

DESIGN FICTION

Dans le cadre prospectif Le FRENCH DESIGN 2059, une première thématique a été lancée en 2020 : « Disruption vers un design durable ». Après un travail d'identification d'initiatives prises par des entrepreneurs et des designers et l'animation d'un collège d'experts autour d'une réflexion sur la transformation durable de la filière, Le FRENCH DESIGN 2059 a conduit des ateliers de prospective qui, à partir de scénarios à variables géopolitiques, économiques et sociétales, ont généré trois fictions interpellantes. L'une d'entre elles est *Le Monde des communs*, dont l'auteur est Alain Busson, professeur émérite d'HEC Paris. *Intramuros* a le plaisir de la publier dans ce numéro dans le cadre d'un large partenariat avec Le FRENCH DESIGN by VIA. Retrouvez les deux autres fictions durant le mois de juillet dans les newsletters d'*Intramuros* et sur son site Internet.

RÉSEAU ARES

« Le Monde des communs,
ou la hantise du passager
clandestin »
Alain Busson



© Photographe

Montréal, 15 avril 2040

Céline était en mal d'inspiration. Cela faisait plusieurs jours qu'elle arpentait les méandres des plateformes nord-américaines du réseau international ARES et elle n'avait pas trouvé son bonheur. Sa recherche sur les plateformes européennes n'avait pas donné plus de satisfaction. Ce soir, elle s'était tournée vers la plateforme asiatique basée à Singapour. Les normes esthétiques y étaient différentes de celles en vigueur sur les marchés occidentaux et elle n'y faisait en général guère appel, mais, au moins, la proximité avec la Chine assurait un respect strict des normes environnementales. Rassurant.

- Cela ne me coûte rien d'essayer...

Après un rapide coup d'œil, plusieurs concepts avaient retenu son attention.

- Pas mal, pas mal... Je vais tester ces trois-là... Et hop, c'est parti !

À sa grande surprise la plateforme lui renvoya un message d'erreur : « Ces modules ne sont pas accessibles, ils sont protégés par le droit d'auteur. Renseignez-vous auprès de l'administrateur de la plateforme. »

- C'est pas possible... Il doit y avoir un bug...

Céline vérifia son identifiant et sa clé d'accès et essaya à nouveau. Sans succès. Elle réitéra l'opération à plusieurs reprises mais obtint toujours la même réponse. Elle rechercha alors l'identité du designer qui avait conçu ces modules : c'était une femme, Issara, originaire de Thaïlande.

- C'est pas possible, répéta-t-elle... C'est totalement contraire à la charte morale qu'ont signé tous les créateurs qui travaillent avec les plateformes ARES... C'est pourtant clair : les créations ne sont pas couvertes par la propriété intellectuelle ! Je vais laisser un message au responsable de l'unité asiatique, je le connais bien. À cette heure-là il doit dormir, mais demain, à la première heure, je l'appelle.

Céline était responsable design au Comité exécutif du réseau international ARES. Canadienne francophone, elle avait étudié à Paris et était revenue à Montréal pour y travailler. C'était il y a dix ans... Paris était une très belle ville, sans doute on y trouvait plus d'initiatives conformes à son engagement et ses convictions, mais l'hiver canadien lui manquait. Elle avait commencé l'écriture d'un livre sur l'histoire des savoir-faire liés à la main et au métal quand elle fut appelée par un membre canadien du réseau ARES qui était intéressé par son profil et ses premières réalisations.

Le réseau ARES... Céline n'en avait pas cru ses oreilles. L'histoire de cette entreprise, ou plutôt de cette communauté, l'avait fascinée. Elle accepta sans réserve la proposition qui lui fut faite et collabora très régulièrement au réseau pendant plusieurs années, comme free-lance. Elle ne put pas refuser quand, il y a un an, le comité exécutif du réseau ARES lui proposa de l'embaucher comme responsable design. Elle savait que ce poste était provisoire, compte tenu des statuts de l'organisation, mais elle était convaincue que l'expérience lui serait hautement profitable.

Le réseau ARES... Tout avait commencé en 1990 lorsque fut créée la société Ferijardins, entreprise artisanale spécialisée dans la conception et la fabrication de mobilier de jardin en métal. Le respect de l'environnement avait été dans l'ADN de l'entreprise dès sa création, le métal utilisé comme matière première étant très largement recyclable. En 2020, Ferijardins était devenue une entreprise internationale, réalisant 50 % de son chiffre d'affaires hors de France, et proposait aux entreprises, aux hôtels, aux restaurants et aux particuliers du mobilier d'extérieur de qualité. La crise sanitaire de 2020 et les années de disette économique qui avaient suivi n'avaient pas entamé le positionnement de Ferijardins et l'engagement de ses dirigeants. Mieux, même, ils s'étaient pleinement reconnus dans les valeurs émergentes qui s'imposaient peu à peu à la société dans son ensemble.

