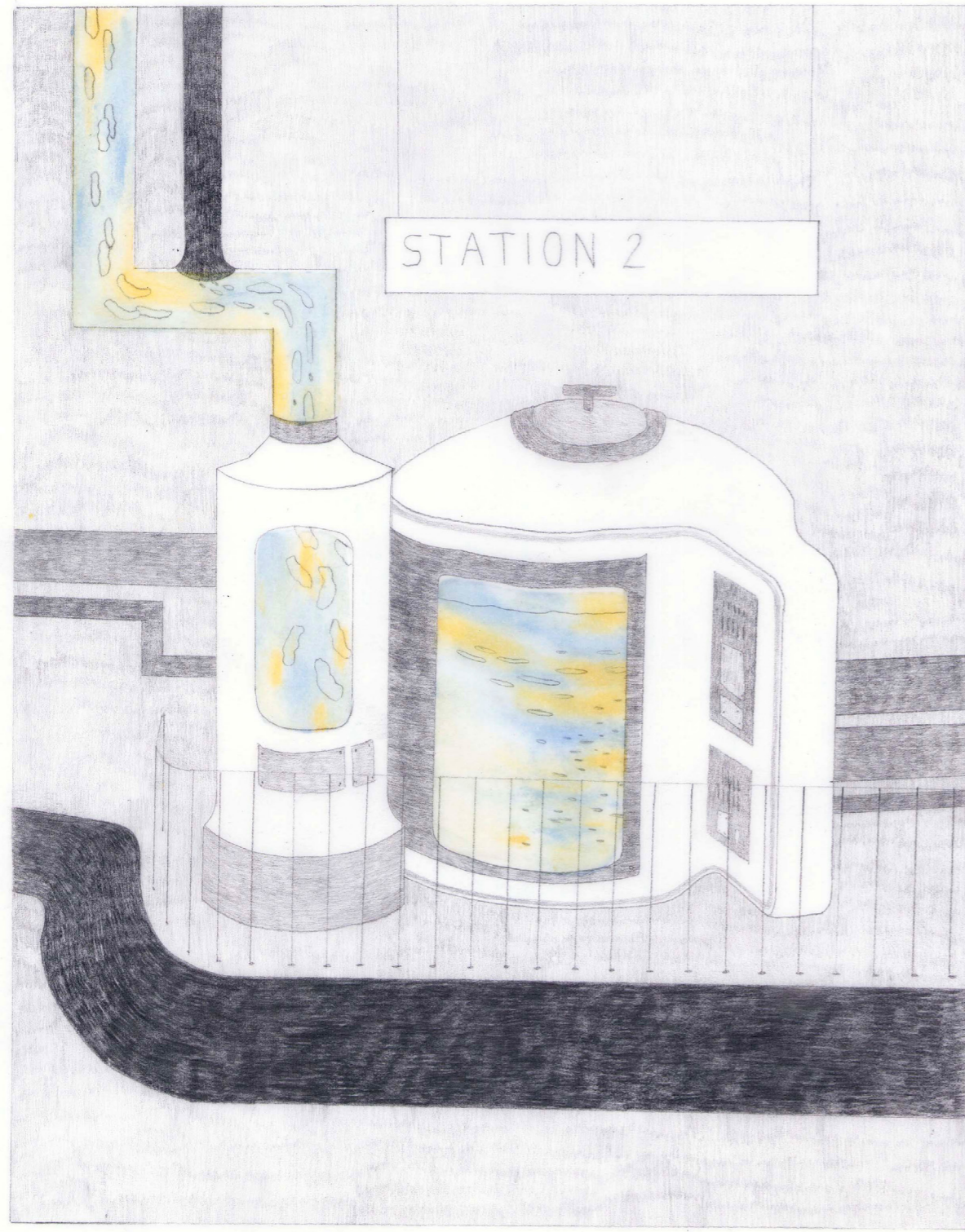


" Aujourd'hui, grâce à nous, le monde monotone de l'alimentation carnée et du poulet tous les dimanches fait partie du passé. Bienvenue à la symphonie des saveurs ! "

(Extrait du récit fictionnel Lacterre)



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

L'archétype: l'Entrepocène	6
L'entreprise fictionnelle: Lacterre-Smactalys	14
Contribution: Cécile Renouard, Campus de la Transition	36
Entretien: Marie Ekeland et Charly Berthet, 2050.do	40
Contribution: Olivier Desbiey, Axa	46
Contribution: Valentina Carbone, ESCP	52

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

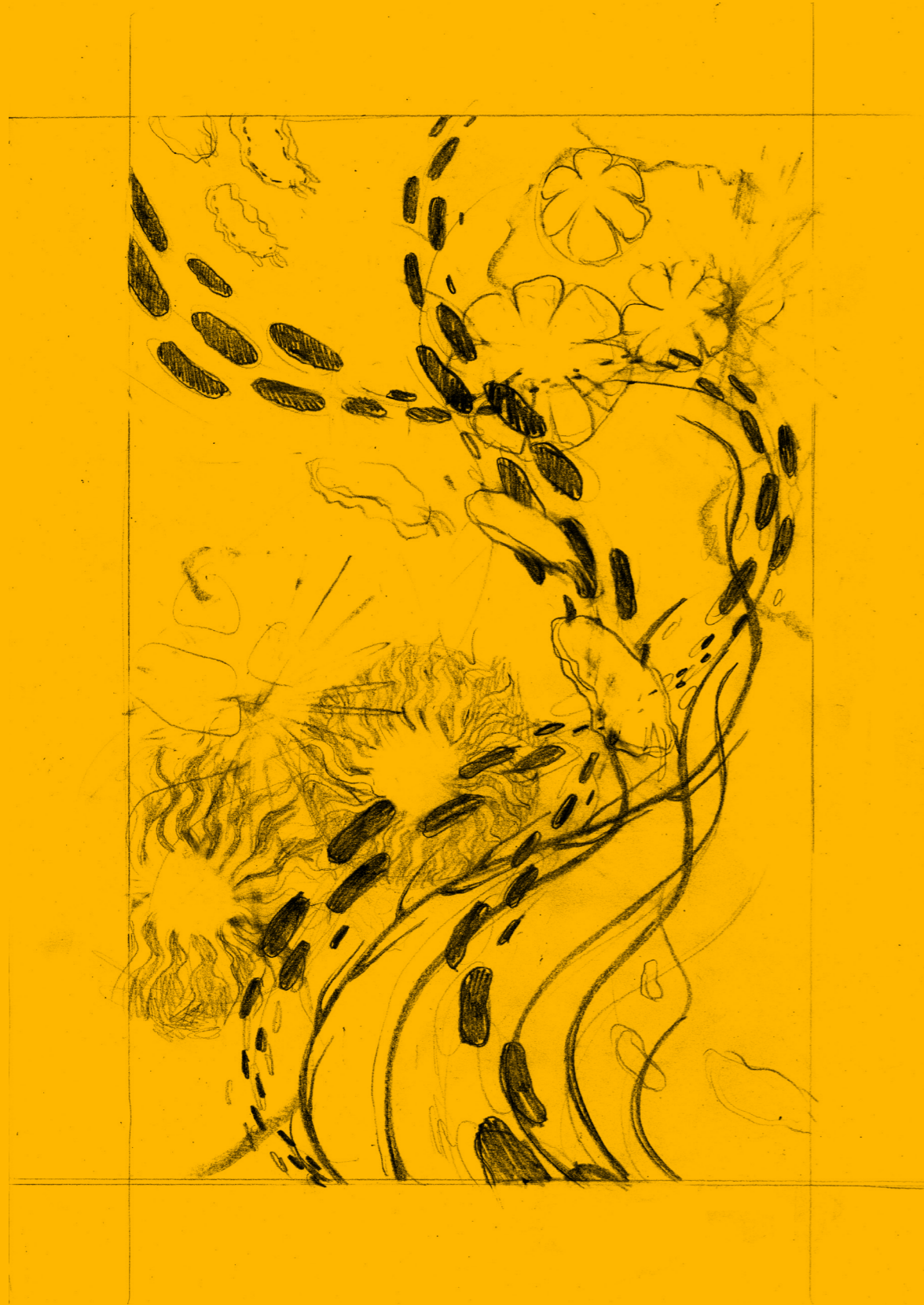


www.plurality-university.org/fr/projets/lentreprise-qui-vient

L'archétype :

Entrepocène

L'Entrepocène ne se donne pas pour mission de changer le monde, mais elle s'efforce de ne pas le dégrader. Ce n'est pas tous les jours facile.



L'Entre pocène¹ est une entreprise de son temps. Elle ne se donne pas pour mission de changer le monde, mais elle s'efforce de ne pas le dégrader. Elle vise au jour le jour à concilier ses objectifs commerciaux avec les impératifs sociaux et écologiques, tout en s'adaptant aux contraintes et aux incertitudes liées au changement climatique.

Elle aspire à créer de la valeur à long terme pour toutes ses parties prenantes, y compris ses employés, ses clients, ses partenaires, les territoires dans lesquels elle agit et la Planète. Elle choisit la stabilité plutôt que la croissance à tout prix, la rentabilité durable plutôt que la maximisation du profit.

Ce n'est pas toujours simple. Les réglementations, les exigences de reporting financier et non-financier, les attentes des collaborateurs et des parties prenantes, en rendent la gouvernance lourde et complexe. La minimisation des impacts entre fréquemment en tension avec les attentes des actionnaires, les demandes du marché et les contraintes de la concurrence.

Elle ne parvient à concilier ces contraintes qu'en travaillant en écosystème avec d'autres Entrepocènes qui partagent les mêmes objectifs et les mêmes dilemmes.

1. Le néologisme "Entre pocène" a été emprunté à Jean-Maxence Granier (ThinkOut) et Alexandre Monnin (Origens Media Lab).

SLOGAN

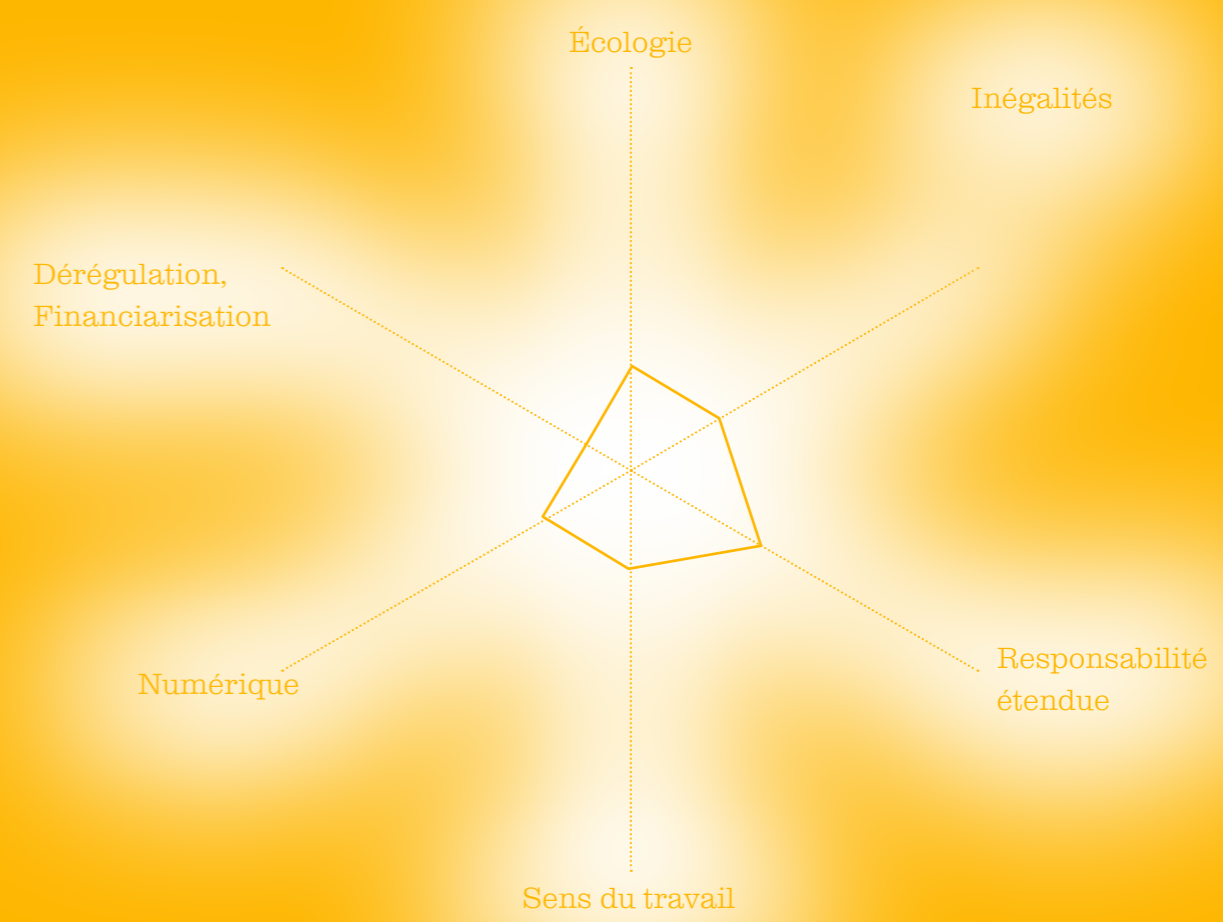
"Sans Planète, pas de business."

SPECIFICITE

Ne se donne pas pour mission de changer le monde, mais s'efforce de ne pas le dégrader.

INDICATEURS-CLES

(Trop) nombreux indicateurs financiers et extra-financiers.



? Que produit l'Entrepocène ?

On trouve des Entrepocènes dans tous les domaines et sur tous les marchés (B2B, B2C...). Leur spécificité ne réside ni dans leur activité, ni dans leur mission, mais dans la prise en compte de ce qu'en dehors des biens et des services qui constituent le cœur de leur activité, elles produisent également des impacts (négatifs ou positifs) sur les "capitaux" naturels, humains, sociaux, intellectuels...

