implicitement revenir à des fondamentaux, en décrivant en quelque sorte ce que serait une «bonne» entreprise de l'ESS. On aurait au contraire pu pousser le modèle dans l'autre sens en imaginant une Corp B cotée en bourse, suffisamment puissante pour influencer les marchés. Il est vrai que dans les faits, l'alignement sur la mission semble aujourd'hui conditionné par une indépendance actionnariale: très peu d'entreprises cotées deviennent entreprises à mission. Pour l'instant nous n'avons que l'exemple de Danone et il n'est pas encore très probant.

Quoi qu'il en soit, cela illustre à mon avis le fait que le sujet majeur, celui qui conditionne tous les possibles, est bien celui de la gouvernance. Y a-t-il des gouvernances plus ou moins facilitatrices pour organiser ce changement, cette rupture ou ces pivots?

*“Le sujet majeur, celui qui conditionne tous les possibles, est celui de la gouvernance.”*

La gouvernance de la Corp B est intéressante. On voit qu'elle se préoccupe de sa légitimité en cherchant à représenter les générations futures, les communs, etc. Ce qui paraît séduisant... mais compliqué à mettre en place. D'une part, parce que toute gouvernance fait forcément des déçus. Et d'autre part, parce que, dans des conditions de marché ou l'on imagine qu'il y a de la concurrence, ce qui requiert de l'agilité, il peut s'avérer problématique d'avoir une gouvernance complexe, lourde, dont on ne voit pas très bien à la fin comment elle reboucle avec une décision stratégique... À nouveau, cela fait écho à des dysfonctionnements de gouvernance que l'on peut aussi rencontrer dans l'ESS.

## L'entreprise soluble

Pour sortir de cette difficulté par le haut, je me suis focalisée sur une idée déjà présente dans la description de la Corp B, mais que l'on pourrait développer: celle d'une durée limitée d'existence de l'entreprise. Dans le champ, encore, de l'ESS, elle fait penser à la SCIC. Autour d'un projet d'intérêt collectif, la SCIC<sup>2</sup> peut agréger des personnes, des entreprises et des institutions publiques autour d'un projet – d'une mission –, et puis quand c'est fini, on la dissout.

Imaginons par exemple que des pouvoirs publics, des fédérations de professionnels, des entrepreneurs, des chercheurs, convergent autour d'une mission sur la réparabilité des batteries électriques, (qui sont tout sauf réparables aujourd'hui), avec la conviction qu'on peut porter un projet qui parviendra à une proposition de valeur intéressante. On partage le risque, les investissements, on se fixe des objectifs et une fenêtre de temps précise et l'on acte le fait qu'une fois qu'on a créé le service ou le prototype, celui-ci devient un commun qui peut être mis en œuvre par d'autres acteurs. Voilà vraiment une « mission à entreprise » – ou pour reprendre l'expression anglo-saxonne, une entreprise créée non pas *with purpose*, mais *for purpose* ! Autour de ce *purpose*, on s'est donné ensemble du temps, des moyens et un cahier des charges. Tous les acteurs savent pourquoi ils sont là et ont intérêt à ce que ce commun puisse voir le jour. Parce que la mission est limitée, on n'aura pas besoin de créer des filiales, d'ouvrir des points de distribution...

*“Parce que la mission est limitée, on n'aura pas besoin de créer des filiales, d'ouvrir des points de distribution...”*

C'est là que se situe le cœur de la Corp B selon moi. Et elle peut être un objet extrêmement efficace, avec une gouvernance épu-

2. Une société coopérative d'intérêt collectif (Scic) est une coopérative de production de biens ou de services. Son sociétariat doit être multiple. Il s'agit d'une société commerciale qui associe obligatoirement autour d'un projet des acteurs salariés, des acteurs bénéficiaires et des contributeurs pour produire des biens ou des services d'intérêt collectif au profit d'un territoire ou d'une filière d'activités. (source: Wikipedia)

rée parce que la plupart des sujets ont été traités en amont. Sa dissolution aussi a été prévue et intervient, non pas comme un échec, mais comme la marque du succès. La dissolution de l'entité juridique n'entraîne d'ailleurs pas forcément celle du groupe humain, lequel peut passer à un autre projet – d'autant que, compte tenu de la volatilité et de l'incertitude, ceux-ci ne vont pas manquer.

