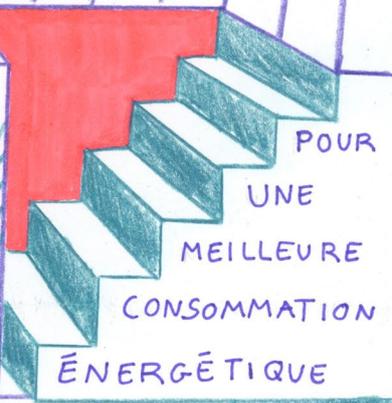
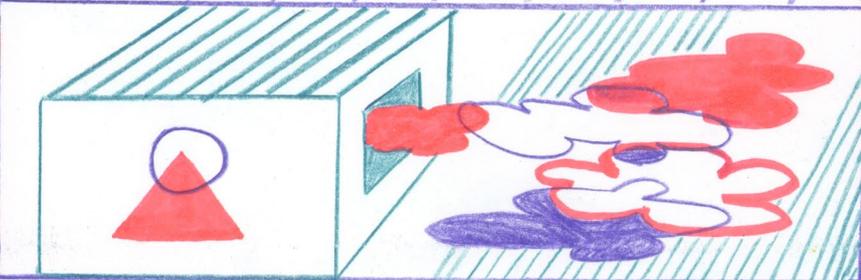
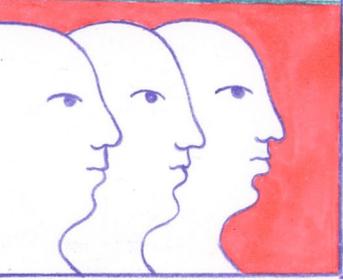
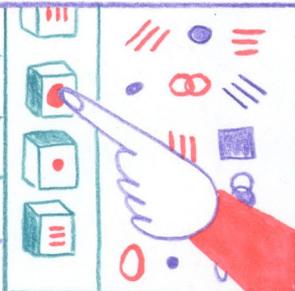
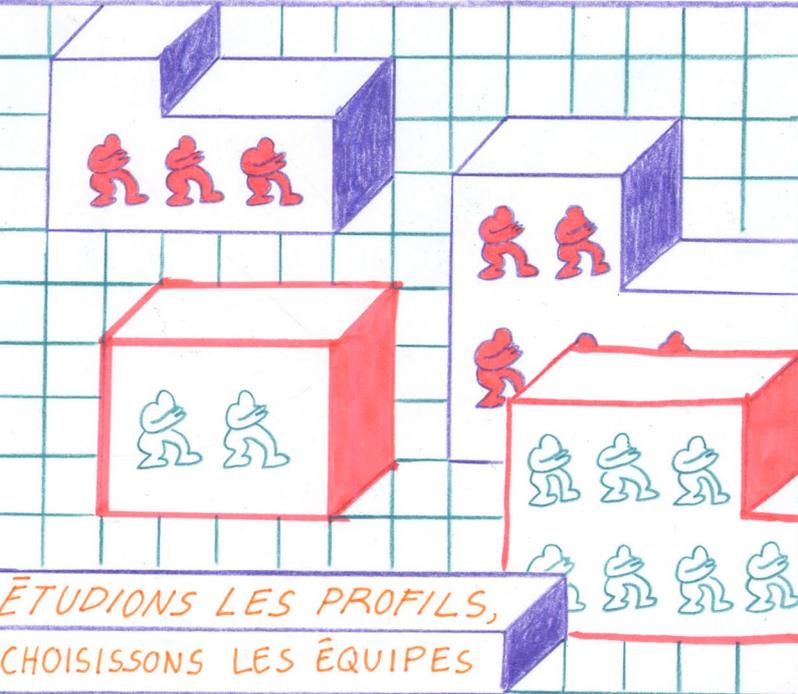


DRIVE TO THRIVE

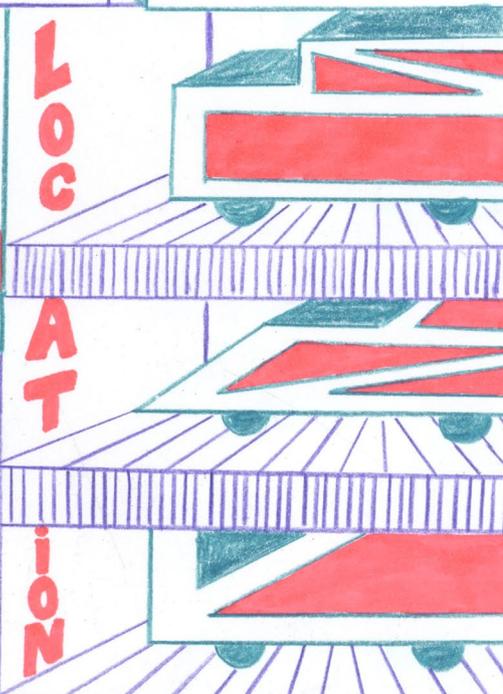
MAISON MÈRE



NOUS DEVONS VENIR EN AIDE À L'ENTREPRISE



DEMANDONS À L'IA

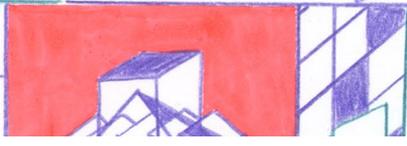


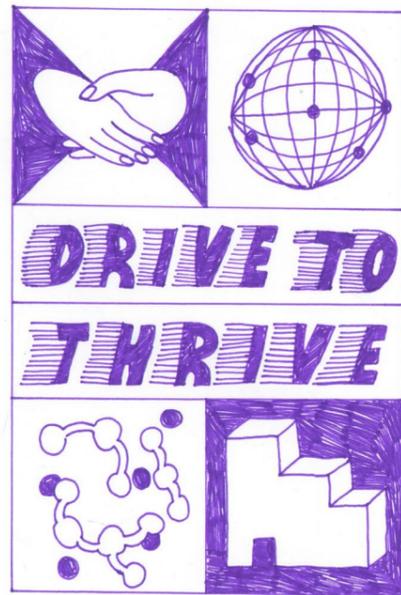
ÉTUDIONS LES PROFILS, CHOISISSONS LES ÉQUIPES



DE LOUER L'AUTO

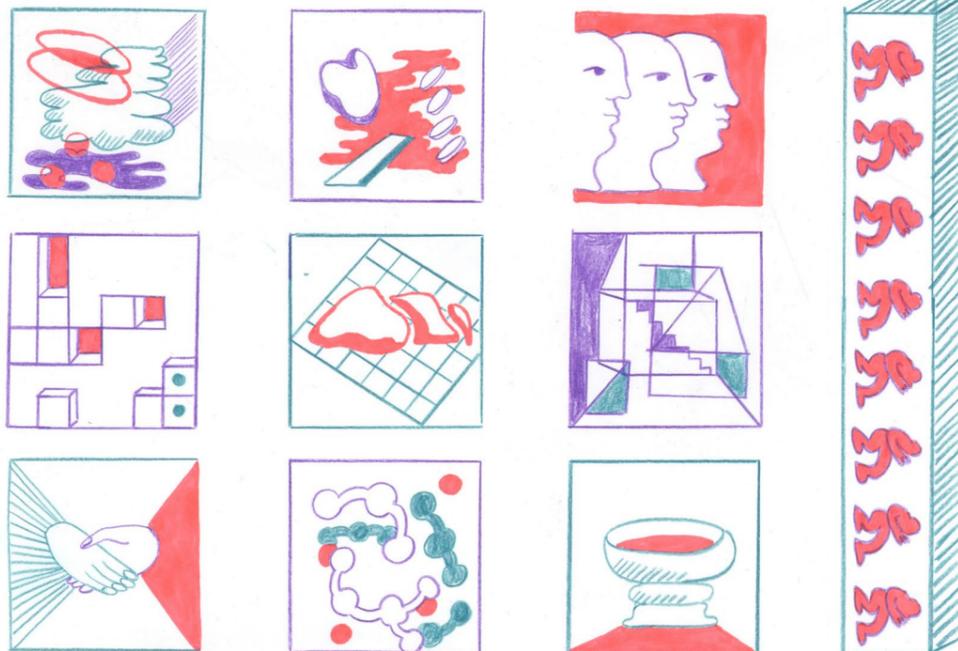
MISSION COMMUNICATION





"A l'heure où périclète la campagne,  
 nous partirons,  
 Travailler au commun ensemble  
 Redorer le travail du temps long  
 Drive and Thrive au diapason  
 De la planète. Comprendre  
 Liaisons et déliaisons,  
 entreprendre une reconnexion."

(Extrait du récit fictionnel *Drive to Thrive*)



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 quatre expert·es.

L'archétype: la Réactivatrice	6
L'entreprise fictionnelle: Drive to Thrive	14
Contribution: Marianne Julien, Air Liquide	36
Contribution: Nicolas Siorak, Business Alliance for Climate Resilience	42
Entretien: Alexandre Monnin, philosophe	46
Contribution: Marie Vernier, Le Labo de l'ESS	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.

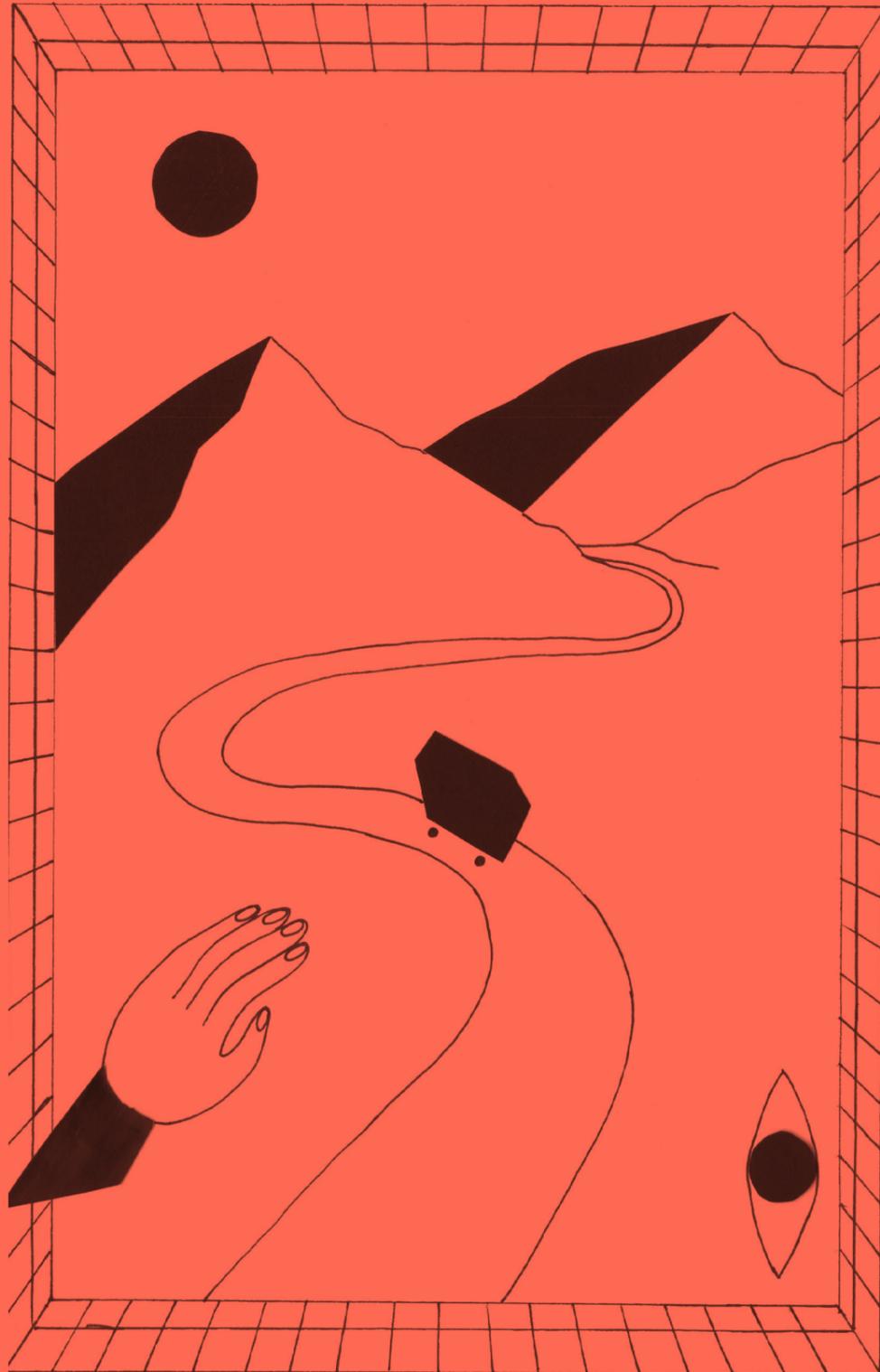


[www.plurality-university.org/fr/projets/lentreprise-qui-vient](http://www.plurality-university.org/fr/projets/lentreprise-qui-vient)

# L'archétype :

# La Réactivatrice

La Réactivatrice aide les organisations dont l'activité est temporairement ralentie ou empêchée par un événement extérieur à minimiser leurs pertes, en mobilisant autrement leurs actifs inutilisés..



En 2050, la production de beaucoup d'entreprises est rendue irrégulière, voire intermittente, à cause de nombreux facteurs extérieurs : manque d'énergie ou d'eau, chaleur excessive, pandémie, crise géopolitique ou financière, problèmes d'approvisionnement ou de distribution liés à des événements dans d'autres régions du monde...

Une Réactivatrice est une entreprise qui a fait des dysfonctionnements survenant dans le monde de 2050 son business.

Elle aide les organisations dont l'activité est temporairement ralentie ou empêchée par un événement extérieur à minimiser leurs pertes, en mobilisant autrement leurs actifs inutilisés.

Elle prend en quelque sorte le relais des compagnies d'assurance, qui ont cessé d'assurer ces pertes devenues trop fréquentes.

**SLOGAN**

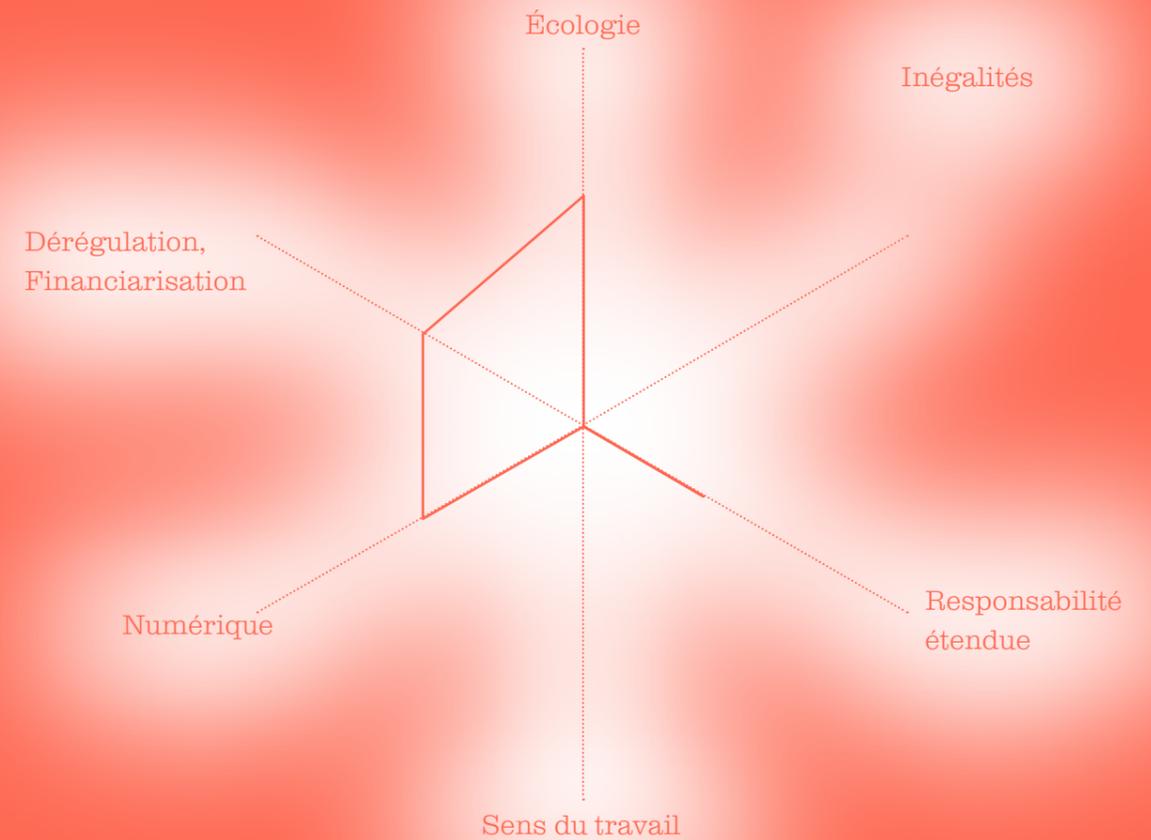
“Shit Happens.”

