

# L'entreprise qui vient



10 Archétypes d'entreprises du futur  
2024

Plurality University Network

u+

Réseau Université de la Pluralité

Dans un futur marqué par le changement climatique, la récurrence des crises, les transformations technologiques, comment la nature même des entreprises, leurs modèles et leurs façons de fonctionner vont-elles se transformer ? Quel rôle les entreprises peuvent-elles jouer vis-à-vis de ces changements ?

Cette réflexion est rendue d'autant plus nécessaire qu'il n'existe pratiquement pas de travaux de prospective portant sur l'entreprise.

Porté par l'Université de la Pluralité, Ingrid Kandelman (l'Onde Zéro) et Philippe Hagmann (le Travail Distribué), L'Entreprise Qui Vient cherche à combler ce manque.

De 2020 à 2022, L'Entreprise qui Vient a réuni des représentant·es de plus de 40 entreprises, mais aussi de la CFDT, l'Anact, ou encore des chercheuses et chercheurs, qui ont imaginé 12 entreprises de 2050, avec l'aide de cinq écrivains et écrivaines. La méthode associait des éléments prospectifs "classiques", et le recours à l'imagination et la fiction.

De ces fictions – ainsi, parfois, que de ce qu'elles ne contiennent pas – ont émergé dix figures tranchées et signifiantes, certaines nouvelles, d'autres significativement transformées, qui pourraient composer une partie du paysage des entreprises de 2050. Nous les nommons les «Archétypes».

Ceux-ci ne constituent pas des prédictions. Ils ne sont pas toujours aimables, ni faciles à juger. Comme la réalité d'aujourd'hui, ils comprennent leur part de contradictions. Tout le monde n'aura pas le même avis sur tel ou tel archétype. Lisez-les comme autant d'invitations à débattre, à vous situer, à vous projeter, à agir.



*Le site du projet "L'Entreprise qui Vient" contient de nombreux matériaux complémentaires. Vous y trouverez notamment:*

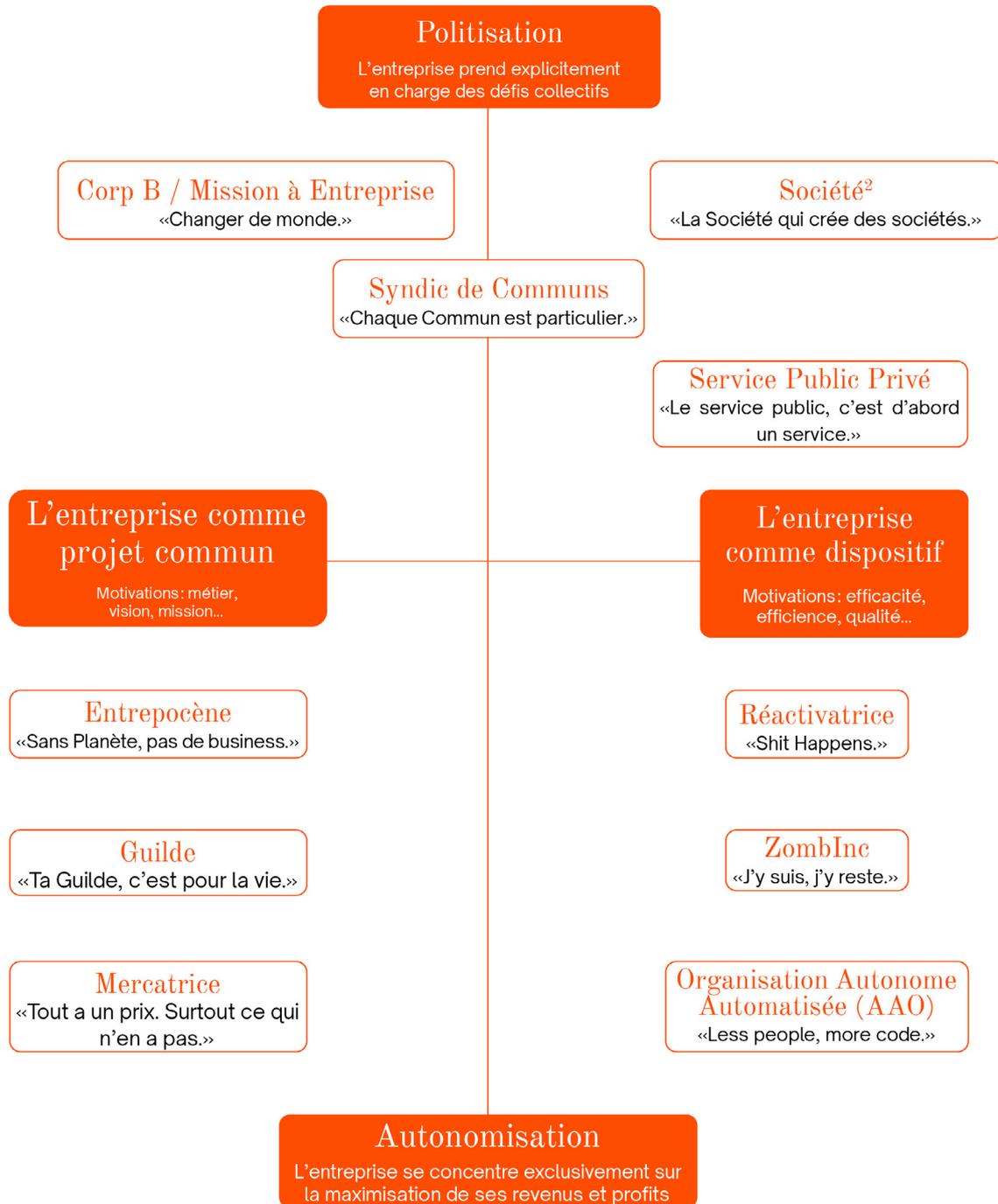
- Une "note de cadrage" qui décrit le projet et explique comment les archétypes ont été construits.
- Dix cahiers complets, un par archétype, qui enrichissent leur description par l'une des fictions produites dans le cadre du projet, des illustrations d'étudiant·es de la Haute école d'art et de design de Genève, et la réaction de plusieurs expert.es.

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

## Sommaire

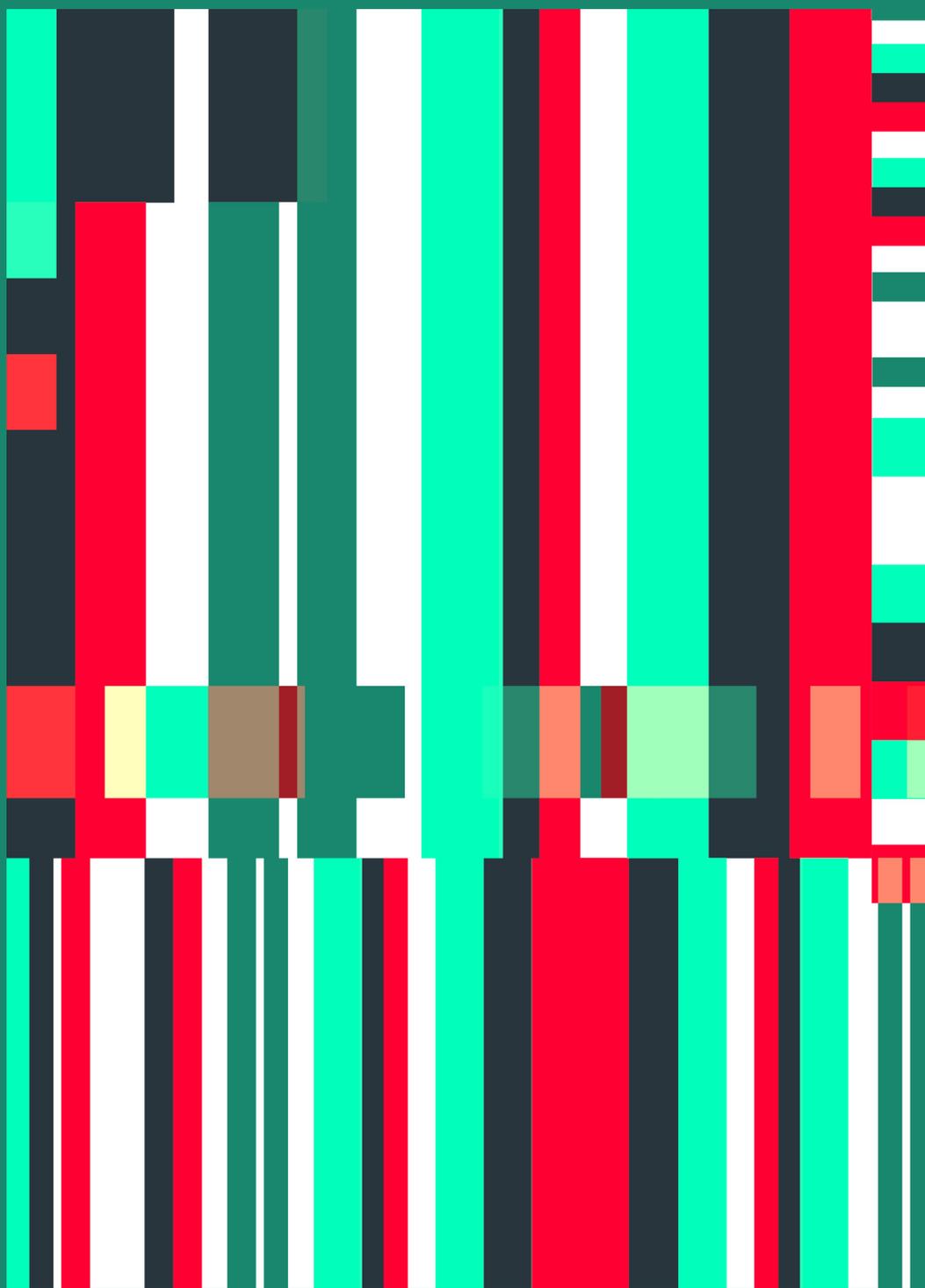
Vous trouverez d’abord une “carte” qui situe les archétypes les uns vis-à-vis des autres	4
Les 10 archétypes ont des caractéristiques très différentes:	
• <u>La Corp B.</u> ou “Mission à Entreprise”, est une entreprise entièrement définie et conditionnée par une mission d’intérêt collectif.	5
• <u>L’Entrepocène</u> ne se donne pas pour mission de changer le monde, mais s’efforce de ne pas le dégrader.	14
• <u>Le Syndic de Communs</u> apporte son savoir-faire gestionnaire à la gestion de communs.	22
• <u>La Réactivatrice</u> aide les organisations dont l’activité est temporairement empêchée par un événement extérieur à mobiliser autrement leurs actifs inutilisés.	30
• <u>La Guilde</u> se concentre sur le développement professionnel et personnel de ses membres, et laisse la production aux autres.	37
• <u>Le Service Public Privé</u> fournit des services essentiels que les autres acteurs ne savent pas ou plus fournir.	45
• <u>La Société<sup>2</sup></u> fournit les outils et l’infrastructure pour permettre à des groupes humains de “faire société” selon leurs propres termes.	53
• <u>La Mercatrice</u> considère que tous les problèmes, même les plus graves, et tous les besoins, même les plus fondamentaux, trouveront les meilleures réponses possibles sur des marchés.	61
• <u>La Zomblnc</u> est une entreprise dont l’activité ne correspond clairement plus aux besoins de l’époque, mais qui continue malgré tout à fonctionner	69
• <u>L’Organisation Autonome Automatisée (AAO)</u> est programmée pour remplir ses missions d’une manière aussi automatisée que possible, et ne se préoccuper de rien d’autre.	77

# Les 10 archétypes



# *La Corp B, ou “mission à entreprise”*

Une Corp B, ou “Mission à Entreprise” est une entreprise construite à partir d’un objectif considéré comme d’intérêt général, que d’autres types d’institutions ou d’organisations ne semblent pas en mesure d’atteindre.

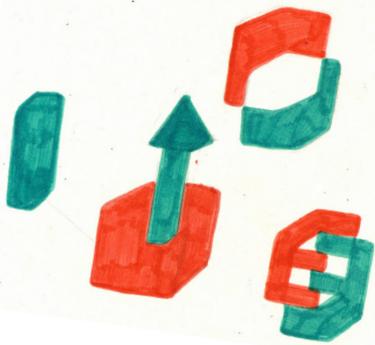


Olivier Conrad

Une Corp B, ou "Mission à Entreprise", est une entreprise construite à partir d'un objectif considéré comme d'intérêt général, généralement parce que d'autres types d'institutions ou d'organisations ne semblent pas en mesure d'atteindre. Sa différence avec les Entreprises à Mission ou B Corps d'aujourd'hui est que la mission précède l'organisation et qu'en principe, l'organisation ne survit pas à la mission. Certaines Corp B particulières (dites "Ateprises") se donnent même pour mission de faire disparaître leur marché.



Une Corp B peut émaner du projet d'un groupe d'entrepreneurs et entrepreneuses, d'une pétition citoyenne ou d'une initiative publique. Dans tous les cas, l'attribution de ce statut, qui confère plusieurs avantages, est soumise à approbation après consultation publique. En France, le processus a été inscrit dans la loi en 2038. Ailleurs, il n'est pas forcément et l'habilitation des Corp B relève d'associations, de fondations et même parfois d'une autre Corp B, ce qui ne rend pas toujours le système très lisible.



L'existence de l'entreprise est censée prendre fin quand la mission est accomplie, devient obsolète, ou qu'un autre dispositif semble mieux à même de la poursuivre. Compte tenu des avantages fiscaux et sociaux dont bénéficient les Corp B, les actifs de l'entreprise sont considérés comme publics et reviennent à un fonds commun lors de la dissolution.



## SLOGAN

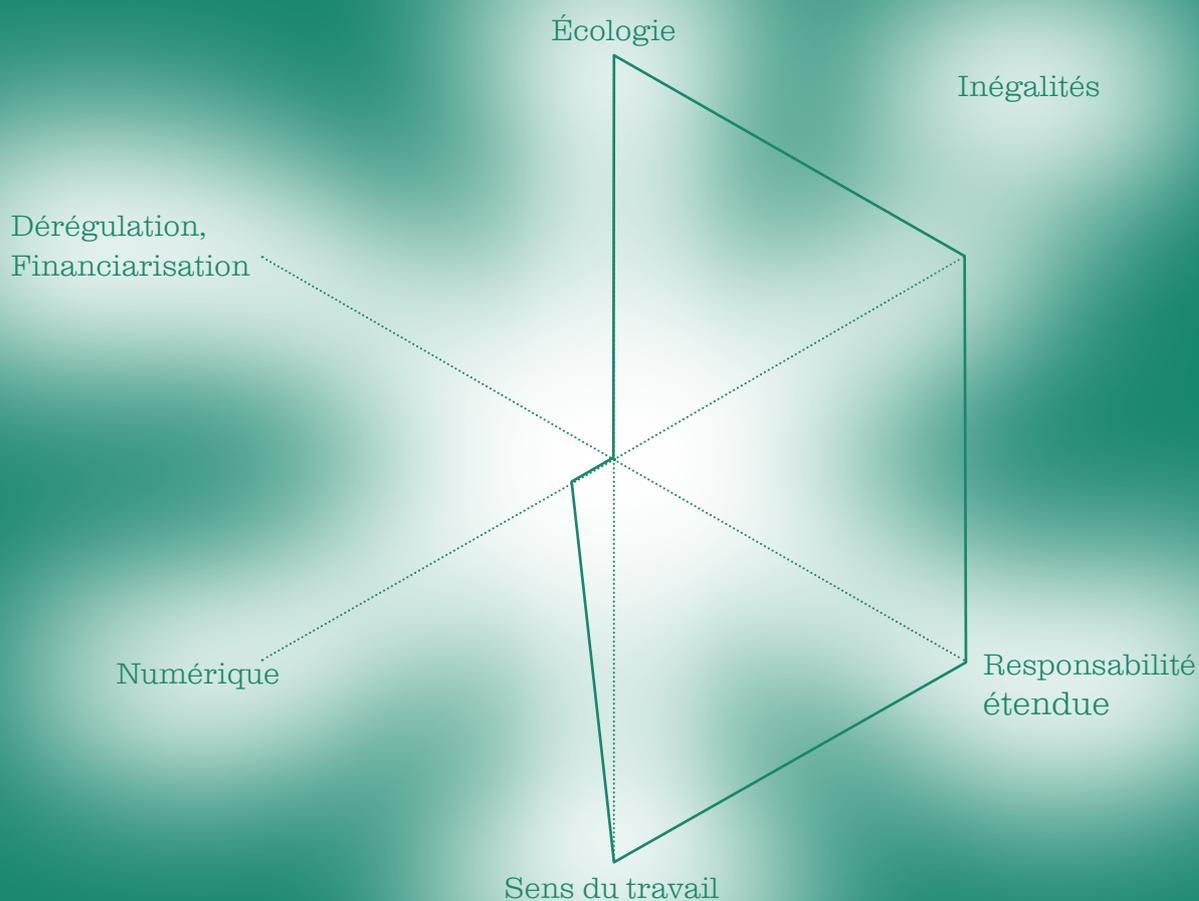
“Changer de monde.”

## SPECIFICITE

La mission précède l’entreprise et en principe, celle-ci ne survit pas à la mission.

## INDICATEURS-CLES

Accomplissement de la mission.



## ? Que produit la Corp B ?

Comme toute entreprise, une Corp B produit des biens ou (plus fréquemment) des services qui répondent à des besoins “d'intérêt général”, que celui-ci soit défini par la loi, les valeurs d'une société ou même, par la Corp B elle-même. Une Corp B se définit cependant moins par son métier que par l'objectif qu'elle poursuit et sa “théorie du changement” (voir encadré ci-dessous).

Exemples d'activités de Corp B créées entre 2038 et 2050:

- Fournir une identité et un environnement administratif et social complet aux migrants et autres nomades sans territoire fixe ;
- Constituer des équipes ad hoc pour répondre dans l'instant aux catastrophes non conventionnelles ;
- Transformer une ressource naturelle limitée en “commun” ;
- Gérer un “nouveau commun” : un champ de connaissances, une ressource naturelle, un bassin hydrique

### *La “Théorie du changement”*

La Théorie du Changement est une méthodologie de planification stratégique utilisée par des organisations à but non lucratif, des mouvements sociaux et des agences gouvernementales.

Elle consiste à définir la mission ultime de l'organisation (sa raison d'être), puis à cartographier les étapes préalables nécessaires afin d'arriver à accomplir la mission. Elle permet d'expliquer le processus de changement en mettant en évidence les liens de causalité, et de mesurer la différence entre résultats escomptés et résultats réels.

(source : [Wikipedia](#))

## De quoi vit-elle ?

Si, en principe, toutes sortes de modèles économiques sont possibles, certains modèles ont été imaginés spécifiquement en direction des Missions à Entreprises. Il s'agit en particulier de “contrats à impacts”, où la rémunération comprend une partie fixe et une autre variable en fonction des résultats de la Corp B au regard de l'objectif d'intérêt général qu'elle poursuit.

Les éventuels capitaux financiers, naturels et humains investis dans la Corp B sont rémunérés selon une formule complexe qui prend en compte la durée de l'investissement, le risque encouru et le degré

d'engagement de l'investisseur ou du contributeur dans l'entreprise. La plupart des Corp B sont également "à profitabilité limitée": elles sont censées dégager les moyens de fonctionner et d'investir, et encouragées à intéresser leurs contributeurs à la réussite collective, mais leur profitabilité est scrutée à la loupe.

