

QUELLES COMPÉTENCES ET QUEL ÉTAT D'ESPRIT DEVONS-NOUS PROMOUVOIR POUR INNOVER EN VUE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE ?

Cécile Renouard

Cofondatrice et Présidente du Campus de la Transition, Directrice du programme de Recherche « CODEV – entreprises et développement » de l'Institut Irené (Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation) de l'ESSEC



Campus de la Transition - 2019-src_HLeclerc.

Née en 1968, Cécile Renouard est diplômée de l'ESSEC, docteur en philosophie politique (EHESS) et titulaire d'une licence canonique de théologie. Elle a notamment construit, avec Gaël Giraud et d'autres chercheurs, un Indicateur de Capacité Relationnelle (RCI).

Elle est membre du conseil scientifique de la Fondation pour la Nature et l'Homme, membre du Conseil des parties prenantes externes de Michelin et coprésidente du Conseil des parties prenantes du groupe EDF.

La transformation écologique ne se limite pas aux compétences techniques ou aux nouvelles technologies. Elle demande un nouvel état d'esprit et de nouveaux modes de pensée. Cet article présente le cadre des « six portes » définies par le Campus de la Transition pour comprendre et agir sur la transformation écologique. Nous nous intéressons aussi à la manière dont les organisations et les entreprises adoptent la pensée systémique et d'autres méthodes et modes de pensées pour relever les problèmes mondiaux actuels à leur échelle.

L'expression « transformation écologique » invite à une approche systémique (« écologique ») des problèmes mondiaux actuels. Au Campus de la Transition, que vous avez fondé avec des collègues en 2018, comment formez-vous les étudiants et les professionnels à penser et à agir de manière systémique pour relever les défis mondiaux ? Comment encouragez-vous un système de pensée pour une innovation juste, pas seulement technologique, mais qui développerait une stratégie cohérente avec la responsabilité systémique ?

Cécile Renouard : Si nous voulons répondre aux défis climatiques, environnementaux, énergétiques et sociaux d'aujourd'hui, nous devons réfléchir à de nouveaux modèles économiques, à de nouveaux modes de production et de consommation, et à notre manière de gérer les ressources existantes ou d'aborder le long terme à l'échelle mondiale. C'est dans cette optique que nous avons créé le Campus de la Transition en juin 2018, situé à Forges, près de Montereau, à 80 km de Paris (un territoire lui-même en transition). Notre objectif était de créer une communauté dans un éco-lieu, afin d'expérimenter et d'étudier la réduction de l'empreinte carbone et écologique.

Le Campus de la Transition est un laboratoire académique et de recherche qui introduit de nouveaux programmes, projets et pratiques pédagogiques. Il propose des formations pour les étudiants et les professionnels, en partenariat avec plusieurs universités et institutions. Nous avons rédigé *Le Manuel de la Grande Transition*. Il est organisé en six chapitres,

considérés comme six portes par lesquelles nous devrions passer pour comprendre pleinement la crise du climat et de la biodiversité. Ces six portes sont des métacompétences qui proposent à chacun des clés et des outils analytiques permettant de comprendre le problème, même sans être spécialiste du domaine.

