

# L'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE



FABRICE BONNIFET  
CÉLINE PUFF ARDICHVILI

# L'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE

---

CONCILIER MONDE  
DES AFFAIRES  
ET LIMITES  
PLANÉTAIRES

---

DUNOD

Direction artistique : Elisabeth Hébert  
Illustration de couverture : Céline Puff Ardichvili  
Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-082067-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

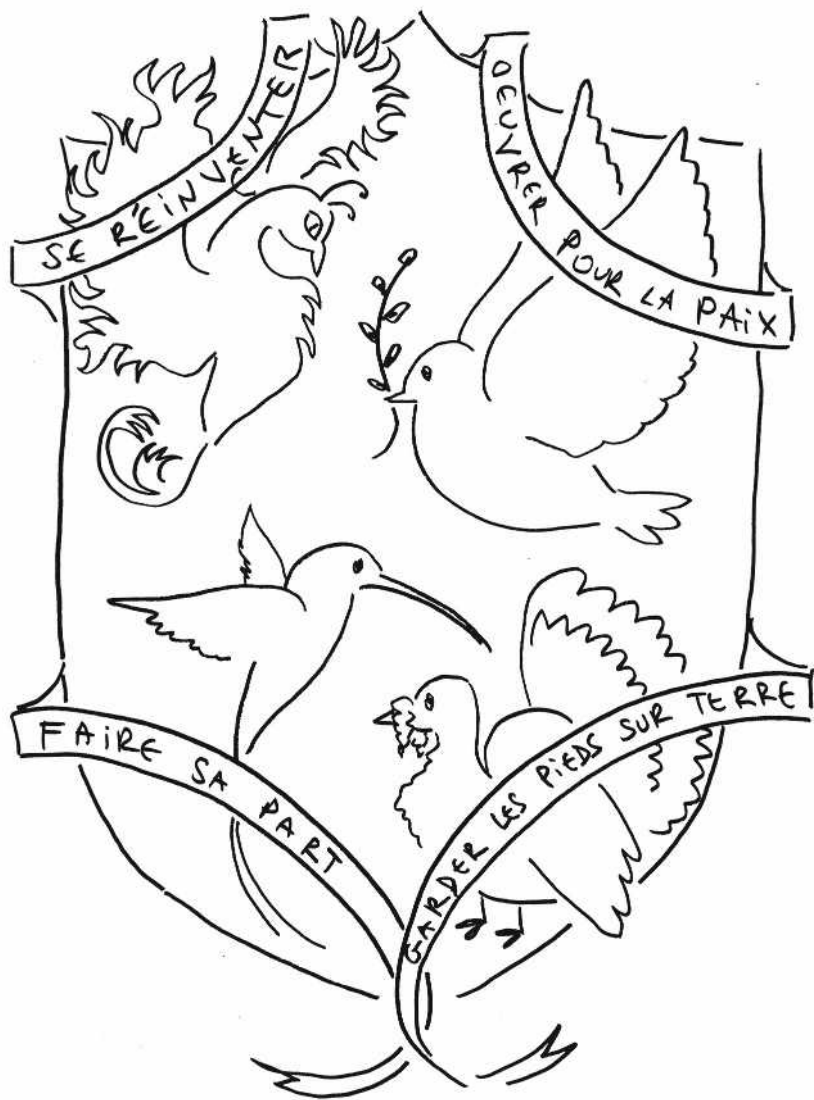
Avertissement.....	7
Préface .....	9
Préalable à la promenade dans l'univers de l'entreprise contributive .....	15
1. L'alignement sur les faits scientifiques.....	43
2. La raison d'être au service du bien commun .....	71
3. Le modèle d'affaires contributif.....	105
4. Le système de management par la valeur perçue.....	149
5. La valorisation de l'immatériel.....	227
Remerciements.....	261
Bibliographie.....	265



# Avertissement

Ce livre invite à regarder d'un œil critique, mais non moralisateur, le monde tel que nous l'avons, en tant que société, transformé, mais aussi spolié, voire détruit, et à s'interroger, le plus objectivement possible, sur les reconfigurations à opérer dans la sphère économique. Nous faisons partie du problème mais aussi des solutions : quel rôle pouvons-nous jouer dès à présent, en tant que citoyen et en tant que salarié ou entrepreneur, pour « faire autrement » – pour « faire mieux », avec « moins » ?

