Les stratégies d'entreprises ordinaires face aux grands défis : des imaginaires alternatifs aux utopies réelles

Matthieu Battistelli
Maître de conferences en science de gestion
Université Savoie Mont Blanc

14 Mars 2024
APSE – LEST - IMERA

Fil rouge de l'intervention

1. Contexte : des entreprises en quête de redirection écologique

2. L'histoire du cas Ulterïa

3. Le « modèle » Ulterïa : quand l'entreprise se transforme en utopie organisationnelle réelle

Fil rouge de l'intervention

1. Contexte : des entreprises en quête de redirection écologique

2. L'histoire du cas Ulterïa

3. Le « modèle » Ulterïa : quand l'entreprise se transforme en utopie organisationnelle réelle

Contexte : des entreprises en quête de redirection écologique

THE SHIFT PROJECT

The Shift Project est un think tank qui œuvre en faveur d'une économie libérée de la contrainte carbone. *Nous sommes une association loi 1901 d'intérêt général, guidée par l'exigence de la rigueur scientifique. Notre mission consiste à éclairer et influencer le débat sur la transition énergétique.*

Le Journal du Dimanche

Politique Société International Eco Paris Culture Sport Sondages JDD L'antisèche

ACCUEIL / SOCIÉTÉ

Danone, Camif, Armor, Biocoop... Les patrons de 76 entreprises appellent à "s'emparer de l'urgence climatique"

19h30, le 27 juin 2020, modifié à 10h28, le 30 juin 2020

Comptez sur nous, entrepreneurs et dirigeants d'entreprise, pour vous apporter notre concours*, pour montrer que notre engagement collectif nous donnera les moyens d'y parvenir. […] Le monde change, nos clients changent, nos salariés changent.* ***Nos entreprises doivent donc changer.***
Tribune publiée dans le JDD le 27 juin 2020 par un collectif de 76 entreprises

CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT

Créée en décembre 2020, la CEC est une association d'intérêt général dont la vocation est ***d'organiser des parcours de prise de conscience et de transformation pour décideurs économiques****.*

WATCHWORD

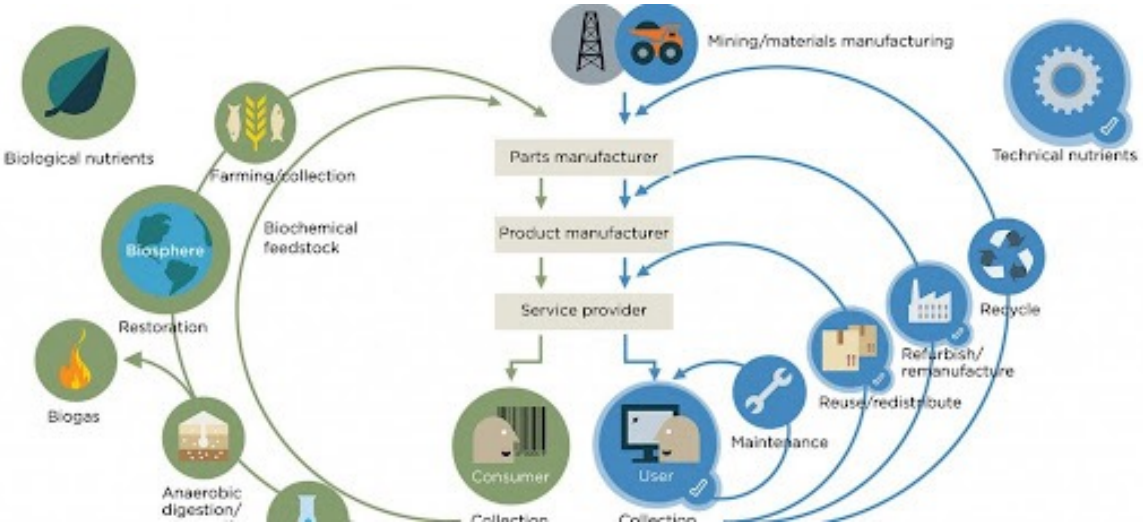
Il faut tout changer !

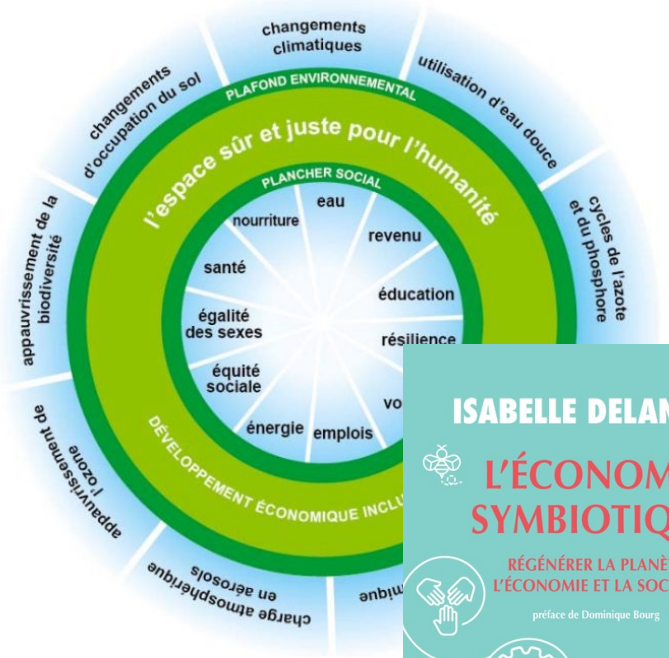
Contexte : des entreprises en quête de redirection écologique

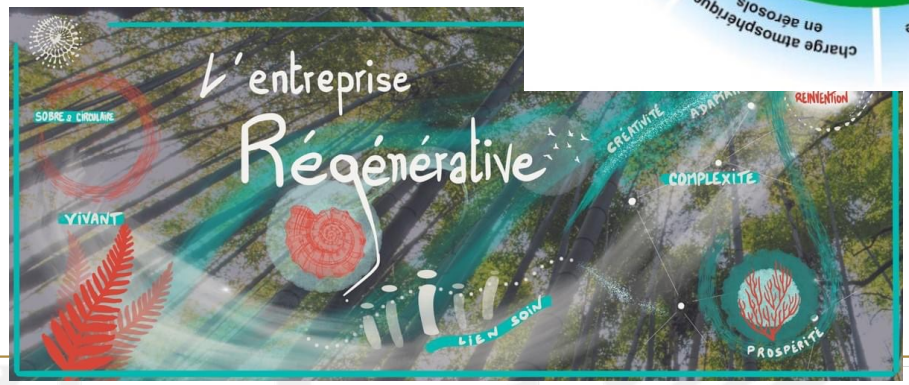
Transformer l'économie française en la décarbonant.
La **double contrainte énergie-climat** vient remettre en question les fondements même de nos sociétés industrielles. La **réduction de la dépendance de nos activités aux flux de matières et d'énergie** devient une nécessité stratégique, financière, écologique et sociale.

