





*Le système d'abonnement, qui permet d'habiter un lieu sans propriété terrestre définie, rend les logements dernier cri accessibles à tous.*

(Extrait du récit fictionnel EcoBreizh)

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, des illustrations créées par deux étudiantes de la Haute école d'art et de design de Genève, et la réaction de trois expertes.

L'archétype: le Syndic de Communs	8
L'entreprise fictionnelle: EcoBreizh	15
Contribution: Valérie Peugeot, Sciences Po	37
Contribution: Pascale Guiffant, Open Lande	44
Contribution: Elisabeth Laville, Utopies	48

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.

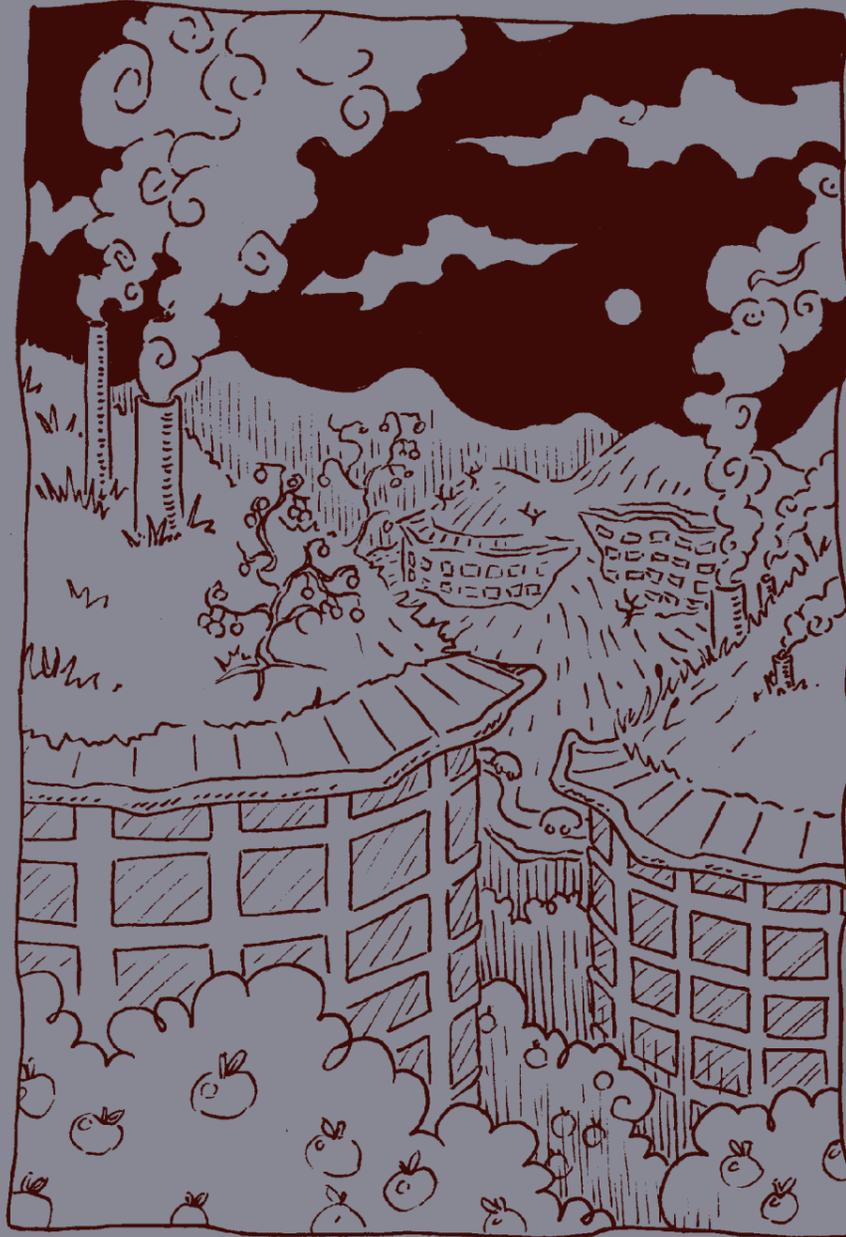


[www.plurality-university.org/fr/projets/lentreprise-qui-vient](http://www.plurality-university.org/fr/projets/lentreprise-qui-vient)

# L'archétype :

# *Le Syndic de Communs*

Un Syndic de Communs prend en charge la gestion de ressources partagées sous la forme de "Communs", pour en décharger les membres de la communauté et en garantir l'accès comme la préservation.



Louise Monnard

En 2050, la raréfaction de ressources essentielles telles que l'eau, l'énergie ou les terres exploitables pour l'agriculture, incite un nombre croissant de communautés à les gérer comme des "Communs". La difficulté d'inventer sans cesse des moyens de faire face aux dérèglements climatiques, et la nécessité de le faire ensemble, invitent aussi à le faire dans le domaine des connaissances, des données, du logiciel, etc.

Les Communs se multiplient. Mais il n'est pas si simple de gérer un Commun, et leur multiplication se heurte au manque de temps des personnes pour les gérer ensemble. Les Syndics de Communs répondent à cette difficulté en prenant en charge la constitution et la gestion de Communs pour le compte des communautés qui en ont la charge.

Tout en répondant à un réel besoin, ces entreprises, dont certaines sont puissantes, font craindre une forme rampante de privatisation des communs.

**SLOGAN**

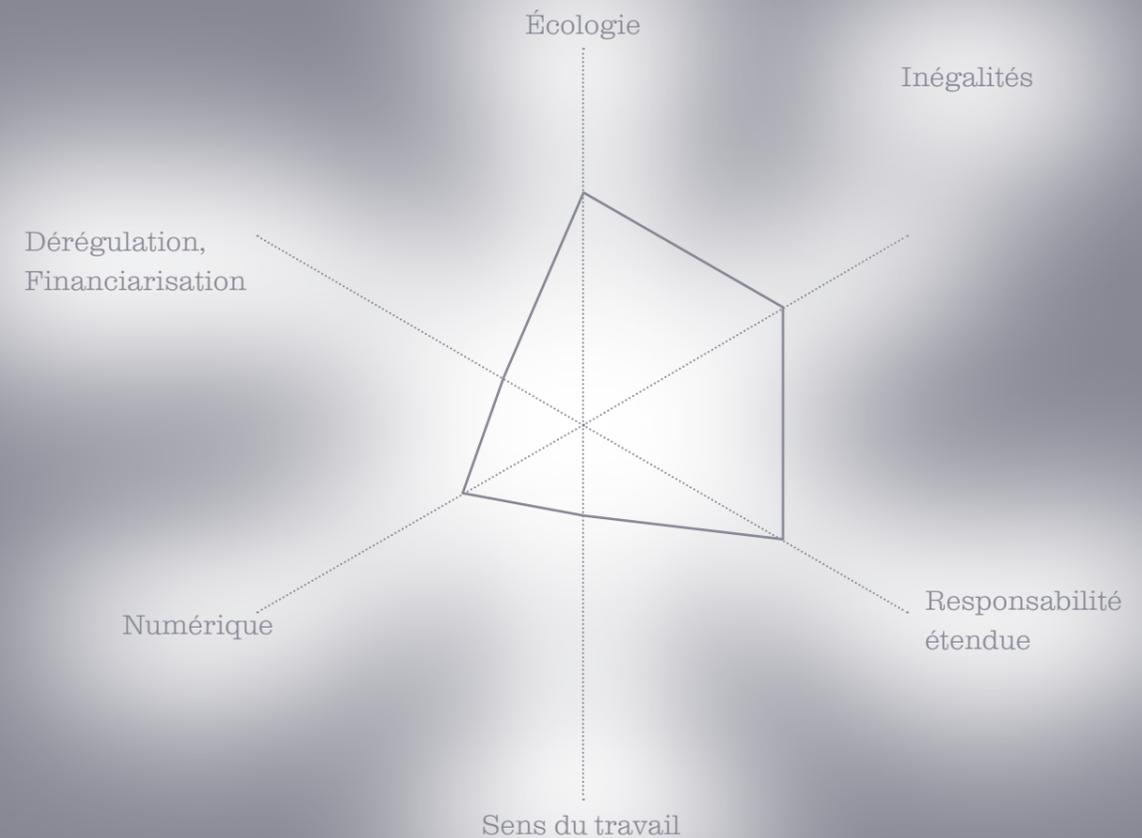
"Chaque Commun est particulier."

**SPECIFICITE**

Une entreprise spécialisée qui prend en charge la gestion de ressources partagées sous la forme de "Communs", pour en décharger les membres de la communauté et en garantir l'accès comme la préservation.

**INDICATEURS-CLES**

Préservation et développement des Communs en portefeuille.



## ? Que produit le Syndic de Communs ?

Un Syndic de Communs prend en charge la gestion (voire la création) d'un Commun pour le compte de la communauté qui en a la charge. Il veille à ce que les principes fondamentaux guidant la gestion des communs soient mis en œuvre.

L'essentiel du travail du Syndic porte sur la gestion quotidienne du commun: gestion technique (entretien et développement de la ressource), démocratique (gouvernance, résolution des conflits d'usage), écologique (préservation du Commun) et économique (suivi des usages, valorisation de la ressource vers l'extérieur pour dégager les revenus nécessaires à sa gestion)...

Le Syndic de Communs intervient également en amont dans l'ingénierie de la transformation de certaines ressources en Communs: inventaire et délimitation de la ressource, création des mécanismes de décision et de gestion, etc.

Enfin, les plus gros Syndics organisent des liens entre les Communs qu'ils gèrent.

---

### Qu'est-ce qu'un Commun ?

Un Commun est une ressource partagée au sein d'une communauté, à laquelle tous les membres de la communauté ont accès et qu'ils gèrent ensemble. Le Commun désigne à la fois la ressource, la communauté et la pratique sociale qui définit et met en œuvre ses règles de gouvernance, d'accès et de gestion quotidienne.

Un Commun peut être une ressource limitée (l'eau douce d'un bassin versant, une forêt, un système de production d'énergie renouvelable, un parc de véhicules partagés...). Il s'agit alors d'en réguler l'utilisation pour, d'une part, la préserver et d'autre part, garantir un accès équitable à tous les membres de la communauté.

Il peut au contraire s'agir d'une ressource "intellectuelle" (des connaissances, des données, des logiciels), qui ne s'épuise pas quand on l'utilise, mais dont la gestion collective permet à la fois d'en assurer le développement et d'en garantir l'accès à toutes.

Les Communs forment ainsi une forme de gestion de ressources alternative, tant à la gestion publique qu'à la gestion marchande. La clé de leur succès réside dans la qualité, l'inclusivité et la pérennité de leur gouvernance.

## 👤 De quoi vit-elle ?

Le modèle économique des Syndics de Communs varie en fonction de la nature des ressources communes et des besoins de la communauté qui les utilise. Les modèles économiques les plus courants sont:

- La délégation: la communauté paie au Syndic un forfait calculé selon la nature du mandat de gestion (gestion quotidienne uniquement, organisation de la gouvernance...), auquel s'ajoutent des prestations selon un barème convenu à l'avance (par exemple pour des travaux d'urgence, la résolution d'un conflit d'usage...). La délégation fonctionne bien pour des ressources locales, naturelles ou non (machines, semences agricoles...).
- La contribution: le Syndic n'assume pas directement les tâches de gestion, mais organise la participation des membres de la communauté (individus, entreprises, associations, institutions publiques). Il tient le compte des contributions de chacun·e. Ce modèle se prête particulièrement à la gestion de ressources immatérielles (logiciels libres, données, connaissances...).
- Le Partenariat Commun-Privé (PCP): Le Syndic prend intégralement en charge le Commun. Il s'engage à en assurer la pérennité et à en garantir un accès équitable aux membres de la communauté, et les décharge de toutes les tâches de gouvernance et de gestion. Il finance alors son intervention en commercialisant une partie de la ressource. On rencontre surtout ce modèle quand les ressources partagées coûtent cher (parc de véhicules partagés ou d'éoliennes) ou quand le Commun devient vaste et complexe (eau d'un bassin versant).

