



2050,

comment dépasser

le modèle de l'entreprise

prédatrice de la Nature ?

Exploration prospective autour des modèles d'entreprise
et de la redirection écologique.

2050,

comment dépasser

le modèle de l'entreprise

prédatrice de la Nature ?

Exploration prospective autour des modèles d'entreprise
et de la redirection écologique.



Éditeur de la publication : Les Éditions d'Après

ISBN : 978-2-9582728-4-5

Directrice de publication : Laurence Le Poder

Nom et adresse de l'imprimeur : Imprimerie Laplante, 33700, Mérignac

Date de parution : 09/2025

2025

ÉDITO

Il est des projets que nous héritons et dont nous voulons faire perdurer l'existence, tant ils incarnent l'essence même de notre ambition pédagogique. Le cours de prospective, dont cet ouvrage illustre la richesse, s'inscrit pleinement dans l'ADN du Programme Grande École de KEDGE Business School : un espace où l'on n'enseigne pas seulement des savoirs, mais où l'on forme des esprits libres, critiques et créatifs, capables de questionner les modèles établis.

Dans un monde en profonde transformation, il est essentiel que nos étudiants développent une vision prospective, sortent d'une logique réactive et deviennent des acteurs proactifs du changement. Ce cours leur offre justement cette posture : penser autrement, construire avec du sens, et contribuer, dès aujourd'hui, à façonner les organisations et la société de demain.

Cette année, le défi est à la hauteur de l'époque : dépasser le modèle de l'entreprise prédatrice. Non pas l'amender à la marge, ni l'habiller d'intentions vertueuses, mais oser penser un changement de logique économique. Et si l'entreprise de demain n'était plus fondée sur l'accumulation, mais sur la régénération ? Nos étudiants ont été invités à explorer des formes organisationnelles émergentes (perma-entreprises, modèles coopératifs, entreprises à mission, low-tech, économie de la fonctionnalité) qui déplacent les lignes du possible. Des modèles encore fragiles, souvent dissonants dans le concert dominant, mais porteurs d'un autre récit. Celui d'une entreprise qui ne domine plus son environnement, mais compose avec lui.

Comme le souligne Laurence Le Poder Professeure à KEDGE en économie et gestion de crise et pilote de ce projet prospectif : « La transition sera davantage subie que pilotée ; elle finira par s'imposer sous l'effet de crises et de pressions externes. Et plus elle sera tardive, plus elle sera chaotique. »

Ce cours, en leur donnant la possibilité d'explorer les bifurcations possibles, offre à nos étudiants une opportunité rare : construire des récits qui précèdent et préparent les transformations. Penser 2050, ce n'est pas prédire. C'est oser proposer, interroger les évidences, rendre visibles des futurs souhaitables. Et peut-être, contribuer à les faire advenir.

C'est là tout le sens de notre signature **Let's be the change** : une invitation à penser et à agir ensemble, avec exigence, ouverture et engagement et humilité face aux défis qui nous attendent, pour être collectivement les bâtisseurs d'un avenir plus durable, plus juste, plus humain.

Céline HAY, Directrice du Programme Grande École KEDGE Business School & Laurence LE PODER, Professeure d'Économie, de Gestion de Crise et de Prospective, Doyenne Associée à la Pédagogie, KEDGE Business School.

SOMMAIRE

PARTIE 01 - COMPRENDRE LE SUJET	5
Le lien entre Nature et entreprises	6
Les impacts environnementaux des entreprises	14
Les dilemmes pour les entreprises	30
Les pistes à explorer par les entreprises	42
 PARTIE 02 - POINTS DE VUE D'EXPERTS	 60
Frantz Gault	62
Laurence Le Poder	65
Fiammetta Cascioli-Karivalis	70
Xavier Hollandts	73
Anne-France Piteau	76
 PARTIE 03 - FICTIONS DU FUTUR	 80
Fiction 1 - LA NATURE AU CA	81
Fiction 2 - L'AVENIR AUX PIEDS NUS	84
Fiction 3 - LA MICHONNERIE	88
Fiction 4 - PARCE QUE LA TERRE LE VAUT BIEN	91
Fiction 5 - SOUS LE BÉTON, L'UTOPIE !	95

The background of the entire image is a black and white photograph of several dry, crumpled leaves. These leaves are positioned behind a dark, perforated metal mesh that covers the entire frame. The mesh consists of a regular grid of small, circular holes. The lighting creates a high-contrast effect, with the leaves appearing as light gray shapes against the dark background and mesh.

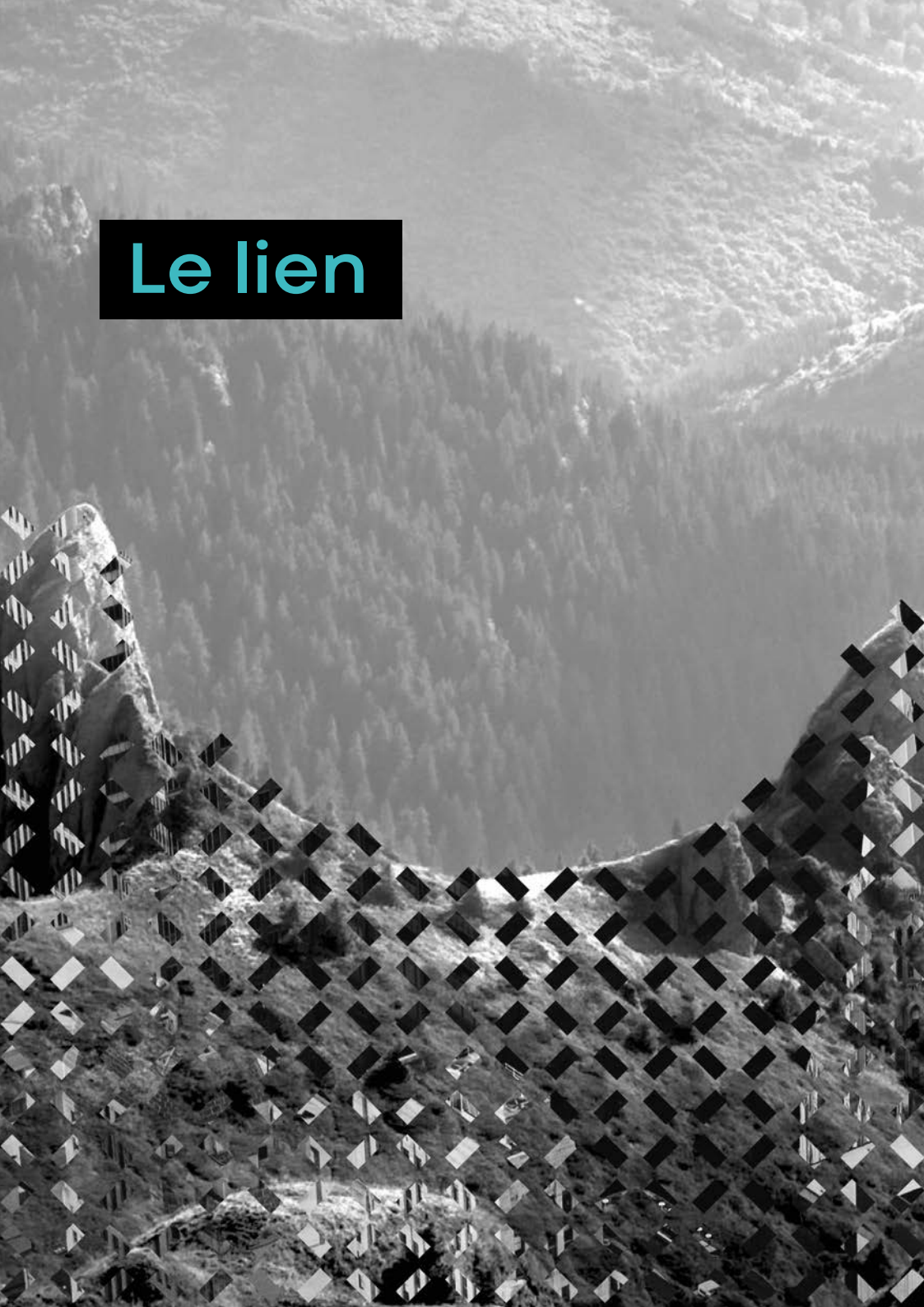
Partie 01

COMPRENDRE

LE

SUJET

Le lien

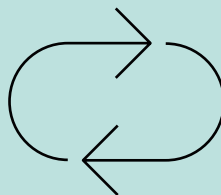




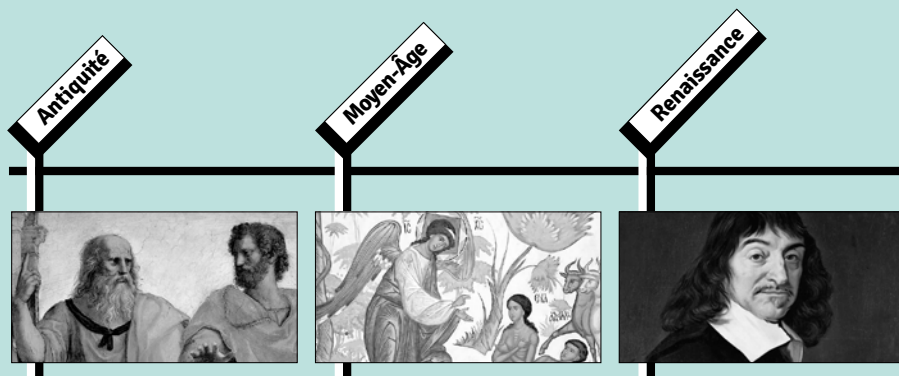
entre Nature
et entreprises

Quels rapports les entreprises entretiennent-elles avec la Nature? Avant de chercher à les qualifier, affirmons que ces rapports sont la transcription et la poursuite des relations que la société dans son ensemble entretient sur une période donnée avec la Nature. Ce point de départ nous amène donc à élargir la question : quel rapport nos sociétés occidentales entretiennent-elles avec la Nature?

Comment évolue le rapport Nature/société en Occident?



La dichotomie entre Nature et société est une construction intellectuelle occidentale qui démarre dès l'Antiquité et qui se poursuit encore aujourd'hui.



Aristote (IV^e siècle av. J.-C.)

distingue les êtres vivants selon la hiérarchie suivante (Hommes > Animaux > Plantes) et considère que l'humain est le seul à posséder le logos (raison).

Christianisme médiéval

La nature est souvent perçue comme un don de Dieu mis à disposition de l'homme (cf. Genèse : "Dominez la terre").

Descartes (XVII^e siècle)

La nature devient une "machine", opposée à l'homme qui, lui, possède une âme et une pensée. Cette vision mécaniste justifie l'exploitation de la nature par l'humain. (cf. animal-machine et dualisme)

La dualité Nature/Société : une spécificité occidentale

Dans la pensée occidentale, la séparation entre Nature et société s'est imposée comme une évidence, influencée par des traditions philosophiques et scientifiques qui ont cherché à distinguer l'homme et son environnement.

Cette dualité, profondément ancrée dans l'histoire européenne, structure les débats sur l'écologie, l'économie et l'organisation sociale, alors que d'autres civilisations privilégient une approche plus intégrée. Interroger cette spécificité occidentale permet de mieux comprendre les défis contemporains et les alternatives possibles à cette vision dichotomique du monde. En effet, ce rapport relationnel, philosophique et spirituel à la Nature définit notre façon d'habiter le monde.

POUR ALLER
PLUS LOIN



Dépasser le dualisme
entre Nature et culture
LeMonde.fr, juillet 2020

Révolution industrielle



Avec la révolution industrielle (XIX^e siècle), la nature est perçue comme une **ressource infinie** destinée à être transformée par la technique. Kant (XVIII^e siècle) renforce l'idée d'une subjectivité humaine, réduisant la nature à un **simple objet de connaissance**.

Période coloniale



Le colonialisme européen s'est appuyé sur l'opposition **civilisation / barbarie**, souvent calquée sur l'opposition **société / nature**. Renforçant le sentiment d'être moderne, par la **domination** et l'**appropriation** de l'autre.

XX^e siècle



Avec la poursuite de la "**modernisation**" sur toutes les strates de la vie humaine (révolution verte, exode rural et artificialisation, transports, etc.) il y a un renforcement de cette dichotomie.

Quels sont les effets de la dichotomie Nature/société ?

Comme nous l'avons vu précédemment, cette dichotomie Nature/société définit notre façon d'habiter le monde, de penser les relations entre humains et non-humains. Nous identifions 3 effets principaux : le basculement vers une logique extractiviste, l'illusion de maîtrise et la difficulté à penser le monde comme un système.

Apparition de la dichotomie Nature/Société

Une nouvelle façon de penser les relations entre humains et non-humains

Basculement vers une logique extractiviste

La nature étant considérée comme une ressource extérieure à l'humain, l'entreprise l'a historiquement exploitée sans se soucier de son renouvellement.

Illusion de maîtrise

Induit une approche court-termiste, favorisant la rentabilité sans prise en compte des dynamiques environnementales à long terme.

Difficulté à penser le monde comme un système

Les entreprises peinent à intégrer des logiques systémiques (exemple : économie circulaire, symbiose industrielle).

POUR

ALLER

PLUS

LOIN

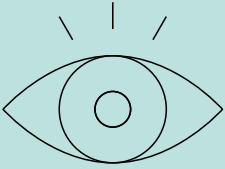


La "Nature" une idée qui évolue au fil des civilisations.

The Conversation, mai 2021

"Des forêts luxuriantes de l'Amazonie aux étendues glacées de l'Arctique canadien, certains peuples conçoivent donc leur insertion dans l'environnement d'une manière fort différente de la nôtre. Ils ne se pensent pas comme des collectifs sociaux gérant leurs relations à un écosystème, mais comme de simples composantes d'un ensemble plus vaste au sein duquel aucune discrimination véritable n'est établie entre humains et non-humains."

Philippe Descola, Par-delà nature et culture, 2005.



L'émergence de critiques sur la vision occidentale de la Nature

Au cours du XX^e siècle, les recherches en sciences humaines, dont l'anthropologie et la philosophie, questionnent cette dichotomie donnant naissance à un mouvement appelé "tournant ontologique". Deux penseurs emblématiques de cette remise en question émergent.

Bruno Latour (1947-2022), sociologue, anthropologue, théologien et philosophe des sciences, critique la "modernité" et sa fiction de séparation entre Nature et culture. Il développe la notion de "réseau d'actants" où humains et non-humains interagissent sans séparation stricte.

Philippe Descola (né en 1949), anthropologue, montre que la division Nature/culture est une exception occidentale. Il distingue quatre grandes "ontologies". Une des vertus de ces ontologies est de souligner que la vision occidentale, dite la "Nature anthropocentrée", n'est qu'une des approches possibles.

LES 4 ONTOLOGIES DE PHILIPPE DESCOLA (2006)

	RESSEMBLANCE DES INFÉRIORITÉS	DIFFÉRENCE DES INTÉRIORITÉS
RESSEMBLANCE DES PHYSICALITÉS	TOTÉMISME Exemple : Aborigènes d'Australie, Chasseurs-cueilleurs	NATURE ANTHROPOCENTRÉE Exemple : Humanisme classique
DIFFÉRENCES DES PHYSICALITÉS	ANIMISME Exemple : Chasseurs-essarteurs d'Amérique du Sud	ANALOGIE Exemple : Sociétés sacrificielles comme les Aztèques ou les Incas

POUR ALLER

PLUS LOIN

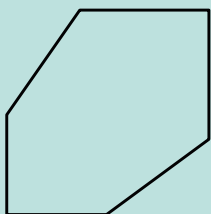


Qui a inventé la Nature ? Les idées larges avec Philippe Descola - Arte.tv (25 minutes.)



Pour une nouvelle approche de l'idée de "Nature" The Conversation, novembre 2025

L'humain : à l'origine du problème et vecteur de solutions



À l'aube du XXI^e siècle, les travaux du GIEC sur le climat dressent un constat sans appel sur le changement climatique. Le terme d'anthropocène fait son apparition pour désigner une nouvelle époque géologique qui débute au moment où l'influence de l'être humain sur la géologie et les écosystèmes est devenue significative à l'échelle de l'histoire de la Terre.

L'humain est donc à l'origine du problème. Certains l'affirment depuis les années 1970 (Club de Rome, Rapport Meadows), la prise de conscience se diffuse lentement.

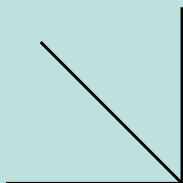
Poursuivant l'hybridisme de Latour et Descola, de nouveaux penseurs invitent à retisser un lien avec le vivant pour trouver des solutions. Bien que cette approche fasse débat, elle gagne progressivement en popularité. Nous reproduisons ici un extrait d'un ouvrage de Baptiste Morizot.

"Il faut à mon sens critiquer la misanthropie latente de certains imaginaires de la protection de la nature, qui circulent dans les associations.

Ce ne sont pas les humains "en général" qui sont en cause, mais la dérive d'une forme économique et politique tardive, d'un métabolisme social ravageur, d'un rapport au monde particulier, qui s'est érigé en norme et en Progrès : quelque chose comme un extractivisme productiviste financiarisé, élargissant les logiques marchandes à tout ce qui devrait en être exclu, et incapable de toute sobriété heureuse.

Mais les humains sont aussi la solution au problème posé par certaines activités humaines et leurs logiques systémiques."

Extrait de Baptiste Morizot, Raviver les braises du vivant.
En défense des foyers de libre évolution. 2019.



Et le capitalisme dans tout ça ?

Comme évoqué précédemment, la séparation entre Nature et société se manifeste aussi dans la vie économique et dans son système, le capitalisme. Ce système est à la fois un réceptacle des logiques de séparation Nature/société et un amplificateur de celles-ci. Précisons que la définition du capitalisme retenue dans le cadre de ce travail est un modèle économique où la finance et les grandes entreprises dominent (cf. Larousse).

Pour penser les liens entre capitalisme et environnement naturel, il faut considérer les relations économiques comme une partie d'un ensemble plus vaste, intégrant les échanges de matière entre l'économie et son environnement. Le schéma ci-dessous illustre cette logique de transformation.

LE LIEN ENTRE CAPITALISME ET ENVIRONNEMENT

Économie

L'économie dans cet environnement qui fait surgir la question des limites écologiques

AMONT

Prélèvements de matière transformée en biens ou services vendus et consommés

Processus de production

AVAL

Projection des rejets de substances toxiques ou des déchets





Les impacts environnementaux

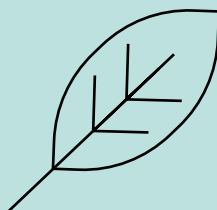
The background of the image is an abstract composition of dark, perforated metal plates. These plates are arranged in a way that creates a sense of depth and architectural structure, with some plates overlapping others. The circular holes in the metal are prominent, creating a pattern of light and shadow. In the center, a rectangular opening reveals a bright, cloudy sky, providing a stark contrast to the dark, industrial-looking foreground.

des

entreprises

Affirmons-le sans détour: tous les acteurs ont un impact sur l'environnement et les écosystèmes naturels. Les entreprises aussi, quelle que soit leur taille.

Qu'entend-on par impact environnemental précisément? L'ADEME (agence de l'environnement et de la maîtrise énergétique) le définit comme l'ensemble des modifications qualitatives, quantitatives et fonctionnelles de l'environnement (négatives ou positives) engendrées par un projet, un processus, un procédé, un ou des organismes et un ou des produits, de sa conception à sa "fin de vie".



Il est possible pour une entreprise d'approcher l'impact environnemental par les flux:

- "entrants": ressources naturelles (énergie, eau, matières premières) utilisées et exploitées par l'entreprise pour ses processus de fabrication et son fonctionnement quotidien

- "sortants": produits finis, déchets et diverses pollutions (eaux usées, gaz à effet de serre, poussières, nuisances sonores) que l'entreprise génère

Finalement, sans chercher l'exhaustivité,

nous identifions les principaux impacts suivants pour l'activité économique des entreprises:

- l'épuisement des ressources (eau, énergie, espace, matériaux)

- les pollutions (eau, air, sol, production de déchets)

- le changement climatique (émission de gaz à effet de serre)

- la destruction de la biodiversité (atteintes de la faune et de la flore, déforestation)

Les limites planétaires, un cadre de réflexion pour les entreprises

Comment évaluer l'impact des activités humaines sur la planète? Jusqu'à quel point la Nature peut-elle supporter les pollutions?

Pour répondre à ces questions, une équipe internationale de chercheurs, réunie autour du Stockholm Résilience Centre (SRC), a défini en 2009, le concept des neuf limites planétaires.

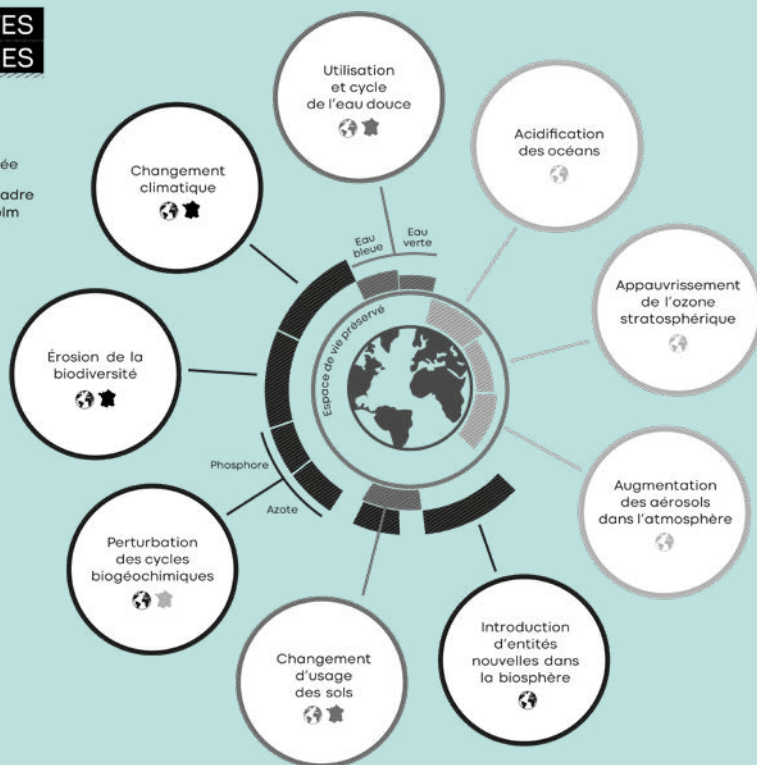
Ils ont identifié et quantifié les seuils au-delà desquels les équilibres naturels terrestres pourraient être déstabilisés et les conditions de vie devenir défavorables à l'humanité.