## Mesurer les valeurs créées

Il faut cependant prévoir très amont comment on sort et qui sort, ce qui suppose de savoir mesurer la valeur créée. Il s'agit pour moi de la seconde dimension essentielle à la Corp B. Cette création de valeur est forcément exprimée en multicapital. Je ne sais pas quelle forme cela prendra en 2050, mais j'imagine que l'on disposera de suffisamment de données fiables et comparables pour objectiver une création de valeur sociale, environnementale et économique, suite à la structuration de normes, de référentiels et des labels, intégrés et reconnus par le marché.

### *L'approche « multi-capitaux »*

*Conceptualisée par plusieurs organisations dont l'International Integrated Reporting Council (IIRC), l'approche multi-capitaux vise à mesurer une performance globale de l'entreprise en prenant en compte, en principe à part égale, les différents « capitaux » que l'entreprise peut faire fructifier ou au contraire dégrader : financier, intellectuel, humain, social, environnemental...*

J'insiste: si l'on n'a pas ce nouveau récit de la valeur d'une façon générale, tout s'écroule. C'est un prérequis, qui intéresse d'ailleurs toutes les autres formes d'entreprise. Une nouvelle grammaire des marchés est en jeu.

*“Sans un nouveau récit de la valeur, tout s'écroule.”*

Il y a beaucoup à faire. Après l'étude « Entreprise et post-croissance », nous avons lancé des programmes de recherche-action auprès de PME et d'ETI. Parmi les questions qui revenaient régulièrement figurait celle de savoir comment objectiver une création ou une destruction de valeur écologique et sociale. Je ne mentionne pas la comptabilité “triple capital”, qui est selon moi séduisante intellectuellement mais, en l'état, très complexe à mettre

en place. Je me place plutôt sous l'angle du contrôle de gestion : suivre un petit nombre d'indicateurs portant sur les éléments jugés les plus pertinents pour l'entreprise (« matériels » au sens du reporting extra-financier<sup>3</sup>) et en faire des supports-clés de l'évaluation de la performance de l'entreprise, des collaborateurs et collaboratrices, mais aussi à l'échelle des fournisseurs et des clients afin de constituer un écosystème de création et de partage de la valeur cohérent.

Une telle entreprise se situe à la fois dans une volonté de préserver les « communs » sans dégrader sa profitabilité – elle s'engage en faveur de la décarbonation, la biodiversité, les conditions de travail, l'équité, etc. – tout en restant centrée sur l'efficacité, dans la vision élargie de la double matérialité<sup>4</sup>, c'est-à-dire en intégrant les critères ESG. Par exemple, elle sait parler l'ancien langage de l'efficacité en coupant dans les coûts, sauf que ces coupes correspondent à des risques ou des modèles auxquels l'entreprise souhaite renoncer : par exemple, la logique de volume, de la surconsommation de ressources naturelles, etc. ; la « mauvaise graisse » en quelque sorte. Il ne s'agit donc pas des coûts de R&D, de formation ou de décarbonation. Et en retour, l'entreprise remotive ses troupes parce qu'elle les embarque dans un projet qui va permettre de conforter la confiance, la proximité, la connaissance, qui sont aussi de véritables capitaux à préserver.

Avec ce modèle-là, l'entreprise peut éventuellement devenir une référence dans son marché car elle envoie un message assez clair : nous investissons sur l'efficacité opérationnelle, nous contrôlons les coûts, nous privilégions un modèle d'affaires bâti sur une relation durable et profitable avec nos clients. Le modèle qu'elle présente n'est plus un modèle de croissance, mais un modèle de profitabilité. Reste à en faire la preuve et à convaincre, mais cela se tente.

### Trois conditions

La plupart des conditions pour le développement de ce modèle d'entreprise sont réunies, mais trois sujets méritent qu'on y porte attention : les conditions de fermeture, la propriété intellectuelle et la gouvernance multipartite.

