

Compte rendu de la réunion du 11 octobre 2023

Etaient présents : Nathalie Aubé ,Consultante (Ad-venir) ;Vincent Bontemps, Philosophe des sciences, Directeur de recherche au CEA ; Thibaut Combet, DRH,(VINCI Energies, Industrie Centre-est-Méditerranée) ; Isabelle Corbett-Etchevers, Maitre de conférences (IAE Université Grenoble Alpes) ; Michel Delanoue Sous-directeur Développement RH (CNES) ;Nicolas Galet, Responsable du Développement Bas Carbone (VINCI Facilities).Lise Gastaldi, Maitre de conférences, LEST (Université Aix Marseille) ;Pascale Gustin-Favier, Directrice du Développement RH (Holding Textile Hermès) ;Pierre Jarniat, (Outdoor sports Valley Startupprogram) ;Caris Kindler, Consultante ;Déborah Le Gal, Chef d'installation (IRFU-CEA) ;Paul Marchesseau, Designer, architecte d'intérieur ;Olivier Musseau, Responsable du Knowledge management, Direction des Applications militaires (CEA-DAM) ;Nicolas Perrin, Directeur de la région Paris (Enedis) ;Margot Trabichet, Cheffe de projet environnement et redirection écologique (VINCI Facilities) ; Roberto Ruas, Professeur (Université Uninove-Sao Paulo-Brésil) Nathalie Raulet Croset, Professeur, Directrice la Chaire MAI (Université Paris Panthéon Sorbonne)

Animation : Patrick Gilbert, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Martine Le Boulaire, CIME, Natalia Bobadilla, CIME.

La séance était consacrée à la thématique **de la crise écologique et de son impact sur le management**. Elle a fait successivement intervenir, **Vincent Bontems Directeur de recherche au CEA sur la notion de progrès et d'innovation ; puis, Nicolas Perrin, Directeur de la région Paris chez Enedis, a présenté la politique et les pratiques de l'entreprise en matière de RSE.**

1/ Vincent Bontems – Philosophe des sciences et des techniques – Directeur de recherche au CEA

Vincent Bontems vient de publier « Au nom de l'Innovation -Finalités et modalités de la recherche au XXIe siècle suivi de L'intention réparatrice », ed Belles Lettres.

L'idée de progrès n'a jamais été simple. Elle a suscité beaucoup de débats. Francis Bacon l'introduit au début du XVIIe siècle. Pour lui, le savoir scientifique va engendrer des bienfaits pour la société. Vision qui n'est pas pleinement optimiste, car fondamentalement, il pense que la société va vers son déclin. Mais ce déclin peut être freiné. On est dans une période très troublée avec les guerres de religion, qui est aussi une période qui s'ouvre à des innovations techniques qui vont conduire à des améliorations sociales.

Les lumières commencent en Ecosse avec Adam Smith, au XVIIIe siècle. Elles rayonnent avec la France, puissance dominante de l'époque. Les philosophes se demandent comment les idées peuvent survivre aux conditions qui les ont fait naître. Mais il n'est pas vrai que le progrès est vu de façon optimiste. Les grandes espérances des humanistes du XIXe siècle sont contrebalancées très tôt par des critiques des effets néfastes du progrès technique. On parvient à une idée complexe du progrès : des gens y gagnent d'autres perdent. Ainsi, au XIXe siècle, à une époque où la Grande-Bretagne domine le monde, des gens crèvent de faim dans les rues de Londres. Quand on arrive au XXe siècle pour évoquer la crise du

progrès, il y a déjà eu des critiques les siècles précédents. Sauf, peut-être, durant les trente glorieuses, l'idée de progrès n'a jamais été simple.

Ce qui demeure de Bacon et des Lumières, notamment de Condorcet, c'est l'idée qu'avec le progrès, il est possible de faire mieux. Des choses sont réalisées au nom de l'innovation, mais cela ne veut pas dire que cette notion est valable partout.

A notre époque, les débats sur l'ambivalence du progrès ont été estompés par l'idée d'innovation dont la définition demeure floue. Elle recouvre un kaléidoscope de visées, et il y a un problème à mettre en cohérence des différentes visions de l'innovation, alors que la notion a été donnée comme consensuelle.