En septembre 2023, les chercheurs tirent la sonnette d'alarme : six des neuf limites planétaires ont été franchies!

LES 9 LIMITES PLANÉTAIRES

- Limite dépassée (risque élevé)
- Limite dépassée (risque croissant)
- Limite non dépassée

D'après le nouveau cadre publié par le Stockholm Résilience Centre en septembre 2023 (Richardson et al.)



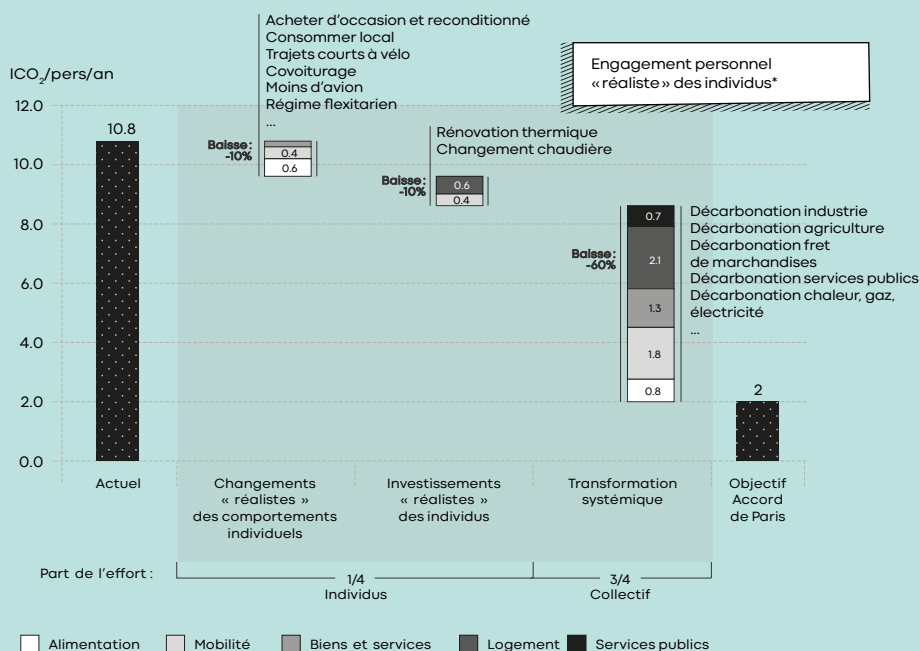
CGDD, 2023

Les entreprises en première ligne pour diminuer l'impact des activités humaines sur la planète

Pourquoi les entreprises sont en première ligne ? Pour diminuer l'empreinte carbone de la France et s'aligner sur les objectifs de l'Accord de Paris, une transformation systémique est nécessaire. Cela veut dire que les comportements individuels comptent, mais seulement à hauteur de 25 % des objectifs.

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, la transformation des entreprises et de l'État est ainsi indispensable : seuls des changements collectifs de politique et de stratégie permettront d'atteindre les 75 % de l'objectif restants.

LEVIERS DE RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE MOYENNE



POUR ALLER PLUS LOIN



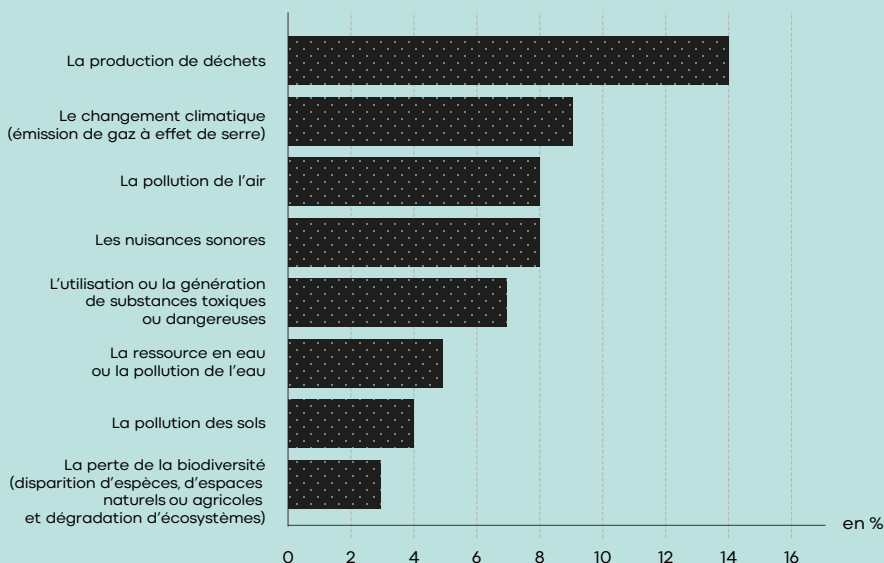
Étude Faire sa part ? Carbone4, juin 2019

Quelle conscience les entreprises ont-elles d'impacter la Nature ?

D'après une enquête réalisée en 2017 par l'INSEE, un quart des entreprises françaises reconnaissent l'impact de leurs activités sur l'environnement, en premier lieu sur la production de déchets et les émissions de gaz à effet de serre.

Depuis 2017, cette prise de conscience s'est accélérée. D'après le Baromètre de la RSE 2024, "L'environnement est l'enjeu central

des politiques RSE, et un champ d'action pour toutes les entreprises, peu importe leur maturité. C'est le premier thème de sensibilisation des salariés (90 % des entreprises interrogées ont déjà sensibilisé leurs équipes au sujet), mais aussi un sujet autour duquel les actions se structurent de plus en plus : 68 % des entreprises déclarent avoir réalisé un bilan carbone, contre 47 % en 2022."



Lecture : 14% des entreprises de 20 salariés ou plus estiment que leur activité a un impact « fort » ou « très fort » sur la production de déchets

Champ : unités légales employant 20 salariés ou plus

INSEE, enquête Entreprises et développement durable, 2016.

POUR

ALLER

PLUS

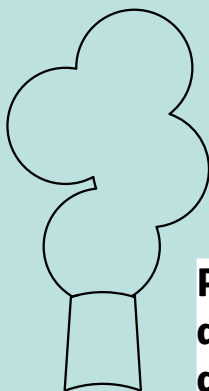
LOIN



Les pratiques environnementales des entreprises
INSEE, novembre 2017



Baromètre RSE 2024 : le déclic des entreprises au service de la transition ?
Vendredi.cc, mars 2024

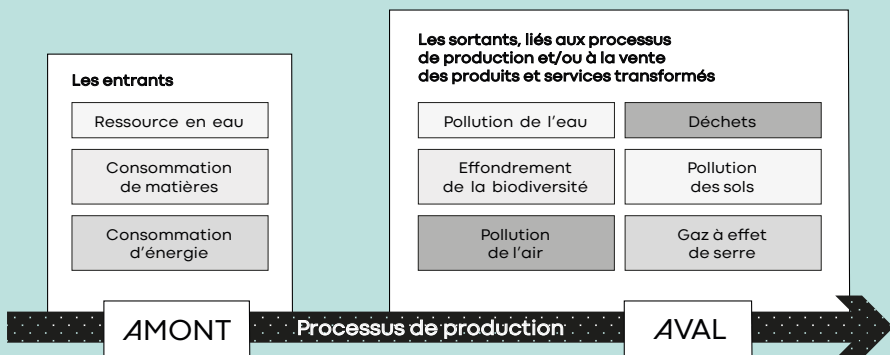


Panorama des impacts des entreprises

Après ce premier aperçu sur les impacts des entreprises et leur prise de conscience, il est nécessaire de rentrer dans le détail de ces impacts.

Le schéma ci-dessous illustre les impacts en amont et en aval du processus de production de biens ou services.

MAPPING MACRO DES IMPACTS



| La consommation de matières premières

La plupart des entreprises utilisent des matières premières brutes ou transformées dans leurs processus de production.

L'augmentation de l'utilisation des ressources depuis 1970, qui est passée de 30 à 106 milliards de tonnes, ou de 23 à 39 kilogrammes de matériaux utilisés en moyenne par personne et par jour, a des répercussions considérables sur l'environnement.

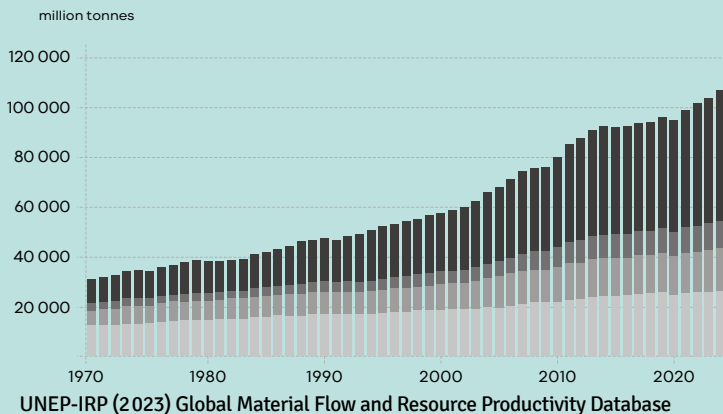
Globalement, l'extraction et la transformation des ressources sont responsables de plus de 60 % des émissions responsables du réchauffement de la planète et de 40 % des effets de la pollution atmosphérique sur la santé.

En France, cette consommation de matières s'élève à 760 millions de tonnes annuelles, soit 11,2 t/hab. Plus de la moitié de cette consommation est composée de matériaux de construction (graviers et sables, granulats).



L'utilisation des ressources naturelles en France - notre-environnement.gouv.fr

EXTRACTION GLOBALE DES 4 CATÉGORIES PRINCIPALES DE MATÉRIAUX



Minéraux non métalliques



Métaux



Combustibles fossiles



Biomasse

| La consommation d'énergie

En miroir au classement des secteurs les plus émetteurs de gaz à effet de serre, le secteur des transports est le premier consommateur d'énergie en France (34 % en 2022).

Il est suivi par le résidentiel (28 %), l'industrie (18 %), le tertiaire (17 %) et l'agriculture (3 %).

Les entreprises, depuis la crise ukrainienne et l'inflation des coûts énergétiques, cherchent à diminuer ce poste de consommation et de dépenses et sont sur une trajectoire d'amélioration.

Ces efforts pourraient toutefois être freinés par l'arrivée massive des IAG (Intelligences Artificielles Génératives) dans le monde de l'entreprise.

POUR
ALLER
PLUS
LOIN



Consommation d'énergie dans l'industrie
Insee, 2022

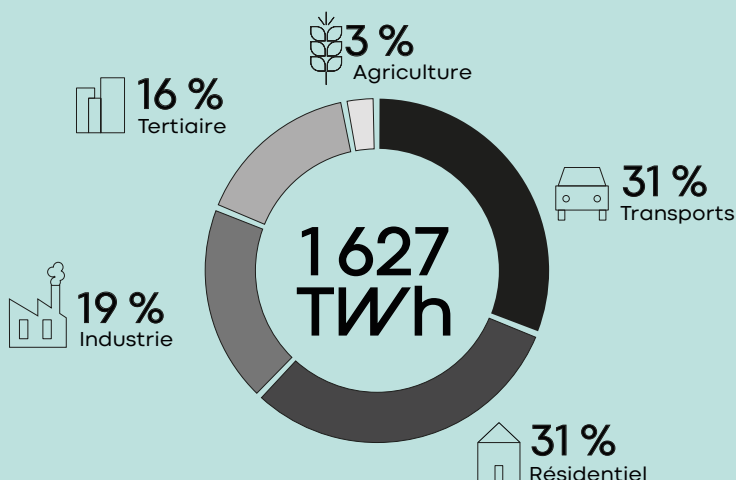


IA générative : la consommation énergétique explose
Polytechnique Insights, 2024



Crise énergétique : l'IA aggrave-t-elle la situation?
Place des Énergies, 2024

CONSOMMATION FINALE ÉNERGÉTIQUE EN 2021



Source : Ministère de la transition énergétique

| La ressource en eau : consommation et pollution

Les impacts sur la ressource en eau relèvent de deux sujets distincts :

1. la consommation : le stress hydrique est un phénomène de plus en plus fréquent et préoccupant dans le monde entier. Il s'agit de la diminution de la quantité d'eau disponible pour les populations et les écosystèmes, causée principalement par le changement climatique, la croissance démographique et l'exploitation des ressources en eau. La France n'échappe pas à ce phénomène de la raréfaction de la ressource en eau.

2. les pollutions du milieu aquatique : en France, l'une des principales sources de dégradation des eaux de surface et des eaux souterraines est la pollution chimique, notamment due aux rejets des stations d'épuration urbaines ou industrielles, aux pollutions diffuses d'origine agricole ou dues à des retombées atmosphériques.

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS CONSUMMATRICES D'EAU

Source : Ministère de la transition énergétique



57%

Agriculture



26%

Domestiques



12%

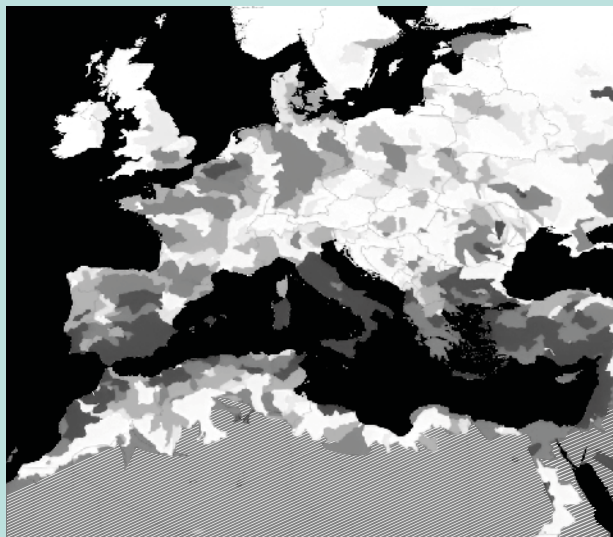
Centrales
électriques



5%

Industries

LE NIVEAU DE STRESS HYDRIQUE EN EUROPE



Stress hydrique de référence

Très élevée
(>80%)

Élevée
(40%-80%)

Moyennement élevée
(20%-40%)

Faible à moyenne
(10%-20%)

Faible
(<20%)

Arides et à faible
consommation d'eau

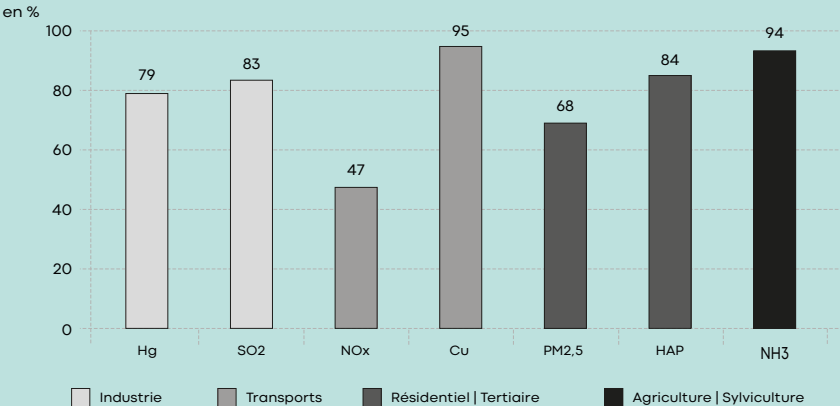
| La pollution de l'air

La pollution de l'air se caractérise par la présence dans l'air de gaz et de particules ayant des effets néfastes sur la santé humaine et sur l'environnement. Ces polluants résultent soit des activités humaines comme l'agriculture, l'industrie, les transports ou le chauffage résidentiel, soit de phénomènes naturels tels que les éruptions volcaniques, les feux de forêt, les embruns marins ou les brumes de sable.



La pollution de l'air extérieur en France
Synthèse des connaissances en 2024
Ministères aménagement du territoire
transition écologique

PART DES SECTEURS MAJORITAIRES DANS LES ÉMISSIONS 2023 DE QUELQUES POLLUANTS



Note : Estimation préliminaire des émissions 2023. L'industrie regroupe l'industrie de l'énergie, l'industrie manufacturière, la construction et le traitement centralisé des déchets. Les transports regroupent le transport routier et les autres (aériens, ferroviaires, fluviaux et maritimes, hors transports internationaux)

Champ : France métropolitaine

| La pollution des sols

On dit qu'un sol est pollué lorsqu'il contient une concentration anormale de composés chimiques potentiellement dangereux pour la santé, des plantes ou des animaux.

La contamination se fait alors soit par voie digestive (consommation d'eau polluée par exemple), ou par voie respiratoire (poussières des sols pollués dans l'atmosphère).

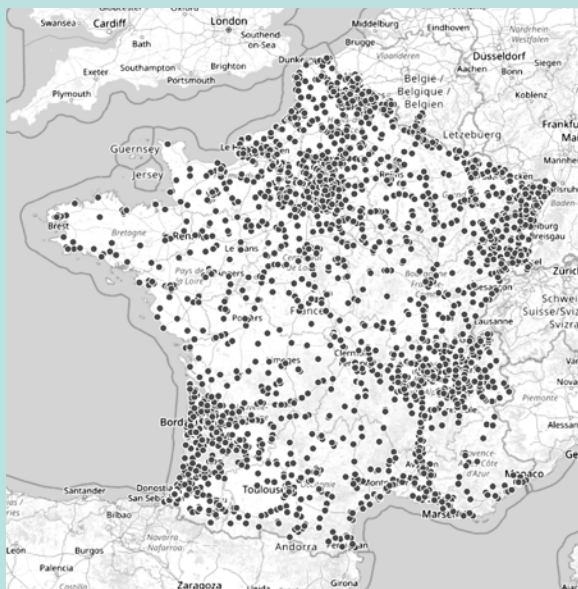
Ce sont la plupart du temps les activités humaines qui sont à l'origine des pollutions des sols, et notamment les installations industrielles qui peuvent, dans le cas d'une fuite, d'un accident, ou encore dans l'abandon d'une usine, provoquer une pollution.

Notons qu'en France, les bassins industriels passés ou présents sont en première ligne concernés par cette pollution des sols.



[Voir la carte interactive de la pollution des sols](#)

POLLUTION DES SOLS LA CARTE DE FRANCE INTERACTIVE



La production de déchets

Chaque entité économique (particulier, entreprise) produit des déchets du fait de ses activités quotidiennes et économiques.

Dans la production annuelle de déchets en France, les entreprises sont responsables à hauteur de 20 %, et se situent sur une bonne trajectoire (- 5 % en 10 ans).

Notons toutefois qu'elles contribuent à la production de déchets aussi à

travers leurs projets immobiliers ou d'infrastructures; ces derniers engendrent à eux seuls près de 70 % des déchets produits en France chaque année!

Plusieurs manières d'agir existent et se complètent, et renvoient aux chaînes de valeur de chaque entreprise :

- réduire à la source sa production de déchets;
- privilégier des matériaux biosourcés ou recyclables.

LES DÉCHETS EN UN COUP D'ŒIL

Environ 310 millions de tonnes de déchets produits en 2020, soit 4,6 tonnes par habitant

POUR
ALLER
PLUS
LOIN



Ménages
Hors assimilés

34 Mt

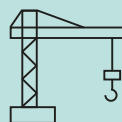
500kg/hab
+10% en 10 ans



Entreprises
Hors construction

64 Mt

950kg/hab
-5% en 10 ans



Construction

213 Mt

3150kg/hab
-20% en 10 ans



Déchets chiffres-clés:
L'essentiel

La librairie ADEME, 2024

QUE DEVIENNENT-ILS ?

**Valorisation
énergétique**

8%

+4 points
en 10 ans

Élimination

28%

-8 points
en 10 ans

**Recyclage
Remblayage**

64%

+3 points
en 10 ans

Source : ADEME

| Les gaz à effet de serre

Les émissions de gaz à effet de serre représentent l'un des enjeux majeurs des sujets climatiques, car responsables du fameux "réchauffement" climatique de la planète, et accentuant les déséquilibres écologiques principaux (ressource en eau, régénération des écosystèmes).

Ces émissions proviennent de sources différentes, en premier lieu :

- la combustion d'énergie fossile (pétrole et ses dérivés, gaz, charbon) pour les besoins des transports, du chauffage, de l'industrie de la transformation d'énergie et de l'industrie manufacturière ;
- l'agriculture, qui représente 69 % des émissions totales de CH₄ et 89 % des émissions totales de N₂O ;
- les procédés industriels et les solvants, à l'origine d'émissions de CO₂.

En France en 2022, 50 sites industriels concentrent à eux seuls 10 % des émissions de CO₂.

POUR
ALLER
PLUS
LOIN

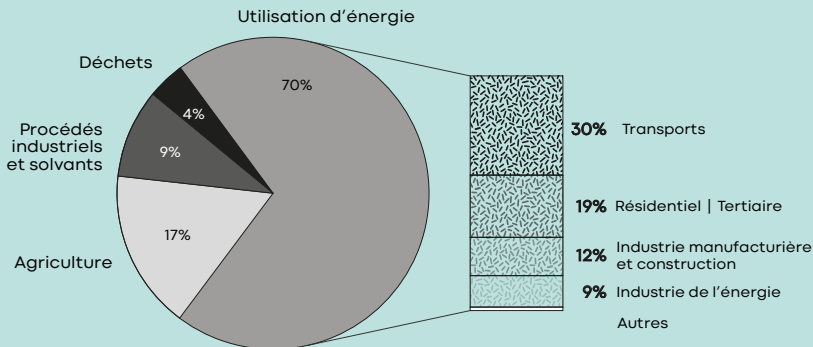


Panorama des émissions françaises de gaz à effet de serre
notre-environnement.gouv.fr

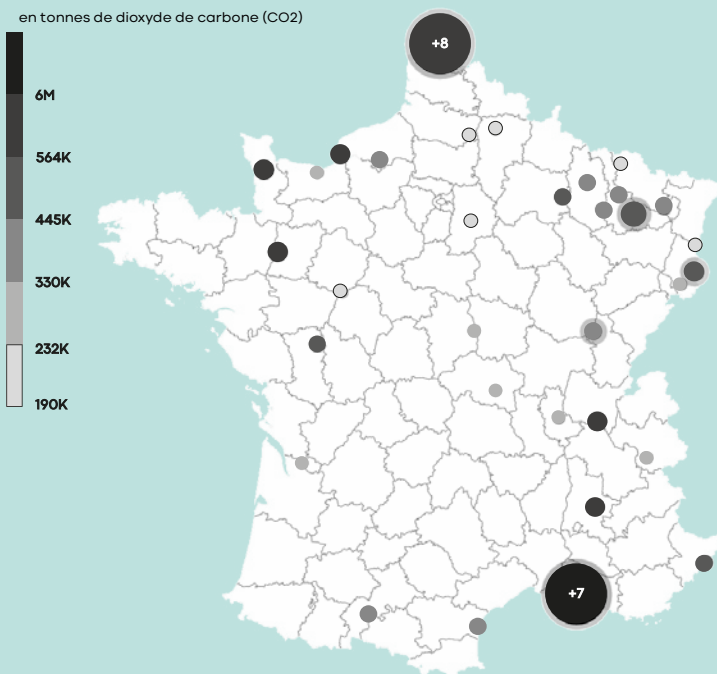


Les 50 sites industriels qui concentrent à eux seuls 10 % des émissions de CO₂ en France
France TV, juin 2023

RÉPARTITION DES SOURCES D'ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN FRANCE EN 2018



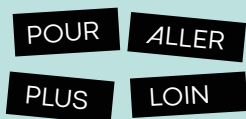
LES 50 SITES LES PLUS POLLUANTS EN 2022



| L'effondrement de la biodiversité

Les entreprises peinent à estimer leurs impacts sur la biodiversité. Et pourtant, au vu de la consommation d'espace et de ressources naturelles, des pollutions engendrées par leurs activités, elles sont en première ligne en termes de responsabilité.