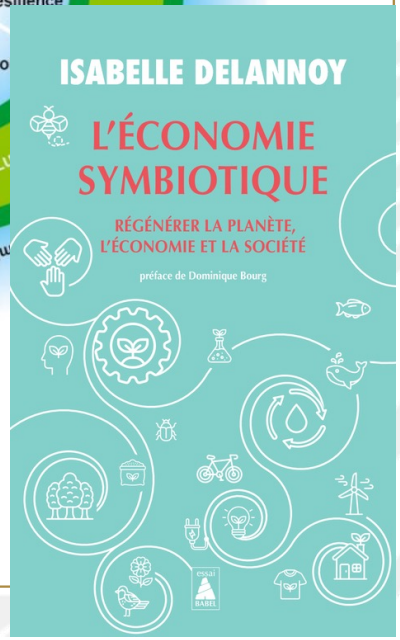
L'Association CEC existe pour rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive vers l'économie régénérative avant 2030.

Profusion de nouveaux modèles …

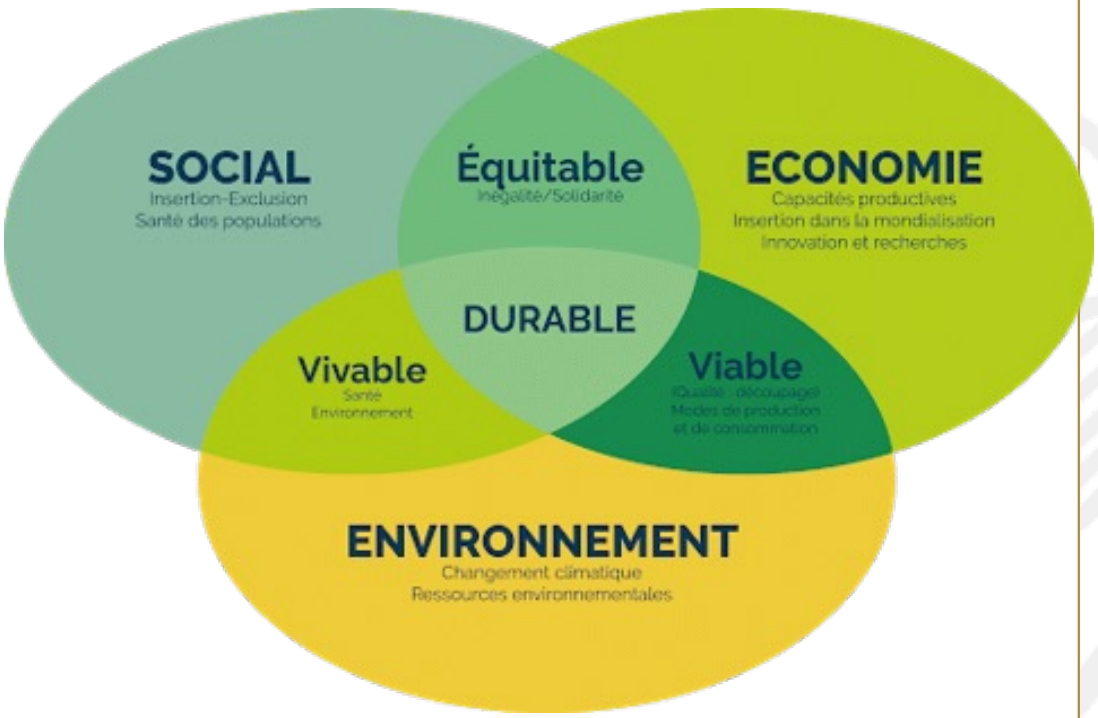








… qui remplacent d'anciens modèles !



LA PERMAENTREPRISE
Usage sobre et juste des ressources clés
Objectifs d'impacts exigeants
3 PRINCIPES ÉTHIQUES
Prendre soin des êtres humains
Préserver la planète
Se fixer des limites et partager les surplus
Etienne Appert.

Fil rouge de l'intervention

1. Contexte : des entreprises en quête de redirection écologique

2. L'histoire du cas Ulterïa

3. Le « modèle » Ulterïa : quand l'entreprise se transforme en utopie organisationnelle réelle

Ulterïa

Ulterïa : bref historique

1950s → 2020s

Une entreprise qui vient de loin

1957 : Création d'une scierie à Cravant (Yonne) : Franck et Cie.

1980 : Faillite financière, Reprise (Franbalà, Faillite.

1991 : Reprise par le fils prodigue.
Naissance de Mobil Wood.

Réussir l'association

2006 : Reprise de Mobil Wood par 2 entrepreneurs trentenaires.

Développement et verrouillage du marché de la bio à travers l'acquisition de compétence—clés.

Croissance externe.

LA proposition de rachat

2014 : Grosse proposition de rachat par un concurrent américain.

L'heure des questionnements métaphysiques sur le sens à donner à sa vie.

Un nouveau défi entrepreneurial : Ulterïa

7 avril 2016 : lancement de l'holacratie (système de management décentralisé et participatif).

Cristallisation du projet Ulterïa : mêler sur un même site "*Usine, école, ferme et maison éco-citoyenne ».*

Droit d'inventaire de l'expérience holacratique.

Faire décoller le marché du vrac et de l'agencement écologique : inventer le monde de demain de la distribution.

Deux dirigeants atypiques

« Le monde industriel tel qu'on l'a connu, il est sûrement en train de tomber. *Le monde de la consommation, de nos parents, c'était acheter. C'était leur vie, c'était leur façon d'exister. Avoir une maison de plus en plus grosse, la réussite sociale etc. […].* ***Nous, on est là, et tout indique qu'il y a une nouvelle ère, un nouveau paradigme, qui est celle de la frugalité, de l'intériorité, c'est un petit peu compliqué. […] Comment est-ce qu'on fait ? »***

Deux dirigeants au parcours biographique similaire

> Naissance dans le Nord de la France dans les années 1970

> Education catholique

> Ingénieurs agricoles

> Volontariat en ONG en Amérique du Sud juste après leurs études

> Velléités entrepreneuriales après une expérience dans un grand groupe

Moi ce que j'ai envie de transmettre à Ulterïa de ce que j'ai vu en ONG, *c'est qu'il y a vraiment besoin d'un rééquilibrage en fait. Quand on est confronté à … Bon il y a toujours plus bas que bas, il y a toujours le concours de la pauvreté, il y a toujours mieux, c'est comme la richesse. Enfin il y a toujours pire.*

Donc sans tomber dans le concours, je me suis retrouvé dans une situation assez délicate. ***Voilà, j'ai passé deux ans dans un vrai bidonville et je me suis beaucoup dit : mais en fait je ne suis pas indemne de tout ça et ça marque mon empreinte sur Ulterïa.***

