

## Un réservoir de ressources illimitées pour construire le monde d'après

par Thomas Paris,  
avec Marie-Laure Rigal, Alain Busson, Sihem Jouini,  
Dominique Centlivre et Michel Berry

*De plus en plus de dirigeants d'États ou de grandes entreprises se mobilisent pour faire face aux enjeux écologiques, mais cela sera insuffisant sans l'implication des citoyens. Sur le terrain, de nombreuses initiatives fleurissent, mais elles exigent parfois tant d'héroïsme ou font face à de telles difficultés pour changer d'échelle que l'on peut douter que leur foisonnement soit à la hauteur des enjeux. L'École de Paris propose une plateforme de débats apaisés pour articuler ces deux dynamiques et élaborer un nouveau modèle de société...*

---

« **L'**humanité, déclarait Boris Johnson en ouverture de la COP26, a longtemps joué la montre sur le climat. Il est minuit moins une et nous devons agir maintenant. » « Ce quinquennat sera écologique, lui faisait écho Emmanuel Macron le soir de sa réélection, ou ne sera pas. » Ce volontarisme, auquel se rallient, un à un, chefs d'État et grandes entreprises, apporte une bouffée d'optimisme dans la course vers la transition et la sauvegarde de l'humanité. Cet optimisme doit être nuancé, à la fois par l'insuffisance des objectifs annoncés, régulièrement rappelée par les rapports du GIEC ou le Programme des Nations unies pour l'environnement, et par la croyance qu'il entretient que le salut viendra de nos seuls dirigeants. L'urgence de la situation – cet horizon temporel qui constitue une grande première dans l'histoire de l'humanité – s'accompagne du caractère systémique des changements à entreprendre. Dans la course contre la montre engagée, il faut non seulement parvenir à atteindre des objectifs importants – réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, préservation de la biodiversité... –, mais aussi inventer un modèle de société qui soit compatible avec ce contexte nouveau de limitation des ressources, lequel change radicalement la manière dont doivent être abordés l'économie, les inégalités, le rapport au vivant, le fonctionnement de la démocratie, l'éducation,

l'exercice de la liberté, ou encore la manière dont on appréhende la mondialisation...

Or, tandis que chefs d'État et grandes entreprises sont engagés dans cette course avec les experts du GIEC, de nombreuses initiatives fleurissent de tous côtés, dans les entreprises ou les start-up, dans le monde associatif, sur les territoires ou du côté des citoyens. Beaucoup se retroussent les manches, considérant que l'ampleur du changement à opérer nécessite l'engagement du plus grand nombre, que l'on ne peut compter sur les seuls dirigeants pour réaliser ce changement, et que les comportements individuels comme les engagements collectifs seront déterminants dans la réussite de la transition. Ce faisant, ces initiatives amènent des éléments de ce qui pourrait être un autre monde et cette approche, émergente ou ascendante, vient en concurrence ou en complément de l'approche volontariste et descendante portée par les dirigeants de grandes entreprises et des États. Quand easyJet ou l'Inde annoncent respectivement des vols zéro émission pour 2050 et la neutralité carbone pour 2070, des acteurs de terrain s'activent, dans l'ombre, pour apporter des réponses aux différents enjeux soulevés par la transition.

Les initiatives qui se multiplient de tous côtés méritent d'être mises en lumière pour plusieurs raisons.

D'abord, parce que les petits ruisseaux font les grandes rivières et que ces initiatives peuvent constituer des sources d'inspiration pour d'autres acteurs qui souhaiteraient s'engager. Ensuite, parce qu'elles peuvent nous aider à basculer dans une culture de la responsabilisation et de l'impact, quand la médiatisation des annonces des États et des grands groupes peut nous donner l'impression que le salut arrivera de nos seuls dirigeants et que nous sommes impuissants à notre échelle. Enfin, parce que la limitation des ressources impose de construire un nouveau modèle de société et que ces initiatives mises bout à bout constituent un laboratoire de ce que peut être ce modèle qui, dans la mesure où l'implication des citoyens est nécessaire pour réussir la transition, ne se décrètera pas, mais se construira à travers elles.

Que nous apprend l'ensemble de ces initiatives, dont certaines sont très médiatisées et d'autres moins, sur la transition vers un nouveau modèle et ses enjeux? Dans quelle mesure – à quelle échelle – peuvent-elles apporter des solutions aux enjeux qui s'imposent à nous? Comment peuvent-elles faire système, c'est-à-dire répondre harmonieusement aux enjeux différents, et peut-être contradictoires, de la soutenabilité économique, de la réduction des inégalités, de la transition énergétique...? Quels sont les freins au développement des solutions qui paraissent vertueuses ou, au contraire, les leviers qui le favoriseront? C'est à ces questions que cette note entend apporter des premières réponses.

## Un engagement protéiforme

Des acteurs s'engagent, nous l'avons dit, dans des entreprises, dans des start-up, sur les territoires ou au sein d'associations, pour la transition énergétique, pour l'inclusion et la réduction des inégalités, pour la préservation du vivant. Aux initiatives mises en lumière par le film *Demain*, par les médias grand public ou par des ouvrages<sup>1</sup> s'ajoutent de nombreuses autres, qui viennent gonfler chaque jour le contingent et peuvent faire dire aux premiers engagés qu'ils partent cinq cents et se virent trois mille... mais que le port est loin d'être en vue et que le nombre d'engagés doit continuer à gonfler.