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

Une Corp B est considérée comme une "propriété d'intérêt collectif", ce qui a pour conséquence qu'elle ne peut être vendue, fusionnée ou dissoute que dans des conditions semblables à celles qui ont présidé à sa création. L'investissement financier, le travail ou d'autres formes de contribution donnent droit à participer aux décisions stratégiques, mais ne confèrent aucun droit de propriété exclusive, encore moins cessible. Dans de nombreux cas, le capital est détenu par des fondations ou fonds de dotation, qui se font les garants de la mission.

Les décisions stratégiques sont prises par des organes de gouvernance participative qui associent toutes sortes de "parties prenantes", avec en général une place prépondérante donnée aux usagers / bénéficiaires / clients. Lorsque la mission comprend une dimension écologique, ces parties prenantes incluent également des "non-humains", qu'il s'agisse d'espèces animales ou végétales, ou encore d'écosystèmes entiers (un fleuve et son bassin versant, un océan...), représentés selon des modalités diverses. Ceci, plus les très fortes exigences en matière de transparence, rend la gouvernance d'une Corp B parfois lourde et complexe.

## Qui travaille pour ou avec l'entreprise ?

Aucun modèle de travail spécifique n'est associé aux Corp B. Cependant, la forte implication des usagers / bénéficiaires dans de nombreuses Corp B a conduit au développement de modalités dans lesquelles ceux-ci participent à la production de l'entreprise et sont rémunérés pour cela, en argent ou en nature.

Par ailleurs, la durée de vie potentiellement limitée des Corp B conduit à favoriser des temps de présence dans l'entreprise relativement courts, ou encore des statuts hybrides: multi-employeur, intermittent privé, hybrides salarié-indépendant, Revenu Universel +, etc. Les Corp B figurent parmi les premières clientes des Guildes (voir Archétype correspondant).

Au bénéfice de leur mission, les Corp B fonctionnent généralement en “écosystème” avec d'autres entreprises du même territoire, ou bien qui poursuivent des objectifs connexes. En principe, l'idée de concurrence devrait être étrangère aux Corp B, tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs de la “théorie du changement” étant bon à prendre. Dans la pratique, les choses ne sont pas toujours aussi simples.

## Comment est-elle organisée et managée

La Corp B se considère comme un organisme vivant et s'organise selon des principes inspirés de la biologie. En termes managériaux, elle s'inspire des expérimentations des entreprises opales/libérées des années 2020.

Son organisation se fonde sur des “cellules”. Chaque cellule est responsable de ses propres fonctions spécifiques, mais contribue également au bon fonctionnement de l'ensemble de l'organisme. Elle prend ses décisions opérationnelles sans consulter systématiquement la direction. Elle fixe ses propres objectifs, gère son budget, alloue ses ressources et évalue ses performances de manière autonome. La cohérence procède plutôt d'échanges continus entre cellules connexes, que d'un reporting vertical.

Les équipes qui composent les cellules sont rompues aux méthodes d'intelligence et de prise de décision collectives. Au sein des cellules et entre cellules, les personnes veillent à partager leurs connaissances et leurs meilleures pratiques, créant ainsi un environnement d'apprentissage continu au sein de l'entreprise.

La Corp B veille à sa résilience plutôt qu'à son optimisation: les postes en doublons et la redondance des fonctions, ainsi que la diversité des métiers et profils, renforcent les capacités adaptatives de l'entreprise.

## Comment mesure-t-elle sa performance ?

La performance mesurée en priorité est l'impact social et écologique de son activité. Les résultats économiques sont au service de cette priorité, pas l'inverse.

La Corp B considère que beaucoup de ses objectifs ne devraient plus être mesurés de manière quantitative. Elle questionne systématiquement la pertinence de chaque indicateur et cherche d'une part à en minimiser le nombre et d'autre part, à les rendre compréhensibles par toutes.



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

La durée de vie d'une Corp B est parfois fixée à l'avance, mais elle peut aussi être liée à l'objectif poursuivi. Son atteinte n'est pas toujours facile à déterminer, ce qui donne lieu, d'une part, à des Corp B qui se maintiennent plus longtemps que nécessaire et, d'autre part, à des situations où la gouvernance décide abruptement de fermer l'entreprise.

Pour ces raisons, une Corp B se fixe souvent une taille "de croisière" au-delà de laquelle elle ne grandira plus, ou bien de façon marginale. Que ce soit volontairement ou sous contrainte, elle est le plus souvent amenée à favoriser la réplication de ses techniques ou de ses produits par d'autres Corp B qui agissent sur d'autres territoires ou d'autres secteurs.

### *Un cas particulier de Corp B : l'Atreprise*

Une Atreprise est une entreprise qui se fixe pour objectif de faire disparaître son marché, ou a minima d'en réduire fortement la taille.

Partant d'une préoccupation écologique (réduire la pression sur les écosystèmes), ou sociale, elle peut chercher :

- À faire sortir une activité du domaine marchand : rendre des services, contenus ou ressources gratuits, transformer une ressource limitée en "commun"...
- Voire à faire disparaître le besoin auquel elle répond, par exemple en développant la capacité des personnes ou des communautés à faire elles-mêmes plutôt que de consommer des produits ou des services.
- La disparition est pour l'Atreprise la marque suprême du succès. C'est aussi pourquoi il est généralement plus facile de créer une Atreprise ex nihilo plutôt que de transformer une entreprise existante en Atreprise.



### A quels risques fait-elle face ?

Les risques typiques auxquels une Corp B fait face sont :

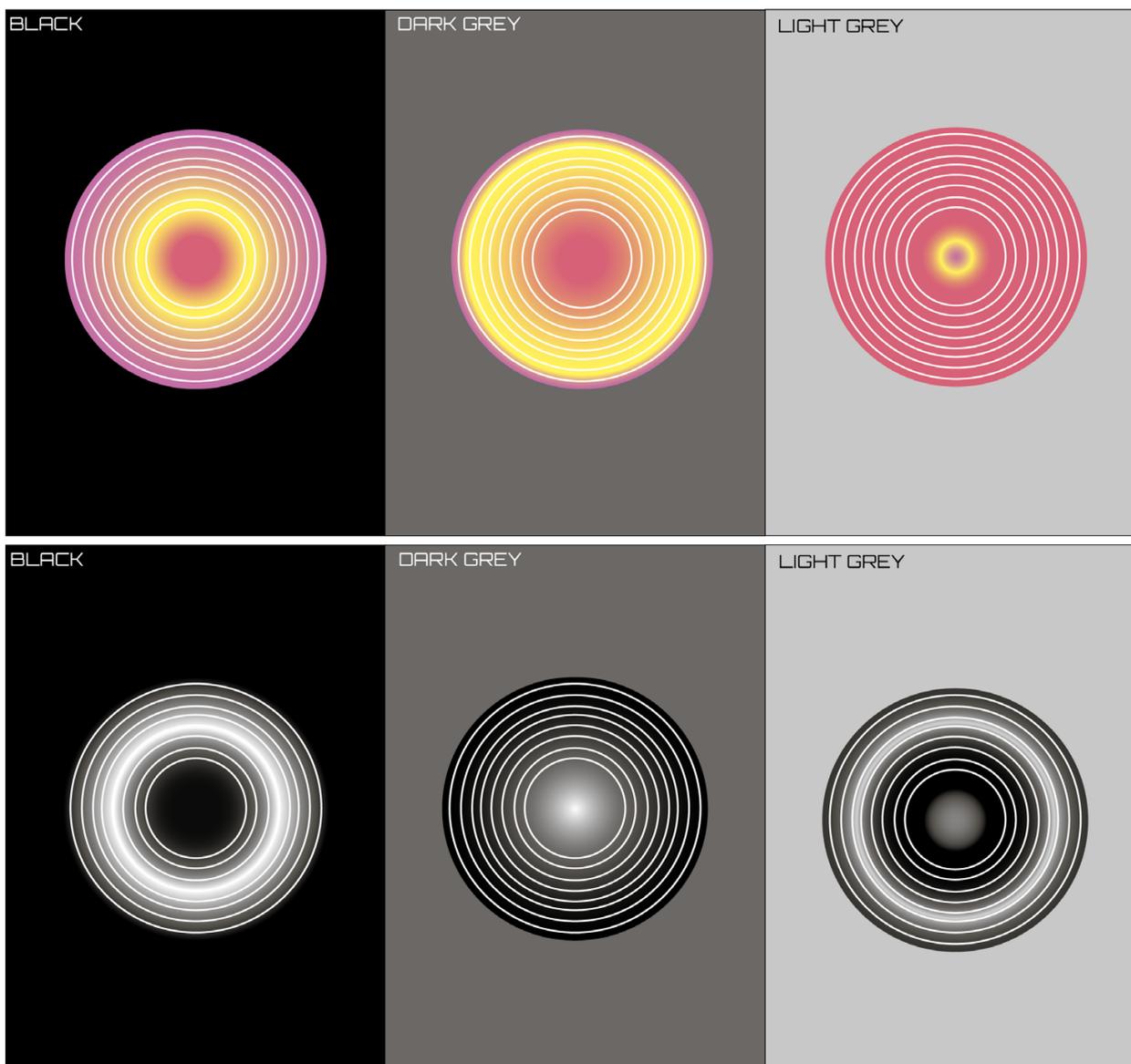
- la péremption prématurée de son objectif, par exemple du fait de l'apparition d'une autre Corp B apparemment plus dynamique, innovante, etc.
- la lourdeur de la gouvernance, voire de la prise de décision au quotidien
- la dérive technocratique, le management prenant le pas sur les structures de gouvernance et se focalisant sur le développement de l'organisation au détriment de sa mission

- la résistance des entreprises commerciales classiques. Elle peut se manifester au travers de guerres des prix, d'actions en justice (par exemple pour vente à perte, ou pour contrefaçon) ou d'innovations destinées à déplacer les termes de référence du marché.
- le “mission-washing”, des organisations qui se revendiquent Corp B sans en respecter les critères, ou encore qui utilisent ce statut avantageux au moment de leur lancement, avant de l'abandonner (une pratique en principe illégale, mais souvent constatée)...



## Germes du futur dans le présent

- Wikipedia, qui a en quelque sorte fait disparaître le marché des encyclopédies tout en élargissant l'accès au contenu encyclopédique.
- Les entreprises à mission et B Corps d'aujourd'hui sont bien sûr des germes, mais elles ne vont peut-être pas toujours jusqu'au bout de leur logique: que devient une entreprise à mission quand sa mission est accomplie? Et que vaut une mission qui ne peut jamais s'accomplir?
- Des entreprises telles que Faith in Nature (Royaume-Uni) ont nommé un “représentant de la Nature” à leur Conseil d'administration.



Nefeli Bodmer



Dans le cahier dédié à cet archétype, vous trouverez également :

- Une entreprise fictionnelle imaginée par les participant-es de L'Entreprise qui Vient : Equal!
- Les réactions de 3 expert-es : Thomas Gauthier, prospectiviste ; Philippe Lemoine, entrepreneur et essayiste ; Geneviève Ferone Creuzet, Prophil.

Retrouvez ce cahier ici :

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

# L'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.



Rahel Rippel

L'Entrepocène<sup>1</sup> 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 réglemmentations, 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 "Entrepocène" a été emprunté à Jean-Maxence Granier (ThinkOut) et Alexandre Monnin (Origens Media Lab).

## SLOGAN

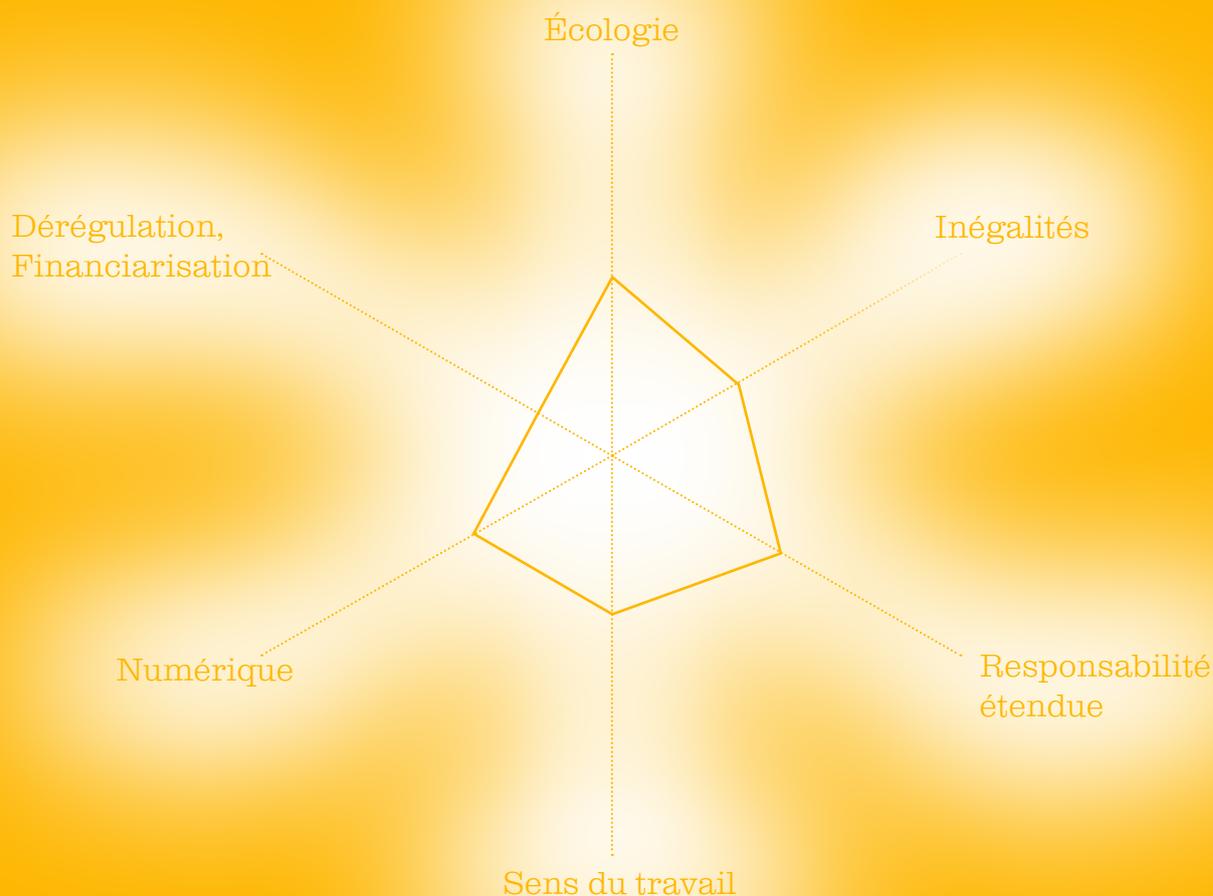
“Sans Planète, pas de business.”

## 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'Entreprocène ?

On trouve des Entreprocènes 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 Entreprocène, 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'Entreprocène 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'Entreprocène 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 Entreprocènes. 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 "communs" (eau, énergies renouvelables, connaissances).

L'Entreprocène 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 Entreprocènes 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 profitabilité de court terme et lui préfèrent des investisseurs de long terme. Les collaborateurs sont souvent associés au capital. Les bénéfices sont principalement réinvestis dans l'entreprise.

La plupart des Entreprocènes 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 Entreprocènes.



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

Les collaborateurs sont l'un des "capitaux" que l'Entreprocène 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'Entreprocène considère également que son écosystème - les Entreprocènes 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 "multicapitaux" 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.

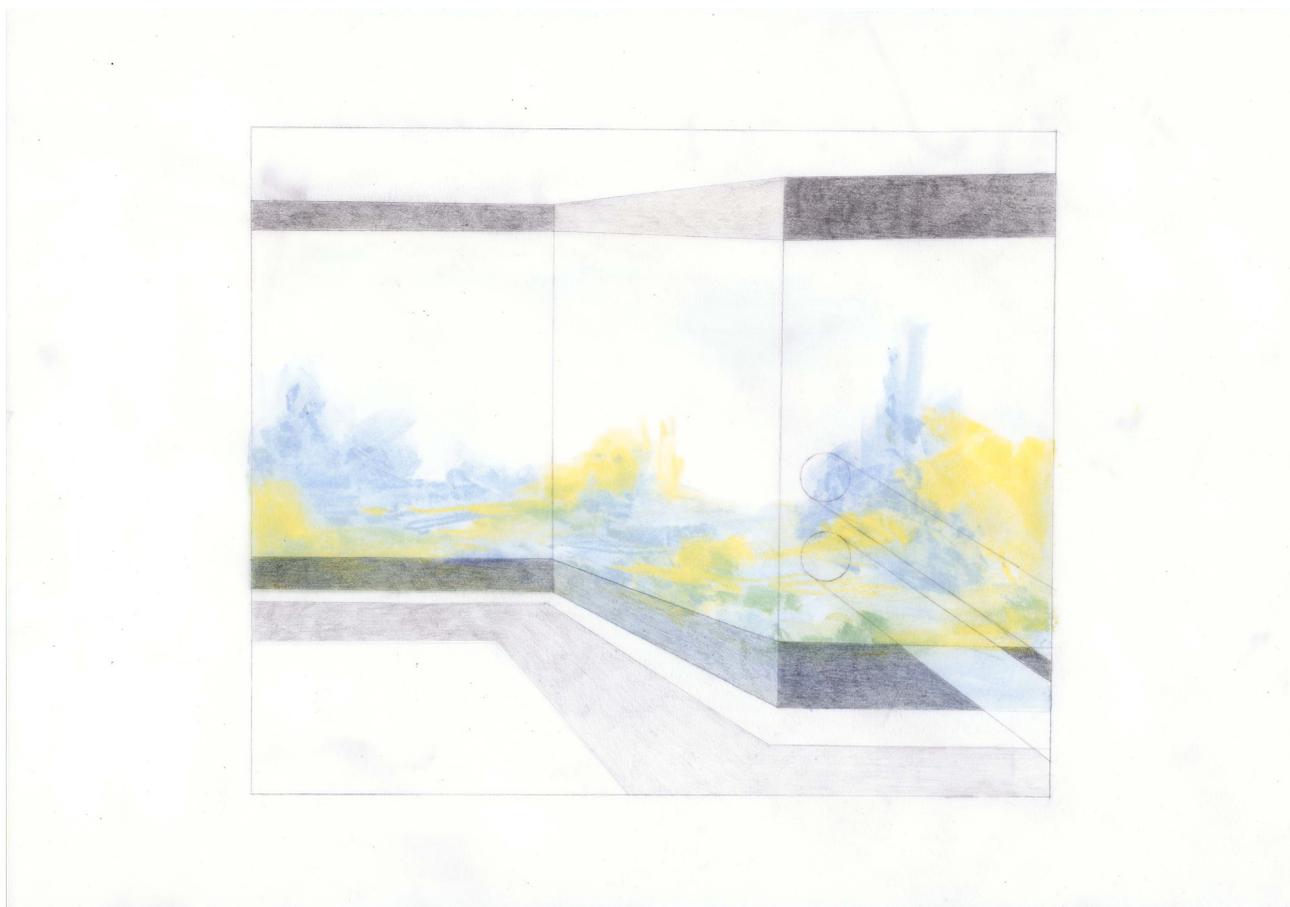
Dans les petites Entrepocènes, dont l'actionnariat reste souvent concentré dans les mains des dirigeants, ceux-ci sont également préoccupés par la transmission.