S'il est naïf de se poser de telles questions et de tenter d'y répondre, alors oui, nous l'assumons, nous sommes de grands naïfs. Ce sont pourtant les récits d'utopies réalistes et des exemples inspirants qui peuvent faire basculer l'action individuelle, les comportements et les sociétés. Ces récits tournés vers l'espoir des possibles sont l'alternative au cynisme, à l'attentisme, au découragement ou à l'indifférence. Ce livre a pour ambition de présenter des solutions, des initiatives pionnières, des méthodes et des acteurs inspirants.



SE RÉINVENTER

DEVENIR POUR LA PAIX

FAIRE SA PART

GARDER LES PIEDS SUR TERRE



# Préface

L'entreprise de demain sera contributive ou ne sera pas. C'est la conviction d'une part croissante des jeunes qui, comme nous, ont signé en 2018 le « Manifeste étudiant pour un réveil écologique ». Nous y affirmons notre refus de travailler pour des employeurs qui ne placeraient pas les questions écologiques au cœur de leur stratégie. Malheureusement, trop peu d'entreprises encore aujourd'hui répondent à nos attentes. Nous héritons d'un système où nous devons faire le moins mauvais choix.

Jeunes, nous sommes les premiers concernés par les mises en garde du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) : montée des eaux, incendies, vagues de chaleur mortelles, famines, migrations climatiques, guerres et crises économiques seront notre quotidien si nous poursuivons la trajectoire actuelle. Cet avenir, nous n'en voulons pas. Et il nous fait peur.

Jeunes, nous ne voulons pas attendre que le monde actuel mette en péril le monde à venir. Nous recherchons un travail qui a du sens, un travail qui n'aggrave pas une situation suffisamment alarmante. À l'ère de l'information, nous ne pouvons plus ignorer les impacts négatifs de notre système économique : des modèles qui incitent à la surconsommation, détruisent la biodiversité, et surtout qui reculent devant tout vrai changement écologique.

C'est là que l'entreprise contributive entre en jeu : « *une entreprise avec des impacts sociaux et environnementaux positifs* » nous disent Fabrice Bonnifet et Céline Puff Ardichvili. Tout de suite, nous voulons en savoir plus. « *C'est un idéal vers lequel toute entreprise peut tendre.* » Tous les trois, nous avons réfléchi à cette entreprise contributive dans laquelle nous voudrions travailler, nous épanouir et changer les choses. Et nous sommes agréablement surpris d'entendre une voix, celle de Fabrice et Céline, qui conforte notre réflexion. Des cadres d'entreprise qui voudraient le changement ? Oui, cela existe. Atteindre cet idéal ? Nous pensons que c'est possible.

L'entreprise n'est pas une organisation détachée de la société dans laquelle elle opère. Bien au contraire, elle est politique par essence. L'entreprise porte une vision du monde, autant par ses actions que par ses absences d'actions. Elle a une influence sur la société, tout autant que la société influe sur elle par les discours et les paradigmes qui la traversent. Les entreprises se satisfaisant d'actions RSE disparates, sans questionner leurs modèles d'affaires et leurs stratégies, font bien un choix politique ; celui de ne pas vraiment remettre en question leur *statu quo*.

Refuser de transformer son modèle d'affaires et d'affronter ses paradoxes, c'est nous refuser, à nous les jeunes, notre avenir. Aux inégalités déjà criantes entre pays développés et pays émergents, et au sein des pays eux-mêmes, s'ajoute l'inégalité temporelle de ne pas être nés à la période historique où se joue la vivabilité de notre planète.