La société civile avait en effet développé, pendant la crise sanitaire et les années suivantes, de nombreuses initiatives solidaires qui avaient fini par toucher le milieu des entreprises : mutualisation des terres agricoles pour assurer l'approvisionnement des grandes métropoles en circuits courts et éviter la spéculation ; changement de gouvernance des entreprises qui intégraient dans leur comité directeur, et à parts égales, des représentants des salariés, des consommateurs et des fournisseurs... Tout cela avait fini par faire système. Le respect des équilibres environnementaux et sociaux était devenu en quelques années une valeur dominante et la réalisation de surplus économique (le profit) n'était plus le seul indicateur utilisé pour juger de la valeur des entreprises. Inspirés par les travaux d'Elinor Ostrom ou ceux de Michel Bauwens, les milieux économiques avaient adopté progressivement le modèle des « communs ». Ce monde où « small is beautiful » n'avait pas pour autant renoncé à l'économie de marché, mais l'utilisait comme simple instrument aidant, parmi d'autres, à l'allocation des ressources.

Après plusieurs plans de relance qui n'avaient eu pour résultat que de limiter les dégâts, le pouvoir politique, en France comme dans la plupart des pays occidentaux, avait changé de mains. Les nouveaux dirigeants, issus d'une jeunesse

POUR ALLER PLUS LOIN QU'EST-CE QUE LA COMPTABILITÉ EN TRIPLE CAPITAL ?

« La comptabilité en triple capital relève de la comptabilité environnementale... L'un des concepts clés dans la méthode est d'appliquer le principe de préservation du capital financier au capital naturel et social, deux actifs autant stratégiques que les actifs financiers... »

« La comptabilité en triple capital ajoute des lignes supplémentaires au bilan pour compter la dépréciation du capital naturel et social. Un postulat fort de la méthode est que les trois types de capitaux ne sont pas interchangeables, vous ne pouvez pas (ou à peine) remplacer le capital naturel ou social par un capital financier... »

« Dans ce type de comptabilité, il ne s'agit pas d'attribuer une valeur à la nature, ni aux dommages causés, ni à internaliser les impacts négatifs provoqués par la production, il s'agit de financer le coût du maintien des écosystèmes... »

« Si vous rêvez d'une entreprise soutenable et performante, appliquez ce principe de la permaculture, qui consiste à "prendre soin de la nature et des hommes", redessinez votre modèle économique dans un monde de limites (physiques, sociales). »

Source : Hélène Le Téno, La Comptabilité en triple capital : le fondement des entreprises résilientes, texte publié sur LinkedIn le 19 octobre 2017.

unanimement acquise aux valeurs environnementales et décidée à passer à l'action, ne pouvaient que s'aligner sur ce que les citoyens mettaient eux-mêmes en œuvre. Les nouveaux régimes politiques tournaient le dos à la démocratie parlementaire, qui avait montré ses limites, et fonctionnaient sur un système de démocratie participative où, sur les grands sujets de société, des conventions citoyennes composées de personnes tirées au sort auditionnaient experts et professionnels et formulaient des recommandations dont le pouvoir législatif devait impérativement tenir compte. La croissance du PIB n'était plus un indicateur tabou, et les politiques économiques s'appuyaient davantage sur les analyses de l'économiste britannique Kate Raworth que sur celles des économistes classiques ou néoclassiques. Le « modèle du donut » était devenu le nouveau credo des démocraties occidentales. Le commerce international avait alors fortement ralenti, et les échanges s'établissaient sur une base équitable, surtout lorsqu'ils impliquaient un pays en voie de développement. Les réglementations internationales s'étaient fortement durcies en faveur d'une protection renforcée de l'environnement (interdiction des énergies fossiles, interdiction du plastique, taxation des déchets) ou pour limiter le pouvoir de marché des très grandes entreprises (démantèlement des GAFAs, lois anti-concentration...). La société était devenue sobre, d'abord par nécessité puis par conviction : la prospérité et l'équilibre valaient mieux que la croissance, et, dans la conscience collective, l'être était devenu plus important que l'avoir. Dans ce monde, on mutualise tout ce qui peut l'être, on s'entraide, on échange sans forcément attendre de compensation monétaire, on répare, on est attentif à la deuxième, voire à la troisième vie des objets, on recycle.