## 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-capitaux.



Dans le cahier dédié à cet archétype, vous trouverez également :

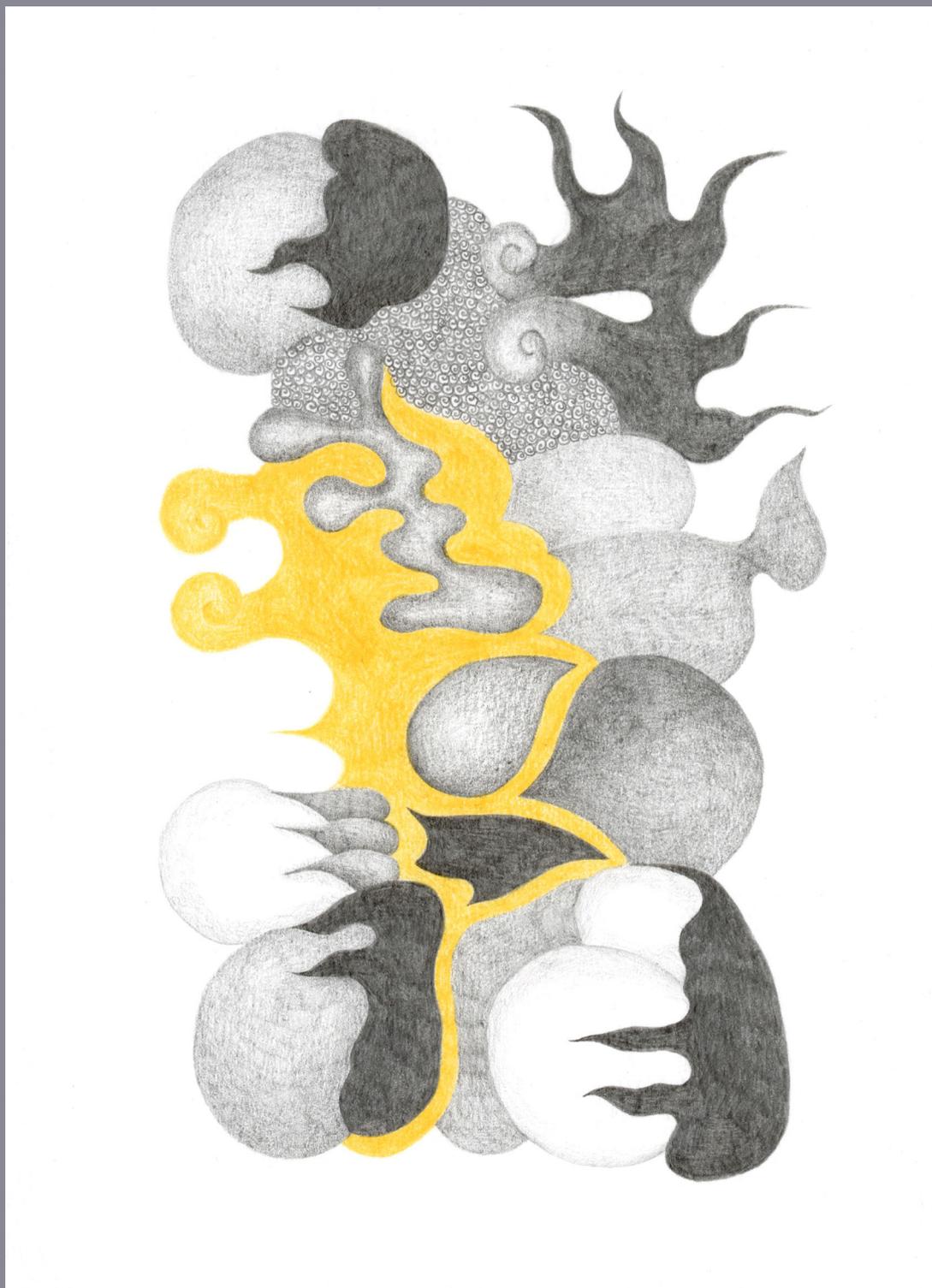
- Une entreprise fictionnelle imaginée par les participant-es de L'Entreprise qui Vient : Lacterre-Smactalys.
- Les réactions de 4 expert-es : Marie Ekeland et Charly Berthet, 2050.do ; Olivier Desbiey, Axa ; Valentina Carbone, ESCP.

Retrouvez ce cahier ici :

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

# Le Syndic de Communs

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



Louise Monnard

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

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

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

## SLOGAN

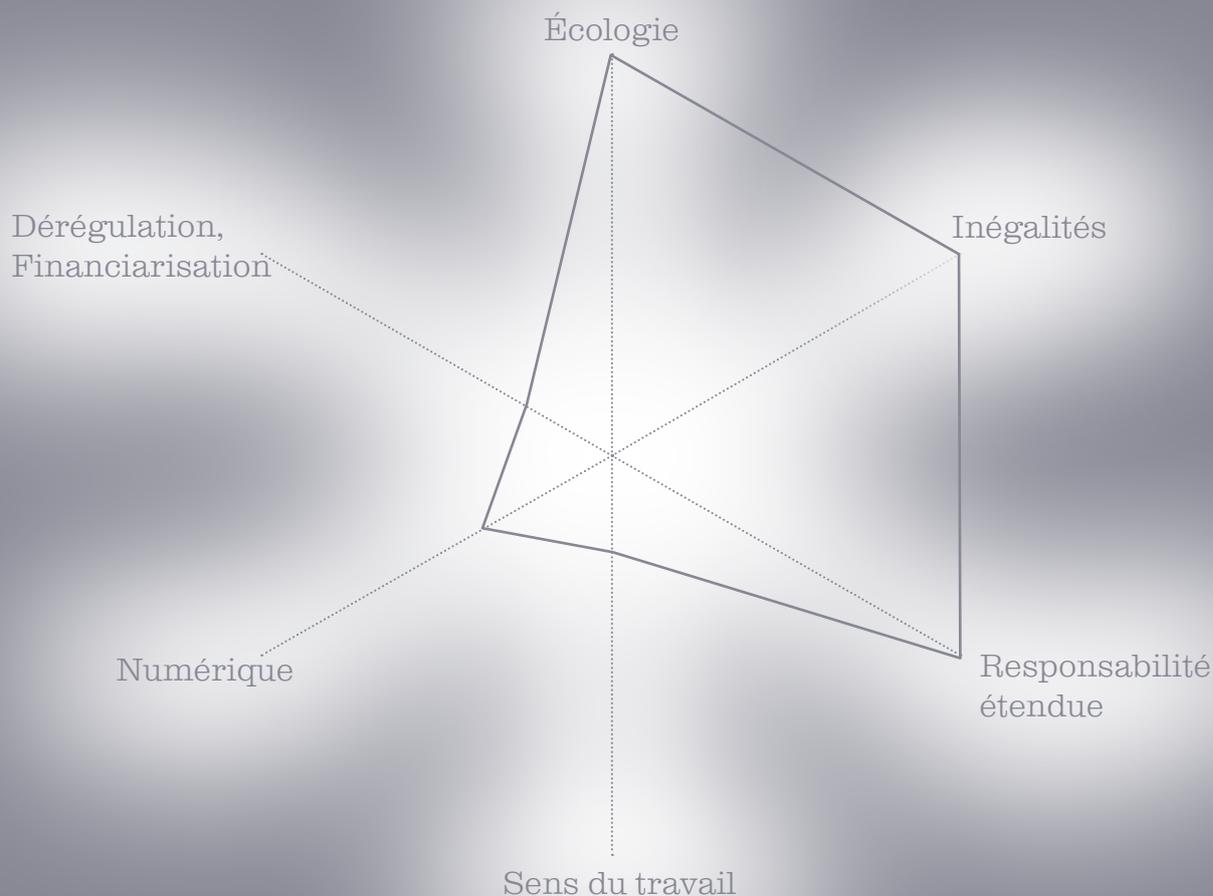
“Chaque Commun est particulier.”

## SPECIFICITE

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

## INDICATEURS-CLES

Préservation et développement des Communs en portefeuille.



## ? Que produit le Syndic de Communs ?

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

## De quoi vit-elle ?

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

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

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

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

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

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

## Qui travaille pour ou avec lui ?

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

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

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

## Comment est-il organisé et managé ?

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

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

## Comment mesure-t-il sa performance ?

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

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



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

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



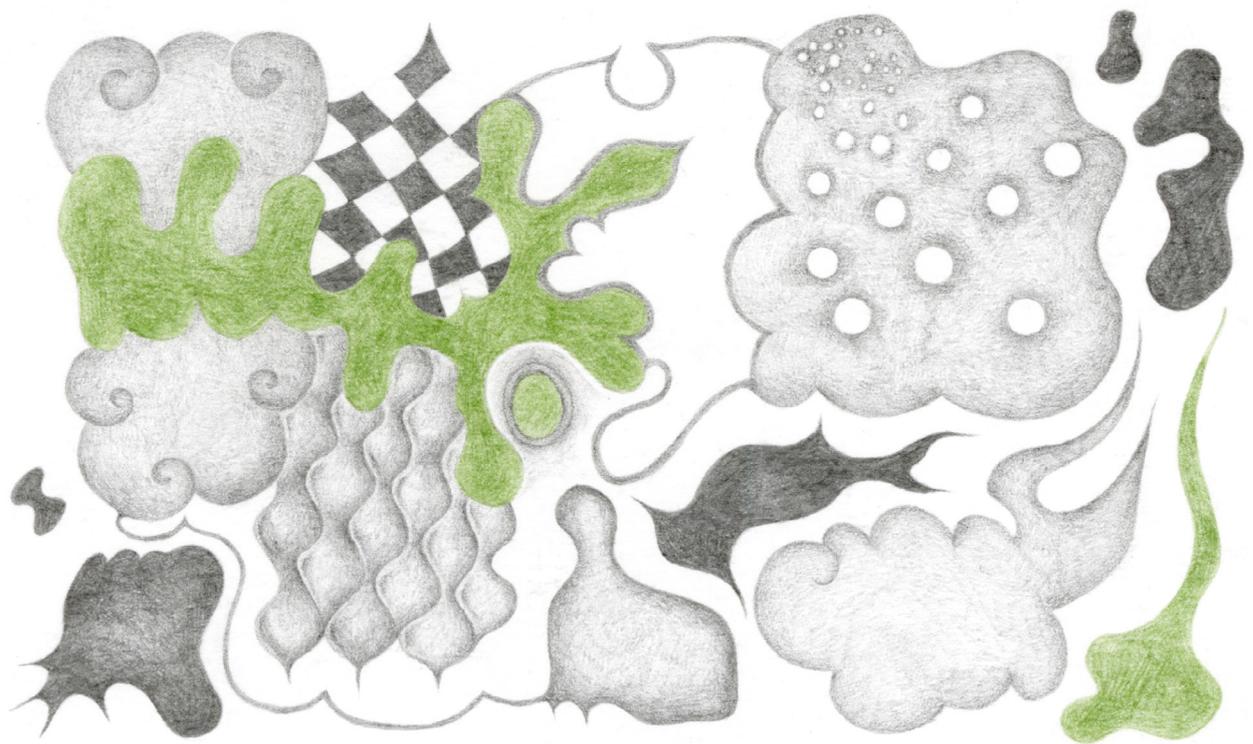
### A quels risques fait-il face ?

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



### Germes du futur dans le présent

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



Dans le cahier dédié à cet archétype, vous trouverez également :

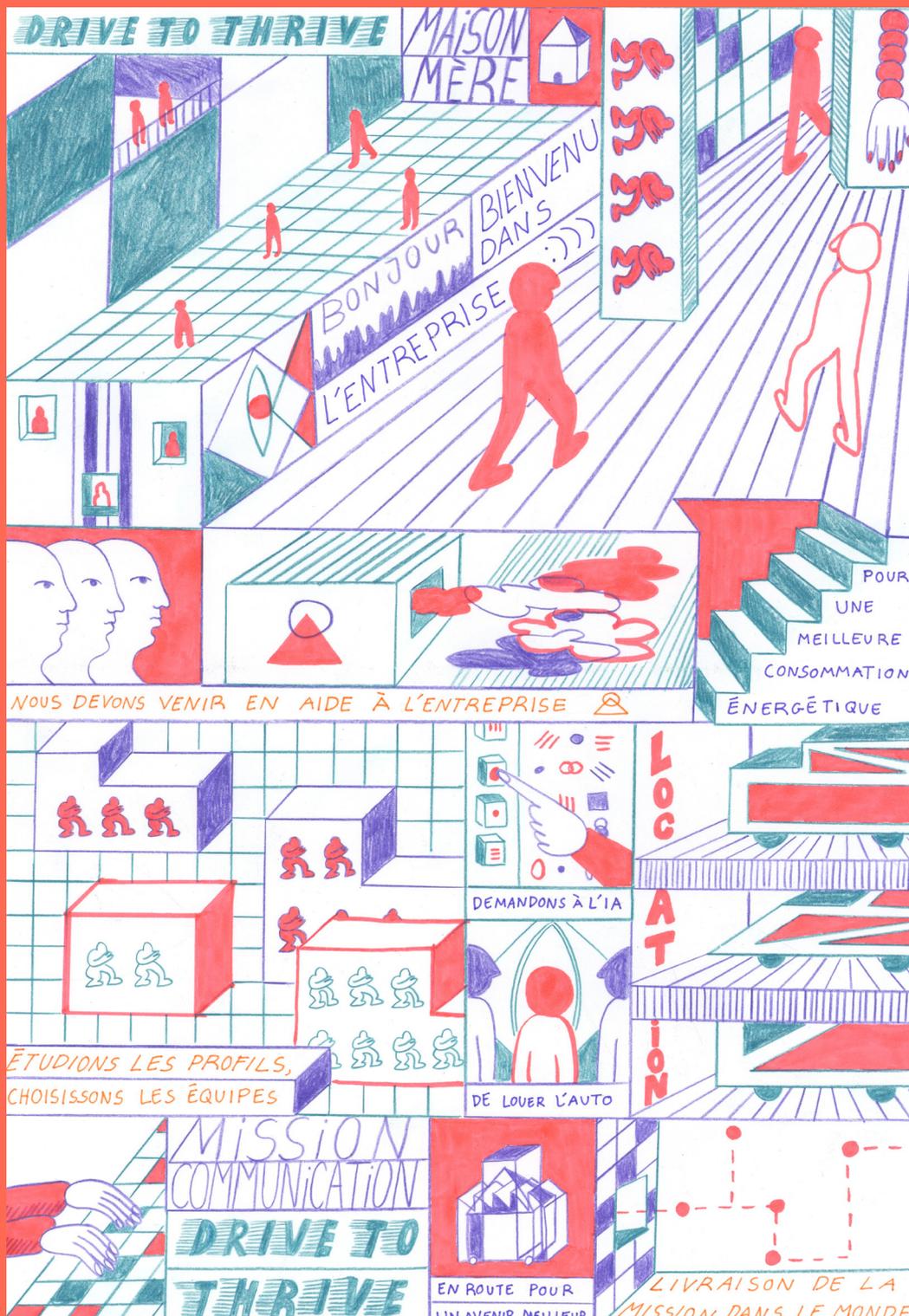
- Une entreprise fictionnelle imaginée par les participant-es de L'Entreprise qui Vient : Ecobreizh.
- Les réactions de 3 expertes : Valérie Peugeot, Science Po ; Pascale Guiffant, Open Lande ; Elisabeth Laville, Utopies.

Retrouvez ce cahier ici :

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

# La Réactivatrice

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



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

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

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

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

## SLOGAN

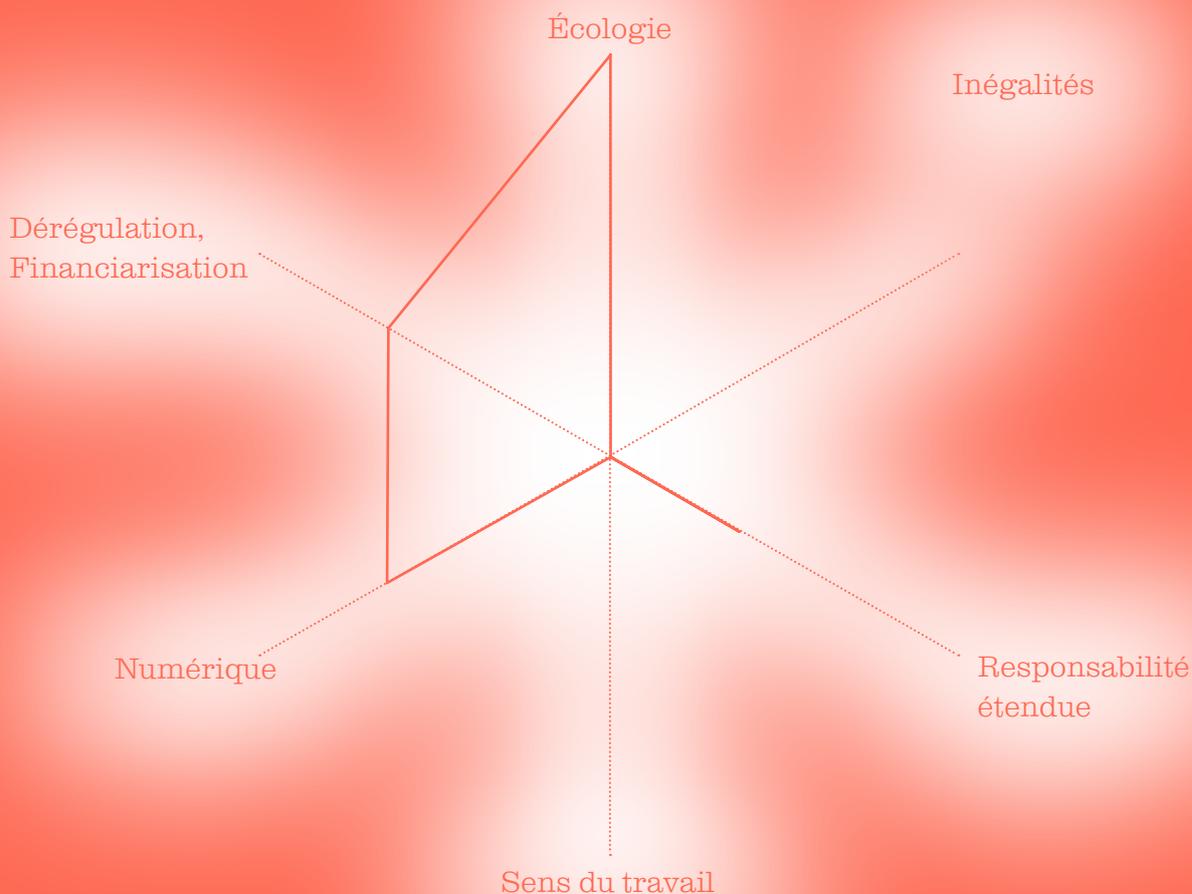
“Shit Happens.”