Deux dirigeants partageant des valeurs communes

Une éthique des affaires aux inspirations multiples …

> Une foi chrétienne

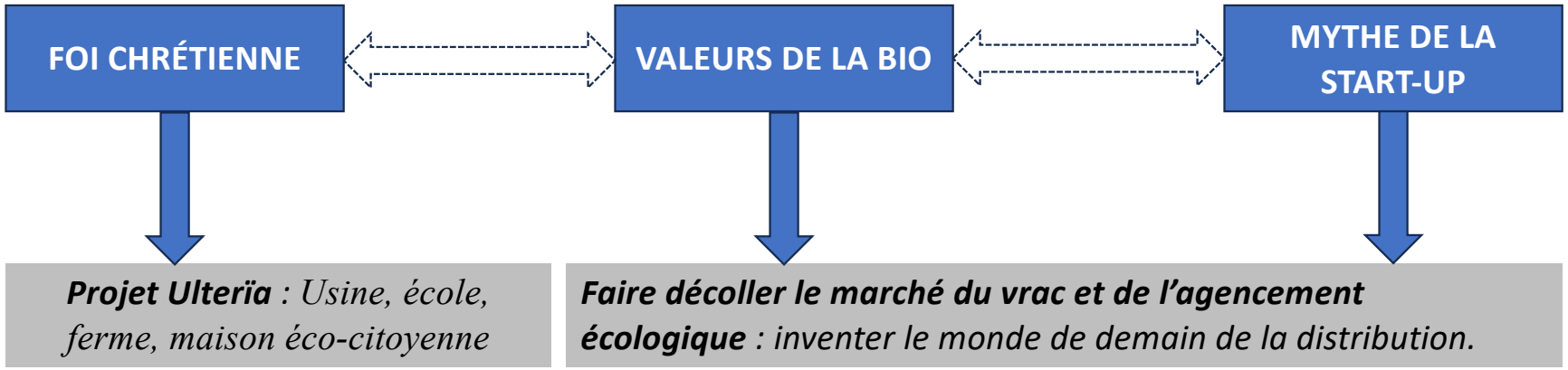
> Les valeurs de la bio

> Le mythe de la start-up

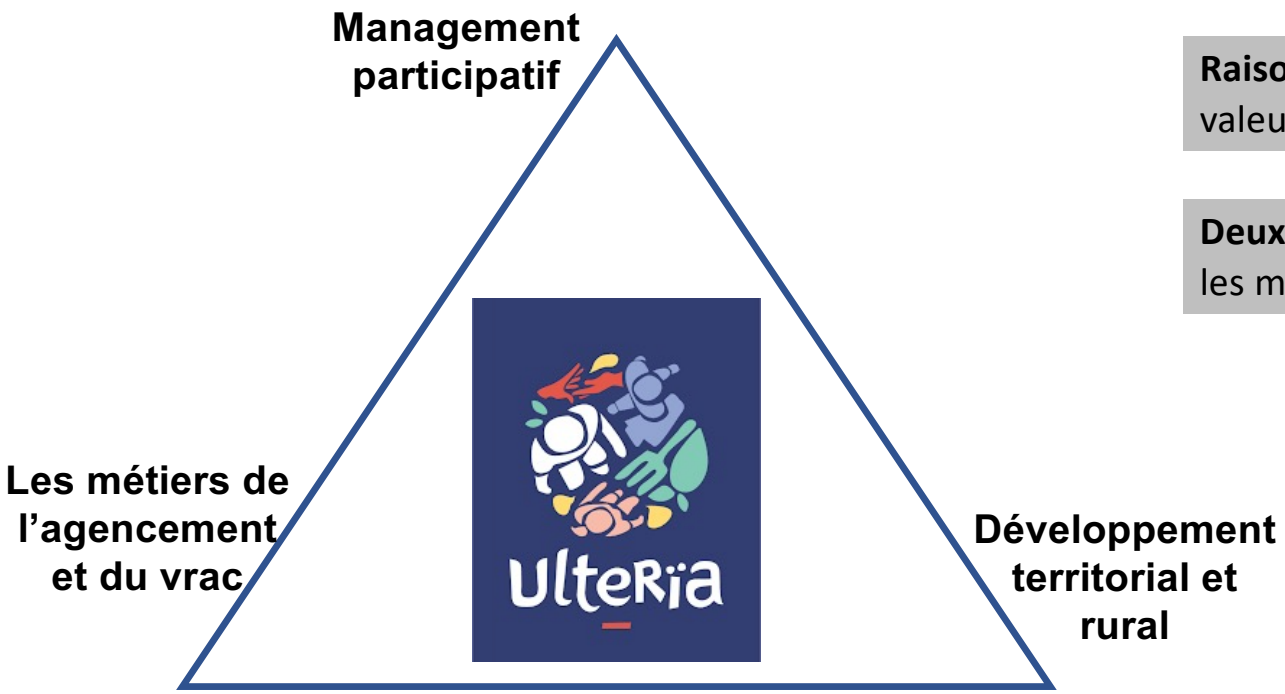
Je pense que l'organisation peut être transcendante. ***Moi ma raison d'être, de mémoire, c'était créer et faire vivre des organisations transcendantes au service de l'Homme****. Moi je pense qu'il y a vraiment* ***cette question de transcendance****. Comment on s'élève et comment l'organisation s'élève pour permettre d'élever. C'est toute la* ***fibre humaniste*** *qu'on porte.*

Deux dirigeants en quête de redirection écologique

Une mise en résonance progressive du parcours des dirigeants avec le nouveau projet de redirection écologique de l'entreprise



Les 3 piliers d'Ulterïa (2017-2021)



Raison d'être : écosystème créateur de valeurs pour l'homme et le vivant.

Deux métiers : l'agencement de magasins et les métiers du vrac.

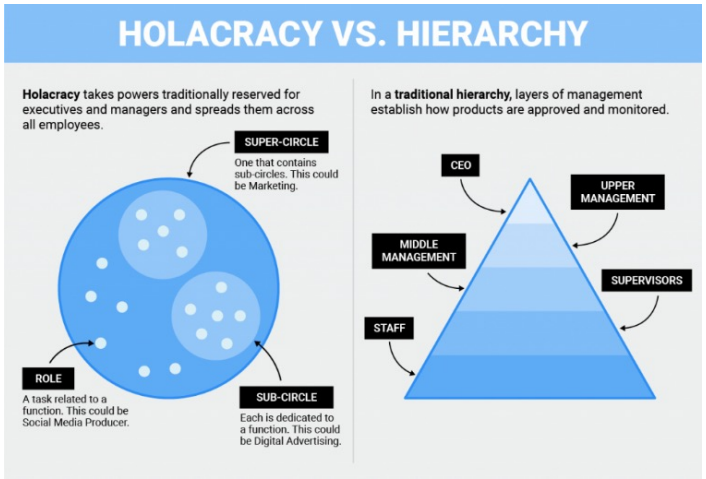
Le management participatif chez Ulterïa

Holacratie (Brian Robertson)