Non seulement, les entreprises ont un impact -direct ou indirect- sur la biodiversité, mais elles bénéficient également des services écosystémiques rendus par la Nature : 50 % du PIB dépend d'une biodiversité performante, selon un rapport du Forum économique mondial publié en janvier 2020.



Bien comprendre l'impact des entreprises sur la biodiversité
L'actualité, décembre 2024



Effondrement de la biodiversité : 3 millions d'entreprises à risque
Youmatter, octobre 2024

Les

dilemmes

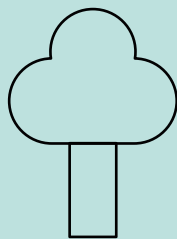




pour les

entreprises

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à des dilemmes environnementaux d'une complexité inédite. Longtemps centrées sur la croissance et la rentabilité, elles doivent désormais intégrer des impératifs écologiques qui remettent en question leurs modes de production, leurs stratégies et même leur raison d'être. Ces dilemmes sont difficiles à trancher, car ils impliquent des arbitrages entre des enjeux souvent opposés : préserver l'environnement sans sacrifier l'emploi, innover sans aggraver l'empreinte écologique, ou encore garantir la souveraineté économique sans compromettre la viabilité des ressources naturelles. Chaque choix a des conséquences à la fois économiques, sociales et environnementales, ce qui rend la décision particulièrement délicate.



Ces enjeux sont pourtant cruciaux, car ils conditionnent l'avenir de nos sociétés et la pérennité des entreprises elles-mêmes. La question de la croissance et de la profitabilité, par exemple, interroge la capacité des acteurs économiques à ralentir la production et la consommation afin de respecter les limites planétaires, ce qui pourrait signifier une remise en cause profonde du modèle actuel. Les choix en matière d'emploi sont également lourds de conséquences. La transition écologique exige parfois de renoncer à certaines activités polluantes, ce qui met en péril des milliers de postes et entraîne des chocs sociaux difficilement absorbables. Les décisions technologiques, notamment l'automatisation et la numérisation, posent un autre dilemme : elles améliorent la performance et réduisent les coûts, mais augmentent souvent la consommation de ressources et d'énergie. La souveraineté économique, enfin, peut pousser à relocaliser les chaînes de

valeur, ce qui peut paradoxalement accroître l'impact environnemental en fonction des choix logistiques effectués.

Ces dilemmes sont d'autant plus complexes qu'ils reposent sur des systèmes interdépendants. Considérer la Nature comme une partie prenante à qui l'on doit rendre des comptes implique une redéfinition des critères de performance et de robustesse des entreprises. Se préparer aux crises écologiques futures oblige à revoir les principes de gouvernance et à penser l'entreprise au-delà de la simple création de valeur économique. Ces réflexions ne peuvent être éludées, car elles déterminent la capacité des entreprises à survivre et à prospérer dans un monde aux ressources limitées. Loin d'être des considérations annexes, elles constituent le cœur des stratégies de demain et mettent au jour un nouvel impératif : la conciliation dans une approche globale de la responsabilité et de la performance.

8 questions clés à l'intersection entre enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

01

Croissance et profitabilité

Faut-il ralentir la production et la consommation pour respecter les limites planétaires, quitte à diminuer la croissance et les profits ?

02

Être le premier ou suivre le mouvement ?

Faut-il prendre des paris écologiques forts au risque de perdre en compétitivité ou bien attendre une forme de maturité dans le secteur, la filière ?

03

La question de l'Emploi

Faut-il préserver des emplois dans des secteurs polluants (automobile, industrie fossile) ou les sacrifier au profit d'une transition rapide, quitte à provoquer des chocs sociaux ?

04

Rapport à la technologie (automatisation, numérisation,...)

Faut-il renoncer à l'apport de technologies (machines, robots, IA,...) pour limiter les consommations de ressources et d'énergie ?

05

Souveraineté

Faut-il chercher à relocaliser sa chaîne de valeur quitte à modifier son business model et possiblement augmenter son impact environnemental ?

06

Contraintes et redevabilité

Faut-il considérer la Nature comme une partie prenante à qui l'on doit des comptes ?

07

Performance et robustesse

Faut-il préférer la notion de robustesse à celle de performance pour se préparer à encaisser les chocs et contraintes environnementales à venir ?

08

Raison d'être et gouvernance

Faut-il reconsidérer la définition de ce qu'est une entreprise et son rôle sociétal et environnemental ?

01 Croissance et profitabilité

Faut-il ralentir la production et la consommation pour respecter les limites planétaires, quitte à diminuer la croissance et les profits?

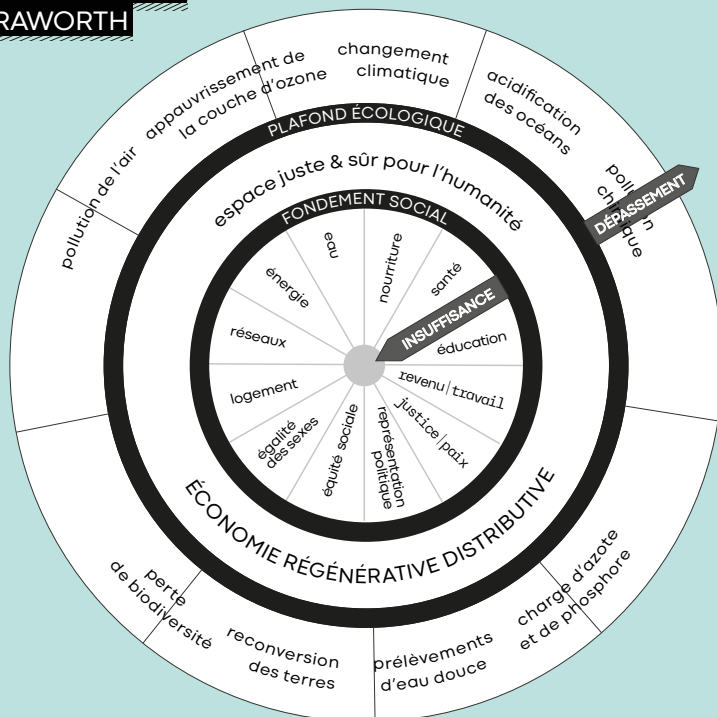
Une première approche: la théorie du donut de Kate Raworth

La théorie du Donut de Kate Raworth propose un modèle économique durable où l'humanité doit évoluer entre deux limites: un plancher social garantissant les besoins essentiels (emploi, santé, éducation, égalité) et un plafond écologique à ne pas dépasser pour préserver la planète (climat, biodiversité, ressources naturelles). L'objectif est de maintenir les activités humaines dans

cet espace sûr et juste, permettant un développement équilibré sans compromettre l'environnement ni creuser les inégalités.

Selon cette vision, une entreprise est responsable de son impact environnemental non seulement sur ses propres activités, mais aussi sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, car ses choix influencent directement les limites planétaires (plafond écologique) et le bien-être des populations (plancher social).

LA THÉORIE DU DONUT DE KATE RAWORTH

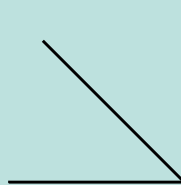


Une seconde approche : la décroissance

La décroissance est un concept politique, économique et social qui remet en cause l'idée selon laquelle l'augmentation des richesses produites conduit à l'augmentation du bien-être social. La théorie économique de la décroissance vise donc à réduire la production de biens et de services afin de préserver l'environnement et le lien social. Elle se distingue des modèles de croissance économique et de développement durable.

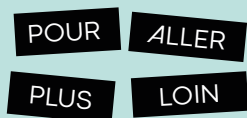
L'un des partisans français de cette théorie, Timothée Parrique, soutient la thèse selon laquelle capitalisme et décroissance sont incompatibles.

Cette réflexion est bien présente dans l'actualité et fait l'objet de polémiques. Eric Lombard, ministre actuel des Finances, l'a récemment évoqué lors d'une prise de parole : "Les entreprises devront accepter d'être moins rentables".



"Les entreprises devront accepter d'être moins rentables"

Eric Lombard, ministre des Finances
Atlantico, janvier 2025



Eric Lombard, ministre des Finances : "Les entreprises devront accepter d'être moins rentables"
Atlantico, janvier 2025



La décroissance impliquerait-elle le retour à l'âge de la bougie?
The Conversation, avril 2025

Une troisième approche : la sobriété

La sobriété consiste à nous questionner sur nos besoins et à les satisfaire en limitant leurs impacts sur l'environnement.

Souvent interprétée à tort comme synonyme de privation, de décroissance ou de retour en arrière, la sobriété se définit plutôt comme la recherche d'un équilibre entre besoins et ressources disponibles.

Dans son dernier rapport publié en avril 2022 et dédié aux solutions pour limiter les impacts de la crise climatique, le GIEC consacre pour la première fois un chapitre entier à la

sobriété qu'il définit comme "l'ensemble des mesures et de pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter l'utilisation d'énergie, de matériaux, de terres et d'eau tout en garantissant le bien-être de tous dans le cadre des limites planétaires" (6^e rapport du GIEC - résumé pour décideurs).

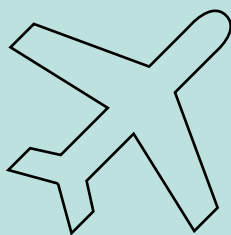
Changer nos habitudes et adopter un mode de vie plus sobre grâce à des engagements individuels, sociétaux et politiques nous permettrait de réduire nos émissions de 40 % à 70 % d'ici 2050. C'est un levier prioritaire pour une transition écologique et solidaire réussie, et pour faire face aux défis environnementaux actuels.

02 Être le premier ou suivre le mouvement?

Faut-il prendre des paris écologiques forts au risque de perdre en compétitivité ou bien attendre une forme de maturité dans le secteur, la filière?

Les entreprises ont-elles intérêt à enclencher une politique environnementale alors que les autres ne le font pas? Le fait d'être "en avance" constitue dans un sens un risque (perte de compétitivité par exemple) mais le pari peut aussi être gagnant, en marquant une différenciation positive auprès des différentes parties prenantes (consommateurs notamment).

À l'inverse, être suiveur rentre dans une logique de sécurisation des acquis, mais peut se traduire à terme par un retard en termes d'innovation et de proposition de valeur.



Airbus, qui décale ses investissements dans l'hydrogène

"Airbus ne livrera pas ses avions à hydrogène en 2035, comme il l'avait prévu. Ces dernières semaines, plusieurs syndicats du groupe ont révélé que l'avionneur envisageait un décalage de 5 à 15 ans et une baisse des investissements pour le projet ZEROe qui visait à développer trois concepts d'avions à hydrogène. Face à ces révélations, le géant européen de l'aéronautique a été contraint de confirmer, début février, son intention de réduire la voilure sur le projet. "Le développement d'un écosystème autour de l'hydrogène, représente un défi majeur qui nécessite une collaboration et des investissements à l'échelle mondiale", explique Airbus, dans un communiqué et auprès de l'AFP. Il pointe les progrès "plus lents que prévu" concernant "la disponibilité de l'hydrogène produit à partir de sources d'énergie renouvelables à grande échelle".

POUR

ALLER

PLUS

LOIN



L'avion à hydrogène à l'arrêt, alors que la filière européenne peine à se structurer.

Novethic, février 2025

03

La question de l'emploi

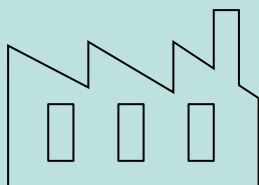
Faut-il préserver des emplois dans des secteurs polluants (automobile thermique, industrie fossile) ou les sacrifier au profit d'une transition rapide, quitte à provoquer des chocs sociaux ?

Préserver les emplois dans des secteurs polluants permet d'éviter des crises sociales majeures, notamment pour les travailleurs dont les compétences sont difficilement transférables à d'autres industries.

Cependant, retarder la transition écologique pour protéger ces emplois risque d'aggraver les conséquences du changement climatique et d'entraîner des coûts encore plus élevés à long terme.

La question est aussi souvent politique : aucun élu ne souhaite accroître le taux de chômage sur son territoire ou bassin d'emploi.

Une approche équilibrée consisterait probablement à investir massivement dans la reconversion professionnelle afin de minimiser les pertes d'emplois tout en accélérant la transition écologique.



Renault et Stellantis

- L'électrification des véhicules réduit les émissions mais entraîne une perte d'emplois : une voiture électrique nécessite 40 % de pièces en moins qu'un moteur thermique, ce qui impacte la sous-traitance et l'assemblage.
- Renault et Stellantis ferment ou restructurent des usines (ex. transformation de la fonderie de Caudan, fermeture de sites en France).



© François Guillot / AFP

04 Rapport à la technologie

Faut-il renoncer à l'apport de la technologie (machines, robots, IA,...) pour limiter les consommations de ressources et d'énergie?

Comme le montre [cet article](#) de Jean-Marc Jancovici, notre consommation énergétique actuelle permise par le recours à la technologie est totalement hors-norme à l'échelle de l'humanité. Face à des contraintes potentielles de ressources et d'énergie, les entreprises pourraient être amenées à devoir reconsidérer ou prioriser leur recours à la technologie.



Certains penseurs ou courants, puisant leurs racines dans les révoltes luddites du XIX^e siècle en Angleterre, questionnent notre rapport à la technologie, mettant en avant les dépendances et donc les risques que celle-ci fait peser sur nos sociétés.

À l'inverse, le mouvement techno-solutionniste, affiche sa confiance avérée en la capacité de l'être humain à trouver des solutions efficaces face aux enjeux environnementaux, grâce à la technologie.

Le cas de l'IA générative

Faut-il freiner l'IA pour préserver l'emploi, au risque de perdre en compétitivité?

Ou accélérer l'IA pour optimiser les processus, malgré son coût environnemental croissant?

Une requête ChatGPT: cela revient à consommer une bouteille d'eau de 50 cl et à allumer 14 ampoules LED pendant une heure

(source: [the hidden environmental costs of using AI chatbots: How much energy can AI use? Breaking down the toll of each ChatGPT query - The Washington Post](#))

Malgré les efforts des entreprises pour verdir l'IA en développant des data centers plus sobres (ex. Scaleway en France avec des serveurs refroidis naturellement), le problème reste une fuite en avant technologique qui pousse à toujours plus de consommation énergétique.

Combien suis-je un esclavagiste?
Jean-Marc Jancovici, mai 2005

Le Néo-luddisme
Wikipédia



POUR

ALLER

PLUS

LOIN

05

Croissance et profitabilité

POUR

ALLER

PLUS

LOIN

Clean industrial deal :
changement de paradigme
ou faux-semblant ?

Novethic, février 2025



Made in France, relocalisation
industrielle, où en est-on
depuis la crise sanitaire ?

Insigh, 2020



La réindustrialisation
de la France serait favorable
à la décarbonation mondiale

Rexecode, octobre 2024



Faut-il chercher à relocaliser sa chaîne de valeur quitte à modifier son business model et possiblement augmenter son impact environnemental ?

Cette question est complexe. Dans le cas de la France, avec une énergie provenant en partie du nucléaire, une réindustrialisation permettrait une baisse des émissions de CO₂ liés à un processus industriel moins carboné et une réduction des transports.

De plus, l'impact environnemental s'évalue aussi à la pollution de l'air, de l'eau, des sols, aux déchets et aux atteintes à la biodiversité. Sur ce plan, les normes européennes sont plus exigeantes que d'autres pays et laissent envisager un impact global moindre mais plus visible pour les Français. L'initiative du Clean industrial deal en février 2025 est à souligner.

Cependant, la hausse des prix résultant de ce choix de relocalisation amène les industriels et les clients à repenser les business models (économie de la fonctionnalité, services associés, etc.). Au-delà des emplois, des bénéfices indirects sont à souligner comme la souveraineté technologique.

06

Contraintes et redevabilité

Faut-il considérer la Nature comme une partie prenante à qui l'on doit des comptes ?

Dans "Le concept de redevabilité au cœur de la relation entreprises-société", Michel Capron rappelle les trois raisons qui justifient la valeur capitale de la redevabilité en regard de la RSE :

1. L'entreprise n'existe que par les institutions qui ont permis sa naissance, c'est-à-dire le travail accompli par les générations précédentes pour les construire et les développer, et qui ont garanti ce bien commun qui constitue un don reçu par les générations suivantes (ex: Hermès, Lafarge, Marnier, etc.)

2. L'activité de l'entreprise n'existe et ne se développe que par les ressources communes (énergie et matières premières, forces de travail, infrastructures et superstructures, information) que lui procurent la Nature et la société et dont celle-ci admet un usage privatif sous certaines conditions

3. L'entreprise provoque des effets sur l'humanité et la Nature, qui constituent des externalités négatives engendrant des coûts sociaux devant être compensés au bénéfice de la société dans son ensemble.

Transparence et redevabilité

"Une entreprise peut être éthiquement et moralement responsable, c'est-à-dire respecter la loi, traiter convenablement ses salariés et ses partenaires locaux; elle peut dégager une marge qui assure la couverture de ses engagements financiers et rémunérer convenablement ses actionnaires; elle peut ne provoquer aucun dommage pour ses clients et répondre à leurs besoins au "juste prix" elle peut être honnête dans sa relation aux pouvoirs publics, et contribuer positivement au développement économique et social dans son environnement immédiat. Bref, elle peut être "responsable" sans pour autant être "durable".

François Vallaëys, philosophe

"Pour une vraie responsabilité sociale" - 2017

POUR

ALLER

PLUS

LOIN



Le concept de redevabilité au coeur de la relation entreprises-société
Michel Capron, juillet 2016

07

Performance et robustesse

Faut-il préférer la notion de robustesse à celle de performance pour se préparer à encaisser les chocs et contraintes environnementales à venir?

Olivier Hamant, biologiste, questionne ces notions de performance et robustesse en contrecarrant notre perception du monde vivant.

Notre monde actuel, sous l'impulsion occidentale, s'est bâti sur la quête de la performance et de l'efficacité (technique, économique, etc.). Cette quête, qui a permis de satisfaire des besoins humains fondamentaux engendre dès lors des effets de fluctuations (changement climatique, pénuries, etc.) auxquels notre civilisation n'est pas préparée.

Pour sortir de la performance, il invite à s'inspirer du monde vivant, qui privilégie, lui, la robustesse et assure ainsi sa survie.

"La nature menacée devient menaçante: notre excès de contrôle nous a fait perdre le contrôle. Il va maintenant falloir vivre dans un monde fluctuant, c'est-à-dire inventer la civilisation de la robustesse, contre la performance.



La robustesse du vivant selon Olivier Hamant
Émission Radio France,
Novembre 2024

08 Raison d'être

Faut-il reconsidérer la définition de ce qu'est une entreprise et son rôle sociétal et environnemental ?

L'entreprise, sous sa forme actuelle (société anonyme) émerge au cours du XIX^e siècle. Elles prennent une importance grandissante dans les affaires et la société ; leur responsabilité est ainsi mise en avant (cf. RSE). Alors qu'elles intègrent de nouvelles exigences, la nature même des entreprises et leur quête existentielle de profits est questionnée.

Au XXI^e siècle, pour poursuivre un mouvement de moralisation des affaires, une réflexion sur leur "raison d'être", c'est-à-dire sur une ambition d'intérêt général qu'entendent poursuivre les dirigeants, émerge. Leur gouvernance et la démocratisation des décisions prennent de l'ampleur alors que leur impact est constamment souligné.

Dès lors, faut-il aller jusqu'à revoir l'essence de ce qu'est une entreprise pour atténuer son impact ?

LA RAISON D'ÊTRE EN ENTREPRISE



POUR

ALLER

PLUS

LOIN

Importance de la "raison d'être"
en entreprise : découvrez son impact
HBR FRANCE, août 2023



Les

pistes

à explorer





par

les entreprises

Les entreprises explorent aujourd'hui de nombreuses pistes pour dépasser une logique de prédation sur la Nature, mais ces approches sont variées et interconnectées, rendant leur mise en œuvre souvent complexe. Entre économie circulaire, innovations technologiques, changements réglementaires et évolutions des mentalités, les options se multiplient sans toujours offrir une trajectoire évidente et uniforme. Cette diversité d'approches témoigne d'une prise de conscience croissante, même si les choix à opérer restent délicats et dépendent de multiples facteurs économiques, sociaux et environnementaux.

Quelle place ont ces pistes pour dépasser la prédation ?

