

COMPTE-RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC BENOIT MOUNIER

1. PREAMBULE

Au cours de l'année 2019, la Direction Digitale et Innovation de SNCF réseau a initié une démarche de prospective, qui vise à identifier des actions concrètes à mettre en œuvre pour adapter SNCF Réseau aux défis sociaux, économiques et environnementaux du 21^e siècle.

Cette démarche a été placée sous le parrainage de Jean Ghédira, Directeur général adjoint à la direction générale Clients et Services, et Marc Doisneau, Directeur général adjoint à la direction générale Exploitation Système. Elle a été conçue à travers une étude documentaire, un sondage prospectif, des entretiens avec des experts - internes et externes -, ainsi que des ateliers de travail. La démarche, qui a abouti à des pistes d'actions soumises en début d'année 2020, est structurée par thématique.

Deux thématiques ont été abordées en 2019. La première thématique de travail concerne « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » ou « l'âge de l'Homme », terme proposé par le climatologue, météorologue et chimiste de l'atmosphère Paul Josef Crutzen et par Eugène Stoermer, biologiste, pour rendre compte d'une nouvelle ère géologique dans laquelle l'activité humaine a un impact dominant sur l'environnement.

La deuxième thématique traite, elle, des « nouveaux modèles de gouvernance tournés vers l'intérêt général ». Les éléments présentés dans ce livrable portent sur la première thématique, « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ».

Vous êtes en train de lire la synthèse d'un entretien mené dans le cadre de la démarche prospective menée en 2019 sur « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ».

Quatre entretiens ont été menés avec des experts externes à l'entreprise. L'objectif de ces entretiens externes était de comprendre quels sont les grands enjeux actuels et futurs de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » et les solutions envisageables.

- + Benoît Mounier, fondateur de Benenova
- + Emmanuel Delannoy, consultant associé chez Pikaia
- + Hélène le Téno, consultante en transition écologique et numérique
- + Vivian Dépoues, chef de projet adaptation au changement climatique, I4CE

Cinq entretiens ont été menés en interne de SNCF Réseau. Ces entretiens avaient pour objectif de comprendre les enjeux de SNCF Réseau face à « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène », d'identifier les actions qui sont d'ores et déjà mises en œuvre et celles qui devraient l'être.

- + Bernard Torrin, directeur Développement durable, SNCF Réseau
- + Corinne Roecklin, responsable du pôle « environnement et projet »
- + Lucette Vanlaecke, directrice Clients et Services SNCF Réseau Île-de-France

- + Philippe Bihouix, directeur international de Fret SNCF
- + François Tainturier, directeur de la Stratégie du Réseau de SNCF Réseau

Précédés des fiches facteurs critiques, ces entretiens furent suivis d'un sondage prospectif, de la conception de scénarios prospectifs ainsi que de deux ateliers de travail.

2. PRESENTATION DE L'INTERVIEWE

Benoît Mounier est expert en innovation sociale. Il est cofondateur de l'association Benenova dont la mission est de lever les freins à l'engagement bénévole en développant de nouveaux formats d'engagement s'appuyant sur le digital. Auparavant, Benoît était expert des questions liées à l'entrepreneuriat social à l'Avise, poste au cours duquel il a développé notamment un centre de ressources national sur l'évaluation de l'impact social des entreprises et acteurs de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire).

3. LES ENSEIGNEMENTS A RETENIR

Benoît Mounier considère que la prise de conscience, des citoyens aux entreprises en passant par les gouvernements, va croissant. Mais le passage à l'acte se fera-t-il dans les temps ? Le risque existe d'une « dictature verte », dans laquelle les pratiques écologiques seront imposées par l'État et non accompagnées.

Benoît Mounier considère que l'intérêt général et l'utilité sociale deviendront probablement des obligations réglementaires pour les entreprises à l'horizon 2030. L'enjeu porte sur la définition de l'utilité sociale, qui varie selon les parties prenantes et les zones territoriales. De fait, des clusters locaux, agréant des collectivités, entreprises, centres de recherche, citoyens, etc. se démocratiseront dans les territoires en vue de développer des « projets économiques innovants au service du développement local durable ». Au niveau national et européen, les lois ne devront pas définir ce qu'est l'utilité sociale, mais donner un cadre pour qu'elle soit définie et prise en compte à des échelles locales.