Inversement, l'entreprise contributive est consciente de ce qu'elle est, et de ce qu'elle n'est pas. Devenir une entreprise contributive est un acte politique. Comme tout projet politique, cela demande le courage d'affronter les conséquences

## Préface

de choix collectifs. Il s'agit de prendre des risques concrets en osant changer d'indicateurs de performance, transformer son modèle d'affaires et questionner le rôle de ses actionnaires. Oser prendre le risque de croire que le futur n'est pas tout tracé, qu'il est le résultat des actions ou non-actions du présent. Cela implique de questionner les *statu quo* et les rapports de pouvoir en vigueur. Nous, les jeunes, sommes conscients que ce à quoi nous appelons est complexe, mais nous croyons que ce n'est pas hors de portée. Et surtout, que nous n'avons pas le choix si nous voulons laisser aux générations futures des conditions de vie à peu près aussi agréables que les nôtres.

Nous avons le pouvoir d'agir pour influencer sur le système économique dont nous faisons partie. Transformer, dans un premier temps, les produits et services rendus est une nécessité dont nous ne pourrions nous passer, si nous visons un impact net positif. À l'heure actuelle, nous dépassons les limites physiques de notre Terre, nos modes tant de consommation que de production sont à repenser pour être soutenables. Parallèlement, les inégalités s'accroissent et le développement social stagne. Il s'agit donc d'établir une société riche de justice sociale et sobre en consommation.

Afin d'avoir le courage de se transformer et l'opportunité d'être actrice et gagnante de la transition écologique, toute entreprise doit, quelle que soit son activité, se questionner sur son utilité et sa mission. Cela implique de choisir collectivement les filières qui croîtront et celles qui déclineraient. L'urgence climatique nous exhorte à questionner ce que sont nos vrais besoins : lesquels sont essentiels ? Comment se définissent notre bonheur et notre bien-être ? La sobriété est une clé fondamentale, car elle invite à nous recentrer

sur ce qui compte vraiment : cette attitude nous apprend à considérer que le bonheur est présent autant que futur. Il faut veiller à ne pas confondre surconsommation et bonheur, multiplicité des choix et liberté.

Renouveler les modèles d'affaires est en ce sens une mesure politique : c'est placer la sobriété au centre d'une vision d'un monde plus juste et plus heureux. Les entreprises contributives peuvent être des exemples concrets d'organisations qui ont transformé leurs offres, avec les moyens nécessaires pour accompagner leur changement de stratégie et des comportements des salariés et des consommateurs. Elles participent au fondement d'un nouveau contrat social en « pensant global et agissant local », au service tant des sociétés que des territoires dans lesquelles elles s'ancrent. Adopter cette posture implique de prêter attention à ses propres dissonances, pour s'assurer que tout discours soit traduit concrètement en actions ambitieuses, mais aussi de toucher en priorité le cœur de l'activité économique.

Tendre vers l'entreprise contributive est un effort qui doit mobiliser la structure tout entière. Soutenir ce projet de transformation peut donner du sens au travail de chacun, à condition que les enjeux soient compris par tous. Former ses employés à l'urgence climatique, aux impacts sociaux et environnementaux auxquels ils contribuent par leur activité, est une première phase. Une fois formés, une participation de l'ensemble des collaborateurs à la conception du projet et aux moyens de sa mise en place ne peut être que bénéfique pour sa future réalisation. La quête de sens n'est pas réservée aux jeunes qui cherchent un travail. Dans le bon état d'esprit, avec l'individu au cœur du projet,

les entreprises sont capables d'accomplir de grandes choses. Et pour relever un tel défi, il faut être dans de bonnes conditions.