Que sont ces initiatives? Elles sont lancées au sein d'entreprises existantes. C'est Camif qui s'engage à proposer des produits et services à impact écologique moindre, en mobilisant l'ensemble de son écosystème pour imaginer les nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation.

1. Claude Henry, Johan Rockström, Nicolas Stern, *Standing Up for a Sustainable World – Voices of Change*, Edward Elgar Publishing, 2020.

C'est le Groupe SEB<sup>2</sup> qui fait sa révolution circulaire en développant des produits de qualité et de durabilité inhabituelles, réparables, fabriqués à partir de matières recyclées, rénovés (seconde vie), éventuellement loués (mutualisation des usages) et finalement recyclés. C'est aussi le Groupe Casino, dans lequel une filiale, GreenYellow<sup>3</sup>, connaît une croissance extraordinaire en proposant aux grandes surfaces de toutes marques et partout dans le monde la mise en place de panneaux photovoltaïques et l'optimisation de leur dépense d'énergie.

Elles sont le fait d'entreprises créées dans l'objectif de participer à la transformation ou de start-up construites autour de technologies nouvelles. Le laboratoire Science & Nature<sup>4</sup> s'est donné pour ambition de créer des produits d'entretien et des cosmétiques sains pour l'homme et l'environnement, au cours d'une aventure faite d'inventions et de développement de cultures bios, d'un management original et d'une éducation des clients par 11 500 conseillères à domicile formées et motivées. Heliatek<sup>5</sup> invente un film adhésif souple et léger, aussi facile à poser qu'une moquette, et remplace les panneaux solaires lourds, opaques et aux formats contraignants. Akuo Energy<sup>6</sup> développe, au plus près des territoires, des solutions innovantes de production d'énergies renouvelables, couplées à des bénéfiques pour les populations, et invente ainsi l'Agrinergie®.

Elles impliquent des étudiants qui s'efforcent de peser sur les évolutions sociétales en menant des actions variées pour refuser un modèle de société qui va à sa perte.

D'autres initiatives, nombreuses et diverses, impliquent des associations, des collectivités locales ou des entreprises de l'économie sociale et solidaire travaillant pour l'inclusion ou le développement, dans les pays pauvres ou les territoires fragilisés, à

2. Joël Tronchon, « La révolution circulaire du Groupe SEB », séminaire Économie et sens, séance du 3 mars 2021. Toutes les séances de séminaires citées dans cette note ont été organisées par l'École de Paris du management et leurs comptes rendus sont disponibles sur le site [www.ecole.org](http://www.ecole.org).

3. Otmane Hajji, « Quand Casino se diversifie dans l'énergie renouvelable grâce au numérique », séminaire Transformations numériques et entrepreneuriales, séance du 18 janvier 2021.

4. Olivier Guilbaud, « Science & Nature, l'entreprise qui s'est donnée une mission », séminaire Économie et sens, séance du 13 mars 2019.

5. Thibaud Le Séguillon, « Heliatek : les films photovoltaïques, de la paillasse à l'usine », séminaire Management de l'innovation, séance du 23 mai 2018.

6. Éric Scotto, « Énergies renouvelables, financement durable et projets de territoires », séminaire Économie et sens, séance du 28 juin 2017.

---

## L'urgence de la situation [...] s'accompagne du caractère systémique des changements à entreprendre.

---

Loos-en-Gohelle<sup>7</sup>, Romans-sur-Isère<sup>8</sup>, Romainville<sup>9</sup> ou Audon<sup>10</sup>. D'autres encore s'appuient sur des formes collectives nouvelles, comme *ecosystem*<sup>11</sup>, dans le recyclage, ou Pour un réveil écologique, dans l'éducation.

## L'abondance des initiatives dessine-t-elle le "monde nouveau" ?

Cette dynamique qui va crescendo est enthousiasmante et rassurante. Elle suscite néanmoins beaucoup de questions dans sa capacité à répondre aux enjeux des limites planétaires. À croire certains acteurs engagés, nous disposerions de toutes les solutions. Comment expliquer alors qu'elles ne sont pas mises en œuvre ? Plusieurs réponses sont possibles. Cela peut tenir à des questions de déploiement : l'enjeu crucial serait alors de l'accélérer. La deuxième hypothèse implique les résistances d'entreprises ou d'individus. La mise en œuvre des solutions existantes imposerait une remise en cause de rentes de situation, qui expliquerait les freins systématiques de détenteurs du pouvoir ou des ressources aujourd'hui. Ces résistances peuvent être aussi culturelles ou infrastructurelles.