**SPECIFICITE**

Aide les organisations dont l'activité est temporairement ralentie ou empêchée à minimiser leurs pertes, en mobilisant ailleurs leurs actifs devenus inutilisables.

**INDICATEURS-CLES**

Ratio “Actifs remobilisés / Actifs inutilisés sous gestion temporaire”.



## ? Que produit la Réactivatrice ?

L'objectif principal de la Réactivatrice est d'aider les entreprises à traverser ces périodes difficiles en trouvant d'autres usages à leurs actifs inutilisés, qu'il s'agisse des personnes, des stocks, des machines, des locaux... Elle ne prend pas en charge les actifs financiers.

La Réactivatrice commence par évaluer les "actifs remobilisables" de l'entreprise, ceux qui pourraient être temporairement utilisés ailleurs. Cette intervention se déroule de préférence avant que ne survienne un incident. La Réactivatrice s'engage alors sur une rémunération minimale de l'ensemble des actifs, lorsqu'une crise les rend inutilisables par l'organisation cliente.

Quand survient un problème, la Réactivatrice s'occupe de réaffecter les actifs que l'entreprise cliente ne peut plus utiliser : trouver des usages aux stocks, en particulier ceux de produits périssables ; mettre les locaux et les machines à disposition d'autres entreprises, voire les utiliser à d'autres fins (logement ou formation pour les locaux, par exemple) ; occuper les salariés à d'autres tâches, soit pour le compte d'autres entreprises, soit sur des travaux d'intérêt général, soit encore en formation... Elle organise ensuite le "retour" des actifs vers l'entreprise cliente lorsque le problème est résolu.

En option, elle peut également aider ses entreprises clientes à devenir moins vulnérables ("antifragiles") à ces événements en développant leur résilience, en organisant des stress tests, en mutualisant des équipements ou même une partie de leurs effectifs, etc.

## 👛 De quoi vit-elle ?

Les entreprises clientes des Réactivatrices paient une prime fixe annuelle qui inclut la réévaluation annuelle des actifs remobilisables.

L'essentiel des revenus des Réactivatrices provient cependant de la mise à disposition des actifs temporairement inutilisés de ses entreprises clientes au profit d'autres entreprises, mais aussi de collectivités locales ou d'ONG. Ces entreprises ont alors besoin d'atteindre une certaine taille critique pour pouvoir intervenir dans suffisamment de marchés et de territoires, afin de trouver facilement des usages aux actifs inutilisés dont elles ont la charge temporaire. La Réactivatrice s'engage en effet auprès de ses entreprises clientes sur une rémunération minimale de leurs actifs. Elle doit donc trouver des débouchés à la plupart d'entre eux.

Le service de conseil en antifragilité, quant à lui, est généralement évalué sous la forme d'un pourcentage des pertes évitées.

## 👤 Qui la possède, qui décide et comment ?

Certaines Réactivatrices sont issues de sociétés d'assurance. Leur gouvernance est alors celle d'une société privée classique.

D'autres ont été créés par des écosystèmes d'entreprises, en général sur une base territoriale ou de filière. Elles prennent la forme de coopératives, de groupements d'intérêt économique (GIE) ou parfois de sociétés commerciales, les organisations fondatrices en assurant ensemble la gouvernance.

## 👥 Qui travaille avec l'entreprise, et comment ?

Une Réactivatrice repose sur des équipes nombreuses et compétentes. Au siège, outre la direction et l'administration, les équipes se composent principalement de gestionnaires de risques, d'évaluateurs d'actifs et de "market makers", qui organisent la rencontre entre l'offre et la demande d'actifs temporaires.

Sur le terrain, on rencontre des gestionnaires de clients, des consultants en antifragilité et des prospecteurs, à la recherche tant de nouveaux clients que de débouchés pour les actifs disponibles. L'entreprise dispose également d'un vaste réseau de spécialistes extérieurs, capables d'intervenir dans toutes sortes de situations.

## 🧩 Comment est-elle organisée et managée ?

La Réactivatrice se caractérise par la polyvalence de ses champs d'interventions et sa réactivité face à des événements soudains.

Elle a donc développé le modèle des "flash organizations" à grande échelle : elle peut en moins de 24 heures monter une équipe partout, sur tout et trouver les bonnes réponses aux enjeux soulevés.

Ainsi, si le Siège donne l'image d'une organisation hiérarchique très classique, le niveau local est très autonome et s'organise par petits commandos d'une composition à peu près stable afin que leurs membres développent une confiance et des habitudes.

## 📊 Comment mesure-t-elle sa performance ?

Les indicateurs centraux sont le nombre et la rentabilité des actifs dont la Réactivatrice assume la responsabilité temporaire. Des modèles toujours plus sophistiqués évaluent cette performance prévisionnelle au regard du nombre et de la gravité des événements susceptibles de toucher les organisations clientes.

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

Une Réactivatrice tire sa rentabilité des économies d'envergure : plus ses champs d'intervention sont divers, plus elle a des chances que ses entreprises clientes ne soient pas en situation de crise en même temps, et plus les actifs dont elle a temporairement la charge ont des chances de trouver preneurs.

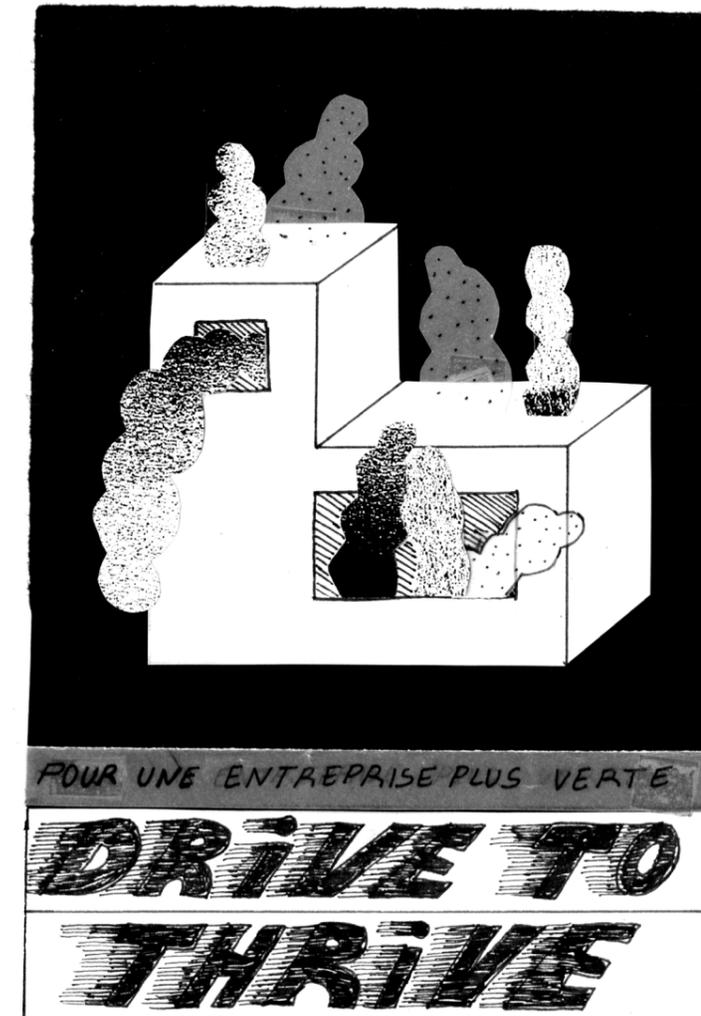
Ce type d'entreprises a donc intérêt, soit à grandir, soit à se relier en réseau.

## A quels risques fait-elle face ?

- La stabilité, la certitude, la normalité, l'absence de crise ;
- La résilience des entreprises clientes - ce qui fait soupçonner les Réactivatrices de ne pas vraiment aider leurs clientes à devenir vraiment "antifragiles" ;
- La dégradation des actifs par les entreprises qui les utilisent temporairement ;
- La décroissance, l'acceptation sociale de l'intermittence des activités ;
- La récurrence et la simultanéité excessives des crises, qui ne lui permettent pas de valoriser les actifs dont elle a la charge.

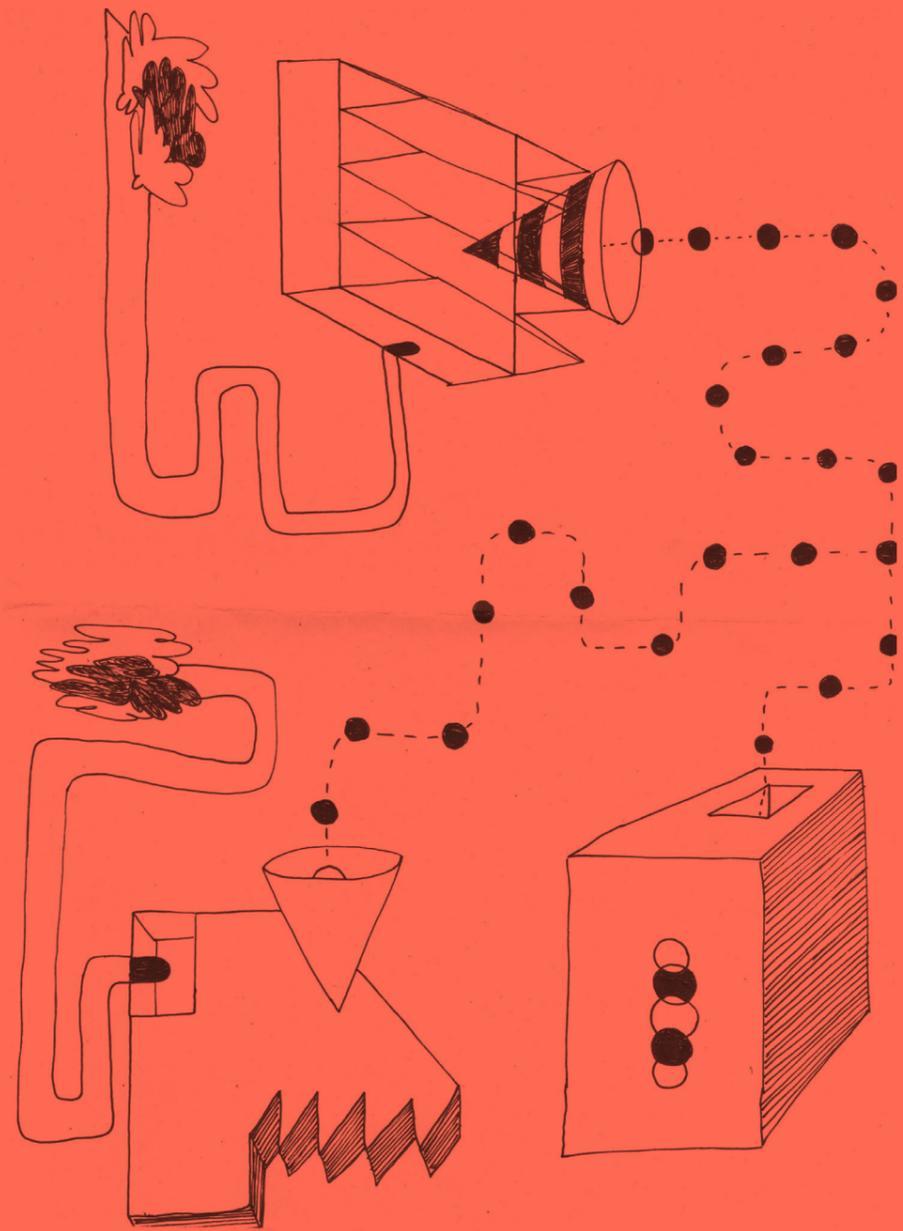
## Germes du futur dans le présent

- L'"économie du partage" (sharing economy), symbolisée par des plateformes telles qu'Airbnb ou Blablacar, a fondé son modèle sur l'intensification de l'usage d'actifs "sous-utilisés".
- La startup néerlandaise Floop2 ([www.floop2.com](http://www.floop2.com)) permet aux entreprises de partager ou louer leurs actifs sous-utilisés.



# L'entreprise fictionnelle :

*Drive to thrive*



## FICHE DESCRIPTIVE DE L'ENTREPRISE DRIVE TO THRIVE



Drive to Thrive (D2T) est une coalition dynamique d'entreprises et d'acteurs publics qui mettent à disposition des membres de leur personnel pour mener à bien des projets à impact écologique et social partout dans le monde.

Elle permet ainsi aux « maisons-mères » d'améliorer leur Crédit Social et Environnemental, tout en permettant à des salarié·es volontaires de s'engager et de ramener de nouvelles idées pour contribuer à la transition de leur entreprise.

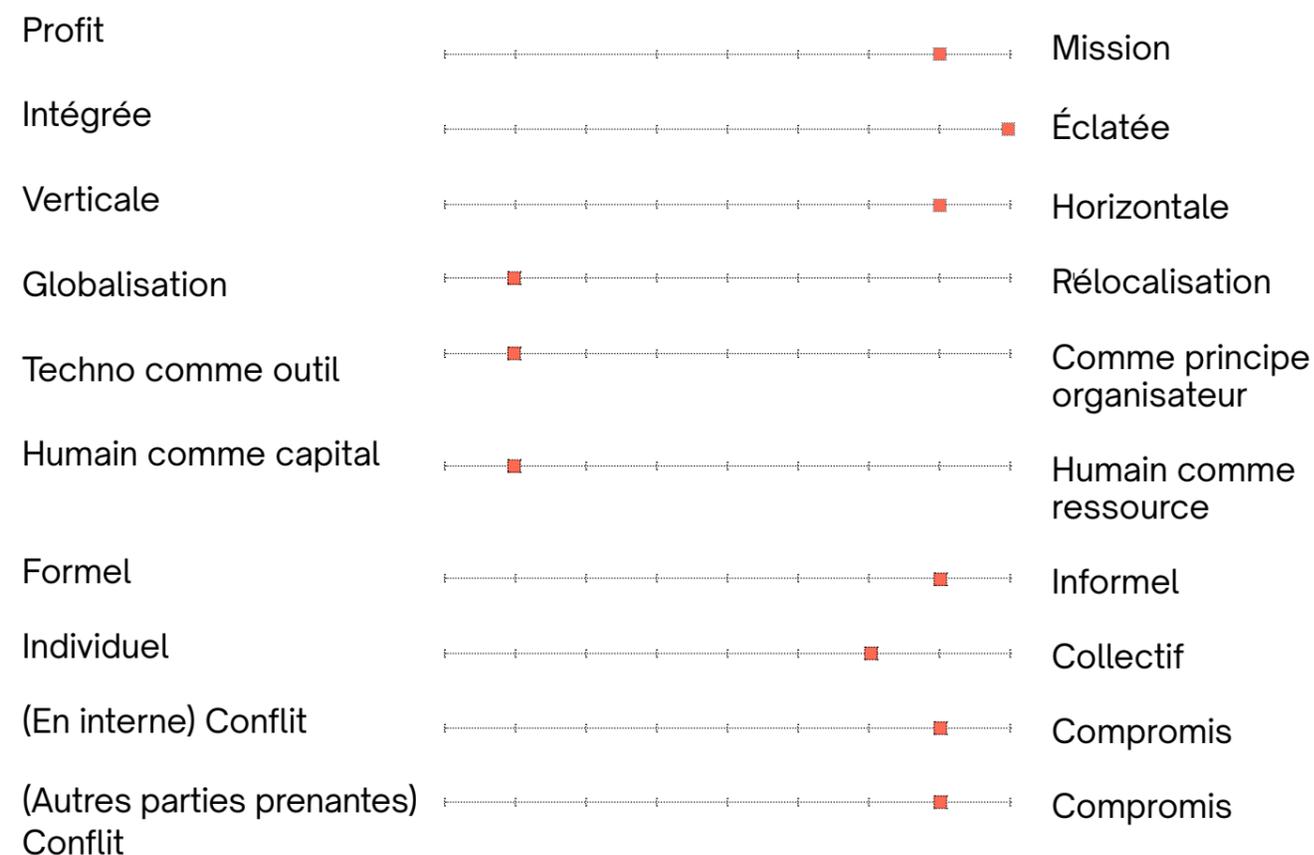
D2T n'existe qu'au travers de ses projets et des équipes qui se constituent autour d'eux. Son siège se trouve généralement dans le bus qui emmène les équipes vers le lieu où se déroule le projet.