Il faut aussi avoir les bons outils. Lorsque les personnes sont prêtes à changer, il s'agit ensuite de réapprendre son métier. Adopter un nouveau regard pour accomplir sa profession autrement. Utiliser de nouveaux indicateurs en est un exemple, surtout lorsqu'il s'agit de comptabiliser des services non monétaires. À chaque lancement de projet, des démarches d'éco-conception et d'analyse de cycle de vie sont nécessaires pour s'assurer que les externalités restent positives. Comptabiliser les ressources naturelles utilisées, les émissions produites et la biodiversité impactée sont autant d'étapes utiles pour produire et innover en conscience, et ainsi éviter les erreurs d'hier.

Avec un projet où l'objectif est clair et repose sur le bien-être et le bonheur de chacun, la motivation des employés de l'entreprise ne peut que décupler. Une telle entreprise, en plus d'avoir un effet bénéfique externe, sera également vertueuse en interne. Le turnover ne sera plus qu'un vilain anglicisme. L'attraction des nouveaux talents sera immédiate.

Si votre entreprise mesure déjà ses externalités, vous serez sûrement d'avis qu'il est très difficile d'avoir des impacts sociaux et environnementaux tous positifs. La réaffirmation de son rôle politique est indispensable pour fédérer autour d'une transition écologique ambitieuse. Tout changement est risqué, mais les conséquences de l'inaction sont telles que cela vaut la peine d'essayer. Osons dès maintenant questionner l'état actuel de l'économie et des modèles d'affaires, pour faire en sorte que déclaration d'intention et actions

aillent toujours de pair. Il faudra beaucoup de courage et d'exigence pour définir et incarner une version contributive de l'entreprise, et s'y tenir.

Jeunes, nous sommes conscients des défis auxquels nos sociétés sont déjà confrontées. Jeunes, nous sommes prêts à nous engager pour un projet commun et y contribuer. C'est en travaillant de concert avec toutes les personnes de bonne volonté vers cette ambition que nous pourrons y arriver.

Marie-Aimée Ferté, Mathis Perdriau et Angel Prieto,  
membres du collectif *Pour un réveil écologique*

# Préalable à la promenade dans l'univers de l'entreprise contributive

Nous voilà repartis pour une énième relance. L'espoir d'un retour à la croissance. Pourtant, nous savons tous, au fond, que c'est une illusion. Une autre croissance est-elle possible ? Pas selon les critères qui caractérisent la croissance telle qu'on l'entend aujourd'hui. C'est pourquoi nous parlons d'un nouveau modèle de croissance, ou plutôt de développement humain holistique. Vu comme cela, ce n'est pas gagné, mais c'est de ce développement-là dont il est question dans ce livre. Et il ne peut pas s'appuyer sur des entreprises aux modèles traditionnels. Il s'appuie sur des entreprises qui contribuent positivement à la société, en termes à la fois économiques, sociétaux et environnementaux. Appelons-les « entreprises contributives ».

Si, à la question de savoir ce qui manquerait à l'humanité si cette entreprise n'existait pas, fondateurs, salariés, clients et partenaires doivent, en toute honnêteté, répondre « rien ou pas grand-chose », cela signifie qu'il reste du chemin à parcourir. Non, aucune entreprise ne peut se targuer d'être 100 % vertueuse. Mais des entreprises tendant vers un modèle contributif existent déjà, nous avons rencontré leurs créateurs. Certains salariés font aussi bouger les

modèles d'affaires. Ce sont leurs témoignages qui donnent envie d'agir, car oui, il existe bien des solutions pour produire autrement.