Pour SNCF Réseau, selon lui, les impacts sont multiples :

- + L'entreprise participera à l'animation, voire animera directement, des clusters locaux, sur l'ensemble du territoire.
- + Elle devra se munir d'indicateurs de l'utilité sociale à un niveau local et à un niveau national, soit des indicateurs communs à trouver.
- + Elle procèdera à un partage équitable de la valeur avec les parties prenantes en fonction de l'utilité sociale générée par chacun.
- + Enfin, elle devra mettre en œuvre une gouvernance nationale agile, qui donne une ligne directrice mais laisse une souplesse dans la mise en œuvre et la gestion des offres et des actifs sur les territoires.



4. LES PRINCIPAUX ENJEUX A L'ERE DE L'ANTHROPOCENE

LA PRISE DE CONSCIENCE

Elle concerne tous les acteurs : citoyens, entreprises et pouvoir public. L'enjeu porte principalement sur l'alignement de ces prises de conscience : que le cadre législatif ait l'adhésion des citoyens mais aussi que les citoyens soient soutenus par les politiques publiques.

2030

La prise de conscience sera là aussi bien du côté des entreprises que des nouvelles générations. La question est celle du passage à l'acte qui est moins certain.

2050

Si on ne réussit pas à passer à l'acte de manière suffisante, on connaîtra très probablement une « dictature verte ». Les pouvoirs publics imposeront le changement de comportements sans concertation aucune, par exemple en interdisant la consommation de viande ou l'usage de la voiture. On connaîtra probablement de nouvelles crises migratoires, des guerres de territoires, la guerre de l'eau après la guerre du pétrole, la dépendance à de nouvelles ressources comme le lithium pour les batteries. Il y aura des incidences géopolitiques et économiques.

L'ADAPTATION DES MODELES ECONOMIQUES

Dès que l'on a un modèle économique marchand, on répond à des intérêts particuliers. Or, l'environnement est une question d'intérêt général. Un modèle économique exclusivement marchand ne peut pas intégrer pleinement cette question. D'autres modèles, plus hybrides, sont à inventer.

2030

Cette adaptation suppose une régulation et des investissements de la part des pouvoirs publics. Mais si la question environnementale est intégrée aux programmes politiques, le passage à l'acte est néanmoins faible. Exacerbés par les médias sociaux, les programmes politiques sont de plus en plus court-termistes. Par conséquent, les modèles économiques hybrides ne seront pas majoritaires en 2030, même s'ils existeront.

2050

Les modèles économiques seront majoritairement hybrides. Qui aurait pensé il y a quelques années qu'on créerait des entreprises à mission ? Il est désormais inscrit dans la loi que le rôle d'une entreprise n'est pas que de faire du profit.

LA GOUVERNANCE

Comment décide-t-on de ce qu'est l'intérêt général sur les questions environnementales ? Comment impliquer plusieurs acteurs, parfois concurrents, sur cette question, sachant que la valeur générée dans le cadre de l'intérêt général se fait à l'échelle d'une chaîne d'acteurs, et non d'une seule et unique structure ? Comment sortir de l'enfermement dans un statut juridique pour favoriser des logiques collectives ?



2030

Sur le modèle de l'économie sociale et solidaire, on verra sans doute une généralisation de clusters locaux. Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) en sont de bonnes préfigurations. Ils regroupent des collectivités, acteurs de l'ESS, PME responsables et centres de recherche pour mettre en œuvre des stratégies communes de « projets économiques innovants au service de développement local durable ». Au sein des entreprises, les instances de décision pourront inclure des acteurs externes, par exemple des citoyens et des représentants de territoires.

2050

Ce scénario rejoint la question de la dictature verte présentée ci-avant.

5. LES CONSEQUENCES ET LES IMPACTS

PREREQUIS - POUR L'INTERET GENERAL ET L'UTILITE SOCIALE

Dans l'économie sociale et solidaire, la valeur créée ne se limite pas à la valeur monétaire que l'on développe. C'est la même chose pour les entreprises à mission qui sont créées pour répondre à un besoin social, sociétal ou environnemental. Mais la valeur n'est pas universelle. Elle varie selon les parties prenantes considérées à une échelle locale (régions, agglomérations ou communes). Elle renvoie à la question de l'utilité sociale, c'est-à-dire à la question des effets pour et sur la société en général. À ce titre, des indicateurs seront nécessaires pour mesurer l'utilité sociale aux différentes échelles territoriales.

Mais aujourd'hui, on ne valorise que le volet marchand, on regarde les résultats des actions en termes de création d'emploi. Il s'agit certes d'une retombée importante. Mais les actions mises en œuvre détruisent aussi des choses. Par exemple, se demande-t-on si l'on crée de la cohésion sociale et de l'entraide entre citoyens ? Ce n'est pas considéré alors que c'est un des piliers du futur. Comment redistribue-t-on la valeur pour créer de l'égalité et s'assurer qu'on agit bien pour l'Intérêt Général ?