Ferijardins s'était inscrite résolument en phase avec cette évolution. L'entreprise avait rendu leur autonomie aux filiales étrangères mais, en contrepartie, avait constitué avec elles une fédération, dont le ciment était un socle d'engagements communs : respect absolu de l'environnement (zéro déchet, empreinte carbone nulle, faible consommation d'énergie), respect absolu de normes sociales avancées et production s'appuyant sur un réseau de fabricants locaux. Tout cela avait trouvé sa traduction dans une charte qui liait de façon indélébile toute entreprise qui voulait participer au réseau. L'initiative avait d'ailleurs permis à des entreprises de l'ameublement visant un marché différent de celui de Ferijardins de s'affilier à ce qui allait devenir le réseau ARES : une fédération d'entreprises de l'ameublement très soucieuses de développement durable, s'alimentant localement en matières premières recyclables (bois, fer, fibres textiles, résidus naturels...) et servant en priorité une clientèle locale. Chacun des membres s'engageait à préserver un processus de fabrication artisanal et inscrit dans la logique de l'économie circulaire ; toutes partageaient les mêmes valeurs : mise en avant de l'art de vivre, de la joie et du partage, respect des cultures locales. Le service était au cœur de l'offre : le meuble,

et en particulier le meuble extérieur, est très présent dans l'espace public et dans les lieux de vie et de rencontre, et pouvait porter l'ambition de tisser et de renforcer le lien social. Les modes de gouvernance avaient aussi changé et avaient évolué en adoptant un système qui allait plus loin que ce qu'avait prévu en 2019 la loi PACTE française ou la labellisation internationale BCorp, en mettant en place, dans chaque entreprise membre du réseau, des conseils de surveillance élargis, ouverts à toutes les parties prenantes, et en systématisant l'utilisation d'une comptabilité en « triple capital ».

Le lendemain matin, Céline attrapa son téléphone dès le réveil et appela Hashri, le responsable de la plateforme asiatique basée à Singapour.

- Salut ! Tu vas bien ?

Avant même d'avoir obtenu une réponse, Céline poursuivit :

- Dis-moi, j'ai eu un problème de connexion hier soir.

- As-tu vérifié ta clé d'accès ?

- Oui, j'ai pu accéder à la plateforme sans la moindre difficulté. C'est quand j'ai voulu rapatrier certaines créations que le système s'est bloqué.

- Ah... Je vois...

- Tu vois quoi ?

- Eh bien... Comment t'expliquer...

- C'est si compliqué ?

- La personne à l'origine de ces créations est une designeuse thaïlandaise...

- Oui, je sais, c'est la Thaïlande qui pose problème ?

- Non, non pas du tout... En fait, Issara – c'est son nom – a protégé ses créations en les déposant à l'OMPI.

- J'ai bien vu cette information, mais j'ai d'abord cru à une erreur du système... Quand j'ai réitéré l'opération et que j'ai obtenu la même réponse, je n'en croyais pas mes yeux. C'est totalement en opposition avec les valeurs que nous portons tous... Elle a vraiment fait cela ?

- Oui, elle a fait cela... Quand je lui ai demandé pourquoi, elle a affirmé sans sourciller qu'elle l'avait fait pour le bien de la communauté, pour éviter que ses créations ne soient pillées par des opérateurs externes...

- J'hallucine ! Elle a osé dire cela !

Il faut préciser que l'initiative la plus remarquable du réseau ARES fut la mise au point d'une plateforme de conception 3D, ouverte aux designers du monde entier et qui était déclinée en différentes versions locales interconnectées : une dizaine sur le continent américain – dont une au Canada –, une pour chacun des grands pays européens, trois pour la zone Asie-Pacifique. Cette plateforme constituait la ressource que la communauté avait décidé de gérer en commun. Élaborée avec des logiciels « open source », la plateforme avait banni de son vocabulaire et de ses pratiques la propriété intellectuelle (tout était sous licence « creative commons »), les créations de designers étant mises gratuitement à la disposition des membres de la communauté, à charge pour celle-ci de les rémunérer en conséquence. Un comité indépendant réunissant des « commissaires aux valeurs » était chargé du bon fonctionnement de la plateforme et veillait à ce que tous les affiliés au réseau respectent les engagements de la charte commune.