Cependant, l'engagement des maisons-mères est fragile et les contributeurs les plus engagés dans D2T vont devoir imaginer les moyens de rendre l'entreprise autonome...

«Des coalitions pour faire transition»



### Drive to Thrive : Positionnement sur les axes des "tensions»



### Le monde de Drive to Thrive : en 2050...



... Les crises climatiques et sociales ont reconfiguré les territoires, les liens sociaux et, en partie, le système économique.

En ville, la vie se concentre autour d'un domicile-refuge, multifonctionnel, et d'un périmètre local restreint, aussi autosuffisant que possible, à la population homogène. Des outils techniques organisent l'optimisation des ressources rares. On travaille à domicile ou dans des espaces de coworking. Les iné-

galités sont très fortes. Dans certaines campagnes, des organisation sociales communautaires décroissantes ont émergé.

Un système de Points Sociaux et Environnementaux régit les comportements et les droits des personnes comme des entreprises. Refusé par les néo-ruraux, il a également donné naissance à un marché de points qui, selon certains, le détourne de sa fonction.

**STATUT**

Groupement dynamique d'entreprises et d'acteurs publics. Il peut s'appuyer sur différentes formes juridiques : GIE, coopérative, société « classique » appuyée sur une blockchain...

**METIER**

Agréger des collaborateurs et collaboratrices des organisations membres pour mener ensemble des missions de conseil et d'ingénierie au service de projets à impact écologique et social positif.

**EFFECTIFS**

Variables selon le nombre et la taille des projets. L'effectif permanent est minimal, voire inexistant.

**LOCALISATION**

Sur les lieux des missions. Un bus constitue généralement le « siège » de l'entreprise, à la fois vers et sur le lieu de la mission.

**CREATION**

Début des années 2030 par plusieurs grandes entreprises, sous la pression de leurs gouvernements respectifs.

**MISSION**

« Des coalitions pour faire transition » : D2T contribue à des projets qui organisent la transition écologique et sociale, ou en réparent les dégâts. Elle habitue les organisations à constituer des coalitions au service d'objectifs communs. L'expérience acquise par les personnes engagées sur les missions contribue en retour à transformer les organisations qui les emploient.

**SPECIFICITES**

- L'entreprise se reconfigure entièrement de mission en mission. Ses collaborateurs et collaboratrices sont « prêtés » par leurs organisations respectives.
- Les équipes de D2T sont mobiles, mobilisables sept jours sur sept, constituées de compétences engagées sur le modèle des ONG. Elles interviennent tant dans l'industrie que sur les territoires urbains et ruraux qu'il s'agisse de modifier des process, d'améliorer la qualité de l'alimentation ou de répondre à des catastrophes.

**PRODUITS/SERVICES /  
MODELE ECONOMIQUE**

Drive to Thrive délivre du conseil et apporte de l'assistance opérationnelle aux entreprises et territoires qui sollicitent son intervention.

Le modèle économique d'origine s'appuie sur le système de Crédit Social et Environnemental. Les projets rapportent des points qui sont ensuite répartis entre les contributeurs et contributrices, et « remontent » à leurs organisations employeuses.

L'annonce, en 2040, du retrait des entreprises fondatrices conduit les contributeurs et contributrices des projets en cours à réinventer l'entreprise, autour d'un modèle de prestations, entre crowdfunding de Points, mécénat et consulting.

**QUI Y TRAVAILLE /  
QUI Y CONTRIBUE ?**

Des personnes volontaires, dont les compétences sont utiles au projet, mises à disposition le temps de la mission par les organisations qui les emploient.

**GOVERNANCE**

La gouvernance est partagée entre les entreprises et acteurs publics qui contribuent à D2T. Elle régit le choix des missions et des moyens alloués et le système de répartition des Points Sociaux et Écologiques.

En pratique, cette gouvernance s'avère lourde et contribue dans une large mesure au désengagement de plusieurs des organisations. D2T va devoir se réinventer comme une organisation autonome.

Sur le terrain, en revanche, les équipes sont autonomes. Les décisions sont prises en commun.

**CONCURRENCE**

D2T est concurrencée par des cabinets de conseil classiques, des organisations militantes ou philanthropiques, les agences de développement de certains pays qui disposent d'importantes capacités en ingénierie de projets... Son modèle original et la qualité de ses interventions lui confèrent cependant une place solide.

**IMAGE, RELATIONS  
AVEC LA SOCIETE**

L'intention de D2T est généralement jugée de manière positive. Pour celles et ceux qui participent à ses projets, elle est une source d'apprentissage et de sens. Les organisations qui y participent y trouvent des inspirations pour leur propre transition.

Cependant, D2T est aussi accusée de contribuer à prolonger le modèle extractiviste à la source des crises écologiques et sociales. L'envoi d'équipes sur un terrain dont elles ne connaissent rien peut produire des réponses inadaptées, qui ignorent les capacités des acteurs locaux. On soupçonne également les organisations participantes de s'acheter des Points à bon compte.

## La fiction : "3-9"

Nouvelle de Sophie Coiffier inspirée par le travail du groupe

Le plafond de l'ascenseur diffuse cette lumière tamisée, pensée pour un glissement progressif vers le monde du travail. S'enfoncer. L'ascenseur en réalité ne monte plus beaucoup, au lieu de nous élever, il nous emporte ou nous relève. La voix métallique se déclenche dès notre arrivée : Aujourd'hui le temps sera beau et chaud, les températures pourront atteindre 47 degrés Celsius, pensez à bien vous hydrater. Jacky et moi sommes là encore plus tôt que d'habitude, afin d'échapper le plus possible à la canicule. Les portes se referment. La caméra nous ayant reconnus, l'ascenseur s'enfonce à une vitesse confortable jusqu'au moins trente-neuvième étage, 3-9 (trois tiret neuf on dit chez nous, ça fait moins peur).

Pour agrémenter la descente, le programme audio se met en place ; parfois ça nous agace, on aimerait plutôt discuter tranquillement ou bien finir la nuit, mais depuis les années 2020, ça n'a plus cessé, dans les trains, au supermarché, partout, les paroles dans l'air sont partout, des mots à la place des pensées, des mots à la place de l'air, des mots en place. Faisant suite à la météo, la voix enjouée embraye sur la présentation d'une des entreprises du building. Cette semaine... Oui c'est nous, « les Chiffonniers de l'Ouest ». On dirait le titre d'une BD, c'est populaire, c'est câblé. Sur le logo coloré on voit des gars souriants devant une montagne textile. Les chiffonniers de l'ouest, 3 tiret 9 reçoivent tous les jours vos vieux vêtements pour leur donner une seconde vie, bourrage, bouteilles, mobilier, ils peuvent tout réinventer. Laissez libre cours à leur technicité, d'un lainage ils feront un tapis, votre vieux jean servira de rembourrage ou de chiffon ou vous fera économiser du chauffage. Pensez donc à utiliser les toboggans situés à chaque étage pour envoyer votre vieux linge se refaire une santé, et c'est bon pour la planète ! ça y est nous sommes arrivés. Le caveau nous ouvre ses portes. Jadis, on faisait pousser des champignons ici, pleurotes, girolles, champignons de Paris. Il y en a toujours, mais plus haut au 2-7 ils ont déménagé.

Au 3-9, les portes s'ouvrent sur un vaste entrepôt fortement illuminé par des néons de lumière blanche. Il y a des stalles pour chaque type de fibre, puis pour chaque étape de recyclage. Les travailleurs émaillent ça et là l'endroit, car une bonne partie des traitements est automatisée. Nous demeurons présents aux deux bouts de la chaîne : pour le tri du début ou pour l'amorce sur chaque étape de modification, puis pour l'emballage (notamment de l'isolant). Il y a également un bureau de R&D qui dessine sans cesse de nouveaux produits, et un bureau scientifique pour étudier la manière de rendre les fibres plus solides.

Depuis que la mondialisation a freiné à cause de la pandémie de 2020 tout d'abord, puis parce que chaque pays a rapatrié ses modèles de production, les industries textiles ont changé de format. Maintenant, pour le pays, tout ou presque se fait en France ou en Europe, mais les textiles neufs coûtent plus cher. Aussi, le réemploi et le recyclage sont devenus indispensables et ont connu un essor remarquable. Pour le marketing nous accueillons les vieux vêtements du personnel travaillant dans l'immeuble, mais la grande majorité est récupérée dans des centres en ville et déjà pré-triée. Ces centres on les appelle « les Vallées », allez savoir pourquoi ! Sans doute à cause des montagnes collectées... Quand la poésie est partout...

Jacky est en train de me raconter un truc au sujet du panier de légumes qu'il doit récupérer au 2-5, je n'ai pas écouté, la perspective de passer une journée de plus dans cette nuit qui ne dit pas son nom m'opprime. Moi, je travaille à la R&D, Jacky bosse à l'étude scientifique. Il a su trouver un équilibre entre son job de pointe et sa passion pour ce qu'il nous reste de nature. En ce qui me concerne, je voyage en incertitude. Mes dessins se nourrissent des inspirations que je trouve sur la plateforme ACCOMPLIR. On en est réduits à ça. Comme les normes demeurent strictes dans les champs qui sont les nôtres, concernant les textiles de revêtement, les textiles à porter, l'industrie à préserver toujours plus friande d'astuces pour réduire les coûts mais sans toucher à la qualité, on va tous boire au même puits. Dis, tu m'écoutes ? Jacky me relance en me secouant par le bras. Il a remarqué que je n'y étais pas ; pendant que je pense plutôt y être de trop. EXCUSE-MOI VIEUX J'ai dû élever la voix à cause de la broyeuse qui s'est mise en marche un peu plus loin. Je pensais à ce que j'allais faire aujourd'hui ! Et alors ? Me demande-t-il à moitié intéressé, mais totalement amical. Et là, je reste coi. Oui, quoi lui dire ? Il n'y a pas si longtemps, l'Etat-prise STYL à laquelle appartiennent « les Chiffonniers de l'Ouest » a même songé à fermer la R&D et à n'utiliser que des algos qui iraient directement puiser au catalogue. Au début j'ai été estomaqué que l'Etat puisse envisager un truc pareil, qu'on en soit réduits-là niveau création, au trente-sixième dessous, pardon au trente-neuvième... Mais maintenant je ne sais pas, j'en viendrais presque à souhaiter que ça arrive, tellement je me fais suer à trouver des parades à l'uniformité.

Jacky et moi passons à côté des chaînes successives pour rejoindre les bureaux. De manière insidieuse, la nouvelle industrie reproduit parfaitement les mêmes divisions, quel que soit le type de production. On a rationalisé à mort. Tout. On a concentré l'ensemble de la chaîne alimentaire et vestimentaire autour ou dans les villes. Ce faisant, on a aussi arrêté de construire à tout va pour préserver les rares terres agricoles encore productives. On s'est entassés comme les champignons du 2-7 dans leurs caisses de culture. Quand d'autres sont partis rejoindre les campagnes, j'ai choisi de rester. Je voulais continuer à croire que je pouvais créer, être utile, tout ça. J'aurais dû comprendre que depuis longtemps déjà, l'équa-

tion de ce qui est utile et de ce qui est inutile se pose autrement. ACCOMPLIR est là pour me le rappeler. Je vais encore passer ma matinée à aquareller des croquis, tout droit sortis de l'imprimante, sans presque aucune possibilité de retouche. Au moment de prendre le virage pour aller vers les bureaux, Jacky me fait signe en pointant la machine qu'il va s'accorder un café avant de rejoindre son unité. Je le salue à mon tour et m'engouffre dans le couloir. Pas après pas, je m'éloigne du bruit ; bientôt on n'entendra plus qu'un boum boum étrangement proche du battement d'un cœur.

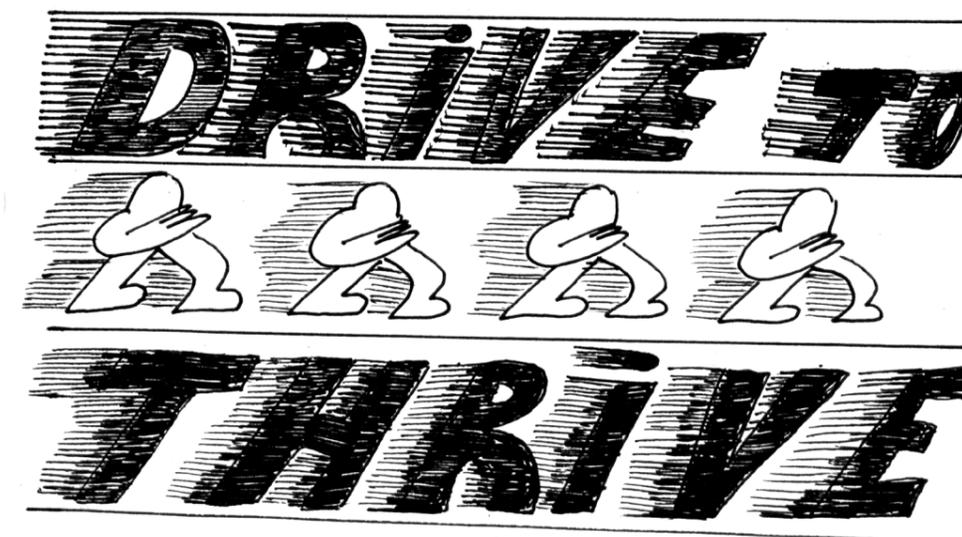
Avant, je partageais l'espace du bureau avec deux autres « créa » : Penny, styliste vêtement et Mathys pour le mobilier. Désormais je suis seul, après la crise de 2038 qui a accouché de la plateforme ACCOMPLIR. Ça, c'est que notre domaine a récolté. Mais le changement a commencé assez tôt ailleurs, dans le cinéma et la télévision, par exemple avec NotFlex. Au début, on y voyait une opportunité d'aller plus vite, de toucher plus de clients ou des clients différents. Mais petit à petit on a vu les effets pervers. Partir de « ce qui plaît », c'est-à-dire de sondages algorithmiques. Bien entendu, rapidement, des lobbys se sont engouffrés dans la brèche, pour ne pas dire dès le départ. Et, l'offre s'est adaptée à la demande, une demande de plus en plus ciblée. Bref, maintenant je suis là pour mettre la couleur, d'autres pour dire le texte du scénario (et encore les voix synthétiques sont vraiment pas mal), ou effectuer la commande et consommer. On vit comme des taupes. On pense comme des taupes. Mais sait-on réellement à quoi pensent les taupes ?