## SPECIFICITE

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

## INDICATEURS-CLES

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



## ? Que produit la Réactivatrice ?

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

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

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

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

## 🏠 De quoi vit-elle ?

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

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

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

## Qui la possède, qui décide et comment ?

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

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

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

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

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

## Comment est-elle organisée et managée ?

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

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

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

## Comment mesure-t-elle sa performance ?

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



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

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

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



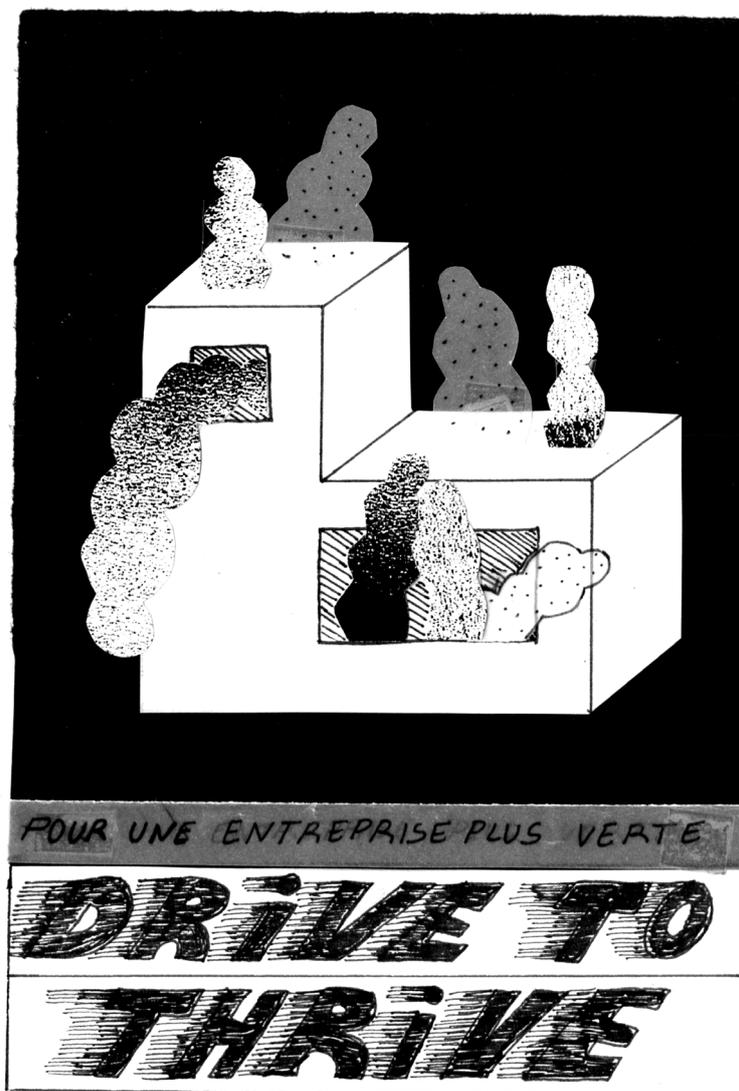
## A quels risques fait-elle face ?

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



## Germes du futur dans le présent

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



Dans le cahier dédié à cet archétype, vous trouverez également :

- Une entreprise fictionnelle imaginée par les participant-es de L'Entreprise qui Vient : Drive to Thrive.
- Les réactions de 3 expert-es : Marianne Julien, Air Liquide ; Alexandre Monnin, philosophe ; Marie Vernier, Le Labo de l'ESS.

Retrouvez ce cahier ici :

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

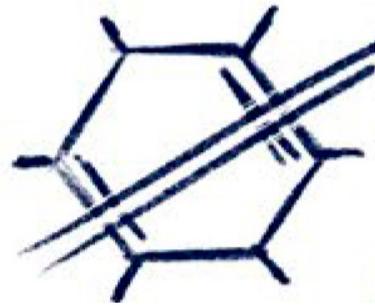
# La Guilde

Une Guilde procure à une certaine catégorie de professionnel·les un emploi à vie et les conditions de leur développement professionnel, tout en assurant leur placement auprès d'entreprises et d'organisations qui en ont besoin.



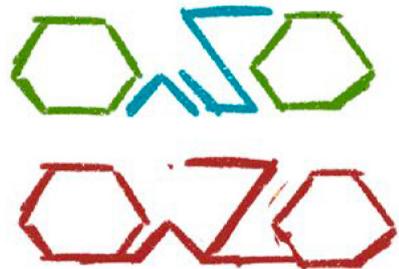
Une *Guilde* procure à une certaine catégorie de professionnel·les un emploi stable (voire à vie) et les conditions de leur développement professionnel, tout en assurant leur placement auprès d'organisations qui en ont besoin pour leur activité. Elle cherche à faire en sorte que ces dernières soient contraintes de passer par elles pour disposer de certaines compétences.

La *Guilde* joue un rôle d'assurance sociale vis-à-vis de ses membres et prend éventuellement en charge certaines "augmentations" de leurs capacités physiques ou mentales.



L'apparition des *Guildes* était au départ une manière de prendre acte du fait que les personnes restent de moins en moins longtemps dans une entreprise, celles-ci ne pouvant parfois, ne souhaitant) donc s'occuper de leur développement professionnel. Elles concurrencent également les plateformes de travail à la tâche en offrant à leurs membres une stabilité, une sécurité et des perspectives.

Issues, selon les cas, de syndicats, du compagnonnage, d'agences d'interim, de coalitions d'entreprises ou de coopératives d'activité et d'emploi, la plupart des *Guildes* évoluent à terme vers un modèle coopératif.



## SLOGAN

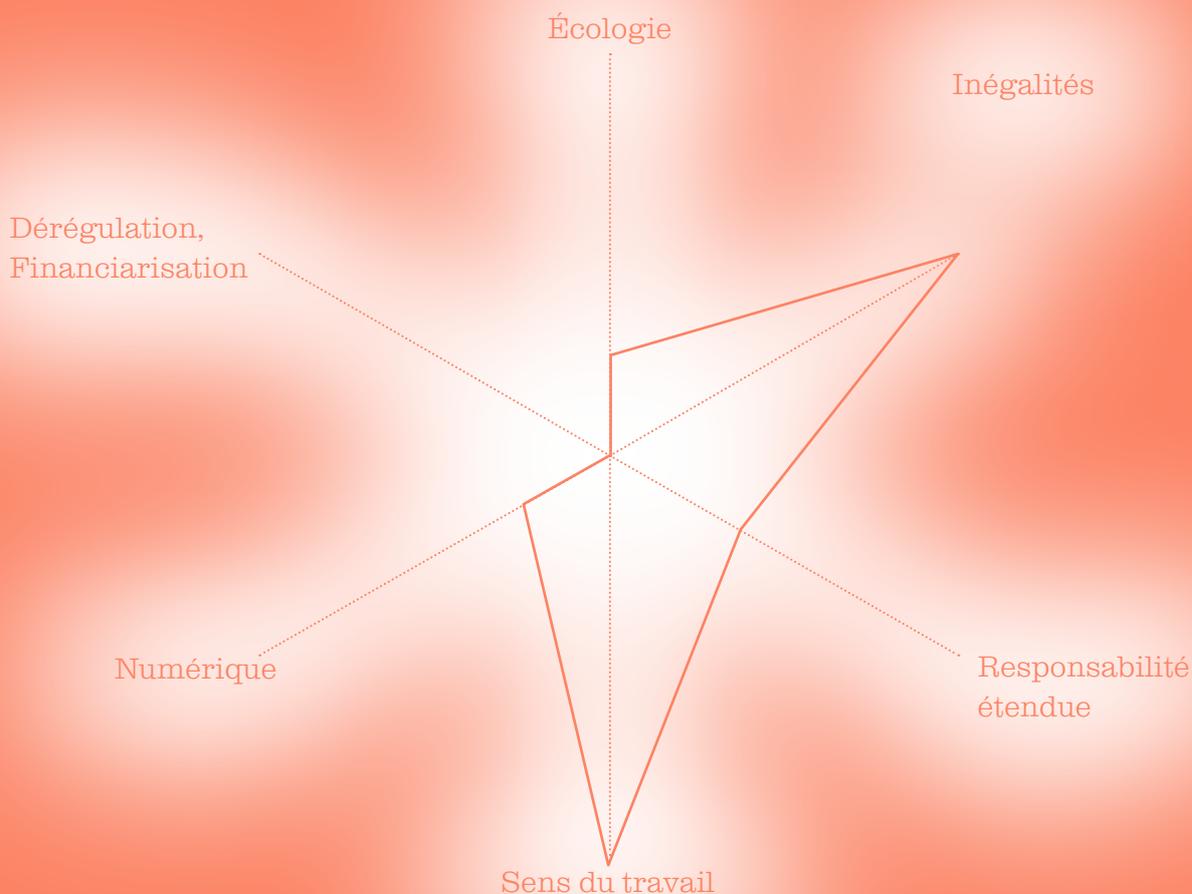
“Ta Guilde, c’est pour la vie.”

## SPECIFICITE

Procure à une certaine catégorie de professionnel·les un emploi à vie et les conditions de leur développement professionnel, tout en assurant leur placement auprès d’entreprises et d’organisations qui en ont besoin.

## INDICATEURS-CLES

Nombre de membres, ratio “Transferts aux membres/Revenus”



## Que produit la Guilde ?

Une Guilde se spécialise généralement sur un nombre restreint de compétences en demande : informaticiens, marketeurs, artisans du BTP, multispécialistes de la maintenance, gestionnaires de crise... Certaines regroupent cependant des métiers plus divers et moins qualifiés. Les Guildes les plus importantes peuvent ainsi employer plusieurs millions de personnes.

Aux professionnel·les qui en sont membres, la Guilde fournit d'abord un revenu stable et des services de développement personnel et professionnel allant de la formation à l'augmentation de certaines caractéristiques physiques ou mentales. Elle peut également prendre en charge des fonctions d'assurance sociale (santé, retraite). Les professionnel·les sont salarié·es de la Guilde et peuvent y rester toute leur vie (sauf bien sûr si leur métier change), tout en exerçant leurs talents dans d'autres organisations, en général pendant le temps d'un projet.

Pour les entreprises et organisations clientes, la Guilde compose des équipes ad hoc pour répondre à leurs besoins ponctuels ou durables. Les personnes mises à disposition restent cependant employées par la Guilde.

Le monde des entreprises se scinde ainsi en deux : les entreprises "de personnel", les Guildes, et les entreprises "de production", toutes les autres, dont l'essentiel des équipes proviennent des Guildes, projet par projet et besoin par besoin.

## De quoi vit-elle ?

Le modèle économique de la Guilde est typique des modèles multiface :

- La Guilde emploie ses membres et leur paie un salaire composé d'une partie fixe, versée même lorsqu'ils ne travaillent pas, et d'une partie variable indexée sur la valeur des contrats obtenus auprès des entreprises de production. Certains services coûteux, comme les augmentations de capacités, sont facturés aux membres, sauf lorsque l'augmentation dispose d'un fort potentiel de marché auprès des organisations clientes.
- En fédérant la majorité des personnes disposant de certaines compétences, la Guilde contraint les organisations qui en ont besoin à s'adresser à elle. Les entreprises "de production" y trouvent cependant leur compte en minimisant leurs effectifs et leurs coûts fixes.

- Une part des revenus peut également provenir de l'Etat, la Guilde remplissant auprès de sa population des fonctions d'utilité publique: formation, emploi, assurance sociale.

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

Les Guildes ont des histoires individuelles diverses. Certaines d'entre elles sont issues de syndicats, d'autres d'anciennes agences d'intérim, d'autres encore de coalitions d'entreprises désireuses de mutualiser leurs ressources. Certaines, enfin, naissent d'emblée sous des formes coopératives, sur le modèle des actuelles Coopératives d'activité et d'emploi (CAE).

À mesure qu'elles se développent, la plupart des Guildes évoluent cependant vers un modèle de type coopératif, dont les professionnel·les membres sont propriétaires et assurent la gouvernance. Certaines de ces coopératives grandissent jusqu'à employer directement des millions de personnes, tandis que d'autres s'organisent de manière distribuée, une "tête de réseau" fédérant des centaines de coopératives locales, ou spécialisées dans des métiers de niche.

## Qui travaille pour ou avec l'entreprise ?

Au cœur d'une Guilde, des équipes relativement restreintes développent et gèrent les services communs: la formation et le développement professionnel, la R&D, les assurances sociales, la plateforme de "matching" entre offre et demande de compétences...

Sur le terrain, des agences ou des Guildes locales, organisées par territoire et/ou par marché, font vivre le réseau des membres et gèrent les services de placement auprès des organisations clientes. Elles emploient des agents en charge des services aux membres, des community managers et des représentants qui vont négocier les missions auprès des organisations.

Enfin, les professionnel·les membres font bien sûr partie des effectifs de la Guilde, sous des formes contractuelles qui peuvent rester diverses: salariat, auto-entrepreneuriat, libre association...

## Comment est-elle organisée et managée ?

Si l'organisation décrite ci-dessus est la plus répandue, chaque Guilde a sa propre culture de management, souvent issue de son histoire. Certaines fonctionnent de manière très hiérarchique, le "siège" imposant des règles homogènes à l'aide d'un système d'information commun. D'autres laissent beaucoup d'autonomie aux agences et guildes locales. D'autres encore fonctionnent de façon collective, les membres décidant ensemble de tout et choisissant librement leurs missions.

Dans tous les cas, les membres se montrent exigeants vis-à-vis de leur Guilde et ne se privent pas d'exprimer leur opinion, voire de refuser ou de quitter certaines missions. Outre un statut social, la Guilde leur fournit leur identité professionnelle, leur communauté. Il est par conséquent difficile de la quitter, ce qui limite la mobilité professionnelle.

## Comment mesure-t-elle sa performance ?

La performance financière est mesurée de deux manières : la première est classique, comptable, tandis que la seconde évalue les transferts financiers directs (revenus) et indirects (assurances, formation, augmentations...) aux membres - un peu comme une fondation évalue le pourcentage des dons reçus effectivement redistribué à des projets.

Des paramètres moins facilement quantifiables tels que le développement des compétences ou le bonheur au travail sont également évalués.

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

La plupart des Guildes se spécialisent autour d'un ensemble précis de métiers et de compétences. Sur ce "marché", elles cherchent à s'assurer un monopole au moins territorial, pour que les organisations clientes soient contraintes de s'adresser à elles.

Certaines guildes s'en tiennent là, mais d'autres se donnent pour objectif de fédérer plusieurs métiers, et ainsi de grandir sans limites.

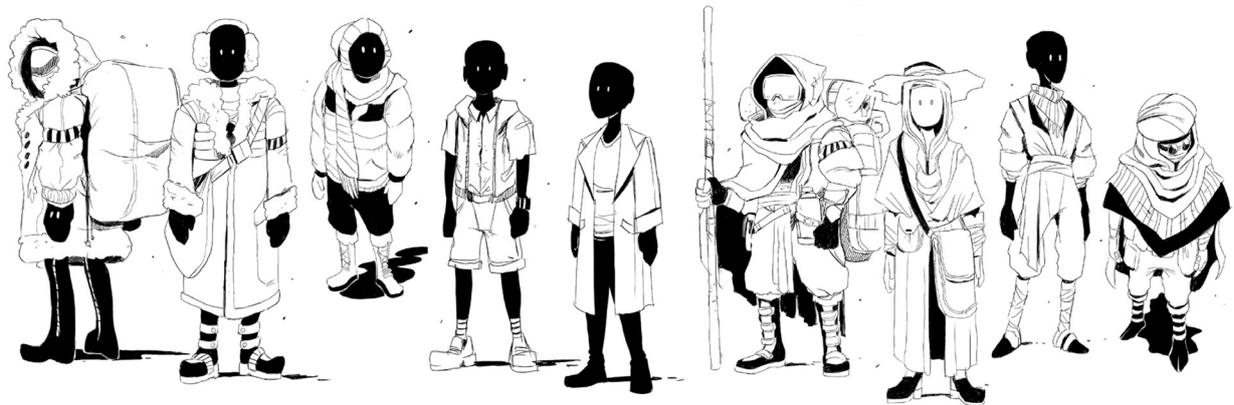
## A quels risques fait-elle face ?

Les risques typiques auxquels une Guilde fait face sont :

- La fragmentation des marchés : leur modèle reposant sur le contrôle de l'offre de travail, il se brise si plusieurs Guildes se font concurrence sur les mêmes métiers et territoires.
- L'uberisation : des "méta-plateformes" tentent de s'interposer entre les Guildes et les entreprises.
- L'éthique : certaines Guildes sont accusées (y compris par leurs membres) d'accepter des missions éthiquement discutables, ou encore de mettre leurs membres en situation de dépendance, les contraignant par exemple à accepter certaines "augmentations" demandées par les entreprises.
- Les conflits sociaux : l'insatisfaction des membres, qui possèdent en même temps la Guilde, peut conduire à son éclatement.
- L'évolution des métiers : l'organisation des guildes par métiers peut entrer en tension avec leur évolution rapide, ou rendre difficile la mobilité professionnelle de leurs membres.

## Germes du futur dans le présent

- Le CDI interimaire : l'agence d'interim fournit un emploi stable à certaines des personnes qu'elle place ensuite auprès de ses entreprises clientes. Entre les missions, elle continue de les rémunérer et leur assure, par exemple, des formations.
- Les Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : "la CAE propose un modèle d'entrepreneuriat salarié unique, qui permet de créer et de développer sa propre activité dans un cadre autonome, coopératif et sécurisé." (source : fédération des Scop)
- Le compagnonnage : une institution traditionnelle d'apprentissage et de formation aux arts et métiers manuels et techniques. L'aspirant compagnon effectue un périple chez des maîtres qui lui transmettent leur expérience du métier. Les professionnels font ensuite partie d'un réseau d'entraide qui les suit toute leur vie.
- Le concept de Worker Monopsony (monopsonne de travailleurs) proposé par l'Institute for the Future<sup>1</sup> : un mariage entre syndicat et coopérative, où "une organisation possédée par les travailleurs devient l'employeur de ses membres, qu'elle met ensuite à disposition des entreprises locales, déplaçant les plateformes classiques en tant qu'agence de placement et fournissant des avantages sociaux aux travailleurs."



CLIMAT FROID

CLIMAT DOUX

CLIMAT CHAUD



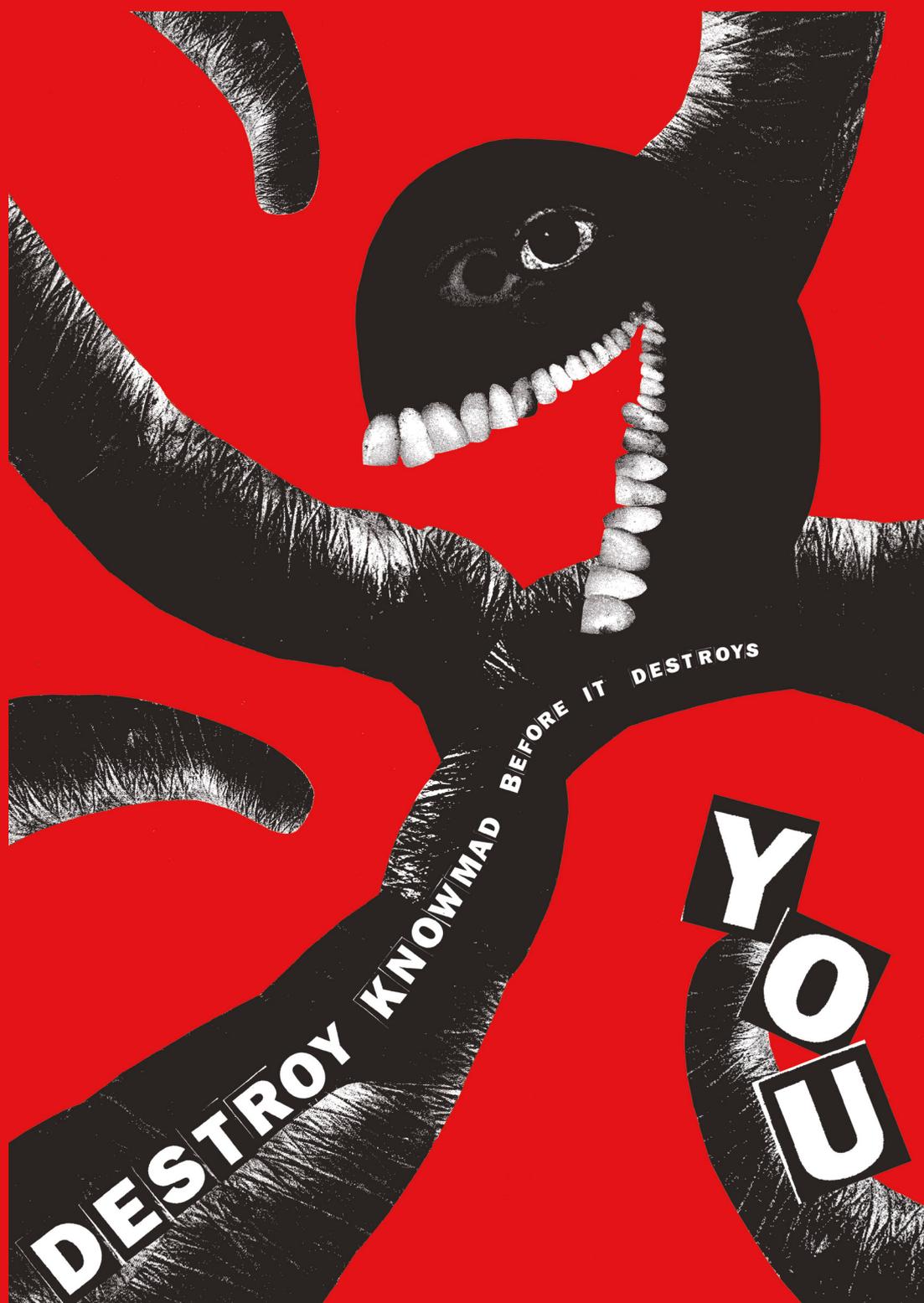
Dans le cahier dédié à cet archétype, vous trouverez également :

- Une entreprise fictive imaginée par les participant-es de L'Entreprise qui Vient : Oazo.
- Les réactions de 2 expertes : Sylvie Joseph, Observatoire des Cadres et du Management ; Amandine Brugière, Anact.