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

Certains Syndic de Communs sont des sociétés commerciales (SARL, SA), d'autres des coopératives. Des ONG, ainsi que des collectivités territoriales, ont également créé leur propre Syndic dans le but d'éviter la mainmise d'acteurs privés sur leurs Communs.

La sélection d'un Syndic résulte d'un vote de la communauté concernée, le plus souvent après une forme d'appel d'offres.

Lors de leur mandat, le Syndic rend compte de sa gestion auprès de la communauté dont il tient son mandat. Si les Syndics sont tenus par la loi et la pratique à une réelle transparence, la technicité croissante de la gestion des Communs rend parfois ce contrôle purement formel.

## Qui travaille pour ou avec lui ?

L'économie d'un Syndic de Communs repose sur la mutualisation de tâches, une seule équipe pouvant alors travailler sur plusieurs Communs à la fois.

Si les compétences techniques (gestion forestière, maintenance d'un parc solaire ou d'une base de données...) spécifiques à chaque Commun sous gestion sont le plus souvent externalisées (si possible au sein de la communauté, mais ce n'est nullement obligatoire), d'autres compétences sont fortement cultivées en interne: la gestion de communautés (gouvernance, animation, conflits d'usage...), ainsi que les compétences à réunir pour créer un Commun (notamment juridiques, sociales et économiques).

Sur le terrain, le mandat de gestion peut prévoir qu'une partie du travail quotidien sera assurée par les membres de la communauté. Ceux-ci font alors en quelque sorte partie des équipes du Syndic, sans être rémunérés par lui et tout en représentant en quelque sorte son client.

## Comment est-il organisé et managé ?

Un Syndic de Communs peut avoir un fonctionnement relativement traditionnel. Toutefois, dans la mesure où ses collaborateurs sont des spécialistes de la gestion collective, la plupart de ces entreprises sont gérées de manière participative, voire démocratique. D'autant que ces compétences sont très demandées, ce qui incite à faire des efforts pour les fidéliser.

Sur le terrain, le Syndic s'appuie à la fois sur ses équipes mutualisées et sur un réseau de spécialistes dont l'expérience permet de mettre en place, pour chaque commun, les meilleures pratiques de gestion collective avec et pour le compte de la communauté concernée.

## Comment mesure-t-il sa performance ?

En tant qu'entreprise, le Syndic de Communs cherche à maximiser le nombre de Communs en portefeuille, leur fidélité et leur rentabilité.

Vis-à-vis des Communs qu'elle gère, l'indicateur-clé est la préservation ou le développement du commun, ainsi que l'accessibilité des services qu'il rend.

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

Si certains Syndics de Communs se contentent d'agir sur un périmètre limité et limitent donc leur croissance, les plus importants d'entre eux cherchent au contraire à grandir, espérant ainsi mutualiser le plus possible leurs moyens. Ils cherchent aussi une nouvelle source de rentabilité dans la mise en œuvre d'échanges et de collaborations inter-Communs.

### A quels risques fait-il face ?

- L'éclatement des Communs en communautés trop petites pour en rendre viable la délégation de gestion ;
- La complexification croissante, tant de la gestion technique des communs que de leur gouvernance, qui augmente les coûts et qui finit par éloigner la gestion du Commun de sa base communautaire ;
- La concurrence entre Syndics qui tire les prix et les prestations vers le bas, et qui peut parfois conduire des Communs à éclater pour être gérés par deux Syndics concurrents - ce qui a souvent pour résultat d'en réduire la valeur pour tout le monde ;
- Les accusations de privatisation rampante, conduisant à des reprises en mains par des acteurs associatifs ou publics (remunicipalisation des Communs, sur le modèle de celui de l'eau en France dans les années 2000-2010).

### Germes du futur dans le présent

- Les compagnies privées de gestion des réseaux d'eau urbain ou de déchets, parfois accusées de pratiques douteuses pour obtenir et rentabiliser leurs marchés de délégation de service public.
- Les partenariats public-privé, conçus pour améliorer la gestion de certains services publics et réduire leur coût budgétaire, mais dont les résultats à moyen terme sont parfois inverses.
- La professionnalisation de la gestion de communs numériques, tels que les répertoires de données publiques, les forges de logiciels libres, etc.

# L'entreprise fictionnelle :

# *Ecobreizh*



## FICHE DESCRIPTIVE DE L'ENTREPRISE ECOBREIZH



KÉcoBreizh a été créée au début des années 2030 par un collectif breton inquiet de la montée des eaux et de la submersion progressive des îles, entraînant dégradation des sols et de l'habitat.

L'entreprise propose de réparer le vivant en proposant des solutions d'habitat protégé à l'air libre ou en souterrain ainsi que des solutions innovantes pour l'agriculture de proximité. Grâce à ÉcoBreizh, chaque habitat développe une autonomie alimentaire remarquable, tout en contribuant à la reconstruction d'une atmosphère saine et bénéfique au vivant.

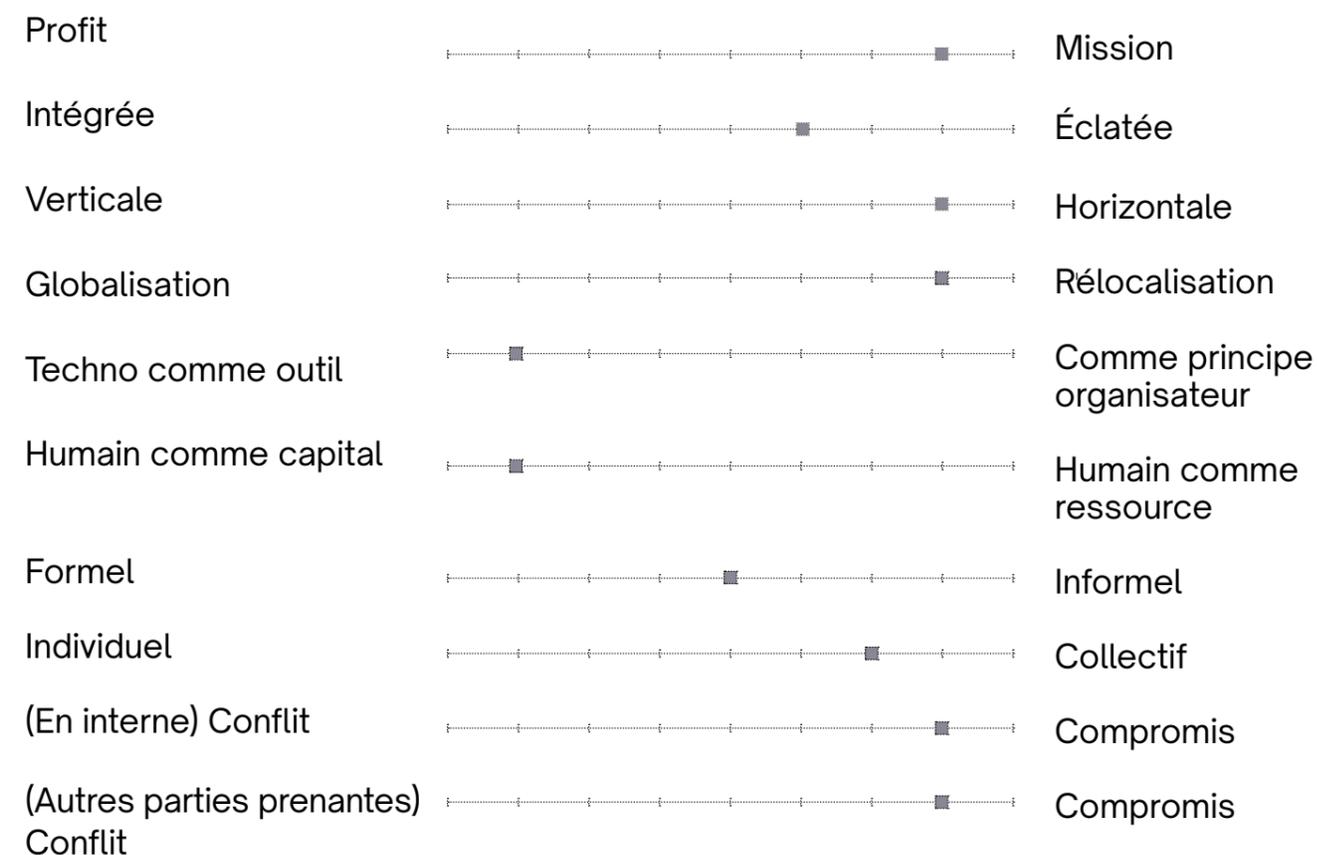
ÉcoBreizh a développé des compétences qui permettent de percevoir à l'avance les aléas climatiques et les mouvements sismiques.



“L'entreprise qui répare le vivant.”



### Health'r : Positionnement sur les axes des « tensions »



### Le monde d'EcoBreizh : en 2050...



... Le monde est fortement marqué par les conséquences du changement climatique, notamment la dégradation des terres en surface, la montée des eaux qui fragilise l'agriculture, les habitats et l'écosystème local.

Les fortes chaleurs poussent les populations à adopter pour certains une vie souterraine ; l'habitat partagé est fortement développé en surface comme sous terre.

Disposer d'une alimentation saine et suffisante à proximité est une préoccupation partagée par tous.

Les techniques d'augmentation humaine (physique, cognitive, sensorielle) sont accessibles et permettent de prévoir l'avenir et d'anticiper les aléas climatiques.

## STATUT

Société privée convertie en Commun en 2038, créée en Bretagne par un collectif souhaitant réparer les terres littorales abîmées en surface et proposer une alimentation saine et un habitat pérenne aux populations concernées par le dérèglement climatique.

ÉcoBreizh propose un habitat unique, en surface ou en sous-sol, aux performances énergétiques exceptionnelles, à la pointe de l'économie circulaire, permettant d'offrir des conditions de vie et de confort remarquables.

ÉcoBreizh a développé un système neuronal extrêmement performant, connecté à l'écosystème, permettant de prédire l'avenir proche. Non agressives, ces neurones permettent aux habitants de ressentir, tout comme certaines espèces animales, les évolutions climatiques à l'horizon de quelques semaines. Ce service et les autres prestations d'ÉcoBreizh sont proposés sous forme d'abonnement. Celui-ci n'est débité que si les solutions pour prévenir les événements sont efficaces.

Entreprise bretonne à l'origine, les salariés d'ÉcoBreizh interviennent en lien avec 150 collectifs locaux représentant 3500 membres actifs qui ont reproduit le modèle dans 40 Pays.

## METIER

Réparateur d'écosystèmes. Concepteur de solutions réparatrices de l'habitat et du vivant, facilitant le développement d'une agriculture biologique de proximité et/ou la fourniture d'aliments de synthèse sains et durables

## EFFECTIFS

150 collectifs

## 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.

## MISSION

Réparation des écosystèmes vivants.

## SPECIFICITES

Anticipation des événements climatiques.

## PRODUITS/SERVICES / MODELE ECONOMIQUE

Solutions pour l'habitat durable et partagé ; solutions pour l'alimentation naturelle ou de synthèse, anticipation des catastrophes naturelles ; réparation des sols et des sous-sols ; offre de capacités augmentées pour pré-réparer son environnement.

Parmi les produits phares: Mycelio (restauration des sols et augmentation des capacités maraichères), Mycelium (absorption des polluants et métaux lourds) spécialement conçu pour les sols et sous-sols granitiques.

Le modèle économique d'ÉcoBreizh est fondé sur l'abonnement proposé à des habitants co-agissants, un service rémunéré si l'efficacité des solutions est avérée. Un abonnement à coût variable ajusté selon la capacité

de la personne à contribuer à la communauté, à l'entretien de la terre et de l'écosystème.

La robustesse de l'offre repose sur la capacité renouvelée de sa R&D à proposer des solutions d'anticipation (système neuronal, monitoring biologique). Le système d'entraide et de solidarité mis en place par ÉcoBreizh pour aider les plus fragiles contribue à la renommée de l'entreprise et à la fidélisation des abonnés.

## QUI Y TRAVAILLE/CONTRIBUE ?

Des salariés travaillent à ÉcoBreizh mais également des contributeurs abonnés aux services qui, comme les actionnaires et sociétaires, sont encouragés à l'entraide mais aussi à investir dans la recherche scientifique et le développement des infrastructures.