Avez-vous déjà assisté à une ola dans un stade ? Elle part de quelques individus isolés et motivés, et gagne, par contagion joyeuse, toutes les tribunes. Il ne fait aucun doute que les entreprises contributives inspireront les autres, c'est même déjà le cas. « *Ne doutez jamais qu'un petit nombre de personnes peuvent changer le monde. En fait, c'est toujours ainsi que le monde a changé* » nous dit Margaret Mead. Existe-t-il une citation plus clichée ? Parions qu'elle figure dans tous les manuels de management ! Et sans doute aussi dans tous les ouvrages sur le développement durable. Mais, pourtant, nous n'en avons pas trouvé d'autre pour illustrer notre conviction : les personnes qui créent l'entreprise telle qu'elle devrait être – pas l'hypothétique entreprise de demain – existent déjà. Plus elles seront nombreuses à démontrer que leur modèle est le meilleur, plus ce modèle s'imposera de lui-même.

Et si on passait du confort à la félicité ?

*« L'histoire n'est pas le lieu de la félicité. Les périodes de bonheur y sont ses pages blanches. »*

Friedrich Hegel

Une autre vision de l'entreprise est possible, c'est une question de leadership et de méthodes ! Alors que l'humanité s'enfonce toujours plus dans l'anthropocène<sup>1</sup> en détruisant

---

1. Terme signifiant « l'ère de l'humain », popularisé par Paul Josef Crutzen – météorologue et chimiste, prix Nobel de chimie 1995 – et Eugène Stoermer – biologiste. L'anthropocène désigne l'époque géologique qu'ils font démarrer avec la révolution industrielle, et qui succède à l'holocène.



les écosystèmes, certains refusent toute idée de fatalisme. Parmi eux, les utopistes, les inconscients, les humanistes, les idéalistes, les optimistes, les naïfs, les conquérants de l'inutile estiment qu'une autre voie est possible pour créer de la valeur sans détruire le vivant ni même l'humain. Les partisans de l'entreprise contributive en font partie.

## Commençons par un coup de gueule

Le diagnostic est sans appel, l'humanité vit au-dessus de ses moyens. D'abord financiers, si on en juge par l'endettement privé et public de la majorité des pays. Ensuite, sur le front de l'utilisation des ressources naturelles nécessaires au fonctionnement d'une économie mondialisée, prédatrice du vivant et incompatible avec les écosystèmes dont nous dépendons pour vivre. Finalement les deux dettes s'alimentent : vivre littéralement au-dessus des capacités de la planète ne fait que creuser notre dette envers l'environnement. Les agios sont déjà très salés car plus cette dette s'alourdit, plus cela coûtera cher de réparer, ce qui augmentera d'autant la dette financière.

Comme le souligne Gaël Giraud<sup>2</sup>, économiste et prêtre jésuite, des chercheurs ont démontré la pertinence de comptabiliser la dette et les actifs écologiques et naturels, au même titre que la dette et les actifs financiers. Après tout, lequel de ces actifs est-il vital ?

Les avancées sanitaires, alimentaires et matérielles, découlant directement du développement industriel des deux

---

2. Gaël Giraud, directeur de recherche au CNRS, économiste, ancien chef économiste de l'AFD, professeur (IEA, université de Stellenbosch, ENPC), président d'honneur de l'Institut Rousseau, docteur en théologie.

derniers siècles, ont sans conteste sorti des populations entières de l'inconfort et même de la misère. Mais l'économie ultra matérialiste aussi appelée société de consommation, issue de la mondialisation, et les modes de vie qui en découlent aujourd'hui contribuent-ils à rendre les citoyens du monde plus heureux ? Les chantres du « *business as usual* » lèveraient les yeux au ciel à cette question naïve. L'économiste français Jean Gadrey a d'ailleurs démontré<sup>3</sup> qu'il est délicat d'y répondre, en partie parce que le point de référence change en permanence. Et qu'au-delà d'un seuil matériel minimum, environ 15 000 dollars par an par personne, il n'est plus possible d'établir une corrélation entre le Produit intérieur brut (PIB) et le « bonheur » – ou plus exactement, le bien-être subjectif des populations des États du monde.