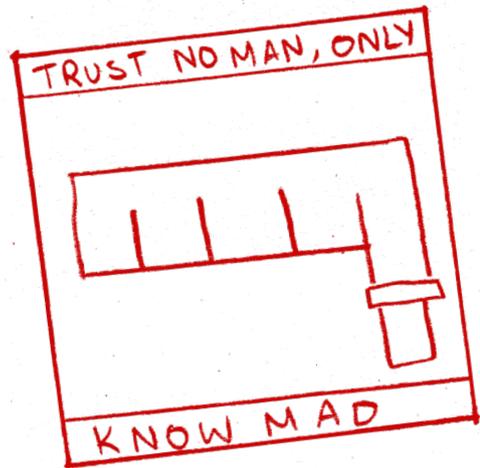
Retrouvez ce cahier ici :

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

# Le service public privé



Un Service Public Privé (SPP) fournit sur une base commerciale un service "essentiel" (protection sociale, santé, éducation, énergie...) qui, au XXe siècle, était généralement fourni par une institution publique ou sous son contrôle.



Ces entreprises ont émergé, soit du retrait des acteurs publics, soit d'une volonté explicite de "disruption", soit d'un nouveau contexte tel que les migrations climatiques de masse, soit du besoin d'une nouvelle prestation que les institutions publiques ne peuvent ou ne veulent pas assurer (par exemple le revenu universel).

Initialement plutôt populaires, les SPP font désormais face à des difficultés : contradiction entre leurs objectifs d'intérêt général et leur gouvernance, concurrence d'ONG ou d'autres entreprises, conflits de priorité entre les populations desservies et les autres...



## SLOGAN

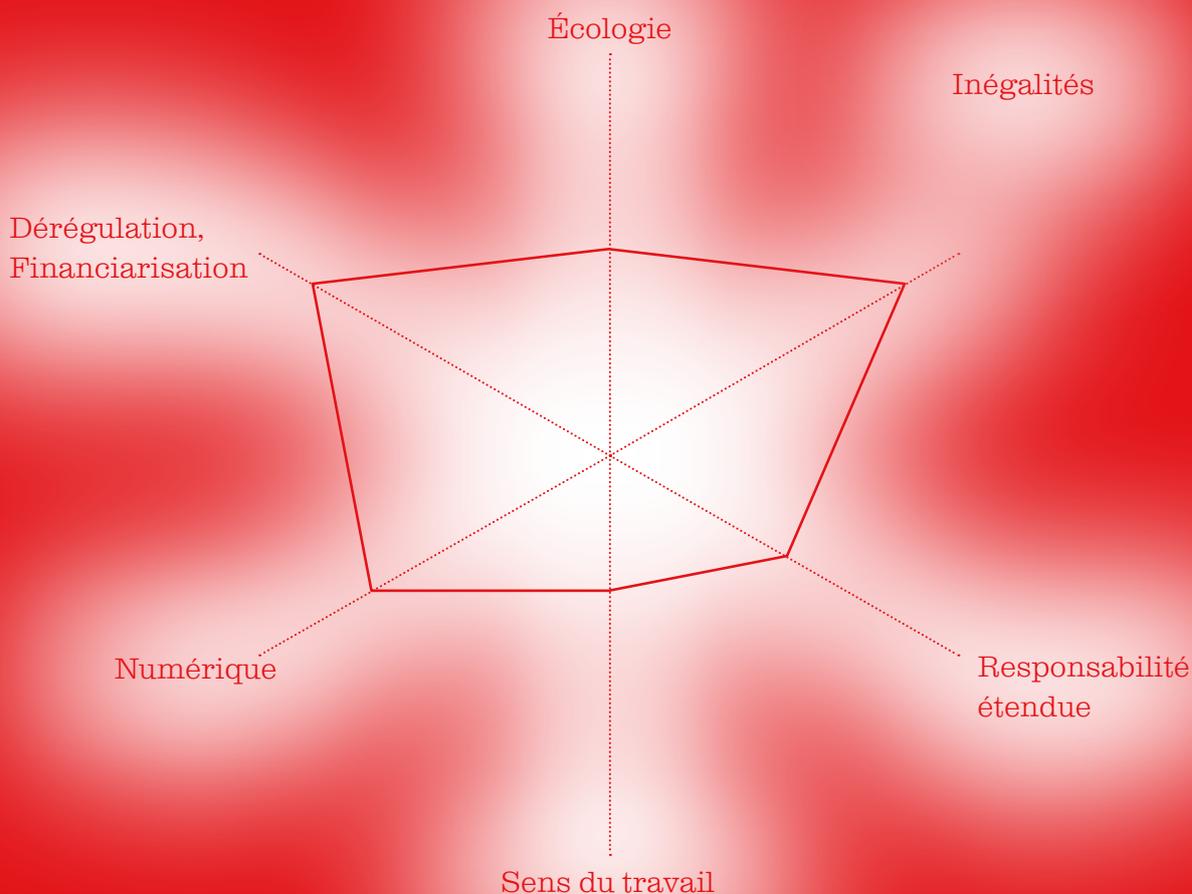
“Le service public, c’est d’abord un service.”

## SPECIFICITE

Fournit sur une base commerciale un service “essentiel” (protection sociale, santé, éducation, énergie...) qui, au XXe siècle, était généralement fourni par une institution publique ou sous son contrôle.

## INDICATEURS-CLES

L'accès aux droits.



## Que produit un SPP ?

Un Service Public Privé (SPP) se focalise sur une ou plusieurs missions “d'intérêt général” historiquement (du moins dans le cadre des Etats-Providence) associées aux institutions publiques ou fournies sous son contrôle :

- Identité, gestion administrative et parcours de vie : papiers, statuts, droits...
- Protection sociale et santé, y compris de nouvelles prestations telles qu'un revenu universel ;
- Education ;
- Services territoriaux d'énergie, d'eau, de mobilité et démobilité, de gestion de déchets et d'économie circulaire...
- Sécurité et résilience, y compris face aux aléas climatiques.

Ces services sont fournis à l'initiative et sous la responsabilité de l'entreprise, sans délégation ni contrôle a priori de la part d'acteurs publics. Les SPP ne se sentent donc pas tenus d'appliquer les principes - universalité, équité, continuité... - qui régissent les services publics “traditionnels”. On les décrit parfois (ironiquement ou non) sous l'acronyme “LaaS” (Life as a Service).

## De quoi vit-il ?

Le modèle économique des SPP se fonde sur un équilibre variable (et instable) entre trois sources :

- Les individus bénéficiaires, soit sous forme d'abonnement, soit en fonction des résultats (santé, accès à l'emploi ou au logement...)
- Des financements issus d'acteurs publics, d'ONG ou même participatifs, fondés sur le bénéfice collectif attendu ou constaté. Celui-ci peut être calculé sur les volumes, ou au contraire sur leur réduction (réduction de la demande d'énergie ou de mobilité, du recours aux soins de santé, etc.), ce qui expose les SPP au soupçon de réduire de manière arbitraire l'accès à certains services.
- Un marché de “contreparties”, où le service est délivré aux individus contre un travail, souvent sous la forme de missions auprès d'entreprises, d'organisations publiques et d'ONG.

## Qui le possède et comment se gouverne-t-il ?

Certains SPP trouvent leur origine dans les communautés qu'elles servent (les camps de réfugiés, par exemple), tandis que d'autres émanent d'initiatives privées à but clairement lucratif.

Leur gouvernance reflète cette origine, même si tous rencontrent une même tension entre, d'un côté, le besoin de gérer des dispositifs complexes à grande échelle et, de l'autre, l'exigence d'une forme de contrôle collectif associé au caractère d'intérêt général (certes souvent autoproclamé) de leur mission. Progressivement, de nombreux SPP se sont dotés de chartes de principes. Ils ont aussi, au moins en apparence, intégré leurs financeurs publics et ONG dans leurs instances de décision et impliqué leurs client·es-collaborateur·ices dans leurs choix stratégiques.

Le besoin d'instances de contrôle externes, souvent évoqué, se heurte au caractère souvent trans- ou a-territorial de la plupart des SPP.

## Qui travaille pour ou avec l'entreprise ?

Un SPP emploie des effectifs significatifs tant au siège que dans ses "hubs" territoriaux.

Au niveau local, des équipes dédiées collaborent souvent avec des écosystèmes d'acteurs complexes, tandis que les "client·es" participent à la création de valeur - par exemple en répondant à des besoins en compétences, en partageant des moyens de transport à propulsion humaine ou en assurant des "services de solidarité" (réponse aux catastrophes, aide aux personnes dépendantes...)

Les SPP sont le lieu d'émergence de toutes sortes de nouveaux métiers: "réparateur d'écosystème" (EcoBreizh), "organisateur de mobilité" (Cleanway)...

## Comment est-il organisé et managé ?

Au niveau central, le système d'information constitue souvent la ressource essentielle - et en son cœur, une intelligence artificielle dont on attend des décisions rationnelles, quoique opaques. Celle-ci se trouve parfois tiraillée entre plusieurs objectifs programmés en elle, tels que l'éthique, l'intérêt général et la profitabilité de l'entreprise.

Le niveau local s'organise en général sous la forme de "hubs" (plaques tournantes), franchises ou collectifs locaux. Tout en s'appuyant sur le système d'information et les services conçus par le "centre", les hubs disposent souvent d'une grande latitude en matière de décision et d'organisation.

## Comment mesure-t-il sa performance ?

La mesure la plus importante est économique. Les SPP considèrent que s'ils gagnent de l'argent, c'est que le service rendu est bon.

Les SPP publient également toutes sortes d'indicateurs sur le service rendu, la valeur créée, la satisfaction, les bénéfices en termes de santé publique, d'éducation... La production de ces indicateurs reste complexe, peu standardisée et parfois opaque.

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

La plupart des SPP évoluent vers une forme de gigantisme en recherchant des économies d'échelle et d'envergure. Certains, notamment ceux qui servent les migrant·es, réfugié·es et nomades, servent plusieurs centaines de millions de personnes et évoluent vers des sortes de quasi-États.

Cependant, une minorité de SPP explore la voie inverse de l'auto-limitation : faciliter la copie et la réplique (y compris en ouvrant leurs données et algorithmes), se rendre le moins nécessaire possible (diffuser les connaissances, faciliter l'auto-production de ses services, etc.)

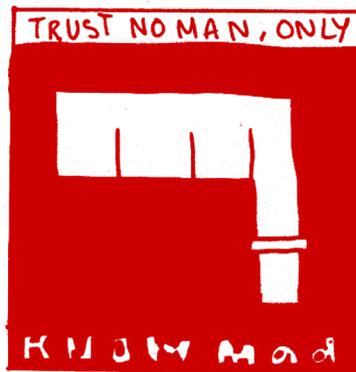
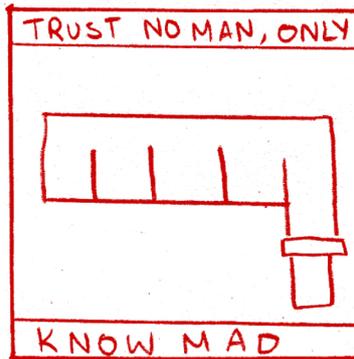
## A quels risques fait-il face ?

Les risques typiques auxquels un SPP fait face sont :

- Le risque politique : les SPP fournissent des services auparavant attendus de la part d'institutions publiques, mais sans disposer de leur légitimité.
- La concurrence par certaines ONG et certains Etats, que les SPP ne se privent plus de décrire comme “déloyale”.
- La divergence d'évolution de la part des entités locales, qui complexifient les systèmes et posent des problèmes de continuité quand les client·es/usagers se déplacent.
- Le conflit entre les populations desservies et les autres : les SPP peuvent être accusés de “profiter du malheur des uns en défaisant le bonheur des autres”.

## Germes du futur dans le présent

- Les entreprises de service public, qu'elles soient publiques ou privées : eau, énergie, transports publics, déchets, gestion de prisons, éducation privée...
- Les assurances santé et fonds de retraite privés, par exemple aux Etats-Unis.
- Nombreuses initiatives autour des migrations : “Refugee Nation”, entreprises d'accueil et de placement professionnel des migrants (each One et son slogan “Les migrants, c'est de la valeur qui se déplace”)...



Dans le cahier dédié à cet archétype, vous trouverez également :

- Une entreprise fictionnelle imaginée par les participant-es de L'Entreprise qui Vient : Knowmad.
- Les réactions de 3 experts : Pierre-Antoine Marti, prospectiviste et historien ; Yoan Ollivier, designer, VraimentVraiment ; Alexis Bonnel, Agence Française de Développement (AFD).

Retrouvez ce cahier ici :

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

# La société<sup>2</sup>

Une Société<sup>2</sup> fournit les outils et l'infrastructure pour permettre à des groupes humains de "faire société" selon leurs propres termes.



Maily Deck

Complexité des identités et des appartenances, repli communautaire face aux crises et à la polarisation des sociétés, affaiblissement des institutions publiques, expériences numériques de socialisation (réseaux sociaux, métavers, jeux en réseau...) : pour beaucoup de personnes, la "société" à laquelle ils et elles aspirent à appartenir ne se confond plus avec l'association traditionnelle d'un territoire, d'une culture, d'une histoire et des institutions qu'elles ont façonnées.

Issues pour la plupart des entreprises du numérique, les Sociétés<sup>2</sup> permettent à des groupes humains de faire société selon leurs propres termes : définir des critères et des signes d'appartenance, se doter de règles communes, se créer son histoire et sa culture, voire son économie... Une fois ces mécanismes décidés, ils sont le plus souvent traduits en programmes informatiques, rapprochant le fonctionnement quotidien d'une Société<sup>2</sup> de celui d'une "Organisation Autonome Automatisée" (voir archétype correspondant).

Ces entreprises font ainsi émerger une forme de marché des organisations sociales. Celui-ci est à la fois une source inépuisable d'inventivité sociétale, et un facteur d'approfondissement des fractures entre communautés, tout en complexifiant encore plus la recherche de réponses planétaires face aux crises écologiques et sociales.

## SLOGAN

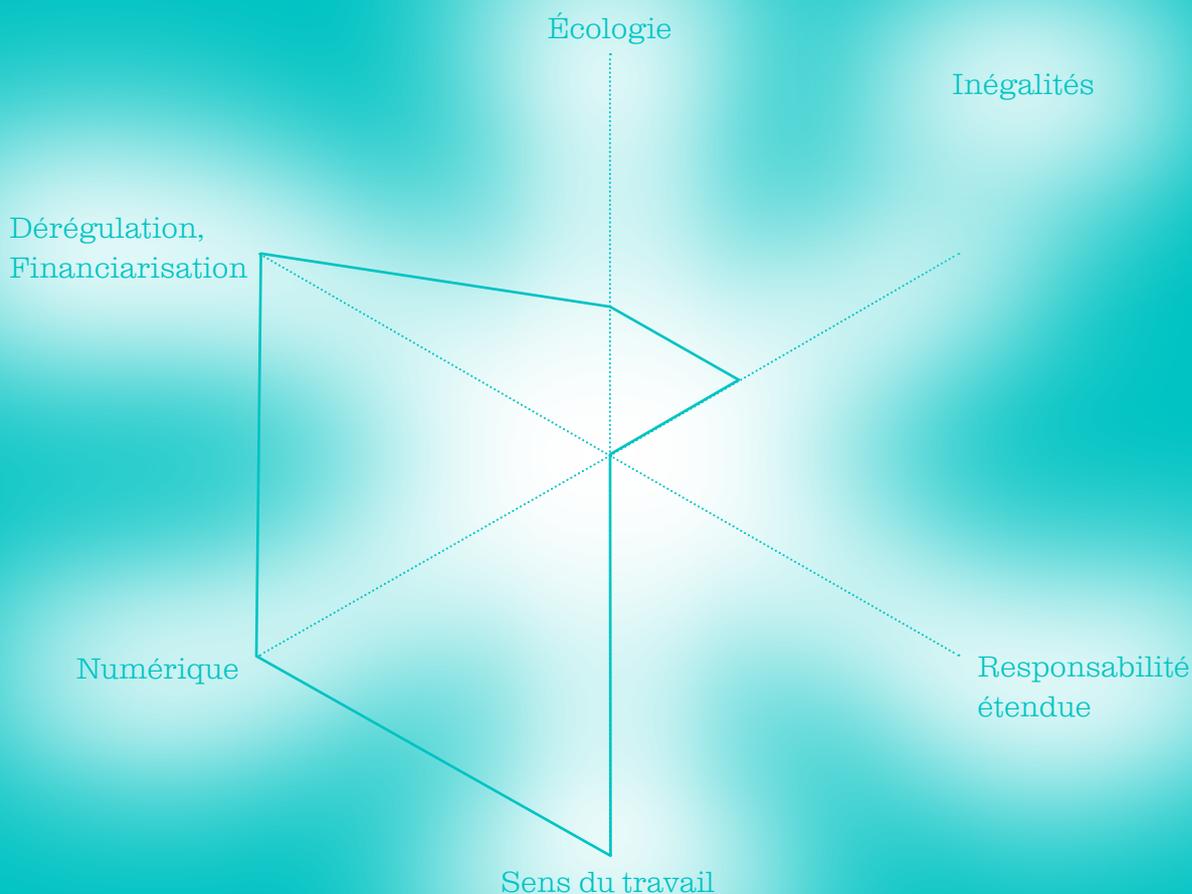
“La Société qui crée des sociétés.”

## SPECIFICITE

Fournit les outils et l’infrastructure pour permettre à des groupes humains de “faire société” selon leurs propres termes.

## INDICATEURS-CLES

Stabilité des “sociétés à la demande”, densité des liens sociaux en leur sein.