La transition impliquera des transformations fondamentales dans nos façons d'appréhender, d'apprécier nos actions ou nos modes de vie qui rendent leur survenue extrêmement difficile. Soit ces changements ne sont pas aisément appropriables par les citoyens, soit ils nécessitent la remise en cause de catégories ou de systèmes de valeur ancrés dans nos sociétés. La société de consommation, la croissance, le libre-échange sont de ceux-là. Dans un monde où les conventions et les normes sociales importent et où les citoyens revendiquent leur libre-arbitre – ils ne sont pas des variables exogènes, diraient les économistes –, ces solutions n'en seront que lorsqu'elles impliqueront leur mise en œuvre à l'échelle d'une société. En résumé, aurions-nous toutes les solutions que subsisteraient des enjeux de déploiement ou des blocages.

7. Jean-François Caron, « Transposer la réussite singulière de Loos-en-Gohelle », séminaire Vie des affaires, séance du 13 mai 2017.

8. Christophe Chevalier, « Faire renaître la chaussure à Romans », séminaire Aventures industrielles, séance du 19 avril 2016.

9. Stéphane Weisselberg, « Romainville : les citoyens au pouvoir », séminaire Vies collectives, séance du 9 décembre 2005.

10. Béatrice et Gérard Barras, « Le Viel Audon : trente ans de culture coopérative », séminaire Vies collectives, séance du 12 février 2009.

11. Christian Brabant, « Ecosystem réinvente l'articulation entre économie et sens », séminaire Économie et sens, séance du 4 novembre 2020.

Les mouvements de défiance des jeunes générations vis-à-vis des grandes entreprises et d'un modèle dans lequel elles s'inscriraient est un élément important. Le collectif Pour un réveil écologique, par exemple, entend « *faire prendre conscience aux entreprises que les étudiants ne se reconnaissent pas dans le modèle de société qu'elles proposent* » et donne « *des clés aux étudiants pour choisir leurs futurs employeurs au vu de leurs engagements environnementaux* »<sup>12</sup>. Le refus du greenwashing, tout légitime soit-il, n'implique néanmoins pas de modèle alternatif évident, et le refus d'un modèle de société ne vaut pas élaboration d'un modèle alternatif.

En outre, ces mouvements de défiance se traduisent parfois par des choix de mise à l'écart de la société, sous forme de vie en autarcie ou en communautés, qui n'apporteront souvent qu'une réponse individuelle aux enjeux auxquels la société est confrontée et laissent donc en suspens beaucoup de questions. Dans quelle mesure ces choix de mise en marge liés au refus de nos modes de vie sont-ils tenables sans recours aux services produits par la société, comme la santé ou les infrastructures ? Dans quelle mesure ce qui apparaît comme une réponse n'est-elle pas réservée à certaines populations ? Même les choix de vie les plus individuels ont des implications sur l'ensemble de la société.

**À croire certains acteurs engagés, nous disposerions de toutes les solutions. Comment expliquer alors qu'elles ne sont pas mises en œuvre ?**

## We need other heroes !

Au-delà de leur grande diversité – d'origines, d'échelles, d'enjeux ciblés –, toutes ces initiatives ont en commun d'être portées aujourd'hui par des individus particuliers, presque héroïques. La ville des Mureaux, dans les Yvelines, connaît un taux de chômage élevé et est souvent pointée du doigt pour son haut niveau de délinquance. Ce qui est une fatalité pour beaucoup ne l'est pas pour Jean-Marc Sémoulin<sup>13</sup>, qui a refusé ce déclassement progressif pour relever le défi du plein emploi... par le tourisme ! Il a pris son bâton de pèlerin pour transformer le regard que l'on a sur ce territoire et embarquer un à un ses acteurs. C'est le pari de "Vivre les Mureaux", qui s'appuie sur les compétences des acteurs du territoire et conduit à voir un manager dans un ancien chef de bande ou un as de la mécanique derrière un voleur de voitures... Les idées reçues mises

12. Didier Holleaux, Marie-Aimée Ferté, Adam Melki et Olivier Truffinet, « Pour un réveil écologique, ce que les jeunes attendent maintenant des entreprises », Les Grands débats École de Paris – ENGIE, séance du 1<sup>er</sup> décembre 2020.

13. Jean-Marc Sémoulin, « Le pari fou du plein emploi par le tourisme... aux Mureaux », séminaire Création, séance du 12 juin 2018.

au placard, des patrons passent des moments improbables avec des jeunes de toutes origines ou à la table des mamans de ces derniers, des baptêmes de l'air proposent de survoler éléphants et girafes, des sherpas tibétains conduisent des escalades, des chameliers s'établissent. C'est une ville-monde au potentiel extraordinaire qui se révèle.

Il y a de l'héroïsme dans le porteur de ce projet, comme il y a de l'héroïsme dans ces individus qui, un jour, s'engagent à relever le défi. Ils évoluent dans l'économie sociale et solidaire, mais aussi dans l'entrepreneuriat, dans le monde politique ou dans les grandes entreprises. La grande majorité de ces initiatives est portée par des acteurs qui ont une vision du monde qui inverse les hiérarchies pour mettre en avant l'intérêt collectif dans un horizon de long terme.