Désormais, je cours en tous sens ou bien je reste assis, changé en pierre, comme devrait le faire un animal désespéré dans son terrier. La voix du logiciel d'ACCOMPLIR me parle pour guider mes choix. Si je dévie d'un millimètre, si je propose un modèle trop ceci ou pas assez cela, les choix non retenus ne s'affichent pas sur l'écran. J'ai l'impression de disparaître moi-même et je rêve de réaliser une robe couleur du temps :

*Au niveau de l'ourlet une partie comme humide, travaillée en dégradé à l'image de nos rivages rongés, au-dessus l'ombre de rochers, du gris perlé on passerait au gris foncé, puis au noir ; celui-ci ferait place à un ciel sans nuages, une texture gazeuse qui laisserait apparaître la peau nue ; pour le bustier, quelques nuances de jaune et de rose à peine posée et des broderies émailleraient le tout. De loin on verrait des parures argentées, de plus près on pourrait distinguer des formes de machines, d'insectes fragiles, de toutes ces choses qui tournent dans le ciel pour mieux nous surveiller. J'agrémenterais la robe d'une broche faite de matières récupérées, peut-être les cailloux d'un chemin, une évasion possible, ou bien un petit nid ? Un délicat tressage en miniature, oui ça ferait bien !*

Alors encore à l'étude de mes rêves, la machine a parlé. Elle m'a demandé à quoi je pensais. Je lui ai répondu à un vieux poème en vers, qui est devenu un conte, un film et même une robe.

- Peux-tu me raconter ?



## Le récit collectif : Road trip vers le futur

Mise en fiction par Sophie Coiffier à partir des ateliers d'écriture

Les crises climatiques se sont accentuées en 2040 sur l'ensemble du Globe. Partout on essaie de s'adapter. Dans des mégapoles, des immeubles plus techniques ont des toits terrasses qui accueillent la culture de fruits et légumes et permettent ainsi aux habitants de consommer plus localement. De nouveaux systèmes d'irrigation ont remplacé l'arrosage et le terreau. Les logements sont relativement petits mais ont toutes les fonctionnalités nécessaires disponibles par défaut et sont complètement automatisées. Les services à la personne ont disparu, des robots ou des objets connectés les remplacent. Par exemple, je peux recevoir sur mon portable les nouvelles qui m'intéressent ; j'ai la possibilité d'avoir en 1 clic le benchmark de toutes les sources d'information sur le sujet, et une IA peut même me transmettre les gros titres sous la douche.

Côté travail, le travail à domicile est favorisé, mais des espaces de coworking équipés sont aussi disponibles. Dans les bâtiments les mieux aménagés, les appartements ont des cloisons modulables faisant évoluer la destination des pièces au cours de la journée. De nombreux appareils électroniques réalisent les tâches ménagères. Ce genre d'immeubles dispose aussi de lieux de vie partagés : espaces de travail pour les adultes, de jeu pour les enfants, de sport, un potager, etc. Il y a peu de mixité sociale au sein de ces immeubles. L'ensemble des services du quotidien sont accessibles dans un rayon de 15 minutes à pied : supermarchés, coiffeurs, médecins, magasins, etc. Certains de ces logements sont alloués par les entreprises à leurs salariés, car la flexibilité ayant augmenté, l'accélération des changements de job et de lieux de vie s'est accélérée.

Le logement personnel est un lieu où l'on se relaxe, où l'on dort, où l'on élève ses enfants. Les appartements sont comme des refuges au sein d'un milieu urbain dense et parfois hostile. En effet, dans les milieux urbains et périurbains, les inégalités sont très fortes. Beaucoup de bidonvilles, de quartiers sont barricadés. Le communautarisme y est très fort.

Le clivage ville/campagne demeure mais, du fait de l'exode vers les campagnes de certains citadins, davantage d'interactions se sont mises en place. A la campagne également on a dû s'adapter aux économies d'énergie et pour certains au télétravail. Par conséquent, les lieux mutualisés se sont multipliés également à la campagne, accueillant télétravail, bar, organisations locales, etc.

### 1. Lucette

Ce matin, Lucette a sélectionné les cinq titres des nouvelles qui l'intéressent. Bien sûr, au moins trois concernent l'environnement. Ça n'est pas étonnant, vu la vitesse à laquelle le climat se dégrade. Elle s'est donc adressée à son enceinte connectée, qu'elle pilote depuis son téléphone avec un programme freeway, ne voulant pas être dépendante, ni être surveillée par les géants américains et chinois.

A chaque fois, elle espère qu'il y aura des bonnes nouvelles. Elle est vite fixée sur les nouvelles internationales : on annonce une catastrophe naturelle en Norvège, une cyber attaque éco-terroriste contre une banque, une nouvelle pollution par une entreprise sans scrupule qui ne fait qu'aggraver les choses. Ca, ça va leur coûter cher en points !

Elle songe avec un bon paquet de fatalisme que la bataille n'est pas du tout gagnée. Depuis qu'en 2030 le Ministère du Crédit Social et Environnemental Européen a mis en place ce système à points pour les entreprises et les individus, celui-ci s'est déjà pas mal dégradé. Au départ, cela paraissait pourtant très clair : un barème en apparence précis avait été instauré pour valoriser les « bonnes actions » environnementales et sociétales. En passant par une blockchain, tout le monde espérait que ça serait régulé. Mais ce qui donna lieu au départ à un allègement de charges pour les entreprises et à des ouvertures de missions financées – soit du gagnant/gagnant -, s'est vite (re)converti en un marché lucratif de revente de points, d'abord sur le darkdark net, puis de façon légale, car certains gouvernements voulaient à tout prix conserver l'ancien modèle.

Tout en soupirant, elle s'arrache à ses pensées car l'heure tourne et elle a peur de louper le coche, ou plutôt le bus. Elle se dirige vers sa smart douche (2 minutes suffisent pour 4 litres d'eau seulement, et recyclée de surcroît), quand le programme audio bascule sur son assistant personnel et ce qui va concerner sa journée. Yoyo lui a fait une blague et un air qu'elle connaît bien s'élève dans la pièce, le refrain slogan de Drive To Thrive, la coalition qu'elle s'apprête justement à rejoindre dans deux heures. Ça donne à peu près ça :

*A l'heure où périt la campagne, nous partirons,  
Travailler au commun ensemble  
Redorer le travail du temps long  
Drive and Thrive au diapason  
De la planète. Comprendre  
Liaisons et déliaisons, entreprendre une reconnexion*

*Drive and Thrive c'est la coalition  
Qui permettra une trêve dans la perdition*

*Des salariés polyvalents pour reconnecter au vivant  
Une société inclusive proche de l'environnement*

*A l'heure où ferment les entreprises, nous partons  
Œuvrer aux changements quotidiens  
Pour un avenir plus serein  
Et un chemin d'acclimatation  
Aux bouleversements d'un monde discordant*

*Drive and Thrive ce sont des solutions  
Pour opérer les reconversions  
Nécessaires à une meilleure appréhension  
D'impératifs nouveaux et dominants,  
Des organisations plus efficaces  
Face aux désordres qui menacent*

Elle commence à chantonner sous la douche ce refrain qu'elle a elle-même conçu, faisant partie du groupe communication de son entreprise-mère. INTENSIA est une entreprise privée qui œuvre pour le service public. Elle intervient en ce moment auprès de l'Enseignement National, rebaptisé ainsi depuis 2021, l'année où les citoyens en ont eu plus que marre d'être « éduqués » de manière un peu trop autoritaire. « Y a du boulot », pense-t-elle fugacement.

A Chaque mandat de DtoT, correspond une excitation nouvelle, le voyage, la découverte, et surtout l'action concrète ! Le regard jaune de son chat Lucien lui fait promettre de l'appeler en visio, mais les premiers jours elle sera toute à son travail, au concert et à la mise en route de la mission. Pendant son absence, Lucien ne sera pas seul : elle a sous loué l'appart sur The Right Corner pour le mois, tout est pour le mieux.

C'est donc armée d'un sac à roulettes escamotables qu'elle sort de son immeuble pour rejoindre la gare routière centrale. Elle a quand même eu le temps de passer au rez-de-chaussée attraper un « panier douceurs » pour ses nouveaux collaborateurs. Ça ne lui aura coûté que quelques micro-points payés par la boîte. Ça aussi Sacha aurait désapprouvé. Elle se demande avec le recul comment elle a pu espérer un jour que son couple tienne. A part le fait qu'ils étaient tous les deux contre le mariage, ils s'étaient vite aperçus que leurs points communs n'étaient en réalité que superficiels. Même si elle se considère comme quelqu'un d'engagé pour l'environnement – la preuve son ralliement tout à l'heure à l'entreprise Drive to Thrive qui agrège par transfert de compétences des salariés d'entreprises du réseau pour porter des missions à valeur environnementale dans le monde entier – Sacha voit les choses autrement. Pour lui les transformations sociétales ne vont pas assez vite. C'est pour cela qu'il a rejoint il y a une quinzaine d'années, (cinq ans après leur rencontre) une commu-

nauté rurale décroissante. Ce genre de communauté a fleuri dès 2010 et a pris un nouvel élan lors de la crise sanitaire de 2020. Alors, pas mal d'urbains ne se reconnaissant plus ni dans la vie à la ville, ni dans leurs jobs, et encore moins dans les entreprises néocapitalistes qui les portent, ont migré à la campagne. Après quelques années de tâtonnements, ils ont fini par implanter un modèle décroissant, gardant de la ville un minimum de connectivité, mais s'étant aussi rebranchés à la terre. Et, même si à travers Drive To Thrive, il s'agit de porter « le long terme » dans des entreprises prêtes à évoluer vers une conscience environnementale et l'organisation spatiale et temporelle qui va avec, son ex a toujours prôné un ralentissement du mode de vie encore plus radical. Par honnêteté, elle se doit de reconnaître qu'il lui a proposé de le suivre. Mais elle venait de débiter dans le pôle communication d'INTENSIA, et c'était au-dessus de ses forces de quitter son job et d'aller « carder de la laine sur le Mont Ventoux » (phrase qu'elle lui balançait et qui le rendait vert de rage, preuve s'il en était besoin, qu'elle avait le sens de la formule et que sa carrière était toute tracée).

## 2. Le Bus

A la gare centrale elle a rejoint le Bus de Drive To Thrive, un bus prêté par la compagnie Mobilité Service, partenaire de la coalition, qui a comme filiale RockN'Roule, fournisseur de véhicules de tournée pour groupes musicaux ou troupes de théâtre. C'est un peu incongru, mais toutefois assez confortable et convivial ; un bus moderne, électrique à hydrogène, qui a gardé un « esprit rock ».

Elle a hâte de discuter avec ses nouveaux partenaires. La mission qui s'annonce est classique sur le papier, mais autrement plus épineuse à y regarder de plus près. Le maire de Barcelone, qu'ils ont déjà rencontré virtuellement, a en effet confirmé que plusieurs entreprises internationales avaient répondu avec enthousiasme à son appel pour expérimenter une nouvelle forme de développement d'espace économique urbain. Il s'agit en réalité de revoir le circuit de la terre à la table afin de la rendre plus sobre et sécurisé sur les plans environnementaux et sanitaires.

Justement, elle va pouvoir en parler avec les collègues qu'elle aperçoit regroupés en petit cercle sur le parking.

Trêve de présentations, ils montent tous dans le bus, en route pour Barcelone ! Pour – croit-il – mettre de l'ambiance, le chauffeur a monté le son de son smartphone connecté aux baffles du véhicule – de l'excellent matériel, comme on pouvait s'en douter. Mais à moins d'être venus pour perfectionner son pas de danse latino-cubaine, cela ne contribue pas à l'atmosphère de réunion qui devrait être de circonstance pour préparer la mission. Larissa, que Lucette n'avait pas eu le temps de saluer, se met à décrire sa

précédente fonction à Kuala Lumpur dévastée par un typhon. Outre ses compétences sur l'économie circulaire, elle est manifestement très utile sur le plan de l'organisation et pourra aider sur place à recruter les compétences qui pourraient manquer. Paul, quant à lui, est expert en sinistres pollution pour une compagnie d'assurance. Et, avant que quiconque ait eu le temps d'émettre des doutes sur son utilité par rapport à la mission d'aujourd'hui, il se lance dans une grande démonstration de l'urgence pour les assurances d'étendre leurs champs de compétences. En effet, à l'image de ce que les assureurs demandent de plus en plus à leurs assurés, Paul nous explique qu'ils sont acculés à anticiper et donc à devenir expert en prévisions. Julia réagit :

- On se croirait dans Minority Report
- Hein, c'est quoi?, dit Rey
- Un vieux film dystopique, précise Hanna. Il met en scène une unité anti-crime qui procède à des arrestations, avant que les crimes n'aient été commis. Ce que Julia veut dire – J'imagine, Julia tu me diras si je comprends bien – c'est que la prévision qui vire à la prédiction, en matière d'assurance, pourrait conduire la profession à ne pas vouloir assurer tout un tas de gens pour tout un tas de raisons (et elles seront de plus en plus nombreuses) ou bien à les faire payer très très cher !

Paul reprend :

- C'est bien pourquoi nous investissons dans Drive To Thrive ! Notre financement annuel, qui s'inscrit dans les fonds à impact, est bien là pour, en amont, proposer nos conseils aux organismes publics et sociétés privées soucieuses d'améliorer leur impact environnemental !
- Ou alors, intervient Lucette, vous rentrez dans la catégorie des entreprises qui se reverdissent le blason... C'est encore plus malin que de racheter des points...

Lucette aura beau sortir son panier-douceurs, elle sait qu'elle aurait mieux fait de se taire. L'ambiance conviviale est retombée. Assez bas.

### 3. La tuile

Au moment où Lucette se met à ramer à contre-courant et à promouvoir les mérites de Drive to Thrive aussi comme possibilité de formation en compétences croisées, alors même que ses collègues se sont rués sur les galettes pur beurre et autres mignardises-maison du panier douceurs, un air connu des Slow And Marvelous vient s'ajouter aux rythmes cubains endiablés. Lucette sort précipitamment son téléphone de son sac et le porte à son oreille.

C'est Taylor, un collègue, le comptable d'INTENSIA.

Il n'a pas de bonnes nouvelles : INTENSIA vient de décider de retirer ses billes du projet de Barcelone et, pire encore, de ne plus accorder de points à Drive To Thrive à partir de maintenant. Il semblerait que cette situation soit due à un effet boule de neige. En réalité, le groupe qui emploie Rey a décidé de se retirer en premier, préférant un projet plus concret et directement financé (en vrai argent) par une entreprise chinoise autour de la pollution endémique de leurs lacs artificiels ; ceux-là même qui ont englouti des dizaines de villages pour implanter à la place des villes modernes et des usines en un temps record. Si elle en croit Taylor, la plupart des collègues ici présents n'ont plus qu'à retourner chez eux, elle y compris. Profondément choquée, Lucette raccroche presque à la barbe du comptable, ne sachant pas comment elle va faire pour prévenir les autres et encore moins comment elle va s'en sortir avec les frais engagés pour le concert événement qu'elle a prévu à Barcelone avec les Slow And Marvelous, le groupe GeekRock qui monte, sobre et célèbre, comme il se doit, c'est-à-dire dans une contradiction de bon aloi. Elle avait pourtant mis le paquet avec le titre de la soirée : «Play eat again S.A.M», Sacha aurait adoré.