Que nous dit l'histoire des idées ? Elle montre que l'innovation a pu être pensée de différentes façons selon les penseurs et les époques.

Chez les Romains, *innovare* c'est « remettre à neuf ». « Innovation » dérive du latin *innovatio* qui signifie « renouveler à l'identique ». Au Moyen-Âge, le terme a été introduit dans le vocabulaire juridique, notamment lors de l'ajout d'une nouvelle clause dans un contrat pré existant (par exemple si dans un testament on introduit une nouvelle clause, plutôt que de réécrire tout le testament : on fait une innovation).

Les choses évoluent au XVIe siècle avec Machiavel. Dans *Le Prince* il montre comment *prendre le pouvoir et le conserver*. Pour ce faire, il envisage deux options : agir avec prudence en respectant les traditions, ou agir avec violence en prenant un risque plus ou moins modéré. C'est cette seconde vision, cette **création de rupture** qui représente pour lui l'innovation. Chez Machiavel, l'innovation est une prise de risque qui est dépendante du contexte. Relevons qu'il est difficile de trouver des dirigeants qui soient capables de changer de méthode quand le contexte change.

Francis Bacon, inventeur de la notion de progrès, ajoute à la notion de contrôle celle de nécessité : chaque innovation est un risque mais le plus grand risque est de ne pas innover. Il faut alors passer de la société de reproduction à société d'innovation.

A la fin du XIXe siècle, le sociologue Tarde met en évidence un principe d'imitation, avec un facteur rationnel et un facteur élitiste : on copie ceux qui sont estimés au-dessus de la société. L'idée de Tarde sera récupérée par Everett Rogers, qu'il adapte à la société nord-américaine et au développement de la consommation. L'innovateur de Rogers est le consommateur d'avant-garde que l'on va copier. L'innovation apparaît comme source d'**évolution** indispensable à la stimulation économique.

Plus tard, l'économiste autrichien du XXe siècle, Joseph Schumpeter, avance l'idée que « *l'innovation est une destruction créatrice* ». En changeant les règles du jeu on crée de la concurrence ; car c'est l'innovation qui crée la concurrence et non l'inverse. Dans la tradition libérale, les faillites sont ainsi bénéfiques car elles permettent de corriger les erreurs passées en repartant à zéro. Mais l'innovation doit se faire collectivement et non pas au service de quelques géants. Schumpeter, veut réfuter les prédictions de Marx (notamment celle sur la baisse tendancielle du taux de profit). Marx n'a pas tenu compte de l'innovation. La concurrence empêche la concentration du capital et crée de la valeur. Le mieux n'est donc pas la préservation de l'existant. Toutefois Schumpeter pronostiquait que l'innovation ne survivrait pas à la bureaucratie.

Vincent Bontems ne pense pas qu'il y ait un fondement théorique à l'innovation (ni empirique d'ailleurs). Le développement économique s'explique à 99% par la démographie et l'accès à l'énergie. Il appelle à observer le cas du Japon qui innove beaucoup et qui ne fait plus guère de prouesses économiques. Le discours économiste sur l'innovation est donc peu pertinent.

Aujourd'hui les gens sont légitimement attachés à l'idée de progrès et, en même temps, de plus en plus conscients de la finitude des ressources.

Pour penser l'innovation technologique, Vincent Bontems s'appuie notamment sur le philosophe Gilbert Simondon faisant appel à la notion de lignée technique¹ : les systèmes deviennent de plus en plus auto-corrélés (ils entretiennent leur propre dynamique), on ne peut penser la lignée technique indépendamment de son milieu associé. Les objets techniques quand ils progressent, ce n'est pas seulement en raison de leur performance, mais en raison de leur association à l'environnement. Ils créent le milieu dans lequel ils perdurent².

Pour Simondon, un organisme croit jusqu'à ce qu'il lui devienne nécessaire de se réorganiser. Il parle à ce propos de « scalabilité » qui est la capacité d'un objet à s'adapter aux changements d'ordre de grandeur, que ce soit en termes de production ou de fonctionnement. Ce que certaines technologies (les « technologies zombies ») ne font pas : elles peuvent être toujours viables économiquement, mais destructrices.