Autre point commun de ces porteurs d'initiatives : ils ont décidé de prendre en mains leur destin et celui de leur communauté, sans attendre de solution miracle du pouvoir central ou des institutions internationales. Ils refusent la fatalité et font bouger les lignes "à leur niveau". Appelons-les, avec Michel Berry, des *entreprenants*<sup>14</sup>. Les entreprenants ne sont pas nécessairement entrepreneurs au sens de créateurs d'entreprise. Ils portent des projets de transformation, celle-ci constituant leur moteur premier. Ils vont à l'encontre de normes sociales et de modes de pensée dominants, ils défient les lois de la pesanteur des structures sociales, mais cette capacité à être portés par une mission supérieure leur confère une forme de rareté. Être entreprenant, c'est un combat permanent. C'est conserver un cap et être capable de le défendre envers et contre tout, le mauvais temps – la santé de l'entreprise et le contexte –, comme les doutes et les dissensions de l'équipage.

L'observation de ces initiatives nous fait réaliser combien il faut être héroïque pour aller à l'encontre de normes ou de structures. Cela peut être rassurant ou inquiétant : rassurant, car il y a de plus en plus de héros; inquiétant, car les qualités que cela exige semble les condamner à rester exceptionnels et la transformation sociétale ne pourra se faire sans des engagements plus collectifs. La difficulté structurelle de nombreuses initiatives à s'inscrire dans une dynamique résolument collective, à se libérer de la dépendance au fondateur et à être dupliquées ou démultipliées apparaît d'ailleurs comme une limite.

Si la plupart des projets sont nés de la volonté d'une seule personne, leur réussite passe souvent par une capacité de mobilisation très large d'acteurs très

divers. Singa a mobilisé « *une communauté de professionnels, d'entrepreneurs, d'artistes, de sportifs, de danseurs, de chanteurs, d'étudiants, bref, une communauté d'êtres humains souhaitant mieux se connaître et mieux se comprendre* »<sup>15</sup>. Aux Jardins de Cocagne<sup>16</sup> – qui proposent à des exclus de cultiver des légumes bios qu'ils vendent à des familles s'abonnant à un panier hebdomadaire varié –, selon leur fondateur Jean-Guy Henckel, « *tout le monde travaille dans le même sens, mais chacun pour des raisons différentes. Il ne faut surtout pas chercher à le masquer ou le renier, car c'est ce qui donnera de la solidité à l'opération* ». S'il a été pris pour un rêveur en lançant l'idée, son projet connaît une réussite exceptionnelle. Des exclus s'impliquent, renaissent, retrouvent le chemin de la sociabilité. Les Jardins de Cocagne se multiplient, des DRH venant même étudier la façon dont on y gère les relations entre personnes fragiles.

Très révélatrice aussi est l'expérience de Loos-en-Gohelle, une petite ville minière du Pas-de-Calais, naguère sinistrée, qui s'érige désormais en expérience pilote de la transition énergétique et des modèles sociaux alternatifs. Pour arriver à faire converger l'ensemble des acteurs (élus, citoyens, entreprises, associations...) vers un objectif commun, le maire de la ville, porteur initial du projet, a beaucoup travaillé sur les processus au service d'une démocratie "impliquante", qui impose d'aller vers une forme de responsabilisation de tous, plutôt que faire porter la défense de l'intérêt général par les seuls élus<sup>17</sup>.

La capacité à mobiliser indique aussi toute l'énergie qu'il s'agit de déployer pour avoir des approches qui prennent en compte des dimensions variées. Cela souligne en creux la difficulté structurelle des entreprises de l'économie marchande à être motrices dans ces démarches, tout en posant la question du cadre le plus fertile pour la mise en place de tels partenariats. Au-delà, c'est la question de l'entreprise comme entité élémentaire de l'économie qui peut se poser. Si l'on peut, avec les promoteurs de la refondation de l'entreprise<sup>18</sup>, s'interroger sur l'évolution du cadre juridique de l'entreprise, on peut aussi interroger la pertinence de promouvoir des formes d'organisation plus ouvertes et moins figées.

Aussi, accélérer les transformations impose-t-il des changements culturels, qui impliquent de travailler sur

---

**L'observation  
de ces initiatives nous fait  
réaliser combien il faut  
être héroïque pour aller  
à l'encontre de normes  
ou de structures.**

---

14. Les nombreux entreprenants découverts par l'École de Paris ont été rassemblés dans Le Jardin des entreprenants. Un manifeste définit ce qu'est un entreprenant : <http://www.lejardindesentreprenants.org/le-manifeste-des-entreprenants/>

15. Nathanaël Molle, « Renforcer la société avec les réfugiés », séminaire Économie et sens, séance du 1<sup>er</sup> juin 2016.

16. Jean-Guy Henckel, « La solidarité est dans le jardin », séminaire Vies collectives, séance du 20 novembre 2008.

17. « Transposer la réussite singulière de Loos-en-Gohelle », op. cit.

18. Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Le Seuil, 2012.

l'éducation et de remettre en cause nos normes sociales et culturelles. Des mutations longues, nécessaires, qui tiennent aux infrastructures sociales.

La fibre sociale des porteurs peut-elle être remplacée par des mesures coercitives ou incitatives? La transformation en contrainte de ce qui relève aujourd'hui de l'engagement volontaire pose des questions d'efficacité. L'exemple du statut des entreprises à mission illustre cette approche. Dans quelle mesure cette voie s'avère-t-elle efficace? Quelles difficultés soulève-t-elle? Et dans quelle mesure est-elle opérante sans recours à l'une de ces personnalités exceptionnelles?