L'enjeu, pour une Entrepocène, consiste à bien faire son métier tout en intégrant d'une manière aussi naturelle, quotidienne et fluide que possible la prise en compte de ces impacts. Elle cherche à adopter des pratiques soutenables dans tous les domaines, qu'il s'agisse de la gestion de ses locaux et de son personnel, de sa production, du cycle de vie de ses produits et services, etc. Elle multiplie les certifications et les labels, même si les procédures lui paraissent souvent complexes et coûteuses.

Parce qu'elle ne parvient jamais à réduire suffisamment ses impacts négatifs, l'Entrepocène est aussi soucieuse de les "compenser" en participant à toutes sortes d'activités philanthropiques et en encourageant ses employés à s'impliquer dans des actions bénévoles.

🧠 De quoi vit-elle ?

L'Entrepocène s'efforce de mettre en place des modes de production et des modèles économiques à la fois vertueux et rentables.

L'éco-conception de ses produits et services vise à optimiser l'utilisation des ressources et à prendre en charge les externalités de sa production. Elle implique généralement les clients et les partenaires de son écosystème dans la démarche. Coûteuse au début, celle-ci produit peu à peu des résultats en matière commerciale et d'efficacité.

Elle développe des modèles économiques fondés sur les bénéfices finaux et l'usage de ses produits et services, plutôt que sur les volumes vendus. Cette approche issue de "l'économie de la fonctionnalité" a pour objectifs de développer des revenus récurrents, de maximiser la durée de vie des produits et de mieux en gérer la fin de vie.

Ceci n'est généralement possible qu'en travaillant en écosystème avec de nombreuses autres Entrepocènes. C'est avec elles qu'elle répond de manière collaborative aux besoins de ses clients, qu'elle mutualise des équipements, qu'elle organise des circuits courts et une forme d'économie circulaire, qu'elle gère localement ou non des "com-

muns" (eau, énergies renouvelables, connaissances).

L'Entrepocène profite également d'un business florissant des "droits à polluer" et n'hésite pas à recourir à des formes de compensation quand elle ne parvient pas à prendre en charge directement ses externalités. Elle est consciente des limites et des zones d'ombre de ces pratiques, mais elle ne trouve parfois pas d'autres solutions.

👤 Qui la possède, qui décide et comment ?

La plupart des Entrepocènes sont des sociétés commerciales traditionnelles (SA, SARL...) Sans pour autant se réorganiser autour d'une "mission" d'intérêt général qui leur semble hors de portée (voir archétype "Mission à Entreprise"), elles ressentent cependant le besoin d'aligner durablement leurs objectifs en matière de rentabilité et d'impact.

Cela commence par le contrôle du capital. Elles se méfient des fonds d'investissement focalisés sur la rentabilité de court terme et lui préfèrent des investisseurs de long terme. Les collaborateurs sont souvent associés au capital. Les bénéficiaires sont principalement réinvestis dans l'entreprise.

La plupart des Entrepocènes ont cherché à mettre en place des instances de gouvernance destinées à assurer la représentation des parties prenantes visibles (collaborateurs, partenaires, clients, collectivités territoriales) et "invisibles" (la Nature ou un écosystème naturel particulier, les générations futures...). Mais comme toutes le faisaient en même temps, elles ont vite rencontré des difficultés à peupler ces instances. Là encore, le fonctionnement en écosystème a permis de traiter le problème en créant des comités qui supervisent plusieurs Entrepocènes.

👉 Qui travaille avec l'entreprise, et comment ?

Les collaborateurs sont l'un des "capitaux" que l'Entrepocène cherche à valoriser (voire régénérer) dans son activité quotidienne. Elle a donc tendance à internaliser les missions essentielles, de la conception à la production en passant par le service clients et la comptabilité. Cherchant à fidéliser son personnel, elle mène de nombreuses actions en matière d'équité, de qualité de vie au travail et de formation.

L'Entrepocène considère également que son écosystème - les Entrepocènes avec qui elle travaille sur son territoire et ailleurs - fait partie intégrante de l'entreprise, et vice versa. Les enjeux de fidélisation des

collaborateurs, de codécision, de répartition de la valeur, s'expriment aussi à ce niveau. Cela suppose que toutes jouent le jeu, ce qui n'arrive pas toujours.

Comment est-elle organisée et managée ?

L'Entrepocène cherche à associer ses salariés et son écosystème à la conception de produits et services soutenables et à la performance globale de l'entreprise.

Elle privilégie les salaires fixes et les primes collectives plutôt que la récompense des performances individuelles. Mais l'évaluation des critères de performance globale est difficile à objectiver et provoque des discussions sans fin. Certains salariés adhèrent, d'autres se lassent et quittent l'entreprise.

Comment mesure-t-elle sa performance ?

Au-delà de sa performance économique, l'Entrepocène est attentive à mesurer son impact environnemental et social. Elle utilise des outils de mesure tels que l'analyse du cycle de vie, les bilans carbone, les indicateurs de bien-être des employés, etc.

Elle cherche également à intégrer l'ensemble de ces éléments dans une comptabilité "multicapitax" qu'un nombre croissant d'interlocuteurs financiers, publics ou commerciaux exige d'elle. Néanmoins, la complexité et l'instabilité des méthodes, l'absence de standards reconnus, le manque de compétences disponibles et parfois d'outils logiciels, l'obligent à y consacrer une énergie importante sans aboutir à des résultats pleinement satisfaisants.

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

L'Entrepocène recherche une croissance "raisonnée", qui n'augmente ni ses impacts négatifs, ni ses risques. Elle préfère une rentabilité modérée, mais soutenable, à la maximisation du profit à court terme.

Dans les petites Entrepocènes, dont l'actionnariat reste souvent concentré dans les mains des dirigeants, ceux-ci sont également pré-occupés par la transmission.

A quels risques fait-elle face ?

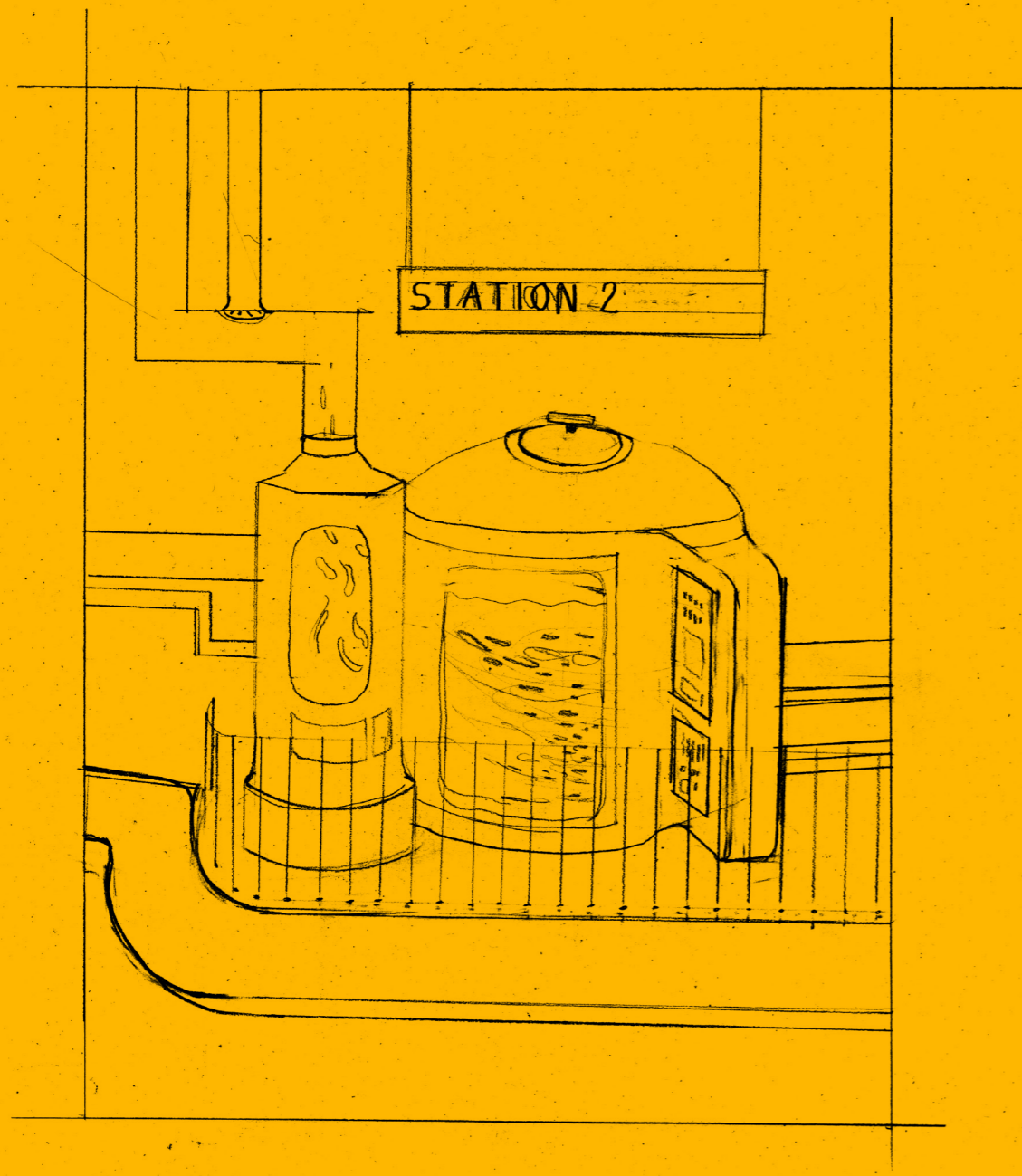
- Les contradicteurs qui la trouvent loin du compte et la comparent aux "Corp B" agissant dans les mêmes secteurs (voir archétype correspondant).
- Les concurrents moins regardant dont les prix sont moins élevés.
- La complexité de production et de gestion des indicateurs extra-financiers, qui engendrent à leur tour trois risques : l'inefficacité, le "green (ou social) washing" et, tout simplement, le risque de prendre de mauvaises décisions fondées sur des indicateurs ambigus.

Germes du futur dans le présent

- Les entreprises ayant mis en place des démarches de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).
- Les entreprises de la Convention des entreprises pour le climat (CEC).
- La multiplication des méthodes de mesure des impacts écologiques et sociaux des entreprises, des labels et certifications associées, et des approches de comptabilité multi-capitax.

L'entreprise
fictionnelle :

*Lacterre-
Smactalys*



FICHE DESCRIPTIVE DE L'ENTREPRISE LACTERRE-SMACATLYS



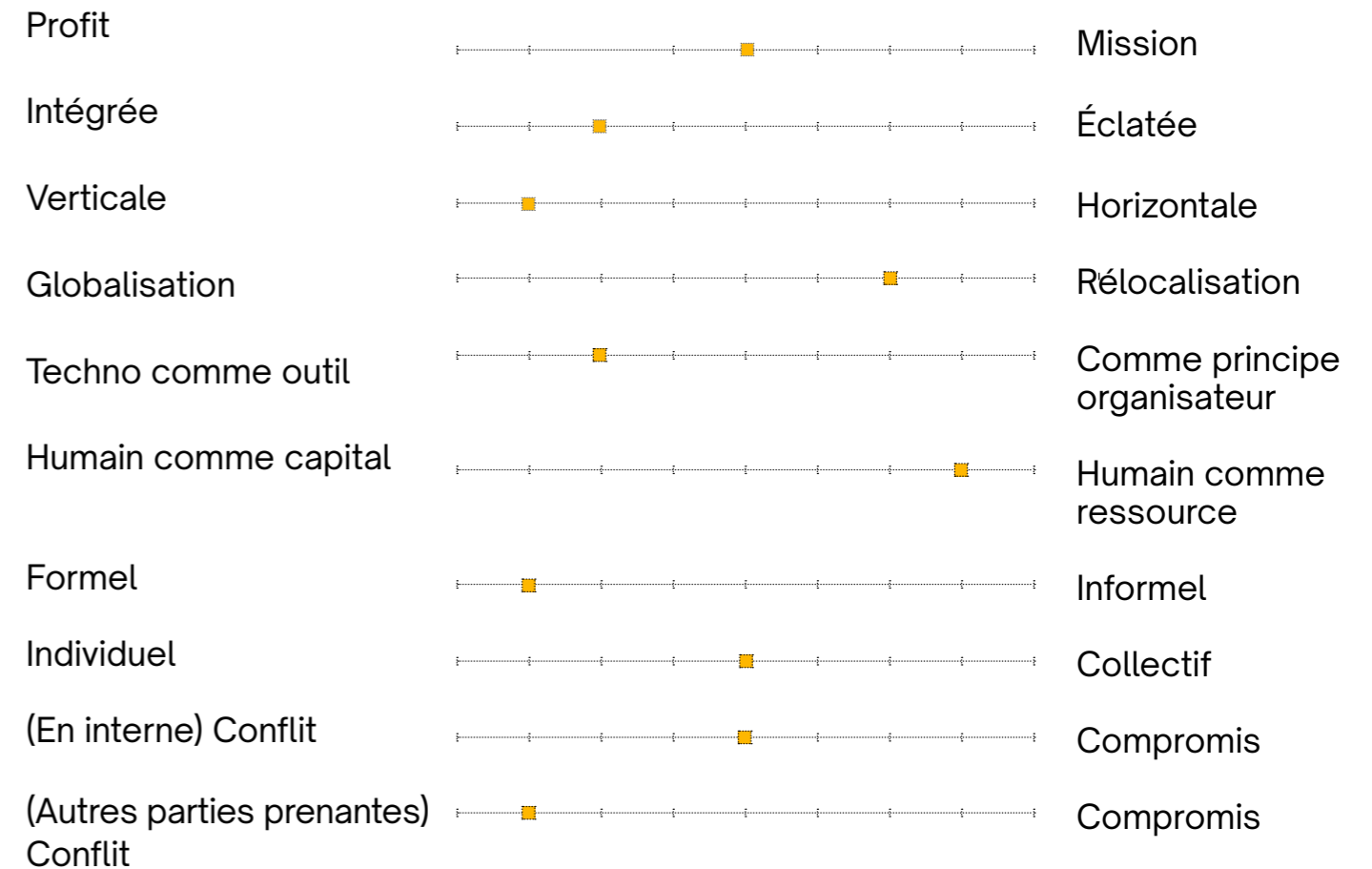
Créée dans les années 2030, la startup Smactalys se donnait pour mission "d'organiser la transition alimentaire" en développant toutes sortes d'alternatives non-synthétiques à la viande et aux produits laitiers : insectes, vers, algues, levures et autres substituts végétaux. Une communication habile, une créativité inspirée par les pratiques alimentaires d'autres cultures et un ethos (en réalité peu appliqué) de la modération en matière de croissance et de profit, en ont fait un des grands succès économiques de la décennie.