Pour finir, Vincent Bontems ouvre des pistes de réflexion. Il souligne que les ruptures ne sont pas pour demain, elles ont déjà eu lieu. Il appelle à éviter la position « effondriste » (on va s'entre tuer et après on verra la solution », ou brutale (on interdit tout de suite, mais qu'est-ce qu'on offre en échange ? Qu'est-ce qui est acceptable ?). On peut aussi profiter de la fin du monde (la planète se réchauffe : chouette, on va se baigner) ; mais ce ne peut être une solution.

Alors quoi faire ? Quelles sont les pistes utiles ? Le philosophe se définit comme radical mais doux. C'est l'entreprise qui doit être transformée et c'est à partir d'elle que doivent s'opérer les transformations. L'extraction de matières premières n'est plus la solution. Mais il y a le soleil, la photosynthèse et il y a l'accès à l'information pour un nombre croissant d'individus. Si on se concentre sur la frugalité, la sobriété, on doit pouvoir s'en sortir. Les entreprises doivent comprendre que c'est leur survie qui est en question. L'image de l'entreprise dans la société n'est pas bonne : voir la représentation de l'entreprise dans la société. Pour changer cette image, il faut une autre idée de l'entreprise dont la finalité ne serait pas simplement de cracher du dividende. On a besoin d'un autre mode de gouvernance. Il faut redonner des possibilités aux entreprises qui veulent exister au-delà de 20 ans et s'écarter de l'actionnariat volatile pour lequel il n'y a pas de communauté de destin entre ses différentes parties prenantes. On pourrait ainsi imaginer que dans chaque entreprise, une partie des représentants soit réservée aux pouvoirs publics et aux scientifiques avec la mission de garantir l'intérêt général et l'intérêt écologique. L'entrepreneur ne serait plus seulement au service du capital mais au service de la société.

L'identification de solutions nouvelles est aussi très lié au besoin de « défixation » : comment sortir du cadre de référence qui a toujours guidé notre façon de penser ? Se libérer de nos représentations pour penser le futur ? La science-fiction est ici indispensable pour imaginer des futurs divergents faire sauter les blocages liés à la peur de l'inconnu.

Il faut aussi renoncer à nommer « progrès » toutes les évolutions techniques ; il est par contre indispensable de se demander si l'on pourrait faire mieux grâce à la technologie. Cela signifie définir les critères du progrès ; le progrès peut aussi consister à reprendre, réinventer, réinterpréter des choses qui nous viennent du passé y compris des technologies.

En fait deux visions s'affrontent aujourd'hui : d'un côté les technosolutionnistes (qui espèrent sauver l'humanité en colonisant l'espace), de l'autre un imaginaire décroissant assez fort qui veut démystifier le progrès et répond à une demande de sens dans la crise écologique. Il ne s'agit pas de choisir naïvement l'une au détriment de l'autre mais de combiner les deux visions en y puisant les solutions vertueuses.

¹ Une lignée technique est une suite chronologique d'objets techniques répondant à un même besoin et mettant en œuvre le même principe technique : par exemple, le feu de bois, la bougie, la lampe à pétrole et la lampe à gaz.

² Voir G. Simondon (1958). *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier.

Le débat qui suit cette intervention fait apparaître des inquiétudes et envisage des pistes de travail :

- Qu'est ce qui permettrait de construire un avenir moins éphémère ? Sans doute la nécessité de faire envie en produisant des modèles positifs. Il s'agirait de créer « un attracteur étrange » permettant aux gens de se projeter dans le présent et trouver un sens à leur action à partir d'archétypes positifs
- Il s'agit également de développer l'économie de la fonctionnalité : vendre la satisfaction d'un besoin plutôt qu'un produit ; Veolia par exemple contribue à couvrir les besoins en eau de ses clients plutôt que de vendre du volume de puissance en eau.
- Comment aborder la question des Communs ? En ne donnant pas systématiquement un monopole de défense de ces Communs aux associations qui ont aussi une posture de résistance peu compatible avec la recherche de solutions

2/Nicolas Perrin, Directeur de la région Paris, Enedis (le document de présentation est annexé au compte-rendu)