La nouvelle s'abat sur l'assistance comme un vol de drones en panne de batteries. Cette fois, après avoir demandé au chauffeur de couper le son des baffles, les discussions s'engagent sur un mode constructif. Chacun y va de sa solution pour sauver au moins le projet en cours, ce que Lucette apprécie. C'est Paul qui commence :

- On pourrait faire évoluer Drive To Thrive de manière à ce que la coalition puisse proposer des emplois à temps plein ? Si on trouve plus de demandes, on pourra réaliser plus de missions et pérenniser l'activité pour chacun d'entre nous. Il faudrait créer un pôle qui repère des problématiques qui nous permettrait de rassembler beaucoup de donateurs/contributeurs une fois le problème résolu».

Rey a un autre point de vue :

- En fait c'est une super nouvelle ! Fini le mécénat! L'avenir c'est l'impact investing et permettre à des investisseurs de financer des projets à impact comme le nôtre. Une sorte de my majorcompany sociétale du financement participatif ouvert à la société ; le concept est chouette finalement : ne pas le restreindre aux entreprises et permettre à n'importe quel citoyen de participer et s'engager à nos cotés : je me charge de l'ingénierie !
- C'est une bonne idée Rey, mais j'ai peur que le temps nous manque pour cette fois, s'inquiète Lucette.

Julia, catégorique, estime qu'une boîte qui est capable de ce genre de choses ne correspond plus à ses attentes. Elle se sent même capable de contribuer au projet avec ses points personnels.

Hanna renchérit :

- En paramétrant quelques applications simples, on peut mesurer notre impact social de manière exhaustive et très fiable et vendre des crédits sur un des social impact market qui pourraient suffire à nous financer ? DriveToThrive pourrait ainsi offrir, sur le marché de la transition énergétique, des crédits pour son action à Barcelone par exemple ?!

On en est là dans la discussion - Lucette ne pouvant s'empêcher de penser que l'histoire se répète et que c'est bien à cause de la défiance vis-à-vis du système à points qu'on en arrive encore à mettre les citoyens dans la situation de s'investir personnellement avec leurs propres points pour la sauvegarde de la planète -, lorsque le bus se met à piler en rase campagne.

#### 4. Sacha

Au milieu de la route, alors que le soleil est déjà bas sur l'horizon, un homme se tient devant un véhicule que l'on a plus vu depuis longtemps. Un vieux Land Rover, dont la couleur rappelle la boue après le déluge, est en effet garé en travers de la chaussée. L'homme en apparence serein fume une cigarette roulée, ce que plus personne ne fait depuis 2030. Le chauffeur baisse sa vitre et lui demande s'il est en panne et s'il peut venir l'aider. A peine a-t-il fini sa phrase que trois autres gars sortent de derrière les fourrés de part et d'autre de la langue de bitume. La voix de l'homme du milieu s'élève soudain :

- Où allez-vous donc, en avez-vous seulement une idée ?
- A Barcelone répond le conducteur, sûr de son affaire.

Mais Lucette qui a bien reconnu la voix, même étouffée, se précipite vers la sortie :

- Alors tu es là !

Après les choses sont plus confuses. Un à un les voyageurs sortent du bus. Ne se pressant pas, Sacha s'approche d'eux, et ses surnuméraires après lui.

- Voilà !, tonne-t-il, tandis que l'assemblée se liquéfie. Vous vous rendez à l'appel de multinationales pour réduire les impacts à effet de serre, les tsunamis, les tremblements de terre, et la pénurie ?
- Oui... tremble Paul ou bien Rey, personne ne sait.
- Vous n'êtes pas en mesure, à mon avis, de présenter une quelconque solution à toutes ces avanies.
- C'est moi, où il s'exprime en vers ? remarque Julia.

- Non, c'est son hobby, rétorque Lucette.

A partir de là, Sacha se met à lire un tract qu'il a sorti de sa poche :

*Dans un esprit de bienveillance, nous voulons vous arrêter dans votre course incessante à la performance soi-disant verte et sociale car, sans vous en rendre compte, vous contribuez à faire croire aux politiques et aux entreprises qu'on peut s'accommoder de la croissance sans modifier radicalement notre rapport à la nature et aux autres. Après la 7G, qui devait nous amener les Lumières, on a bien vu que cela a entraîné les dislocations de nos communautés citoyennes et complètement crashé notre capacité à comprendre et à nous connecter au réel. Prenez ce moment que nous vous offrons pour faire une pause et vous recentrer d'abord sur vous-mêmes et sur vos proches. La seule façon de nous retrouver c'est de rester au niveau local pour pouvoir réellement agir pour le bien de la planète et de l'humanité. Bref, votre concept de Drive To Thrive, c'est l'anti-progrès en fait !*

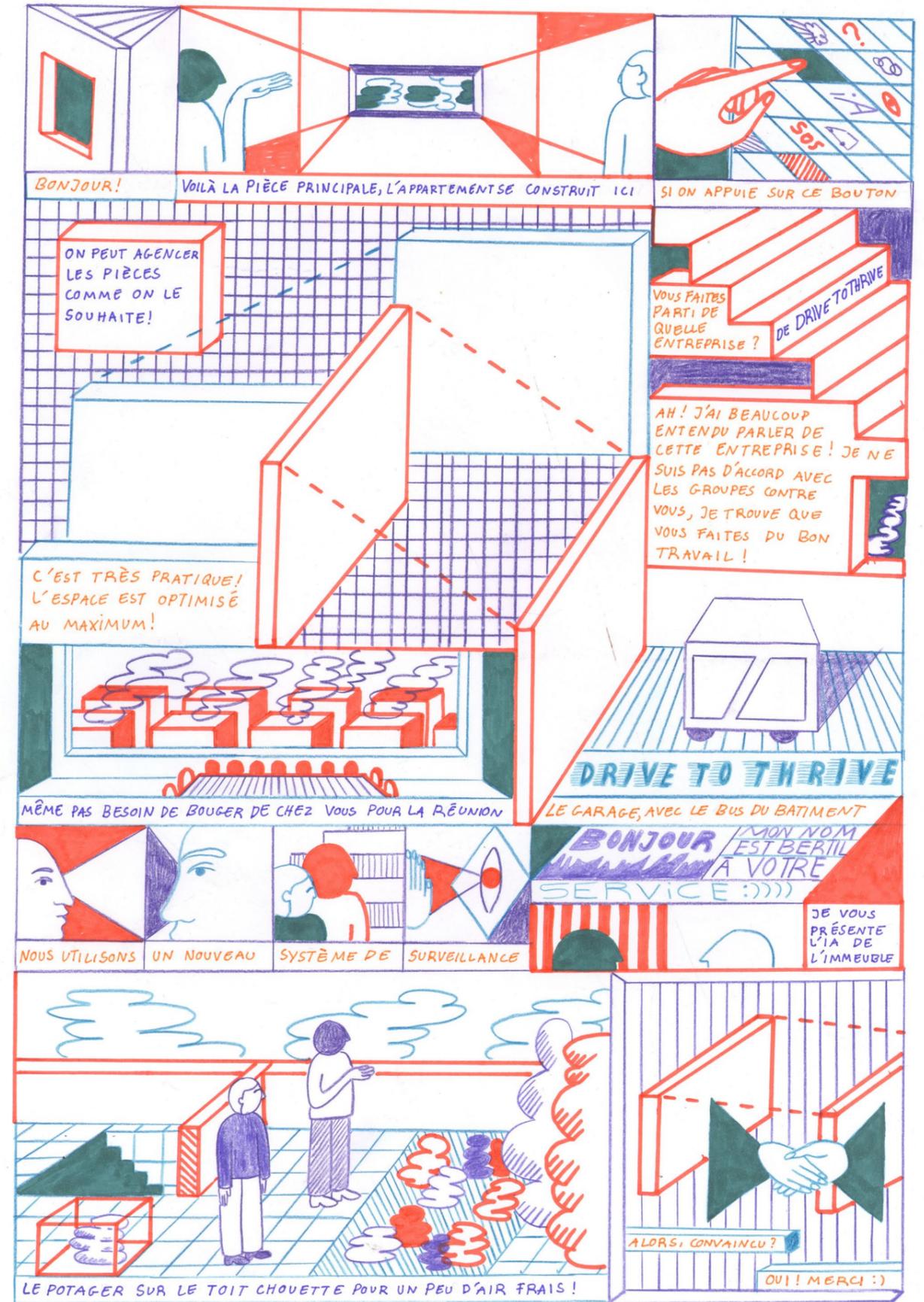
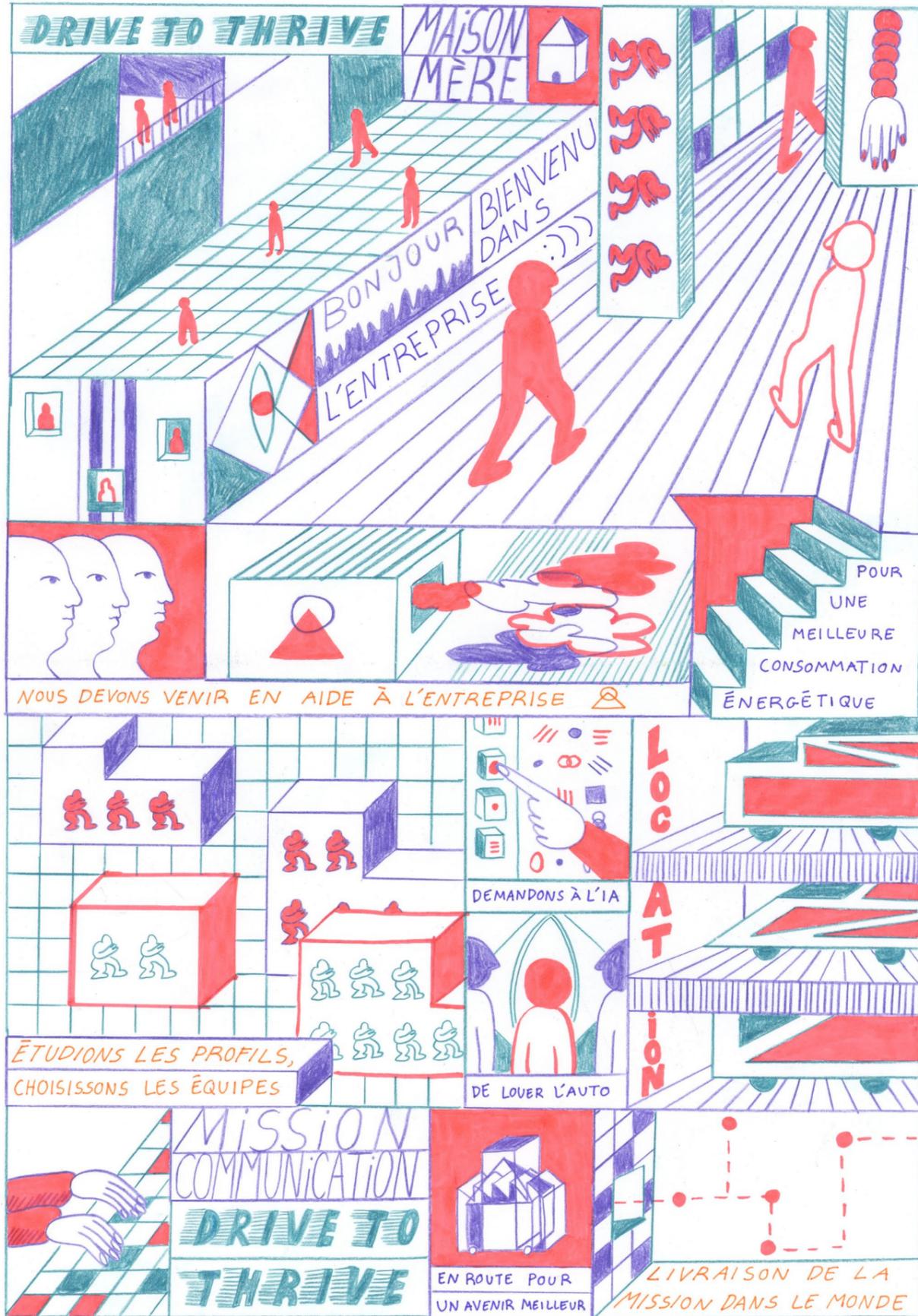
Tant de culot fait frémir Lucette. Elle sait qu'elle ne doit pas intervenir – c'est le père de son fils Janot – mais combien de temps va-t-elle tenir ? Heureusement Paul s'interpose avant elle :

- Je ne vois pas en quoi nous serions un frein à votre mode de vie ? Nous ne voulons qu'accélérer la transition ! Tant que les entreprises que nous côtoyons auront un rythme aussi soumis au marché, vous ne gagnerez pas ! Je sais que vous n'en avez pas conscience, mais nous voulons vous aider !
- Vous n'avez rien compris ! N'importe quel compromis reste insuffisant, il faut vous rendre à l'évidence, il est presque trop tard. La seule échappatoire est la résilience .

Cette fois Lucette n'y tenant plus réplique :

- Y'en a marre de tes conneries. Nous allons à Barcelone nous coltiner à ce que tu n'as jamais voulu voir ! L'hydre a plusieurs têtes et elles sont internationales. Crois-moi tu auras fort à faire si Drive To Thrive vient à se taire ! (voilà que je parle en vers, se dit-elle trop tard).

Bizarrement, sans que personne ne comprenne, les hommes s'éloignent et quittent la plaine en jeep. Tous les autres reprennent place à bord sans demander à Lucette les liens qui l'unissent au poète décroissant, et le bus suit son chemin, laissant à chacun le soin de réfléchir à ce que pourrait être sa vie.