Issu du rachat Smactalys par le géant de l'alimentation animale Lacterre, Lacterre-Smactalys vise à industrialiser les offres de Smactalys à très grande échelle, vraisemblablement au détriment de toute ambition alternative sur le plan économique et social. Mais pour le nouveau géant de l'agro-alimentaire, c'est le prix à payer pour accélérer la transition vers un monde sans viande et sans élevage.

“Décarboner l'alimentation, un travail de pros.”



Lacterre : Positionnement sur les axes des " tensions »



Le monde de Lacterre-Smactalys : en 2050...



... Les enjeux climatiques invitent, entre autres, à une grande " transition alimentaire ". La production et la consommation de viande animale doivent se réduire considérablement. On explore toutes les alternatives : substituts végétaux, algues, viande de synthèse, insectes et vers...

L'innovation est à la fois jugée indispensable pour répondre aux défis de l'époque, et considérée avec suspicion. Les entreprises peuvent être condamnées pour " croissance dissimulée » : la croissance ne leur est pas interdite, mais elles doivent la justifier au regard des impacts positifs et négatifs de leur activité.

STATUT

Smactalys est une startup innovante de la " transition alimentaire ", rachetée à la fin des années 2040 par le géant historique de l'agro-alimentaire Lacterre. Le groupe résultant prend le nom de Lacterre-Smactalys.

METIER

Smactalys développe des formes d'alimentation alternatives aux produits animaux (viande, œufs, produits laitiers). À l'origine spécialisée dans l'alimentation à base d'insectes, et connue pour aller chercher son inspiration partout dans le monde, elle s'est depuis étendue aux vers, aux substituts végétaux, aux algues et à certaines levures.

Conscient de la nécessité d'accélérer la transition, le groupe Lacterre-Smactalys cherche à faire passer ces activités à une beaucoup plus grande échelle pour, ensuite, réduire ses activités historiques dans la viande et les produits laitiers.

EFFECTIFS

Non spécifiés.

LOCALISATION

Une tour du quartier d'affaires de La Défense.

CREATION

Smactalys a été créée dans les années 2030 par un jeune idéaliste nommé Alban, avec le soutien de fonds d'investissement localisés dans des paradis fiscaux. Lacterre est une entreprise du XXI^e siècle, cotée en bourse.

MISSION

« Organiser la transition alimentaire ».

SPECIFICITES

- Smactalys a joué un rôle important dans la popularisation des alternatives à la viande, qu'elle a tenté d'associer à des valeurs positives telles que l'exotisme (importations de recettes de tous les coins du monde), la diversité des goûts, la santé...
- Smactalys a également promu un modèle de développement dont la croissance et le profit n'étaient plus les objectifs, en favorisant une production et une distribution partagées par son écosystème. Il semble cependant que ce modèle n'était que de façade.
- En rachetant Smactalys, Lacterre veut accélérer sa transition vers les alternatives aux produits animaux, mais probablement sans remettre en cause son modèle de croissance.

PRODUITS / SERVICES / MODELE ECONOMIQUE

En dehors de ses activités traditionnelles de production et de distribution de produits alimentaires frais et préparés, Smactalys a développé des modèles d'auto-production d'insectes et de vers par ses distributeurs ainsi que ses clients, particuliers et restaurateurs: Feed-It-Yourself (FIY).

QUI Y TRAVAILLE/CONTRIBUE?

Des employé·es en contrats " de saison ", courts et renouvelables sans limite, généralement à temps partiel, rémunérés au moins pour partie en nature (packs alimentaires protéinés). La culture informelle et détendue de Smactalys, qui résulte vraisemblablement d'une certaine fidélité du personnel, tranche avec la culture plus formelle de Lacterre. Les insectes semblent considérés comme faisant partie du personnel depuis que deux syndicats ont entrepris de les représenter.

GOVERNANCE

Non spécifié, visiblement classique.

IMAGE, RELATIONS AVEC LA SOCIETE

- Lacterre est critiquée depuis longtemps pour ses pratiques sociales et ses relations avec ses fournisseurs. Un vaste collectif #fuckyoulacterre mène la bataille.

- Smactalys est à la fois admirée pour son caractère innovant et critiquée sur de nombreux fronts: la défense des traditions culinaires, l'appropriation des savoir-faire ancestraux d'autres cultures, l'opacité des conditions sanitaires de production des insectes et des vers...

CONCURRENCE

Non évoqué mais vraisemblablement active.

La fiction : Lacterre

Mise en fiction par Alex Nikolavitch

À l'avenir, les enjeux climatiques se doubleront d'enjeux alimentaires. Pour sortir des impasses de la production carnée à l'échelle industrielle, l'agro-alimentaire des prochaines décennies va devoir trouver de nouvelles sources de protéines et d'acides aminés. Les réflexions à ce sujet sont déjà en cours et l'actualité de 2023 montre que les résistances à ces changements apparaissent.

Par petites touches, nous avons exploré l'émergence de groupes offrant de nouveaux produits et se heurtant aux préventions de la population.

Par ailleurs, même si le rapport de l'entreprise au profit et aux bénéfices venait à évoluer, le jeu de la concurrence et des rachats parfois cyniques sont trop ancrés dans les mœurs pour disparaître du jour au lendemain. L'entreprise que nous avons imaginée, Lacterre, s'impose comme leader sur ce marché, mais c'est aussi en rachetant un de ses concurrents englué dans des affaires, Smactalys. La tentation de Lacterre, c'est bien de réindustrialiser, mais la population et la nature pourraient entrer en résistance.

Rapport 2020, exploration culture Insectes aquatiques d'Indonésie

(transmission – Direction Smactalys)

Jour 1: Arrivés sur l'île de Bali. Guide wayan nous attendait afin de nous conduire à l'hôtel

Jour 2: Direction village à 80km de l'hôtel pour découvrir cuisine locale. Guide explique origine et provenance différents insectes aquatiques comestibles de l'île.

Traduction échange avec le chef du village et démonstration/description méthode de capture insectes

Enregistrement audio + vidéo

Jour 3: Assistons à préparation fête du village avec femmes cuisinant divers plats à base d'insectes. Notre chef-cuisinier participe et note recettes. Sommes invités à table chef et famille. Dégustons les différentes préparations

Jour 4: Réflexion autour intégration insectes locaux dans plats occiden-

taux. Achat 1 tonne chaque espèce, rapatriées vers Australie sous autorisation locale.

Avons dû signer un accord pour ne pas commencer production industrielle d'espèce protégée.

Une innovation-phare de l'entreprise

Chers investisseurs,

Depuis 10 ans, Smactalys est à l'avant-garde de la transition alimentaire. Nous avons remplacé le bœuf et le cochon par des composts d'insectes et de viandes de synthèse ; le lait par des mariages organiques issus de 22 bases végétales ; les œufs par des composés de tofu, d'agar-agar et de banane ; le beurre par toutes sortes de légumes et oléagineux.

Aujourd'hui, grâce à nous, le monde monotone de l'alimentation carnée et du poulet tous les dimanches fait partie du passé. Bienvenue à la symphonie des saveurs !

Mais nous devons faire mieux pour l'environnement. Nos produits continuent de se vendre à l'unité, sous emballage, en supermarché. Cela consomme beaucoup d'énergie, produit des déchets d'emballage et du gâchis alimentaire.

C'est pourquoi nous introduisons notre prochaine ligne de produit : FIY, pour Feed-It-Yourself. Une source permanente d'alimentation à domicile, fournie et entretenue par nous en mode food-as-a-service (FaaS). Nous commencerons par deux options, fourmière et termitière. Une ruche est en cours de mise au point avec des abeilles sélectionnées pour leur absence de dard. Nous travaillons à rendre acceptables les élevages de vers de terre, vers à soie et cloportes.

Avec FIY, nous quittons notre relation exclusive avec les distributeurs pour entrer chez le consommateur final. Le potentiel est infini, que ce soit en termes de service, de contrat de maintenance, de forfaits alimentaires, de co-développement (vers des laboratoires de production de viande dans les caves des immeubles de nos clients ?), etc.

Avec FIY, nos clients deviennent capables de prendre en main la production de leurs matières premières alimentaires, jusqu'à l'autonomie.

*

Alban, jeune chien fou, sourit à tous et tape du poing sur la table lorsque le compromis s'éloigne de ses attentes. Il séduit ainsi tous ceux cherchant un nouveau visage pour incarner le changement. Se posant en figure moderne de la Défense, de la défense animale et de la lutte contre les modèles économiques archaïques. Il sait où il veut aller et emmène avec lui ceux à qui il adresse la parole.

Un mécène, dans le cas présent. Homme d'affaires, sérieux, une soixantaine d'années, costume. Cette aventure dans l'agro-alimentaire lui plaît, l'audacieux procédé technique semble robuste, l'étude de marché concluante et les estimations du prix de vente assurent une compétitivité rare. C'est une petite révolution alimentaire qui se profile, les profits pourraient exploser. Alban lui tient tête dès qu'il entend le mot profit. Il n'en est pas question, le projet est d'innover jusqu'au bout. Cet homme doit prendre conscience de son image et du modèle dont il est le véhicule. Alban est là pour faire bouger les lignes.

Son interlocuteur sourit, le brosse dans le sens du poil ; il a raison après tout. Alban s'apaise, se sent compris, aimé. Son regard flotte dans la pièce, il a de nouveau convaincu grâce à SON modèle. Il n'écoute plus ce col blanc qui lui explique des modalités d'investissement, les normes selon lesquelles cet engagement serait traduit en termes juridiques parce que le projet mérite d'avoir les moyens d'être un bouleversement à grande échelle. Toute cette interminable logorrhée devient un vague ronronnement dans l'esprit d'Alban. Il se voit déjà propulsé dans d'autres sphères, donnant des cours au collège de France, invité par ses journalistes préférés à présenter son brillant projet et, sans mentir, sa brillante personne avec. La mauvaise nouvelle dans l'histoire, c'est que les vieilles habitudes ont la peau dure, que les normes, les règles comptables et l'environnement économique dans lequel ce projet s'inscrit ne sont pas conçus pour que le retour sur investissement ne soit pas une priorité. Le doux ronron qu'Alban entend n'est que l'expression d'un savant montage de LBO pour permettre à une société offshore de bénéficier des revenus de son entreprise, en réalisant, non pas une révolution sociétale, mais une fraude qu'il pourrait payer très cher.

*

Smactalys poursuivie pour croissance économique dissimulée

Depuis des décennies, l'entreprise Smactalys, qui avait non seulement révolutionné nos pratiques délétères de consommation de viande animale mais également bouleversé notre conception de la croissance, est... en croissance.

Pour rappel, suite à à l'accord de coopération inter-entreprises sur le partage de savoir-faire relatif à la protection des animaux, amplement soutenu par l'association L-214, ATTAC, l'ALF etc. – Smactalys, en coopération avec le groupe Lacterre dont elle a été amenée à se rapprocher, nous avait permis d'approcher notre alimentation à travers un prisme différent: les protéines d'insectes bien sûr, mais également un modèle de fonctionnement basé sur une production et une distribution en rupture avec ce que nous connaissions. Un modèle sobre au sein duquel l'entreprise s'est engagée à ne pas jouer le jeu de la croissance économique et simplement d'empêcher les revenus qui lui permettraient de payer à salaire équivalent l'intégralité des travailleurs investis.

Dernière minute: Nous apprenons (dépêche APGP) que l'entreprise fait l'objet d'une nouvelle enquête portant sur des fonds dissimulés sur des comptes aux îles Caïman. Le célèbre Alban, charismatique porte-parole de l'entreprise, affirme tomber des nues.

*

Vincent, consultant dépêché par Lacterre au sein Smactalys pour accompagner la fusion, arrive pour sa première journée

Il est lundi matin, et Vincent est le premier arrivé 8h00 pétantes. "Client first", comme le rappelle constamment son manager. Sauf qu'à 8h30 il n'y a personne chez Smactalys. Le premier arrivé devant les bureaux c'est Alban le jeune PDG.

Très décontracté, col roulé noir, blue jeans et toujours ses cheveux longs d'adolescent (Vincent ne le prend guère au sérieux: il le sait, le mec conduit une Tesla et récite ses mantras devant le miroir tous les matins), Alban représente bien le style de son entreprise, adopté par toutes les autres personnes croisées ce matin. Ici on ne se prend pas la tête sur des formalités. Vincent se sent déconnecté de cette culture très " provinciale " selon lui. Mais Vincent constate un autre élément, plus problématique que juste leur air bobo gauchos. Personne ne lui adresse la parole et l'accueil par Alban était troublant. À peine bonjour, il lui a dit d'attendre dans un coin du bureau le temps que tout le monde arrive. Ambiance !