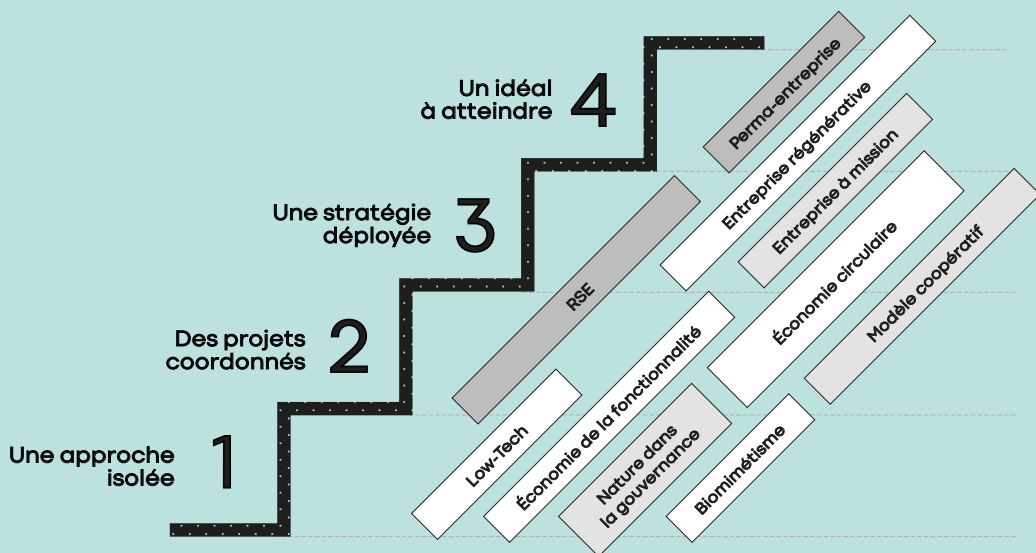
Comment positionner les concepts relatifs à la meilleure prise en compte de la Nature dans l'entreprise ?

Le concept est plutôt...

□ une façon de "faire"

◻ une façon de "s'organiser"

■ Les deux



Ce schéma met en lumière la diversité des approches permettant aux entreprises d'intégrer la Nature dans leur fonctionnement, tout en distinguant trois niveaux clés :

Gouvernance : il s'agit de la manière dont l'entreprise structure ses décisions et définit sa mission vis-à-vis de l'environnement. Des concepts comme l'entreprise à mission ou l'entreprise régénérative illustrent une volonté d'intégrer la Nature dans les principes mêmes de gestion et de responsabilité sociétale.

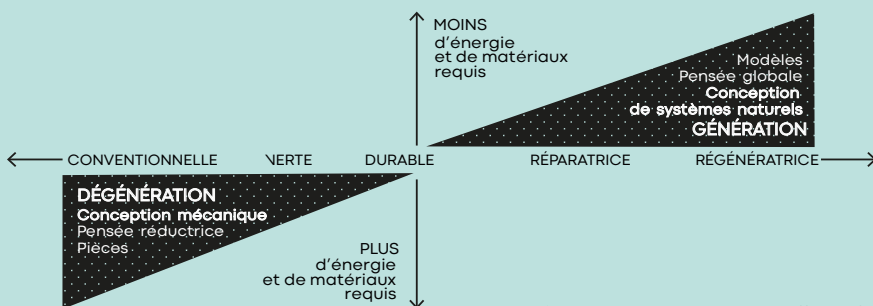
Modèle d'affaires : ici, on s'intéresse aux modes d'organisation économique et aux stratégies permettant de concilier viabilité financière et impact écologique. L'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité et le modèle coopératif sont autant d'exemples d'alternatives au modèle

traditionnel basé sur l'extraction des ressources.

Chaîne de valeur : ce niveau concerne l'ensemble des pratiques opérationnelles qui influencent directement l'impact environnemental de l'entreprise. Des approches comme le biomimétisme et la low-tech s'inscrivent dans une logique de transformation des processus de production et de consommation pour une meilleure prise en compte des écosystèmes naturels.

En articulant ces différentes dimensions, les entreprises peuvent explorer des voies adaptées à leur contexte spécifique, en combinant des réformes de leur gouvernance, des innovations dans leur modèle économique et des ajustements dans leur chaîne de valeur.

Des modèles d'affaires qui se réinventent autour du lien entre entreprises et Nature



Cette figure représente ce que Bill Reed (l'auteur de ce schéma) a appelé la "trajectoire de conception respectueuse de l'environnement" et met en lumière l'importance de la terminologie dans la définition de l'intention en termes de business model.

L'intention des entreprises en termes de lien entre ses activités et la Nature est posée dans le tableau ci-dessous à 4 niveaux différents :

- le “business as usual” ne suppose pas d'intention particulière, l'entreprise est sur un modèle prédateur sans chercher à diminuer ses impacts;
- le modèle responsable pose une intention de 1^{er} niveau, qui

cherche notamment à diminuer les impacts négatifs de l'entreprise sur l'environnement;

- le modèle contributif suppose une transformation du business model, pour atteindre le “0 impact”;
- enfin, le modèle régénératif porte comme intention première la régénération du vivant.

LES DEGRÉS DE MATURITÉ DES ENTREPRISES DES TRAVAUX DE LA CEC

	Niveaux	Description	Exemple(s) générique(s)
Maturité	1 Business as usual	Modèle fondé sur l'exploitation illimitée des ressources naturelles (énergie fossiles, matières premières...), sans intégrer de contraintes environnementales et d'objectifs sociaux	
	2 Modèle responsable	Améliorer l'existant : - La vulnérabilité de l'entreprise aux risques physiques et de transition (matérialité financière) - L'impact des activités sur les 9 limites planétaires (matérialité d'impact)	- Bilan carbone - Plan de transition simplifié avec actions de réductions incrémentales - Engagement SBT (Science-based target)
	3 Modèle contributif	Transformer le modèle d'affaires pour contribuer à la transition écologique : - Impératif d'innovation pour tendre vers un modèle de production « zéro impact » - Ambition sociétale et stratégie RSE ancrée dans le modèle économique (Comex) - Dépasse les obligations légales	- Respect des limites planétaires - Alignement avec la taxonomie et avec la CSRD (analyse de la double matérialité) - Reconversion des actifs vers des activités qui contribuent à des objectifs environnementaux (ex : de la voiture au vélo) - Développement de nouvelles activités durables (location, upcycling,...)
	4 Modèle régénératif	Intégrer au cœur de la raison d'être de l'entreprise la régénération de l'environnement et du vivant : - Fournir un impact positif net sur la nature - Placer l'environnement et les ressources au même plan que les critères financiers - Un modèle circulaire en symbiose avec le vivant	- Agriculture régénératrice - Produits régénératifs (ex : qui séquestrent plus de carbone sur leur cycle que de vie qu'ils n'en ont émis) - Services écosystémiques et environnementaux (ex : désartificialisation des sols)

Source : Business model durable - Ecoact

L'entreprise régénérative

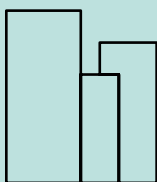
Le modèle de l'entreprise régénérative, inspirée de l'agriculture régénératrice, a notamment été théorisé en France par Isabelle Delannoy. Il porte une ambition très forte: celle de proposer un modèle d'affaires capable de faire vivre en harmonie les êtres humains et les écosystèmes.

Ce modèle fait désormais l'objet en France d'une norme Afnor (c'est-à-dire un texte de référence sur ce modèle) depuis 2024. Elle précise que l'économie régénérative est un modèle d'activités agissant pour l'intégrité du vivant, humain et non humain, et soutenant la vitalité des Écosystèmes Écologiques et Sociaux avec lesquels il co-construit, dans

une spatialité définie. Sa création de valeur se caractérise par une prospérité Écologique, Sociale et Économique, en intégrant le renouvellement continu, en qualité et en quantité, des matériaux, de l'énergie, des ressources naturelles et des capacités vivantes humaines et non-humaines.

Elle porte aussi sur la triple régénération:

- La régénération écologique: qui favorise le plein potentiel des services rendus par les écosystèmes vivants
- La régénération sociale: qui favorise l'emploi de qualité, le sens du travail, le lien social, le bien-être des individus
- La régénération économique: L'entreprise régénérative, si elle préexiste sous un autre business model, implique un vrai changement de paradigme.



Les exemples d'entreprises dont le modèle est régénératif sont peu nombreux, et ne rentrent pas complètement dans le cadre conceptuel associé.

Ces entreprises se rejoignent toutefois sur cette intention de régénération, qui intègre leur modèle d'affaires.

Elles s'appuient sur d'autres composantes: circularité des chaînes de valeur, écoconception, économie de la fonctionnalité par exemple.

L'entreprise régénérative: attention, vague de greenwashing en vue
Novethic, janvier 2024



POUR

ALLER

PLUS

LOIN

Le cas MOB-ION

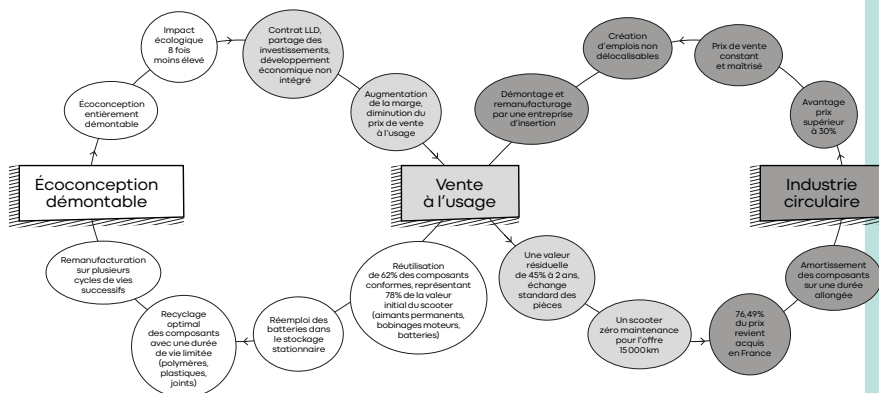
Fabricants de scooters électriques, Mob-ion est un exemple d'entreprise à visée régénérative. Ils visent notamment l'atteinte d'externalités positives sur le volet environnemental.

“Mob-ion est le seul constructeur français de scooters électriques à détenir la certification Origine France Garantie. Notre conception à #Pérennité

Programmée circulaire fait de notre offre la plus compétitive et la plus écologique du marché. La #PérennitéProgrammée est un modèle économique soutenable et extrêmement compétitif reposant sur la vente à l'usage de biens d'équipement éco conçus démontables pour permettre leur re-manufacturation locale par une industrie circulaire.”

mob-ion.fr

PÉRENNITÉ PROGRAMMÉE CIRCULAIRE DE MOB-ION



L'entreprise à mission

Vote le 22 mai 2019, la loi PACTE relative à la croissance et à la transformation des entreprises pose un nouveau cadre juridique pour l'entreprise dans le droit français.

Elle introduit notamment la notion de “société à mission”, modèle d'entreprise qui oriente le pouvoir de transformation des entreprises pour résoudre les enjeux sociaux et environnementaux du XXI^e siècle; ce en liant capacité d'innovation et écoute active envers les parties prenantes.

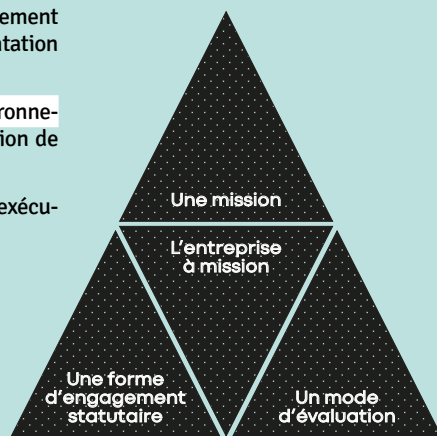
Le terme “entreprise à mission” (ou société à mission) désigne en France les formes d'entreprise qui se donnent statutairement une finalité d'ordre social ou environnemental en plus du but lucratif.

Pour obtenir la qualité de “société à mission”, les statuts de la société intéressée doivent préciser les 3 éléments suivants :

- Une “raison d’être” : c’est-à-dire un engagement destiné à guider la société dans son orientation économique.

- Un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.

- Comment elle souhaite assurer le suivi de l’exécution de sa mission.



Une crainte : se retrouver “coincé” dans sa mission

D’où part la mission?

“Vous pouvez donc choisir soit de partir de l’intérieur, c’est-à-dire révéler votre mission existante, “ce qui est ” soit de partir de l’extérieur, c’est-à-dire vous donner une mission, “ce qui doit être ”. Si vous vous donnez une mission, celle-ci risque de ne pas résonner avec le ressort intérieur de votre organisation, qui agira alors comme un frein invisible mais puissant. Chacun jouera son rôle et prononcera les bonnes paroles, mais la mission ne sera pas incarnée et elle restera un simple exercice de communication auquel personne ne croira vraiment.

Mission d’entreprise : entre frein et accélérateur, comment sortir du blocage? Harvard Business Review, janvier 2021

POUR

ALLER

PLUS

LOIN



L’Observatoire des sociétés à mission référence à ce jour 1 784 entreprises.

Le cas Naïo Technologies

Naïo-Technologies est une entreprise de robots agricoles, d'environ 100 salariés.

“Naïo a été créée avec la volonté de contribuer à la transition de l'agriculture vers plus de durabilité et de résilience. L'entreprise française a développé une gamme de robots 100 % électriques, certifiés CE et autonomes. Depuis sa création, près de 2000 tonnes de CO2 ont été économisées par

l'utilisation de ses robots.” d'après le site Internet de l'entreprise.

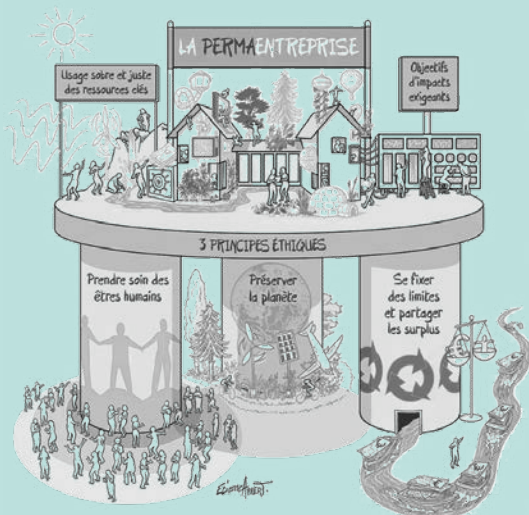
Précisons qu'outre le fait d'être société à mission, Naïo-Technologies est également certifiée B-corp. B-corp est un label international, qui reconnaît les bonnes pratiques des entreprises en termes d'impact social, sociétal et environnemental, et dessine un chemin de progrès et de transformation au cœur de leur modèle d'affaires.

naio-technologies.com

La perma-entreprise

La perma-entreprise est un modèle d'organisation qui s'inspire des trois grands principes éthiques de la permaculture :

- Prendre soin des humains: garantir le bien-être des parties prenantes internes et externes (employés, clients, communautés).
- Prendre soin de la terre: intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement dans toutes les activités économiques.
- Fixer des limites et partager les surplus: redistribuer les ressources et les bénéfices de manière juste.



Concrètement, une perma-entreprise cherche à allier viabilité économique, soutenabilité environnementale et équité sociale, remettant en question les logiques de croissance infinie et d'exploitation des ressources à outrance. Elle s'engage notamment à avoir un usage sobre voire régénératif des ressources (qu'il s'agisse de l'énergie, des matières premières, des ressources humaines et financières) et à se doter d'objectifs d'impact exigeants, permettant de suivre et crédibiliser sa progression et son engagement.

Découvrir | Permaentreprise

Le modèle de la perma-entreprise est relativement récent et soulève plusieurs interrogations. Parmi celles-ci, la question principale reste de savoir si une entreprise peut concilier rentabilité économique et limitation des impacts écologiques?

Par ailleurs ce modèle fait face à des défis importants pour faire la preuve de sa viabilité:

- Échelle de mise en œuvre: quel est le rôle des grandes entreprises dans un modèle qui valorise souvent des structures à taille humaine? Son application à de grandes mul-

tionales engendrerait des changements structurels profonds.

- Complexité réglementaire: les cadres juridiques actuels ne soutiennent pas toujours ces initiatives. Comment transformer les chaînes d'approvisionnement mondialisées pour qu'elles respectent les principes de durabilité locale?

- Résistance au changement: les habitudes des consommateurs et des investisseurs peuvent freiner l'adoption de ces modèles. Les consommateurs sont-ils notamment prêts à soutenir financièrement ces modèles via des prix potentiellement plus élevés?

Le cas NORSYS

La perma-entreprise est indissociablement liée à Sylvain Breuzard, dirigeant de Norsys, qui a défini ce modèle.

Norsys est une Entreprise de Services Numériques spécialisée dans la définition et la conception sur-mesure de solutions informatiques. Créé en 1994, le groupe réunit 600 collaborateurs sur 8 sites en France et 1 au Maroc, pour un chiffre d'affaires de 49 M€ en 2021.

L'entreprise développe depuis quelques années une expertise dédiée à l'accélération de la transition écologique par

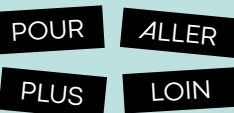
le recours aux outils numériques.

Certifiée ISO 26000 niveau exemplaire, certifiée Bcorp depuis 2019 et reconnue société à mission en 2020, Norsys a déployé le modèle permaentreprise en 2021.

Sylvain Breuzard et son fils Thomas participent à faire connaître le modèle et à former d'autres dirigeants, et aujourd'hui ce sont 200 entreprises environ qui revendiquent de l'expérimenter.

norsys.fr

Pour consulter la présentation complète du modèle : [Le modèle - Perma-entreprise](#)



Les modèles coopératifs

Les modèles coopératifs sont des structures d'entreprises fondées sur des principes de gestion démocratique, de partage équitable des bénéfices et de primauté de l'humain sur le capital. Ces organisations visent à concilier activité économique et justice sociale. Les deux principales formes en France sont :

- la SCOP (Société Coopérative et Participative): L'entreprise appartient à ses salariés, qui détiennent au moins 51 % du capital et des droits de vote. Les décisions sont prises démocratiquement selon le principe "une personne = une voix".

- la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif): regroupe plusieurs parties prenantes (salariés, bénéficiaires, collectivités, etc.) autour d'un projet d'utilité sociale, environnementale ou territoriale. Elle vise à créer un impact collectif positif.

Si ces modèles représentent aujourd'hui 5 % de l'emploi en France, ils font face à plusieurs défis pour gagner en crédibilité :

- Complexité de gouvernance: peut-on appliquer ce modèle dans des organisations de grande taille?

- Échelle et compétitivité: peuvent-ils rivaliser en termes de compétitivité, notamment sur des marchés internationaux ou face à des concurrents plus agressifs économiquement?

- Financement: peuvent-ils attirer des investissements tout en maintenant une gouvernance démocratique et en limitant la rémunération du capital?

- Reconnaissance institutionnelle: malgré leur contribution sociale, les coopératives peuvent souffrir d'un manque de visibilité ou de crédibilité par rapport aux entreprises classiques.

POUR ALLER PLUS LOIN

L'émission MasterClass de Blast "Coopératives: les alternatives au capitalisme existant"



L'exemple d'Enercoop

Enercoop est une SCIC qui fournit de l'électricité 100 % renouvelable, impliquant producteurs, consommateurs et collectivités dans sa gouvernance.

"Chez nous, ce sont les consommateurs, producteurs, salariés, partenaires, fondateurs et collectivités, réunis au sein

de leur coopérative locale, qui décident ensemble. Être une coopérative, ça veut dire faire passer l'intérêt collectif avant le profit: plus de la moitié de nos bénéfices sont réinvestis dans le développement du projet Enercoop."

enercoop.fr

Le modèle circulaire

L'économie circulaire est un modèle économique visant à limiter le gaspillage des ressources et l'impact environnemental de la production et de la consommation, en augmentant l'efficacité à tous les stades du cycle de vie des produits (ou des services). L'économie circulaire prend particulièrement en compte :

- La production et l'offre de biens et de services (approvisionnement durable, écoconception) ;

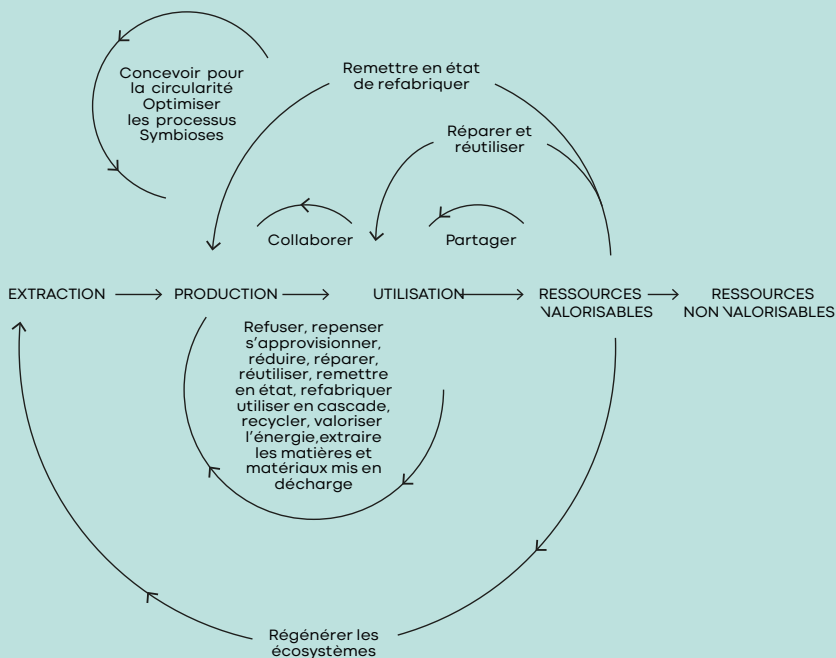
- La consommation au travers de la demande et du comportement du consommateur (achat durable,

réemploi, réparation, réutilisation) ;

- La gestion des déchets avec le recours prioritaire au recyclage qui permet de boucler la boucle.

(Définition inspirée de l'Ademe)

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



POUR

ALLER

PLUS

LOIN



Économie circulaire, entreprises, territoires :
freins et leviers - Hypothèses, décembre 2017

Le cas BIC Groupe BIC

BIC est une entreprise bien connue pour ses stylos, briquets, rasoirs
Sur son site Internet, l'entreprise décrit son modèle circulaire :

"Notre approche en matière de produits et d'emballages est basée sur notre philosophie des 4R. Cette philosophie s'inspire des principes de l'économie circulaire qui veut changer le modèle linéaire "prendre, fabriquer, jeter" en une nouvelle façon de concevoir les produits pour en faire des produits qui durent longtemps et éviter qu'ils

ne deviennent des déchets ou ne génèrent de la pollution. Réduire la quantité de matières premières utilisées pour fabriquer nos produits, recourir autant que possible à des matériaux recyclés et alternatifs, fabriquer plus de produits rechargeables et améliorer la recyclabilité de nos produits et emballages contribueront à rendre notre économie plus circulaire."

L'économie de la fonctionnalité

L'économie de la fonctionnalité vise à remplacer la vente d'un bien matériel ou d'un service traditionnel par la vente d'une solution intégrée de mise à disposition d'un bien + service. Il s'agit d'un modèle qui substitue la valeur d'usage à la valeur de propriété.