## Passage à l'échelle et localisme

« *Cela ne vous gêne-t-il pas de ne servir à rien?* » Aux Mureaux, Jean-Marc Sémoulin a été confronté à la question de l'impact de son engagement, le chômage ne cessant de croître sur le territoire. « *Comment aller au-delà?* », s'est-il demandé, sachant que les équipes engagées ne pouvaient pas se « *transformer pour autant en "usine à insertion", étant incapables de proposer à 150 personnes l'accompagnement soutenu et individualisé [qu'ils réservaient] à une trentaine* ».

La question de la transformation de ces initiatives qui ont une portée souvent locale et limitée en un effet boule de neige est importante. Elle dépend, nous l'avons dit, d'individus exceptionnels et de leur capacité à mobiliser. Se pose néanmoins la question du passage à l'échelle, de la manière de mettre ces initiatives qui paraissent vertueuses au service d'un modèle nouveau qui réponde aux enjeux de notre société. À part quelques-unes, comme les Jardins de Cocagne ou Siel Bleu<sup>19</sup>, ces initiatives sont en effet souvent isolées et n'ont que très rarement réussi à essaimer, même les plus médiatisées d'entre elles. Elles n'arrivent pas vraiment à faire système, même si leur nombre pourrait laisser penser que la taille critique nécessaire au passage à l'échelle n'est pas un objectif inatteignable.

Cela exige-t-il des « usines à... », pour reprendre les termes de Jean-Marc Sémoulin, c'est-à-dire une démultiplication de la production de ces initiatives? ou une démultiplication des expériences vertueuses, dans un format de franchises? La reproduction des solutions éprouvées par croissance des entreprises ou par diffusion de modèles semble être consubstantielle de l'économie de marché dans son fonctionnement actuel. Cette voie est-elle adaptée à un contexte renouvelé marqué par la limitation des ressources et l'interdépendance des dimensions? Si nous l'avons longtemps ignoré dans un paradigme de monde infini,

19. Jean-Michel Ricard, « La singulière aventure de Siel Bleu », séminaire Économie et sens, séance du 4 novembre 2015.

nous savons désormais que tout passage à l'échelle se heurtera à des limites.

La géothermie, solution énergétique prometteuse<sup>20</sup>, n'indura-t-elle pas, elle aussi, des effets pervers si elle venait à être déployée à grande échelle, comme l'ont fait avant elle l'hydroélectricité, le nucléaire, l'éolien...? Le développement du numérique posera des problèmes de disponibilité des matières premières, les biocarburants de concurrence de destination des terres fertiles... Les solutions reposant sur le bénévolat supposent qu'il y ait suffisamment de non-actifs aux besoins déjà assouvis...

Beaucoup des solutions déployées par des entrepreneurs mettent en avant une approche locale, qui tient compte des spécificités locales, jusque dans le déploiement de solutions énergétiques<sup>21</sup>. Le territoire apparaît ainsi comme l'unité d'action dans l'exemple du groupe Archer<sup>22</sup>. En 2010, ses dirigeants décident de faire revivre l'industrie de la chaussure à Romans-sur-Isère. Ils acquièrent des machines et récupèrent des savoir-faire en recrutant d'anciens ouvriers. Les commandes affluent et le Groupe invente un nouveau modèle économique en coopérant avec d'autres petites sociétés pour faire face à la demande, sur le modèle des districts italiens. Son projet de faire renaître la chaussure à Romans est inclusif dans la prise en compte des dimensions, car il s'agit d'intégrer les questions de l'emploi et de la pollution dans sa construction.

## Des freins culturels?

Les freins et blocages sont culturels. L'engagement d'Archer implique de refuser le dogme de la non-compétitivité française ou occidentale sur les métiers industriels, l'idée reçue du coût de la main-d'œuvre comme variable première et la hiérarchie naturelle de la performance économique par rapport à d'autres critères comme la dimension sociale.

Le développement de ces initiatives doit sans doute s'affranchir de la rareté de ces individus particuliers et interroger les normes culturelles qui les brident, les freinent, les limitent, en empêchent la propagation. Dans une économie incluant des limites, l'on perçoit bien que la performance économique ne peut plus s'appréhender indépendamment des autres dimensions, sociale, environnementale...

20. Alice Chougnat et Jacques Goulpeau, « Les énergies renouvelables thermiques, grandes oubliées du mix énergétique français? », séminaire Management de l'innovation, séance du 16 février 2022.

21. « Énergies renouvelables, financement durable et projets de territoires », op. cit.

22. « Faire renaître la chaussure à Romans », op. cit.

**Si nous l'avons  
longtemps ignoré  
dans un paradigme  
de monde infini,  
nous savons désormais  
que tout passage  
à l'échelle se heurtera  
à des limites.**

Le Fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée œuvre pour transformer des besoins de travaux en emplois pour des personnes réputées inemployables, en considérant que personne n'est inemployable, que le travail ne manque pas, pas plus que l'argent<sup>23</sup>. De même, l'expérience de Pipriac et Saint-Ganton vise à construire un *territoire zéro chômeur de longue durée*<sup>24</sup> en considérant comme un devoir d'embaucher tous les chômeurs concernés qui le souhaitent. Dans ces cas, la transformation passe par un changement ou une inversion de perspective : il ne s'agit plus de réaliser une mission en s'appuyant sur les meilleures ressources, mais de considérer que les ressources existantes ont une valeur et de trouver comment les mobiliser au mieux.