Aux environs de 10h, tout le monde est là, les présentations peuvent commencer.

Alban appelle tout le monde à se rassembler à la cantine.

"Je vous présente Vincent, envoyé par Lacterre pour je ne sais trop quelle raison. Apparemment, il pourrait nous aider à mieux nous intégrer au sein du groupe, donc si ça peut aider à détendre l'atmosphère avec la grande sœur, il faudra faire l'effort. Je sais que beaucoup d'entre vous sont contrariés par cette demande reçue la semaine dernière, mais on peut essayer de la retourner à notre avantage."

Un brouhaha s'installe entre les employés exprimant encore une fois leur mécontentement. Ils demandent le renvoi de Vincent. Ils n'ont pas confiance dans les dirigeants de Lacterre.

"Je comprends tout a fait votre position vis-à-vis de mon arrivée et pour être honnête je n'ai pas compris encore clairement les intentions de Lacterre envers Smactalys et l'enjeu de ma venue. Cependant, je viens tout juste d'arriver chez Lacterre, je ne suis pas encore endoctriné par la culture du grand groupe. Vous devriez me voir comme un médiateur entre vous et eux. Profitez de ma présence pour me montrer à quel point vous êtes des ressources essentielles et l'avenir de Lacterre et je pourrai alors transmettre au mieux cette vision. Vous pouvez reprendre le dessus et avoir un pouvoir décisionnaire s'ils comprennent que votre produit est l'avenir et que sans lui, Lacterre court à sa perte. Le modèle est en voie de s'inverser. Ce ne sera bientôt plus le gros qui mange le petit mais l'inverse. Faites-moi confiance !"

Un grand silence s'installe. Vincent les a laissés sans voix. Convaincus par son discours, Alban et ses employés finissent par se dire qu'il a peut-être raison. Une atmosphère plus chaleureuse s'installe et Vincent a finalement droit à des sourires et du café ! (lui qui en a besoin de 8 par jour, il a cru que ce moment n'arriverait jamais)

Vincent s'extirpe du groupe pour passer un coup de téléphone dehors

"Je pense que mon discours a fonctionné. Ils étaient tendus à mon arrivée, mais j'ai réussi à créer un meilleur climat. D'ici quelques mois je pourrais vous envoyer les premiers rapports sur la nouvelle solution de bave de grenouille qu'ils expérimentent. Apparemment ça aurait un effet extraordinaire sur le goût des aliments et révolutionnerait complètement le marché des insectes. Nous pourrions vite récupérer de nouveau notre gros compte Figus. Avec ça, Lacterre va pouvoir rattraper leur retard en termes d'innovation !"

*

Des asticots à l'apéro ?

Article du magazine France Gastronomie

Suite à l'implantation dans la région de la société Lacterre qui a eu l'idée saugrenue de proposer une offre alimentaire de produits présentés comme des substituts aux laitages et à la viande, nous voyons insectes, ver de terre, algues et levures envahir nos assiettes. En prétendant qu'ils sont une " transition nécessaire " de notre modèle alimentaire et absolument sans danger pour la santé humaine – et même qu'ils lui seraient bénéfiques – cette entreprise livre notre population à une des expérimentations à grande échelle les plus scandaleuses de l'histoire moderne. Pire encore, les soutiens de certains lobbies et partis politiques lui ont permis de forger un système de communication efficace semblant convaincre de plus en plus de personnes de l'intérêt de ses produits. La question que nous posons alors est la suivante : Est-il normal dans un pays comme la France, réputé dans le monde entier pour sa gastronomie fine et savoureuse, de manger des asticots à l'apéro ?

Si l'entreprise a d'abord lancé son activité sur la production de vers de terre présentés comme riches en protéines, en rachetant une société africaine déjà implantée dans ce marché de niche, elle envisage aujourd'hui d'étendre sa production à de nombreux insectes pour, dit-elle " varier les plaisirs et les saveurs ". Qu'allons-nous donc voir les gens manger demain ? Des araignées sauce vin blanc ? Des moustiques à la plancha ? Ou bien des limaces aux fines herbes ?

Au-delà de l'affront à notre gastronomie et à la société dans son ensemble, nous souhaitons aujourd'hui alerter sur les différents dangers de cette entreprise.

Tout d'abord, les méthodes de production alimentaire d'insectes ne sont à ce jour pas encadrées par des protocoles d'hygiène et de contrôle qualité standardisés. Les cultures et processus de transformation sont réalisés de manière expérimentale et obscure. Malgré nos multiples demandes, la direction ne nous a pas accordé l'accès à ses sites pour la préparation de cet article. Nous condamnons donc fermement son manque de transparence, donnant à penser qu'elle a des choses à cacher.

Ensuite, bien que la consommation d'insectes soit une pratique courante chez certaines communautés, prétendre qu'elle puisse remplacer l'apport en viande pour tous nous semble très inquiétant. La communauté scientifique n'a pour l'heure pas de recul ni de résultats d'études suffisants pour identifier les conséquences d'une consommation d'insectes à long terme pour la santé humaine. Par ailleurs, le réchauffement climatique accélère depuis ces dernières années la propagation en Europe de certaines maladies initialement tropicales transmises par les moustiques et nous fait

craindre une potentielle contamination des insectes par les traitements phytosanitaires utilisés pour limiter la prolifération épidémique.

Enfin, en prônant une suppression complète des viandes rouges, des volailles et des produits laitiers, l'idéologie transmise par Lacterre expose la population et particulièrement les enfants, à des risques de carences multiples particulièrement en calcium et en vitamine B12. Les insectes, bien que d'origine "animale", ne présentent pas du tout les mêmes propriétés nutritionnelles que les viandes classiques, et il est dangereux de prétendre le contraire.

Nous espérons donc vivement que les autorités vont exercer le plus rapidement possible un contrôle drastique des activités de Lacterre pour protéger nos concitoyens du danger qui les guette si l'entreprise continue à prospérer et à diffuser ses théories fallacieuses.

Droit de réponse de l'entreprise

Suite à l'article paru le 13 décembre 2050 dans le magazine France Gastronomie, la société Lacterre a souhaité s'exprimer sur les propos tenus et dément les allégations qui ont été faites sur la prétendue dangerosité de son activité. Lacterre a toujours fait preuve de transparence vis-à-vis de ses consommateurs, dont la santé et la satisfaction sont les objectifs principaux.

France Gastronomie fonde ses propos sur les éventuels dangers que présenterait la consommation d'insectes, par opposition aux soi-disant bienfaits de la viande traditionnelle.

Doit-on commencer par rappeler les scandales sanitaires liés aux produits animaux ou laitiers qui ont eu cours le long du siècle écoulé ? L'épidémie de vache folle, la présence de viande de cheval dans des steaks hachés et les cas d'intoxication alimentaire mortels dues au jambon des pizzas industrielles n'ont cessé de nous montrer que la consommation de viande était parfois plus toxique que bénéfique. L'augmentation des intolérances au lactose et les effets perturbateurs des produits laitiers sur le système hormonal et la thyroïde ont déjà contribué à remettre largement en question la consommation régulière de produits laitiers. Par ailleurs, la qualité des produits d'origine animale d'aujourd'hui n'est en rien comparable à celle d'il y a cent ans. Les animaux de 2050 sont nourris aux antibiotiques et affaiblis par la pauvreté croissante de leur alimentation. Face à ces constats, Lacterre assume sa position et continuera à promouvoir un nouveau modèle d'alimentation, en phase avec notre époque et les besoins du corps humain.

Notre entreprise souhaite également réaffirmer son engagement en faveur de la préservation environnementale, pour laquelle la transition de notre modèle alimentaire est nécessaire.

L'ONG Greenforest a constaté lors de la COP 54 l'an dernier que la diminution de 20% de la production de viande depuis 2030 a permis de préserver 100 millions d'hectares de forêt primaire qui auraient été utilisés pour la production de soja destinée à l'alimentation des bovins dans le monde. Les émissions de méthane liées à l'élevage sont également réduites, ce qui représente un enjeu primordial dans la limitation du changement climatique.

L'empreinte carbone de nos produits est minime comparée à celle de l'industrie animale et laitière. Ce type de production présente aussi l'avantage de nécessiter des surfaces plus réduites que l'élevage classique et est donc facilement implantable à proximité des zones urbaines pour faciliter les économies d'énergie et de transport.

Au-delà des attaques portant sur la nature de l'activité de Lacterre, nous souhaitons aussi démentir les accusations de France Gastronomie sur le caractère "expérimental" et "risqué" de nos productions. Lacterre développe depuis 10 ans déjà une activité issue du rachat d'une entreprise africaine qui produisait déjà des vers il y a plus de 20 ans.

Bien que les protocoles d'hygiène officiels pour la production d'insectes soient encore en cours d'établissement, les techniques de production utilisées dans nos usines sont parfaitement encadrées et reposent sur un savoir-faire de plusieurs décennies. Pour l'heure, aucun danger pour la santé humaine n'a été clairement identifié, contrairement aux nombreux effets bénéfiques que présente la consommation de nos produits. Les insectes et produits végétaux tels que les levures et algues ont également le mérite de causer très peu d'intolérances et de ne pas avoir d'effet de perturbateurs endocriniens. Les insectes constituent un apport en protéines très riche, facilement assimilable par l'organisme. Les levures sont quant à elles une source très intéressante de probiotiques permettant l'enrichissement du microbiote et du système immunitaire, un enjeu de santé public majeur pour lutter contre l'apparition de nouvelles maladies et la résistance aux antibiotiques. Enfin, les algues permettent un apport en calcium aussi important que les laitages dans les boissons végétales et yaourts végétaux. Nous continuerons donc de développer notre activité en mettant notre savoir-faire et nos convictions au service du bien-être de nos consommateurs et de la transition sociétale qui s'impose.

*

Jean-Charles Bourru est conseiller municipal et lors d'une réunion, il entend ses collègues responsables du pôle jeunesse/enseignement évoquer Smactalys comme un fournisseur potentiel pour les cantines scolaires de sa petite ville. Face à des difficultés d'approvisionnement en viande dues à la réduction du nombre d'exploitations animales, ainsi qu'à la résistance

de nombreux parents à l'idée de ne proposer que des menus végétariens, des élus y voient un moyen de fournir un nouvel apport en protéines pour les enfants. Ils précisent qu'ils consomment à titre personnel les produits de l'entreprise et en sont très satisfaits, et proposent de faire un sondage auprès des parents d'une école afin de savoir s'il serait prêt à ce qu'on propose un menu par semaine, constitué de produits de l'entreprise. Jean-Charles se révolte et se rend compte que la plupart des personnes présentes sont plutôt favorables à ces idées. Il avait seulement entendu vaguement parler de l'entreprise avant mais ne pensait pas qu'elle se développerait et pourrait convaincre autant de personnes. Il essaie de s'opposer au nom de ses dangers, mais voit que son avis n'est pas vraiment partagé et quitte la réunion, énervé, en disant qu'il fera tout pour que cela n'arrive pas.

*

Offre de recrutement : Food storyteller

Clip Audio diffusé notamment sur Linkejob+
#Fin des saloperies carnées

Principales missions:

- Rassurer le consommateur dérouté par des récits
- Mise en scène des produits
- Montrer l'ensemble de la chaîne de valeur

Compétences attendues:

- Écriture manuscrite obligatoire
- Minimum 3 personnalités et voix associées
- Expression en anglais, chinois, javascript, morse fluent
- 5+ années d'expérience en communauté
- Niveau 80/100 à la certification Management de l'Autre
- Autonomie.

Profil recherché:

- + de 50 précédents employeurs

Conditions de travail:

- Rémunération en nature (livraison bimensuelle de la box Prote-Pack)
- Emploi sous contrat de saisons renouvelables 10 fois

*

Note interne au service de communication de l'entreprise

Suite aux premières études et réactions publiques quant à l'intégration des vers de la lignée 428 dans nos produits (notamment les Lasagnes du Chef), nous avons pris contact avec le Bureau des Normes alimentaires pour demande de codification de l'ingrédient sous numéro ou nom de marque. Plusieurs propositions ont été soumises en conseil et nous attendons votre point de vue. Il s'agirait de repartir des anciennes préparations dites "minerai de viande", globalement bien acceptées, et d'en faire évoluer la composition, de déchets de carcasses remis en forme vers un composite de protéines, notamment les vers (catégorie les moins acceptées à ce jour, contrairement aux sauterelles grillées dont la mode semble prendre en milieu urbain), en leur affectant une dénomination chiffrée et non explicite d'additif ou, au pire, une marque de type "protide-plus". Bien entendu, les échanges à ce sujet demeurent confidentiels et la production devra être délocalisée autant que possible.

Lacterre, Service des affaires juridiques

*

Entretien d'embauche, enregistrement 74-1

- ... Comment vous savez ça ?
- C'est mon job de me renseigner avant un recrutement.
- Bon, j'imagine alors que mon passé d'arracheur d'OGM et de perceur de mégabassines fait tache.
- Il se relève, l'air digne.
- Rasseyez-vous. Pour moi, c'est plutôt un atout. Mais tout le monde ne le jugera pas comme ça dans l'entreprise. J'aimerais comprendre pourquoi vous candidatez chez nous.
- Il faut bien manger ; même si c'est des insectes.
- ...
- Plus personne n'a besoin d'un informaticien écolo. GPT a divisé l'effectif des codeurs par 50. Mais je sais concevoir des systèmes, des processus. Vous en avez besoin.
- Oui, mais pourquoi chez nous plutôt qu'ailleurs ?
- Parce que vous affichez une intention: changer l'alimentation, rendre accessibles les alternatives à la viande, limiter la croissance et le profit... Même si je me doute que la réalité est différente, j'avais envie de voir de plus près.
- Si je vous confiais la mission Feed-It-Yourself, comment vous y prendriez-vous ?
- Je prendrais au sérieux la promesse d'autonomie. Je diffuserais des tutos sur WeTube. Je créerais des forums d'entraide. Les clients verront vite qu'ils peuvent se refiler des fourmis et des termites sans passer par

nous. De notre côté, nous vendrons un peu moins de services et de matière première, mais si nous continuons à innover vers de nouvelles espèces, les perspectives économiques...