L'argent ne fait donc pas le bonheur, ce n'est pas nouveau. Alors pourquoi avoir fondé tous nos principes économiques et politiques sur ce critère ? Soyez heureux, consommez ! Consommez, existez ! Avouons qu'il s'agit d'une entourloupe monumentale. Plus que le casse du siècle, littéralement : « on » nous a fait croire que consommer nous rendrait heureux. C'est la belle fable que servent les quelques prédateurs de l'histoire. Et on y a cru. Oui, c'est vrai, depuis que l'argent existe, tout le monde aspire à en avoir plus, pour le supposé bien-être et, assurément, le statut qu'il confère. Mais le bonheur, lui, nous a été promis au moment où, tel Faust signant un pacte avec le diable, on a été sensible au marketing, qui s'est insinué partout à travers nos lectures, nos loisirs et nos médias. La soif d'« avoir » n'étant jamais

---

3. « Le bonheur est-il dans le PIB ? », *Alternatives économiques*, 8 janvier 2008, <https://blogs.alternatives-economiques.fr/gadrey/2008/01/08/le-bonheur-est-il-dans-le-pib#>

épanchée, elle nous impose l'achat permanent. Jusqu'à ce que la source se tarisse. La fameuse dette, donc. C'est un raccourci, mais il a le mérite d'être clair.

Lorsque nous bénéficions d'un service de meilleure qualité que le précédent, ou que nous acquérons un produit présenté comme plus pratique, plus performant, plus « joli » que sa version antérieure, tout retour en arrière pour n'importe quelle raison est ressenti comme une régression entraînant une déception. Ce décalage du point de référence s'applique à tous les domaines, dans un sens comme dans l'autre. Chaque génération d'individus possède une représentation du monde qui correspond à son époque. Au fil du temps, les choses évoluent – positivement ou négativement – sans que nous en ayons pleinement conscience dans l'instant. La satisfaction est une notion relative, qui change sans cesse.

Au début de l'électrification, le surcroît de confort apporté par cette technologie a été plébiscité, on comprend facilement pourquoi, tout comme les progrès de la médecine, fulgurants. L'accès facile à l'eau potable et l'amélioration de l'hygiène ont été des avancées déterminantes dans le confort réel perçu des individus, et avec elles, le recul des maladies. Aujourd'hui, ceux qui sont habitués à bénéficier de ces services n'y voient plus aucune « magie », c'est même devenu un acquis, un dû. Pour d'autres, c'est un droit – ou cela devrait l'être, selon les Objectifs de développement durable, les fameux ODD, définis par l'ONU. À ce jour, près de 10 % de la population mondiale n'a pas encore accès à l'électricité, ni à l'eau potable, et encore moins aux soins médicaux que nous considérons être « de base ». Des évidences au Nord, des manquements criants au Sud, pas de quoi remettre en question le paradigme dominant, puisque le Nord domine.

Sur un autre registre, les générations d'avant le début de la première ère industrielle ont connu des paysages non artificialisés et une biodiversité foisonnante. Les ont-ils appréciés à leur juste valeur ? Tout dépend de ce que l'on appelle la valeur, que l'on soit artiste, cuisinier, enfant, chasseur ou comptable.

Un enfant qui naît aujourd'hui ne connaîtra la neige que seulement quelques jours par an, et encore, à l'âge adulte, bien au-dessus de 2 000 mètres en hiver. Et les seuls insectes qu'il pourra facilement observer seront peut-être les moustiques, et ce tout au long de l'année. S'il a encore la possibilité de voyager, même vers les destinations les plus exotiques, il ne verra jamais d'ours polaires sur la banquise qui ne se formera plus, ni de coraux dans les mers du Sud. S'il a le loisir d'explorer les océans, il les trouvera vides. Et ses printemps seront silencieux<sup>4</sup>.

Une vieille fable de souvenirs de crevettes pêchées à l'épuisette dans un estuaire breton, racontée par sa grand-mère lui fera peut-être ouvrir des yeux ronds. Et puis il retournera à sa tablette, nourri (gavé ?) de représentations virtuelles sans doute inspirées de l'époque où le vivant était la seule réalité. Il n'aura jamais l'occasion d'apprécier le véritable goût des aliments, car ceux-ci auront un autre goût véritable...