## GOVERNANCE

Fondée par un collectif breton motivé par la réparation du vivant dans les territoires littoraux abîmés par la montée des eaux, ÉcoBreizh a établi sa gouvernance sur un modèle de co-décision au sein de collectifs locaux réunis sur des valeurs communes: retour à la terre, entraide, bien être, alimentation et habitat sécurés et pérennes, exigence scientifique et éthique.

À partir de 2038, ÉcoBreizh s'est convertie en « commun » et son modèle de gouvernance a évolué sollicitant fréquemment l'avis et le vote de ses salariés et abonnés sur les actions réparatrices à engager ou poursuivre.

## CONCURRENCE

SeaSwap est une entreprise concurrente d'ÉcoBreizh. Née d'une joint-venture entre Bayer, Shell et les croisières du Ponant, SeaSwap propose aux personnes et collectivités de transférer la propriété des terres qu'elles possèdent en échange d'un accueil sur l'une des cités flottantes<sup>1</sup> en haute mer où les bénéficiaires pourront vivre une vie oisive et confortable en haute mer, protégés de la montée des océans.

SeaSwap mobilise les savoir-faire de Bayer pour artificialiser les terres récupérées, les concédant notamment aux grandes entreprises agricoles. Les productions réalisées trouvent des débouchés naturels dans les villes flottantes possédées par l'entreprise.

1. Anciennes plateformes pétrolières désaffectées transformées en villes.

## IMAGE, RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ

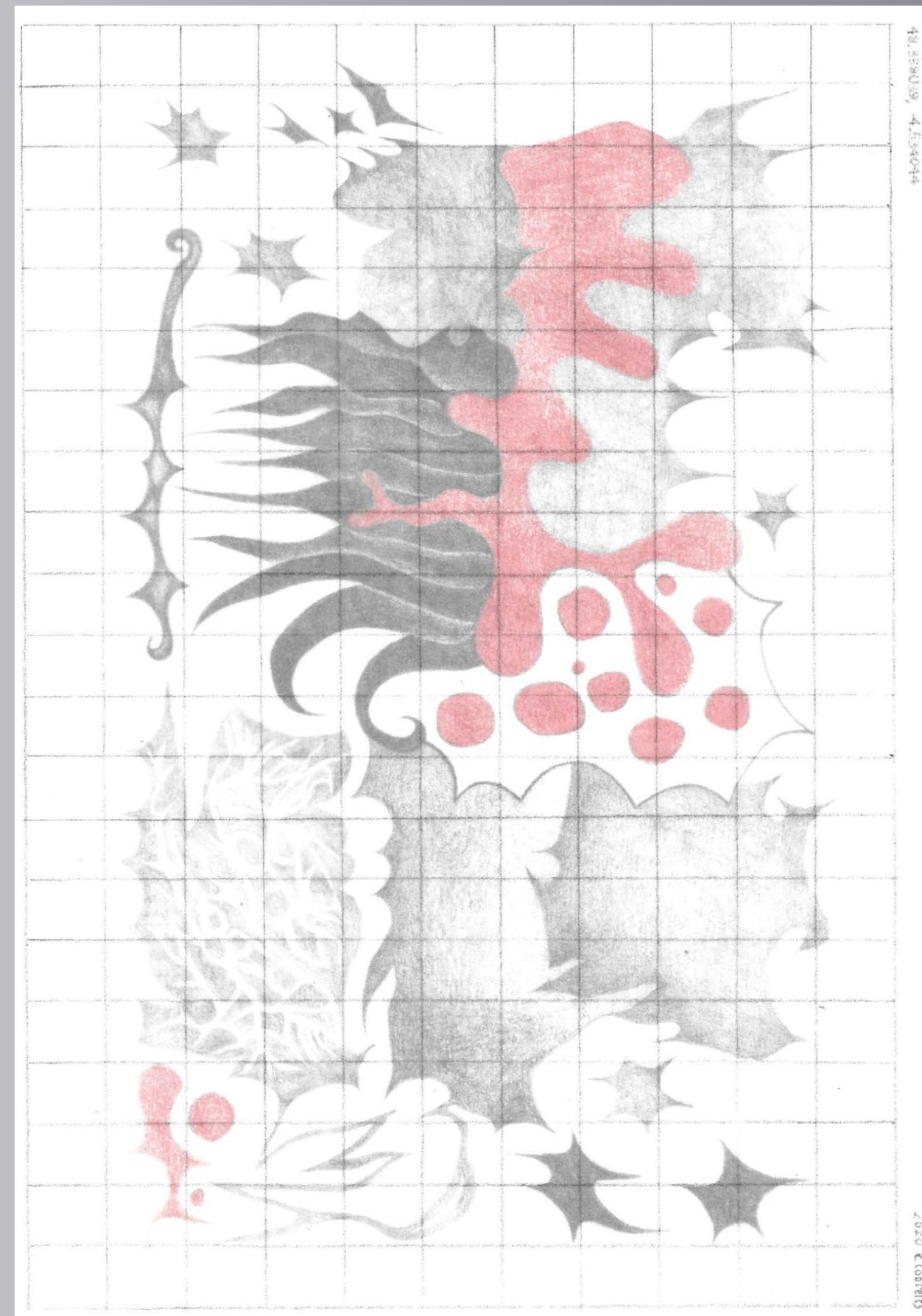
La société ÉcoBreizh jouit d'une très bonne réputation, dans sa région d'origine -la Bretagne- mais également dans les régions et pays où l'entreprise a fait des émules. Sa mission de réparer le vivant, la nature et l'habitat au plus près des habitants rencontre l'adhésion des collectivités et des institutions comme de la grande majorité de la population.

ÉcoBreizh est reconnu comme un employeur régional dont la caractéristique est d'améliorer le bien-être de ses salariés et contributeurs pour qui les lieux et temps de travail sont libres.

La nouvelle gouvernance de l'entreprise mise en place en 2038, modèle de décision communautaire et démocratique, est saluée dans les territoires où elle intervient comme la preuve d'un engagement social et environnemental sans faille.

Cette nouvelle gouvernance a permis notamment de surmonter les difficultés rencontrées par ÉcoBreizh à respecter les accords comptables biorégionaux entre 2035 et 2038.

On note toutefois l'existence de quelques oppositions, telle celle de «No battery», un collectif qui stigmatise la commercialisation des batteries promues par ÉcoBreizh dont le recyclage serait défaillant. Ce collectif fait la promotion d'autres sources d'énergie: hydrogène, urine de chien, mouches à combustion lente, etc.



## La fiction : Ecobreizh

### Le faux-négatif

Nouvelle de Ketty Steward inspirée par le travail du groupe

Dans un habitat collectif, on fait rapidement le deuil de cette forme d'intimité qui coïncide avec l'isolement. La transparence est de rigueur et seuls les écrans comportementaux sont à même de vous protéger.

J'ai pris l'habitude d'écrire des lettres, mon journal, des histoires et d'en partager les bribes les plus banales avec les curieux, colocataires de passage ou permanents.

Quand je n'écris pas, je travaille et mes lignes de calcul sont moins intéressantes encore, surtout pour qui ignore ce qu'elles modélisent.

Aujourd'hui, ce que je ressens est un mélange étrange de culpabilité et de jubilation.

J'ai été recrutée, voilà bientôt un an, par la grosse boîte du coin, ÉcoBreizh. C'est drôle de voir le nombre d'entreprises bretonnes qui se classent parmi les plus performantes du pays ces derniers temps : BreizhFood continue de vendre des crêpes fourrées, des biscuits, du cola local et du chouchen au monde entier ; OuestLab est leader dans le livre et la culture. ÉcoBreizh, eux, c'est l'habitat : rénovation et écosystémisation.

Je n'avais aucune connaissance dans la construction, pas de formation en biologie ou en climatologie, mais j'ai candidaté pour un poste d'augmentée. Avant de me proposer, j'avais cassé mon compte-épargne-vacances, pour faire stimuler, par thérapie génique, mon potentiel d'intuition.

Je pense que ceux qui procèdent à cette modification ont déjà un profil particulier, une appétence pour l'avenir supérieure à la moyenne, et un souci de comprendre le monde.

Au début, vous ne sentez rien.

Ce n'est pas comme pour les rares augmentés par puces ou autres implants.

Physiquement, vous êtes la même, hormis un petit tatouage dans l'intérieur du poignet pour signaler la mutation provoquée.

Au bout de quelques jours vient la désorientation.

Je voyais la pluie au milieu d'un jour ensoleillé ; de la grêle et des tempêtes, que j'étais la seule à percevoir. J'en avais été avertie.

Il faut un peu de temps et d'exercice pour intégrer la prescience à l'ensemble de ses perceptions et discerner ce qui s'en vient de ce que vous avez sous le nez.

La prescience n'est pas exactement ce qu'on raconte. Personne ne voyage réellement dans le temps, ni par le corps ni par l'esprit.

Les augmentés ont, simplement, une acuité supplémentaire pour percevoir les signes avant-coureurs de certains phénomènes et les intégrer à des projections qui apparaissent sous forme d'intuition, de conviction ou de visualisation.

L'entraînement de spécialisation qu'on nous propose ensuite vient affiner cette capacité et renforcer notre vigilance préférentielle aux informations attachées à un domaine précis.

À ce jour, on compte peu d'applications concrètes pour ce talent, mais on peut trouver, çà et là, sur les réseaux, des protocoles d'entraînement expérimentaux et dont l'utilisation n'est pas du tout encadrée par la loi.

En attendant mon recrutement et ma formation par ÉcoBreizh, alors que je recherchais des astuces pour mieux canaliser ma nouvelle capacité, je trouvais un tel protocole et ne pus m'empêcher de l'essayer. Il s'agissait d'un programme centré sur l'observation comportementale des humains adultes. Rien de dangereux a priori.

Suivre cet entraînement m'aida à stabiliser les visions qui menaçaient de m'envahir et m'apprit la manière de les interpréter.

En amont de l'entretien en vue d'intégrer ÉcoBreizh, on me fit passer des tests et remplir des questionnaires.

En lisant : « Avez-vous déjà suivi un entraînement de prescience spécialisée ? », j'hésitai, pris peur et répondis « Non ».

Je n'aurais pas pu le justifier et je craignais qu'une action illégale ne me ferme les portes de l'emploi. À la réflexion, cette interrogation relevait peut-être davantage d'un souci pour ma santé mentale ; ou d'un désir de me confier des missions plus adaptées à mon profil.

J'ai été admise à la formation sur les risques climatiques d'Écobreizh. Ils ont, en effet, besoin d'anticiper les aléas météorologiques pour ajuster au mieux les reconstructions et reconfigurations d'habitat en Bretagne et dans les ré-

gions environnantes. Quel angle adopter pour les refuges inclinés ? Quels matériaux pour les maisons flottantes ou semi-amphibies ? À quelle profondeur ancrer les habitations enterrées ?

Une fois ces éléments posés, ÉcoBreizh concevait l'ensemble de l'écosystème : animaux, végétaux, champignons, afin de créer une synergie optimale pour l'alimentation, le maintien de températures agréables, l'énergie et l'auto-entretien de l'habitation.

Dès mon premier jour de travail, je regrettai de n'avoir pas déclaré mon entraînement précédent qui aurait peut-être été désactivé, ou au minimum pris en compte.

J'étais arrivée un peu en avance au bureau et, histoire de m'occuper, j'avais visité les locaux. Déshabituée des lieux physiques de socialisation, je n'avais pas vraiment envisagé de croiser d'autres gens.

Sur la quinzaine de travailleurs prévus pour la journée, neuf étaient déjà sur place.

Trois me saluèrent de loin, quatre vinrent se présenter et m'indiquer ce qu'ils faisaient.

Sylla, que j'avais déjà vue lors de mon entretien, prit le temps de m'expliquer une nouvelle fois en quoi consistait la vie dans les bureaux d'ÉcoBreizh : les pauses libres, les services à la communauté, les vacances obligatoires, les congés facultatifs...

Reconnaissante de ces rappels, j'acquiesçais à tout, lorsque le neuvième employé nous interrompit.

Onctueux, il venait se présenter et dut estimer que le rencontrer était plus urgent que ce qui pouvait m'être dit.