- Ça me plaît beaucoup. Mais n'allez pas dire ça aux prochaines personnes que vous rencontrerez dans l'entreprise. Vous allez leur raconter une histoire de marketing plus classique, comment on crée un besoin et on y répond en même temps, vous voyez l'idée ?
- Je vois très bien.
- Vous commencez lundi prochain.

*

Conversation sur l'oreiller

entre Kamille, administratrice chez Lacterre et Kostas, pêcheur grec venu s'installer à Lorient (plus aucun poisson comestible ne survit en Méditerranée avec le réchauffement de l'eau)

« J'ai été approchée par Gus Douceur, le fondateur du collectif #fuckyou-lacterre. C'était super CHELOU comme dit ma grand-mère. Le rachat de Smactalys leur a permis de virer plein d'anciens puis de recruter à fond (c'est presque le quart des salariés aujourd'hui !!), ils se sentent tellement puissants et veulent renverser le conseil d'administration. Ils en peuvent plus du washing permanent d'Alban sur les réseaux. C'est marrant je lui ai demandé pourquoi ils ne démissionnaient pas (ils représentent 1/4 du staff, alors qu'il en avait seulement fallu 10% chez Airbus l'an dernier, les syndicats avaient tout gagné) et il s'est mis à bafouiller. En fait il est amoureux de cette boîte et la quitterait pour rien au monde. Il m'a émue en vrai, je pense que je vais les aider. Quoi qu'il arrive, mon intérêt c'est la valeur des actions, autant être du bon côté de l'histoire ! T'en penses quoi ? Kostas tu m'écoutes ?

- δεν καταλαβαινο Kamille

- Allez t'as raison, je vais l'appeler."

Kamille rappelle Gus :

"Allo Gus, j'ai bien réfléchi, je vais vous aider. Mais à mes conditions. Je dois apprendre à connaître les faiblesses de chaque administrateur pour être sûrs qu'ils seront de mon côté au moment du vote contre Alban. Rdv vendredi soir au café de la Gare avec les "fuckers" (c'est ça?). A +"

Kamille envoie un texte au groupe des administrateurs :

"Je reçois la semaine prochaine mon jeton de 15 ans de sobriété viandarde à la mairie de Plouckham. J'organise dans la foulée un barbecue de produits Lacterre (what else ?) dans mon jardin après et j'adorerais vous y voir. Rdv le 15 février 16h chez moi."

15 février - Le barbecue est un franc succès, même Joël le centenaire est venu griller ses insectes " du jardin " ! Kamille est très confiante sur le succès du putsch.

3 mars - Kamille se réveille en pleine nuit. Ça fait deux semaines qu'elle fait des cauchemars toutes les nuits. Elle vit dans la peur d'être découverte et dénoncée comme fausse végane par les fuckers - elle serait virée de ses conseils d'administration, c'est sûr ! C'est arrivé à son meilleur ami de master, outé sur les réseaux sociaux et sanctionné. L'humiliation. Il faut être honnête, le renier l'avait peinée ; elle adorait leurs soirées tartines. Elle repense à sa boulette vendredi dernier au dernier meeting avec les fuckers quand ils parlaient avec nostalgie du monde d'avant ! Il va falloir qu'elle fasse plus attention... Elle prend quand-même rendez-vous avec la psy qu'elle voyait y a 2 ans, ça pourrait l'aider...

*

Nafissatou, syndicaliste inter-espèces

Nafissatou procède par petits pas. Elle concentre son attention sur les termites, et plus spécifiquement sur la reine. Des micro-prélèvements dans le corps gras permettent d'établir un profil sanitaire de la reine et par extension de la termitière : ainsi, quand la consommation de termites ouvrières et soldates par Lacterre devient excessive, cela se ressent dans l'organisme de la reine. De mois en mois s'installe une esquisse de dialogue par le biais des phéromones ; Nafissatou teste des chemins pour valider tel ou tel aliment, température ou hygrométrie. Elle mesure en permanence la fertilité de la reine, la solidité de la termitière, l'évolution de sa structure... Rien à voir avec l'anthropomorphisme de la CGT qui s'en tient à demander toujours plus de place et de nourriture et toujours moins de prélèvements sur la population des termites.

À ses critiques et moqueries, la CGT a répliqué en traitant Nafissatou de complice de la direction, qui réaliserait à sa place le monitoring de la production... Elle en souffre un peu, d'autant que le même doute l'habite parfois. Mais "ses" termites se portent bien, elles prospèrent même et, se dit-elle, c'est cela l'essentiel.

Ce jour-là, cependant, Nafissatou est perplexe, voire carrément inquiète. Elle avait noté la semaine passée l'étrange visite d'un groupe de fourmis, venues et reparties sans dommage de la termitière après avoir rencontré le roi quelques minutes - avec l'accord de la reine, forcément. Elle avait interprété cela comme la perte d'habitus sauvage, une forme de domestication des insectes. Aujourd'hui, il n'y a plus aucun mouvement, ni dans la termitière, ni parmi les fourmis. Les insectes sont bien vivants, mais ont cessé de travailler. Assisterait-on, non seulement à la première grève insectoïde

(les porcs en sont déjà coutumiers), mais à la première grève animale inter-catégorielle ? Difficile à expliquer à la direction de Lacterre.

Nafissatou prend sa respiration. Première étape : comprendre ce qu'il se passe. Tous ses sprays de phéromones y passent : rien ne bouge. Même chose avec des appâts composés des mets préférés des fourmis ou des termites ; idem en les mélangeant. Au contraire, les rares insectes encore mobiles se dirigent délibérément dans l'azimut inverse de celui qu'elle suggère. Il s'agit bien d'un mouvement social.

Seconde étape : informer le reste du syndicat et la direction avant qu'ils ne s'en rendent compte tout seuls, selon l'adage de Cocteau : " Puisque ces mystères me dépassent, feignons d'en être l'organisateur ". Au passage, tout faire pour éviter que la CGT ou, pire, ces extrémistes de #fuckyoulacterre, se saisissent de l'occasion pour s'implanter parmi les insectes.

D'un mouvement de tête, elle active son genephone ; d'une pensée, elle lui fait appeler Amarante.

"Nafissatou, c'est urgent ? J'ai un putsch sur le feu, pas trop le temps de parler de tes petites bêtes..."

- Vous n'avez jamais le temps. C'est vous la DRH, vous devez...
- ... Je suis sérieuse, là, il y a le feu au Comex.
- Ici aussi il y a le feu. Les termites et les fourmis sont en grève.
- ...
- Je précise que je n'y suis pour rien. J'aurais déposé un préavis, sinon.
- Je croyais avoir tout vu, mais là... Et qu'est-ce qu'elles veulent??
- Je vais tâcher de le savoir. J'aurais besoin d'un représentant du Labo et d'un autre de l'Agence régionale de santé des vivants pour valider mes interprétations.
- Je vous laisse faire. Tenez-moi au courant heure par heure ! Je n'entrerai pas dans le détail, mais votre histoire pourrait contribuer à transformer Lacterre. Si même les animaux s'y mettent, il va bien falloir changer !"

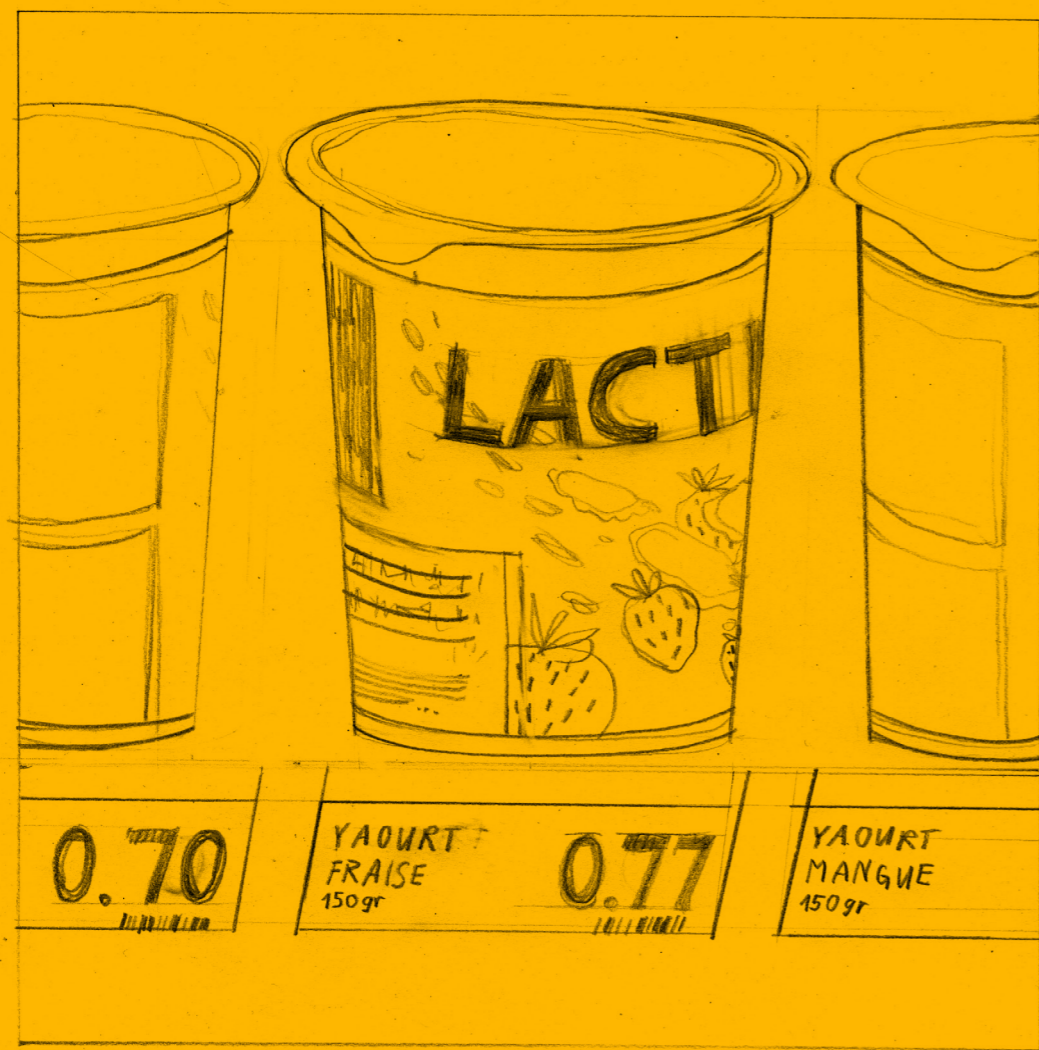
Les retours d'experts

Cécile Renouard

Marie Ekeland
et Charly Berthet

Olivier Desbief

Valentina
Carbone



CONTRIBUTION : Cécile Renouard, campus de la transition



Cécile Renouard est économiste et philosophe, présidente-cofondatrice du Campus de la Transition, lieu de formation, de recherche et d'expérimentation fondé fin 2017. Elle est professeure de philosophie au Centre Sèvres et enseigne à l'École des Mines de Paris et à l'ESSEC, où elle assure la direction scientifique du programme de recherche "CODEV – Entreprise et développement».

L'Entrepocène correspond aux enjeux des entreprises capitalistes de différentes tailles qui se veulent socialement et écologiquement responsables, d'une manière qui correspond au principe "ne pas nuire".

La question est de savoir si cette perspective est suffisante pour contribuer à la transition des modèles économiques vers des modèles réellement soutenables et équitables. Comment aller vers un modèle fortement contributif du type B-Corp - tel qu'il est décrit ici - ou Syndic des Communs, sans devenir une Zombinc ?

" Responsabilité systémique de l'entreprise "

Les critères à prendre en compte sont relatifs à l'exercice effectif de la RSE comme Responsabilité Systémique de l'Entreprise². Il s'agit bien de conjuguer la réflexion sur les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux dans les territoires et filières où s'exerce l'activité de l'entreprise, avec l'interrogation sur les enjeux transverses, économiques, financiers et politiques ; ces derniers impliquant une transformation globale des règles du jeu économique.

L'Entrepocène, telle que décrite ici, cherche à créer de la valeur sur le long terme et adopter des pratiques soutenables dans tous les domaines. Elle privilégie la stabilité plutôt que la croissance en s'appuyant sur la collaboration entre les différentes parties prenantes et la mutualisation des ressources. En ce sens, elle se distingue des grandes entreprises capitalistes d'aujourd'hui dont la plupart cherchent avant tout la maximisation de leurs profits

aux dépens des aspects sociaux. Elle se présente donc à priori comme un modèle désirable. En effet, puisque l'Entrepocène est une entreprise qui préfère des investisseurs de long terme, où les collaborateurs sont associés au capital et les bénéfices réinvestis dans l'entreprise, elle favorise l'adhésion au projet de l'entreprise plutôt qu'à l'appât du gain quoiqu'il en coûte. Elle incarne finalement une entreprise qui replace l'humain, les valeurs et le sens au centre de ses préoccupations.

" L'Entrepocène ne pourra pas à elle seule changer les règles du jeu économique. "

Néanmoins, si l'Entrepocène s'efforce de ne pas "dégrader son environnement", nous pouvons nous interroger sur la nécessité de pousser plus loin cette radicalité pour qu'elle soit en mesure d'agir à la hauteur des enjeux sur les questions de transition écologique. Ne pas dégrader certes, mais pourquoi pas ne pas essayer de favoriser, générer, entretenir, réhabiliter certaines activités et d'en freiner, limiter, arrêter, d'autres ? L'Entrepocène gagnerait à se positionner plus fermement : refuser de soutenir tel ou tel secteur qui ne répond pas aux critères de justice sociale et écologique, plutôt que se limiter à ne pas dégrader. Cela permettrait de s'imposer comme un des "modèles" d'entreprise de 2050.