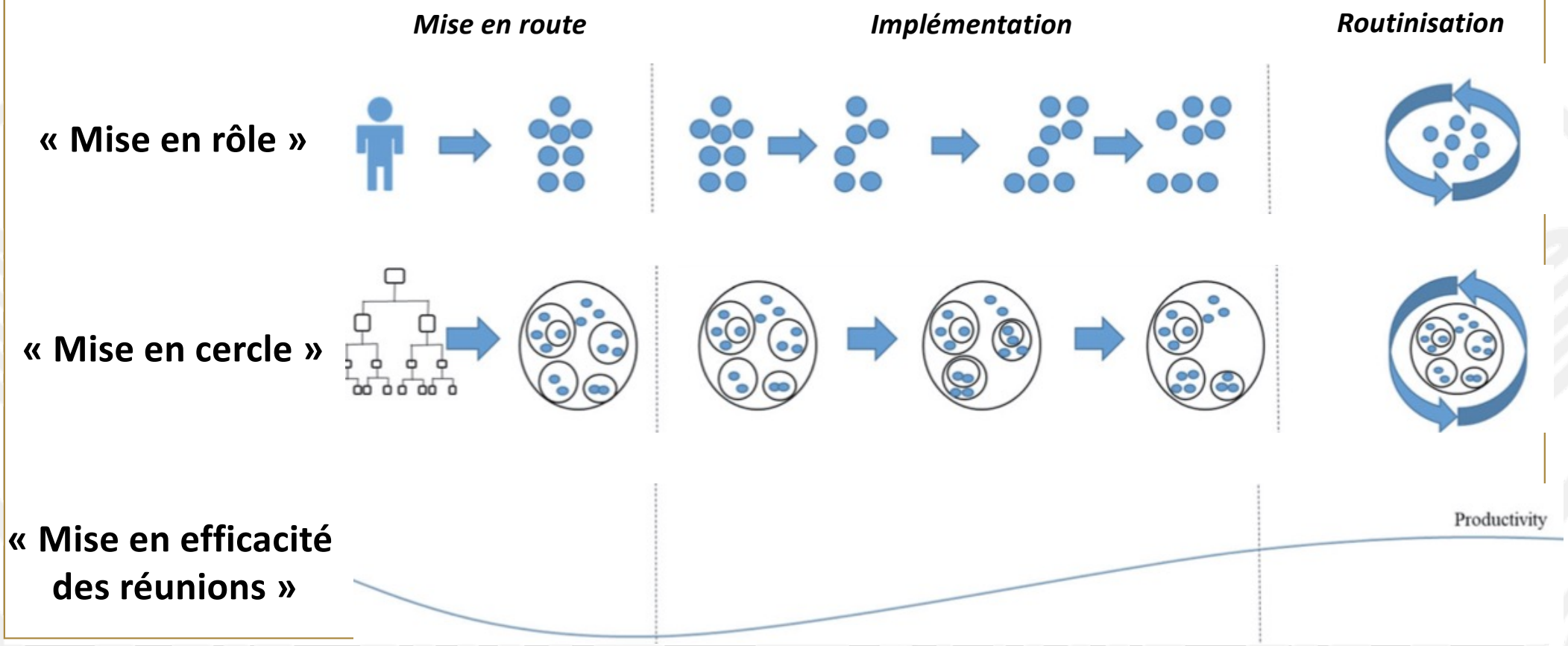
› ***First fully specified self-managing designs****, made available to any organization interested in adopting it (Lee et Edmonson, 2017 p. 52)*

› Fondé sur trois principes :

1. Une **décentralisation radicale** des autorités …
2. … « codée » dans un **système formel de rôles** …
3. … au sein de **toute l'organisation.**



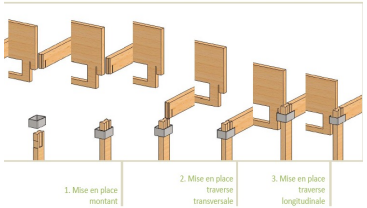
Le management participatif chez Ulterïa
Focus Holacratie



Adapté de Schell et Bischof, 2021

Les métiers de l'agencement et du vrac

La fabrication d'1Kg de ...	émet ... kg CO2e
Bois massif*	0,03
Mélaminé	0,30
Agglo	0,43
Lamellé collé*	0,45
OSB	0,56
Latté*	0,61
Contreplaqué*	0,69
MDF	1,27
Acier	1,42
Stratifié	3,87



Deux métiers organisés autour de deux grands défis :
> La préservation des forêts
> Le développement du zéro déchet