En termes de statut, on pourrait s'inspirer de la SCIC pour créer un statut d'entreprise relevant du droit des sociétés, mais dont l'existence serait étroitement attachée à une mission commune

3. Sur ce sujet lire par exemple « La matérialité au cœur du reporting extra-financier », Loïc Geelhand de Mexem, Gouvernance-RSE, 2018 : <https://www.gouvernance-rse.ca/?p=7154>

4. Dans le reporting extra-financier de l'entreprise, la « double matérialité » consiste à rendre compte, d'une part, de l'impact des critères écologiques, sociaux et de gouvernance (ESG) sur la performance financière de l'entreprise et d'autre part, des effets de l'activité de l'entreprise sur l'environnement et sur la société.

et dont la dissolution serait prévue à l'avance. Ce statut devrait en particulier sécuriser les conditions de sortie et garantir de manière équitable tous ceux qui ont apporté en industrie, en capitaux, etc.

Second sujet, celui de la propriété intellectuelle et des communs. C'est un point sensible. Pour produire et protéger des communs, la propriété intellectuelle est à la fois obsolète et nécessaire. Dans la phase de création, il faut être efficace, reconnaître les apports et rétribuer l'effort : difficile de décider que tout est uniformément partagé. Mais la propriété doit aussi s'encadrer. Cela nécessite une réflexion relative à un statut des communs. Ce n'est pas entièrement inédit : des projets comme ITER, ou encore dans le domaine spatial, ont des gouvernances multipartites et des contrats qui prévoient bien qu'ils produisent des communs, tout en prévoyant aussi des retombées pour les différents partenaires.

*“Pour produire et protéger des communs, la propriété intellectuelle est à la fois obsolète et nécessaire.”*

Enfin, en matière de gouvernance, je crois qu'on a besoin de trois composantes. D'abord une direction assumée et incarnée par un petit nombre de personnes disposant d'une forte légitimité. Ensuite, des points de passage où l'on rend compte à des instances dont les membres sont réellement informés et investis dans le projet. Et enfin, un pouvoir de contrôle qui peut aller jusqu'à un droit de veto. C'est le principe de la golden share : la présence au capital d'une structure minoritaire mais qui, sur certains sujets, a la capacité de bloquer, en rappelant la raison d'être, les valeurs fondatrices. On trouve souvent ce dispositif dans les fondations actionnaires : le véhicule philanthropique de la fondation n'a pas forcément vocation à intervenir opérationnellement, il peut détenir très peu d'actions, mais dispose d'un pouvoir de veto sur les décisions structurantes, stratégiques ou identitaires : délocaliser, changer de métier, etc.. A cet égard, l'évolution récente de la gouvernance d'Open AI est un cas d'école édifiant. »

Un projet du Réseau Université de la Pluralité, en collaboration  
avec Ingrid Kandelman (L'Onde Zéro) et Philippe Hagmann  
(Le travail redistribué).

Auteur·ices: Ketty Steward, Philippe Hagmann,  
Ingrid Kandelman, Daniel Kaplan, Chloé Luchs-Tassé

Artiste: Nefeli Bodmer et Olivier Conrad

Design graphique: Juliette Lépineau

2023

Ce livret est placé sous licence [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Comment la nature même des entreprises, leurs modèles et leurs façons de fonctionner pourraient-ils se transformer dans un futur marqué par le changement climatique, la récurrence des crises, la transformation des attentes des collaborateurs comme de la société? Mais aussi, quel rôle les entreprises peuvent-elles jouer vis-à-vis de ces changements?

De 2020 à 2022, dans le cadre du projet “L’Entreprise qui Vient” du Réseau Université de la Pluralité (U+), des représentant-es de quelque 50 entreprises et orga-

nisations ont imaginé 12 entreprises de 2050, avec l’aide d’écrivains et écrivaines de science-fiction. A partir de ce travail, dix “Archétypes” d’entreprises du futur ont été identifiés. Ce cahier présente l’un d’entre eux, enrichi d’une des fictions que les participant-es ont produites, ainsi que d’illustrations créées par les étudiant-es de la Haute école d’art et de design (HEAD) de Genève.

Lisez-le, non comme une prédiction, mais comme un appel à la discussion, à l’invention et au changement.