L'Entrepocène ne pourra pas à elle seule changer les règles du jeu économique.

Un ouvrage récent destiné aux dirigeants et managers d'entreprise³ correspond à la figure de l'Entrepocène. *The adventure of sustainable performance* est paradigmatique des tensions qui existent entre ce qui est du ressort d'entrepreneurs courageux et visionnaires, et ce qui dépend de changements structurels plus larges. Bien souvent, ce dernier aspect – ainsi que le rôle des entreprises pour contribuer à ces changements – est peu mis en avant, ce qui accroît le risque de greenwashing – et donc de nuisances réelles pour les sociétés et la planète. A ceci s'ajoutent les incertitudes quant au rôle attribué aux technologies et notamment à l'Intelligence Artificielle (IA) dans les changements futurs, qui reflètent une conception forte ou faible de la durabilité.

Le livre de McLachlan et Sanders est construit à partir de la métaphore liée à l'expérience vécue par un des deux auteurs et sa femme en Afrique, le long du fleuve Zambèze. Avec leur guide, ils ont été chargés par un éléphant, ayant surgi au détour d'un chemin. Grâce aux conseils rapides et à l'action du guide, l'éléphant a stoppé sa charge ; le lendemain, surmontant leurs réticences,

3. Stuart McLachlan et Dean Sanders, *The adventure of sustainable performance*, Wiley, 2023

2. Cécile Renouard, *Ethique et entreprise*, Editions de l'Atelier, 2013

le même guide les a fait naviguer en canoë dans le fleuve, non loin, sous les éléphants... sans qu'aucun problème ne survienne, et leur permettant de vivre un moment d'émerveillement. Cette expérience forte est interprétée par les deux consultants en accompagnement des organisations comme l'expression du double enjeu pour le monde de l'entreprise et les leaders face à l'urgence écologique: d'un côté, les menaces pour l'humanité et le vivant représentent l'équivalent d'une charge d'éléphant, par les remises en cause et les transformations qu'elles imposent, et peuvent être vécues sous le mode de la peur, de la contrainte subie ; l'autre expérience est celle de la "reapproach", de la nouvelle approche, qui permet de faire du canoë, avec agilité, et de développer des projets économiques et managériaux cohérents avec le contexte.

Changer de métriques

Le bousculement de nos bastions ("strongholds") est mis en avant: il s'agit bien de changer, au bon niveau, et ceci nécessite un bouleversement: les métriques doivent être transformées, et les auteurs parlent du "système de valeur totale" (total value system) comme permettant ces transformations. Cette approche est comparée au fonctionnement classique des chaînes de valeur, linéaires, produisant beaucoup de déchets, dans lesquelles le pouvoir des acheteurs l'emporte sur celui des fournisseurs, centré sur la réduction des coûts, lié à une logique de compétition. Il s'agit de passer à un modèle circulaire, dans lequel les déchets sont des ressources, créant de la valeur de manière équitable pour toutes les parties prenantes, dans une logique marquée par le sens de la mission ("purpose") et la coopération entre acteurs.

Pour y parvenir, les changements des règles du jeu doivent aller plus loin que ce que décrivent les auteurs, qui prennent comme modèles des entreprises devenues B Corps ayant fait des choix importants. L'exemple de Patagonia, et des décisions prises par le créateur, en termes de choix de réinvestissement exclusif dans des actions au service de la planète, est mis en avant. Les auteurs reconnaissent que les changements initiés par des entreprises comme Patagonia, Ben & Jerry's ou The Body Shop ne sont pas à l'échelle des transformations nécessaires. Ils mettent en avant, de façon positive et non critique, des entreprises engagées dans des projets directement relatifs aux enjeux écologiques et énergétiques situés à la frontière de la géo-ingénierie (Lenza Tech et Made of Air qui utilisent des techniques de capture et utilisation du carbone), qui relèvent de l'IA ou de la biologie moléculaire (ils donnent l'exemple de la société Cana qui déve-

loppait des procédés d'"impression moléculaire" de ses boissons pour diminuer les coûts liés au transport ou à la pousse des ingrédients ... Sur ce cas, cette dernière a dû fermer...)

McLachlan et Sanders sont convaincus de la gravité et de l'urgence écologiques, mais n'en tirent pas toutes les conséquences du point de vue des impasses du modèle de croissance dominant. Ils mentionnent les débats français sur la décroissance, sans évoquer le fait que le mouvement Degrowth est international, mais n'invitent guère à discriminer entre les filières qui permettent réellement de favoriser une transition vers des vies sobres et désirables et celles qui alimentent le consumérisme et le productivisme. Le mot de sobriété ou de frugalité est largement absent du discours. L'image qu'ils utilisent du canoë agile sur le fleuve, 'sous les éléphants', comme alternative à la charge paralysante de l'éléphant invite à la simplicité et sobriété des moyens... De même, du point de vue des transformations nécessaires des règles du jeu, il est mentionné que le Bureau international des normes comptables (IASB) a mis en place en 2021 un organe pour intégrer les enjeux de durabilité dans les normes comptables internationales, le Conseil International des normes extra-financières (ISSB). Mais rien n'est dit des débats autour de la simple matérialité défendue par ce ISSB - qui consiste à regarder en quoi la nature est un risque pour la finance - et de la double matérialité, défendue par l'Union européenne, qui seule permet de vérifier que la finance n'est pas un risque pour la nature et pour l'humanité...

" Vérifier que la finance n'est pas un risque pour la nature et pour l'humanité. "

Ainsi, l'enjeu de l'Entrepocène en 2050 relève bien dans une double démarche à promouvoir.

La capacité à mettre en place des métriques adaptées, que ce soit en termes de fiscalité, de normes comptables, d'écart de rémunérations au long des chaînes de valeur et de critères d'investissement ;

Le discernement des procédés et choix technologiques et industriels cohérents ou non avec les enjeux de sobriété solidaire. Ceci peut être mis en œuvre grâce à des chefs d'entreprise visionnaires et à des activistes de l'intérieur contribuant collectivement à des changements de pratiques⁴. Alors effectivement pourront se déployer un système de valeur total et une Responsabilité Systémique d'Entreprise

4. V. Girschik, V. (2018). Shared Responsibility for Societal Problems: The Role of Internal Activists in Reframing Corporate Social Responsibility. *Business & Society* 59(1): 34-66

Entretien : Marie Ekeland et Charly Berthet, 2050.do

Propos recueillis par Daniel Kaplan



Photo: Dorian Prost

Le parcours hors norme Marie Ekeland ne se prête pas facilement à une description linéaire, tant elle excelle à relier les mondes et les cultures. Au sein du fond Elaia Partners, elle a accompagné certaines des "licornes" françaises du numérique, dont Criteo. Elle a ensuite créé le fonds daphni, ainsi que l'association France Digitale. Membre, puis présidente du Conseil national du numérique, elle a pris conscience de l'urgence de questions telles que l'écologie et la diversité – et fait le choix de s'y attaquer en créant le fonds 2050.

Avocat de formation, Charly Berthet aime jouer avec le droit pour l'émergence de nouveaux modèles. Après une carrière dans le secteur public à explorer les impacts de la révolution numérique, il a rejoint 2050 pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies autour de biens communs et d'écosystèmes alignés.

Entre " Corp B " et " Entrepoçène "

Pour reprendre les Archétypes de l'Entreprise qui Vient, nous sommes à la fois Corp B et Entrepoçène. La structure de 2050 s'est créée pour nous donner les moyens d'accomplir notre mission : en cela nous ressemblons à la Corp B. Mais cela suppose de rester complètement alignés et l'alignement, pour moi, c'est l'Entrepoçène : on ne casse rien à côté, on aligne nos intérêts avec ceux de la société, de la planète et des générations futures. Et ce dans le temps. Ainsi, la performance du fonds, de même que notre rémunération, se partagent à moitié sur l'accomplissement de la mission et à moitié sur l'indice d'alignement du portefeuille.

On rencontre aussi ces deux profils dans notre portefeuille : des entreprises qui se sont créées autour d'une mission, pour apporter des solutions ; et des structures plus matures qui cherchent à mieux faire les choses, et qu'on va aider à s'aligner.

Faire basculer les chaînes de valeur

On ne peut pas être mû uniquement par la mission. Il faut avoir un regard holistique, parce qu'on ne peut pas régler un problème quelque part et en créer plein d'autres ailleurs. Une transformation durable implique forcément de regarder toute la chaîne de valeur.

Nous ne questionnons donc pas uniquement le modèle de l'entreprise, mais les relations avec ses parties prenantes : sont-elles prédatrices ou fertiles, gagnant-gagnant ? Nous sommes très influencés par les sciences du vivant, ce qui nous conduit à regarder les choses en termes de relation : quelle est la structure de l'écosystème, quels sont ses nœuds, les points qui, s'ils étaient amenés à disparaître, entraîneraient l'effondrement de tous les autres ? S'agissant d'une entreprise, ça amène à lui poser la question de son rôle dans son écosystème, du type de relations qu'elles construisent avec les autres entreprises. Ça change complètement la posture.

“Nous ne devons pas uniquement questionner le modèle de l'entreprise, mais aussi les relations entre les acteurs.”

En avançant, nous nous rendons compte que les entreprises transformatives sont celles qui résolvent plusieurs problèmes à la fois, qui évoluent sur plusieurs chaînes de valeur. Prenons l'exemple de Fifteen⁵, issue de la fusion entre l'entreprise qui opère Vélib' à Paris et une startup innovante. Fifteen propose une station Vélib' légère à 5 000 €, qui accueille 20 vélos et qu'on peut installer dans le périurbain et dans les villes moins denses. Cela permet de penser une politique publique du vélo au-delà du centre-ville, là où la question du report modal (de l'automobile au vélo) est la plus difficile, mais aussi là où elle peut avoir le plus d'impact : une réduction des émissions et de la pollution de l'air, mais aussi une augmentation de l'activité physique de la population qui améliore la santé publique, mais aussi une plus grande inclusivité sociale...

Il faut avoir une pensée systémique. Les entrepreneurs sont souvent surspécialisés, ils s'attaquent à un problème très précis, parfois sans appréhender les impacts potentiellement négatifs de leurs solutions. Nous travaillons sur des stratégies de financement en chaîne de valeurs, ce qui est nouveau.

Les trois piliers de 2050

2050 s'organise sur trois piliers. Le premier pilier est la mission, « créer un futur fertile ». Nous la déclinons en cinq « objectifs essentiels » de transformation à l'horizon 2050, avec des indicateurs qui nous permettent de mesurer où nous en sommes. La mission vise le long terme, elle se complète d'un plan d'exécution à deux ans, qui est un horizon sur le-

5. <https://fifteen.eu/fr/>



Les 5 "objectifs essentiels" de 2050

quel il est plus facile de se projeter. Ce plan guide nos décisions d'investissement et de gestion au quotidien.

Le second pilier, c'est l'idée que pour atteindre les objectifs de transformation durable, on a besoin que les écosystèmes avancent en symbiose. Nous voulons faire basculer des chaînes de valeur tout entières. C'est la première grande innovation de 2050. D'une part, nous ne finançons pas une entreprise qui ne serait qu'un maillon de la chaîne, mais des boîtes sur toute la chaîne de valeur, ce que la finance ne fait pas d'habitude parce que chaque fonds est spécialisé. D'autre part, il y a des nœuds systémiques qu'on ne peut faire bouger que par des « actifs écosystémiques » communs, qu'il s'agisse de la recherche ouverte, d'outils partagés ... : par conséquent, une part des fonds que nous gérons finance des communs. Sur un sujet écosystémique donné, nous allons donc investir dans plusieurs startups et financer plusieurs communs, et organiser des rebonds entre eux.

“Une part des fonds que nous gérons finance des communs.”

La dernière dimension, c'est l'alignement.

« Alignement » est un mot français du moyen-âge qui a trois significations : « se tenir droit », qui signifie selon moi aligner ses

actions avec ses convictions ; la ligne, qui représente le lien avec son écosystème, qui va jusqu'à la société et la Planète ; et la lignée, qui intègre les générations futures. L'enjeu est d'en faire un outil, un cadre de décision pour les entrepreneurs.

Au quotidien, les entrepreneurs rencontrent sans cesse des situations de désalignement possible, et nous devons les aider à les anticiper. Nous définissons avec eux des Key Alignment Indicators (KAI) qui partent de la personne, puis s'intéressent à l'équipe, puis aux modèles économiques, à l'écosystème, et enfin à l'impact et la gouvernance. Nous prenons le temps nécessaire pour le mettre en place, mais à l'issue de ce travail, nous voulons des KAI définis ensemble et dont le board est responsable au même titre que des indicateurs financiers.

Changer d'indicateurs

La question des indicateurs d'alignement et d'impact est difficile. L'impact est en train de se noyer dans une masse de chiffres. Nous sommes un fonds « article 9 » au sens de la réglementation européenne⁶, donc nous devons démontrer notre impact positif à partir des objectifs environnementaux et sociaux de la taxonomie européenne. Ceux-ci ne sont pas encore tous bien définis. Certains sont très difficiles et coûteux à évaluer et ne sont pas toujours adaptés à la réalité des projets, surtout pour de jeunes entreprises. Ils ne rendent pas non plus compte des modèles économiques ni de la gouvernance, qui sont au cœur de ce que nous appelons l'alignement.