Matériau écologique pour l'agencement

Développement de l'éco-conception, du bio-mimétisme, du design

Investissements dans des concepts Zéro Déchet

Construction éco-usine

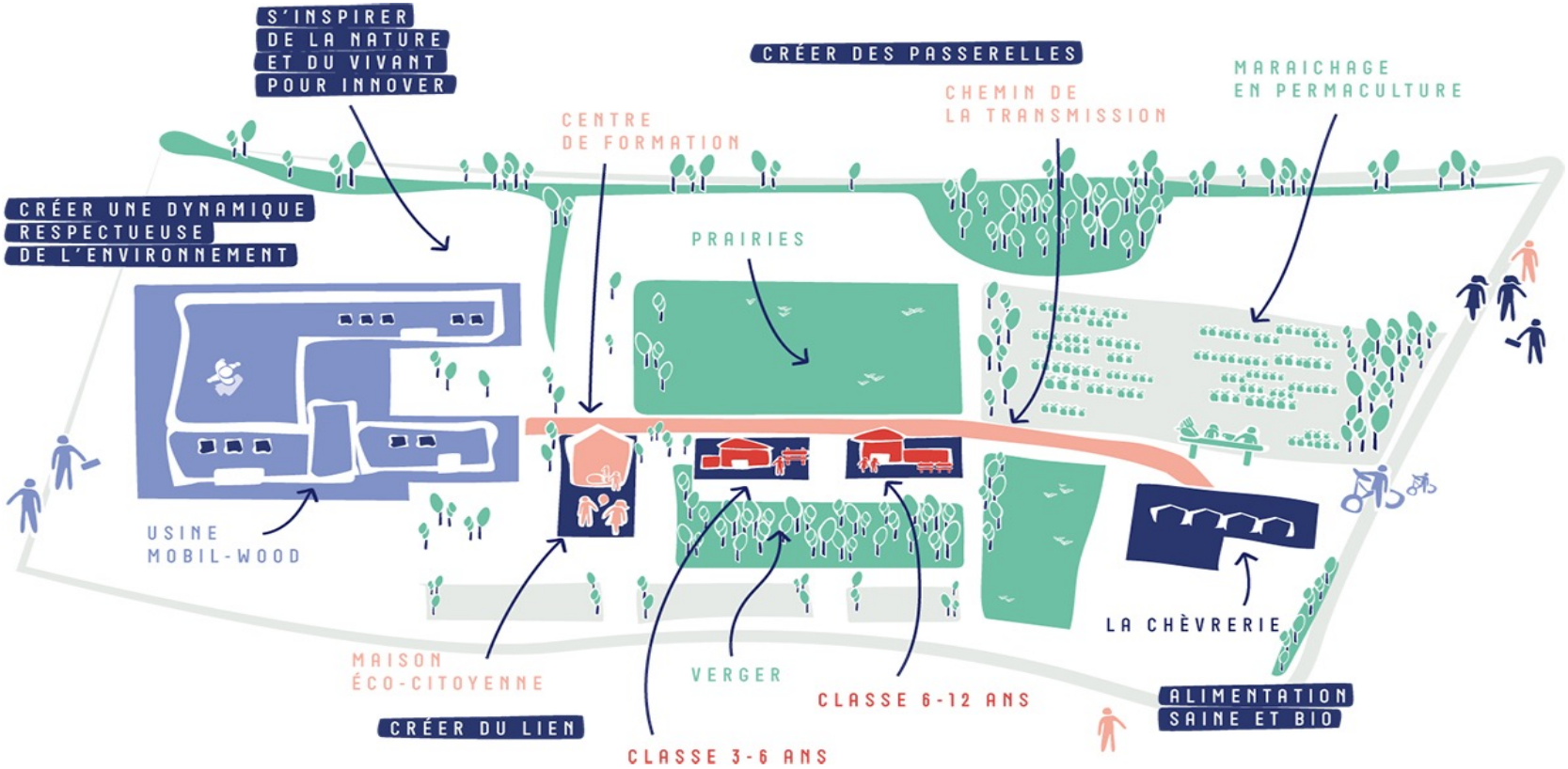
cradletocradle

PEFC 10-1-1

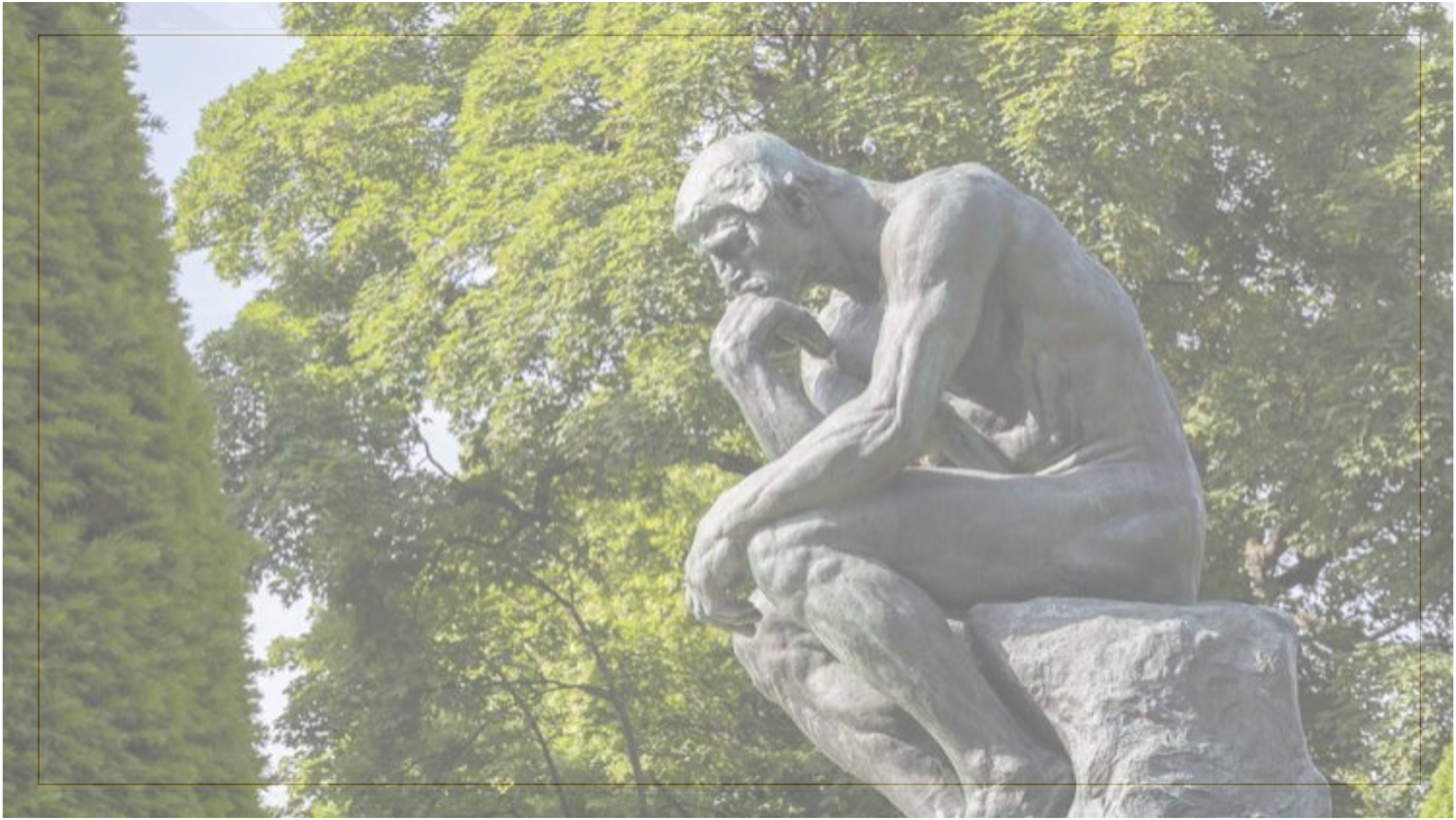
GARDIEN DE L'ÉQUILIBRE FORESTIER

ADEME
Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

Le développement territorial et rural



Le développement territorial et rural



Fil rouge de l'intervention

1. Contexte : des entreprises en quête de redirection écologique

2. L'histoire du cas Ulterïa

3. Le « modèle » Ulterïa : quand l'entreprise se transforme en utopie organisationnelle réelle

Un point de départ : l'Anthropocène

nature

It seems appropriate to assign the term 'Anthropocene' to the present, in many ways human-dominated, geological epoch, supplementing the Holocene — the warm period of the past 10–12 millennia.

Geology of mankind, Crutzen, 2002, p. 23.

ipbes
Science and Policy for People and Nature

Nature and its vital contributions to people, which together embody biodiversity and ecosystem functions and services, are deteriorating worldwide.

IPBES, rapport du 6 mai 2019

L'Anthropocène catalyse de nouveaux imaginaires organisationnels

Qu'est-ce qu'un imaginaire ?

- **Une dynamique** par laquelle se fabriquent des **flux de significations et des symboles** (croyances, tabous, etc.) s'exprimant dans la littérature, les arts, la science.