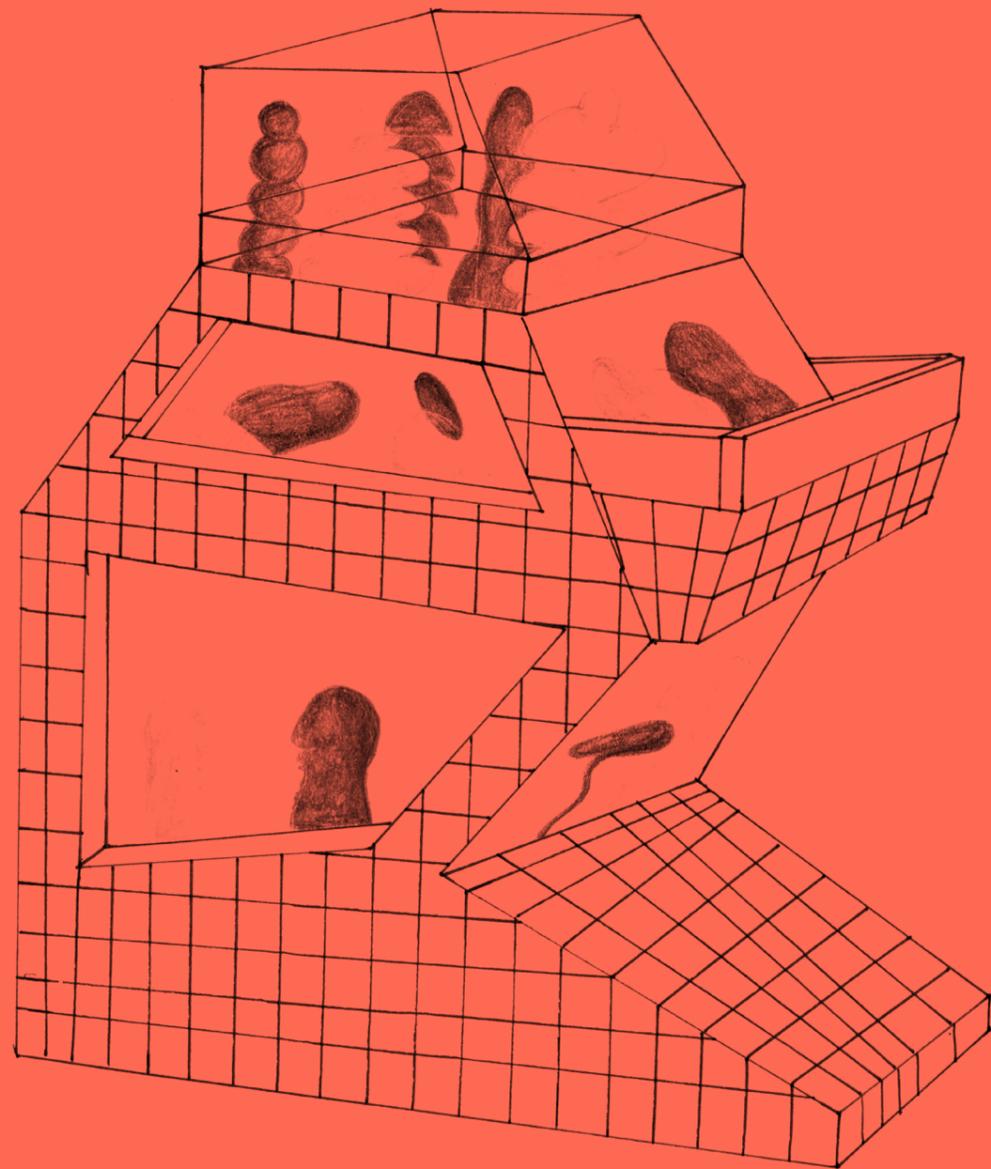
# Contributions

Marianne Julien

Nicolas Siorak

Alexandre  
Monnin

Marie Vernier



## Contribution : Marianne Julien, Air Liquide



Marianne Julien est responsable de l'équipe prospective au sein du département Strategy and Competitive Intelligence du groupe Air Liquide. Entrée en 1991 dans le groupe Air Liquide, elle y a développé une connaissance des activités via des responsabilités en recherche, en ressources humaines, en innovation et en intelligence économique, notamment dans les domaines de la transition énergétique et de la transition digitale. Formée en tant que facilitateur en intelligence collective et en logothérapie, Marianne promeut une vision anthropologique de l'entreprise.

J'ai choisi en 1992 de travailler en entreprise, attirée par cette forme de collectif d'humains reliés par des activités communes. J'étais aussi poussée par l'intuition que c'est là que se joueraient les transformations de la société dans les trente années à venir, et non au sein de la recherche et de l'enseignement qui était pour moi l'autre voie envisageable.

Air Liquide, 64000 employés dans 73 pays, fournit des «utilités rares sur le marché» (oxygène, azote, hydrogène, etc.) et un support technique, généralement sous forme de contrats de service, à des clients de proximité (moins de 500 km de la source).

Au sein de cette entreprise, j'ai suivi un parcours hybride entre innovation d'une part, ressources humaines et management des transformations de l'autre, qui m'a mené à la prospective depuis 2020.

### De la nécessité –et la difficulté– de transformer les entreprises

Dans les dernières décennies, les entreprises les plus performantes financièrement, notamment les sociétés cotées en bourse, ont formidablement progressé en productivité et efficacité sur leur cœur de métier, les leaders ayant pour la plupart fait leur l'objectif «de maximiser la croissance profitable tout en se conformant aux règles de la société (lois et règles éthiques)» exprimé par Milton Friedman en 1970.<sup>1</sup>

1. Milton Friedman, "A Friedman doctrine—The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times*, 13 septembre 1970 : <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Dès 1990, consciente des enjeux écologiques, j'ai observé la prise en compte progressive des enjeux environnementaux en innovation et en communication, jusqu'aux engagements Net-Zéro d'entreprises multinationales responsables d'émissions significatives de Gaz à Effet de Serre.

La période 2015-2020 marque ainsi pour moi la fin du «paradigme Friedman» et le passage à un nouveau paradigme (ou plusieurs) sur la stratégie et gestion des entreprises, notamment l'approche publiée dès 1984 par R.E Freeman & co intitulée «Stakeholder capitalism<sup>2</sup>» («le capitalisme des parties prenantes»).

2. Edward Freeman, Kirsten Martin, Kirsten et Bidhan Parmar, "Stakeholder Capitalism", *Journal of Business Ethics*, 2007 : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1410852](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1410852)

*“La période 2015-2020 marque pour moi la fin du ‘paradigme Friedman.’”*

En parallèle, j'ai constaté la montée chez les salariés et managers d'un besoin, voire d'un désir de sens, autrement dit de cohérence entre leur travail et les besoins de la société en général, amplifié par l'expérience du Covid. L'injonction vis à vis de l'entreprise en matière de RSE (Responsabilité sociale et environnementale) est maintenant incarnée par un nombre croissant de personnes, employés, candidats mais aussi actionnaires, clients, fournisseurs, représentants de l'État et autres parties prenantes, et cela influe parfois sur les décisions qu'ils prennent et/ou auxquelles ils participent.

J'ai également noté qu'un besoin de sens/cohérence non suffisamment satisfait, combiné à une charge de travail importante, fragilisent de plus en plus de salariés hyper engagés, placés face à des tensions intérieures difficiles à gérer. Hélas, les réponses sous forme d'ateliers de bien-être, même utiles, ne sont qu'un palliatif : c'est la mission même de l'entreprise, sa gouvernance (au sein des processus de prises de décision) et le «contrat moral» entreprise-salariés, notamment managers intermédiaires, qui sont à repenser.

Je suis sensible à un autre enjeu, celui de se libérer du mythe prométhéen qui consiste à croire que la solution à nos problèmes viendra en premier lieu des technologies et notamment de l'intelligence artificielle. Il s'agit au fond de cesser de croire que les ingénieurs/inventeurs, et les entreprises qui les emploient, possèdent l'intelligence visionnaire et le sens de l'intérêt général suffisant pour développer des technologies qui vont résoudre par miracle les problèmes actuels.

De l'intérieur, les changements se matérialisent lentement. La structure de pouvoir d'une entreprise hiérarchique n'est pas favorable à sa métamorphose, à moins d'une décision radicale venant du PDG et d'un contexte exigeant des changements pour des questions de survie. Par chance, des acteurs externes, des politiques, des candidats qui hésitent à accepter nos offres d'emploi, des clients qui exigent, des ONG qui questionnent, des médias qui amplifient..., envoient tous les jours des signaux qui, pragmatiquement, sont intégrés, même quand ils ne s'ajustent pas parfaitement avec le narratif dominant. On peut reconnaître aux grandes entreprises une capacité à gérer les contradictions, les tensions et les injonctions contradictoires. Mais il y a une limite psychique à ces dissonances. Et trop de dissonances peut affaiblir le capital confiance.

### Les atouts de la Réactivatrice

Cependant, les entreprises ont inventé des méthodes efficaces pour organiser l'action collective. C'est un « acquis civilisationnel » qu'il serait dommage de perdre au vu des chantiers de rénovation/régénération des activités humaines qui sont devant nous ! Dans un monde dont les ressources minérales sont en voie d'extinction, réutiliser des actifs fait sens. Les Réactivatrices arrivent en sauveuses auprès d'entreprises qui n'ont pas anticipé l'adéquation de leurs assets (actifs matériels et immatériels) aux évolutions des besoins. Elles travaillent sans doute discrètement, mais tout le monde les connaît. Elles rendent service grâce à une très bonne connaissance des régions où elles opèrent : les liens qu'elles entretiennent avec les acteurs du territoire dont un de leurs atouts. Elles sont opportunistes, pragmatiques et agiles et revoient régulièrement leurs principes et modes d'actions pour « coller au réel » dans une gouvernance de type holocratie.

*“Les Réactivatrices arrivent en sauveuses auprès d'entreprises qui n'ont pas anticipé l'adéquation de leurs actifs aux évolutions des besoins.”*

Ce type d'entreprise pourrait également être le lieu de développement de capacités d'action qui me semblent adaptées au monde de demain : ici, le pragmatisme, la créativité, l'autonomie et la délégation, le soin de ce qui existe, la loyauté vis-à-vis des « anciens » qui ont produit ces actifs, l'antithèse prométhéenne...

### Un archétype nécessaire

Il s'agit selon moi d'un archétype à la fois probable et désirable, tant pour des raisons pratiques que pour des raisons de fond.

Plusieurs signaux me semblent aller dans le sens de la Réactivatrice. Selon la fondation Ellen MacArthur, le partage d'actifs est un des leviers de l'économie circulaire<sup>3</sup>. Dans le but d'améliorer leurs marges, des grandes entreprises d'infrastructure (énergie, industrie primaire) se séparent de petites unités de production et consacrent des moyens importants à optimiser le taux de charge de leurs actifs. Dans le cadre de son asset light roadmap, le groupe Accor sépare l'activité services hôteliers des actifs immobiliers et vend ses murs, tout en développant des accords avec les propriétaires des hôtels pour y loger ses clients...

Plus profondément, notre monde a accumulé de la matière dans des quantités qui dépassent désormais la biomasse naturelle<sup>4</sup>. Une étape existentielle et philosophique critique pour les humains consiste désormais à prendre en compte les limites de la planète et de leur propre vie pour sortir des « maladies de l'âme<sup>5</sup> » qui deviennent de plus en plus sévères. Cessons de demander uniquement au monde d'en bas (matériel, social) de répondre à nos désirs d'absolu (no limit) !

Paru il y a peu, le livre *Le soin des choses* de Jérôme Denis et David Pointille<sup>6</sup> constitue ainsi, à mes yeux, une invitation en direction de la communauté des innovateurs à penser l'innovation en y intégrant ce qui existe, à se laisser inspirer par les artistes qui produisent des œuvres à partir de matériaux et objets du quotidien.

La maintenance d'actifs anciens nécessite des savoir-faire et de la créativité. Quand les pièces détachées ne sont plus disponibles, la débrouille est nécessaire. Mais la réparation n'est pas valorisée dans les pays occidentaux comme une activité noble, et la débrouille ne fait généralement pas partie de la liste des activités considérées comme innovantes. On préfère jeter et refaire avec les dernières technologies à la mode.

Des domaines industriels pourraient rencontrer des « technology peaks » (pics technologiques) dans les années à venir du fait :

- Des caractéristiques de la matière comme par exemple la taille des atomes (0,1 nm) comme ultime limite basse à la miniaturisation des semi-conducteurs (aujourd'hui 3 nm) ;
- Des limites des capacités de la planète, comme par exemple celle de recycler le CO<sub>2</sub> que les activités humaines émettent dans l'atmosphère en plus de celui émis naturellement (respiration, décomposition). La fabrication d'une tonne de métal dans un haut fourneau émet 1,9 tonne de CO<sub>2</sub> en moyenne.<sup>7</sup>

3. Voir par exemple : « Intelligent assets: Unlocking the circular economy potential », 2016 : <https://ellenmacarthurfoundation.org/intelligent-assets-unlocking-the-circular-economy-potential>

4. Elhacham E, Ben-Uri L, Grozovski J, Bar-On YM, Milo R. “Global human-made mass exceeds all living biomass”, *Nature*, 2020 : <https://www.nature.com/articles/s41586-020-3010-5.epdf>

5. Julia Kristeva, *Les nouvelles maladies de l'âme*, Fayard, 1993

6. Jérôme Denis et David Pointille, *Le soin des choses. Politiques de la maintenance*, La Découverte, 2022

7. 2e CO<sub>2</sub> émis vient essentiellement du charbon utilisé pour chauffer le minerai à 900°C

*“L’innovation pourrait bifurquer vers des modèles plus circulaires, plus inclusifs, plus spécifiques à une région et son écosystème propre.”*

L’innovation va se poursuivre, mais elle pourrait bifurquer vers des modèles plus circulaires, plus inclusifs (procédés plus simples à gérer), plus spécifiques à une région et son écosystème propre. Les gagnants dans un monde où la matière (ciment, plastiques, métaux, bois, etc.) vaudra de plus en plus cher sauront intégrer une innovation à un produit existant sans avoir à le repenser totalement. Les activités de la Réactivatrice peuvent ouvrir cette voie de la modularité temporelle des systèmes.

### Conditions et limites

Les Réactivatrices seront d’autant plus nombreuses que des limites politiques seront mises à l’usage (ou à l’export) des ressources matières et minérales, forçant les modèles circulaires à se développer. Elles répondront aux besoins des entreprises intensives en capital qui n’auront pas mis en place une “asset-based strategy” suffisamment tôt, ne voyant pas venir les limites en termes d’accès aux ressources matières et restant figées sur des stratégies traduites uniquement en termes de nouveaux investissements.

Pour émerger à grande échelle, le modèle de la Réactivatrice aura cependant besoin que d’autres conditions soient réunies.

La première consiste à doter les actifs d’une identité numérique, en s’appuyant sur les possibilités ouvertes par les systèmes de collecte et de traçage de données, combinées par exemple aux connaissances nouvelles sur l’analyse des structures et des matériaux. La filière nucléaire en France s’est ainsi dotée de méthodes d’analyse de l’endommagement de l’actif (Non Destructive Testing) qui pourraient être adaptées à des assets moins coûteux. Ces savoir-faire permettent de réaliser une estimation fine des performances de l’actif et de ses limites de fonctionnement. Plus les données sur l’asset sont précises, plus un acquéreur (ou utilisateur) va pouvoir se montrer intéressé, car ces données lui permettent d’estimer les risques et incertitudes liés à l’utilisation de cet actif dans son environnement. Les entreprises et startups actives sur la réutilisation et recyclage s’appuient déjà sur ces techniques pour établir leur business model et le passer à l’échelle.

La seconde condition est qu’émerge, dans les entreprises, une forme de « management régénératif ». Il faut en particulier remé-

dier à la disparition ou au désengagement de ceux des salariés opérationnels, qui, auparavant, prenaient soin des actifs. Le plaisir du « travail bien fait », très présent dans ces métiers, a été détrôné par la priorité accordée à la performance et la rapidité (“good enough attitude”), par la standardisation des tâches, ainsi que par l’automatisation et/ou la surveillance numérique, faisant de l’opérateur ou l’ouvrier une « commodité remplaçable ». Redonner à une équipe de terrain la responsabilité de trouver une solution aux problèmes concrets qu’elle rencontre réactive chez les personnes la capacité d’action et le sentiment d’utilité, fournissant une forme d’antidote à « l’impuissance acquise » (résignation) observée chez de plus en plus de personnes dans les économies matures.

*“Certains actifs du passé ne seront pas réutilisables.”*

Le modèle de la Réactivatrice a certainement aussi des limites. Certains actifs du passé ne seront pas réutilisables car trop carbonés ; la base d’actifs réutilisables ou partageables ne sera peut-être pas aussi importante qu’on peut l’espérer, du moins en l’absence de réorganisations géographiques rapides des supply chains (chaînes d’approvisionnement). Les réactivatrices pourraient être tentées de faire migrer des assets depuis les économies matures vers les économies en développement contre l’intérêt long-terme de ces régions (raréfaction des pièces détachées, absence de compétences de maintenance)...

## Contribution : Nicolas Siorak, CEO de Business Alliance for Climate Resilience



CEO de Business Alliance for Climate Resilience, économiste, enseignant-chercheur et prospectiviste en adaptation au changement climatique, Nicolas Siorak consacre l'essentiel de son temps professionnel à communiquer sur les besoins de résilience futurs. Il accompagne des entités privées et publiques, des territoires, dans la définition de scénarios résilients face aux contraintes physiques directes et indirectes, présentes et à venir, liées aux changements climatiques.