- Tout cela est absolument contraire à la charte du réseau, à la philosophie partagée par l'ensemble de ses membres et au choix volontaire que font les designers quand ils décident de proposer leur talent à la plateforme. Absolument contraire...

- Contraire sans doute, mais parfaitement légal. Issara a pris soin de se faire conseiller par un « lawyer » britannique. Les designers qui travaillent sur notre plateforme signent bien une charte qui les engage moralement..., mais pas juridiquement.

- Combien de créations sont concernées sur ta plateforme ?

- Je ne sais pas exactement mais un nombre important. Issara a une belle notoriété en Asie, et ses services sont souvent sollicités par les meilleures entreprises.

- Je vais en référer au COMEX...

- Comme tu voudras, mais réfléchissez à deux fois avant de prendre des mesures de rétorsion... Céline ignora la menace dont elle ne comprenait pas trop les tenants et les aboutissants et entreprit de constituer un dossier. Elle obtint rapidement une audience auprès du COMEX.

Visioconférence internationale, 22 avril 2040

Le comité exécutif était constitué de membres tirés au sort et issus du « board » des plateformes régionales. Ces membres, nommés pour deux ans non renouvelables, pouvaient recruter par cooptation des experts chargés d'une mission temporaire, comme c'était le cas de Céline. Après avoir écouté Céline exposer le cas en détail, le président du COMEX se tourna vers l'assemblée des membres pour leur demander leur avis. Plusieurs points faisaient débat.

- Où est le problème ? demanda le président. Nous n'avons pas d'autre choix que d'exclure cette jeune femme, lui interdire l'accès à la plateforme...
- Et les créations qui sont protégées, on en fait quoi ? On les vire également, au risque d'appauvrir significativement notre offre dans la zone asiatique ? On les achète le temps de trouver de quoi les remplacer ?

Cette proposition du délégué américain eut le don d'irriter plusieurs de ses confrères.

- Non sûrement pas, rétorqua le président... On ne déboursera pas un sou, ce serait donner une prime à la trahison... Mais je ne suis pas le seul décideur. Comme vous le savez, nous ne pouvons décider qu'à l'unanimité.

La discussion dura un bon moment sans que l'assemblée ne réussisse à trancher.

- Il y a un autre problème, ajouta Céline, dont je n'étais pas consciente au moment où Hashri m'a exposé le cas... Non, pas un problème mais au moins deux autres, et pas de moindre importance.
- Lesquels ?
- Premier problème : cette affaire, si elle devient publique – et croyez bien que si nous « chassons » la coupable, elle le deviendra rapidement –, risque de nuire fortement à notre réputation et risque aussi de décrédibiliser notre mode de fonctionnement. Notre réseau est bâti sur la confiance, sur la solidarité, sur le partage. Que dirons nos adhérents s'ils apprennent qu'il y a des moutons noirs parmi nous ? Comment réagiront-ils ? Second problème : il ne faut surtout pas sous-estimer la possibilité de nuisance de notre jeune Thaïlandaise. Souvenez-vous : dans la communauté du design – je la connais bien, j'en fais partie –, certains avaient tiqué quand on avait décidé de ne plus verser de royalties et de considérer les créations comme appartenant au bien commun. La plupart avaient joué le jeu, mais d'aucuns, sans doute celles et ceux dont la réputation internationale était bien établie, avaient entraîné les pieds. Imaginez ce qui pourrait se passer si notre amie Issara faisait des émules ? Voire si elle décidait de lancer une cabale interne pour tenter de casser cette règle constitutive de notre fonctionnement ? C'est notre existence même qui serait menacée.

L'argument fit mouche, et les discussions reprurent de plus belle. Finalement, après plusieurs heures de débat et deux suspensions de séance, la fumée blanche apparut sur le toit de la chapelle Sixtine et le COMEX entérina une décision.

VI

Il fut décidé de proposer à Issara un Memorandum of Understanding, dont les clauses étaient les suivantes :

- 1° Madame Issara Maï n'a plus le droit de proposer ses créations à la plateforme ARES de Singapour, ni à aucune autre plateforme du réseau international, et ce pour les dix ans à venir.
- 2° Elle s'engage à céder à ARES les droits d'exploitation des créations qui ont été brevetées, moyennant une compensation financière dont le montant reste à déterminer d'un commun accord.
- 3° Elle s'engage à respecter strictement une clause de confidentialité relative à cette affaire, dont la nature et les détails ne devront être dévoilés ni à la presse ni à la communauté internationale du design.