LES MODELES ECONOMIQUES

L'économie marchande n'a initialement pas vocation à répondre à des enjeux d'intérêt général mais à des besoins particuliers. Une somme d'intérêts particuliers ne fait pas nécessairement l'intérêt général. De nombreuses associations, qui se veulent au service de l'intérêt général, voient par nécessité leurs modèles économiques évoluer vers des modèles prioritairement marchands. Continueront-elles d'être au service de l'intérêt général ?

C'est pourquoi l'économiste Karl Polanyi considère que l'équilibre d'une société est atteint si trois critères économiques sont intégrés. On y retrouve la logique marchande mais aussi la réciprocité et la redistribution. Les modèles économiques des entreprises reposeront de plus en plus sur ces trois piliers, c'est-à-dire qu'en plus de la logique marchande (réponse à des besoins particuliers), ils s'appuieront sur une redistribution de la valeur en fonction de l'utilité sociale générée (via des financements de l'État, du mécénat et/ou du crowdfunding) et sur des principes d'échanges et de dons non-monétisés avec des collectivités, des entreprises et des citoyens.

LA REGLEMENTATION

La loi ne peut pas définir ce qu'est l'utilité sociale. Qui est légitime aujourd'hui pour dire ce qui est utile



socialement ? Ce qui est utile quelque part ne l'est pas forcément ailleurs. Ce qui est utile à une période donnée ne l'est pas forcément à un autre moment. En revanche, la réglementation devra donner un cadre de travail pour définir l'utilité sociale aux différentes échelles territoriales. Ce cadre juridique et fiscal devra aussi être clair sur ce qui est lucratif, ce qui est de l'ordre de la réciprocité et ce qui est de l'ordre de la redistribution. Autrement dit, la loi devra clarifier, dès lors qu'un acteur crée de la valeur, ce qui relève d'une activité marchande, d'une transaction sans contrepartie directe ou encore de bénévolat. Sur le plan environnemental, le sujet est technique et les experts auront un rôle important à jouer.

L'ORGANISATION, LE MANAGEMENT

Pour réussir cette transition, que ça soit écologique, environnemental, social, sociétal, ce qui va être au cœur de la prise de décision et du management, ça va être une définition collective de ce qui fait sens pour les parties prenantes et de ce qu'on considère comme utile socialement. Sur la question du bénévolat, il est essentiel de rester sur une base de volontariat et de ne pas imposer les choses.

6. LE ROLE ATTENDU DES PARTIES PRENANTES A L'HORIZON 2030

L'ETAT FRANÇAIS ET LA COMMISSION EUROPEENNE

Ils définiront le cadre juridique qui reconnaît les trois pans de l'économie et qui ne serait pas uniquement centré sur la logique marchande. Ils créeront un « act » (au sens anglais) pour reconnaître toutes les formes d'échange de valeur. Ils définiront un plan d'action pour développer et suivre le développement économique au sens de l'échange de richesse entre tous. Ils devront soutenir les pans économiques de réciprocité et de redistribution, plus difficiles à mettre en œuvre que l'économie de marché. Ils auront un rôle d'investisseurs.

LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Elles auront un rôle de facilitateur et d'organisateur de débats démocratiques. La démocratie est une condition sine qua none pour ne pas tomber dans une dictature verte. Si l'on oppose économie, écologie et démocratie, c'est le chemin que l'on prendra. La concertation est primordiale. Les collectivités doivent apprendre à animer les débats de manière constructive. Il ne s'agira plus de concerter, mais de co-construire.

LES ENTREPRISES

Elles participeront aux débats organisés par les collectivités territoriales. Elles mettront en œuvre un triple modèle économique, complexe mais enrichissant. Elles développeront une approche multipartenariale. Elles intégreront des représentants de territoires, des citoyens, des salariés... dans leurs instances de décision, à l'image des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif.

LES CITOYENS

Ils auront un rôle de participation avant tout. C'est une question d'éducation et de confiance dans la place que l'on peut prendre dans la société, soit une éducation par l'action. On peut imaginer par exemple que le temps scolaire intègre un engagement bénévole. Nous devons aussi apprendre à débattre pour être dans une co-construction positive.



SNCF RESEAU

Ils auront probablement plus d'échanges au niveau local. Ils créeront des alliances avec les citoyens, les collectivités et les autres acteurs économiques du territoire. Ils animeront des clusters d'acteurs locaux à titre consultatif sur des sujets particuliers en identifiant ceux qui contribuent à créer de la valeur et ceux qui en bénéficient. Ils travailleront au partage équitable de cette valeur et développeront un modèle économique hybride.