L'archétype de la Réactivatrice est particulièrement intéressant. Il fait écho à de nombreuses recherches mais également faits stylisés et historiques liés aux démarches de résilience et de gestion des risques.

Pour commencer par ces derniers, la littérature concernant la gestion de crises et de risques majeurs souligne régulièrement le cas de l'ouragan Katrina ayant frappé la Louisiane en 2005. Les moyens mis en place mal anticipés et l'appui fédéral tardif ont contribué à l'étendue des pertes y compris civiles. Mais sans la mobilisation de moyens privés et l'intervention de leurs ressources techniques et matérielles, les conséquences auraient été encore plus vastes.

Le contexte de l'anthropocène nous amène à projeter nos sociétés dans un monde où nos capacités d'adaptation vont être à minima fortement testées, avec un réchauffement envisageable de +2°C.

*“Le premier facteur de résilience d'un territoire est sa population”*

Dès lors, la re-mobilisation de moyens privés face aux chocs est un débouché naturel et socialement désirable en contexte de crise. L'archétype permet ici d'anticiper et potentiellement de rationaliser aux plans logistiques et économiques l'usage de ressources de différentes natures. Une plus grande inclusion de la société civile et des entreprises dans la gestion des risques est par ailleurs fortement soutenue par des acteurs de niveaux différents, y compris européens. Il est toujours utile de rappeler que le premier facteur de résilience d'un territoire est sa population. Toujours dans le contexte empirique de crise, un cas plus récent

a bien illustré la vision de cet archétype. Durant les périodes les plus intenses de la crise Covid, plusieurs industries ont redéfini l'usage de leurs moyens de production. Ainsi des éléments médicaux ont été fournis par le contexte industriel traditionnel, face aux pénuries de systèmes d'aide à la respiration notamment.

Sur un plan plus théorique, la Réactivatrice explore la thématique des modes et niveaux de dégradation. Si la sémantique du mode dégradé est à l'origine militaire, un nombre croissant d'entreprises définissent des niveaux et seuils de dégradation auxquels elles peuvent être soumises.

Des dégradations multiples sont anticipables, qu'elles soient liées aux conditions physiques d'opération ou à différentes ruptures d'approvisionnement ou de prix empêchant la rentabilité des opérations. La question de la continuité des opérations s'est par exemple invitée à la table de l'industrie européenne lors des pics de hausse des prix sur le marché de l'électricité dès la fin 2022.

Une réorganisation intersectorielle anticipée lors de discontinuités apparaît utile, afin de conserver le tissu industriel et les compétences acquises, et pourrait réduire le risque de délocalisation de la production. Anticiper de nouveaux débouchés, contribuer à l'acceptation sociale de l'intermittence, la création de nouvelles coalitions et l'identification de d'actifs remobilisables sont des éléments de résilience déjà identifiés et ici bien mis en scène.

Trop souvent la crise génère des réponses de court terme et conjoncturelles, alors que l'anthropocène nous amène à envisager une nouvelle structuration de nos fonctionnements. Cet archétype de Réactivatrice est ainsi un point de mire intéressant, d'autant plus qu'il ouvre la porte aux initiatives privées, pour leur secteur mais aussi pour la société. L'archétype met également en avant un aspect trop inédit des réflexions de résilience et d'anticipation. Que se passe-t-il si les assureurs ne couvrent plus certaines activités ou territoires face à des aléas se multipliant ou jugés trop risqués ?

Le fait que la Réactivatrice puisse « prendre le relais » des assureurs, en étant potentiellement incubée dans leur contexte, est très éclairant.

Pour aller plus loin sur cet archétype, quelques points d'attention méritent d'être soulignés.

*“Des secteurs moins prioritaires vont devoir s’adapter et convenir d’un niveau acceptable de dégradation”*

Tout d’abord la résilience à venir se construit aux plans empiriques et théoriques autours de différences sectorielles fortes. Les secteurs de l’eau, de l’énergie, de la santé, de l’alimentation (considérés comme le nexus) doivent fonctionner en continu et absorber les chocs. Ici la Réactivatrice trouve tout son intérêt pour favoriser cette absorption.

Des secteurs moins prioritaires vont devoir s’adapter et convenir d’un niveau acceptable de dégradation, alors que certaines activités vont devoir se transformer en profondeur car d’utilité sociale moindre.

Enfin des déplacements d’activités, géographiquement et dans le temps, seront nécessaires en raison de conditions physiques d’opérations ou de manques d’approvisionnements multiples.

Ces évolutions peuvent être accompagnées de façon réfléchie, rationnelle, positive économiquement et socialement par la Réactivatrice. Elle doit prendre garde à ne pas les freiner et les ralentir, au risque d’être perçue comme un facteur de blocage, et d’augmenter finalement les pertes sociales et économiques.

## Entretien : Alexandre Monnin, philosophe, ESC Clermont

Propos recueillis par Daniel Kaplan



Photo: Dorian Prost

Docteur en philosophie, Alexandre Monnin est directeur scientifique d'Origens Media Lab, cofondateur de l'initiative Closing Worlds et enseignant-chercheur en école de management (ESC Clermont BS) où il dirige le Master of Science «Strategy & Design for the Anthropocene», porté conjointement avec Strate Ecole de Design à Lyon. Il a récemment publié *Héritage et Fermeture* (avec Diego Landivar et Emmanuel Bonnet, Éd. Divergences, 2021), et *Politiser le Renoncement*, toujours aux Éditions Divergences (2023).

«J'ai choisi deux archétypes que je trouve complémentaires : la Réactivatrice et la Corp B. L'une et l'autre fournissent un scénario économique à des perspectives sur lesquelles je travaille.

### Prendre en charge les « communs négatifs »

Je vois la Corp B comme l'un des dispositifs que l'on pourrait mettre en place pour s'occuper de « communs négatifs » (*voir encadré*). Quand nous parlons des communs négatifs, on nous demande souvent à juste titre « mais qui va s'en occuper et comment, avec quel modèle économique ? » Créée à partir d'une mission d'intérêt collectif, la Corp B m'apparaît comme un modèle, un gabarit qui peut être assemblé autour d'un commun négatif, avec un modèle économique associé et adapté à la situation et la nature du commun. Cette mission n'a pas forcément vocation à durer très longtemps si la prise en charge du commun négatif permet de le faire disparaître (en dépolluant un site, par exemple) : ce qui est un problème pour une entreprise classique ne l'est pas pour une entreprise qui a d'emblée envisagé sa fin.

### Qu'est-ce qu'un « commun négatif » ?

Un « commun négatif » désigne une ressource ou une infrastructure existante, matérielle ou immatérielle, auxquelles on attribue une valeur négative, mais dont on ne peut pas faire table rase : il faut donc en « prendre soin » collectivement, qu'il s'agisse de décontaminer un site pollué, de laisser intouché un gisement de combustibles fossile ou de démanteler une vieille centrale nucléaire.

Cette définition élargit celle des « communs », jusqu'ici associés à une valeur positive et à la seule notion de ressources. Elle repose sur deux actes majeurs :

- Le fait d'accorder une valeur négative à des réalités que l'on considérerait auparavant (et que certain·es peuvent encore considérer) comme positives, comme une réserve d'énergie fossile. La désignation d'un commun négatif peut donc avoir une dimension conflictuelle.
- Le fait de bâtir de nouvelles « institutions » (quelle qu'en soit l'échelle) permettant à des collectifs de se prendre en charge ensemble ce commun négatif – que ce soit à court terme (jusqu'à la fin du démantèlement ou de la décontamination, par exemple) ou à très long terme (par exemple pour empêcher l'exploitation du gisement fossile).

Des acteurs comme la Caisse des dépôts financent aujourd'hui des investissements pour aller dans le bon sens, mais que fait-on des choses qui ne vont pas dans le bon sens, dont on hérite et dont beaucoup de personnes peuvent néanmoins dépendre ? L'enjeu consiste alors à faire émerger un modèle économique du soin qu'il convient d'apporter aux communs négatifs et aux personnes qui s'en occupent.

*« L'enjeu est de faire émerger un modèle économique du soin des communs négatifs. »*

Pierre Musseau prépare actuellement une thèse de sciences politiques, sous la direction de Laurent Jeanpierre et Alexandre Rambaud, sur la « comptabilité socio-environnementale<sup>8</sup> ». Je retiens de mes échanges avec lui que celle-ci est trop complexe pour fonder à elle seule un modèle économique, mais qu'on peut en revanche l'envisager comme un système d'information. Elle permet de savoir ce qu'il se passe, de produire des indicateurs, par exemple sur la gestion des communs négatifs – et ensuite, de les croiser avec

8. Définitions et problématiques sur le site de la Chaire comptabilité écologique d'Alexandre Rambaud : <https://www.chaire-comptabilite-ecologique.fr/la-chaire>

des théories économiques qui peuvent faire émerger de nouveaux modèles pour une économie du soin inspirée de l'économie féministe, des travaux sur les externalités négatives, etc.

En mixant la dimension organisationnelle de la Corp B avec cette nouvelle comptabilité entendue comme système d'information, on tient une opportunité de développer une économie des communs négatifs, et par conséquent d'en faire émerger des sources de financement.

Ceci me paraît important. Dans les milieux militants, on nie trop souvent cette dimension économique. On valorise le travail gratuit ; des questions comme ce qu'il se passe si l'on se blesse sur un chantier participatif ne sont pas toujours posées (même s'il existe des initiatives pour pallier ce manque). Or pour le capitalisme, le travail gratuit n'est pas forcément subversif ! Si la gestion des communs n'a pas de modèle économique et repose sur le travail gratuit, si elle s'abstrait des systèmes de protection sociale, on peut être perdants de tous les côtés...

### Réaffecter les actifs pour rediriger l'économie

J'ai également choisi la Réactivatrice, parce le sujet dont elle parle, l'évaluation et de la réaffectation des actifs est très important dans ma pratique. Dans votre texte, elle mutualise des actifs qui sont temporairement inutilisés ou sous-utilisés. Mais on pourrait étendre l'idée à tous les actifs !

Nous avons beaucoup travaillé sur la redirection écologique<sup>9</sup> d'un grand groupe industriel du secteur de la mobilité. Nous avons identifié ce à quoi il faudra renoncer, mais j'aurais eu envie de pousser plus loin la réflexion sur les actifs de l'entreprise. Nous savons que son cœur de métier deviendra obsolète, mais ça ne signifie pas qu'il n'y a rien à garder. Dans entreprise, il y a toutes sortes d'actifs : des actifs matériels mais aussi des savoirs, des savoirs-faires, des brevets, etc. Ces actifs ont une valeur qui peut être décorréélées de l'activité principale - et qui l'est d'ailleurs déjà en partie.

*« Dans entreprise, il y a toutes sortes d'actifs dont la valeur qui peut être décorrélée de l'activité principale. »*

L'exercice que j'ai eu envie de faire dans cette entreprise consistait à lister ces actifs avec les salarié·es, à les cartographier avec l'aide, non seulement de la direction, mais aussi des managers de terrain : quels actifs leur semblent-ils caractériser l'entreprise ?

À partir de là, comment les rediriger ? À quoi, à qui d'autre pourraient-ils servir à l'avenir ? Qu'est-ce que nous ne pourrions pas maintenir et qu'est-ce que nous pourrions reterritorialiser dans une économie qui fait sens ?

Cela pose tout de suite un problème de périmètre. Ni les actifs, ni (encore moins) leurs possibilités de redirection, ne peuvent être contenus dans les seules frontières de l'organisation. Mais si l'on pense à l'échelle d'un territoire ou d'un ensemble d'organisations, alors ces actifs peuvent trouver d'autres destinations. À partir d'une cartographie fine, on peut flécher des financements, non pas vers l'organisation dont le cœur de métier devient obsolète, mais vers tel ou tel actif qui a de l'avenir, peut-être sur le territoire, ou encore en le mutualisant avec d'autres organisations.

Ces actifs ressemblent un peu à des communs, a minima territoriaux, sur lesquels il va falloir bâtir une économie pour demain. Par conséquent, une « Réactivatrice » qui prendrait en charge cette dimension jouerait un rôle extrêmement intéressant. J'avais commencé à envisager quelque chose dans ce sens, mais le passage par la fiction semble avoir permis d'imaginer des outils pour matérialiser cette idée.

Cette vision active de la réaffectation des actifs peut se décliner à plusieurs niveaux. Au-delà de l'entreprise elle-même ; des financiers peuvent y trouver des vecteurs d'investissement ; les syndicats, constater que les travailleurs produisent des actifs réutilisables et pas seulement des produits condamnés à brève échéance... L'idée serait d'élargir l'analyse à l'ensemble des acteurs, à l'ensemble des entreprises, avec une granularité à la fois plus fine et plus large que celle de l'organisation. Cela ouvre des pistes extrêmement riches pour l'action.

Dans sa rédaction actuelle, la Réactivatrice se cantonne à des réaffectations temporaires d'actifs. Mais on peut très bien imaginer que l'intervention temporaire fasse partie de sa gamme de services, laquelle comprendrait aussi des interventions plus durables et systémiques portant sur l'ensemble des actifs.

C'est en fait une question de temporalités. Il y a le temps de la crise, comme dans votre rédaction actuelle. Il y a aussi celui de la réutilisation immédiate, dont la coopérative belge Rotor Deconstruction<sup>10</sup> constitue un exemple. Elle récupère toutes sortes d'objets et de matériaux sur des chantiers de construction ou de reconstruction, qu'elle met à disposition dans un espace à Bruxelles et via une app. Cela évite d'en faire des déchets. Enfin,

<sup>9</sup> Le concept de « redirection écologique » renvoie à deux idées principales. D'une part, les paradigmes du développement durable ou de la responsabilité sociétale des entreprises, ne suffisent plus pour penser la nouvelle situation écologique et climatique. D'autre part, les organisations et entreprises doivent d'urgence aligner l'ensemble de leurs activités et modèles économiques vis-à-vis des limites planétaires.

<sup>10</sup> <https://rotordc.com>

il y a la temporalité longue et systémique de la pérennisation et de la mutualisation des actifs.

### L'échelle du territoire les frontières de l'organisation

La question des communs négatifs, comme celle de la mutualisation des actifs, se pose à plusieurs échelles, qui comprennent celle du territoire mais ne s'y limitent pas. Il existe un récit de la décroissance organisée autour d'un « territoire de subsistance » que je rattache à une forme d'imaginaire de la ruralité rêvée, mais je ne suis pas du tout certain que ce soit le monde de demain.

Dans le cas de notre entreprise, même si l'activité historique a vocation à disparaître, ses collaborateurs n'étaient pas prêts à renoncer au rôle qu'ils perçoivent comme le plus important, celui de facilitateurs de la mobilité. Donc une partie de la réorientation écologique consiste bien à reterritorialiser les actifs, à les réaffecter à l'échelle territoriale pour contribuer à cet objectif. Mais s'agissant d'une entreprise internationale, ça ne peut pas suffire. Il y a des actifs d'une autre nature, planétaires. C'est sans doute le cas des infrastructures liées aux chaînes logistiques, peut-être de la production de certains médicaments, évidemment de certains actifs immatériels... Il faut qu'on élargisse les scénarios de réutilisation à de tels actifs.

Cette réflexion sur la réaffectation et la mutualisation des actifs implique aussi de percer cette « membrane » que constitue le périmètre de l'entreprise.

*« Il faut percer cette « membrane » que constitue le périmètre de l'entreprise. »*

Ce qui est problématique pour la réactivatrice, en tout cas sur les chantiers que je lui assignerais en plus, ce sont les frontières de l'organisation. Déjà, il faut pouvoir cartographier ce qui existe à l'intérieur des frontières de l'organisation et qui n'est pas forcément visible, puisque tout le monde n'a pas une visibilité sur tous les actifs de l'organisation. Mais s'il y a des choses à remanteler, ça se produira généralement, au moins pour partie, ailleurs que dans l'entreprise. Pour réutiliser ces actifs, il faudra passer outre la membrane de l'organisation. Ici cette membrane constitue bien l'élément problématique.