Enedis est la filiale de distribution d'énergie du groupe EDF. C'est à la fois une entreprise nationale et très locale car en lien avec toutes les autorités concédantes du réseau électrique que sont les collectivités locales. Filiale à 100% d'EDF, Enedis compte 38 000 salariés et a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 15 Mds d'euros. Enedis qui est devenue entreprise à mission lors de l'été 2023, souhaite devenir « le service public de la transition écologique des territoires »

Alors que l'entreprise s'est dotée du projet stratégique industriel et humain construit de manière participative en mobilisant son personnel et des parties prenantes externes, l'entreprise a défini son ambition RSE lui permettant d'aller au-delà de la réglementation en vigueur : elle engage ENEDIS à incarner un service public à impact positif sous trois dimensions : atteindre la neutralité carbone en 2050 ; promouvoir la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail pour ses salariés ; contribuer activement aux politiques de développement durable des collectivités territoriales.

Les engagements pris sont illustrés par plusieurs exemples d'action menées :

- L'élaboration d'un outil opérationnel à la « maille » régionale à destination de toutes les unités et permettant de mesurer la mise en œuvre de la stratégie bas carbone (élaboration d'un bilan local, suivi des plans d'action...)
- Un outil opérationnel de réemploi au bénéfice de l'économie circulaire avec la création d'une plateforme (mytroc) de récupération du matériel
- La fresque du climat, outil de sensibilisation des salariés pour mieux comprendre les enjeux environnementaux cruciaux de la planète et s'approprier les défis du changement en veillant de passer du « grand sens » (le dessein, l'ambition) au petit sens (sa signification pour le quotidien du salarié à la base.
- La poursuite de la lutte contre la précarité énergétique en lien avec les acteurs du service social
- La mise en place de Conseils des parties prenantes en régions permettant de repenser la performance globale de l'entreprise à l'aune d'un dialogue de proximité avec des universitaires, des entreprises de l'Economie sociale et solidaire, des start up...
- Une inflexion de la démarche « Achats » par la création d'un label « Relations fournisseurs achats responsables » visant à accompagner des petites entreprises pour devenir éligibles comme fournisseurs d'Enedis.
- Des cycles de conférences de la RSE pour sensibiliser et partager des analyses avec le personnel.
- La mobilisation de l'innovation sous diverses formes : activités nouvelles, challenges, hackatons...
- L'affirmation de la nécessité d'une « RSE plus pilotée » via notamment la mise en place du Plan d'amélioration de la performance RSE (PARSE)

3/La séance s'est poursuivie par un travail en tables apprenantes autour des trois questions suivantes :

- 1-Comment selon vous, votre entreprise appréhende t-elle ce thème de « la crise écologique et ses conséquences sur le management » ?
- 2-Comment à travers les présentations qui viennent d'être faites, présenteriez-vous aujourd'hui ce thème dans votre entreprise ?
- 3-Quelles en seraient les conditions d'efficacité?

Le résultat des réflexions croisées a mis en évidence les points saillants suivants :

-
- Les entreprises constatent de vraies préoccupations autour de ces sujets parmi leurs salariés notamment leur population d'ingénieurs.
- La plupart des entreprises présentes sont toutes engagées dans des politiques de RSE avec des degrés de formalisation et de décentralisation variés .Il y a des récurrences de pratiques : fresque du climat, plateforme de réemploi...Elles s'interrogent sur comment trouver un second souffle à la mise en oeuvre de ces politiques de développement durable.
- quelques conditions de réussite sont énoncées : Il y a sans doute à se doter de critères sur les innovations que l'on produit en distinguant les innovations à potentiel transformatif et les innovations à potentiel destructif. Il faut aussi travailler au changement de comportement des personnes et sur les freins; se doter de méthodes de mise en mouvement ;clarifier les notions en mettant des mots sur les choses ;travailler sur les émotions et les compétences psychosociales des salariés ;féminiser davantage les équipes ;faire entrer comme chez Enedis des parties prenantes externes dans l'entreprise ;développer de nouvelles compétences pour affronter l'incertitude (notamment grâce au théâtre)

+++++

La prochaine activité de CIME Innovation aura lieu le 6 décembre 2023 lors de la Journée d'étude annuelle consacrée au thème « Donner du sens au travail : entre théorie et pratiques »