Quand des entrepreneurs prennent le contrepied de systèmes de valeur établis, ils ne se contentent pas de se placer dans une position de marge, ils interrogent la capacité de ces systèmes de valeur à constituer la matrice de la nécessaire transition et ils posent la question de leur inscription dans nos sociétés et nos économies. La difficulté à accélérer la transition tient-elle aux freins profonds inscrits dans nos cultures, dans nos systèmes? Le dogme de la croissance et sa mesure en constituent un exemple parmi d'autres. Accélérer implique de les identifier, de les interroger, de comprendre leurs ramifications. L'étude de ces initiatives permet de le faire en révélant les blocages et leurs origines, dont certaines sont culturelles ou inscrites dans nos institutions. Outre la croissance, on peut penser à d'autres freins au changement : le primat accordé à l'idée de liberté, sa traduction dans la substitution de la notion d'interdit par la marchandisation de "droits à" – polluer, stationner... –, la propriété privée, la monnaie, qui repose sur une échelle unique de valorisation, et ne fait pas la distinction entre ressources finies et ressources limitées, la notion de concurrence...

Interroger ces blocages culturels ou structurels implique aussi de s'intéresser aux initiatives au sein des grandes entreprises qui s'efforcent de se réinventer en intégrant les questions climatiques et sociétales. L'Oréal, par exemple, ou d'autres grandes entreprises, intègrent de plus en plus les questions du climat, de la biodiversité, de l'inclusion, de la diversité des

personnes, etc. dans leur organisation<sup>25</sup>. Y parviennent-elles? Dans quelles conditions? Quid d'éventuels blocages culturels et structurels?

## Visions du monde en concurrence et interdépendances

Toutes ces initiatives sont le fait d'individus qui portent une vision pour le monde, pour qu'il soit plus égalitaire, plus humain, plus écologique, plus démocratique. Cependant, beaucoup reposent de manière plus ou moins assumée, plus ou moins consciente, sur des visions ou des certitudes plus précises. C'est le cas, par exemple, derrière le projet d'Akuo, qui s'accompagne de la conviction de la nécessité d'aller vers une économie plus distribuée, dans laquelle les territoires sont un lieu de consommation et de production d'énergie. De même, des entrepreneurs développent des projets autour des fablabs ou des *lowtech*, considérant que ces solutions permettront de répondre à la nécessité de limiter les flux de matière ou aux individus de

développer leurs propres réponses aux problèmes qu'ils rencontrent. Chacune de ces solutions s'inscrit dans une vision du monde particulière. Des porteurs de projets défendent le recours aux communs, les considérant comme une nécessité pour répondre aux enjeux actuels. Or, ces modèles soulèvent des questions intrinsèques<sup>26</sup> et imposent de respecter quelques principes et conditions élémentaires, au risque de périliter, comme l'illustre l'expérience malheureuse de démocratie participative de Romainville<sup>27</sup>.

Se pose, en outre, la question de la compatibilité des visions du monde sous-jacentes aux différents

projets qui émergent de part et d'autre. Le volontarisme affiché par toutes ces initiatives engagées dans la construction d'un monde nouveau ne peut épargner la confrontation des visions qu'elles portent, qu'il s'agisse des communs, de la décroissance, de la technologie réparatrice, des modèles régénératifs, de l'économie circulaire...

Le développement organique de ces initiatives multiples met en exergue la question des interdépendances entre différentes dimensions. On sait que l'on ne résoudra pas la question des émissions de CO<sub>2</sub> sans aborder la question des inégalités, et que la question

---

**Interroger ces blocages culturels ou structurels implique aussi de s'intéresser aux initiatives au sein des grandes entreprises qui s'efforcent de se réinventer en intégrant les questions climatiques et sociétales.**

---

23. Patrick Valentin et Michel de Virville, « L'opération Territoires zéro chômeur de longue durée », séminaire Économie et sens, séance du 11 janvier 2017.

24. Denis Prost, Serge Marhic et Clémentine Hodeau, « Création et management d'une entreprise à but d'emploi : gros plan sur l'expérience de Pipriac et Saint-Ganton », séminaire Vie des affaires, séance du 17 mai 2019.

25. Joël Tronchon, « La RSE chez L'Oréal : une transformation qui n'a rien de cosmétique! », séminaire Vie des affaires, séance du 10 juin 2022.

26. Elinor Ostrom, *La Gouvernance des biens communs – Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck, 2010.

27. « Romainville : les citoyens au pouvoir », op. cit.

du réchauffement devra intégrer celle des déplacements de population, et donc des réfugiés. Ces interdépendances peuvent être considérées sous un angle plus large. L'importance de la dimension locale et partenariale suppose la mise en place de modes de gouvernance renouvelés, une évolution du rôle des acteurs du territoire, voire du fonctionnement de la démocratie, pour prendre acte de ce poids accru.