Par contre, s'agissant de la Corp B, lorsqu'il s'agit de s'occuper des communs négatifs, on manque de structures, d'organisations à disposition pour faire reconnaître ce travail, avoir des

protections associées et développer cette économie du soin. Ici, on doit justement créer une membrane pour délimiter et donner corps à l'action!

Donc dans un cas, on constate un excès lié aux membranes existantes qu'il faut détricoter, pour jouer sur des échelles différentes. Et dans l'autre, il s'agit de faire émerger cette membrane, cette forme qui permet aux gens de s'insérer dedans, et au financement de déployer des activités de soin (démantèlement, maintenance, etc.).

### Utopie, dystopie

La dystopie n'est pas loin dans la Réactivatrice. Le risque, c'est la dégradation des actifs, si ceux-ci sont exclusivement reventilés par et sur des marchés. Il y a un côté entropique : on essaie de limiter la dévalorisation des actifs à court terme, par un dispositif marchand qui ne s'intéresse pas à la manière d'en prendre soin. Mais on perd toujours contre l'entropie.

Par contre, si l'on arrive à se projeter dans un temps plus long, à travailler la mutualisation à différentes échelles, à prendre soin des actifs, les pérenniser, les rendre « antifrágiles » comme dit le texte, c'est potentiellement différent.

En même temps, il faut peut-être articuler ces deux dimensions. La première donne un marché plus immédiat, c'est aujourd'hui celui de certaines plateformes qui augmentent le taux d'utilisation des actifs, comme Airbnb ou Blablacar. Elle peut ensuite permettre d'aller vers des actions plus structurelles, avec des pas de temps différents, via l'antifrágilité, via la seconde vie des actifs, soit en territorialisant, soit pour les éléments plus planétaires, en les pensant autrement.

L'activité conjoncturelle de la Réactivatrice peut fonctionner comme une amorce pour se trouver un modèle économique, mais elle ne sera positive que si c'est pour aller ensuite vers le temps long. Elle doit d'emblée articuler ces temporalités dans son modèle.»

## Contribution : Marie Vernier, Le Labo de l'ESS



Marie Vernier est déléguée générale du Labo de l'ESS, le think tank de l'économie sociale et solidaire, cofondé en 2010 par Claude Alphanféry. Engagé pour promouvoir une transition écologique juste<sup>11</sup>, un modèle de société et d'économie plus solidaire et plus responsable face aux grands défis de notre temps, le Labo mène des travaux collectifs, en partant de la rencontre et l'analyse d'initiatives utiles, concrètes et inspirantes dans les territoires.

11. Tous les travaux du think tank à ce sujet sont disponibles en accès libre : [www.lelabo-ess.org](http://www.lelabo-ess.org)

Au cœur de la paisible campagne verdoyante du Connecticut, dans la petite ville de Salisbury où il est enterré, Joseph Aloïs Schumpeter doit se retourner dans sa tombe.

Lui qui a tant œuvré pour conceptualiser l'évolutionnisme économique, voici que nos exercices de prospective débouchent presque 100 ans plus tard sur l'idée que la destruction créatrice trouve son remède dans un nouveau marché, celui des « réactivatrices ».

*“L'idée que la destruction créatrice trouve son remède dans un nouveau marché, celui des « réactivatrices »”*

Et cette possibilité n'existe pas uniquement en théorie, puisque les contraintes de sous-utilisation des actifs, dans les entreprises comme ailleurs dans nos sociétés, trouvent de nos jours des réponses variées. Citons par exemple les démarches d'économie de la fonctionnalité qui privilégient à la vente d'un bien celle de son usage, déjà bien illustrées dans le domaine de la mobilité. Plus que les loueurs de véhicules, ces modèles proposent une véritable et pérenne alternative à la possession, de manière intégrée et durable, limitant les externalités négatives. Selon l'enquête nationale autopartage réalisée par 6t pour l'Ademe en 2022, « une voiture en autopartage remplace 5 à 8 voitures personnelles, supprime entre 10 000 et 19 000 km en voitures personnelles par an, et libère jusqu'à 3 places de stationnement en voirie ». Citiz, réseau coopératif d'autopartage, propose depuis plus de 20 ans des services en ce sens.

La start-up néerlandaise flow2 fournit un exemple plus intégré de travail de communautés d'entreprises qui partagent ou louent entre elles leurs actifs sous-utilisés, dans un format de « business sharing ».

Arrêtons-nous sur ce point : quelle différence entre ces deux modèles ?

L'utilité sociale et environnementale semble indéniable dans les deux cas, fournissant une partie de réponse aux crises, aux dysfonctionnements auxquels nous faisons face. Toutefois, le modèle coopératif d'autopartage, qui peut tout à fait s'adresser à des entreprises, suppose en plus le respect de principes de gouvernance partagée, comme de réinvestissement de la valeur dans le projet, plus que dans le financement d'actionnaires.

Le premier pallie les difficultés rencontrées par les entreprises par un modèle lucratif de réparation, quand ce dernier propose un changement de paradigme de production et de consommation dans une vision partagée de la valeur.

### Shit happens : quand le marché normalise les échecs.

La normalisation des échecs par le marché est le fondement-même des réactivatrices. Il est ancré dans une forme de relative valorisation de l'apprentissage que l'entrepreneur peut tirer d'un échec, vers une forme de résilience. Naturellement, il est difficile de vouloir uniquement dévaloriser celui ou celle qui ne réussit pas. Mais cette incitation, et cette capacité à tirer les leçons des difficultés rencontrées dans le travail, sous-entend tout de même une certaine capacité des entrepreneurs à « assurer leurs arrières », et cela semble clairement plus facile pour certains que pour d'autres, en fonction des bagages sociaux, culturels, qu'ils possèdent ou ont réussi à acquérir. Le marché tel que nous le connaissons peine à résoudre les inégalités sociales.

Cela dit, la minimisation des pertes ne peut être réduite à des situations de crises. (Re)Mobiliser des actifs, par exemple immobiliers, peut arriver dans le cycle de vie normal d'une entreprise. La multiplication des opérations d'occupation temporaire ou transitoire dans les locaux professionnels l'illustre parfaitement. Elle offre un usage à des locaux vacants le temps de leur transformation, en permettant à des projets le plus souvent associatifs ou citoyens de s'y développer, avec parfois une perspective d'intégration à l'usage futur du terrain ou du bâti.

Concernant la place des salariés dans les activités des réactivatrices, « ressources humaines » ou « capital humain », force est de constater qu'ils sont avant tout considérés comme de « potentiels actifs inutilisables », ce qui en dit déjà long. Quelle est cette économie qui ne met pas l'humain au centre ?

Les réactivatrices en elles-mêmes sont constituées d'équipes de volontaires, très flexibles, mobilisables rapidement, mises à disposition par d'autres entreprises pour régler rapidement les difficultés des organisations qui font appel à elles.

Nous pouvons faire le pari que les personnes engagées dans ces « flash organizations » trouvent du sens à leur mission, et qu'elle est source d'apprentissage par la pratique. Leurs employeurs se trouvent de facto habitués à constituer des coalitions au service d'objectifs communs, un prémice de coopération, seul mode opératoire qui, finalement et même dans les modèles les plus extrêmes, émerge comme solution opérationnelle pour relever les défis auxquels nous faisons face.

Quel soulagement ! Tels des professionnels du feu, ces organisations vont sur le terrain, développent leurs solutions et, on l'imagine aisément, s'en vont exténuées. Mais qu'est-ce au juste que cette résilience « par le haut » ? Force est de constater la limite immédiate d'un modèle si descendant, qui fait fi d'exercices pratiques fondamentaux bien connus des acteurs de la coopération publique et privée : le diagnostic territorial, la coproduction, la participation des premiers concernés et notamment des habitants.

*“Tels des professionnels du feu, ces organisations vont sur le terrain, développent leurs solutions et, on l'imagine aisément, s'en vont exténuées.”*

Qu'est-ce que la coopération sans repenser complètement nos modèles économiques et les finalités de nos entreprises et de notre travail ? Car l'entreprise qui vient est d'abord celle que nous ferons advenir.

Et de ce point de vue, le bien-fondé d'une activité qui craindrait pour toute menace l'absence de risque, et qui ferait des dysfonctionnements d'une certaine vision du marché économique et du travail son business, doit nous interroger.

C'est la raison pour laquelle cet archétype stimulant, qui fournit bien des réponses à l'urgence et aux crises, est attrayant et effrayant dans le même temps. Il est inventif mais défensif. Voire pervers, puisque les réactivatrices n'ont évidemment aucun

intérêt à voir les crises prendre fin. Il panse une économie à la dérive, sans remettre en cause ses fondements à la racine.

Non, le plus gros risque pour cette hypothétique entreprise c'est

que nous trouvons, ici et maintenant, une autre manière de vivre, produire, travailler, dans une vision du monde transposée tant elle remet en cause nos modes de pensée et d'action. Une économie qui remettrait les personnes et leur environnement au centre des préoccupations, qui répondrait d'une juste manière aux besoins et aspirations des citoyens en leur fournissant les moyens de sortir des injonctions contradictoires, en leur redonnant du pouvoir d'agir.

*“Le plus gros risque pour cette hypothétique entreprise c'est que nous trouvons, ici et maintenant, une autre manière de vivre, produire, travailler, dans une vision du monde transposée.”*

12. Référence à l'article 1 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

Ces « autres modes d'entreprendre<sup>12</sup> » existent déjà et doivent devenir la norme : jardins maraîchers d'insertion, auto-réhabilitation des logements, accorderies, tiers-lieux solidaires, centres de santé de premier recours, coopératives d'activité et d'emploi, pôles territoriaux de coopération économique... Ces projets territoriaux nés de la réponse à des besoins non couverts, portés le plus souvent par des citoyens engagés, rejoints et soutenus par les collectivités et les entreprises du bassin de vie, fournissent ces réponses et doivent nous inspirer.

Pour cela il faut (se) poser les bonnes questions pour réaliser une transition écologique juste, c'est-à-dire une « transformation radicale et démocratique de notre société, visant à assurer tant la soutenabilité écologique de cette dernière, qu'une réponse digne et suffisante aux besoins de tou·te·s et l'émancipation de chacun·e<sup>13</sup> ».

13. Cette définition a été construite collectivement par les 26 organisations membres du groupe de travail piloté par Pascal Brice (Fédération des Acteurs de la Solidarité), ayant permis la publication de l'étude « Réussir une transition écologique juste », Le Labo de l'ESS, 2023. Transition écologique juste | Publications | Le Labo de l'économie sociale et solidaire (lelabo-ess.org)

Laissons Schumpeter en paix et faisons le choix de ces autres types d'innovations

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

Auteur·ices : Alex Nikolavitch, Philippe Hagmann, Ingrid Kandelman, Chloé Luchs, Daniel Kaplan

Artiste : Juliette Cuenoud

Design graphique: Juliette Lépineau

2023

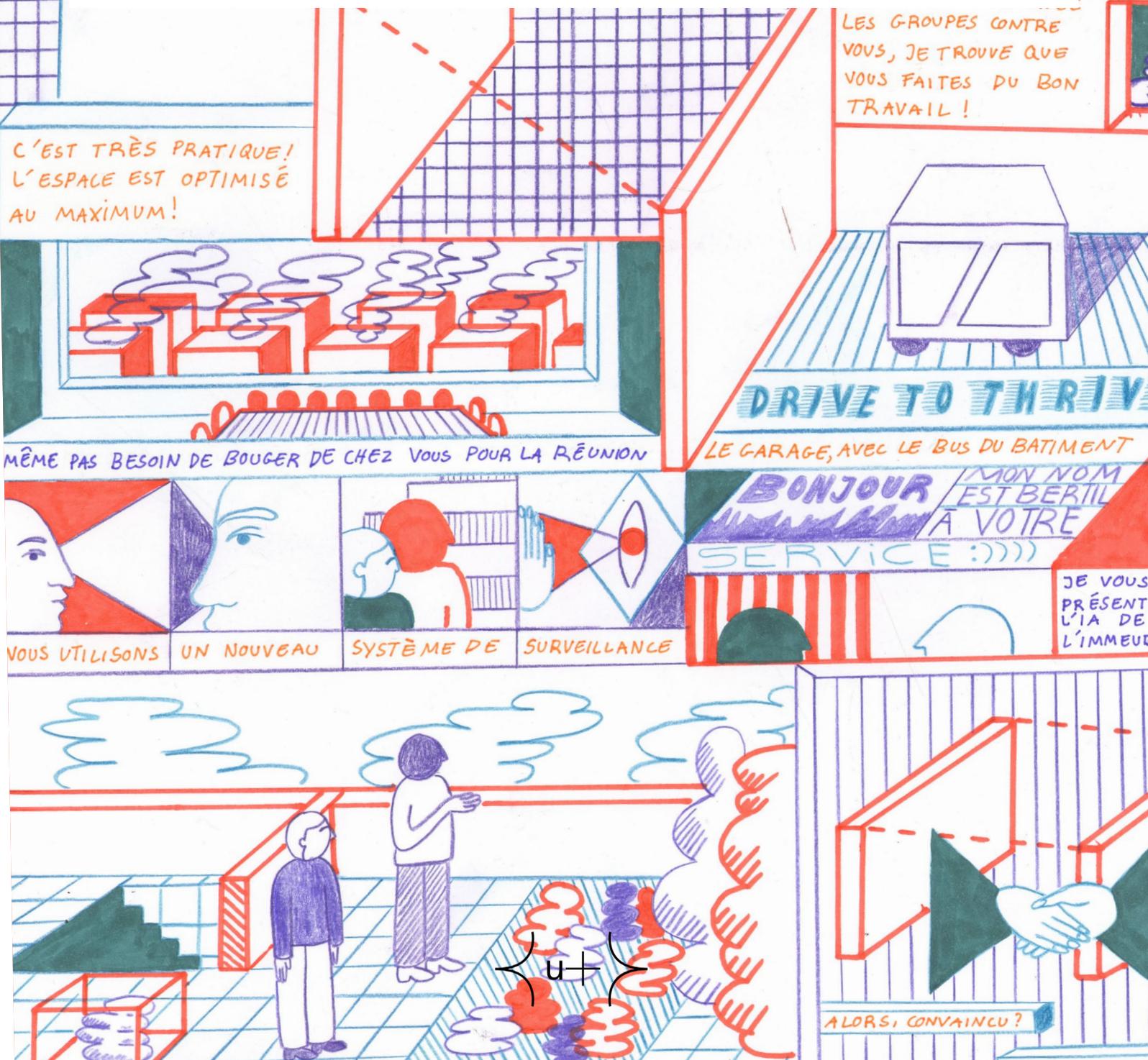
Ce livret est placé sous licence [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

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.



C'EST TRÈS PRATIQUE!  
L'ESPACE EST OPTIMISÉ  
AU MAXIMUM!

LES GROUPES CONTRE  
VOUS, JE TROUVE QUE  
VOUS FAITES DU BON  
TRAVAIL!

MÊME PAS BESOIN DE BOUGER DE CHEZ VOUS POUR LA RÉUNION

DRIVE TO THRIVE

LE GARAGE, AVEC LE BUS DU BATIMENT

VOUS UTILISONS UN NOUVEAU SYSTÈME DE SURVEILLANCE

BONJOUR MON NOM EST BERTIL A VOTRE SERVICE :)))

JE VOUS PRÉSENT L'IA DE L'IMMEUR

ALORS, CONVAINCU?