Ce type de modèle s'inscrit dans une perspective globale de réduction des impacts négatifs environnementaux et sociétaux de l'activité économique. L'économie de la fonctionnalité intègre souvent des composantes du modèle circulaire.

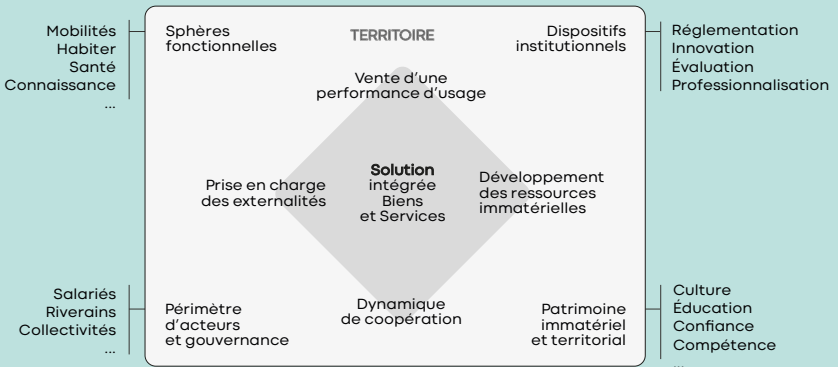


Schéma de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération par ATEMIS-LIR

Le cas Michelin Michelin France

Le célèbre fabricant de pneus est passé pour partie à l'économie de la fonctionnalité. Cette interview propose de revenir sur ce cas pratique :

Problématique : Michelin rencontrait de fortes difficultés à faire accepter ses progrès techniques et à le vendre à son prix.

Solution : Michelin ne vend plus les pneus, mais prend en charge le cycle de vie chez le client utilisateur

- ajuste le gonflage qui a une incidence sur la consommation,
- conseille les chauffeurs en conduite
- recreuse et rechape "au bon moment".

Michelin a très sensiblement augmenté sa marge, en valeur absolue. Pourtant, le client a vu ses coûts baisser de 36 % (comparaison du coût des kilomètres parcourus et des

achats de pneus), ses frais de gestion interne disparaître puisque pris en charge par Michelin, et ses coûts de carburant baisser de 11 % !

Explication : 44 pneus économisés = coûts en énergie et en matières premières transformés en marge à partager entre fournisseur et client utilisateur.

Résultat : le succès a été au rendez-vous, avec aujourd'hui plus de 300 000 véhicules en gestion à travers 24 pays. Michelin a rencontré et vaincu une résistance au prix en remplaçant la vente du bien par la vente de l'usage du bien (km parcouru au lieu du pneu). Elle l'a fait en ajoutant un service : gestion du cycle de vie, conseil et maintenance.

Économie de la fonctionnalité : "Ce sont des modèles très vertueux d'un point de vue environnemental" - Les Échos

La RSE

POUR

ALLER

PLUS

LOIN



L'UE entérine
"un affaiblissement
historique" des normes
environnementales
et sociales

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) désigne la prise en compte simultanée et volontaire des aspects environnementaux, sociaux et économiques par les entreprises à destination de leurs parties prenantes.

Déployée à partir des années 1980, la RSE s'enrichit progressivement pour s'incarner à travers la norme ISO 26000 en 2010. Du fait du volontarisme qu'implique la démarche, certaines organisations communiquent plus qu'elles n'agissent (greenwashing) alors que

d'autres, s'appuient authentiquement sur ces principes pour imaginer de nouveaux modèles d'affaires (Patagonia, InterfaceFloor, Veja, etc.). De plus, ce mouvement s'est accompagné de nouvelles régulations environnementales et sociales.

Cependant, la récente révision du Green Deal européen fait craindre une "dérégulation massive, qui revient sur les avancées environnementales et sociales des dix dernières années en Europe".

LES 7 PRINCIPES POUR UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE



Source : norme ISO 26000

Le bio-mimétisme

Le terme biomimétisme est composé de bios, “vie” et de mimesis, “imiter” et signifie “imiter le vivant”. Le principe est simple: s’inspirer du vivant pour développer des innovations durables, à applications économiques, sociales ou environnementales.

D’après la définition de l’ADEME, la démarche consiste à “aller chercher [son] inspiration, pour une innovation durable, dans la Nature, où l’on trouve des stratégies à la fois performantes, efficaces et résilientes pour synthétiser et dégrader des matériaux, se fixer ou se déplacer, stocker ou distribuer l’énergie, traiter l’information, organiser les réseaux et les échanges, et bien d’autres choses encore.”

POUR

ALLER

PLUS

LOIN



Un modèle d’innovation durable en entreprise?
Bigmedia - Bpifrance

Le cas Bioetos

Bioetos est une entreprise fabricant des purificateurs d’air. Elle s’est inspirée des propriétés des micro-algues pour mettre au point ses procédés industriels.

“Les microalgues ne se contentent pas de filtrer les polluants, elles agissent également comme biostimulant et biofertilisant, renforçant ainsi notre engagement en faveur de l’écologie.”

bioetos.com

Éco-conçu

Ce design unique et naturel s’intègre harmonieusement dans tous les espaces intérieurs, en utilisant des matériaux solides et durables, intégrant du bois recyclé.

Propulsé par des microalgues

Les microalgues ne se contentent pas de filtrer les polluants, elles agissent également comme biostimulant et biofertilisant, renforçant ainsi notre engagement en faveur de l’écologie.

Design soigné

Conçu en acier brut peint en blanc, il allie une esthétique moderne et élégante à des principes de design durable.



La low-tech

I Qu'est-ce que la low tech ?

Pour Anne-Charlotte Bonjean, ingénieure réparabilité à la direction économie circulaire de l'ADEME, "il s'agit à la fois de réduire la complexité technologique, d'entretenir l'existant plutôt que de le remplacer, de donner accès aux solutions au plus grand nombre et de maîtriser les usages".

Caractérisées par la recherche de solutions simples et de la nécessité d'utiliser les technologies de pointe à meilleur escient, les technologies

douces visent à mettre en avant le savoir-faire artisanal et le sens pratique de l'Homme au centre de toute activité.

Au niveau des entreprises, cette démarche implique un questionnement du besoin visant à ne garder que l'essentiel, la réduction de la complexité technologique, l'entretien de ce qui existe plutôt que son remplacement. La démarche low-tech permet également au plus grand nombre d'accéder aux réponses qu'elle produit et d'en maîtriser leurs contenus.

POUR

ALLER

PLUS

LOIN



Intégrer les low-tech
en entreprise
Goodwill Management



Le cas Viamouv

La start-up Viamouv a développé le Gouvernail, un outil mécanique, fabriqué à partir de matériaux durables et recyclables, pour permettre aux piétons de se repérer en ville de façon totalement ludique et intuitive, sans l'aide de nos smartphones !

Experte en signalétique et informations voyageurs dans les transports urbains et autres espaces de mobilité, Viamouv axe principalement son activité sur le développement de son outil phare : le gouvernail.

Le gouvernail, c'est d'une certaine manière le Google Map en version mobilier urbain. Sauf qu'ici, pas de problème de batterie, pas de suivi aveugle du GPS, l'objet permet de "réinstaurer le dialogue entre l'espace et l'utilisateur", souligne Sébastien Noll, l'un des deux créateurs. De plus, l'objet est construit près de Tours avec des matériaux 100 % recyclables. Dès lors, le gouvernail se veut aussi bien écologique qu'éducatif.

Top 5 des low-tech pour réinventer le futur - Forinov

La Nature dans la gouvernance

En 1995 le chercheur Mark Starik publiait un article de recherche suggérant d'intégrer l'environnement naturel non-humain dans les parties prenantes des organisations. Depuis, d'autres chercheurs ont plaidé pour la considération des entités non-humaines dans les théories des parties prenantes qui forment la base des modèles organisationnels actuels.

En se basant sur les théories des parties prenantes depuis leur émergence dans les années quatre-vingt avec la célèbre définition de Freedman – une partie prenante est toute entité ou groupe qui affecte ou est affecté par la poursuite des objectifs d'une organisation – on peut ainsi considérer que la Nature a tout autant sa place dans les entreprises que les autres fournisseurs, investisseurs et collaborateurs.

Toutefois, les entreprises ne définissent pas toutes la Nature de la même manière : certaines entreprises désirent intégrer certains

aspects en particulier – des océans, des espèces menacées, etc. – alors que d'autres prennent l'environnement dans sa globalité. De même, la Nature est représentée par un seul individu dans certaines entreprises et par un comité de plusieurs personnes dans d'autres cas. Enfin, les rôles et responsabilités de la Nature varient également d'une entreprise à une autre : actionnaire, conseiller, membre de la direction et/ou du conseil d'administration, les possibilités sont multiples.

“La Nature au travail”, Frantz Gault, éditions EPFL Quanto

POUR

ALLER

PLUS

LOIN



Site du Parlement
de Loire

Le cas Norsys

Norsys est une ESN (entreprise de services numériques), entreprise à mission, certifiée B-corp, et pionnière de la perma-entreprise. Elle a récemment franchi un nouveau cap en donnant une “voix” à la Nature au sein de son Conseil d'Administration, une initiative unique au monde à notre connaissance

“L'entreprise nordiste Norsys, spécialisée dans les services numériques et basée à Ennevelin, pousse un peu plus loin son engagement RSE en ouvrant son conseil d'administration à la Nature. Société à mission et certifiée B Corp, Norsys confie à la Nature un siège au sein de sa fondation,

actionnaire du groupe à hauteur de 10 % du capital.

Ce siège sera représenté par Frantz Gault qui sera consulté sur tout projet stratégique susceptible d'avoir un impact environnemental. Par ailleurs, le groupe se dote d'un Haut Conseil pour la Nature et transforme son CSE en un Conseil social économique et environnemental. Fondé en 1994, implanté sur neuf sites en France et deux au Maroc.

Norsys regroupe plus de 750 collaborateurs et a réalisé 57 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023.”

norsys.fr



Partie 02

POINTS

DE

VUE

D'EXPERTS

Frantz Gault,

Sociologue des organisations



Frantz Gault, sociologue des organisations, est l'un des rares spécialistes de la représentation de la Nature dans la gouvernance d'entreprise. C'est à ce titre qu'il a récemment publié "La Nature autravail" (Editions Quanto EPFL), et qu'il représente la Nature au sein du Conseil d'administration du groupe Norsys. Il est également cofondateur de l'association Corporate Regeneration.

Le Coup d'Après :

Vous avez commencé votre carrière en étudiant le télétravail, mais vous vous êtes ensuite tourné vers la question écologique. Pourquoi ce changement ?

Frantz Gault :

J'ai ressenti une forme de lassitude sur le sujet du télétravail, que j'estimais être à la croisée des enjeux humains et écologiques, mais qui était rattrapé par de puissants intérêts immobiliers et économiques. En 2019, j'ai donc décidé de me dédier entièrement aux questions écologiques.

J'ai alors été frappé par l'écart abyssal qui existait entre nos connaissances scientifiques sur la crise écologique, et la manière dont le monde économique traitait cette crise. Les concepts de green capitalism pullulaient, pourtant aucun de ces concepts ne permettait d'émanciper la Nature de son statut de marchandise. C'est d'ailleurs toujours le cas, et c'est là que se situe la racine du problème, selon moi.

Si nous voulons réellement changer de trajectoire, il nous faut changer de logiciel, changer de philosophie. Or cela est possible puisque dans d'autres sociétés, notamment en Amazonie ou en Australie, on entretient un rapport radicalement différent avec les non-humains. Là-bas, la Nature n'est pas une marchandise

ni une ressource passive, mais un partenaire que l'on respecte, avec qui on négocie et coexiste.

Cette prise de conscience m'a amené à interroger les fondements de notre civilisation, et à proposer une transformation profonde de la gouvernance de nos organisations.

Le Coup d'Après :

Avant d'entrer en détail dans cette nouvelle gouvernance, quelles sont les principales résistances à ce changement ?

Frantz Gault :

Elles sont à la fois juridiques, scientifiques et économiques. D'un point de vue juridique, toutes les législations du monde reposent sur une ségrégation entre les sujets (humains, personnes, entreprises) et les objets (nature, ressources, marchandises). Or cette distinction privilégie les sujets qui sont les seuls détenteurs de droits - des droits d'usus, de fructus et d'abusus sur les objets - notamment le droit d'exploiter la Nature. Quelques pays ont commencé à remettre en question ce cadre, comme la Nouvelle-Zélande qui a accordé une personnalité juridique à un fleuve. Mais ces cas restent marginaux.

Sur le plan scientifique et éducatif, nous avons été formés pour penser la Nature en des termes mécaniques : elle serait un ensemble d'éléments régis par des lois physiques, que l'on peut analyser, mesurer, maîtriser, manipuler. Cette approche a été utile pour le progrès technologique, mais elle a aussi contribué à rompre notre lien sensible avec le vivant.

Enfin, l'un des plus grands freins est économique. L'entreprise moderne est un concept forgé pour servir les intérêts des associés - c'est le Code Civil qui le dit depuis 1804. Dès lors, aussi convaincu soit-il, un salarié ou un dirigeant ne peut pas transformer son entreprise si cela va à l'encontre des intérêts économiques des actionnaires. Et c'est bien pour cela que la RSE peine à produire des résultats tangibles.

Cela implique de créer un siège pour la Nature dans les conseils d'administration et les assemblées générales. Mais cela peut aussi signifier une implication du syndicalisme. Aujourd'hui, les syndicats défendent avant tout les intérêts des travailleurs humains. Mais pourquoi ne pas imaginer un syndicalisme renouvelé, capable de représenter aussi les travailleurs non-humains ?

"Sans porte-parole ni droit de vote, la Nature restera exploitée"

Le Coup d'Après :

Justement, certaines entreprises comme Norsys tentent déjà d'intégrer la Nature dans leur gouvernance. Quelles leçons en tirez-vous ?

Frantz Gault :

Il existe une dizaine d'entreprises qui, en Belgique, ont avancé en ce sens depuis 2021, à l'initiative de mes collègues de Corporate Regeneration. Ces entreprises mettent par exemple en place des comités permettant de représenter la Nature et les générations futures auprès des dirigeants. Ou de représenter les différentes parties prenantes, dont la Nature, dans les assemblées générales des actionnaires.

Quant à Norsys, c'est le premier exemple en France, et quel exemple puisque l'entreprise va bien au-delà de ce qui avait été expérimenté à l'étranger. D'une part parce que la Nature est devenue actionnaire, ce qui signifie qu'elle ne pourra pas être délogée. D'autre part parce qu'elle s'est vue accorder un droit de vote, et même un droit de veto, au sein du conseil d'administration. Chez Norsys, ces deux innovations remettent ainsi en cause la primauté traditionnelle des actionnaires.

C'est une décision inédite, mais qui soulève aussi un paradoxe : si ce droit de veto était appliqué de manière rigide, l'entreprise cesserait rapidement d'exister, car toute activité humaine a un impact écologique. L'enjeu est donc de trouver un équilibre

entre engagement écologique et viabilité économique.

Comme la tâche est difficile, Norsys a eu l'intelligence de mobiliser différents représentants de la Nature à différents niveaux de gouvernance de l'entreprise. Ces représentants sont réunis dans un "Haut Conseil pour la Nature", qui réfléchit collectivement aux meilleures décisions à prendre, notamment celles à porter au Conseil d'administration.

En somme, l'enjeu est d'adopter une approche progressive et pragmatique, qui permette aux entreprises de transformer leur modèle sur le moyen terme, sans se mettre elles-mêmes en péril. Et cela devrait, je crois, devenir obligatoire dans toutes les entreprises !



Laurence Le Poder

Professeure en économie et
gestion de crise

Laurence Le Poder est Doyenne Associée à la Pédagogie, et professeur senior à KEDGE Business School. Ses principaux domaines d'enseignement sont liés à l'économie, aux nouveaux développements de l'économie (économie sociale et solidaire, économie circulaire, économie collaborative). et enfin à la gestion de crise et au leadership en gestion de crise.

Le Coup d'Après :

Quelle conscience les entreprises ont-elles d'être prédatrices aujourd'hui ? Quelles postures associées ?

Laurence Le Poder :

Aujourd'hui, il est indéniable que les entreprises prennent de plus en plus conscience de leur impact sur l'environnement et cherchent, à différents degrés, à réduire leur empreinte écologique, en mettant en place des stratégies différentes. Cette prise de conscience se manifeste à travers plusieurs tendances structurantes.

Tout d'abord, la reconnaissance accrue de l'impact environnemental des entreprises est de plus en plus marquée. Selon une enquête de l'INSEE de 2016, 25 % des entreprises françaises estiment que leur activité a un impact fort ou très fort sur l'environnement, en raison de la production de déchets, des émissions de gaz à effet de serre ou encore de la pollution de l'air. Cette perception est particulièrement marquée dans les secteurs de l'énergie, des transports et de la construction, des secteurs à fort impact écologique.

"La transition sera davantage subie que pilotée, elle finira par s'imposer de manière contrainte sous l'effet de crises et de pressions externes, comme les réglementations."

Laurence Le Poder :

Ensuite, nous assistons à l'émergence de collectifs de salariés engagés dans la transformation écologique de leur entreprise. Ces groupes internes prennent des initiatives concrètes telles que des campagnes de sensibilisation, l'adoption d'éco-gestes, ou encore la refonte des processus internes pour limiter l'empreinte carbone. L'exemple d'EDF, où une initiative interne a permis de réduire la consommation de 550 000 gobelets en plastique, illustre bien cette dynamique.

Une autre tendance de cette prise de conscience des entreprises d'être "prédatrices" est l'évolution vers une économie de la co-évolution. Pendant longtemps, les entreprises ont opéré selon une logique d'exploitation intensive des ressources naturelles, entraînant des effets délétères sur la biodiversité.

Aujourd'hui, un nombre croissant d'acteurs économiques y compris les entreprises cherche à réconcilier activité humaine et préservation des écosystèmes, en intégrant des pratiques durables et régénératrices dans leurs modèles économiques. Cette transition implique un changement profond dans la manière dont les entreprises conçoivent leur rapport à l'environnement, en intégrant des pratiques durables et régénératrices.

Enfin, le cadre réglementaire joue un rôle clé dans cette transformation. La directive européenne CSRD relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises impose aux entreprises de rendre compte de leur

impact environnemental, social et de gouvernance avec davantage de transparence. Des certifications telles que le label B Corp encouragent également les entreprises à améliorer leur performance environnementale et sociétale.

En somme, bien que certaines entreprises aient historiquement adopté des pratiques prédatrices, une dynamique de transformation est bel et bien enclenchée, portée par une prise de conscience croissante, des initiatives internes, une réorientation vers une économie plus respectueuse des écosystèmes et un renforcement du cadre réglementaire. Autant d'éléments révélateurs de cette prise de conscience.

Le Coup d'Après :

*Est-ce possible de dépasser le modèle prédateur ?
Quels sont les leviers et les freins ?*

Laurence Le Poder :

Oui je pense sincèrement qu'il est possible de dépasser ce modèle. Le premier levier auquel je pense est le levier réglementaire. Beaucoup d'exemples me viennent à l'esprit : les accords internationaux de Paris 2015 en premier lieu, le Green Deal européen, même si ce dernier est actuellement remis en cause dans le contexte géopolitique international, ou encore les lois Grenelles qui imposent aux grandes entreprises de publier un bilan social et environnemental et visent à une division par 4 des émissions de CO₂. Ces réglementations, même si elles sont perçues comme des contraintes, constituent malgré tout un levier : les entreprises n'ont pas d'autres choix que de s'y conformer, sous peine de sanctions.

Dans la même lignée, les obligations juridiques et les normes (RSE, CSRD) constituent un levier de changement, il "oblige" à changer sous contrainte, et néanmoins ce cadre légal peut être perçu comme un frein par certaines entreprises si elles subissent des coûts de mise en conformité élevés ou une insécurité juridique (par exemple, incertitude sur la future législation, complexité de normes multiples).

Autre levier, le levier économique au sens large (finance, marché), une étude de PwC montre que 76 % des investisseurs jugent plus attractives les entreprises intégrant les questions de développement durable dans leurs produits et services, et 64 % les incitent à investir davantage pour réduire leurs émissions carbone. Cet exemple montre qu'une pression croissante des investisseurs et financiers peut constituer un levier non négligeable en faveur de la durabilité. Autre élément économique pouvant constituer un levier également, l'augmentation du coût des ressources naturelles en raison de leur raréfaction, ce qui pousse à améliorer l'efficacité de l'utilisation des

ressources naturelles et à adopter d'autres modèles comme celui de l'économie circulaire par exemple. Selon, le comité économique et social européen, les matières premières représentent 30 à 50 % des coûts de production, et une meilleure efficacité de ressources pourrait faire économiser jusqu'à 600 milliards d'euros par an en Europe. Ces économies constituent bien un important levier pouvant inciter les entreprises à innover via le recyclage... **A contrario la vision court-termiste économique (de certains entrepreneurs ou dirigeants) peut freiner la transition, tout comme la pression concurrentielle d'ailleurs.**

Les leviers peuvent également être internes à l'entreprise. Ainsi, les employés, notamment les jeunes générations, souhaitent donner du sens à leur travail. La Génération Z et les millennials considèrent pour la majorité d'entre eux la politique de RSE d'un employeur comme un critère dans le choix de leur job. Et ils n'hésitent plus à pousser leurs employeurs à agir, voire à quitter une entreprise non alignée sur leurs valeurs écologiques.

La gouvernance et la stratégie peuvent également permettre de dépasser ce modèle prédateur. Par exemple, si les dirigeants intègrent la durabilité dans la mission de l'entreprise et sa vision à long terme, cela donne l'impulsion nécessaire pour effectuer les changements nécessaires. Comme avec la Loi Pacte (2019). Au contraire, si la gouvernance reste focalisée uniquement sur le profit immédiat, elle constituera un frein interne, par manque de volonté pour changer le modèle économique ou par résistance aux changements profonds des organisations et des personnes.

L'émergence et le développement de nouveaux modèles alternatifs

-au modèle linéaire de production-constituent également des forces de changement. Ces nouveaux modèles alternatifs repensent la chaîne de valeur ("exemple", économie circulaire,...).

Enfin, l'innovation et la R&D et/ou la gestion responsable de la supply chain: la capacité d'innovation de l'entreprise conditionne sa faculté à inventer de nouveaux modes de production et de nouveaux produits. Cela peut passer par la recherche de technologies "propres" (écoconception,..).

En résumé, les leviers sont nombreux. Néanmoins, ces mêmes leviers peuvent constituer des freins et des contraintes.