« Je suis Pedro, chef de l'équipe opérationnelle numéro 3 et voix discordante. »

Je n'eus même pas le temps de décider si j'étais enchantée, qu'il me déroulait le détail de son curriculum vitae.

Je croyais que l'horizontalité était la règle à ÉcoBreizh. Sylla m'avait expliqué qu'il subsistait, au sein des équipes, des travailleurs des entreprises rachetées par ÉcoBreizh.

« Nous respectons, autant que possible, leur ancienne culture d'entreprise », m'avait-elle précisé. Je ne m'imaginai pas que ça allait jusqu'à la persistance d'une philosophie organisationnelle hiérarchisée. Le statut de « voix

discordante » protégeait ce choix.

« J'ai trente ans d'expérience dans la restauration des habitats en dur », poursuivit Pedro. « La pierre, ajouta-t-il, pierre, comme Pedro. Ah ! Ah ! Ah ! »

Tout en s'esclaffant, il me tendit la main pour me saluer.

J'étais sidérée, incapable de réagir à cet humour pathétique et plus encore à une main dont j'ignorais l'état de propreté. Depuis les pandémies des années vingt, plus personne n'échangeait de poignées de main.

Presque plus personne.

Allais-je le lui rappeler et risquer de gâcher l'ambiance ?

De mauvaise grâce, je tendis ma propre main qui entra en contact avec celle, molle et tiède, de mon nouveau collègue.

Aussitôt, un flash me le fit voir, élégamment habillé, un microphone devant la bouche, prononçant un discours d'une voix âpre :

« Les augmentés sont des créatures modifiées, contre nature. Je sais que cet argument a été utilisé et combattu concernant les personnes transgenres, mais je tiens à préciser que j'ai le plus grand respect pour ces gens qui ne se modifient pas pour le profit et l'exploitation de nos terres ! Or, l'introduction des augmentés dans nos collectifs de travail et dans notre société en général n'a pas d'autres buts que le profit, au mépris de nos valeurs ! » C'était comme un coup de poing en pleine poitrine.

« Ginny, vous allez bien ? »

Sylla s'était rapprochée de moi tandis que Pedro, dont j'avais lâché la main, avait reculé.

Merde !

J'espérais que mes yeux ne s'étaient pas retournés pendant la vision.

« Ça va, mentis-je, j'ai eu une absence. Hypoglycémie, j'imagine. »

Et je m'éclipsai pour me laver les mains, une fois, deux fois, six fois.

Pedro savait-il déjà qu'il trahirait l'entreprise ?

Et sa haine des modifiés, était-ce une posture ?

Ce jour-là et les suivants, je ne pus m'empêcher de repenser à cette intuition. Mes projections n'avaient jamais été aussi précises.

Je me posais des questions sur la nature des informations auxquelles j'avais accès. S'agissait-il de possibilités parmi d'autres ? Des plus probables ?

Pouvais-je y changer quelque chose ?

Quand je me rendais dans les bureaux d'ÉcoBreizh, j'avais peur de croiser Pedro.

Pas pour ses poignées de main, car j'étais décidée à ne plus en accepter.

Son humour et, plus généralement, sa manière d'interagir avec les autres me hérissaient le poil.

En réunion, il avait un avis sur tout, y compris sur ce qu'il ne connaissait pas. Son expérience personnelle lui tenait lieu d'expertise universelle et il gratifiait ses collègues, surtout les femmes et les non-binaires, de ses conseils et marques d'approbation non sollicitées.

Alors, j'avais converti l'essentiel de mon temps de travail en remote et changé mon jour de congé pour réduire encore les chances de le croiser.

Seulement, malgré mes exercices de focalisation, je ne pouvais pas me défaire de l'avertissement le concernant. Pouvais-je laisser planer cette menace sur l'entreprise et sur les augmentés ?

La nuit, pendant mon sommeil, me parvenaient des bribes confirmant le rôle de Pedro dans la diffusion de rumeurs portant atteinte à la réputation d'ÉcoBreizh.

Je vis qu'il s'agissait d'une vengeance suite à un blâme.

Quand le blâme en question fut prononcé, en réponse à son attitude, à la limite du harcèlement, envers une collègue, je sus qu'il fallait faire quelque chose.

Je passai une partie de mon temps libre à scruter les archives des prévisionnistes. Il me suffirait de trouver un exemple de prévision erronée pour savoir comment agir.

J'en ai trouvé cinq.

Comment était-ce possible de tolérer un aussi fort taux d'erreur ?

En examinant différents articles de recherche consacrés à la prescience, je compris. Cette capacité produisait fréquemment de faux-positifs, c'est-à-dire, des catastrophes annoncées, mais qui ne se produisaient pas. En revanche, apparemment, on ne relevait pas les faux-négatifs, ces catastrophes non-annoncées. Ce n'était pas le sujet.

La plupart des études qui s'étaient penchées sur cette capacité la décrivaient ainsi comme une bonne heuristique, plutôt qu'un outil de prédiction. Pour ÉcoBreizh, obtenir une probabilité sérieuse de sinistre était une performance suffisante pour un chantier qui serait mené, de toute façon.

La prescience ne leur donnait qu'un peu d'avance et de précision, pour mieux construire ou réparer un lieu d'habitation. Personne ne viendrait leur reprocher une solidité excessive.

Aujourd'hui, dans la pièce de l'Écohabitat où je m'installe pour travailler, je vérifie des calculs, des lignes banales qui apparaissent en bleu sur noir.

Moi, je les vois en rouge, car j'ai orchestré un faux-négatif.

Les prévisionnistes ont pour mission d'évaluer les futurs chantiers, mais aussi de surveiller, en temps réel, les chantiers en cours. Cette dernière tâche présente peu de rebondissements, puisqu'il s'agit de contrôler des zones déjà évaluées par le passé.

Depuis des mois, je surveille, en plus, les différentes missions de Pedro.

Depuis des mois, je modifie, par petites touches, son programme quotidien. Rien de directement traçable. Des incitations chiffrées, des suggestions discrètes faites à des intermédiaires...

Depuis des mois, il suit mon plan et se dirige vers la zone à risques sismiques que j'ai repérée de longue date.

Aujourd'hui, je n'ai pas la responsabilité de cette zone, mais personne n'anticipera ce qui va se passer, car tous les signaux sont favorables.

Personne ne cherchera de responsabilités, car de nos jours, on le sait, rien n'est entièrement prévisible. Même pour les augmentés.

Depuis trois nuits, je sais que c'est bon ; j'ai le même flash : Pedro hurlant, sidéré de se voir englouti, avec son véhicule d'intervention, dans la faille qui s'ouvre sous ses roues.

Je ne me sens coupable que parce que je le suis vraiment.

Mais tout passe, n'est-ce pas ?

Ce sera rapide, même pas spectaculaire.

Pedro n'a plus aucune chance d'y échapper. Les probabilités sont favorables.

Je n'aurai pas l'hypocrisie de le regretter.

Un accident non annoncé, un faux négatif, ça arrive. C'est la vie.

## Dossier Ecobreizh

Texte collectif assemblé par Ketty Steward

J'ai constitué ce dossier en vue de m'informer avant de postuler chez ÉcoBreizh. J'y ai assemblé des documents officiels trouvés sur le site web de l'entreprise, mais aussi des articles de presse et des fichiers mis à disposition dans des espaces de discussion plus ou moins privés.

### ÉcoBreizh : la vitrine

#### Le modèle d'affaires

Réparer le Vivant, notre raison d'être.

#### Habitat régénératif et économie circulaire

Les engagés d'ÉcoBreizh ont développé un habitat unique en son genre, permettant d'offrir aux populations humaines des conditions de vie et de confort remarquables en bilan énergétique circulaire, tout en contribuant à la régénération de l'écosystème terrestre du lieu. Ainsi, tout en vivant, en travaillant, en vous divertissant, vous contribuez à la réparation des terres abîmées en surface, et à l'alimentation de ces terres pour le développement de la nature du lieu.

#### Batteries connectées à la Terre

Notre société est à la pointe de l'énergie circulaire naturelle, grâce à une équipe de scientifiques expérimentés qui a développé des technologies de batteries intelligentes utilisant la géothermie des sols de la terre, le recyclage des eaux de pluie, dans une logique de protection des habitats soumis à la violence du dérèglement climatique.

Chaque habitat assure aux communautés une autonomie alimentaire, grâce à un système de serres alimentées par la géothermie, ce qui améliore grandement le goût des productions agricoles et leur empreinte carbone.

#### Mixité sociale et entraide

Nous offrons des services qui permettent à la société de profiter d'un lieu dans le respect de l'environnement tout en favorisant la mixité sociale.

Le système d'abonnements, qui permet d'habiter un lieu sans propriété terrestre définie, rend les logements dernier cri accessibles à tous.

ÉcoBreizh propose un écosystème permettant interaction et entraide, que

ce soit dans le soutien aux personnes fragiles, isolées (la lutte contre l'isolement des seniors est une priorité), ou dans le partage de l'habitat pour une recherche de collectif, de relations sociales, ou d'une éducation tournée vers les sciences du vivant et la préservation de la Nature.

#### Système prédictif

ÉcoBreizh a, par ailleurs, développé un système d'augmentation neuronale permettant de prédire l'évolution de l'écosystème. Non agressifs, les exoneurones modifiés permettent aux habitants de ressentir, tout comme certaines espèces animales, les variations climatiques à un horizon de plusieurs semaines!

#### Innovation sociale

ÉcoBreizh est reconnue pour son fonctionnement innovant et sa croissance durable permettant la reconstruction d'une atmosphère saine et bénéfique au Vivant.

Notre entreprise est, par ailleurs un acteur économique reconnu, puisqu'elle est devenue le premier employeur de la région.

La société permet à ses salariés de bénéficier de l'abonnement, et a pensé son organisation en plaçant au centre l'intérêt des travailleurs.

Ainsi le temps et le lieu de travail sont libérés et non contraints, et le bien-être global fait partie des éléments de performance de l'entreprise.

L'activité physique prend une grande importance dans l'équilibre des activités du quotidien, et chacun est amené à renouer avec le contact, le toucher, le manuel, la terre.

#### MycelioTM

#### MycelioTM – la mycorestoration par ÉcoBreizh

Imaginez des sols forestiers régénérés, une biodiversité revivifiée, une capacité maraîchère restaurée.

Avec MycelioTM, le mycélium adapté à vos sols, ÉcoBreizh accélère le développement de forêts comestibles et haies fruitières, grâce à la culture du mycélium de champignon directement sur les sols dégradés.

Testé dans les sols granitiques de Bretagne, le mycélium augmenté développé par les ingénieurs·e·s d'ÉcoBreizh absorbe les polluants, métaux

lourds et substances toxiques, tout en développant les nutriments indispensables aux végétaux. Avantage supplémentaire: il augmente de 30 % la mycorhization de vos sols. Avec MycelioTM, pour seulement 299 euros par lune, vous n'avez plus à penser à vos sols, et vous vous concentrez sur la récolte!

Profitez aussi de la Promotion MycelioTM+, la solution de monitoring biologique sur abonnement proposée par ÉcoBreizh. Avec MycelioTM+, comparez les trajectoires de vos sols avec les milliers d'autres abonnés partout dans le monde, et anticipez tout nouveau problème: sa fonction d'alerte avancée signale en amont toute nouvelle dégradation, pour détecter et agir rapidement sur les causes de la pollution.

MycelioTM, des résultats visibles en quelques mois!

\* Chiffre de 30 % mesuré par un institut indépendant.

MycelioTM est accessible à partir de 299 euros par lune avec un premier versement de 2999 euros.

MycelioTM+ au tarif de 19 euros les 6 premières lunes, puis 399 euros par lune après période de promotion.

## Gwenola Le Pannerer

Aujourd'hui Forbes met à l'honneur un membre du collectif qui dirige ÉcoBreizh, la bien connue société qui défraie la chronique, avec ses 3500 membres actifs, répartis dans 150 collectifs locaux dans plus de 40 pays.

Née à Ouessant en 1982, Gwenola Le Pannerer voit la montée des eaux recouvrir son île natale. Diplômée en sciences climatiques et éthologiques, PhD en data sciences, ses travaux sur les capteurs sensoriels des mouches d'Amazonie ont permis de grandes avancées dans l'anticipation des catastrophes naturelles.