## Une économie duale assumée ?

Aujourd'hui, force est de constater que la prise en compte des problématiques sociales et environnementales s'est traduite dans le développement d'une économie duale, d'une division du travail entre les acteurs qui produisent dans une économie "classique" en engendrant aussi des inégalités, des déchets, des laissés-pour-compte, et des acteurs qui réparent et qui relèvent aujourd'hui de l'économie sociale et solidaire.

Cette économie sociale et solidaire se développe, apportant des réponses à des problèmes auxquels ne répond pas l'économie de marché. Cette dernière, l'économie productive, va au plus simple et au plus performant, hiérarchise ses objectifs en asservissant les dimensions sociale et environnementale à la profitabilité, et a imposé des modèles mentaux ou des conventions parfois erronés. Elle peut avoir tendance à se concentrer sur les ressources les plus facilement mobilisables. Elle n'emploie pas spontanément les personnes considérées comme "inemployables", elle s'appuie sur les matières premières les plus facilement accessibles. Remettre sur le chemin de l'emploi des personnes inemployables nécessite une énergie considérable, comme le montrent les initiatives mentionnées ci-avant. De même, les réfugiés sont considérés comme relevant d'enjeux sanitaires ou humanitaires, et n'entrent pas spontanément dans le champ de vision des entreprises. Or, dès lors que l'on change d'état d'esprit, que l'on cesse de les voir comme une foule menaçante et qu'on les reconnaît comme des personnes qui peuvent contribuer au bien commun dans leur pays d'accueil, tout peut changer. C'est ce que SINGA, entreprise innovante de l'économie sociale et solidaire, démontre, bien au-delà des espérances de son jeune créateur<sup>28</sup>. Autre démarche exemplaire : un jeune d'ESCP Business School, préoccupé de voir des réfugiés accepter les places où ils sont fortement déclassés, crée pour eux des cours de français et de savoir-faire sociaux. Ils sont dispensés à ESCP, puis dans 12 écoles et universités. Il crée ensuite une structure de formation professionnelle et un cabinet

---

**L'économie sociale  
et solidaire se développe,  
apportant des réponses  
à des problèmes auxquels  
ne répond pas  
l'économie de marché.**

---

de chasseurs de têtes pour placer avec succès des talents au CV imprésentable<sup>29</sup>.

Il s'agit là de véritables ressources, mais qui sont plus difficiles à mobiliser. C'est vrai encore pour les matières premières, les exemples d'écosystem<sup>30</sup>, du Groupe SEB<sup>31</sup> ou de WEEECycling<sup>32</sup> révélant combien le recyclage n'est pas la ligne de plus grande pente.

Ce sont autant de démarches non naturelles pour des entreprises qui sont dans une logique d'optimisation. Il est possible d'influer sur leur comportement, de manière plus ou moins marginale.

L'économie "réparatrice" semble fonctionner sur des approches différentes. Elle part non pas d'un marché, mais de ressources existantes, qu'il s'agisse de travailleurs sans emploi ou d'appareils usagés, dans le cas, par exemple, du réseau Envie<sup>33</sup>. Elle assume d'être moins compétitive du fait du recours à ces ressources plus coûteuses. Elle dépasse les approches rapides, comme l'inemployabilité ou la vertu de la délocalisation dans les pays à bas coûts. Elle privilégie les démarches ancrées dans un contexte, au détriment des solutions clés en main, hors-sol, dupliquées. Cela suppose un travail de fond, une compréhension précise du terrain et de ses ressources.

Les projets de l'économie circulaire, comme ecosystem, reposent sur cette dualité, dans une logique selon laquelle les pollueurs payent, charge à des organismes d'organiser la dépollution avec l'argent récolté.

L'existence même de la notion d'économie sociale et solidaire prend, dans une certaine mesure, acte de cette séparation qu'il peut être intéressant d'interroger. Est-elle la plus à même de répondre aux enjeux d'aujourd'hui, dans leur globalité? Ou faut-il poser les bases d'une économie une, spontanément inclusive? Les outils actuels, parmi lesquels les outils réglementaires, le permettent-ils vraiment? La division du travail, qui cantonne les entreprises à la production, à l'optimisation, à l'efficacité et réserve les dimensions sociale et environnementale aux institutions, est-elle pertinente face aux enjeux que nous affrontons?

29. Théo Scubla, « Comment each One mobilise pour intégrer les réfugiés », séminaire Économie et sens, séance du 6 janvier 2021.

30. « Ecosystem réinvente l'articulation entre économie et sens », op. cit.

31. « La révolution circulaire du Groupe SEB », op. cit.

32. Serge Kimbel, « Aider les entreprises à recycler leurs métaux rares », séminaire Économie et sens, séance du 27 octobre 2021.

33. Jean-Paul Raillard, « Le réseau Envie : concilier solidarité et écologie », séminaire Économie et sens, séance du 7 octobre 2020.

28. « Renforcer la société avec les réfugiés », op. cit.

## Si l'on parlait de transition ?

Cette multitude d'initiatives émergentes dessine-t-elle un modèle de société? Assurément, non. Vues de près, toutes ces expériences semblent à la fois riches, foisonnantes, diverses, touchant à de nombreux problèmes qui se posent aux sociétés contemporaines. Quand on cherche en revanche à avoir une vue d'ensemble, on est le nez collé à un tableau pointilliste, dont on ne perçoit pas le sens.