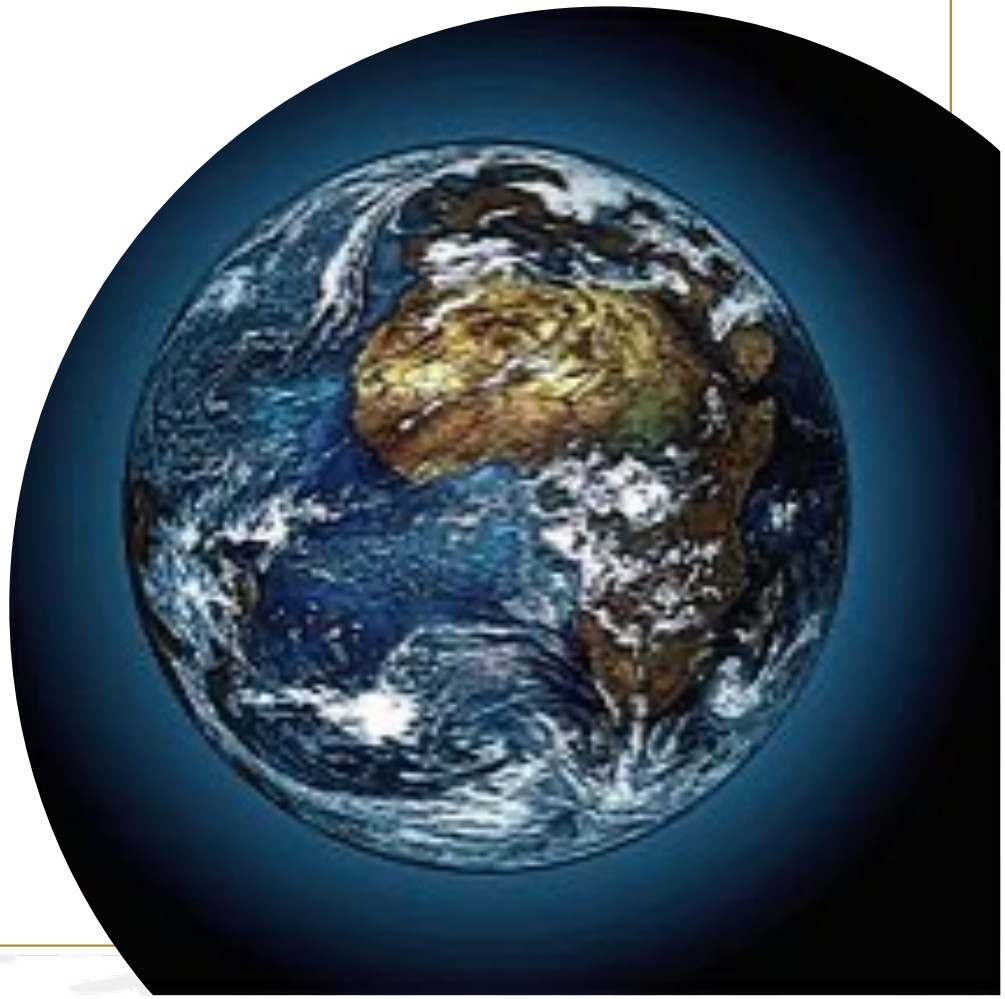
- **Résultat de cette dynamique,** qui s'incarne dans **des productions matérielles** (mythes, traditions, mémoire, utopies/dystopies, organisations, etc.).

L'Anthropocène catalyse de nouveaux imaginaires organisationnels

- L'Anthropocène **modifie les représentations** que nous avons de la Terre (hypothèse Gaïa)

- L'Anthropocène **modifie le regard que l'on porte sur les organisations** ainsi que l'impact que celles-ci ont sur le futur de de la Terre.

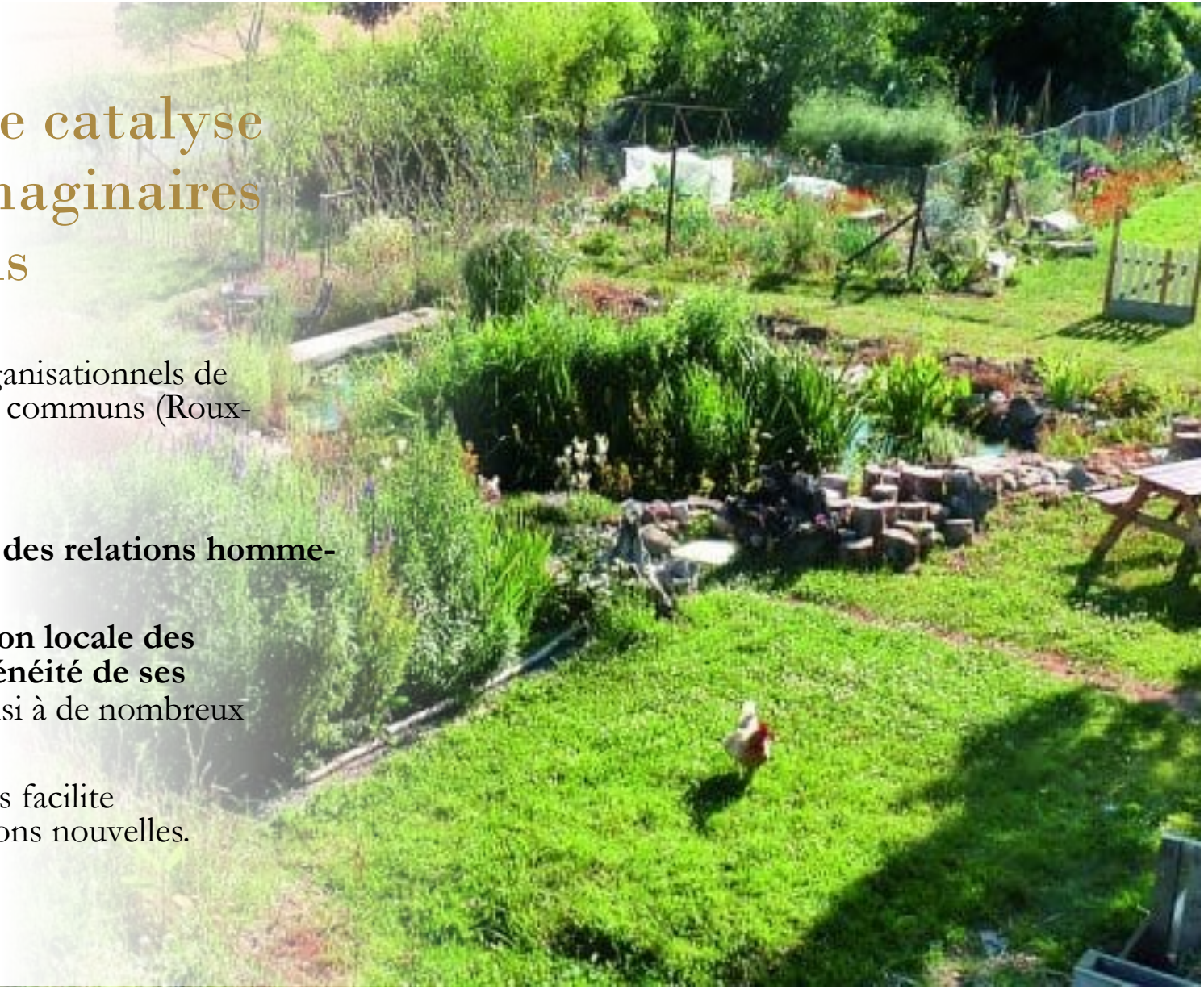
- L'Anthropocène **nourrit des modèles organisationnels spécifiques potentiellement compatibles avec la Terre** : agroécologie, permaculture, la perma-entreprise, holon, rhizôme, etc.