Tous les Key Alignment Indicators ne sont pas pertinents pour toutes les entreprises. A titre d'exemple, nous en avons un autour de l'accessibilité de l'offre. Pour Fifteen, par exemple, c'est une question fondamentale. En revanche, il ne faut pas poursuivre cet objectif en créant d'autres problèmes. Nous travaillons sur l'éco-conception des vélos, mais aussi sur le modèle économique. Aujourd'hui les villes veulent rémunérer les opérateurs sur la réparation des vélos, donc les entreprises ont intérêt à avoir des vélos cassés ! Nous voulons que l'opérateur soit rémunéré à l'usage, pour qu'ils aient intérêt à faire durer et à faire utiliser leurs vélos

6. Voir https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en

S'appliquer ses principes à soi-même

Il a fallu commencer par nous appliquer nos principes à nous-mêmes.

La première chose que nous avons dû faire, c'était de transformer notre propre chaîne de valeur. Cela demande un grand nombre d'outils : quels sont les bons indices de biodiversité en finance ? Comment mettre en œuvre la triple comptabilité ? Quelles mesures d'impact ? Qu'est-ce que la bonne gouvernance dans ce contexte ? Il nous faut redéfinir notre propre métier, à la fois en termes de mesures, de bonnes pratiques, d'organisation, de gouvernance. C'est de la R&D, il faut tout inventer, d'autant que la réflexion sur ces sujets est particulièrement pauvre dans la finance.

Sujet par sujet, des choses existent : les analyses inspirées par le vivant comme celles d'Eric Berlow⁷, les modèles économiques régénératifs, la sociocratie, les travaux sur les communs, etc. Mais elles sont rarement mises en œuvre dans les entreprises, encore moins transposées dans la finance. Et elles ne sont pas mises en musique ensemble. Elles ne font pas système.

“Il faut tout inventer, d'autant que la réflexion sur ces sujets est particulièrement pauvre dans la finance.”

Il a ensuite fallu travailler sur notre propre alignement, en commençant par notre modèle d'affaires et de rémunération. Dans les fonds classiques, plus on lève d'argent, plus c'est profitable parce que les coûts n'augmentent pas linéairement par rapport au chiffre d'affaires. Les actionnaires peuvent finalement avoir moins d'intérêt à s'occuper des boîtes dans lesquelles ils ou elles ont investi, sans même parler de leurs écosystèmes. Ce modèle économique peut créer un profond désalignement, que nous avons résolu en n'étant pas actionnaires de l'entreprise. Nous avons donné toutes nos actions (sauf une, pour des raisons légales !) à un fonds de pérennité. C'est lui qui vote le budget, décide de nos commissions, décide si je dois continuer de gérer l'entreprise ou encore, de faire évoluer la mission. Ceci rend notre dispositif pérenne : 2050 ne peut pas être vendu.

Alignement, toujours : la gouvernance du fonds de pérennité représente les différents intérêts qui composent l'écosystème 2050. Son board of stewards se compose de 15 personnes issues de 5 collèges : les entrepreneurs que nous avons financés, les porteurs de « communs », les investisseurs, l'équipe et les

fondateurs. Il est aidé par un Comité de gestion qui regarde les comptes et formule des recommandations.

Tous les ans, nous rendons des comptes au board of stewards et nous lui soumettons un budget qui décrit aussi nos priorités thématiques de l'année, en termes de mission et d'alignement du portefeuille.

C'est compliqué de créer un fonds selon ces principes. La « doctrine Friedman⁸ » est inscrite dans le droit. Nous avons dû résoudre de gros problèmes réglementaires pour pouvoir faire autre chose que du profit !

8. Milton Friedman, "La responsabilité sociale d'une entreprise est d'accroître ses bénéfices", New York Times, 1970 : <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>. Voir aussi Wikipedia : https://en.wikipedia.org/wiki/Friedman_doctrine

7. <https://www.eric-berlow.com>

Contribution : Olivier Desbiey, Axa



Économiste de formation, Olivier Desbiey est responsable de la prospective du Groupe AXA où il conduit des études et projets en lien avec des tendances sociétales émergentes (ex.: santé mentale, cohésion sociale, progrès, perception des risques,...) pour éclairer les enjeux futurs associés pour le secteur de l'assurance. Auparavant il a occupé différentes fonctions à la croisée de l'innovation, de la stratégie et de la prospective notamment à la CNIL où il a co-fondé le Laboratoire d'Innovation Numérique (LINC) et au sein du groupe La Poste où il a développé des projets d'innovation numérique.

“L’Entreprocène, une étape vers l’entreprise dotée d’une conscience globale”

Cette contribution en réaction aux travaux de L’Entreprise Qui Vient – en particulier en lien avec la production des archétypes – s’inscrit dans une perspective mixte, mêlant à la fois théorie économique et des organisations et une vision plus pratique de ces enjeux du point de vue d’un responsable de la prospective d’un grand groupe d’assurance.

Ce que j’aimerais souligner dans les lignes qui suivent, en discutant principalement du modèle de L’Entreprocène, est que le futur des entreprises, pour ne pas dire la condition de leur survie, passera par le nécessaire réenchâtement de leur rôle social au travers d’une conscience globale.

Un enjeu central réside dans la question de la mesure de la performance et la mise en place d’indicateurs permettant de mieux capturer leurs réelles contributions au bien-être social.

Les coûts de transaction à l’ère des limites planétaires

La question du rôle des entreprises et de leur transformation a été omniprésente ces trois dernières années dans une succession de crises où elles n’ont eu de cesse de devoir s’adapter. En devenant plus hybride dans l’organisation du travail, plus sélective dans la géographie de leurs opérations et sous pression en ce qui concerne la répartition de la valeur.

9. Mise en évidence par Ronald Coase, ils décrivent l’ensemble des coûts nécessaires à la coordination des agents économiques (recherche d’un partenaire, contractualisation etc.) qui ont d’ailleurs tendance à augmenter avec l’incertitude. Ces coûts se retrouvent également au sein des organisations et vont croître avec sa taille au point de limiter son expansion.

Un ensemble d’ajustements à opérer avec en ligne de mire un horizon beaucoup plus ambitieux visant à atteindre l’objectif de zéro émission nette d’ici 2050.

Cette transition est le plus grand défi pour l’avenir qui se pose aux organisations où il s’agit désormais d’opérer explicitement dans le cadre des limites planétaires. Il est intéressant de noter que dans la théorie économique, l’existence des entreprises – en tant que mode de coordination alternatif au marché – s’explique pour certains par la présence de coûts de transaction⁹ qui sont minimisés dans des structures collectives. En dérivant en partie ce concept, on peut imaginer que de la même manière la dimension des limites planétaires peut être mieux intégrée par des structures d’organisation collectives que par le marché. En d’autres termes, que l’entreprise peut être un mode de coordination des échanges favorable à la minimisation des coûts planétaires. Parce qu’elle peut être régulée, parce qu’elle doit être aussi accountable (en capacité de rendre compte) pour toutes ses parties prenantes, et parce qu’elle a besoin d’humains pour fonctionner ; ces derniers étant animés de valeurs contribuant à conférer du sens à ses activités.

Pour ces raisons, l’archétype qui résonne le plus avec les défis futurs vus depuis une grande entreprise globale est celui de l’Entreprocène, en tant “qu’entreprise de son temps”.

L’Entreprocène : un modèle fondé sur le sens ?

Naviguer dans l’incertitude

Avant de zoomer plus spécifiquement sur L’Entreprocène, les hypothèses de travail menant aux différents archétypes soulignent les enjeux liés à l’incertitude et à sa gestion. L’incertitude étant la matière première de l’assureur – c’est en quelque sorte ce qui précède le risque – il est sans doute assez naturel de retrouver un certain nombre de références à des activités de protection ou gestion des risques dans plusieurs autres Archétypes de L’Entreprise qui Vient :

- la **Réactivatrice** " elle prend le relais des compagnies d’assurance qui ont cessé d’assurer ces pertes " ;
- la **Guilde** " joue un rôle d’assurance sociale vis-à-vis des membres et prend éventuellement en charge certaines ‘augmentations’ de leurs capacités physiques et mentales. " ;
- le **Service Public Privé** " fournit sur une base commerciale un service ‘essentiel’ (protection sociale, santé,...) ".

Les projections de ces archétypes soulignent bien certaines spécificités essentielles liées à la gestion des risques. D'abord, dans son appréhension en tant que marché, le Risque possède en apparence les caractéristiques d'un monopole naturel où le mécanisme de mutualisation serait d'autant plus efficient qu'un seul acteur y opérerait – et plutôt un acteur public agissant ou sous sa délégation. Mais en y réinjectant une logique de coûts de transaction internes (ou bureaucratiques), la présence d'autres acteurs sur le marché peut être source d'efficacité pour le bien-être social...à condition qu'un modèle économique dégagant de la rentabilité puisse subsister. Les archétypes rendent ainsi compte de cette logique où tour à tour le public et le privé se retrouvent partenaires à la demande de l'autre pour faire face à des risques devenus plus systémiques. En France, l'exemple récent de l'assurance récolte¹⁰ mise en place début 2023 pour assurer les risques émergents liés au dérèglement climatique (e.g. : sécheresse, épisodes de gel, grêles...) afin de mieux protéger les agriculteurs face aux aléas difficilement prévisibles, rend compte de ces systèmes de gestion où le risque est partagé entre l'Etat (pour les pertes les plus significatives), les agriculteurs (pour les risques de faible intensité) et les entreprises d'assurance (pour les risques d'intensité moyenne).

Les tensions qui traversent le modèle de L'Entrepocène – notamment la conciliation d'objectifs économiques avec des impératifs sociaux et environnementaux – cristallisent une autre caractéristique des acteurs du secteur de l'assurance qui nouent une relation ambivalente au Risque: ce dernier est en effet un business – et en ce sens, les risques nouveaux ou émergents constituent également des opportunités de marché – mais ces risques doivent rester dans une magnitude permettant de pouvoir les mitiger. Or, les périodes récentes nous démontrent, si l'on en doutait, que la manifestation des grands risques est tout aussi soudaine que violente. En se projetant à l'avenir, ces questions peuvent sembler encore davantage périlleuses tant leur caractère systémique, soit du fait de leur nature ou de leur combinaison, ne semble plus laisser de doute. Pour autant, le futur ne doit pas être considéré comme un risque, car l'expertise que développe un assureur (et son écosystème) doit permettre de circonscrire ce qui serait autrement de l'incertitude ou une menace en risque, et d'y associer des mécanismes de mitigation.

Une autre ligne de tension qui peut s'appliquer à une grande entreprise de l'assurance est celle qui concerne l'alignement entre "la minimisation des impacts, les attentes des actionnaires, les contraintes de la concurrence" compte tenu du double rôle des

10. Ministère de l'Économie, "Assurance récolte: un nouveau dispositif pour protéger les agriculteurs face aux aléas climatiques", 2022: <https://www.economie.gouv.fr/assurance-recolte-nouveau-dispositif-agriculteurs-aleas-climatiques>

11. En référence au green hushing, voir Financial Times, "Green hushing on the rise as companies keep climate plans from scrutiny", 2022: <https://www.ft.com/content/5fd513c3-e23f-4daa-817e-aa32cf6d18d4>

12. Ouest France, "À partir de 2023, la MAIF va reverser 10 % de ses bénéfices annuels à la préservation de la planète", 2023

assureurs dont le métier premier est d'offrir de la protection, qui va de pair avec son autre métier d'investisseur. Ce type de tension est d'autant plus prégnant pour des organisations qui ont une forte fonction sociale – comme c'est le cas des métiers de la protection, et encore davantage lorsqu'ils concernent la santé par exemple.

Pour naviguer dans ces tensions, la raison d'être " Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte " en ce qui concerne AXA a vocation à jouer ce rôle de boussole.

Vers une Entrepocène ++ ou une critique de l'Entrepocène 1.0

La spécificité de l'Entrepocène, présentée comme " elle ne se donne pas pour mission de changer le monde, mais s'efforce de ne pas le dégrader ", est d'une certaine manière très en ligne avec un principe de réalité mais manque clairement d'ambition en 2050. On pourrait croire à une forme de *purpose hushing*¹¹, où les entreprises n'assureraient pas totalement d'annoncer qu'elles peuvent changer ou contribuer à changer même modestement le monde. Dans tous les cas, la posture de ne pas le dégrader ne devrait être qu'une étape intermédiaire avant de plus grandes ambitions – sans pour autant promettre de s'effacer derrière sa mission, comme la Corp B.

" L'Entrepocène recherche une croissance raisonnée " qu'elle pourrait d'ailleurs davantage revendiquer et afficher en s'engageant par exemple à allouer toute forme de sur-performance à des initiatives marchandes ou non visant justement à rendre le monde meilleur¹².

Vers une entreprise avec une conscience globale

Sur le modèle de l'Entrepocène, deux défis majeurs se posent pour les entreprises qui se donnent comme objectifs de concilier les impératifs économiques avec les enjeux sociaux (i.e: inclusivité, réduction des inégalités) dans un contexte de transition climatique:

- la question du sens du travail: en développant un modèle qui garantit à l'organisation son attractivité et donc sa mission sur le temps long ;
- la question de la mesure de la performance et de sa contribution au bien-être social: comment mesurer la valeur ajoutée en intégrant by design les enjeux sociaux et environnementaux.

Une autre manière plus générique de formuler ces défis est de savoir si l'entreprise peut, d'une manière crédible, se doter d'une forme de conscience globale qui se refléterait dans des indicateurs de durabilité.