- Nous avons utilisé l'étymologie grecque des mots « écologie » et « économie ». La racine grecque *éco* de **Oikos** (maison) renvoie à notre maison commune, notre foyer et notre espoir. Nous parlons ici de la science du changement climatique et des frontières planétaires, de la création d'une compréhension commune, pour ne pas oublier que nous n'avons qu'une seule planète.
- Nous nous sommes ensuite concentrés sur les autres parties des mots « économie » et « écologie ». Le mot **Nomos** [loi et métrique], fait référence aux règles du jeu, c'est-à-dire les lois, les métriques, les institutions politiques et les modèles économiques. Le concept de produit intérieur brut, par exemple, ne prend pas en compte la valeur non monétaire.
- L'autre racine, **Logos**, renvoie aux récits, à ce que nous pouvons faire pour inspirer l'imagination morale, afin de comprendre ce qui se passe et d'envisager l'avenir de manière constructive. Il s'agit d'aller plus loin que les connaissances et la pensée techniques.
- L'**Ethos**, ou porte de l'éthique, concerne le discernement et la prise de décision, au niveau personnel et collectif. Quels sont les critères d'une bonne vie, pour nous et pour les autres ?
- La **Praxis**, la pratique, vient ensuite naturellement, car il ne s'agit pas que de penser mais aussi d'agir différemment. La principale compétence, ici, concerne l'action collective, la réflexion sur le rôle des différents acteurs et des différentes échelles.
- Enfin, **Dunamis** ou **Dynamis** renvoie à notre manière de nous reconnecter à nous-mêmes, aux autres, à la nature, à Dieu et à la spiritualité au sens large. Si les gens sont généralement discrets sur la question religieuse dans la sphère publique, Dunamis consiste à adhérer ouvertement à l'éco-spiritualité ou à l'éco-psychologie. Il s'agit d'encourager certaines compétences psychosociales si nous voulons changer notre manière de voir le monde, nos activités quotidiennes, et le fondement de nos institutions.



En quoi l'innovation pour la transformation écologique peut-elle évoluer, quand ses différents acteurs assimilent l'état d'esprit dont vous parlez ?

C.R. : Quand on parle d'innovation, on pense très souvent à l'innovation technique. Au Campus de la Transition, nous bénéficions d'un financement public de l'ADEME (l'Agence gouvernementale de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) en vue d'étudier les technologies à faible émission de carbone, et celles-ci ne relèvent pas forcément de la haute technologie. En fait, une partie du travail consiste à déterminer les cas où la haute technologie est utile à la transformation écologique, et les cas où c'est plutôt l'inverse.

L'innovation est aussi une innovation sociale et psychosociale. Face aux catastrophes qui se produisent déjà dans le monde entier, chacun doit entreprendre une réflexion sur son ressenti face à la transition écologique. Nous devons faire l'examen de notre vie quotidienne et tenter d'exprimer ce qui la rend utile ou fructueuse. Nous voyons qu'il est important d'avoir des relations de qualité avec soi-même, avec les autres et avec la Terre, et nous pouvons essayer d'innover pour favoriser un mode de vie fructueux, où les relations comptent. En fait, l'innovation sociale devrait précéder l'innovation technologique.

Que signifie pour les entreprises l'approche des six portes en matière de transition écologique ? Comment les entreprises et leurs dirigeants peuvent-ils adopter efficacement ces perspectives ?

C.R. : Au cours de mon travail sur le terrain dans des multinationales, y compris de très grands groupes comme Total, Lafarge, Unilever, Danone et Michelin, j'ai étudié les liens de ces entreprises avec le développement territorial. À partir de ces études, nous avons créé un Indicateur de Capacité Relationnelle afin de mesurer la capacité des acteurs économiques à interagir avec des réseaux sociaux, économiques et politiques. Nous avons notamment examiné leur contribution au développement territorial. Nous avons aussi réfléchi ensemble aux questions éthiques et politiques dans l'optique du développement durable, et à ce que nous appellerions aujourd'hui la transformation écologique. Dans de nombreux cas, il existait un véritable fossé entre la manière de travailler et les nouveaux impératifs permettant de respecter les limites planétaires.

Pour que les cadres dirigeants et les PDG des multinationales prennent des initiatives en ce sens, ils doivent être convaincus que des changements sont nécessaires. Selon moi, l'approche des six portes est propice car elle propose aux décideurs une narration propice à la réflexion, pour les inciter à imaginer la société dans laquelle ils aimeraient vivre dans 20 ou 30 ans, et à envisager le rôle de leur entreprise dans l'atteinte de ces objectifs. Bien entendu, cela signifie qu'ils doivent plaider en faveur de nouvelles réglementations et mesures, et donc réfléchir à leur responsabilité politique au niveau national et international. Ils doivent ainsi promouvoir des changements dans les réglementations et les règles du jeu. Par exemple,



Campus de la Transition Vue Aérienne 2022_credit Lucas Gosset.

si nous ne changeons pas les normes comptables pour intégrer les questions écologiques et sociales, si nous ne modifions pas la fiscalité, si nous ne réfléchissons pas à la répartition des salaires tout au long des chaînes de valeur, nous ne serons pas en mesure d'atteindre les objectifs fixés par les accords internationaux tels que l'Accord de Paris.