Le Coup d'Après :

Quelle vision prospective portez-vous à 2050 sur ce sujet ? Les entreprises auront-elles dépassé leur modèle prédateur ? Si oui, de manière pilotée ou subie ? Qui seront les gagnants ou les perdants ?

Laurence Le Poder :

Au regard des événements actuels et surtout du contexte géopolitique, je pense que la transition sera davantage subie que pilotée, elle finira par s'imposer de manière contrainte sous l'effet de crises (catastrophes climatiques, épuisements ou renchérissement de certaines ressources naturelles, problème d'approvisionnement énergétique) et de pressions externes (réglementations). Et plus la transition est retardée et plus elle sera difficile, chaotique et économiquement très coûteuse pour les entreprises certes mais également pour la société.

D'ici 2050, les dynamiques politiques internationales (la montée du protectionnisme et un éventuel retour au pouvoir des climatosceptiques) auront un rôle déterminant sur l'orientation des modèles économiques et pourraient freiner la transition durable.

Les effets sont multiples : d'un côté certains accords multinationaux

pourraient être remis en questions, les industries les plus polluantes pourraient poursuivre leurs activités polluantes et d'un autre côté la question de la pérennité des entreprises engagées dans la transition se poserait. Bref beaucoup d'incertitude et de rupture.

Selon moi, et dans ce contexte très incertain, les gagnants seront les entreprises qui sont déjà avancées dans la transition, c'est celles qui se sont déjà engagées dans la transition et la durabilité. Le passage à des procédés sobres en ressources, la réduction des émissions de CO2 permettent à ces entreprises de réduire certes leur impact écologique mais renforcent leur robustesse face aux chocs et aux volatilités de prix des ressources. Les perdants seront au contraire les entreprises qui n'ont pas encore opéré leur transition et donc qui sont fortement dépendantes aux énergies fossiles : elles risquent de faire les frais de la période à venir.

Fiammetta Cascioli-Karivalis,

Professeure associée
en management, Directrice
du MSc Business Transformation
for Sustainability



Fiammetta Cascioli-Karivalis est professeure associée à KEDGE Business School, au sein du département Management. Elle est directrice du MSc Business Transformation for sustainability et membre du comité de pilotage France-Benelux des “Principles for Responsible Management Education” du Pacte mondial des Nations Unies. Ses domaines de recherche portent notamment sur l’innovation pédagogique et les comportements organisationnels.

Le Coup d’Après :

*Comment appréciez-vous notre conception
de la croissance et de l’économie ?*

Fiammetta Cascioli-Karivalis :

Je pense que nous devons repenser la croissance et la manière dont elle a été construite historiquement. La vision dominante de la croissance économique a été “packagée” à certains moments clés, notamment après la guerre, sans vraiment interroger ce qu’il y avait derrière. Pendant longtemps, nous avons ainsi considéré les ressources comme infinies, sans véritablement interroger ce présupposé. Mais cette conception ne relève pas uniquement des entreprises : elle est profondément enracinée dans nos structures sociales, politiques et économiques. Ce modèle a été adopté collectivement, influencé par

la manière dont nous avons structuré nos institutions et nos modes de production. Aujourd’hui, il devient urgent de remettre en cause ces fondements pour envisager une approche plus soutenable, qui ne repose pas uniquement sur l’exploitation des ressources. En prenant du recul, on réalise que notre “logiciel” actuel nous conduit à des impasses écologiques et sociales. **J’encourage à replacer l’économie dans son sens étymologique d’origine “éco-nomie”, la gestion de la maison, ce qui implique de mieux prendre soin des ressources de notre planète et de ne plus raisonner uniquement en termes d’accumulation.**

Le Coup d'Après :

Quel rôle les entreprises doivent-elles jouer face à ces défis écologiques et sociétaux ?

Fiammetta Cascioli-Karivalis :

Je suis convaincue que les entreprises ont un rôle essentiel à jouer dans la transition écologique et sociale. Pendant longtemps, elles ont fait l'au-truche face aux signaux d'alerte, mais aujourd'hui, les phénomènes sont de plus en plus rapides et visibles : la planète réagit à ce que nous lui faisons subir. Les entreprises ont d'abord adopté une posture défensive, avec une gestion du risque orientée vers la mitigation à court terme. Aujourd'hui, il est impératif de dépasser la logique du "business as usual" pour intégrer des stratégies plus résilientes. Les organisations qui anticipent les

transformations aujourd'hui seront plus robustes demain. Pour certaines grandes entreprises, cette prise de conscience se traduit par des réflexions stratégiques à long terme, tandis que d'autres, notamment des PME, ont moins de marge pour ces questionnements car elles sont concentrées sur leur survie économique. En parallèle, des modèles hybrides émergent – économie sociale et solidaire, start-ups engagées – qui montrent qu'il est possible de créer de la valeur autrement, avec un impact positif sur la société et l'environnement.

Le Coup d'Après :

À quoi pourrait ressembler le monde de l'entreprise en 2050 et comment anticiper les transformations à venir ?

Fiammetta Cascioli-Karivalis :

Selon moi, nous allons traverser une période de rupture brutale. Les évolutions que nous vivons ne seront pas progressives ou linéaires : à un moment donné, le basculement sera radical. Je ne peux pas dire si cela arrivera précisément en 2050, mais ce qui est certain, c'est que nous approchons de seuils critiques qui forceront un changement profond du système économique et sociétal. Nos enfants et petits-enfants vont devoir faire face à des défis majeurs, et si nous ne préparons pas cette transition dès aujourd'hui, elle nous tombera dessus sans préavis. Certaines entreprises ont déjà compris qu'il était nécessaire de renoncer à une partie de leur rentabilité immédiate pour investir dans

leur robustesse future. Mais à l'échelle sociétale, c'est souvent lorsque nous serons au pied du mur que la véritable mutation aura lieu. La question du temps est centrale : nous devons sortir de l'urgence permanente pour construire une vision pérenne qui favorise l'exploration, l'expérimentation et la mise en place de nouveaux modèles. **Cela suppose une transformation de la gouvernance vers plus de collaboration et d'innovation sociale. L'enjeu dépasse largement la sphère économique, c'est une transformation qui concerne la manière dont nous définissons la valeur, les échanges et notre rapport à la planète.**

"La question du temps est centrale : nous devons sortir de l'urgence permanente pour construire une vision pérenne qui favorise l'exploration, l'expérimentation et la mise en place de nouveaux modèles."



Xavier Hollandts

Docteur en sciences de gestion et expert de la gouvernance des entreprises, notamment les coopératives

Xavier Hollandts est docteur et HDR en sciences de gestion, il enseigne l'entrepreneuriat et la stratégie à KEDGE BS. Il coordonne la majeure "entrepreneuriat" du Programme Grandes Ecoles et accompagne les étudiants au sein de la Business Nursery, l'incubateur de l'école. Ses recherches se concentrent sur la gouvernance des entreprises, l'Économie Sociale et Solidaire et notamment les coopératives.

"Le mouvement de transformation des entreprises semble s'amplifier sous l'impulsion des nouvelles générations d'entrepreneurs et de travailleurs, qui ne se contentent plus de discours mais exigent des preuves concrètes et des engagements mesurables."

Le Coup d'Après:

Vous avez axé nombre de vos travaux de recherche sur le modèle des coopératives. Pouvez-vous nous en dire plus sur ce type de gouvernance ?

Xavier Hollandts:

Bien sûr ! Le modèle des coopératives repose sur une gouvernance démocratique où le primat du capital est remplacé par une logique de participation et de prise de décision collective. Par rapport à l'ensemble des travaux de recherche que j'ai effectués, j'observe que toutes les coopératives ne sont pas égales : celles qui émergent naturellement dans un esprit collaboratif semblent plus solides que celles qui naissent sous contrainte, souvent en situation de survie.

Xavier Hollandts :

Le statut de SCOP est ainsi attractif lorsqu'une entreprise joue sa pérennité (par exemple Duralex). Et ce modèle est bien documenté sur les angles juridiques et financiers. Toutefois, il reste encore de nombreux angles morts, notamment en matière de gouvernance partagée et de gestion des ressources humaines. Souvent, le changement de posture identitaire des salariés devenus décisionnaires ressort comme un enjeu crucial. Dans certaines coopératives, les anciens salariés qui se retrouvent propulsés dans les instances dirigeantes doivent apprendre à trancher, à engager le collectif, et à prendre des décisions stratégiques. Cet exercice est complexe et peut entraîner des tensions, voire des éclatements internes au fil du temps.

Ce qui m'interpelle aussi, c'est la réticence des puristes du mouvement coopératif à voir la dynamique s'accélérer. Il y a une peur que l'essor des coopératives dilue leur modèle originel ou trahisse

leurs principes fondateurs. Et pourtant, pour garantir l'avenir du modèle coopératif, ne faudrait-il pas envisager de créer davantage de structures natives de ce modèle, plutôt que d'essayer de transformer celles qui sont déjà en difficulté ?

Un exemple positif et intéressant par son ancienneté, sa taille et son poids économique est celui de Mondragón, cette immense coopérative du Pays Basque espagnol qui compte plus de 80 000 coopérateurs et qui repose sur une culture forte de solidarité. Je trouve fascinant qu'une telle structure puisse fonctionner à grande échelle et incarner un modèle d'entreprise démocratique où la gouvernance collective prend le pas sur la logique purement capitaliste.

À mes yeux, la clé du succès des coopératives repose sur leur capacité à fédérer une vision commune et à accompagner les transformations organisationnelles sans perdre leur essence.

Le Coup d'Après :

Vos travaux portent plus largement sur la transformation des modèles économiques et de la gouvernance. Quelle maturité des entreprises constatez-vous à ce sujet, notamment au regard des enjeux écologiques actuels ?

Xavier Hollandts :

La transformation du modèle économique des entreprises passe par plusieurs leviers et obstacles. On peut dans un premier temps identifier les facteurs externes qui influencent cette mutation, notamment les évolutions réglementaires, environnementales ou sociétales qui obligent les organisations à repenser leur fonctionnement.

Pourtant, les principaux freins restent internes : la résistance au changement, la culture du profit à court terme, et la réticence des actionnaires à adopter une logique de durabilité empêchent ou freinent les logiques de changement profond.

Une entreprise, pour être réellement engagée dans le changement, doit revoir son mode de création et de répartition de la valeur tout en minimisant son impact négatif sur l'environnement et la société : un sacré défi !

J'ai par exemple observé l'évolution des sociétés à mission : ce modèle apparaît comme une réponse intéressante, mais son efficacité dépend de la sincérité de l'engagement. Lorsqu'elle est portée par une véritable volonté de transformation, elle peut impulser un changement profond dans la gouvernance et les pratiques économiques. Toutefois, si elle est

utilisée comme un instrument stratégique sans réelle modification des processus internes, elle risque de se limiter à un effet de communication.

Au final, je constate que ce mouvement semble s'amplifier sous l'impulsion des nouvelles générations d'entrepreneurs et de travailleurs, qui ne se contentent plus de discours mais exigent des preuves concrètes et des engagements mesurables. Mais le défi reste bien entendu de réussir à conjuguer performance économique et responsabilité sociétale dans un modèle pérenne et crédible, ce qui n'est pas chose aisée.

Le Coup d'Après :

Une dernière question sur votre vision à horizon 2050 : les entreprises auront-elles dépassé leur caractère "prédateur" ?

Xavier Hollands :

À l'horizon 2050, je me demande si ce modèle prédateur aura bel et bien été dépassé. Je crains que ce changement ne soit pas totalement piloté mais plutôt subi, sous la pression des crises écologiques et sociales. **Je pense que nous verrons émerger un monde économique à deux vitesses : d'un côté, des entreprises convaincues qui intègrent des pratiques durables dans leur ADN, et de l'autre, des multinationales qui chercheront à s'adapter au strict minimum pour préserver leur compétitivité. Je crois que les travailleurs et les consommateurs auront un rôle crucial dans cette transformation.**

La contestation, le chantage aux compétences, et la montée des exigences en matière d'éthique et de transparence seront des leviers de changement puissants. Si les entreprises veulent survivre et prospérer, elles devront s'aligner sur ces nouvelles attentes. J'espère qu'un principe de réalité s'imposera aux entreprises, car nous ne pouvons plus nous contenter de demi-mesures. La question n'est plus de savoir si ce changement est nécessaire, mais comment le rendre effectif avant que les limites écologiques ne nous forcent à des adaptations brutales et irréversibles.

Anne-France Piteau

Directrice Impact
et Secrétaire Générale
de la Fondation KEDGE



Anne-France Piteau est directrice Impact et secrétaire générale de la Fondation KEDGE. Elle est diplômée en économie du développement durable (CERDI) et affaires internationales (SciencesPo Aix), experte en sustainability/RSE en France comme à l'international. Avec plus de 17 ans d'expérience dans la transition écologique et sociale et la philanthropie, elle pilote la stratégie de mécénat et la transformation durable de KEDGE Business School. Son expertise réside dans les business models à impact, la gestion de projets complexes et les partenariats pluri-acteurs, où elle mobilise des compétences en plaidoyer, développement stratégique et diplomatie.

Le Coup d'Après :

Constatez-vous une évolution dans les rapports que les entreprises entretiennent vis-à-vis de la nature ?

Anne-France Piteau :

Les entreprises sont constituées de personnes physiques. Donc le point de vue dépend surtout des personnes à qui vous parlez. Sur la prise de conscience des enjeux, ce qui est important c'est de savoir si la réflexion est intégrée au business model. Il y a une grande variété de spectres sur le niveau d'intégration de ces enjeux, entre les entreprises mais également entre les pays.

Une première question est de savoir si l'extraction des ressources naturelles, et, partant, une nécessaire prédation de la nature, est au cœur du core business. Si vous êtes une entreprise reposant sur l'extraction de minerais ou d'énergie fossile, c'est forcément plus complexe de passer sur un modèle régénératif. Sur certains secteurs, tant qu'on n'a pas de volontarisme et d'investissements des acteurs publics, c'est

extrêmement compliqué pour les acteurs privés de bouger dans une seule dynamique volontariste. **Fondamentalement la quête du profit maximal demeure encore souvent la seule boussole guidant les investissements.** Malgré les outils de compliance qui sont déployés, ça ne touche pas encore suffisamment à l'orientation des investissements.

Je n'aurais pas dit ça il y a quelques années, car j'avais un point de vue plus libéral, pensant que le marché allait s'auto-réguler, mais je suis aujourd'hui convaincue que pour tout changement de mindset, la régulation a un rôle central à jouer pour donner le la et fixer le cap. Comme aujourd'hui le capital naturel n'a pas de valeur économique, il faut que le régulateur en fixe une et dès lors, la puissance publique doit être à la manœuvre pour faire bouger les lignes.

Le Coup d'Après :

Vous dites que le changement passera par la régulation. Il n'y a pas de possibilité que ce soit les acteurs qui changent, à l'image de certaines entreprises qui ont entamé des transformations ?

Anne-France Piteau :

Bien évidemment la question des role models est importante, notamment chez les jeunes générations, qui n'ont pas encore toujours la pleine conscience du rôle de la puissance publique. Et si certaines entreprises, comme Patagonia par exemple, sont à la pointe et ont impulsé ce virage vers un modèle régénératif, il n'y a pas l'effet domino qu'on pourrait attendre.

Pour le changement de mindset on est sur des temps longs, même si les choses ont déjà beaucoup avancé ces derniers temps au niveau hexagonal. Il y a également un sujet sur l'image qu'on donne aux jeunes générations, sur les récits et l'imaginaire collectif. Aujourd'hui on a besoin de récits et d'imaginaires pour changer les mentalités. En cela la pub du "dévendeur" de l'Ademe est un bon exemple.

Et il y a également des choses qui avancent au niveau mondial. Les pays occidentaux prennent du recul et commencent à reconnaître leur rôle dans le réchauffement climatique et à agir pour le limiter et pour s'y adapter.

Aujourd'hui on est toujours sur un développement économique basé sur l'extraction des ressources, c'est un modèle qui ne tient pas si tout le monde fait pareil. Il y a donc une réflexion à avoir sur la manière dont tous les pays coopèrent et y trouvent leur compte. **C'est là tout l'enjeu des négociations et accords internationaux : que chacun fasse sa part parce que si l'intérêt individuel pousse aux gains immédiats et à la prédation, l'intérêt collectif pousse à la préservation pour les générations futures et pour notre survie commune.**

Le Coup d'Après :

Quels seraient les leviers pour faire bouger les entreprises, et quels enjeux doivent être pris en compte pour faire évoluer le modèle actuel, à horizon 2050 ?

Anne-France Piteau :

Pour faire bouger les entreprises, il y a trois leviers. Le premier, c'est celui des risques, tels la réglementation ou la réputation, le risque à faire ou ne pas faire. Le deuxième, c'est celui des opportunités. Est-ce que le fait de changer permet de développer de nouvelles choses, d'ouvrir de nouveaux marchés, d'optimiser le business model ? Et le troisième c'est celui des valeurs, ce qui fait que les personnes en interne vont réagir et se mettre en mouvement.

Au niveau des enjeux, il y en a plusieurs. Pour commencer en 2050 on se sera heurté à des problèmes d'approvisionnement. La sobriété va s'imposer du fait d'une raréfaction des ressources. Aujourd'hui certaines entreprises anticipent cette raréfaction à venir, mais globalement dans l'état d'esprit ça reste la ruée vers l'or. Car malgré tout il n'y a encore que le signal prix qui l'emporte sur tous les autres.

Il y a aussi un sujet autour de l'emploi. On est encore sur la fin du mois avant la fin du monde et on sait qu'il n'y aura pas de transition écologique sans justice sociale, sans acceptabilité sociale.

Aujourd'hui je pense vraiment que c'est un gros dilemme, y compris pour les élus qui restent sur des temps électoraux courts là où nous avons besoin de politiques à long terme. Il y a des politiques à mettre en place, avec par exemple les doubles dividendes, en taxant d'une part les activités fortement émettrices et en reversant ces flux sous forme d'investissements fléchés vers des activités positives.

Il y a d'autres questions qui peuvent amener une réflexion sur le modèle, par exemple le sujet de la souveraineté. Si on ne relocalise pas certaines de nos

activités, il faudra à minima identifier les externalités négatives, la pollution que l'on produit ailleurs, que l'on importe, et compenser, avec potentiellement la logique de doubles dividendes déjà évoquée.

Sur le plan technologique, c'est peut-être à la fois le problème et la solution : notre capacité d'innover et à domestiquer la planète nous a conduits à mettre en péril notre espèce et, dans le même temps, l'innovation technologique peut constituer une partie de la "solution". Prenons l'exemple de l'IA : cette dernière peut permettre d'aider à mieux modéliser et comprendre des problématiques, mais elle est aussi fortement consommatrice de ressources.

Et bien sûr au plan législatif, on a la possibilité de contraindre les entreprises. La CSRD est un bon exemple récent de mesures à mettre en place, malgré les débats. Il faut être conscient qu'un Directeur RSE qui passe 80 % de son temps à faire du reporting, c'est un Directeur RSE qui ne fait pas d'accompagnement au changement. Mon intuition c'est que pour avancer sur ces sujets dans le monde qui est le nôtre, il faut certes garder une part d'idéalisme, mais il faut savoir être pragmatique et stratégique.

"Je suis aujourd'hui convaincue que pour tout changement de mindset, la régulation a un rôle central à jouer pour donner le la et fixer le cap"

Partie 03

FICTIONS

DU

FUTUR

- Fiction 1 - La nature au CA
- Fiction 2 - L'avenir aux pieds nus
- Fiction 3 - La Michonnerie
- Fiction 4 - Parce que la Terre le vaut bien
- Fiction 5 - Sous le béton, l'utopie!

FICTION

LA NATURE AU CA

#1

Depuis le petit jour, ils arrivent par petits groupes progressivement. Ils s'attachent solidement ou s'installent près de moi. Les banderoles aux slogans percutants sont déroulées pour former une haie d'honneur dans l'allée centrale. Un mélange incompréhensible d'appréhension et d'excitation les rassemble. Ils savent que le dénouement de cette journée conditionnera leur futur.

Aussi loin que remonte ma mémoire, je n'avais jamais vu les salariés, hommes, femmes, ouvriers ou cadres se mobiliser avec autant de ferveur sur ce site d'étude et développement. Face à eux les découpeurs, avec leurs tronçonneuses et tout l'attirail des bûcherons professionnels ; ils attendent les ordres. Certains sont très patients, d'une complicité tacite, espérant sûrement ne pas avoir à utiliser leurs outils tranchants. D'autres s'exaspèrent, ne comprennent toujours pas cette mobilisation.

Il y a encore peu d'années, j'aurais été abattu en quelques heures sans émouvoir quiconque. Le bitume était roi, la nature jugée inutile dans une journée de travail. Mes magnifiques fleurs blanches et roses de février embellissant pour quelques jours le gris vert des préfabriqués n'auraient pas rivalisé avec les plans géométriques d'un architecte besogneux soucieux de performance. Malgré tous mes efforts pour les apaiser par le bruissement léger de mes branches jeunes et souples ou par le semi-ombrage mouvant qui caressait leurs joues et illuminait leurs regards, je restais invisible. Les bureaux carrés, vitrés dans le meilleur des cas s'emplissaient de personnages affairés, concentrés, grouil-

lant d'un espace à un autre. Je n'ai jamais compris cette frénésie pour ces objets à la lumière bleue qui captaient toute leur attention et qu'ils

"Il y a encore peu d'années, j'aurais été abattu en quelques heures sans émouvoir quiconque."



pianotaient continuellement. Sans eux, ils étaient perdus. Avec eux, ils étaient perdus aussi. Le nez collé à l'écran, ces êtres humains ne regardaient plus, ne voyaient plus, ne sentaient plus, n'écoutaient plus. Finalement, ils ne vivaient plus. Quand ils ne tapaient pas le clavier, ils tapaient l'asphalte du site de leur

"Non, cet arbre n'est pas remplaçable. C'est le dernier. Non, nous ne céderons pas, nous avons la loi pour nous."

marche rapide et funeste sans m'apercevoir, jamais. Mais tout change

Aujourd'hui, les représentants des salariés sont là, plus déterminés que n'importe qui. Couper un arbre multicentenaire est aujourd'hui un crime dont ils n'entendent pas être complices. La loi de 2046 qui impose la présence d'un représentant de la nature au Conseil d'administration est claire. Pas de coupe rase de végétaux sans l'accord préalable de leurs représentants légaux. Non, cet arbre n'est pas remplaçable. C'est le dernier. Non, nous ne céderons pas, nous avons la loi pour nous. Où est la direction ? Où est le responsable ? Qui demande cela ? Bien que l'atmosphère s'échauffe, c'est finalement un chant scandé à l'unisson qui finit par attirer toute l'attention, le chant de la résistance de la nature. Les travailleurs badauds s'arrêtent et regardent. Les minutes passent, les heures défilent sans que l'intensité du moment ne faiblisse. Une masse dense fait corps avec mon bois. Nous ne faisons qu'un, un tout

immense et indestructible. Finalement, le directeur du site accompagné de ses adjoints non volontaires se dirige vers mes défenseurs. À chaque prise de parole, on lui répond "On demande un conseil d'administration d'urgence incluant le membre représentant de la nature. Cette dernière doit être désormais intégrée dans vos prises de décisions, et vous le savez ! La loi est très claire sur ce sujet". Le directeur ne sait plus que dire, il tente un discours incompréhensible, bafouille une réponse politicienne à cette revendication d'un nouveau genre. Oui, une loi existe, mais bon, qui la respecte vraiment ? Cet arbre gêne pour la construction du nouvel atelier. Mais l'habituel ne convient plus et le site se trouve maintenant intégralement bloqué. Plus personne ne circule, plus personne ne travaille, tout le monde observe et sèpre.