Les approches défendues par les visions programmatiques, qu'elles émanent de l'ADEME, du Shift Project et de son plan de transformation, du GIEC avec ses scénarios, proposent des futurs possibles qui résolvent la délicate équation de la trajectoire d'émission de CO<sub>2</sub>. En cela, elles sont très utiles et l'on peut considérer qu'elles mettent en avant des destinations possibles, charge aux sociétés de trouver les moyens d'y parvenir et de régler les éventuels problèmes qu'elles ne manqueront pas de faire apparaître. Elles ne proposent donc ni modèle ni trajectoire, se contentant de régler l'une des dimensions importantes – celle en tout cas qui impose un changement de modèle –, celle des émissions et de l'énergie. Et dessineraient-elles un modèle qu'il serait théorique, puisque son caractère inédit implique que la compatibilité de ses différentes composantes, a minima celles de l'énergie, des inégalités et des modes de gouvernance, n'a jamais été éprouvée.

La transition écologique et énergétique ne peut pas se faire sans... transition. S'il est probable que ces solutions ne soient pas déterministes, qu'elles soient plurielles et qu'il existe plusieurs chemins pour y parvenir, ce n'est pas être empêcheur de tourner en rond que de s'interroger sur ces chemins et sur la manière dont ces chemins peuvent déterminer le point d'arrivée. Dit autrement, entre aujourd'hui et le monde nouveau que l'on aura élaboré pour répondre aux enjeux liés aux limites planétaires, il est nécessaire de considérer la manière dont va s'opérer la transition, les questions ou tensions qu'elle peut soulever et qui peuvent être décisives dans notre capacité collective à la réussir. Les multiples initiatives qui émergent du terrain ont le mérite de révéler des mouvements spontanés, moins facilement fauteurs de troubles que des grandes décisions imposées. Elles ont aussi le mérite de révéler d'autres questions et tensions à prendre en considération dans la transition.

Cela étant, autant les approches dirigistes et planificatrices semblent peu capables de transformer la société en douceur – comme l'a rappelé l'exemple de la taxe carbone et sa conséquence, le mouvement des Gilets jaunes –, autant les approches non coordonnées, émergentes ne résoudre sans doute pas toutes les difficultés et, surtout, ne dessineront pas un modèle de société.

« *Ce quinquennat sera écologique ou ne sera pas.* » On aura connu le président de la République plus inspiré. La phrase censée donner la tonalité de son second quinquennat peut être tournée dans tous les sens, elle n'en a pas – de sens! En revanche, l'on peut affirmer que la transition écologique et énergétique sera conjointe ou ne sera pas. La construction d'un nouveau monde, compatible avec le contexte de ressources finies, doit donc se construire dans une approche mixte, à la fois descendante et ascendante. Elle doit planifier, mais tenir compte des dynamiques sociales en cours, qui se lisent dans ces initiatives multiples et au nombre croissant. Les projets évoqués ici, et tous les autres qui participent d'une même dynamique, constituent certaines des briques élémentaires de la construction du monde de demain. Développer des connaissances sur ces briques, leurs atouts, leurs limites, est nécessaire pour avoir la vision de la maison que nous pouvons et voulons bâtir.

## Une ressource illimitée pour un monde limité

Mille et une initiatives se développent de tous côtés. À une époque où la biodiversité fait partie des enjeux auxquels nous sommes confrontés, cette diversité-là

peut apporter du baume au cœur. À une époque où l'on découvre que de nombreuses ressources que l'on pensait illimitées ne le sont pas, cette ressource-là semble intarissable. Mais ces messages d'espoir ne suffisent pas. Pour accélérer encore le mouvement dans lequel ces initiatives sont engagées, il faut en exploiter la richesse. Car de leur mise en lumière découleront des leçons qui pourront en inspirer d'autres. Car de leur étude et de leur confrontation se révéleront les difficultés et les enjeux – comme nous avons commencé à l'entrevoir dans cette note – dans leur capacité à dessiner un modèle de société

compatible avec les limites planétaires. Car de leurs expérimentations émergeront des apprentissages multiples, qui devront être pris en compte si l'on veut comprendre le monde qu'elles contribuent peut-être à construire et si l'on veut accentuer l'une ou l'autre des directions suggérées.

C'est l'ambition de l'Accélérateur du monde d'après que de révéler, étudier, confronter, interroger, accompagner les initiatives qui paraissent porteuses dans l'élaboration du monde d'après. Dans la lignée des travaux de l'École de Paris du management et des nombreuses initiatives qu'elle a déjà discutées, il s'agit d'accentuer l'effort dans ces trois directions : l'identification et l'étude de nombreuses autres initiatives, leur discussion dans leur capacité à répondre aux enjeux et à dessiner un modèle de société, ainsi que leur accompagnement. ■

---

**La construction  
d'un nouveau monde,  
compatible avec  
le contexte de ressources  
finies, doit donc  
se construire dans  
une approche mixte,  
à la fois descendante  
et ascendante.**

---