En travaillant sur le terrain, nous avons également constaté les limites de la pure philanthropie d'entreprise. En revanche, nous devrions développer la capacité des populations locales à *être* et à *agir*. Il faut donc promouvoir la participation de la base vers le sommet, responsabiliser et sensibiliser les individus pour que chacun ait envie d'être acteur du changement.

Les entreprises ont une influence sur les relations interpersonnelles. Quand on analyse l'influence d'une entreprise sur son environnement et sa communauté, on constate que beaucoup ne parviennent pas à créer les liens nécessaires. Or, il est crucial pour les entreprises de créer des relations sociales et une cohésion sociale durable avec les communautés au sein desquelles elles sont implantées. Pour y parvenir, il faut faire évoluer les mentalités et réfléchir au moyen de contribuer au développement local, non seulement à court terme, mais aussi à long terme.

L'innovation est aussi une innovation sociale et psychosociale. Face aux catastrophes qui se produisent déjà dans le monde entier, chacun doit entreprendre une réflexion sur son ressenti face à la transition écologique

Vous avez parlé de la nécessité pour les dirigeants de changer d'état d'esprit et de la contribution de l'approche des six portes. Qu'en est-il des employés ? Quel type de changements peuvent-ils apporter à la transformation écologique avec cette évolution des mentalités ?

C.R. : Ce que je trouve très intéressant, du moins d'après mes observations en France, c'est que de nombreux employés – en particulier les plus jeunes – sont vraiment prêts à essayer de changer les choses de l'intérieur. Parfois, simplement en discutant avec les uns et les autres, parfois aussi en faisant pression sur leurs supérieurs pour qu'ils modifient certaines pratiques dans le management ou les opérations quotidiennes. Par ailleurs, certains sont prêts à partir s'ils estiment que l'entreprise n'est pas à la hauteur. Pour retenir les talents, les entreprises doivent donc réellement mettre en œuvre des mesures de transformation écologique, depuis la gestion et la stratégie jusqu'au travail sur le terrain. Certains cadres supérieurs avec lesquels j'ai discuté en sont pleinement conscients.

Cela signifie qu'il y a de la place pour que les employés agissent. Il existe des mouvements tels que Les Collectifs en France, qui permettent aux employés d'unir leurs efforts pour faire bouger les choses depuis l'intérieur. Les salariés peuvent également établir des liens avec d'autres organisations telles que les ONG, les mouvements de la société civile et les autorités locales afin de faire converger leurs actions.

Ces six portes sont des métacompétences qui proposent à chacun des clés et des outils analytiques permettant de comprendre le problème, même sans être spécialiste du domaine

écologique. Nous avons commencé par l'école d'ingénieurs, afin de proposer aux étudiants en ingénierie une perspective éthique sur l'innovation technique, et nous travaillons maintenant avec l'ensemble de l'université. Avec les professeurs de Cergy, nous avons conçu un module intégrant l'approche des six portes qui sera obligatoire pour tous les nouveaux étudiants.

**Comment l'approche des six portes favorise-t-elle déjà l'innovation ?
 Des entreprises suivent-elles déjà ces principes pour mener le changement ?**

C.R. : Depuis 2020, l'université CY Cergy Paris a demandé au Campus de la Transition de l'accompagner dans sa transition

Le Campus est une jeune institution, il est donc trop tôt pour savoir si, concrètement, notre pédagogie a été utile. Mais beaucoup nous ont déjà dit qu'elle les avait aidés à penser différemment.

Il est essentiel de promouvoir une innovation « juste » qui ne soit pas seulement technique, avec des entreprises qui veillent à ce que leurs innovations développent une stratégie cohérente avec la responsabilité systémique. L'approche des six portes peut aider les dirigeants, les managers et les employés à réfléchir de manière systémique et créative à l'innovation juste.