Après des heures et des heures de discussions stériles, le directeur et sa cour décident enfin de consulter son conseil juridique et partent. L'assemblée toujours aussi nombreuse se satisfait de cette première victoire et interpelle les petites mains, celles censées m'abattre. Il s'avère que la raison jugée cruciale au début de ce conflit apparaît de plus en plus ridicule. Les bucherons initialement muets par obéissance deviennent les plus convaincus. Cette comédie ne les amuse plus. Ils aiment eux aussi l'enchantement créé par la forêt. Ils se remémorent l'origine de leur vocation. Sont-ils vraiment là pour tuer des arbres vigoureux ne générant aucun risque ? S'émerveiller devant la beauté des cèdres, des érables et des pins une hache à la main n'est-il pas absurde ? Est-ce bien légal comme



le prétend la direction ? Certains me tapotent tel un ami retrouvé après des années de séparation, d'autres m'embrassent en me demandant pardon. Les plus courageux osent un appel au dépôt des armes, à la grève de la hache. Aux protestations des derniers réfractaires répondent les huées du groupe. Face à cette déferlante, ils se décident à partir, presque soulagés de ne plus avoir à se justifier ou même se mentir.

Avec le coucher du soleil, la tension s'estompe et la sagesse s'installe. Malgré le temps passé sur ce lieu, personne ne souhaite partir et une joyeuse organisation se met en place. Les journalistes se pressent pour couvrir l'évènement. Sans le vouloir véritablement, cette fantasque publicité née de l'appel à la grève des élagueurs oblige ce fameux Conseil d'Administration à respecter la nouvelle loi. Mes représentants légaux sont appelés à participer à cette réunion extraordinaire et porter ma voix. Sans grande surprise, le droit de veto qu'ils détiennent est appliqué et m'épargne définitivement. Une nouvelle étape vient d'être franchie. Consommer moins, protéger les ressources, limiter les impacts sur l'environnement ne suffit plus.

Il est temps de redonner à la nature sa place dans l'économie, d'entreprendre avec elle, de créer à partir d'elle. Votre idée du pneu régénératif inspiré des lois de conservation de la matière était un excellent départ. Vous sembliez enfin avoir compris le secret, l'auto-suffisance, se recréer soi-même et survivre : la photosynthèse déployée à tout corps physique. Seules l'humilité et la diversité permettent de perdurer. Mais vous aviez presque oublié l'essentiel, la place de la nature au sein de l'entreprise.

Moi, Arbre, présent en ces lieux depuis de très nombreuses décennies et pourtant encore au début de ma vie, je retrouve grâce à vous l'envie de vous accompagner, de vous protéger du soleil mortellement mordant ou de la pluie dangereusement transperçante. Je vous promets de vous chérir tels les oisillons nichés dans mes hauts nœuds. Vous faites partie du tout, vous faites partie de nous. Nous sommes ensemble et le resterons quoi qu'il arrive.



ÉLODIE

CAYOL

Élodie Cayol est ingénieure de profession dans les systèmes hybrides de propulsion automobile. Elle est comédienne amatrice, autrice de pièces de théâtre et de récits imaginaires. Elle a publié une nouvelle dans l'ouvrage collectif, Les Utopiennes 2044 (Ed. La Mer Salée)

FICTION

L'AVENIR AUX PIEDS NUS

#2

Sous son bras des bâtons, et dans la main droite un sac contenant de lourdes chaussures rigides, avec leur système d'accroche et de fermeture sécurisée. La paire de skis serrée dans sa main gauche le dépassait légèrement, de quelques centimètres. C'était un homme âgé, aux cheveux blancs en bataille, vêtu d'un short bleu et d'un débardeur qui avait dû être orange, il y a fort longtemps. Pieds nus, et en sueur, il souriait. Il attendait près du pylône d'accueil, immobile. Une époque oubliée avait pénétré avec lui dans le magasin : les gens ralentissaient en passant, l'observaient à la dérobée.

“Une époque oubliée
avait pénétré avec lui
dans le magasin”

Depuis le 14 janvier 2050, il y a tout juste deux mois, Chance travaillait dans ce magasin en bord de périphérique. Elle avait d'abord été affectée au rayon des mobilités, où l'on trouvait surtout des vélos, puis maintenant sur le pôle « seconde vie », où les clients pouvaient amener leurs anciens articles de sports, en échange de bons d'achat ou de points fidélité. On récupérait tout : du polo à peine porté, à la tennis la plus défoncée, du vélo tout rouillé à la tente déchirée. Certains produits inutilisables étaient recyclés au sein de la filière d'excellence française de valorisation, et tout ce qui restait partait dans des ateliers locaux

et communautaires installés sur le site où les client.es les plus bricoleuses redonnaient vie et poésie aux déchets, bénéficiant de l'encadrement des salarié.es ultra compétent.es du magasin. On cousait, on collait, on soudait, on fondait les matériaux pour proposer des solutions de réemploi efficaces et peu coûteuses. Tous les mois, on élisait même l'objet le mieux remis en état, souvent un produit au départ très très abîmé et qui semblait être ressuscité.

À l'extérieur du magasin, une végétation exubérante et nourissante poussait à destination du public, qui pouvait y cueillir librement des fruits de saison. Beaucoup d'articles de sports étaient désormais conçus dans des matériaux biosourcés, chanvre, algues, champignons, et les plus abîmés étaient donc tout simplement compostés afin d'amender ce jardin.

Chance venait d'avoir vingt et un ans, et elle n'avait jamais vu de matériel de ski. Les dernières pistes françaises avaient dû fermer à la fin des années 2030, alors qu'elle n'était qu'une

enfant. Elle savait que ce sport avait existé, mais elle n'aurait pas imaginé qu'on puisse encore lui amener une paire de skis, avec ses bâtons. Chance n'avait pas su quoi dire à ce client étrange, immobile, qui attendait comme s'il venait de sortir de la glace au bout de quinze ans, le sourire aux lèvres. Elle avait donc sollicité Maïwenn, plus expérimentée.



Maïwenn s'avança vers le vieil homme, amusée : elle non plus n'avait pas vu de skis depuis des années. Elle demanda poliment s'il avait une carte du magasin, tout en lui annonçant directement que la reprise d'une paire de skis, même en excellent état, ne lui apporterait pas beaucoup de points. Voire aucun. L'homme la regarda en écarquillant ses grands yeux verts et répondit qu'il n'avait pas la carte du magasin, puisqu'il n'était jamais venu. Un nouveau client, c'était exceptionnel. L'enseigne était devenue leader absolu des supermarchés du sport, avec une situation quasi monopolistique renforcée par les récentes crises. Des événements successifs qui avaient finalement accéléré sa mutation vers un objet social plus large,

plus soucieux d'écologie, d'insertion et d'accessibilité à l'emploi.

"Ce n'est pas tout à fait exact, se reprit le vieil homme. Je venais régulièrement avant 2036. C'est même ici que j'ai acheté cet équipement, précisément en novembre 2031. On pouvait encore skier dans les Alpes, et j'adorais ça. Mais comme beaucoup, j'ai changé de mode de vie. Je n'achète plus rien, sauf de quoi me nourrir. Je suis même surpris de découvrir que le magasin attire autant de monde.

- Nous avons entièrement repensé les chaînes de production et de distribution, expliqua Maïwenn, très pédagogue. La majorité de la production a été relocalisée, et bien sûr des articles manquent régulièrement, mais cela fait partie du charme de la vie, n'est-ce pas ? Pour compenser, comme vous pouvez le voir ici, nous faisons une grande place dans nos magasins au réemploi, au recyclage, et à la valorisation des matériaux."

Maïwenn récupéra les skis, sans avoir la moindre idée de ce qu'elle pourrait en faire. De toute façon, elle était dans l'obligation de reprendre tout matériel de sport, c'était dans la charte du magasin. L'homme aux pieds nus avait l'air réjoui. Il regardait autour de lui comme un voyageur tombé dans une nouvelle dimension, émerveillé.

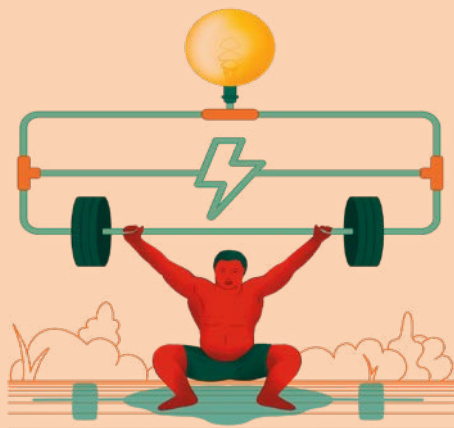
"Mais, demanda-t-il, que font ces gens sur des vélos d'appartement ?

- Les salles de fitness, comme les sports d'hiver, ont beaucoup souffert. Le coût élevé de l'énergie leur a été fatal, ça ne valait plus le coup de courir sur un tapis électrique. Plusieurs marques ont dû fermer. Notre chaîne a répondu à cette crise en convertissant tous les appareils de sport d'intérieur

en production d'énergie. Les gens qui pédalent ici, ou qui actionnent ces machines de traction, produisent l'électricité nécessaire à l'éclairage et au fonctionnement des caisses automatiques. La climatisation est alimentée, elle, par des panneaux solaires. Le bâtiment est ainsi complètement autonome."

Ce vieil homme aux pieds nus faisait sans doute partie de ceux que l'on avait appelés les réfractaires, ou les poids plume. En 2036, une grave crise énergétique, prévue, mais très mal anticipée, avait plongé les pays du monde entier dans un effondrement des capacités de production, de transport, et donc de distribution des marchandises. Il avait fallu survivre en diminuant drastiquement les échanges internationaux, et donc en réduisant toutes les dépenses, qu'il s'agisse de transport, de loisir, ou même de nourriture. Ceux qu'on avait nommé.es les réfractaires avaient décidé de cesser radicalement toute consommation. C'est presque huit pour cent de la population française qui avait disparu. Iels vivaient de presque rien, n'avaient plus de carte bancaire, fréquentaient des lieux de troc, des associations de dons de nourriture. C'est parce qu'iels avaient choisi d'alléger leur impact sur la planète qu'on les avait aussi nommé.es les poids plume.

Comme la société se réinventait après ces événements, les institutions publiques étaient fragilisées, on ne s'était pas tellement occupé de ces personnes qui disparaissaient volontairement. Après tout, on manquait de moyens, ceux qui ne demandaient rien étaient donc les bienvenu.es. La plupart de ces poids plume marchaient pieds nus, c'était l'un des signes qui permettaient de les reconnaître. Le



mouvement avait commencé chez les coureurs : ultra minoritaire au départ, mais déjà bien référencée et théorisée, la course pieds nus était devenue une évidence lorsque les chaussures de sport avaient commencé à manquer, après la rupture des approvisionnements chinois et indiens. Il fallait adapter légèrement sa posture de pied, et puis laisser à la peau le temps de se durcir, et l'on avait alors aucun problème pour courir, même un marathon. Le même mouvement avait gagné les grimpeurs, à la suite du mythique Barefoot Charles, un adepte des ascensions pieds nus, célèbre à Fontainebleau dans les années 2020. Peu à peu, beaucoup de gens avaient tout simplement cessé de porter des chaussures.

"Qu'est-ce qui vous a poussé à revenir, après tout ce temps, demanda la jeune Chance, que le poids plume fascinait.

"Celleux qu'on avait nommé.es les réfractaires avaient décidé de cesser radicalement toute consommation."



- Je viens d'avoir soixante-dix ans, répondit-il en ébouriffant ses cheveux blancs. J'ai choisi de quitter mon petit appartement pour rejoindre une résidence communautaire pour personnes âgées. C'est un nouveau départ donc je fais du rangement, voilà tout. "

Un petit cercle s'était formé autour de lui : des clients qui faisaient la queue, des curieux attirés par le personnage, et par la vue de la paire de skis, encore dressés contre la borne d'accueil. Une jeune femme demanda à cet ancien skieur s'il voulait bien expliquer comment c'était, les sports d'hiver. Ah, les sports d'hiver ! Certaines personnes qui pédalaient sur les vélos de production d'énergie s'arrêtèrent pour venir écouter. L'éclairage baissa. Le moment était irréel. Dans la pénombre du magasin, l'homme aux pieds nus raconta, avec de grands gestes, les remontées mécaniques, les dameuses sur chenilles, les grandes pistes de ski de couleur rouge, bleue, noire, bordés par les

tire-fesses, les canons à neige Une telle débauche de moyens et d'infrastructures, dans le seul but de faire du sport, cela semblait à la fois fascinant et absurde aux yeux des jeunes client.es du magasin. Pour elleux qui avaient grandi entre sobriété et pénurie, et qui s'en portaient bien, ce passé semblait un délire lointain, étrange.

Une fois son récit terminé, le poids plume, pieds nus, remercia Chance et Maïwenn, puis salua une dernière fois en souriant, et sortit du magasin. Il disparut dans la chaleur écrasante de l'après-midi.



ALEXIS

FICHET

Alexis Fichet est auteur, acteur et metteur en scène de théâtre. Auteur de théâtre, mais aussi de roman et de fables, il met régulièrement en scène ses propres textes. Depuis plusieurs années, il conçoit ou participe à des projets ancrés sur les territoires.

FICTION

LA MICHONNERIE

*Article mis en ligne le 5 novembre 2050
à 20h10 par Théodora Emmanuelli
(Sociétaire n°4381)*

C'est vrai que personne ne s'attendait à ce que tout bascule si vite. Mais en tant que journaliste, je peux dire que plus le temps passe et plus les changements se font brusquement. J'écris ceci pour qu'il en reste une trace, justement, et que les moins de vingt ans ne croient pas qu'il en a toujours été ainsi. J'écris aussi pour préciser deux points au sujet desquels j'ai toujours beaucoup de questions quand je raconte que je suis sociétaire : la façon dont La Michonnerie a accompagné un changement de société plus égalitaire, et la transformation des trente-sept abattoirs en escape-game.

L'année 2029 restera gravée sur notre peau comme le point de rupture. Ce ne fut pas seulement une secousse, mais l'alignement de plusieurs crises, qui allaient enfin nous faire sortir de la caverne du déni : un énième rapport climatique accablant, des pénuries alimentaires dans les grandes villes, des pics de pollution inédits, des sécheresses pendant tout un printemps, une jeunesse entrée en grève de la faim (j'en faisais partie), refusant de manger ce que l'industrie produisait jusque-là « en détruisant les sols, en exploitant des animaux ». Et puis, le choc : la pandémie porcine mondiale sous les traits du GVP (Grand Virus Porcin). Une zoonose foudroyante, partie d'un élevage

#3

intensif en Europe centrale, qui déclencha les élevages et déclencha une vague d'empathie unimaginable pour nous à cette époque-là. Le cochon, autrefois symbole de la charcuterie et de la saleté, autrefois utilisé dans des campagnes féministes sans avoir rien demandé (souvenez-vous de #balan-cetonporc), devint en quelques mois un compagnon, et même un être à protéger et avec qui dialoguer.

"Le cochon [...] devint en quelques mois un compagnon, et même un être à protéger et avec qui dialoguer."

Depuis vingt ans, les cochons cohabitent avec nous dans des jardins, des fermes, des tiers-lieux. Comme les chats et les chiens avant eux, ils nous apprennent de nombreux aspects de la vie en société et nous apportent de la joie. Contrairement à ce que la majorité d'entre nous s'imaginait, c'est un



animal profondément sensible, intelligent et social, qui vit en groupe, souvent en petites communautés matriarcales. Doté d'un odorat exceptionnel, le cochon explore sans cesse. Il communique par les sons. Il aime le confort et ne se vautre dans la boue que pour échapper aux parasites. Il peut aussi sévèrement s'ennuyer et nous savons maintenant que la majorité d'entre eux (et d'entre nous) était en profonde dépression avant l'année 2029.

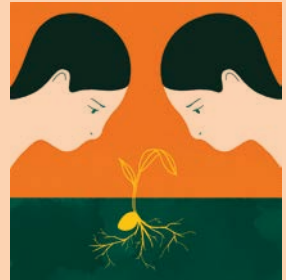
Pendant que d'autres industriels s'effondraient ou tentaient de continuer à maquiller tranquillement leurs pratiques néfastes pour la santé des corps, des rivières et des sols, La Michonnerie a fait le choix le plus improbable : libérer les cochons et tout réinventer. Vous ne pouvez pas le savoir mais beaucoup ont ri quand l'entreprise a annoncé qu'elle arrêterait la charcuterie. Qu'elle ne toucherait plus un gramme de nitrite ou de plastique. Qu'elle basculait sur le végétal, sur la fermentation, sur le respect de la vie. Qu'elle lançait le jambon de haricot blanc et les boulettes végétales à base de luzerne et de betterave.

Des expériences en ce sens avaient déjà été menées dans les années 2020, mais là, on changeait d'échelle.

Cela a commencé par la terre. Dès 2032, l'entreprise a investi dans un programme de reconversion agricole : 12 000 hectares rachetés ou loués dans un rayon de 200 km autour du siège social. Des terres abandonnées, malades, surexploitées, ont été transmises avec des cochons à des hommes et des femmes qui voulaient essayer de la cultiver. On y trouve aujourd'hui des pois chiches, des haricots de toutes sortes, des champignons, du soja, de l'épeautre, et même des fleurs, sous les châtaigniers, les chênes, les vignes et les pommiers.

La Michonnerie a lancé en parallèle la "Maison des Fermières", un campus agroforestier où se forment désormais chaque année des milliers de jeunes, des urbains en reconversion, des retraités, des réfugiés climatiques. On y apprend à observer, à cultiver les sols sans les labourer, à planter des arbres, à valoriser les interactions et les symbioses, à s'inspirer des cochons, à élever des légumineuses avec soin, avec lenteur, sur le long terme. C'est un campus qui en a inspiré une centaine d'autres dans le monde.

Aujourd'hui, on compte plus de trois mille micro-fermes partenaires, toutes reliées. Les anciens camions de livraison ont été convertis en stations mobiles de transformation et de vente. Chaque étiquette raconte l'histoire d'un sol régénéré, d'un champ reboisé, d'un village patiemment revivifié. La



marque est devenue un récit vivant, une incarnation de la permaculture, une fabrique d'utopies comestibles.

On ne transporte plus les aliments bruts sur des centaines de kilomètres. On ne fait plus venir de soja depuis l'Amérique latine. On récolte et on transforme au plus près les produits végétaux. On rémunère justement. On apprend à manger autrement, on apprend la fermentation et la patience. Dans les cantines scolaires, les plats de La Michonnerie ne sont plus "préparés à l'usine". Ils viennent de la ferme voisine, via un système de menus vivants : selon la saison, selon la météo, selon les humeurs des personnes qui cultivent. C'est ainsi que les anciens abattoirs ont été transformés en escape game pour le devoir de mémoire. À travers un parcours effrayant de plus de cinq heures (personnellement, je n'ai pas eu le courage encore de le faire), ceux qui le souhaitent peuvent découvrir quelles étaient la vie et la mort concentrationnaire des millions de cochons que nous mangions il y a plus de vingt ans.

La Michonnerie n'est pas une entreprise qui a survécu. C'est une entreprise qui s'est métamorphosée. La Michonnerie n'appartient plus seulement à ses actionnaires historiques. Elle n'a plus de pouvoir centralisé. Elle est devenue une SCIE (société coopérative d'intérêt écologique). Chaque travailleur, chaque fermier, chaque cuisinier, chaque mangeur engagé, et même les cochons, peuvent en devenir sociétaires. Les décisions stratégiques ne se prennent plus au sein des hautes instances de direction, mais sur les sites de production, sur le terrain, autour d'une table en bois de noyer. Il reste du chemin. Il reste un chemin infini. Et rien n'est gagné. Mais notre façon de voir le monde et d'interagir avec les animaux et les vivants a changé. Et La Michonnerie, autrefois symbole de l'agro-industrie, est devenu un acteur clé et inspirant de la renaissance paysanne. Un trait d'union entre une affolante mémoire industrielle et un futur reboisé enfin respirable.



LOUISE
BROWAEYS



Louise Browaeys est ingénieure agronome et permacultrice. Elle a déjà publié six essais (liés à l'écologie, la permaculture, le climat, l'écoféminisme), un livre de cuisine punk et deux romans, *La Dislocation* (2020) et *Fais battre ton tambour* (2022) chez HarperCollins. En 2023, elle publie *La Reverdie* aux éditions La Mer Salée.

FICTION

PARCE QUE LA TERRE LE VAUT BIEN

#4

Une simple feuille de papier à la main, Imanie s'avance avec assurance vers le pupitre. Pas de projection d'images cette année, pas de film d'ambiance, pas de musique accompagnant sa montée des marches. Une feuille. Quelques mots jetés sur un papier blanc A4 en guise de corde de rappel si sa mémoire vient à lui faire défaut.

"La rumeur circule que la présidente du groupe va faire une annonce fracassante."

Seule sur la grande scène de l'amphithéâtre du Palais des Congrès, la jeune femme fixe la salle quelques secondes avant de prendre la parole. Elle aime ce moment suspendu durant lequel elle prend le pool du moment. Face à elle, plus de 5.000 personnes sont assises dans une demi-obscurité et des dizaines de milliers sont derrière leurs écrans pour suivre en direct l'évènement. Elles attendent cette assemblée générale annuelle depuis des semaines. La rumeur circule que la présidente du groupe va faire une annonce fracassante. Inquiet, le premier rang se tortille sur les fauteuils. Sont-ils éjectables? Nul ne le sait. Seule Imanie connaît la teneur de son discours.