Sa rencontre avec le collectif ÉcoBreizh en 2037, permet à la jeune société de réparation des écosystèmes d'ajouter une corde à son arc: anticiper les catastrophes pour mieux cibler les interventions, les prioriser.

## Des Batteries

Pour lutter contre le caractère polluant et le problème de recyclage, de nouvelles batteries font leur apparition sur le marché depuis quelques mois. On peut citer celles proposées par ÉcoBreizh. Ici, le client n'achète pas la batterie, mais les services associés (maintenance, échange...). Toutes sont 100 % recyclables et ont pour objectif de remplacer d'ici 2060 toutes les autres formes de stockage d'énergie, selon le fabricant.

Voici les différentes options:

1. Une batterie rechargeable selon la Température ambiante qui offre aussi la possibilité de se recharger par compostage (épluchures de pommes de terre, sachets de thé...)
2. Une batterie de radio qui se recharge pendant les plages musicales: en fonction de la musique écoutée, la batterie se recharge plus ou moins vite. (Comptez de 30 minutes à 7 h 30 selon la musique écoutée)
3. Une batterie pour les chaussures de Piddle<sup>2</sup>
4. Une batterie de voiture qui se recharge avec le vent et les averses.

L'abonnement (maintenance, échange...) peut être pris jusqu'à 100 % par l'employeur (dans le cadre du Plan Écosystème).

## Critiques et détracteurs

### Des engagements (trop ?) ambitieux

En 2042, on ne parle plus d'entreprises, mais d'œuvres réparatrices et parfois de chefs-d'œuvre réparateurs.

Les œuvres et les chefs-d'œuvre sont de plus en plus souvent imaginés, débattus puis exécutés sur décision démocratique, en s'appuyant sur les diagnostics établis par les scientifiques, au premier rang desquels les membres du GIEC. D'ailleurs, en 2042, les électeurs sont appelés à se prononcer environ 2 fois par semaine et ils ont accès à des bulletins écosystémiques quotidiens, sortes de bulletins météo augmentés, riches de détails concernant la faune et la flore locales, la qualité des eaux potables, etc.

Pour commencer, ce sont les systèmes de maintien de la vie, au premier rang desquels l'alimentation et l'habitat, qui sont concernés par le nouveau modèle de décision communautaire et démocratique présenté plus haut.

ÉcoBreizh est ainsi devenue en 2038 l'une des premières entreprises à être convertie en « commun », à grand renfort de transformations de son modèle de gouvernance, de son business model et de son modèle comptable (qui avait d'ailleurs fait scandale quelques années plus tôt, comme mentionné ci-dessous).

2. Le piddle consiste à pratiquer de la course à pied avec des chaussons de danse motorisés. Ce sport a été inventé en 2035 par Robert Piddle: jugeant que toutes les limites sportives avaient été atteintes (Trail, ultratrail, méga-trail, architrail...), celui-ci pensait que désormais les contraintes seraient celles de la physique.

Chaque individu est encouragé (mais pas encore obligé) à ne pas consacrer plus de 3 jours par semaine à une « œuvre » ou à un « chef-d'œuvre ». À côté, il est encouragé à consacrer du temps au travail de la terre (le plus souvent, l'entretien d'un jardin ou d'une forêt partagés), à l'entraide, à la participation à la vie démocratique locale, et enfin, à la pratique de l'otium, un loisir fécond, studieux, un temps que l'on consacre à s'améliorer soi-même, à progresser pour accéder à une cohérence et à une compréhension du monde plus grandes.

ÉcoBreizh a cependant failli à plusieurs reprises, de 2035 à 2038, à respecter les accords comptables biorégionaux mis en place depuis 2032. En résumé, chaque entreprise installée dans un territoire, en l'occurrence la Bretagne, doit démontrer que les valeurs (pas uniquement financière, mais également sociale et environnementale) qu'elle produit sont à la hauteur de la responsabilité qui leur échoit, elle-même déterminée en accord avec les Science-Based Targets, sorte d'adaptation à l'échelle d'une organisation des objectifs des Accords de Paris (COP 21, 2015).

### No Battery, le collectif

En s'abonnant aux batteries ÉcoBreizh le consommateur sous-traite au fabricant le recyclage ou la mise au rebut de la batterie en ayant l'impression – puisqu'il n'en achète pas – d'avoir une démarche responsable. Mais l'abonnement favorise au contraire la circulation des batteries. ÉcoBreizh s'engage à vous la changer à la moindre demande et – contrairement à ce qui est annoncé – sans vérifier le bien-fondé de cette demande. De son côté le consommateur sera tenté de changer plus facilement de batteries puisque cela ne lui coûte pas plus cher.

Méfions-nous de ces entreprises qui veulent nous faire prendre des batteries pour des lanternes ! L'avenir n'est pas à la batterie, mais bien aux solutions qui ne nécessitent aucun besoin de stockage polluant : hydrogène, urine de chien, mouches à combustion lentes.... Nous avons déjà déposé un certain nombre de recours devant la Commission européenne, mais le lobby de la batterie est puissant. Le combat continue, mais sera long !

### SeaSwap, le concurrent

Fruit d'une joint venture entre Shell, Bayer et les croisières du Ponant, SeaSwap rétrofite les plateformes pétrolières désaffectées, pour les transformer en villes préservées des aléas de la terre ferme. Selon la surface du foncier, sa localisation et la qualité des habitats cédés à SeaSwap, chacun peut vivre une vie de luxe et d'oisiveté en haute mer, ou – pour les plus modestes – trouver la sécurité d'une cabine et la certitude d'un emploi qui lui permettra de se mettre au service de la cité et de ses habitants, et d'accéder à l'eau et la nourriture. Nombre de petits propriétaires terriens, mais aus-

si de villes et de régions ont fait le choix de rejoindre les villes de SeaSwap. Après avoir chassé les habitants non propriétaires des terres désormais acquises, SeaSwap mobilise les savoir-faire de Bayer pour artificialiser et aménager les terrains, en fonction des besoins des grandes entreprises agricoles et manufacturières à qui elle concédera les droits d'exploitation : immenses parcelles agricoles automatisées, zones industrielles, logements low cost pour les anciens habitants.... Les productions réalisées dans les zones franches SeaSwap trouvent un débouché naturel dans les villes flottantes possédées par l'entreprise.

### Travailler chez ÉcoBreizh

#### Recrutement de Prévisionniste en CIM

**Poste:** Prévisionniste

**Contrat:** Intermittent climatique (CIM)

**Mission:**

- Vous intégrerez une équipe de personnes capables de voyager dans le temps dans le but de voir les événements climatiques à venir, et ainsi pouvoir conseiller au mieux nos clients et les aider à anticiper ces événements et à être plus résilients ;
- Vous garantirez la qualité des informations récupérées du futur concernant notre territoire breton.
- Vous veillerez à la consolidation de ces informations pour les partager auprès des équipes opérationnelles qui sont en contact avec nos clients et en charge de leur stratégie de résilience.

**Prérequis:** patrimoine génétique comportant la prédisposition à prédire des événements et augmentation neuronale effectuée ou en cours.

**Compétences recherchées:** esprit de synthèse, sang-froid.

**Formation:** Une spécialité en climat et géopolitique serait fortement appréciée.

Si vous êtes un *Breizh and nature lover*, amateur de challenges spatio-temporels, ce poste est fait pour vous !

## Engagements contre les inégalités

Contre les inégalités croissantes, ÉcoBreizh s'engage à :

- **Faciliter** l'accès à l'éducation et à la Science pour tous et de manière continue;
- **Intégrer** au sein du réseau d'habitats, de manière holistique, l'entraide, le soutien aux personnes dans le besoin, le mentorat et le parrainage, pour développer le retour au sens, et faciliter le lien social;
- **Permettre** un retour à la Terre, au manuel, à l'utile et à l'autonomie;
- **Personnaliser** l'abonnement proposé selon la capacité de la personne à contribuer à la communauté, à contribuer à la terre, et à l'activité;
- **Laisser** les contributeurs, libres de contraintes de temps ou de lieu de travail;
- **Reconnaître** à la même hauteur les enjeux économiques aux enjeux de bien-être et de santé et aux enjeux de développement de la terre et de l'écosystème;
- **Réinvestir** les profits de l'entreprise dans la recherche scientifique et le développement des infrastructures globales pour créer une boucle positive;
- **Équilibrer** les considérations de bien-être de chaque contributeur (santé physique et mentale, implication dans l'emploi et dans la terre) avec le nécessaire renouvellement de l'écosystème. Cet équilibre, monitoré, permet à ÉcoBreizh d'être reconnu comme le meilleur lieu de travail au niveau mondial.

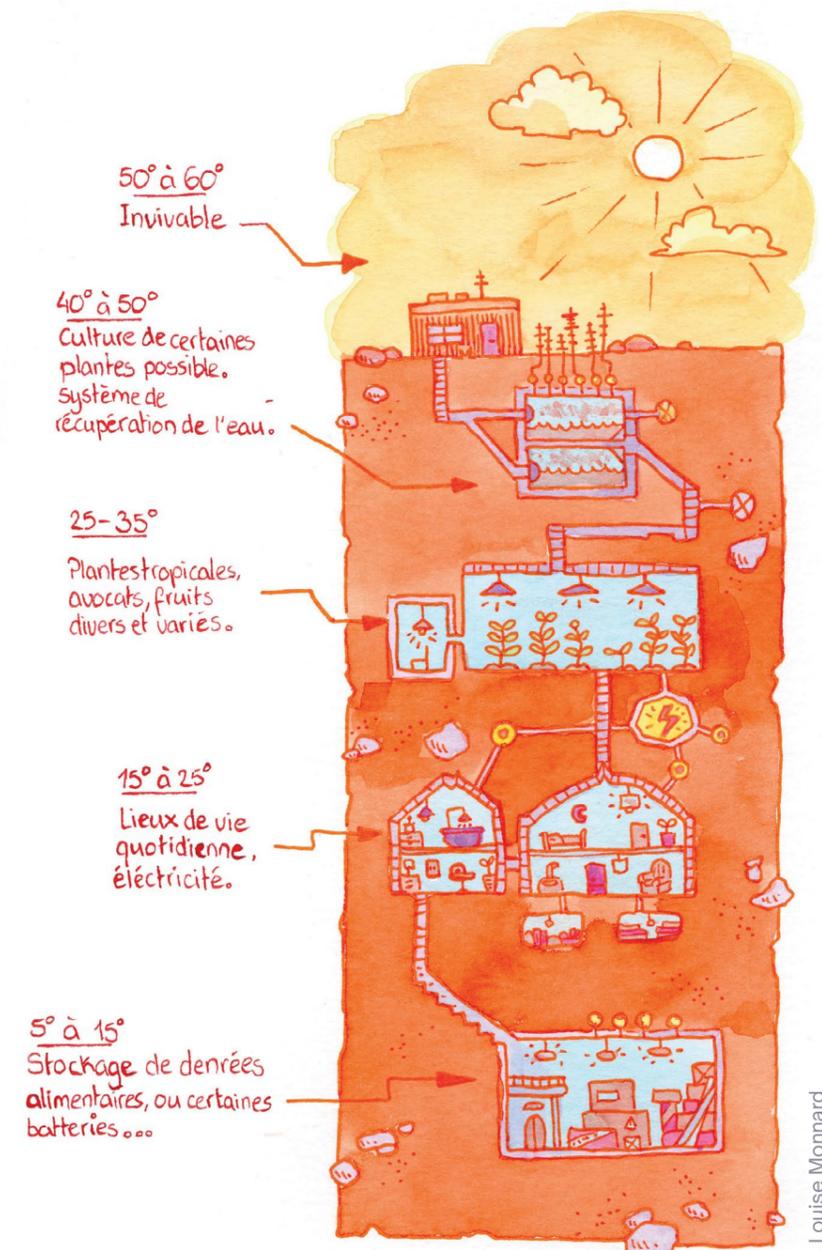
## Et LES ZONES ARIDES ALORS ?