## ? Que produit la Société<sup>2</sup> ?

On rencontre deux types de Sociétés<sup>2</sup>:

- Les Infrastructures de Services de Communautés (COIS, pour Community Infrastructure Services) prennent en charge les bases communes d'une "société à la demande"<sup>1</sup>. Elles en définissent et mettent en œuvre les règles d'adhésion et de comportement, elles en administrent les mécanismes de décision collective et d'administration, elles en gèrent l'économie et y organisent les liens sociaux. En collaboration avec les premiers membres, elles en créent l'histoire et les symboles. Une COIS gère en général un grand nombre de sociétés.
- Les Interfaces de Programmation de Sociétés (SPI, pour Society Programming Interfaces) sont des plates-formes spécialisées qui fournissent les principaux outils que les COIS assemblent pour créer différentes sociétés: gestion des membres (adhésion, exclusion, migration...), outils de décision, gestion des comportements, etc.

---

### La vie dans les "sociétés à la demande"

Une SD (société à la demande) peut se confondre avec un territoire (une enclave, une île artificielle...) ou exister sans base géographique. Certaines SD institutionnalisent des communautés préexistantes (par exemple une communauté religieuse ou une ZAD), d'autres se créent ex nihilo et recrutent.

Un même individu fait généralement partie de plusieurs sociétés, même si chacune tend, avec le temps, à décourager le "shopping sociétal". En 2050 il est rare, mais pas exceptionnel, que l'on coupe tout lien avec le territoire que l'on habite: on peut ainsi rester citoyen d'un pays, y travailler dans des organisations traditionnelles, tout en vivant l'essentiel de sa vie sociale et culturelle dans une ou plusieurs SD.

Les migrations d'une SD à une autre sont fréquentes. L'un des services proposés par les SPI permet de "porter" son profil individuel d'une SD vers une autre.

## De quoi vit-elle ?

Le modèle économique des Sociétés<sup>2</sup> ne repose pas sur la vente de produits et services. Leurs revenus procèdent du fonctionnement même des sociétés qu'elles gèrent, ce qui fait ressembler leur économie à celle d'un gouvernement: elles prélèvent des contributions pour assurer les services communs à la société et leur rentabilité s'assimile à ce qu'un Etat nommerait "excédent budgétaire". Lorsque la société dispose de sa propre économie (ce qui n'est pas toujours le cas), les Sociétés<sup>2</sup> gagnent également de l'argent sur la "balance des paiements", le solde des entrées et sorties d'argent vers et depuis la société.

1. Ici, "société" (s minuscule) fait référence à "groupe d'individus unifiés par un réseau de relations, de traditions et d'institutions" (Wikipedia), et non pas à la forme juridique que prennent la plupart des entreprises.

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

La majorité des Sociétés<sup>2</sup> se compose d'entreprises privées, presque toutes issues d'entreprises du numérique : réseaux sociaux, jeux massivement multi-joueurs, métavers... Elles se différencient les unes des autres selon le type d'organisation sociale qu'elles mettent en œuvre : ultralibérale, autoritaire, théocratique, socialiste, hédoniste, écologiste, survivaliste, etc.

Tout en dépendant de la Société<sup>2</sup> qui l'administre, chaque société à la demande (SD) met en place sa propre gouvernance. Certaines disposent de leur propre personnalité juridique, d'autres non.

Dans la plupart des cas, les mécanismes constitutifs des SD, une fois adoptés, sont traduits en programmes informatiques auto-exécutables (smart contracts), eux-mêmes généralement administrés par une intelligence artificielle.

Quelques Sociétés<sup>2</sup> coopératives, issues des cultures numériques alternatives, tentent également de se faire une place en proposant des modèles de société plus démocratiques, écologiques et capacitants, ainsi qu'un fonctionnement quotidien reposant plutôt sur la collaboration entre les membres de chaque société que sur le recours exclusif aux smart contracts.

L'enjeu écologique a enfin conduit plusieurs gouvernements, et même certaines Sociétés<sup>2</sup>, à tenter de créer un cadre commun de soutenabilité, limitant la consommation de ressources de chaque société à des niveaux acceptables pour la Planète. En 2050, ce cadre peine encore à s'appliquer.

## Qui travaille pour ou avec elle ?

Les services communs des Sociétés<sup>2</sup> emploient généralement quelques milliers de personnes, chargées notamment de concevoir et développer des outils et des services et d'augmenter le nombre de sociétés à la demande en portefeuille. On y rencontre par exemple des neuro-spécia

listes qui développent des dispositifs “gamifiés” d’orientation des comportements ; des spécialistes du lien social, évolution du rôle de “community manager” ; des “ligateurs”, qui organisent le lien entre différentes sociétés et facilitent les migrations...

Enfin, les membres de chaque société sont tout autant des collaborateurs·rices que des usagers de la Société<sup>2</sup> : leur travail contribue à son fonctionnement et son économie.

### Comment est-elle organisée et managée ?

Une Société<sup>2</sup> existe principalement dans le cloud, fédérant des spécialistes sur la base de projets et se reconfigurant en permanence. Cette organisation présente l’avantage annexe de rendre très difficile la recherche de responsables dans les cas, relativement fréquents, où des conflits opposent les sociétés “traditionnelles” et les sociétés à la demande.

Sur le terrain, l’essentiel du travail quotidien est assuré par les I.A. et les smart contracts. Une petite équipe, généralement affectée à plusieurs sociétés, prend en continu le pouls de l’humeur de chaque société et, si besoin, organise des délibérations collectives pour faire évoluer telle ou telle règle. Ce mélange entre contrôle par la Société<sup>2</sup>, intervention des I.A. et démocratie, est la source de nombreuses confusions.

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

Les principales mesures suivies par les Sociétés<sup>2</sup> sont le nombre de sociétés en portefeuille et de membres de ces sociétés, l’attrition, la densité des liens... et bien sûr, la profitabilité dégagée à partir du fonctionnement de chaque société gérée.

La soutenabilité écologique des sociétés n’est réellement prise en compte que par quelques Sociétés<sup>2</sup> qui en font, avec plus ou moins de sérieux, un argument de différenciation.

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

La plupart des Sociétés<sup>2</sup> rêvent d’une croissance infinie, allant jusqu’à envisager de prendre la place de certains Etats ou collectivités territoriales défailants. Cependant, quelques-unes, plus spécialisées, se fixent des limites, que celles-ci portent sur la taille de chaque société gérée, ou sur leur nombre.

## A quels risques fait-elle face ?

Les risques typiques auxquels une Société<sup>2</sup> fait face sont :

- L'instabilité et l'attrition : la plupart des sociétés que gèrent les Sociétés<sup>2</sup> reposent sur des bases fragiles, ce qui peut occasionner des dysfonctionnements graves, voire des violences.
- Le manque d'énergie et les autres conséquences déstabilisatrices des catastrophes climatiques, qui fragilise des organisations très intensives en moyens numériques.
- La concurrence des Sociétés<sup>2</sup> open source et collaboratives, qui pourraient s'avérer mieux adaptées aux défis écologiques.
- La concurrence entre les "sociétés à la demande" qui, partageant de moins en moins de références communes, pourraient entrer en conflit pour des territoires, des ressources, des membres... sans parler de leur incapacité à prendre en charge ensemble des enjeux planétaires, notamment écologiques.

## Germes du futur dans le présent

- Les "tribus" des réseaux sociaux, les guildes des jeux en réseau.
- L'évolution, documentée depuis plusieurs décennies, vers des appartenances sociales choisies, multiples et mouvantes, dans une construction continue de son identité sociale.
- Le renforcement concomitant de propositions communautaires de type religieux, nationaliste, social (quartiers protégés ou îles artificielles pour riches)...
- Dans le cycle "Infomocracy" de Malka Older (2016), la majorité de la planète est divisée en unités 100 000 personnes, qui choisissent tous les 10 ans leur régime politique en votant pour un parti transnational : l'ultra-libéral Liberty, le technocratique Policy1st, le corporatisme PhilipMorris, le psychédélique RastaGov...



Dans le cahier dédié à cet archétype, vous trouverez également :

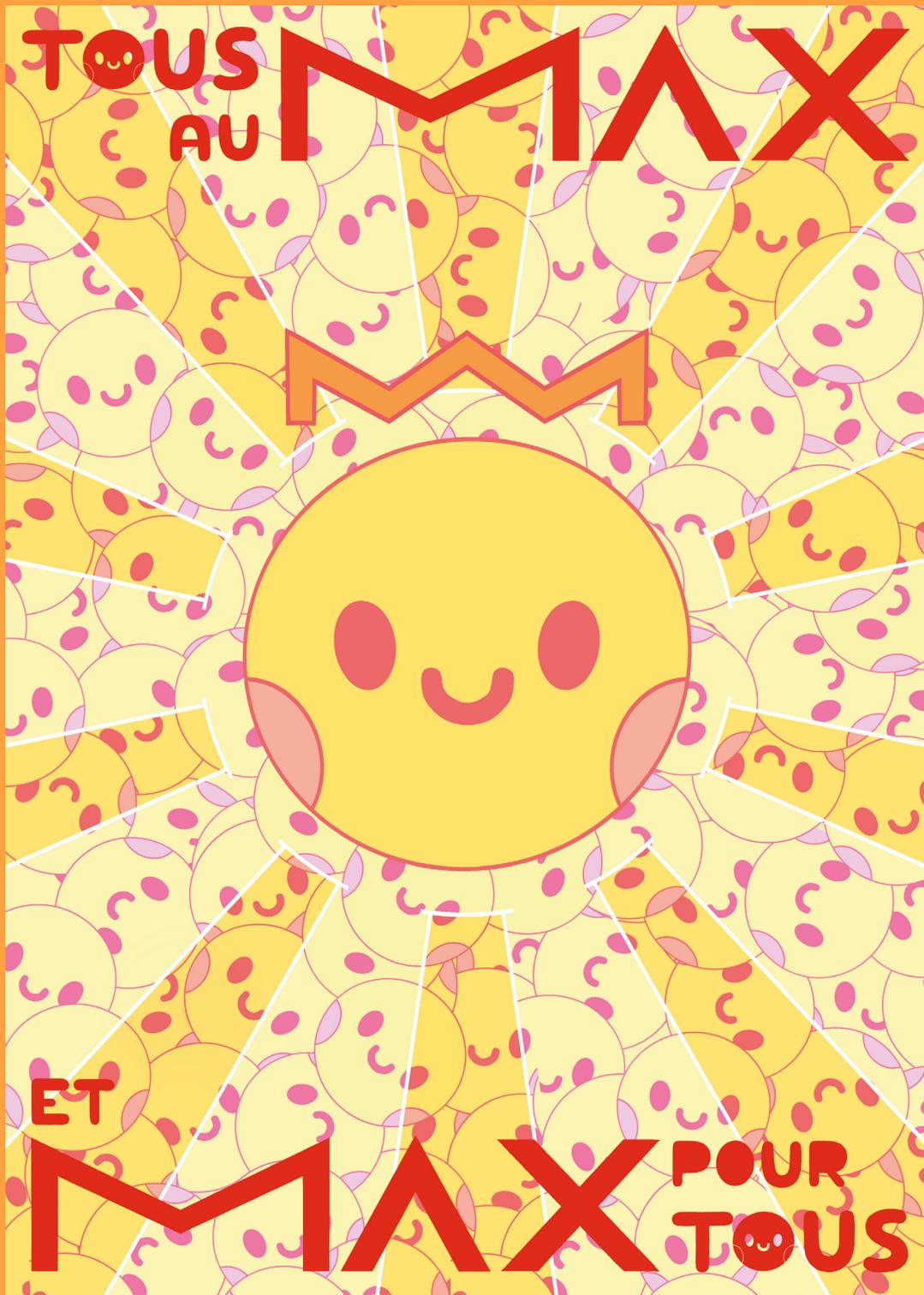
- Une entreprise fictionnelle imaginée par les participant-es de L'Entreprise qui Vient : Fungi.
- Les réactions de 2 experts : Geoffrey Delcroix, Ubisoft ; Guillaume Quiquerez, Centrale Méditerranée.

Retrouvez ce cahier ici :

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

# La Mercatrice

La Mercatrice se consacre à l'extension du domaine de la marchandise. Elle croît fermement que le prix est le meilleur indicateur de la valeur qu'une société accorde aux choses, qu'elles soient matérielles ou immatérielles.



Sofia Soares Rodrigues

La Mercatrice se consacre à l'extension du domaine de la marchandise. Elle croit fermement que le prix est le meilleur indicateur de la valeur qu'une société accorde aux choses, qu'elles soient matérielles ou immatérielles ; et que le marché libre constitue la manière la plus efficace et efficace d'allouer les ressources pour répondre aux besoins, qu'ils soient individuels ou collectifs. Pour elle, des problèmes tels que le changement climatique résultent de défaillances de marché qu'il faut corriger en donnant un prix à l'environnement, ainsi qu'aux actions qui lui nuisent.

Forte de ces convictions, la Mercatrice s'attaque en priorité à ce qui n'a pas encore de prix, afin de l'optimiser enfin : les espaces publics, les relations amicales et familiales, les services publics (y compris la police et la justice), en passant, bien sûr, par les écosystèmes naturels, les biens communs, les idées et les connaissances. On rencontre ainsi des Mercatrices dans une très grande diversité de secteurs.

Une Mercatrice est dynamique, hyper-réactive, efficace, innovante, à l'écoute du marché et toute entière tendue vers le succès. À ses yeux, tout le reste est distraction ou résistance au changement.

## SLOGAN

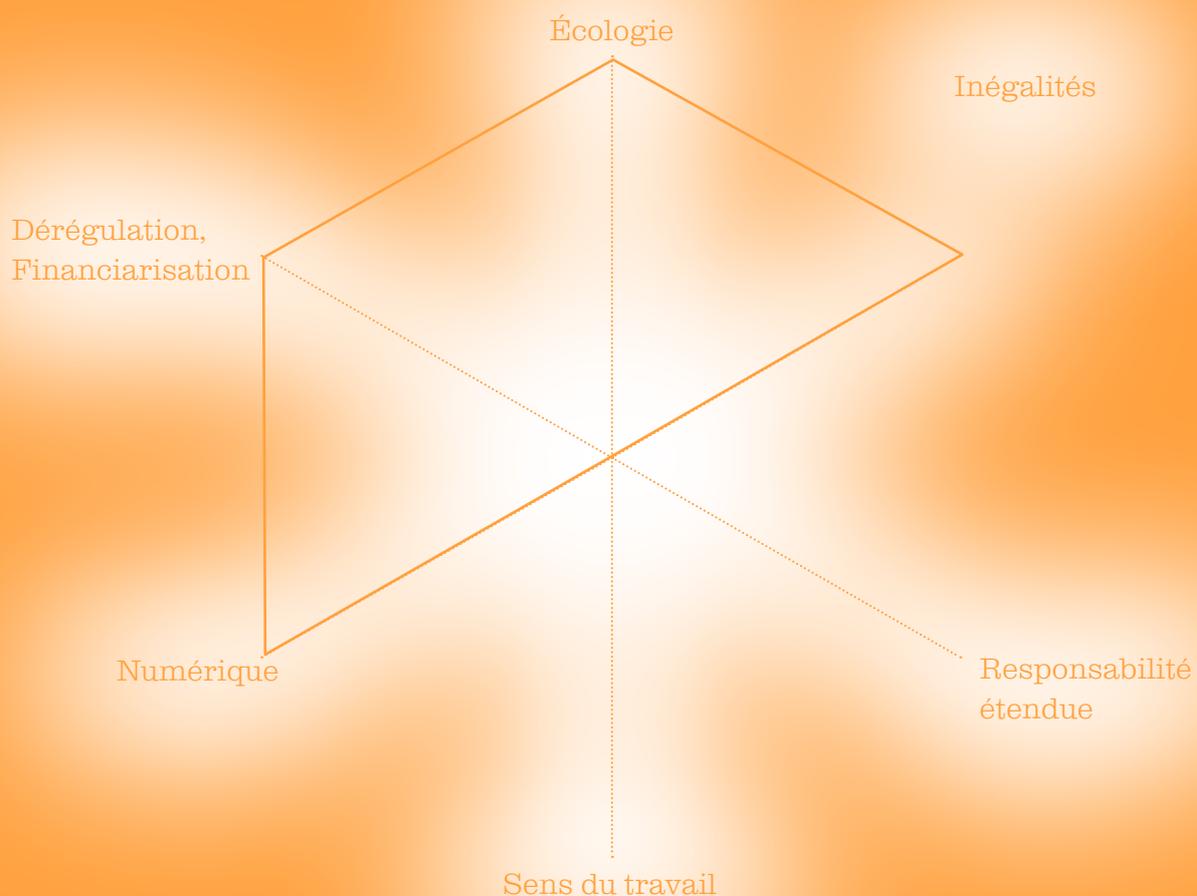
“Tout a un prix. Surtout ce qui n’en a pas.”

## SPECIFICITE

Considère que tous les problèmes et tous les besoins, même les plus fondamentaux, trouveront les meilleures réponses possibles si des marchés permettent de leur donner un prix.

## INDICATEURS-CLES

Financiers.



## ? Que produit la ZombInc ?

Pour une Mercatrice, tout est susceptible de devenir marchandise. Il n'existe donc pas de limite à ce qu'elle peut vendre. Dans les secteurs déjà marchands, elle invente sans cesse de nouveaux besoins. Dans ceux qui ne le sont pas, elle donne la pleine mesure de son inventivité : des Mercatrices vendent par exemple de l'air pur, l'accès à des ressources partagées tels que les paysages ou l'espace public, des idées, de l'entraide, de la justice, de la sécurité, de l'équité...

Une Mercatrice célèbre de 2050 propose ainsi une gamme de services pour répondre aux besoins émotionnels des individus : rencontres planifiées et monétisées, location de compagnie, délivrance à la demande de moments de bonheur personnalisés, injecteurs de psychotropes...

## € De quoi vit-elle ?

La Mercatrice est experte dans l'invention et l'optimisation de modèles d'affaires. Elle monétise aussi ses ressources internes, ses données bien sûr, mais aussi, si besoin, ses infrastructures et son personnel pour en maximiser le taux d'utilisation.

Elle ne recule pas devant la spéculation financière, considérant que s'il existe un marché pour celle-ci, c'est bien qu'elle a une utilité sociale.

Là où elle privatise une ressource ou un service public, elle n'hésite pas à demander aux acteurs publics de la rémunérer, au moins à titre transitoire pour faire le travail qui leur échouait jusqu'ici.



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

Tout en étant généralement détenue par des actionnaires, la Mercatrice valorise avant tout l'entrepreneur·se, qu'il s'agisse du fondateur d'une startup, du manager qui prend des risques, de l'investisseur visionnaire ou, plus bas dans la hiérarchie, de "l'intrapreneur". Elle se méfie en revanche des grands fonds d'investissement, des petits actionnaires comme des régulateurs publics et des organisations de travailleurs.

L'équipe de direction forme donc le cœur de la Mercatrice. Sa légitimité procède de sa capacité d'innovation, de son agressivité sur les marchés et, bien sûr, de son efficacité en matière de compression des coûts. Les dirigeant·es sont généralement aussi actionnaires et jouent un rôle prépondérant dans le Conseil d'administration.

Solidaires face à la pression sociale qui invite les entreprises à développer toujours plus des indicateurs de performance extra-financiers - qu'elles considèrent comme inutiles voire néfastes -, les Mercatrices constituent autour d'elles un "écosystème" de plus en plus dense de think tanks, d'écoles, de services d'aide à l'entrepreneuriat, de sociétés d'investissement, de conseil, de prestataires numériques, de lobbyistes, etc.