Mais tout cela lui semblera normal. Il y a même fort à parier que tout ce qui grouille et qui n'est pas dompté lui inspirera du dégoût. C'est simplement un décalage du point de référence. Et c'est aussi notre drame, car notre immense capacité d'adaptation nous conduit finalement à accepter l'inacceptable.

---

4. Rachel Carson, *Printemps silencieux*, Houghton Mifflin, 1962.

Un autre exemple du point de référence ? Le désormais fameux coronavirus nous a fait, en quelques jours, mettre à l'arrêt partiel l'économie mondiale. Un ennemi invisible qu'il nous fallait combattre à grands coups de distanciation sociale et de confinement, empêchant ce que l'on croyait acquis et non négociable : nos activités économiques et nos habitudes consuméristes. Et on l'a accepté sans broncher. La moindre remise en question de certaines de nos habitudes pour raison de préservation du climat fait pourtant hurler tout le monde, ou presque. Et quelle catastrophe entraînera le plus de dommages humains, sur la biodiversité et nos économies, quel combat sera le plus cher à mener, en dollars et en vies humaines ? Mais nous sommes comme la grenouille dans l'eau tiède : nous ne savons pas réagir face au caractère insidieux du changement climatique qui, parce qu'il est lent, ne donne pas lieu à l'état d'urgence. Ni pour les personnes, ni pour les entreprises. Le virus exotique, oui. Le curseur qui fait glisser notre point de référence collectif est bien mal réglé.

La reprise sera longue et incertaine mais, pendant ce temps, notre époque va encore se caractériser par notre incapacité à nous contenter de ce que nous avons. Le système consumériste a fait de nous des éternels insatisfaits en quête du toujours plus. Ce processus savamment entretenu par la machine capitaliste se nourrit pourtant d'un mythe : celui de la fameuse croissance, sans laquelle rien ne peut plus fonctionner. Et nous continuerons à accumuler tout au long de notre vie des « avoirs pleins nos armoires », comme le chantait un artiste populaire – mais peut-être un poil nostalgique de l'avant.

## Le passé peut s'interpréter mais le futur seulement s'imaginer

Était-ce mieux avant ? Pour ceux qui nous classeraient à ce stade dans la catégorie des nostalgiques d'un état naturel qui n'existe pas, disons-le sans détour : non, ce n'était sans doute pas mieux avant. Quand même, prenons quelques minutes pour nous y arrêter.

D'abord, redéfinissons ce fameux « avant ». Avant, on était pauvre et malade, c'est bien connu. C'est vrai, quand on s'avance à évoquer un état plus vivable pour l'humanité situé quelque part dans le passé, et que l'on fait référence à un « avant », on est vite accusé de vouloir remonter, au choix, au Moyen Âge, à l'âge de la bougie ou des cavernes – selon les caricatures véhiculées par ceux qui refusent de considérer qu'il y a des limites à la gabegie dont ils profitent innocemment.

Peut-être nous classera-t-on alors dans la catégorie des utopistes. Non, nous réagissons juste comme des personnes « normales » qui profitaient jusque-là « normalement », mais qui, en se renseignant sur les sujets liés au climat, commencent à se dire que, décidément, la normalité ne va pas durer. Les participants de la Convention citoyenne pour le climat ont d'ailleurs eu la même réaction, dès qu'ils furent informés par les experts.

Mais revenons à la définition de l'« avant », qui n'est pas si loin de nous en réalité, ne pouvant pas être situé en amont de l'ère préindustrielle – la comparaison n'aurait pas grand sens, puisque ce qui a occupé l'essentiel des humains pendant des millénaires, c'est de trouver à se nourrir. Disons que, « avant », c'est plus généralement avant la télé ou les