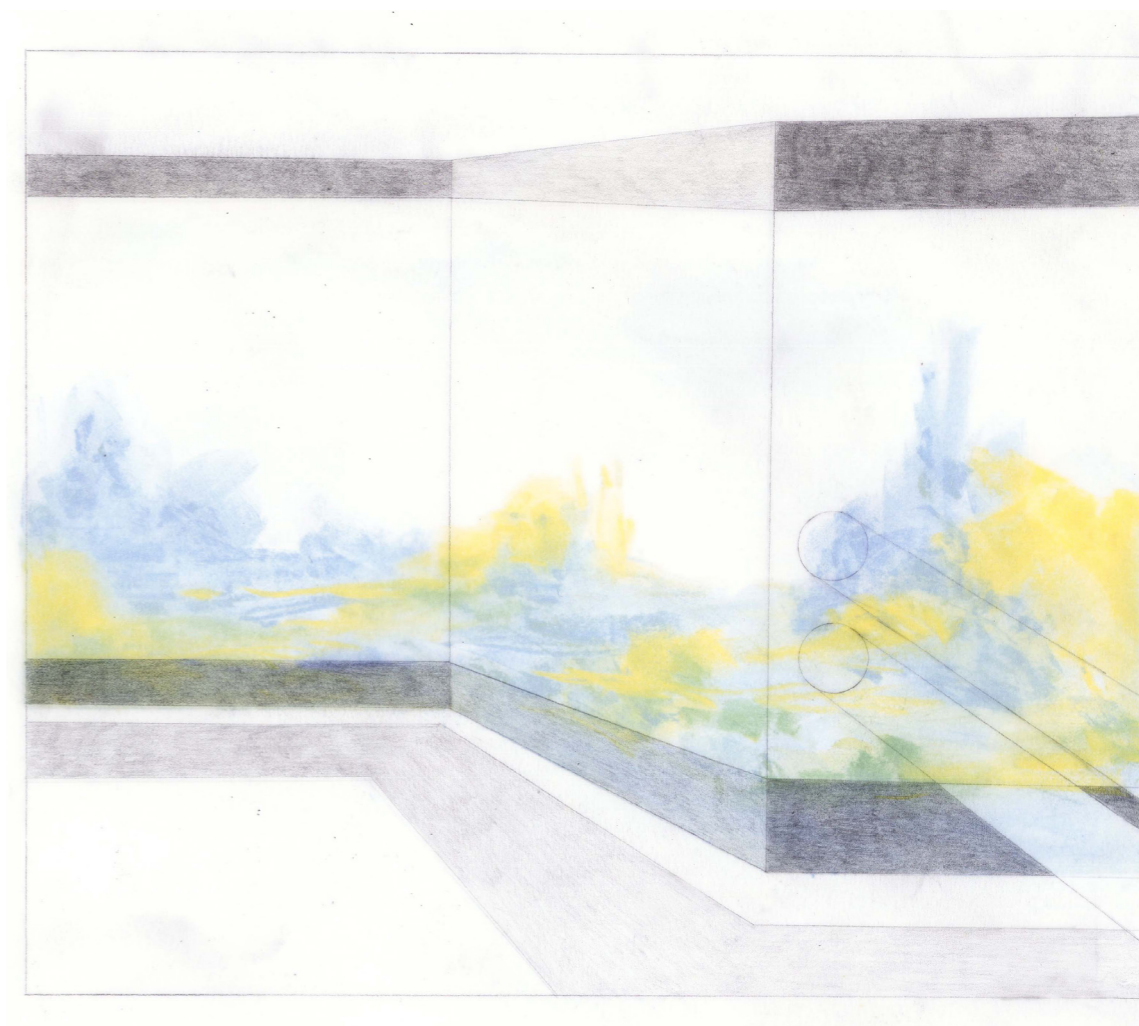
Ces enjeux sont au cœur du rapport de prospective 2023 de la Commission Européenne¹³ – et également dans le rapport Progressland d'AXA¹⁴ (2022) – qui fait dialoguer enjeux environnementaux, impératifs socio-économiques et bien-être. Une des propositions est de poursuivre le développement d'indicateurs permettant de mieux appréhender le bien-être, le progrès et la prospérité au-delà du PIB. Une des options proposées consisterait à ajuster le PIB en affectant explicitement des valeurs monétaires aux facteurs de bien-être (e.g.: santé, éducation, loisirs, coûts et dommages environnementaux etc.).

Ramenée au niveau des entreprises, la question de la mesure de leur contribution au bien-être est centrale et passe certainement par la mise en place d'indicateurs complémentaires qui soient tout aussi parlants pour des régulateurs (par exemple les "critères extra-financiers"¹⁵), pour de futurs collaborateurs que pour la société dans son ensemble.

13. Commission européenne, "Sustainability and people's wellbeing at the heart of Europe's Open Strategic Autonomy – 2023 Strategic Foresight Report": https://commission.europa.eu/system/files/2023-07/SFR-23_en.pdf

14. <https://www.axa.com/en/news/2022-AXA-Foresight-Report>

15. L'adoption récente de la directive Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) va dans ce sens. Elle impose à toutes les grandes entreprises et toutes les sociétés cotées de publier des informations sur ce qu'elles considèrent comme les risques et opportunités découlant des enjeux sociaux et environnementaux, ainsi que l'impact de leurs activités sur les personnes et l'environnement. Cela doit permettre à l'ensemble de leurs parties prenantes (investisseurs, société civile, consommateurs) d'évaluer les performances des entreprises en matière de développement durable.



Contribution : Valentina Carbone, Escp



Valentina Carbone est Professeur à ESCP Business School, campus de Paris, directrice du programme doctoral et co-directrice scientifique de la Chaire Economie Circulaire. Ses travaux portent sur les enjeux de durabilité au sein des supply chain globales, sur l'émergence du champ de l'économie circulaire et sur le rôle des imaginaires dans la transition écologique. Elle est responsable d'un cycle d'émissions sur la durabilité, pour la chaîne web Supplychain-village.

“J’ai choisi l’archétype de l’Entrepocène car... je n’ai pas trop d’espoir sur le fait que l’entreprise puisse être l’acteur du changement radical et rapide dont on a besoin...”

Regarder l’entreprise depuis l’enseignement du management de la durabilité

En tant que professeur dans une école de management, on se pose évidemment la question de l’entreprise et de son futur. Et mon ancrage sur les questions de durabilité, en particulier celles des ressources, renforce cet intérêt.

J’ai en revanche intégré la prospective dans mes pratiques à partir d’un cheminement plus personnel. J’ai eu besoin de sortir de l’étouffement des informations factuelles, et inquiétantes, sur l’état du monde, de faire un pas de côté afin de déverrouiller tout cet ensemble de contraintes qui pèsent sur la possibilité du changement. Auprès de mes étudiants, j’essaie d’actionner d’autres leviers que la rationalité économique managériale qui nous empêche aujourd’hui de prendre les bonnes décisions.

“La prospective, c’est un safe boat”

L’Entrepocène comme une issue à la contrainte de la pénurie des ressources

L’entreprise vit un moment paradoxal où elle est à la fois perçue comme la cause de nombreux problèmes, notamment l’accaparement des ressources naturelles, la dégradation de la biodiversité et la question climatique ; et en même temps comme celle qui

peut innover et ainsi permettre la résolution de ces problèmes. Pour ma part, je ne considère pas que l’entreprise soit le protagoniste du changement radical et rapide dont nous avons besoin. L’entreprise va se transformer, certes, mais sous contrainte, en raison notamment de la rareté ou de l’épuisement des ressources. Parce que l’accès au lithium, au nickel, aux terres rares, par exemple, ne sera plus possible.

C’est d’ailleurs en cela, selon moi, que l’idée d’entreprise régénérative constitue une fuite en avant, en imaginant que l’entreprise puisse évoluer seule et de façon volontaire vers des modèles plus vertueux, à même de contribuer à la restauration de nos écosystèmes.

Ce seront des événements violents, puissants et inéluctables qui pousseront les entreprises à agir autrement. Elles devront mobiliser leur savoir-faire lié à l’innovation – aujourd’hui mis au service des profits par l’innovation intensive de produit, le raccourcissement des cycles de vie, etc., pour répondre à la raréfaction des ressources. Il s’agira de créer des boucles fermées, de limiter l’extraction de ressources, de développer de nouveaux modèles d’affaires (fonctionnalité, économie circulaire).

L’entreprise qui a besoin de cobalt, et qui en manque, va devoir devenir soucieuse de ses impacts négatifs sur ce sujet, qu’il s’agisse de l’extraction de matière, de la pollution ou des déchets. Elle va devoir préserver cette ressource. Et c’est l’expérience subie de ce niveau de contrainte qui va susciter l’émergence des Entrepocènes dans les prochaines années.

L’archétype de l’Entrepocène, qui peut paraître un peu “mou”, décevant, me semble en réalité être “le mieux” auquel l’on puisse aspirer. Pour deux raisons : en premier lieu, il n’y aura pas un mouvement massif d’entreprises éclairées qui iraient au-delà. En second lieu, nous ferons face à une contrainte forte d’épuisement, produisant même des phases de lutte pour s’accaparer ces ressources.

A l’intérieur de ce modèle, deux réflexions.

La première est que, dans ce modèle, on va certes réduire les externalités, mais pas à la hauteur nécessaire. Il va donc falloir pouvoir envisager d’autres mesures indispensables, comme la compensation, pour les émissions de CO2 par exemple. Les dispositifs de compensation ont été complètement détournés, mais dans un monde qui fonctionne, une compensation bien faite –

c'est -à -dire une compensation ancrée, locale – pourrait avoir du sens. C'est ce que préconise le GIEC.

“Accepter d’interroger certains dogmes qui dominent nos modèles économiques.”

La seconde est d'accepter d'interroger certains dogmes qui dominent nos modèles économiques, et notamment qu'on sorte du mythe de la croissance. L'archétype parle de “croissance raisonnée”, qui fait écho avec un courant de la littérature économique, qui est agnostique sur la croissance (a-growth). Cette idée est pour moi déjà en germe dans le modèle de l'Entrepocène.

Vous avez dit « A-growth ? »

Le courant de l'a-growth (a-croissance) propose d'ignorer les informations relatives au PIB et de se concentrer plutôt sur des politiques environnementales, sociales et économiques saines, indépendamment de leurs effets sur la croissance économique. Cette vision est aussi centrale dans la théorie du donut, popularisée par Kate Raworth.

Les chaînes de valeur mondialisées

En revanche, ce qu'il ne faudrait pas oublier dans cet archétype, c'est que les deux tiers des produits que nous consommons résultent de chaînes de valeurs globales.

L'Entrepocène repose de façon implicite sur une sorte de relocalisation. On réinternalise des fonctions, on produit soi-même, on fidélise les employés, les communautés. Que se passe-t-il pour toutes les entreprises qui participent à ces chaînes de valeurs mondialisées ?

Les frontières de l'entreprise ne cessent de se transformer depuis les années 2000. L'externalisation et la délocalisation sont deux facteurs qui ont complètement changé le contour, le pouvoir même de ces entreprises. Il faut penser l'entreprise et ses appendices, ses ramifications opérationnelles, parce que sinon, on accentue les inégalités et les déséquilibres actuels. Quand bien même des entreprises deviennent vertueuses, en réalité souvent elles externalisent leurs externalités négatives.

Inversement, ce type d'organisation peut devenir un levier de changement plus systémique, surtout si de nouvelles règles du jeu mondiales le permettent.

Le développement grâce à une régulation mondiale

En effet, pour voir se développer l'Entrepocène, je ne crois pas du tout au mythe managérial de l'innovation. Il me semble que les leviers pour parvenir à l'Entrepocène sont dans les mains des régulateurs, de ceux – organismes publics, entreprises, experts – qui arriveront à produire les normes dont on a besoin pour changer le logiciel des entreprises : la comptabilité triple capitaux pour mesurer autrement la performance ; l'accord sur le principe de double matérialité.

Qu'est-ce que la « double matérialité ? »

Dans le domaine de la définition des standards de reporting extra-financier, l'analyse de double matérialité propose de considérer deux types de matérialité :

- La matérialité simple, qui prend en compte l'impact des enjeux sociétaux et environnementaux sur la performance économique de l'entreprise
- La matérialité d'impact, qui va s'intéresser à l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société.

La vision américaine de l'ISSB (International Sustainability Standards Board) se fonde sur la matérialité simple (purement financière), celle de l'Union européenne, portée par l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) pousse la double matérialité.

Si les règles du jeu changent, cet archétype pourra se développer et permettre une réelle évolution vers une économie de la ressource. Si l'on réencastre l'activité de l'entreprise dans les « limites planétaires », cela voudra dire que toute décision sur le lancement d'un nouveau produit, sur les sources d'approvisionnement devra être évaluée à l'aune de ces limites. Les ressources naturelles considérées auparavant comme acquises, infinies, seront au cœur des décisions et dès lors, contraindront les entreprises à questionner de façon bien plus profonde leurs impacts et leurs responsabilités au sein des sociétés et des économies globales.

“Il y a donc un travail institutionnel fondamental à accomplir pour que cet archétype puisse même advenir.”

Il y a donc un travail institutionnel fondamental à accomplir pour que cet archétype puisse même advenir. Il faut que les normes comptables soient transformées et harmonisées, alors que l'idée même de réinventer une comptabilité dans une économie globalisée n'est pas unanimement souhaitée.

Il existe aujourd'hui des initiatives, mais fragmentées. Elles sont indispensables. Mais il faudra beaucoup d'efforts collectifs pour qu'existent un maillage institutionnel, un cadre cognitif ainsi que des règles vraiment partagées et respectées, afin que le système de référence lui-même change.

Ce "régulationnisme" qui transparaît de mes réflexions peut sembler paradoxal, puisque j'observe les dynamiques économiques du point de vue des entreprises plutôt que des pouvoirs publics. Mais il fait écho à ma conviction selon laquelle pour passer du stade actuel (de nombreuses initiatives vertueuses, confidentielles et locales, écrasées par les modèles dominants) au stade de l'Entrepocène, voire vers d'autres archétypes plus ambitieux tels que la Corp B ou le Syndic des communs (voir les Archétypes correspondants), la condition sine qua non d'un tel changement se situe dans un travail institutionnel international majeur.

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

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

Artistes: Rahel Rippel

Design graphique: Juliette Lépineau

2023

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

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

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

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

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