## Qui travaille pour ou avec l'entreprise ?

Les Mercatrices s'organisent typiquement de deux manières.

Les plus traditionnelles internalisent la plupart des fonctions-clés, au nom de l'efficacité, de la fluidité des relations, mais aussi de la sécurité. La relation marchande s'arrête aux portes de l'entreprise, du moins pour les fonctions transversales et de conception. Les effectifs salariés de ces entreprises peuvent ainsi atteindre des tailles considérables.

D'autres poussent la logique marchande jusqu'au bout, en s'organisant de manière à ce que chaque fonction, chaque division, entretienne avec les autres une relation de type client-fournisseur. Leur personnel lui-même est rarement salarié. Il devient alors très facile d'externaliser un grand nombre de fonctions. Ces Mercatrices-là s'enorgueillissent de leur "minceur" et de leur agilité. Appuyé sur des outils numériques, ce type d'organisation peut aller jusqu'à faire d'elles des "Organisations Autonomes Automatisées" (OAA, voir Archétype correspondant), qui n'emploient pratiquement plus personne.

## Comment est-elle organisée et managée ?

L'innovation constitue le cœur et la colonne vertébrale d'une Mercatrice. L'organisation se reconfigure donc en permanence autour des projets innovants, ou de la mise en production de leurs résultats. Elle valorise fortement la capacité à travailler dans des équipes projets agiles.

L'autre fonction essentielle est la connaissance des marchés et des clients, ainsi que la conception et la simulation de modèles d'affaires, appuyée sur des outils numériques et des équipes de data scientists.

La performance et l'implication des collaborateur·rices est mesurée en continu. Une Mercatrice n'a pas le temps d'investir sur des individus, elle attend d'eux qu'ils soient productifs dès le premier jour. La sanction d'une performance insuffisante est rapide.

## Comment mesure-t-elle sa performance ?

Les critères de performance sont avant tout financiers : chiffre d'affaires, taux de profit, croissance. Le système d'information de la Mercatrice mesure précisément toutes les actions, toutes les transactions à cette aune. Chaque personne, machine, division, activité, produit, est analysé·e comme une unité économique à part entière qui doit faire la preuve de sa rentabilité.

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

La dynamique d'une Mercatrice a besoin de croissance. Elle recherche sans cesse de nouveaux marchés, des territoires encore vierges où les choses n'ont pas encore de prix.

## A quels risques fait-elle face ?

Les risques typiques auxquels une Mercatrice fait face sont :

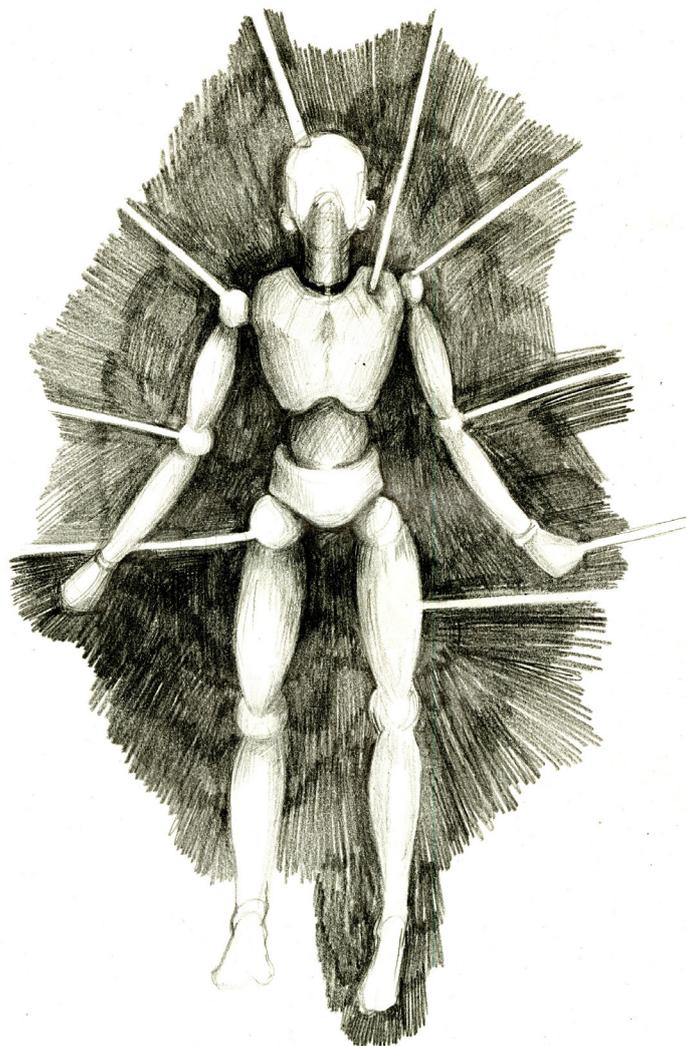
- Les effets négatifs sur les affaires des crises écologiques et sociales. La Mercatrice n'y est donc pas insensible, mais elle ne s'en considère pas comme responsable. Elle les analyse soit comme des risques, soit comme des opportunités commerciales.
- La remise en cause de leurs modèles d'affaires par l'intervention de l'Etat, qu'il s'agisse de réglementation ou de fiscalité, ou par des actions collectives provenant de travailleurs, de consommateurs, de citoyens...

- La concurrence d'alternatives non-marchandes, qu'elles soient publiques, coopératives, communautaires, open source, etc. L'écosystème des Mercatrices leur mène une guerre juridique et économique constante.



## Germes du futur dans le présent

- Airbnb, Vinted, Le bon coin... : des plateformes qui monétisent des formes d'échange auparavant gratuites.
- Les entreprises biotechnologiques qui obtiennent des droits de propriété intellectuelle sur le génome humain.
- Buy N Large, l'entreprise fictionnelle du film Wall-e (Andrew Stanton, 2008), que l'on aperçoit également dans plusieurs autres films de Pixar. Partie d'une activité de production de yaourts glacés, elle s'est progressivement étendue à tous les secteurs d'activité, possédant jusqu'à deux millions de filiales, y compris des gouvernements, des hôpitaux... Après avoir rendu la Terre inhabitable (et créé les robots nettoyeurs dont le mignon Wall-e est un représentant), elle recueille les humains dans des sortes de méga-parcs d'attraction spatiaux dédiés à la consommation.



Dans le cahier dédié à cet archétype, vous trouverez également :

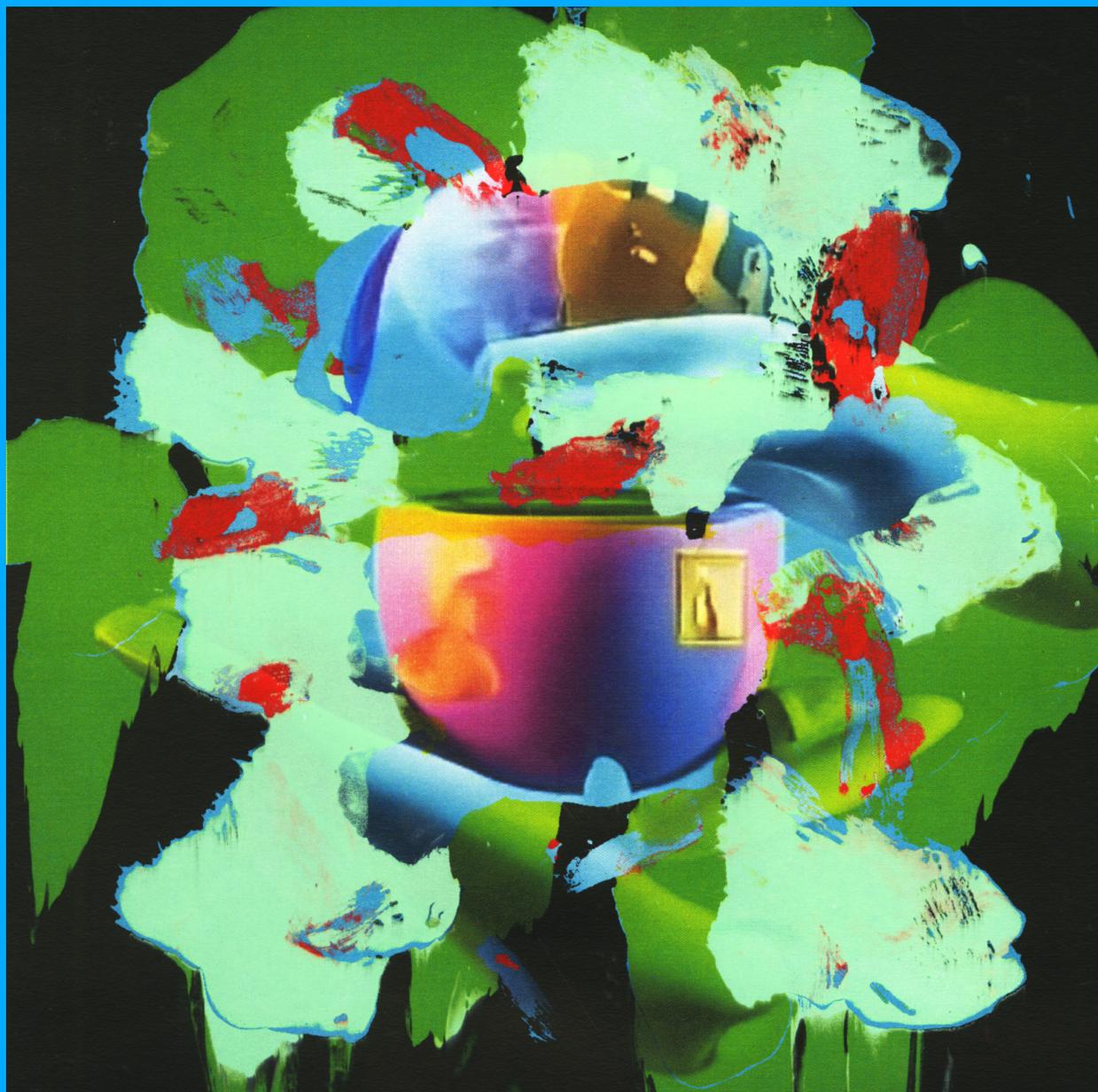
- Une entreprise fictionnelle imaginée par les participant-es de L'Entreprise qui Vient : MAXimus.
- Les réactions de 2 experts : Edwin Mootoosamy Guillemané et Philippe Zaouati.

Retrouvez ce cahier ici :

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

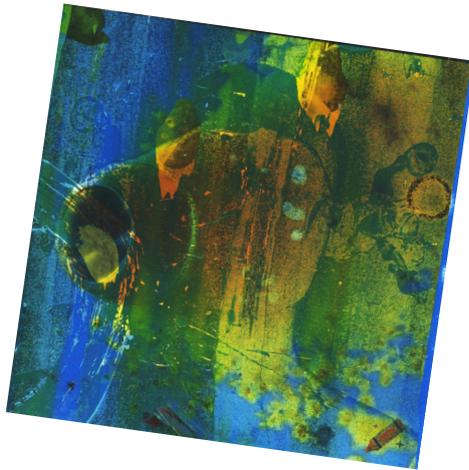
# *La Zombinc*

Une Zombinc est une entreprise dont l'activité ne correspond clairement plus aux besoins de l'époque, voire s'avère carrément nuisible, mais qui continue malgré tout à fonctionner.



Stanyslas Leray

Une Entreprise Zombie (ZombInc) est une entreprise dont l'activité ne correspond clairement plus aux besoins et aux contraintes de l'époque, voire s'avère carrément nuisible, mais qui continue malgré tout à fonctionner - à la fois par inertie et parce que de nombreuses autres Entreprises Zombies ont intérêt à leur survie respective.



Son activité dépend de ressources finies et produit des déchets et d'autres effets secondaires indésirables. Elle ne répond à aucun besoin ni problème significatifs. Elle n'ouvre pas d'horizon nouveau. Elle n'excite pas particulièrement celles et ceux qui y travaillent. Et pourtant, elle tourne.

## SLOGAN

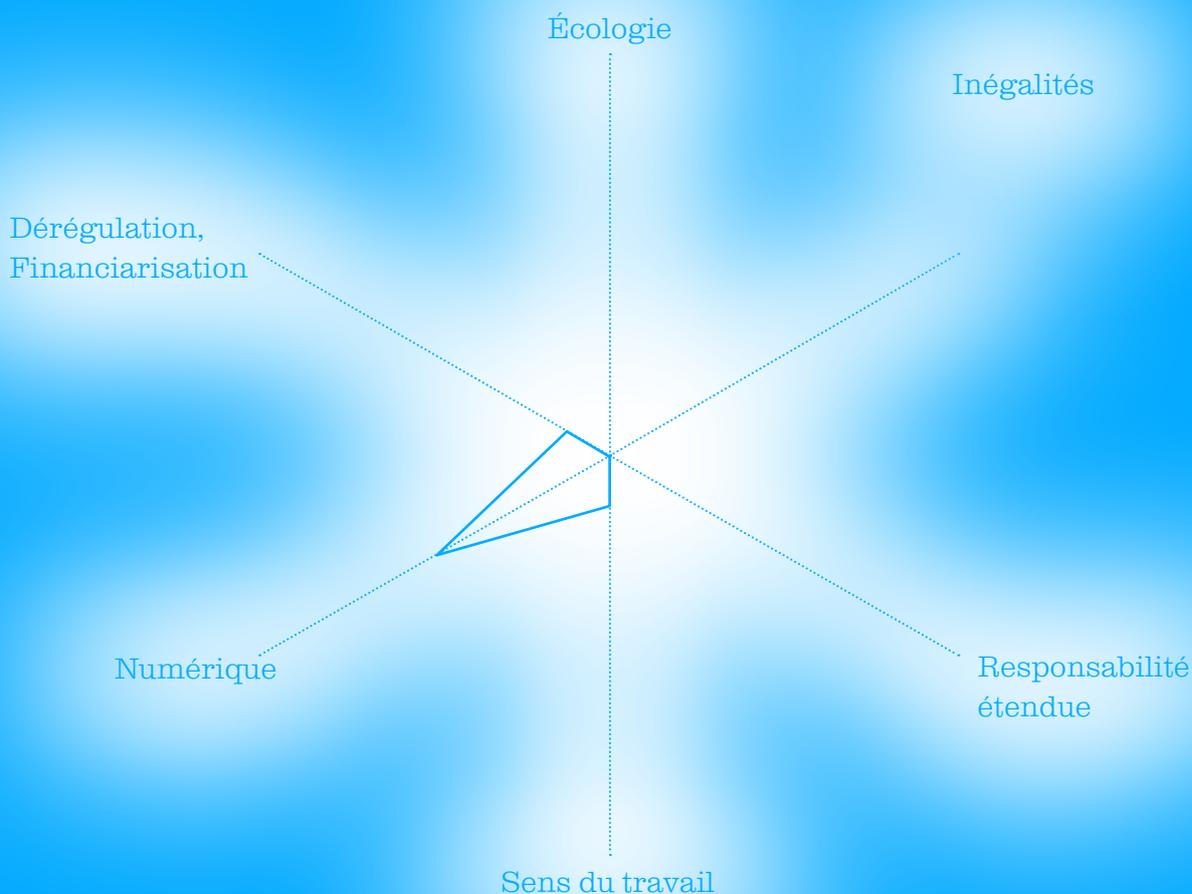
“J’y suis, j’y reste.”

## SPECIFICITE

Se contente d’exister sans produire rien de particulièrement utile ou désirable, ni répondre aux défis de son époque.

## INDICATEURS-CLES

Rentabilité, stabilité, durée.



## Que produit la ZombInc ?

Tous les secteurs d'activité, ou presque, abritent des entreprises Zombies. Il est plus ou moins facile de les identifier : si le caractère "zombie" de la production de gadgets d'entreprises ou d'aliments hyper-transformés ne fait pas de doute en 2050, on continue encore de débattre du statut des entreprises de tourisme ou de transport aérien.

L'activité zombie est soutenue par tout un écosystème d'entreprises privées qui ont investi en elles ou dont elles sont clientes : banques, assurances, services aux entreprises, informatique, immobilier, distribution...

Les acteurs publics nationaux et, souvent, locaux, soutiennent également de nombreuses ZombIncs au nom de l'emploi et de la paix sociale.

## De quoi vit-elle ?

La plupart des ZombIncs existent depuis de nombreuses années. Le poids de leurs investissements passés engendre des coûts fixes importants qui rendent toute réorientation - et a fortiori tout abandon d'activité - très difficile. Une ZombInc ne ménage par conséquent aucun effort pour comprimer ses coûts et rendre son organisation plus efficiente.

Si leurs modèles économiques sont généralement très classiques, les ZombIncs rivalisent d'ingéniosité pour jouer avec les systèmes publics, qu'il s'agisse de la fiscalité et des assurances sociales, des aides à la modernisation (numérique, écologique) des entreprises, ou encore des marchés carbone.

Disposant souvent de réserves financières et/ou immobilières significatives, de nombreuses Entreprises ZombInc tirent également une part significative de leurs revenus d'investissements financiers, voire de la spéculation.



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

On rencontre des sociétés Zombies dans toutes les catégories, depuis la société cotée jusqu'à l'entreprise familiale, en passant par les différentes formes de coopératives, les sociétés d'économie mixte, etc.

Sauf lorsqu'elle est détenue par des fonds d'investissement qui s'intéressent avant tout à en céder les actifs, le pouvoir, dans la Zomblnc, appartient au management plutôt qu'aux propriétaires. Les dirigeants ont en effet une connaissance intime de leur métier, des mécanismes financiers et juridiques qui assurent la pérennité de l'entreprise, ainsi qu'un vaste réseau de relations.



## Qui travaille pour ou avec l'entreprise ?

Une Zomblnc recherche la stabilité. Son personnel se compose ainsi en majorité de salariés en contrats de longue durée. Les critères de recrutement privilégient les compétences formelles acquises dans des écoles spécialisées. La moyenne d'âge est plutôt élevée, de même que l'ancienneté dans l'entreprise.

Afin de fidéliser son personnel, la Zomblnc prête une certaine attention à la qualité de vie et aux conditions de travail. Il n'est donc pas désagréable d'y travailler. Les principaux troubles psychologiques recensés relèvent donc plutôt du *brown out*, ou démission intérieure, à savoir une souffrance psychologique associée à la perte de sens de son travail.

Un petit noyau de dirigeants spécialisés et de consultants circule de Zomblnc en Zomblnc au gré des besoins en réorganisation. Ils y apportent, qui une expérience de cost-cutting, qui une expertise en redressement, en gestion de crise, en transformation digitale ou, depuis quelques années, en transformation verte.

## Comment est-elle organisée et managée ?

La plupart des Zomblncs, en particulier les plus grosses, vivent en permanence des réorganisations. Celles-ci tiennent en quelque sorte lieu de quête de sens. Dans cette recherche permanente d'optimisation, les Zomblncs essaient successivement tous les modèles à leur portée, qu'il s'agisse du lean, de l'entreprise libérée, ou encore de l'entreprise à mission, la bio-entreprise...

## Comment mesure-t-elle sa performance ?

Cette question a peu de sens pour une Zomblnc. Elle produit et suit les indicateurs qu'exigent la loi et les banques. Elle a rarement besoin d'injections de capital extérieur, ce qui la protège des nouvelles exigences des sociétés d'investissement. Le cas échéant, ses actifs accumulés lui permettent en général d'emprunter à faible coût les sommes dont elle a besoin.