L'Anthropocène catalyse de nouveaux imaginaires organisationnels

Les nouveaux imaginaires organisationnels de l'Anthropocène ont des traits communs (Roux-Rosier et al., 2018):

- Ils proposent une **critique des relations homme-nature conventionnelles.**
- Ils autorisent une **adaptation locale des pratiques et une hétérogénéité de ses techniques** permettant ainsi à de nombreux acteurs de s'y réclamer.
- Cette diversité des pratiques facilite l'expérimentation de solutions nouvelles.



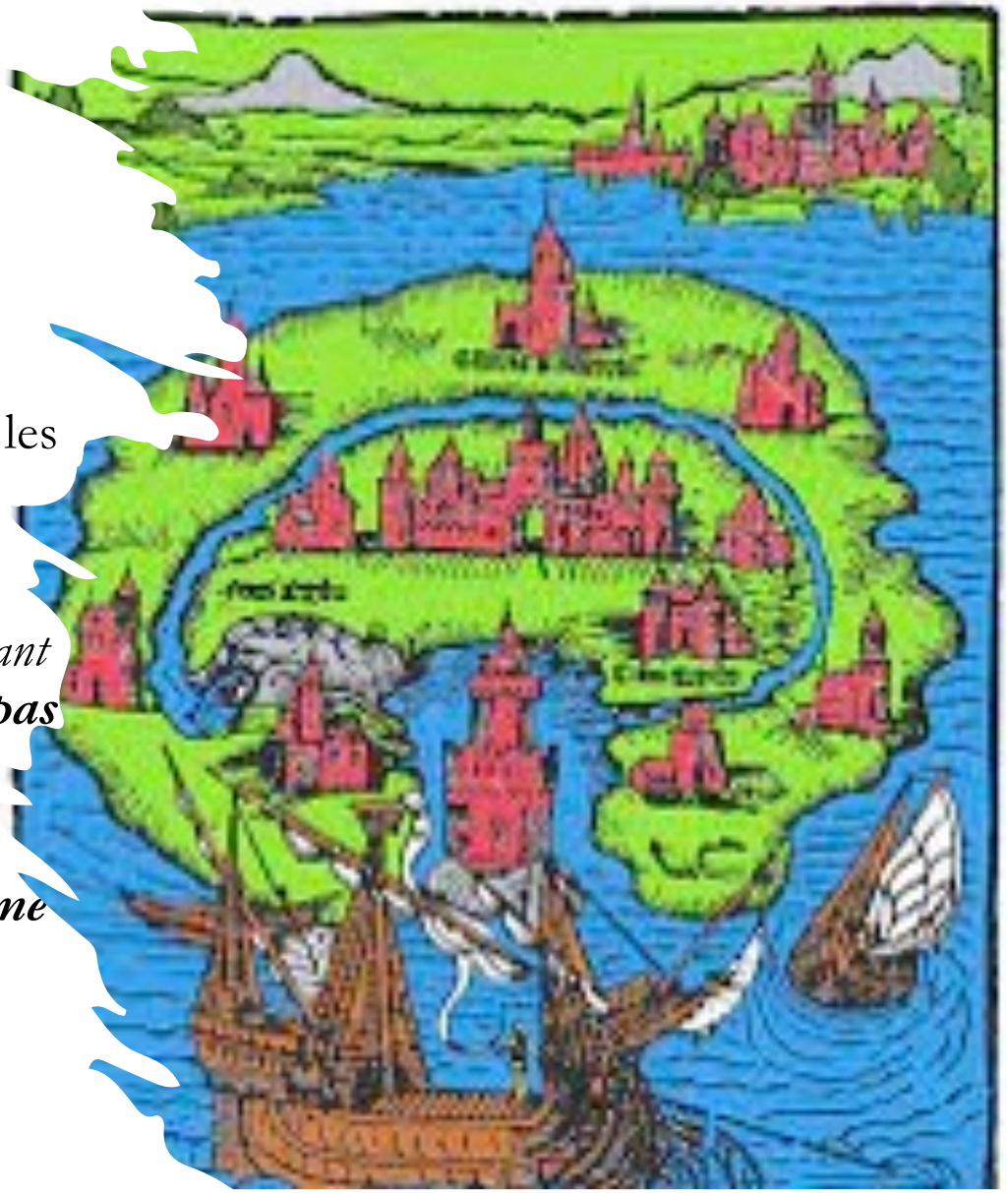
Anthropocène et utopie

Les imaginaires « Anthropocène » nourrissent les **utopies :**

*« **Projection d'un système social** général permettant l'expression singulière d'une humanité **qui n'existe pas au présent.***

*A ce titre, **l'utopie est la description de ce que l'humanité sera lorsque que le nouveau système décrit adviendra**. »*

(McBeath et Webb, 2000)



Anthropocène et utopie réelle

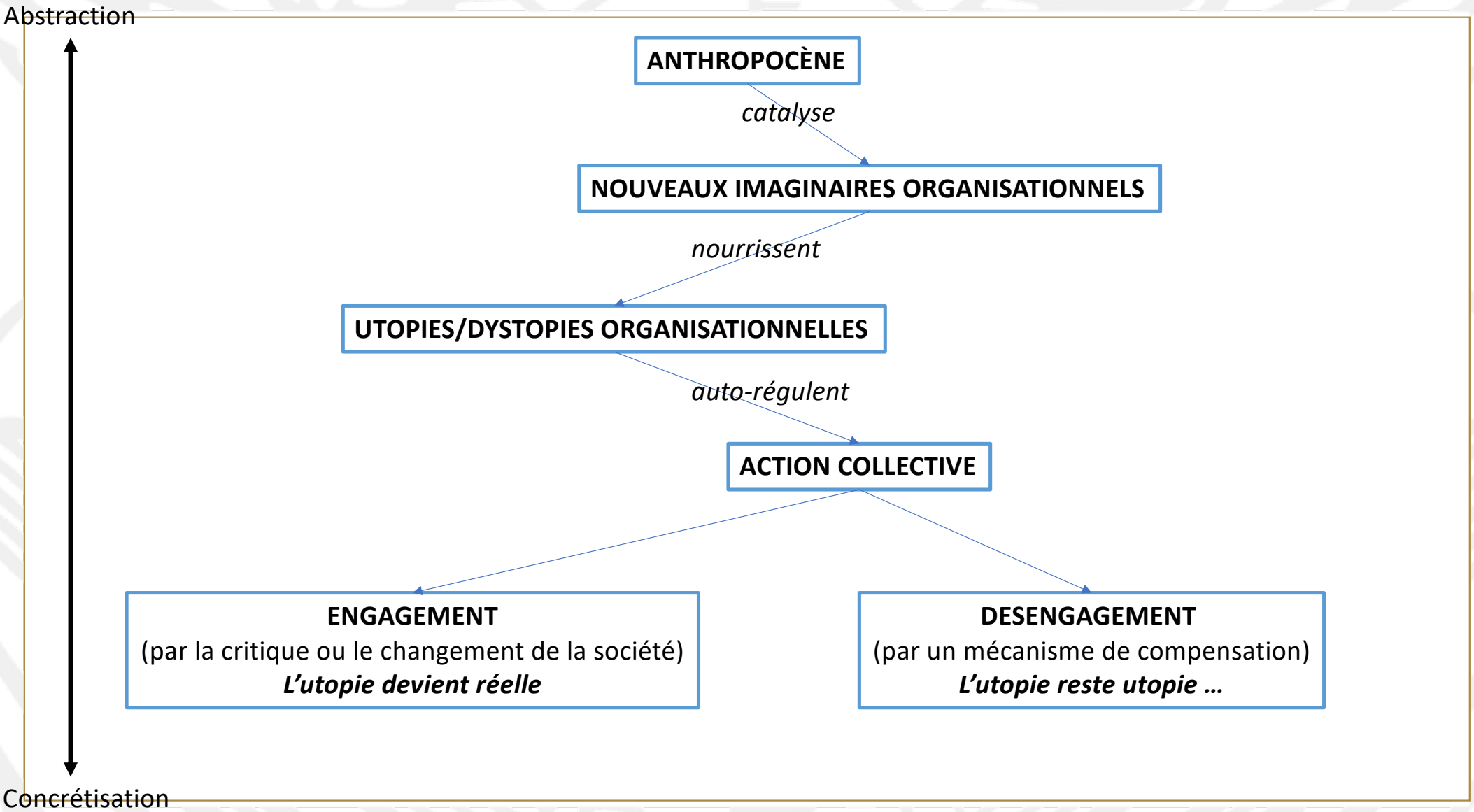
L'utopie entretient une tension avec le réel, en vertu de son **potentiel transformatif** (Levitas, 2008).