Même son fidèle assistant, José, a été tenu à l'écart. La présidente s'est enfermée trois jours dans son bureau pour écrire ce discours, pour jeter ces quelques mots sur la feuille de papier blanche qu'elle vient de poser sur le pupitre.

Redressant la tête vers son auditoire, Imanie sourit. Elle décide de rompre le silence.

“Mesdames et Messieurs, cher.es collègues, cher.es actionnaires, la sobriété du moment ne vous aura pas échappée. Je me tiens seule devant vous, sans les habituels habillages, projections et autres atours d'un spectacle digne de notre entreprise. Mais comment pourrais-je faire autrement ? L'économie mondiale est à la peine. Le rationnement des matières premières est une réalité et nos concitoyen.nes se serrent la ceinture. Chaque année qui passe nous amène son lot de restrictions sur nos approvisionnements internationaux. Notre sourcing est de plus en plus complexe, ce qui n'est pas sans questionner nos objectifs de développement à moyen terme

Malgré ce contexte économique difficile, notre entreprise est en croissance, elle se porte bien. En vingt-cinq ans, nous avons accompli un travail de transformation titanesque du groupe qui porte aujourd'hui ses fruits. Nous sommes devenus plus résilients et affrontons ce nouvel environnement avec sérénité. Économie circulaire, upcycling, emballages en plastiques biodégradables, recharges de cosmétiques, création d'une application permettant d'assurer la traçabilité de nos composants, commerce équitable généralisé dans le monde avec tous nos fournisseurs, comptabilité universelle prenant en compte nos impacts



sociaux et environnementaux, ONG à notre conseil d'orientation stratégique, etc. Vous êtes formidables. Nous sommes formidables ! Le chemin parcouru nous a toutes et tous demandé des efforts considérables, mais l'entreprise le valait bien.”

Soulagée, galvanisée, la salle se lève pour applaudir leur présidente. Les 5.000 personnes présentes, ambassadeurs des 85.000 employé.es du groupe, exultent. Les défis ont été relevés, un par un, du service R&D en passant par la force de vente, le juridique, les richesses humaines, la gestion, tout le monde a donné de son temps, de sa personne, a retroussé ses manches pour transformer le groupe en ce qu'il est aujourd'hui. Une main levée, Imanie indique à l'assistance qu'elle va reprendre la parole.

“Nos produits sont désormais dans toutes les salles de bain, du bidonville au palais luxueux, nos shampoings, nos crèmes antirides, nos gommages, sont sur toutes les têtes, toutes les peaux, toutes les étagères.

“Nous sommes aujourd'hui en capacité d'agir partout dans le monde”

Ce succès nous confère une responsabilité unique. Numéro un mondial du secteur, nous sommes aujourd'hui en capacité d'agir partout dans le monde et de peser sur la gestion de l'eau, le recyclage des plastiques, la préservation des forêts primaires qui nous procurent nos précieuses molécules, et aussi des indices boursiers...

Nous sommes un acteur incontournable dans la protection et la régénération des océans, source d'innovations inimaginables pour notre secteur. Les objectifs que nous nous étions fixés sont désormais atteints. Nous sommes neutres en émissions de gaz à effet de serre, notre empreinte environnementale est elle aussi neutre, et nous participons au bien-être des populations consommant nos produits. Et nous en avons tiré des profits substantiels ces dernières années. »

Imanie marque un silence et plonge son regard dans le premier rang qui compte les officiers supérieurs du groupe, la crème du management mondial, grasse-

ment rémunérée pour tant d'efforts. Toutes et tous affichent un air des plus satisfaits et pas moins satisfait du bonus de fin d'année qui se profile.

« Devons-nous être fiers du chemin accompli depuis ce jour de mai 2025, jour où nous avons enfin décidé de bifurquer vers une entreprise régénératrice ?... Ma réponse est non ! »

Les derniers mots d'Imanie figent les sourires en rictus, taisent les confidences et glacent les regards.

« Non mes cher-es collègues, nous n'avons pas à être fiers du chemin accompli. Nous nous sommes égarés dans des process plus verts les uns que les autres pour éviter d'aborder la question essentielle qui nous taraude. Il ne vous aura pas échappé que malgré notre mutation "cap 2050", la chaleur

"La croissance verte est un mirage, un délire d'économistes du XXème siècle, de boomers shootés au greenwashing et au socialwashing."

à l'extérieur de cette salle bioclimatisée est écrasante. Il ne vous aura pas échappé que les mégafeux auxquels nous sommes confrontés cette année sont en train de dévorer des millions d'hectares de forêts primaires

en Afrique et en Amérique du Sud. Il ne vous aura pas échappé que malgré tous nos efforts les catastrophes climatiques s'enchaînent. Le constat est sans appel, nous avons échoué ! Oui, aussi douloureuse soit cette affirmation, nous avons échoué à nous extraire du fantasme intenable d'une économie régénératrice du vivant et génératrice d'une croissance des profits. La croissance verte est un mirage, un délire d'économistes du XXème siècle, de boomers shootés au greenwashing et au socialwashing."

Sidérée, l'assistance n'émet plus un son. La présidente est-elle en plein burn-out ? Est-ce une blague pour tromper l'ennui habituel de ces grands meetings d'entreprise ? Imanie sourit. Elle est à sa place en ce 9 mai 2050. Elle ne s'est jamais aussi sentie incarnée et juste qu'aujourd'hui.



« Lors de la crise financière de 2048, qui a bien failli signer la mort de notre groupe centenaire, cette assemblée générale a voté une résolution exceptionnelle à la hauteur de la crise exceptionnelle que nous vivions. Vous m'avez donné, à moi, Imanie Petrovski, présidente monde du groupe, et à cinq sages du Comité de Surveillance de la bonne exécution de « Cap 2050 » les pleins pouvoirs jusqu'en mai 2051. Vous nous avez demandé de prendre les mesures qui s'imposaient, comme le faisaient en leur temps les sénateurs romains, donnant au César la faculté d'agir vite et fort pour enrayer la crise. Forts des pouvoirs qui nous sont conférés, durant des semaines nous avons évalué les alternatives, mesuré l'impact de chaque décision, de chaque voie possible. À l'issue de ce travail de plusieurs mois, l'évidence est apparue. L'eureka a jailli. Nous avons trouvé le moyen pour notre entreprise de réellement contribuer au monde de demain. Nous avons pesé le pour et le contre et je n'ai plus aucun doute sur la voie à suivre. Si nous voulons contribuer à une économie réellement régénérative de la nature, si nous voulons lutter contre la précarité et la pauvreté, nous devons prendre une décision radicale qui, au regard du poids inégalé de notre groupe dans le monde, peut influen-

cer l'ensemble du système économique mondial. En ouvrant cette nouvelle voie, nous emmènerons des milliers d'entreprises dans notre sillage. Nous serons des pionniers et une nouvelle économie naîtra de cette journée du 9 mai 2050. » Imanie savoure cet instant. 5.000 regards et oreilles convergent vers cette femme brune, à l'allure frêle mais au regard perçant. Après quelques secondes de silence, elle se lance :



« L'exigence d'une croissance infinie des profits et la préservation du vivant sont incompatibles. Nous avons donc décidé d'abolir l'exigence de croissance de la profitabilité de notre entreprise. Dès aujourd'hui, notre groupe devient la première Société à Lucrativité Limitée. Nous avons le devoir de sauter le pas, parce que cette Terre le vaut bien, parce que nos enfants le valent bien. »



YANNICK

ROUDAUT

Essayiste, romancier, Yannick Roudaut est prospectiviste en économie soutenable et co-fondateur d'Alternité et les Éditions La Mer Salée. Il a publié des essais sur l'évolution du monde et un premier roman en avril 2025, La vie rêvée de Nikola Tesla.

FICTION

SOUS LE BÉTON, L'UTOPIE !

#5

Sous les marronniers du parc de la Corneille se tient un des derniers cours d'histoire économique, aujourd'hui appelée Science du Logis. Dans cet atrium saisonnier, Tristan Décrat, dernier ministre du Redressement de la VIème République vient partager son expérience auprès des étudiant-es. Il est connu pour son air goguenard et son franc-parler. Un vieux loup de la politique, espèce en voie de disparition, qui adore raconter sa vie. Ce matin il revient sur son rôle dans la bascule.

“En 2032 nous venions de voter une politique d’inclusivité, des quotas supplémentaires dans le recrutement. C’était assez électoraliste, l’idée était de séduire tous ces gens adeptes des nouveaux récits. Nous n’avions plus vraiment le choix compte tenu de la pression médiatique. Ça pérerait sur les plateaux média, “il faut changer nos imaginaires”, “rendre sexy la décroissance”, “donner à voir une autre société”. On sentait le mépris monter pour “le monde d’hier”. Nous étions qualifiés de “boomers du PIB”. Plus on parlait French Tech et IA et plus on paraissait ringards. La techno-idolâtrie des années 2020 avait laissé la place aux nouveaux récits. À la même époque, une présidente africaine élue avec le Parti Utopiste devenait la

nouvelle icône activiste mondiale. Alors, au ministère, nous avons décidé d’appliquer les méthodes habituelles : aller dans le sens du vent, donner un gage de changement, récupérer des éléments de langage, bref mettre une perfusion pour maintenir la tête du vieux monde hors de l’eau, et s’assurer que rien ne change

Après quelques mois de travail, j’ai proposé l’idée d’un quota d’utopistes dans les entreprises. Je pensais faire diversion au narratif ambiant, faire enfler une panique morale. Normalement on aurait dû réveiller les antiwokes. Étrangement, c’est passé à l’Assemblée ! Les entreprises ne sont pas montées au créneau. Elles pensaient probablement placer ces utopistes à des postes de comm ou de marketing pour alimenter le récitwasing. Honnêtement je pensais que les vrais utopistes n’iraient pas dans les organisations majeures, et que l’on aurait les bisounours irréalistes. Finalement beaucoup ont répondu présents, y compris pour les grandes entreprises. Naïveté ou plan bien ficelé ? On ne le saura jamais...



Après mon limogeage du ministère en 2035, j'ai effectué une petite mission de gratitude chez mes amis du ciment, une belle multinationale, chahutée par les réglementations, mais qui tenait bon la barre. Salomon, le directeur général du groupe pour la France, avait travaillé sur la fin des déchets: tout était récupéré, réutilisé, transformé en énergie. Remis dans le circuit ni vu ni connu. L'entreprise faisait office de héros pour l'écosystème local. Salomon avait la lourde responsabilité d'expérimenter en France une nouvelle voie qui serait ensuite déclinée dans l'ensemble des filiales étrangères. Mais Priscillia, le fameux quota utopiste, est sortie du bois. Je m'en souviens comme si c'était hier, elle est arrivée la bouche en cœur”.

Tristan Décrat prend un verre d'eau et se lance dans une imitation la voix un peu perchée. Il aime faire sourire son public : OK vous voulez régler un problème que vous créez, cool ! Mais y a plus simple, ne pas causer de problème, ne pas les produire ces déchets. En plus t'as pensé à l'augmentation du prix des ressources Salomon ? Au sable qui disparaît des côtes, à tes dépendances, aux terres rares de tous les petits machins techniques pour gérer ton usine à gaz ? Non mais un truc qui pollue pour que tu puisses dépolluer,

on marche sur la tête ! Tristan Décrat, fier de sa blague, fixe l'assistance. “C'est alors que la responsable R&D est intervenue l'œil brillant pour proposer son béton vert garantie sans énergie fossile. Et là, voilà ma Priscillia qui soupire : Parfait ce petit béton vert, bien marketé on va en vendre un paquet, plus de parpaings, plus de bâtiments, plus d'émissions ! Vous avez entendu parler de l'effet rebond ? On a besoin de ruptures ! L'innovation c'est de la rupture. Un peu d'ambition non de non, on n'a pas inventé l'ampoule à partir de la bougie. Béton vert, bougie verte. Non, j'ai une meilleure idée. Et si on devenait une entreprise ressource pour la société ? Plus personne ne pourrait se passer de nous, on deviendrait vraiment utiles. Je vous rappelle qu'entre la fermeture des frontières chinoises pour raison sanitaire, les assurances qui n'assurent plus personne, la fin des subventions et de la dette open bar, le monde entier se concentre sur l'essentiel. Fini les vraies fausses nouveautés. Il faut être lucide : si on ne sert pas la communauté on finira par être éjectés.

“À ce moment-là, reprend Tristan Décrat, Priscilla nous a scotchés. J'ai compris alors que les utopistes étaient plus réalistes que celles et ceux qui les méprisaient. Et que leur radicalité leur donnait l'audace et la



libération créative d'inventer demain, sans aucune loyauté aux anciennes innovations de l'entreprise. Priscillia a posé une deuxième condition : Et cette activité utile, personne ne peut la faire plus clean que nous. C'est-à-dire, je précise, sans nuire à aucune parcelle du vivant. Alors et uniquement dans ce cas, on a une raison d'exister, on a une justification économique, on attire tous les talents, on s'éclate et les activistes n'ont rien à nous reprocher. Dans le cas contraire, l'entreprise meurt, en se débattant un peu. Ce sera facile de trouver un autre boulot moins stressant. En revanche, une santé, un air à respirer, une autre planète vivable pour vos gosses, c'est plus compliqué à dénicher. Soyons fier-es de nos vies ! La grosse bagnole et le week-end de ski sans neige, c'est un peu court pour donner un sens à sa vie non ?

"L'utopiste nous avait mis une pagaille ! Mais ce fut le meilleur moment professionnel de ma vie. Nous sommes repartis de la page blanche. Nous avons travaillé pendant des mois sur les pistes que Priscilla

avait soulevées. Il nous fallait réfléchir à la valorisation des actifs industriels qui seraient abandonnés. Qu'allions-nous en faire ? Devions-nous les rétrocéder à la collectivité ? Les carrières devaient-elles devenir des étangs, des piscines pour les gamins ? Et nos ouvriers, devaient-ils devenir maîtres-nageurs ? Pendant tous ces mois de travail collectif, on s'imaginait utiles aux riverains de l'usine, aux gens, à ceux qui travaillaient pour nous, aux lézards, aux gamins en stage. Sans nous, qu'est-ce qui disparaissait ? Question fertile. Des routes, de l'habitat bétonné, en fallait-il encore ? En fallait-il plus ? La réponse était non. De l'entretien oui, pour maintenir l'existant en bon état, rendre l'habitat plus performant énergétiquement. Mais fini le neuf, le futile.

"Quand on a pour contrainte de ne nuire à personne, humain ou non humain, impossible de se raccrocher au futur antérieur, seules les idées grandioses sont possibles."

Nous avons appliqué la théorie de Schumpeter, remarquez bien : destruction créatrice. L'année suivante, un énorme forum ouvert a été organisé avec les ouvriers, les fournisseurs, les clients, des gamins, des activistes, pour nourrir les idées et faire des choix justes ... La vulnérabilité

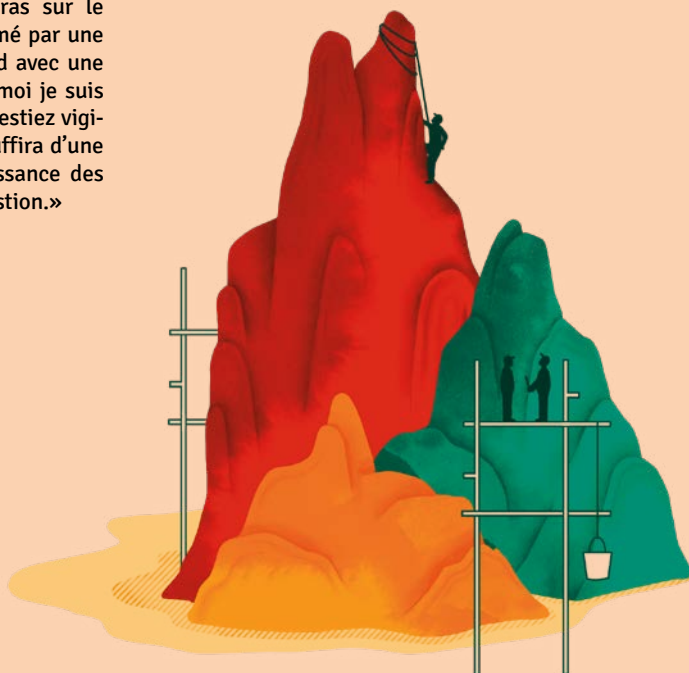
affichée, le lâcher-prise et l'audace des objectifs radicaux ont fait taire les suspicieux et stimulé la coopération. Tout le monde avait envie d'un autre monde. Nous en avons oublié ce qu'on avait toujours fait pour imaginer ce qu'on pourrait faire. On s'est mis à rêver grand. Quand on a pour contrainte de ne nuire à personne, humain ou non humain, impossible de se raccrocher au futur antérieur, seules les idées grandioses sont possibles.

De fabricant de ciment l'entreprise est devenue ressource, l'incontournable pionnier de la ville low-tech et biomimétique. En quelques années, nous avons déployé des dizaines de projets à travers l'Europe.



Avec la métropole de Lyon, nous avons par exemple rénové chaque quartier en reproduisant les architectures des termitières et les propriétés des écailles de pomme de pin. Aujourd'hui 75% de ces bâtiments n'utilisent aucune climatisation. Tous les matériaux des usines, des chantiers et des spectacles artistiques de l'agglomération, sont récupérés puis réaffectés en rénovation. Le service qualité a mis en place un contrôle technique pour troisième main. Etc., Etc.»

Arrivant à la fin de son discours, l'ancien ministre laisse planer un silence solennel, pose ces deux bras sur le pupitre de circonstance formé par une branche du saule et reprend avec une légère émotion. « Quant à moi je suis devant vous pour que vous restiez vigilantes et vigilants ! Car il suffira d'une crise pour que la reconnaissance des utopistes soit remise en question.»



SANDRINE

ROUDAUT

Sandrine Roudaut est romancière, essayiste et experte de l'Utopie. Elle a publié *L'Utopie, mode d'Emploi* (2014), *Les Suspendu.es* (2016), *Les Déliés* (2020) aux Editions la Mer Salée.

PILOTAGE ET EXÉCUTION DU PROJET

Le Coup d'Après - Pamela Bellier, Romain Fenouil, Matthieu Gioani
Prospective stratégique et créative www.lecoupdapres.fr

Laurence Le Poder - Professeure à KEDGE Business School

Direction artistique, exécution graphique, illustrations : **Jacc&Co**
Studio de créations pluridisciplinaires - Cécile Cazanova - Lou-Anne Thomas

Romane Laurière - Illustratrice

EXPERTS INTERVIEWÉS

Frantz Gault, sociologue des organisations

KEDGE Business School :

Fiammetta Cascioli-Karivalis, professeur associé en management :
Directrice du MSc Business Transformation for Sustainability

Xavier Hollandts, docteur en sciences de gestion et expert de la gouvernance
des entreprises, notamment les coopératives

Laurence Le Poder, professeur en économie et gestion de crise

Anne-France Piteau, directrice Impact et secrétaire générale de la Fondation KEDGE

AUTEURS ET AUTRICES DES FICTIONS PROSPECTIVES

Elodie Cayol - Fiction 1 - LA NATURE AU CA

Alexis Fichet - Fiction 2 - L'AVENIR AUX PIEDS NUS

Louise Browaeys - Fiction 3 - LA MICHONNERIE

Yannick Roudaut - Fiction 4 - PARCE QUE LA TERRE LE VAUT BIEN

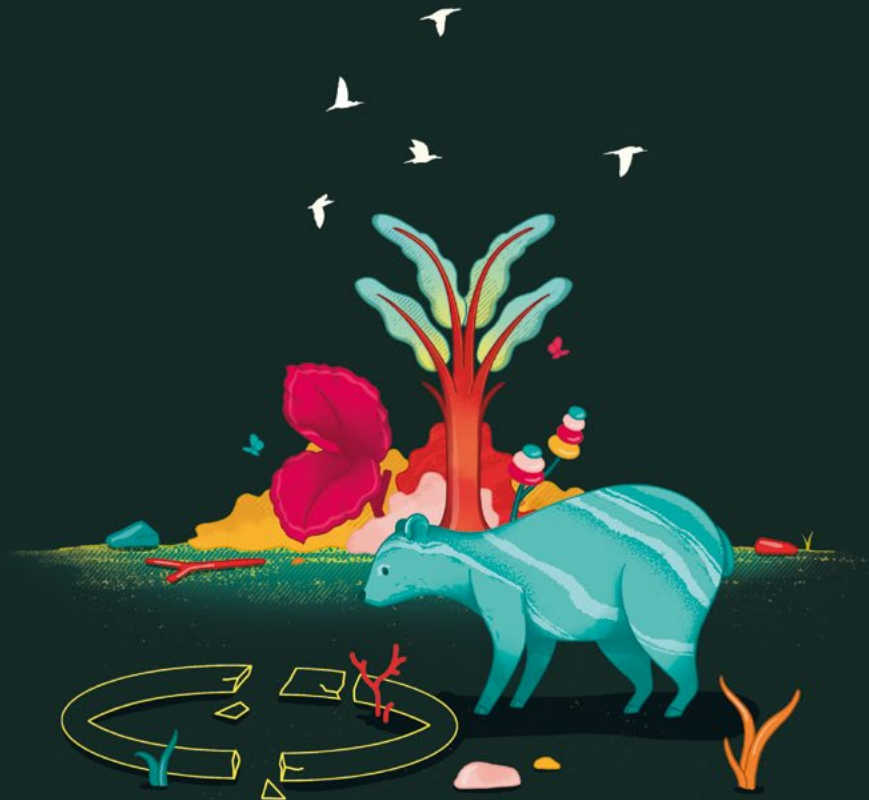
Sandrine Roudaut - Fiction 5 - SOUS LE BÉTON, L'UTOPIE!

ANIMATION DES SÉMINAIRES DE PROSPECTIVE À DESTINATION DES ÉTUDIANTS DE KEDGE BUSINESS SCHOOL

KEDGE Business School : Laurence Le Poder, Céline Hay, Thomas Vrignaud

Le Coup d'Après : Pamela Bellier, Romain Fenouil, Matthieu Gioani, Cédric Bodin, Félix Baranger

Merci également à tous les étudiants M1 de KEDGE Business School



KEDGE
BUSINESS SCHOOL

Let's be
the change