GRACE À NOS POLLUANTS ANCÊTRES, ACTUELLEMENT CERTAINES ZONES SONT INVIVABLES POUR LES HUMAINS COMME POUR LES ANIMAUX OU LES PLANTES.

Et, malgré tous les efforts que nous faisons, le réchauffement global de la terre devrait continuer jusqu'en 2150~

Les habitats souterrains ECOBREIZH sont parfaitement adaptés pour ce type de zones.

Les zones ARIDES devraient donc augmenter de 30 à 40% d'ici 50 ans.



Louise Monnard

# Contributions

Valérie Peugeot  
Pascale Guiffant  
Elisabeth Laville

## MYCELIO™

- LES SOLS FORESTIERS SONT RÉGÉNÉRÉS!
- LA BIODIVERSITÉ EST REVIVIFIÉE!
- LES CAPACITÉS MARAÎCHÈRES RESTAURÉES!

### Le mycélium augmenté!

C'est LA solution pour fertiliser les sols et ainsi, permettre à la faune et la flore de reprendre leurs droits.



NOTRE MYCELIUM ABSORBE DE NOMBREUSES CHoses NOCIVES COMME:

- LES POLLUANTS
- LES MÉTAUX LOURDS
- LES SUBSTANCES TOXIQUES

CHAMPIGNIONS COMESTIBLES, pousse dans des lieux arides et secs. 

CHAMPIGNIONS GÉANTS, permet de conserver l'humidité dans les sols de forêt. 

CHAMPIGNIONS LICHENS, pousse sur du bois mort, crée du terreau fertile. 

Louise Monnard

## Contribution : Valérie Peugeot, Sciences Po



Après avoir travaillé comme chercheuse en sciences sociales du numérique chez l'opérateur Orange de 2010 à 2023, Valérie Peugeot poursuit ses activités à Sciences Po comme professeur affilié. Elle a été longtemps impliquée à titre professionnel puis bénévole dans l'association Vecam qui a joué un grand rôle dans le retour des communs dans l'espace public. Membre du Conseil d'administration de la Fondation du Crédit coopératif, elle reste attachée à l'économie sociale et solidaire.

Vice-présidente du Conseil nationale du numérique de 2013 à 2015, elle est membre du collège des commissaires de la CNIL depuis 2016, où elle est en charge du secteur de la santé et membre du Conseil national du sida.

En tant que citoyenne engagée et enseignante chercheuse, je m'intéresse au futur de l'entreprise comme à celui de toutes les formes organisationnelles, au sens large, qu'elles soient instituées ou non – de l'association au service public en passant par un réseau de personnes engagées informellement ou une entreprise transnationale. L'entreprise est au nombre des acteurs qui sont et seront plus spécifiquement mis à l'épreuve et obligés de se transformer face aux limites du modèle capitalistique extrême qui s'est progressivement déployé mondialement et aux enjeux climatiques et sociaux associés. A ce titre, il est particulièrement pertinent de se pencher sur ses futurs possibles.

### Le « Syndic de Communs » : un archétype stimulant et vraisemblable...

Depuis le milieu des années 2000, je participe avec d'autres à mettre les communs en débat et en pratique, convaincue qu'il s'agit d'une perspective institutionnelle alternative et complémentaire particulièrement féconde au marché et à la puissance publique. Sans constituer « la solution », les communs desserrent l'étau idéologique dans lequel nous sommes enfermés depuis près de deux siècles et interrogent à nouveaux frais tant les questions économiques que démocratiques.

L'archétype proposé est stimulant car il dessine en creux les fragilités des dynamiques sociales associées aux communs tout en cherchant à y apporter des réponses.

J'en vois les prémisses dans le secteur de l'énergie, autour des initiatives d'autoconsommation collective d'énergie, sur lesquelles j'ai enquêté en 2022/2023. En l'espèce, c'est la loi qui a imposé l'équivalent d'un syndic de communs, sous l'intitulé de « personne morale organisatrice » (PMO). Cette dernière a la charge de la clé de répartition et de la facturation de l'usage de

la ressource partagée (l'énergie produite localement en photovoltaïque) et elle peut se doter d'une gouvernance ouverte, multipartite (collectivité locale, habitants producteurs et/ou consommateurs, tiers...).

“L'archétype dessine en creux les fragilités des dynamiques sociales associées aux communs tout en cherchant à y apporter des réponses.”

Je pense, mais je n'ai pas encore pu travailler la question, que dans les organismes fonciers solidaires, se jouent les mêmes dynamiques.

Enfin, de nombreuses structures coopératives s'inscrivent plus ou moins dans cette logique. Plusieurs d'entre elles se sont récemment rassemblées dans le collectif des Licoornes<sup>3</sup>, qui se fixe pour objectif de « construire une plateforme pour faciliter le choix des citoyen·nes en faveur du système économique coopératif. » Donc c'est effectivement une perspective vraisemblable.

### ... Qui fait l'hypothèse d'un fort développement à venir des « communs »...

Le prérequis pour que le Syndic de Communs émerge (si la chose était souhaitable, ce qui reste à discuter), serait la multiplication des dynamiques de communs. Plusieurs tendances pourraient encourager cette montée en puissance :

- Assez réaliste : Une accélération de la perte de confiance dans les institutions nationales et supranationales, avec repli sur le territoire, recherche d'autonomie voire de souveraineté territoriale locale, ouvrant des champs de coopération collectivités locales/communs
- Pas très réaliste : Un effondrement des services publics qui, contrairement à ce qui survient actuellement (école, santé...), rencontrerait une opposition de la population à une privatisation pure et simple, permettant d'envisager des gestions en communs beaucoup plus fréquentes et massives.
- Malheureusement trop plausible : multiplication des événements climatiques générant de nouvelles solidarités, porteuses de dynamiques de communs.

Cette dynamique pourrait-elle émerger, entre autres, depuis les entreprises ? Peut-être, mais cela nécessiterait des changements

3. <https://www.licoornes.coop/>

profonds à plusieurs niveaux. À l'échelle « micro », il faudrait sortir la RSE de sa logique actuelle qui en fait un outil d'exploration de marchés potentiels chez les moins dotés économiquement (souvent appelés « *bottom of the pyramid* »), sans pour autant la faire glisser dans le champ des fondations. Dans cette perspective, il faudrait lui confier pour responsabilité d'identifier les possibles contributions de l'entreprise aux communs (ressources à partager en biens de clubs<sup>4</sup> ou totalement ouvertes ; mise à disposition de temps salarié pour l'entretien de communs, etc.) À l'échelle « macro », cela obligerait à remettre en cause deux fondamentaux : l'essentialisation de la propriété (privée et publique) comme seule horizon de félicité pour l'humanité ; et l'économie capitaliste, pour revenir à une économie de marché dont la tendance à l'accumulation soit limitée.

“Remettre en cause l'essentialisation de la propriété (privée et publique) comme seule horizon de félicité pour l'humanité.”

### ... Mais qui n'est pas nécessairement désirable !

Cet archétype n'est désirable que jusqu'à un certain point. J'observe qu'il répond pour partie à des difficultés liées à l'organisation de la gouvernance et l'implication des individus dans le collectif que constitue le commun. Les difficultés (très documentées par les sciences humaines et sociales) auxquelles se confrontent les dynamiques de démocratie participative – syndrome « toujours les mêmes », essoufflement de l'implication... – sont également présentes dans le monde des communs et des « commoners ». Par exemple l'instance française du système d'exploitation libre Linux est à ma connaissance maintenue par deux ou trois développeurs, qui peinent à trouver des successeurs.

A cette problématique de l'implication s'ajoute, pour les communs, celle d'une gouvernance à sans cesse réinventer, commun par commun ; il n'y a pas de « recette » ou de « référentiel » de la gouvernance des communs, ce qui s'explique par la plasticité du concept de commun et fait aussi sa force. L'archétype en question en proposant de déléguer certaines fonctions à un tiers se propose de répondre au moins à ces deux difficultés – faible implication et complexité de la gouvernance.

De fait cela correspond pour partie à des rôles qui sont déjà joués par des tiers. Ainsi, de nombreux projets d'habitat partagé – un exemple de commun – se font accompagner par des structures *ad hoc* qui les aide à penser la gouvernance du lieu et sa traduction juridique.

4. Un « bien de club » est, en économie, un bien à rivalité faible (sa consommation n'en diminue pas la quantité disponible pour d'autres) et excluabilité forte (il est facile d'en interdire l'accès). Exemples de biens de club : les plateformes de télévision payantes, une autoroute à péage, une œuvre numérique protégée par un système technique...

5. Les biens de section sont, dans le milieu rural, des biens dont la jouissance revient aux habitants d'une section de commune. Ce sont le plus souvent des forêts ou des pâturages. Les revenus tirés de l'exploitation d'une forêt reviennent à la section et pas à l'ensemble de la commune. Les habitants de la section n'en sont cependant pas propriétaires. Ces revenus ne peuvent pas être partagés entre eux, mais uniquement utilisés au profit du bien de section, par exemple pour l'entretien des chemins, le reboisement... (source : Wikipedia)

6. Voir par exemple Benoît de Haas, Marie-Anne Kantor, Sophie Louey, Pierre Robert et Simon Sarazin, « Comment évaluer la valeur de la contribution aux communs ? », Ritimo, 2022 : <https://www.ritimo.org/Comment-evaluer-la-valeur-de-la-contribution-aux-communs>

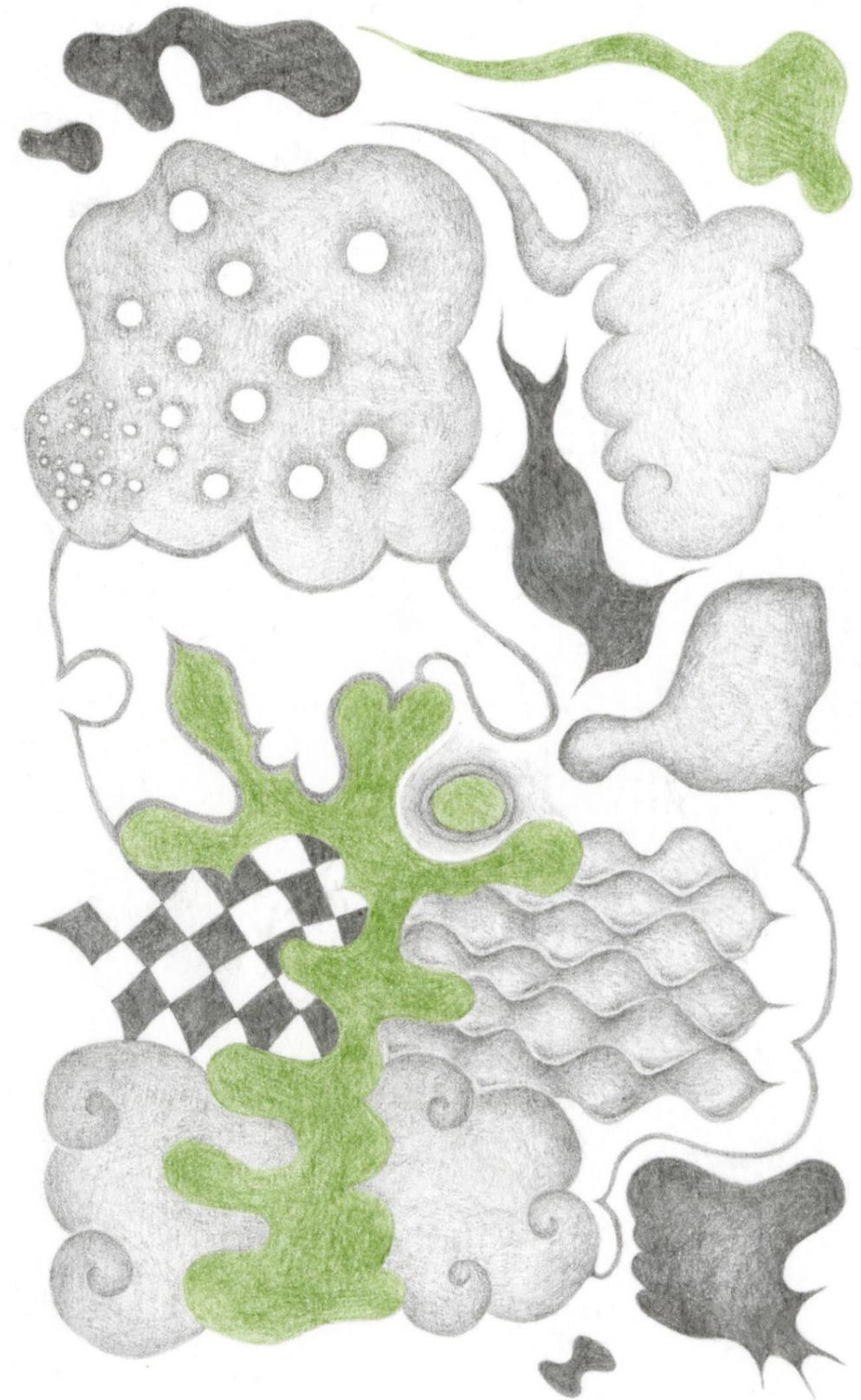
L'archétype propose une graduation dans l'externalisation : délégitimation / contribution / partenariat commun-privé (PCP). Autant le premier modèle me semble intéressant, autant les deux autres appellent de ma part de fortes réticences, qui sont de plusieurs ordres.