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

La croissance reste un objectif pour la Zomblnc, mais celle-ci se méfie des accélérations (et des décélérations) trop rapides. L'objectif prioritaire est la pérennité.

## A quels risques fait-elle face ?

Les risques typiques auxquels une Zomblnc fait face sont les suivants :

- La disruption, l'irruption de jeunes entreprises plus agiles, appuyées sur des modèles d'affaires différents. Il existe aussi des startups Zombies.
- L'impossibilité physique de poursuivre son activité, que ce soit faute de ressources ou bien à cause d'évolutions climatiques (chaleur, tempêtes, montée des eaux).
- La pression sociale et/ou législative qui rend l'activité de moins en moins acceptable socialement.
- La difficulté de remplacer les personnels qui, soit partent à la retraite, soit subissent les effets du *brown out*.

- L'éco-anxiété d'une nouvelle génération de dirigeant·es, exposés par hasard ou par dessein à la réalité des crises écologiques, et qui ne parviennent plus à (se) justifier la poursuite de l'activité.
- L'avidité de fonds d'investissement qui s'intéressent à ces entreprises pour leurs actifs, et n'hésitent pas à les démanteler et à les vendre "par appartements".



## Germes du futur dans le présent

- En finance, une entreprise « zombie » est définie par son manque structurel de rentabilité: en particulier, ses profits ne couvrent pas les charges d'intérêt de sa dette.
- Le concept de "technologie zombie" porté par le chercheur José Halloy: sont des technologies "que l'on essaye de maintenir vivantes le plus possible, parce qu'elles génèrent de la croissance économique (...). Pourtant, d'un point de vue des limites planétaires et de la disponibilité des ressources, elles sont condamnées."<sup>1</sup>
- Les bullshit jobs ("emplois à la con") de David Graeber: "une forme d'emploi rémunéré qui est si totalement inutile, superflue ou néfaste que même le salarié ne parvient pas à justifier son existence, bien qu'il se sente obligé, pour honorer les termes de son contrat, de faire croire qu'il n'en est rien."<sup>2</sup>
- La Cogip, entreprise fictive des années 1970 imaginée par le duo Nicolas et Bruno pour Canal+, qui symbolise l'inutilité, la solitude et l'ennui dans le travail.
- Toute ressemblance avec une entreprise existante ou ayant existé ne saurait être que fortuite...

---

1. Interview pour L'ADN, 2020: <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/redirection-ecologique-business-model-anthropocene-origens-medialab/>

2. David Graeber, Bullshit Jobs, Les liens qui libèrent, 2018.



Dans le cahier dédié à cet archétype, vous trouverez également :

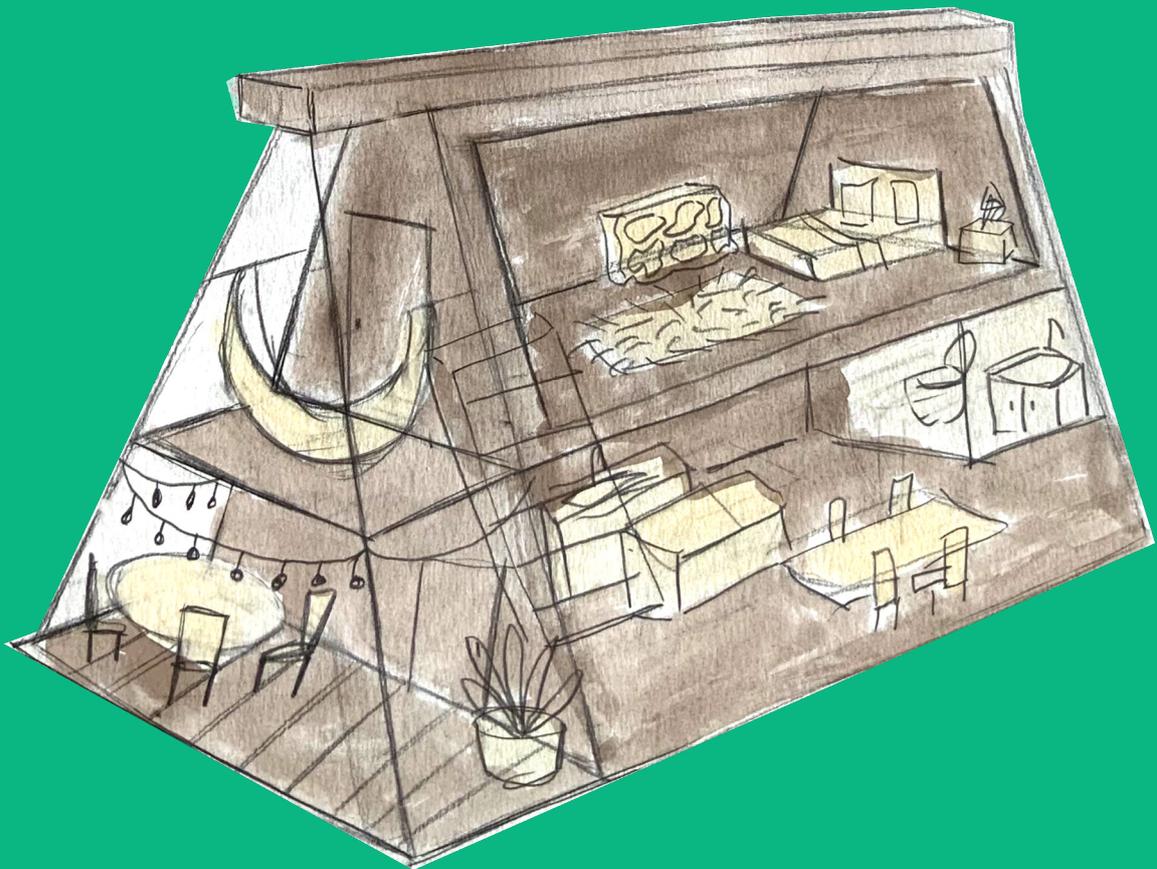
- Une entreprise fictionnelle imaginée par les participant-es de L'Entreprise qui Vient : Health'R.
- Trois textes qui documentent l'émergence de cet archétype : David Graeber, "Bullshit Jobs" ; José Halloy, "Technologies zombies et technologies vivantes" ; Statistiques Canada, "Les entreprises zombies".

Retrouvez ce cahier ici :

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

# *L'Organisation Autonome Automatisée (OAA)*

Une OAA est une entreprise qui s'appuie sur les technologies numériques pour automatiser la quasi-totalité des tâches, ainsi que des relations, et assurer un contrôle total de l'organisation par ses actionnaires.



Sophie Anderegg

Une organisation autonome automatisée (OAA) est une entreprise qui s'appuie sur les technologies numériques, en particulier l'intelligence artificielle, la cryptographie et la blockchain, pour :

- Automatiser la quasi-totalité des tâches (y compris celles de décision et de conception), ainsi que des relations au sein de l'entreprise comme avec son environnement ;
- Assurer le contrôle de l'organisation par ses actionnaires, en transformant chacune de leurs décisions en programme informatique auto-exécutable (smart contract) et en garantissant une traçabilité totale des opérations (utilisation d'une blockchain). Ainsi, la mise en oeuvre de ces décisions ne repose plus sur la manière dont des humains (des managers aux employés de "première ligne") les interprètent.

Une OAA emploie typiquement très peu de personnes. Elle sous-traite ce qu'elle ne peut pas automatiser en interne, les relations avec ses fournisseurs étant elles-mêmes gérées par des algorithmes.

Une catégorie particulière d'OAA est dite "décentralisée" (Decentralized Autonomous Organization, ou DAO) lorsqu'elle est gérée de manière collaborative par ses investisseur·ses et/ou contributeur·rices. Les technologies numériques sont alors également mobilisées pour automatiser et vérifier l'application des décisions collectives.

## SLOGAN

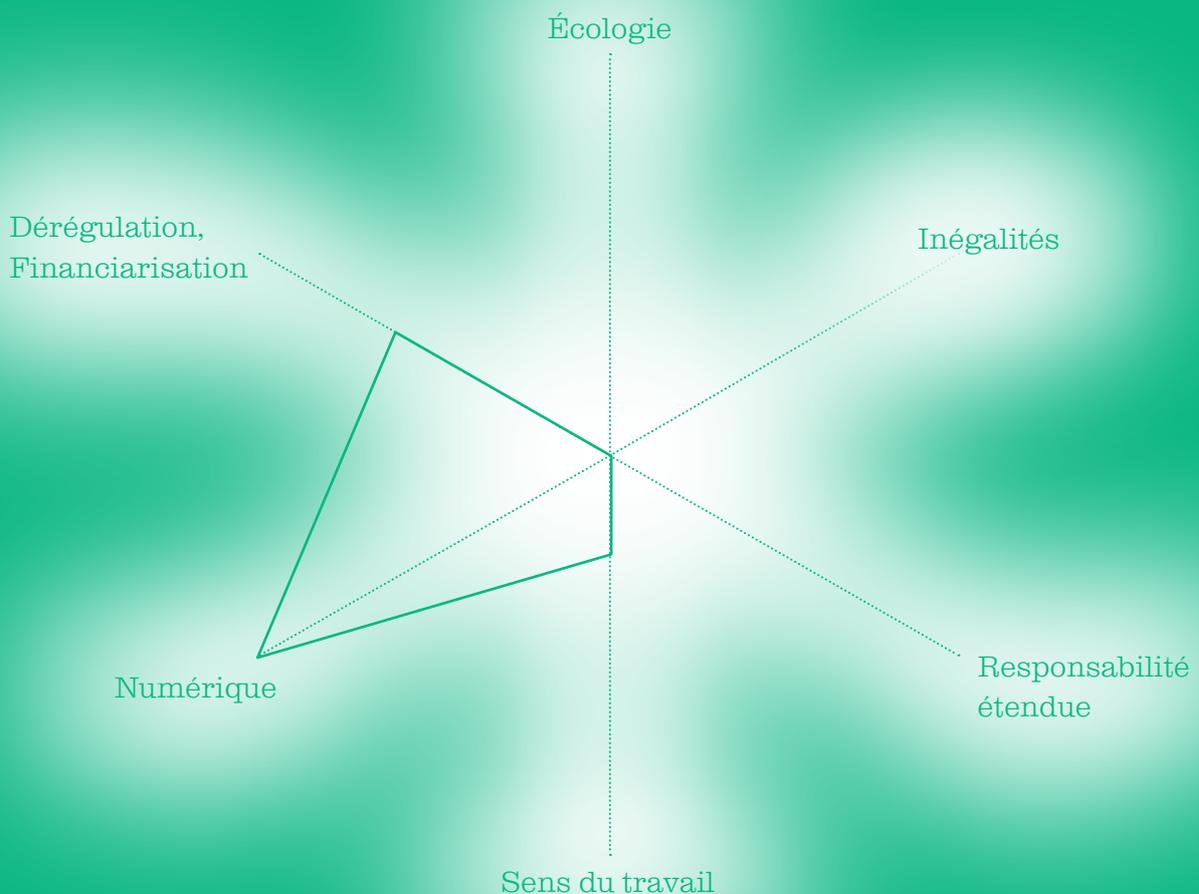
“Less people, more code.” (“Moins de gens, plus de programmes.”)

## SPECIFICITE

Repose sur deux principes fondateurs: l’automatisation maximale et de fait, quasi totale ; et le contrôle absolu de l’organisation par ses actionnaires, qu’ils travaillent dans l’entreprise ou pas.

## INDICATEURS-CLES

Tout est quantifié, tout est indicateur.



## ? Que produit une OAA ?

Une OAA peut proposer tout ce qui se prête à une production automatisée ou gérée par des automates - autrement dit, presque tout.

Dans les faits, la plupart des OAA tendent à se focaliser sur une activité très précise et font appel à d'autres OAA pour compléter leurs offres. Des services anciennement rendus par une même entreprise le sont ainsi par des essaims d'OAA reliées entre elles par des smart contracts.

Les organisations autonomes décentralisées (DAO), qui ajoutent au modèle des OAA un dispositif de prise de décision collective par leurs contributeur et contributrices, se focalisent surtout sur la gestion de ressources communes (par exemple le capital d'un fonds d'investissement), ou encore sur l'administration de réseaux de travailleurs indépendants qui collaborent à des projets communs.

### *Micro-glossaire technique des OAA*

*Blockchain (chaîne de blocs) : une base de données distribuée qui gère de manière sûre et infalsifiable des enregistrements tels que des transactions, des mesures, des votes, etc. Celle-ci s'appuie sur des techniques cryptographiques, la distribution des vérifications sur un grand nombre d'ordinateurs, et la réplique de la base de données sur un grand nombre de serveurs. L'un des objectifs de cette technologie, utilisée notamment pour émettre et gérer des cryptomonnaies (type Bitcoin), consiste à sécuriser des échanges sans recourir à des intermédiaires de confiance.*

*Smart contract (contrat intelligent) : un programme informatique, (généralement enregistré sur une blockchain pour en vérifier l'intégrité), dont la fonction consiste à traduire des décisions en suite d'instructions informatiques qui s'exécutent automatiquement quand les conditions prévues sont réunies.*

## € De quoi vit-elle ?

Il n'existe pas de modèle d'affaires spécifiquement associé aux OAA. Cependant, celles-ci sont capables de tracer très précisément la valeur économique créée et répartie au sein d'agencements complexes d'acteurs et de sources de revenus. Les OAA deviennent donc le lieu privilégié de l'expérimentation de nouveaux modèles d'affaires, ceux-ci

pouvant être testés et ajustés très rapidement en fonction des résultats constatés.

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

La plupart des OAA sont classiquement détenues par des actionnaires. Les décisions de ceux-ci se traduisant directement sous la forme de programmes informatiques auto-exécutables, leur pouvoir devient absolu et sans partage. Le management, quand management il y a, exécute ces décisions et les décline en solutions opérationnelles, également automatisées.

Les DAO sont, en principe, gouvernées de manière démocratique par tous les détenteur·rices de titres de copropriété (jetons, ou tokens, exprimant soit un investissement financier, soit une contribution en travail). Divers mécanismes permettent de prendre des décisions de différents niveaux: faire évoluer les règles de fonctionnement de l'entreprise, allouer des fonds à tel ou tel projet.. Une fois la décision prise, celle-ci est codée dans un smart contract enregistré dans une blockchain, laquelle constitue le principal support physique de la DAO.

L'intervention d'autres parties prenantes n'est généralement pas prévue de manière formelle. Cependant, certaines DAO rendent tout ou partie de leur code, leurs données et l'historique de leurs transactions accessibles via une blockchain publique, offrant ainsi une certaine garantie de transparence.

## Qui travaille pour ou avec l'entreprise ?

Une OAA cherche explicitement à employer le moins de personnes possible: "less people, more code" (moins de gens, plus de programmes). Dans les OAA centralisées, l'effectif se limite à un noyau de dirigeant·es et concepteur·rices, généralement actionnaires de l'entreprise. Dans les DAO, la relation à l'entreprise se matérialise par des contrats et la détention de "jetons" (tokens) conférant des droits de vote et de propriété en contrepartie d'un investissement financier et/ou en travail. De nombreuses OAA et DAO ne comptent donc aucun·e salarié·e.

Le principal travail humain réalisé au sein de l'entreprise porte sur la conception des règles et des produits. Cependant, une part croissante de ces tâches est à son tour assumée par des intelligences artificielles (I.A.) Toutes les autres tâches nécessitant du travail humain sont externalisées. Les I.A. s'occupent de trouver les compétences nécessaires et de contractualiser avec elles.

## Comment est-elle organisée et managée

Le management est minimal : les associé·es conçoivent des règles et les traduisent en programmes informatiques. Les projets complexes s'organisent en fédérant plusieurs OAA.

## Comment mesure-t-elle sa performance ?

La performance se mesure de manière continue (puisque tout est géré par des processus informatiques) et relativement transparente (grâce à la blockchain). Elle se concentre exclusivement sur ce que des machines peuvent quantifier, ce qui les oriente de fait sur des mesures financières et de productivité.

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

Une OAA ne se fixe généralement aucune limite en termes de chiffre d'affaires, de rentabilité de capitalisation ou de nombre d'associés. En revanche, elle s'efforce de limiter la taille et la complexité de son organisation. À cette fin, elle n'hésite pas à se scinder en plusieurs OAA, que ce soit pour séparer des activités distinctes ou pour autonomiser des fonctions, des entités territoriales, etc. On rencontre ainsi de plus en plus d'OAA en "cascade" (une OAA-mère donnant naissance à plusieurs OAA qui dépendent d'elle, lesquelles peuvent à leur tour se diviser) ou en "essaim" (plusieurs OAA indépendantes se fédérant de manière temporaire ou durable pour répondre à des besoins complexes).

## A quels risques fait-elle face ?

Les risques typiques auxquels une OAA fait face sont :

- La disponibilité de l'énergie, des réseaux de communication et des capacités informatiques indispensables, dans un contexte de crise écologique.
- La dépendance vis-à-vis des programmeurs et des I.A., qui peut introduire des biais difficilement détectables dans l'application algorithmique des décisions.
- L'opacité et la non-négociabilité des décisions algorithmiques.
- Dans les DAO, l'émergence de hiérarchies de fait et la difficulté de prendre des décisions collectives.
- L'émergence de phénomènes imprévisibles issus de l'interaction entre des milliers de smart contracts indépendants les uns des autres...



## Germes du futur dans le présent

- L'OAA constitue une forme d'aboutissement d'un courant managérial qui puise ses racines dans les travaux du prix Nobel d'économie Herbert Simon (1916-2001). Cette approche purement rationnelle des organisations, focalisée sur l'efficacité de la prise de décisions, a produit une association de plus en plus étroite entre les théories managériales et leur traduction en outils informatiques. Avant la blockchain et l'I.A., on en trouve la manifestation dans les progiciels de gestion intégrée (ERP, Enterprise Resource Planning) ou encore, les "architectures orientées services" (SOA) qui décrivent chaque fonction de l'entreprise comme une entité autonome, entretenant avec les autres fonctions des relations "client-fournisseur" et communiquant au travers d'interfaces standardisées et programmables (les API, Application Programming Interfaces).
- Selon DeepDAO (<https://deepdao.io/organizations>), il existerait près de 13000 DAO en mai 2023, gérant de l'ordre de 21 milliards de dollars d'actifs – cette valeur, constituée pour l'essentiel de crypto-monnaies volatiles, variant considérablement de mois en mois.



Dans le cahier dédié à cet archétype, vous trouverez également :

- Une entreprise fictionnelle imaginée par les participant-es de L'Entreprise qui Vient : Cleanway.
- Les réactions de 2 experts : Stéphane Distinguin, EY Fabernovel; Anthony Masure, Haute école d'art et de design de Genève (HEAD).

Retrouvez ce cahier ici :

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

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

Ecrivain·es: Sophie Coiffier, Catherine Dufour, Li-Cam, Alex Nikolavitch  
et Ketty Steward.

Les images publiées dans ce cahier ont été créées en 2023 par les étudiant·es  
de la Haute école d'art et de design (HEAD) de Genève : Erik Backdahl, Sofia  
Soares Rodriguez, Ines Orispää, Rahel Rippel, Nefeli Bodmer, Olivier Conrad, Ju-  
liette Cuenoud, Stanyslas Leray, Laura Abate Stepanova et Louise Monnard,  
Mailys Deck, David Humberstet, Fabien Duvoisin, Sophie Anderegg, Lena Kindler,  
Morven Broeksmit, Hyenje Cho.

Design graphique: Juliette Lépineau

2024

Ces documents sont placés sous licence Creative Commons 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 organisations 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 livret les présente tous ensemble.

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