Dans ce cadre, l'utopie peut générer **trois conséquences principales sur l'action collective :**

> la **critique** de la société

> le **soutien à son changement**

> et, dans certains cas, la **fuite ou la compensation** (ici l'utopie se substitue à la réalité).


Abstraction
ANTHROPOCÈNE
catalyse
NOUVEAUX IMAGINAIRES ORGANISATIONNELS
nourrissent
UTOPIES/DYSTOPIES ORGANISATIONNELLES
auto-régulent
ACTION COLLECTIVE
ENGAGEMENT
(par la critique ou le changement de la société)
L'utopie devient réelle
DESENGAGEMENT
(par un mécanisme de compensation)
L'utopie reste utopie …
Concrétisation

Toutes les utopies se valent-elles ?

>

Utopies « *green* »

Utopies « *Sci-Fi* »

Quand l'entreprise se constitue utopie réelle ! Le modèle utopique d'Ulterïa

Stratégies constitutives du modèle utopique Ulterïa	Expérimentations multiples en lien avec de grands défis	Organisation participative	« Panthéonisation » d'imaginaires multiples	Discours « Multivoque »
Dimensions	*Pratique*	*Structurelle*	*Imaginaire*	*Discursive*
Définitions	Action visant la mise en ordre d'expérimentations locales au regard d'enjeux globaux de façon à attester leur pertinence sociétale.	Structure et règles d'engagement qui permettent à des acteurs divers et hétérogènes d'interagir de manière constructive sur des périodes prolongées.	Agrégation de multiples imaginaires dans les activités organisationnelles afin de constituer et d'alimenter dans le temps une utopie réelle	Activité discursive et matérielle visant à raconter en quoi l'organisation devient une référence dans ses domaines d'activité auprès d'un public hétérogène

Le modèle utopique d'Ulterïa – Dimension imaginaire

« Panthéonisation » d'imaginaires multiples

Imaginaire

Agrégation de multiples imaginaires dans les activités organisationnelles afin de constituer et d'alimenter dans le temps une utopie réelle.

Imaginaire translocal →

« Ulterïa, c'est l'assemblage de ultérieur et de […] ***Gaïa, la Terre. »***
« On installe une ***école Montessori*** *pour des enfants de 3 à 12 ans. »*

Imaginaire écologique →

« Notre pari c'est qu'en regroupant ensemble ces quatre activités, on va favoriser la ***pollinisation croisée*** *entre les activités. »*
« Le 2ème grand métier, ce sont les ***concepts zéro déchet. »***

Imaginaire biologique →

« Ulterïa, c'est un écosystème ***créateur de valeurs pour l'Homme et le vivant. »***
« La maison éco-citoyenne, ***c'est le poumon de l'écosystème, très ouvert vers l'extérieur. »***

Imaginaire économique →

« On a aussi ***questionné la propriété de l'entreprise****. On s'est demandé si finalement l'entreprise* ***est-ce que c'est un bien commun*** *? On a créé Alterïa à travers une* ***fondation à laquelle on a donné 10% du capital Ulterïa.*** *»*
« On est en train de ***construire nos propres solutions*** **[vrac]** *pour s'affranchir un petit peu de tout ça. Il y a une équipe, alors là c'est* ***un peu notre start-up,*** *c'est la start-up d'Ulterïa. »*

Le modèle utopique d'Ulterïa – Dimension discursive

Discours « multivoque »

Interprétative

Activité discursive et matérielle visant à évoquer et raconter en quoi l'organisation devient une référence dans ses domaines d'activité auprès d'un public hétérogène.

Imminence d'un grand changement →

*On est quand même à un **changement de paradigme** et sur un secteur où là on pense que c'est quelque chose d'actuel, qui est du futur : aller supprimer les emballages. On sait faire mieux en fait, avec moins.*

Embrasser une vision systémique de son développement →

*C'est cette logique écosystémique : **travailler avec toutes les entreprises avec qui on a des affinités, qui ont les mêmes valeurs que nous, et on est attentifs à ça**. […] Comment créée-t-on un écosystème autour de nous pour devenir incontournables **? Aujourd'hui on se vit comme des intégrateurs de solutions**. On est à l'affut de pleins de choses qui se font pour intégrer.*

Devenir une référence dans ses domaines d'activités →

*Alors, **nos ingrédients secrets**. Pourquoi nous ? […] La grande particularité, c'est **St Bris.** On a appelé ça **un aimant à entrepreneurs engagés.***

*Les gens, ils cherchent des **sources d'inspirations**. Et on a très souvent des **visites de gens qui viennent s'inspirer**. On a décidé **d'industrialiser** ça. […] Mais les gens sont avides de s'inspirer.*

Ulterïa : une utopie organisationnelle réelle

> **Mélange de rêves et de pratiques** visant à développer une vision alternative de ses activités vis-à-vis des enjeux locaux et globaux.

> Consiste à **projeter une organisation dans des contributions à des grands défis** d'ores et déjà en cours d'expérimentation localement.

> Défend des **idéaux émancipateurs** visant à contribuer à des enjeux de société, sans gêne ni cynisme, tout en embrassant pleinement les complexités et contradictions de la réalisation de ces idéaux.

Le Jardin Ephémère, Édition 2023
Place Stanislas, Nancy.

Les stratégies d'entreprises ordinaires face aux grands défis : des imaginaires alternatifs aux utopies réelles

Matthieu Battistelli
Maître de conferences en science de gestion
Université Savoie Mont Blanc

14 Mars 2024
APSE