En premier lieu, et c'est un des risques identifiés dans le document, une trop forte externalisation risque de tuer la dynamique sociale, dimension fondamentale d'un commun. Cela ressemble au syndicat de copropriété actuel. Le commun, s'il est amputé de son collectif, ou doté d'un collectif passif et de façade, est alors rabattu sur la ressource partagée et ne marche plus que sur un pied. Si les régimes qui permettent à une ressource d'échapper à la propriété privée ou publique sont intéressants – en ce qu'ils remettent en cause l'essentialisation de la propriété à laquelle nous assistons depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, que j'ai déjà évoquée –, ils perdent leur capacité transformatrice s'ils ne s'ancrent pas dans une dynamique collective.

“Une trop forte externalisation risque de tuer la dynamique sociale, dimension fondamentale d'un commun.”

En second lieu, la rémunération par commercialisation ne concerne qu'un nombre limité de communs, c'est donc un modèle peu plausible. De plus, il incite à la commercialisation, alors qu'aujourd'hui, nombre de communs, immatériels (ex : logiciel libre) ou matériels (ex : jardin partagé) proposent un usage gratuit. S'il n'y a pas antinomie de principe entre communs et commercialisation de la ressource (ex : vente du bois anciennement – avant 2003 – dans les biens de sections communales<sup>5</sup>), la philosophie des communs ne consiste pas à rebasculer les usages dans le marché. Au contraire, un des intérêts des communs est de redonner une visibilité aux logiques maussiennes de dons et contre-dons, tout en les encadrant afin d'éviter leurs dérives (ex : redevabilité sans fin ; inégalités d'origine reproduites dans l'échange). Enfin le calcul de la contribution est un sujet délicat, auquel bon nombre d'associations se sont déjà heurtées quand elles essayent de valoriser comptablement le travail de leurs bénévoles. Certains collectifs de commoners s'y sont essayés<sup>6</sup>. Mais il faut que la structure de gouvernance puisse avoir le choix de rétribuer ou pas la contribution. À une époque où monde marchand comme secteur public sont fascinés par les data et indicateurs (KPI), il est essentiel de laisser croître des espaces ou tout n'est pas rabattu sur des logiques comptables.

Dans l'esprit de ce qui précède, il manque peut-être une description du rôle que peut jouer la puissance publique (locale, nationale ou supranationale) pour limiter les risques soulevés, en encadrant le rôle joué par ce Syndic de Communs (par exemple dans le cas d'un grossissement et/ou d'une recherche de rentabilité excessifs)



Laura Abate Stepanova

## Contribution : Pascale Guiffant, co-fondatrice et CEO d'Open Lande



Pascale Guiffant est co-fondatrice et DG d'Open Lande dont l'objectif est d'accompagner entreprises, territoires et professionnels à faire émerger une économie régénérative. Elle fait partie du CA de plusieurs organisations œuvrant dans le domaine de l'économie circulaire et de l'accès aux services essentiels (Sanergy, Toilet Board Coalition).

J'ai, dans ma carrière, plutôt privilégié l'action. J'ai mené des projets d'impact dans une grande entreprise et j'ai co-fondé une entreprise qui en accompagne d'autres à mettre leur modèle économique au service d'un impact social et écologique positif. Je m'intéresse à la capacité d'impact des entreprises et de l'ensemble des collectifs humains pour changer durablement une situation inacceptable (ex: le manque d'accès à l'assainissement, la surexploitation ou la pollution de ressources naturelles) et tout ce que cela demande de transformer ou de créer au sein de l'organisation (sa gouvernance, culture, ses compétences, etc.). Comment ces transformations nécessaires, imposées, ou subies vont-elles transformer l'entreprise ?

Nous prenons conscience de ce que nos actions sont à l'origine de l'ensemble des crises écologiques que nous vivons: eau, climat, biodiversité... Nous avons dépassé la frontière acceptable de 6 des 9 "limites planétaires" dont dépend le maintien de conditions favorables à la vie humaine sur terre.

Nous commençons aussi à comprendre, non seulement que nos activités impactent le vivant (pollutions, émissions de gaz à effet de serre, etc.), mais aussi que nous en dépendons. Nous dépendons des services écosystémiques rendus qui nous permettent de nous alimenter, de construire nos habitats mais aussi de nous émerveiller d'un coucher de soleil ou d'une balade en forêt.

Cette prise de conscience interroge la responsabilité de l'entreprise, son intention, sa contribution à l'aggravation du problème ou à l'inversion de la trajectoire.

Comment l'entreprise arrête-t-elle de considérer une pollution comme une externalité gérée ensuite par la collectivité ? Vers quelle intention, contribution à un intérêt collectif et pas uniquement particulier, le collectif humain est-il mobilisé ? Est-ce que

l'entreprise et les parties prenantes qui composent sa chaîne de valeur (clients, fournisseurs etc.) ont à cœur de comprendre comment elles peuvent limiter leur impact sur les écosystèmes dont elles dépendent, voir contribuer à leur restauration ?

“Il ne s'agit plus d'être dans une logique de légitimation mais de contribution.”

7. Juan Camilo Cardenas & Rajiv Sethi, “Elinor Ostrom: par-delà la tragédie des communs”, *La vie des idées*, 2016: <https://laviedesidees.fr/Elinor-Ostrom-par-dela-la-tragedie-des-communs>

Le Syndic des communs est une proposition séduisante pour tenter de répondre à ces questions. La notion de commun, ou biens communs au sens d'Elinor Ostrom<sup>7</sup>, comme proposition alternative à la gestion publique ou privée d'un bien ou d'une ressource naturelle, permet d'offrir une autre perspective. Les communs sont des ressources (une rivière, un bassin versant, une forêt, des infrastructures d'irrigation etc...) gérées collectivement par un groupe d'acteurs, une communauté, selon une forme de gouvernance définie par les parties prenantes elles-mêmes. Ce mode de gestion de ressources naturelles existe aujourd'hui dans des contextes variés comme les Comités de bassin en France, la gestion des parcs Naturels, en Polynésie avec la mise en place du Rahui, ou les systèmes d'irrigation (Subak) à Bali.

La gestion du commun relève de règles précises demandant notamment d'avoir des dispositifs de choix collectifs. Elle demande donc aux acteurs de transformer leur posture par rapport au commun.

Pour les entreprises, il ne s'agit plus d'être dans une posture de « légitimation » de leur activité en démontrant ses impacts positifs – ce que l'on peut retrouver dans les démarches RSE –, mais dans une posture de contribution au bon état de santé écologique et social du territoire, voire de restauration ou de régénération.

On retrouve cette intention dans l'archétype qui nous est proposé et qui dessine la possibilité de contribuer à réparer le vivant. C'est une perspective enthousiasmante et, je l'espère, réaliste, car dans un contexte de réchauffement climatique, nous aurons besoin de préserver et de développer la capacité des écosystèmes à séquestrer du carbone et à s'adapter.

On peut d'ailleurs déjà s'inspirer d'initiatives territoriales comme celle de la Biovallée ou de Regen Melbourne dont l'objectif est de mobiliser les acteurs vers un objectif commun de régénération de leur territoire, non loin du modèle initial d'EcoBreizh.

En complément de cette vision désirable de la gestion des communs, on peut relever l'approche des communs négatifs portée

notamment par Alexandre Monnin<sup>8</sup> qui met en exergue la responsabilité mutualisée qui devrait exister sur les conséquences négatives de l'activité de certaines entreprises.

“Comment agir et décider ensemble vers un but commun ?”

Dans la dimension du commun, la question de la gouvernance, du collectif est déterminante: comment agir et décider ensemble vers un but commun ?

De nombreux modèles existent et sont riches d'enseignements de ce que peut être ou pas une gouvernance partagée: mutuelle, coopérative, Scic, entreprise opale, etc.

Ces modèles soulignent la nécessité de réfléchir aux rôles de chacun, à la distribution du pouvoir et des décisions, aux processus d'intelligence collective qui permettront d'accompagner efficacement l'action. Cela demande des compétences particulières, ainsi que des postures de facilitation qui ne sont pas celles de l'expert qui prend parti.

C'est peut-être une limite dans le rôle d'un Syndic de commun. La fonction de facilitation est essentielle pour que chacun puisse prendre part à la gestion des communs. Ce qui n'est pas un mince défi. On peut l'observer dans les exercices de démocratie participative qui peinent parfois à intéresser, et en particulier dans la faible représentation des populations les plus vulnérables.

Cependant c'est un rôle à part entière et il me paraît difficile d'être à la fois facilitateur et décideur, ce qui pour moi rend difficile les graduations d'externalisation proposées. La technicité croissante rendant parfois le contrôle des syndicats purement formel, ce qui questionne l'utilité même du contrôle, et accroît le risque de dérive qui y est associé.

L'archétype aurait aussi pu nous proposer d'inviter à la gouvernance une représentation des non humains, une représentation du commun lui-même. Pour que celui-ci passe d'un statut de ressource à un statut de sujet. Le considérer ainsi c'est une manière de créer un lien, de prendre conscience de sa présence.

De plus en plus d'initiatives émergent. On peut notamment citer Les auditions du parlement de Loire<sup>9</sup>, qui permettent au fleuve de s'exprimer et de défendre ses intérêts au travers d'un dialogue inter-espèces animé par l'écrivain Camille de Toledo. Ou encore les travaux de l'association Wild Legal qui soutient les droits de

8 Alexandre Monnin, «Les «communs négatifs». Entre déchets et ruines», Études, no. 9/2021: <https://www.cairn.info/revue-etudes-2021-9-page-59.htm> ; voir aussi la contribution d'Alexandre Monnin au cahier archétype “La Réactivatrice”.

10 [https://www.lemonde.fr/planete/article/2017/03/20/la-nouvelle-zelande-dote-un-fleuve-d-une-personnalite-juridique\\_5097268\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2017/03/20/la-nouvelle-zelande-dote-un-fleuve-d-une-personnalite-juridique_5097268_3244.html)

9 <https://polau.org/incubations/les-auditions-du-parlement-de-loire/>

la nature, poursuivant ce qui s'engage déjà dans quelques pays: en 2017, le fleuve Whanganui<sup>10</sup> en Nouvelle Zélande a acquis le statut de personnalité juridique ainsi que les droits qui lui sont associés.

Il existe donc déjà des germes de cet archétype. Cependant la tension est forte avec la tentation d'un techno-solutionnisme moins soucieux des communs et plus attaché à maintenir un statu quo. Les enjeux d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, de restauration des écosystèmes, la nécessité de développer des modes d'être et de faire soucieux du vivant et de sa capacité de régénération, ont pourtant besoin de prendre une place beaucoup plus centrale dans la manière dont nous agissons aujourd'hui. Dans le cas contraire, nous risquons de dégrader nos conditions de vie et d'empêcher la population mondiale qui n'en bénéficie pas encore d'accéder aux services essentiels et aux droits humains.