- Contrairement à ce que vous disiez tout à l'heure, président, il faudra mettre un paquet de billets sur la table pour que ce protocole d'accord soit accepté, souligna le délégué américain.
- Sans doute... Mais un mauvais compromis vaudra toujours mieux qu'un scandale au grand jour...

Le président fut sur le point de lever la séance quand Céline demanda à nouveau la parole.

- Quoi encore, Céline... ?
- Excusez-moi si j'abuse de votre temps, mais j'ai une autre proposition à vous soumettre. Cette affaire m'a fait beaucoup réfléchir, et j'en suis arrivée aux conclusions suivantes. La Fédération des entreprises fonctionne bien, elle est reconnue et porteuse de valeurs fortes. Je crois qu'il est temps de la laisser voler de ses propres ailes...
- Mais...
- Concentrons-nous sur notre actif commun, sur celui qui a le plus de valeur, car intimement lié à la créativité humaine : nos plateformes. Le caractère immatériel de ce qu'elles proposent nous permet à la fois d'être ouverts sur le monde et de servir des besoins très concrets et très localisés. C'est cet actif qui représente le mieux l'idéal de communauté auquel nous aspirons tous.

Le silence s'était fait parmi les participants, touchés par les élans d'éloquence de notre Canadienne.

- Maintenons-le, renforçons-le, et élargissons son périmètre de responsabilité. Nous sommes porteurs de créativité mais aussi de savoir-faire. Nous avons la responsabilité de transmettre tout cela aux générations montantes. Je vous propose de travailler au montage d'actions de transmission de ce savoir-faire, de dissémination, et ce à grande échelle. Le maillage de notre réseau est suffisant pour couvrir avec une dimension locale affirmée l'ensemble des besoins de la planète... Appuyons-nous pour ce faire sur les professionnels du secteur affiliés à la Fédération. Comme cela, nous garderons des liens étroits avec elle.

Les membres du COMEX regardèrent Céline avec étonnement. Bientôt, la passion qui les habitait reprit le dessus, et les discussions redoublèrent de plus belle. En fin de journée, le président s'adressa à Céline :

- Votre idée a été approuvée unanimement. Cela n'a pas été sans mal, mais nous avons fini par nous mettre d'accord. Un point de détail : il faudra sûrement changer de nom et laisser la marque ARES à la Fédération des entreprises et des artisans affiliés. Autre point de détail : n'oublions pas de faire signer aux parties prenantes un contrat en bonne et due forme, cela nous évitera les désagréments que nous venons de connaître... Un engagement moral, c'est très bien, mais visiblement cela ne nous met pas à l'abri...

Céline réenchaîna :

- Je ne peux que vous approuver, nous avons sûrement été un peu « légers » sur ce point quand nous avons créé le dispositif. Un commun, c'est bien sûr un faisceau de droits qui encadrent l'usage de la ressource mise en partage... Mais c'est aussi un certain nombre de règles admises par la communauté pour sanctionner celles ou ceux qui les enfreignent.
- Nous sommes bien d'accord... Pour le reste, vous avez carte blanche pour monter un dossier qu'il faudra nous soumettre dans un délai de trois mois. Votre contrat arrive bientôt à son terme, je crois. Voilà une façon intéressante de le prolonger...

Céline avait déjà quelques idées.

Il fallait d'abord autonomiser le réseau des plateformes et en réaffirmer statutairement le caractère « open source ». Il fallait pour ce faire donner une assise juridique réelle au nouvel ensemble, puisque le support de la Fédération des entreprises n'existait plus. Le statut de fondation semblait idéal, d'autant qu'il est reconnu internationalement. Avec quelques inconvénients, la lourdeur du formalisme inhérent à ce type de structure n'étant pas le moindre. Un autre choix : la société par actions simplifiée (SAS) telle qu'elle existe en France. Y avait-il des équivalents à ce statut dans les autres pays ? Ce point devait être étudié. Tout dépendait de la nature de l'activité envisagée : « non profit » ? Dans ce cas, la fondation serait préférable. « For profit » ? La SAS, ou un statut équivalent, serait mieux adaptée. Il fallait également tisser un ensemble de relations contractuelles avec les fédérations nationales ou régionales d'entreprises, qui devaient ainsi être actrices de la transformation pour créer un écosystème vertueux, un partage des savoirs et une transmission des savoir-faire aux jeunes générations. Une fois le montage juridique effectué, il fallait enfin rendre tout cela opérationnel. Trois ans, cela semblait un délai raisonnable...

VII