Cette transformation ne sera pas possible si les entreprises continuent d'être pilotées avec uniquement des objectifs économiques. Le fait que les acteurs économiques se dotent de plus en plus de trajectoires basées sur la science comme c'est le cas pour la contribution à la neutralité carbone, et bientôt pour la biodiversité, est une bonne nouvelle. Plutôt que d'objectifs ponctuels et parfois peu ambitieux, ces engagements dessinent cette fois une trajectoire de contribution au niveau de l'enjeu collectif. Ce prisme du commun « positif et négatif » nous amène à nous demander si les modèles économiques sont au service du vivant, ou le vivant au service de nos modèles économiques.

## Contribution : Elisabeth Laville, Utopies



Photo: Philippe Zamora

Elisabeth Laville a créé il y a 30 ans UTOPIES, le think-tank et cabinet conseil leader sur les stratégies de développement durable en France - en tête du classement des meilleures agences sur le sujet depuis 2011 (Décideurs Magazine), 1ère entreprise française certifiée B Corp en 2014 et en tête du Palmarès Great Place to Work en 2019 et 2021 (catégorie « entreprises de moins de 50 salariés »). Auteure de nombreux ouvrages, Elisabeth a reçu le Prix Veuve Clicquot de la Femme d'Affaires de l'année en 2008 et a été faite Chevalier de la Légion d'Honneur cette même année.

Accompagnant depuis trois décennies les entreprises dans leur transformation vers le développement durable et l'impact positif, Utopies développe notamment depuis une dizaine d'années, dans le cadre de son think-tank mais aussi de ses offres de conseil, deux axes complémentaires qui font écho au projet « L'entreprise qui vient ».

### Deux échos avec le Syndic de Communs

Le premier porte sur les « modèles économiques à impact » (Impact Business Models ou IBM) en s'appuyant sur le référentiel de la certification B Corp, qui présente le triple intérêt de la robustesse (il est utilisé par plus de 250 000 entreprises dans le monde pour s'auto-évaluer), de l'opposabilité (on peut le trouver imparfait mais il a le mérite d'avoir travaillé à objectiver ce sujet un peu flou des modèles économiques - avec 23 IBM<sup>11</sup> pré-définis, assortis de critères tangibles et de points, dans les 5 domaines d'impact), et enfin de l'inspiration (car la communauté B Corp est aussi une formidable base de données de plus de 8000 entreprises certifiées de tous secteurs, de tous pays et de toutes tailles - dont les scores détaillés sont publics et qui constituent un gisement de bonnes pratiques facilement explorables).

Notre second axe de recherche historique porte sur les territoires et l'économie locale, avec un focus plus spécifique, concernant les entreprises, sur l'émergence récente, pour faire face aux nouveaux enjeux de notre temps (notamment la crise climatique et les enjeux liés au lien social ou à l'emploi), d'une tendance croissante à la territorialisation des modèles d'affaires : l'hyperlocalisme entrepreneurial<sup>12</sup>.

Les deux axes sont d'ailleurs liés, car d'après nos analyses, c'est souvent sur leur territoire d'implantation que les entreprises ayant

développé des modèles d'affaires à impact ont trouvé des solutions pour corrélérer impact et viabilité économique. L'échelle locale est une précieuse base de solutions porteuses d'espoir - et très concrètement, la relocalisation des modèles d'affaires est une source de prospérité pour les territoires, mais aussi de résilience voire d'anti-fragilité pour les entreprises. Le local c'est l'échelle des « communs » et aussi celle des interactions et des coopérations, c'est l'échelle où l'on sait avec qui et pour quoi s'allier ou se battre... Et c'est tout particulièrement en prenant le temps de discuter avec les organismes qui gèrent les « communs » locaux, écologiques (espaces naturels, bassins-versants...) ou sociaux (acteurs de la culture, associations engagées dans l'insertion et la diversité, dans la préservation d'un patrimoine ou d'un savoir-faire local...), en amont et en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise, que ces modèles économiques innovants émergent. La clef étant, pour paraphraser Kennedy, de ne pas uniquement se demander ce que le territoire peut faire pour l'entreprise, mais aussi (et avant tout) ce que l'entreprise peut faire pour son territoire - une question qui est au cœur du « Syndic des Communs » et aux antipodes de l'approche la plus fréquente, dans laquelle le milieu et les parties prenantes sont « exploités » pour satisfaire aux besoins de l'entreprise.

"C'est souvent sur leur territoire d'implantation que les entreprises ont trouvé des solutions pour corrélérer impact et viabilité économique."

### Un fort potentiel de développement

Ce double terrain de jeu nous conforte dans l'idée que l'archétype du « Syndic des Communs » présente un potentiel d'émergence et de développement assez significatif. De nombreuses entreprises à impact, dont les B Corp susmentionnées, ont depuis quelques années posé les bases de nouveaux modèles entrepreneuriaux de préservation et de gestion des communs : modèles coopératifs ou fondés sur l'empowerment des communautés locales, modèles à fort ancrage dans ces communautés locales, modèles d'intégration verticale, modèles basés sur un contrat de service ou performance, modèles basés sur la mutualisation des ressources locales, modèles basés sur la valorisation des patrimoines locaux, etc. Le succès de l'archétype « Syndic des Communs » semble reposer sur la nécessité de proposer une alternative crédible et soutenable à la surexploitation ou à la mauvaise gestion des communs (notamment naturels) - en repensant la création de valeur économique autour de ces mêmes ressources (leur redonner une autre valeur sous peine de les voir mal protégés).

11. #IBM Series, programme de recherche sur les modèles d'affaires à impact : <https://news.utopies.com/ibmseries>.

12. Boris Chabanel, Arnaud Florentin, Elisabeth Laville, Annabelle Richard, L'entreprise hyper-locale Réinventer les modèles économiques à partir des territoires, Pearson, 2023.

## Modèles économiques des communs

Concrètement cela suppose d'abord de remplacer l'exploitation des ressources naturelles par une valorisation monétaire des services écosystémiques (tourisme, recherche, prototypage d'entreprises locales qui valorisent le patrimoine local, etc.), avec de nouveaux modèles économiques associant conservation et valeur économique. L'entreprise Soqtapata, basée au Pérou, opère par exemple sur un modèle original de concession privée de conservation par lequel elle gère un espace naturel de 9 600 hectares situé entre la cordillère des Andes et la forêt tropicale amazonienne, avec deux objectifs principaux : la conservation de l'Amazonie péruvienne (via des projets de recherche et d'éducation) et le développement d'un modèle d'exploitation durable des ressources forestières, qui génère des revenus via l'éco-tourisme. En parallèle, Soqtapata s'investit dans des activités de recherche, en partenariat avec plusieurs universités, pour documenter la biodiversité de l'aire de conservation. Soqtapata prévoit aussi d'obtenir des fonds supplémentaires grâce à la vente de crédits carbone.

"Passer d'une approche mono-revenus fondée sur l'exploitation massive d'une ressource à un modèle de revenus mixtes et diversifiés."

L'archétype du « Syndic des Communs » permet d'autre part de créer un équilibre entre les impératifs financiers et les objectifs sociaux ou environnementaux. Un enjeu-clé de ce modèle sera de faciliter le passage d'une approche mono-revenus (fondée sur l'exploitation massive d'une ressource) à un modèle de revenus mixtes et diversifiés (fondé sur la vente de produits ou services complémentaires, l'abonnement ou l'adhésion, la publicité ou le parrainage, les royalties, les subventions, etc.). A titre d'exemple, l'entreprise canadienne Feronia Forests, a développé un modèle qui combine trois sources de revenus mixtes autour d'une même ressource, la forêt, sans en abattre les arbres mais en valorisant les atouts, les services écosystémiques et la richesse des forêts : l'entreprise a ainsi lancé, en collaboration avec des naturalistes, des marques de produits forestiers qui contribuent à préserver les forêts, tout en valorisant l'écosystème unique qu'elles représentent – comme par exemple Vertical Water, une marque d'eau de source captée dans les forêts, Mission Maple, qui propose du sirop d'érable certifié FSC et Ramble Wild, un parcours d'accrobranche éducatif dédié à la protection des forêts et de la nature, construit sans clous ni vis pour préserver les arbres. Feronia a également accueilli, sur l'une de ses parcelles, un projet éolien

qui permet l'approvisionnement énergétique de 6000 foyers locaux. L'entreprise accompagne les propriétaires forestiers pour les aider à repenser l'exploitation de leurs forêts tout en en tirant de la valeur autrement que par la coupe, avec pour objectif de leur montrer que couper le bois pour en faire des planches est certes une source de revenus à court terme, mais n'est pas l'option la plus soutenable.

A l'instar de Feronia, d'autres entreprises, publiques ou privées, placent déjà les communs au cœur de leur mission, dans une logique symbiotique et co-évolutive – considérant que l'enjeu n'est pas tant la soutenabilité de l'entreprise que celle du milieu dans lequel elle évolue et avec lequel elle interagit. Ainsi Zingerman's, un traiteur installé à Ann Arbor (Michigan) depuis sa création en 1982, s'est progressivement développé localement, en refusant l'expansion de son modèle sous forme de franchise dans d'autres villes ou États américains, préférant le développement d'activités locales complémentaires à son business initial. Concrètement, ses dirigeants ont travaillé à créer des offres de substitution 100 % locales à tout ce qu'ils allaient précédemment chercher à l'extérieur du territoire. Ils ont ainsi créé une communauté d'entreprises dont les salariés sont les actionnaires : une crèmerie, une boulangerie-pâtisserie, un restaurant, une boutique de bonbons, un comptoir de torréfaction de cafés, ... Autre exemple inspirant : le label Terres de Sources, qui valorise les produits alimentaires cultivés à l'échelle du bassin versant (80 kilomètres autour de Rennes, en France) et s'appuie sur une charte de gestion écologique des sols et des intrants, permettant de préserver la qualité de l'eau sur le territoire. La structuration de la marque de territoire a été pilotée<sup>13</sup> par le syndicat Eau du Bassin Rennais avec 10 communes locales, engageant au départ 20 agriculteurs dans des pratiques de protection de la qualité de l'eau, en échange d'un accès privilégié aux cantines scolaires à travers des contrats de services (évitant une mise en concurrence européenne, une première en Europe). La marque permet en plus aux agriculteurs de vendre leurs produits sous une bannière commune auprès des GMS locales, et avec un principe de juste rémunération – autour de valeurs et de cahiers des charges de la marque co-construits avec les agriculteurs impliqués. Ces exemples montrent que l'archétype du Syndic des Communs n'est pas si loin de nous - car ces entreprises ont déjà pour ainsi dire inscrit un objet territorial dans leur mission, faisant office d'objet social. La viabilité et l'anti-fragilité des écosystèmes et des communautés humaines dont l'entreprise dépend et avec lesquels elle interagit sont des éléments-clés de sa propre viabilité.

13. Avec l'appui d'Utopies.

## Prévenir le risque de privatisation

Enfin, le principal risque associé à cet archétype du « Syndic des Communs » serait en contrepartie celui d'une perception de « privatisation » de la nature (quand bien même cela ne serait pas le cas juridiquement...) voire d'une « rente excessive » (comme pour les infrastructures actuelles de type autoroutes ou certaines délégations de service public assez décriées). Mais cela devrait être assez simple à prévenir en adossant ces « contrats privés de conservation » à des « contrats de performance garantie » reposant sur de stricts critères financiers mais aussi sociaux et environnementaux. Concrètement, les Syndics de Communs devront inclure des dispositions sur la durée de la concession, les droits et responsabilités de chaque partie, les mécanismes de suivi et d'évaluation de la performance sociale ou environnementale, et les conditions de renouvellement ou de résiliation de la concession. Tout cela, idéalement, en intégrant à la gouvernance et au tour de table des parties prenantes une représentation du commun, via une personnalité juridique (voir le cas du fleuve Whanganui, auquel le Parlement néo-zélandais a accordé en 2017 une personnalité juridique – ce qui veut dire que ses droits et intérêts peuvent être défendus devant la justice, le fleuve étant représenté par un membre du gouvernement et un membre de la tribu Maori qui en a la garde et s'est battue pour cette loi) ou des sièges octroyés pour porter, selon le commun concerné et les cas, les enjeux du bassin versant, du végétal, des animaux, des sols, etc.



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

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

Artiste: Laura Abate Stepanova, Louise Monnard

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.