SNCF Réseau devra aussi définir des indicateurs de mesure de l'utilité sociale. Mais comment agréger à l'échelle nationale des indicateurs qui sont pensés à des échelles locales ? A l'échelle des territoires, il y aura en effet des valeurs distinctes et donc des indicateurs différenciés. Si l'utilité sociale est définie à l'échelle locale, quel rôle prend la gouvernance nationale ? Comment mieux répartir la prise de décision pour continuer à innover et à s'adapter aux enjeux des territoires ? Le gros enjeu pour SNCF Réseau va être la capacité de donner une ligne directrice, un cadre et de lâcher prise dans la mise en œuvre d'actions locales différenciées. La capacité d'innover de l'entreprise passera par cette logique bottom-up. Cela supposera aussi de réfléchir au mode de redistribution des enveloppes financières en fonction des territoires.



DOCUMENTS LIES

La thématique de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » a donné lieu à la production de plusieurs livrables, listés ci-dessous.

DOCUMENT	DESCRIPTION
Neuf fiches facteurs critiques	<p>Une « fiche facteur critique » constitue une étude documentaire d'une variable jugée incertaine dans l'avenir par rapport à la thématique prospective étudiée, ici « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ». Chaque fiche facteur critique revient sur l'histoire de la variable, qualifie son état actuel et projette son avenir et ses impacts à l'horizon 2030 :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Les impacts du changement climatique + La guerre pour les ressources + La rationalisation des déplacements des individus + L'orientation des politiques publiques en faveur d'un développement économique durable + Les évolutions technologiques en lien avec l'impératif écologique + Des cycles de production transparents, responsables et en résonance avec les cycles naturels + Les attentes vis-à-vis de l'action environnementale des entreprises + La création de ressources communes en faveur du développement durable + La sixième extinction biologique
Quatre entretiens externes	<p>L'objectif de ces entretiens externes était de comprendre quels sont les grands enjeux actuels et futurs de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » et les solutions envisageables :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Benoît Mounier, fondateur de Benenova + Emmanuel Delannoy, consultant associé chez Pikaia + Hélène le Téo, consultante en transition écologique et numérique + Vivian Dépoues, chef de projet adaptation au changement climatique, I4CE
Cinq entretiens internes	<p>Ces entretiens avaient pour objectif de comprendre les enjeux de SNCF Réseau face à « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène », d'identifier les actions qui sont d'ores et déjà mises en œuvre et celles qui devraient l'être :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Bernard Torrin, directeur Développement durable, SNCF Réseau + Corinne Roecklin, responsable du pôle « environnement et projet » + Lucette Vanlaecke, Directrice Clients et Services SNCF Réseau Île-de-France + Philippe Bihouix, directeur international de Fret SNCF + François Tainturier, Directeur de la Stratégie du Réseau de SNCF Réseau
Deux comptes rendus d'ateliers prospectifs	<p>23 mai 2019 : L'objectif de l'atelier était d'identifier et de prendre la mesure des impacts de l'impératif écologique et de l'entrée dans l'anthropocène pour SNCF Réseau à l'horizon 2030.</p> <p>17 septembre 2019 : L'atelier fait suite à la réalisation d'une analyse documentaire et d'entretiens avec des experts du sujet, ainsi qu'au premier atelier prospectif du 23 mai 2019. Son objectif était d'enrichir la liste des actions qui pourraient être mises en œuvre par SNCF Réseau pour s'adapter à la crise écologique, de premières actions ayant déjà été identifiées dans les entretiens et lors de l'atelier du 23 mai.</p>

DIRECTION DIGITAL ET INNOVATION

DIFFUSION SOUS LICENCE CREATIVE COMMON BY – NC- - SA



Trois scénarios prospectifs	<p>À l'issue d'un premier travail documentaire (conception des fiches facteurs critiques), des résultats du sondage prospectif, des entretiens externes et internes et des discussions de l'atelier du 23 mai 2019, trois scénarios prospectifs ont été élaborés. Ils ont été utilisés lors du second atelier, celui du 17 septembre 2019, pour que les participants positionnent SNCF Réseau dans les mondes imaginés à horizon 2030 :</p> <ul style="list-style-type: none"> + L'utopie techno-entrepreneuriale + L'État social et écologique + La rupture hyperlocale et coopérative
Un sondage prospectif	<p>Sur la base des entretiens menées avec des experts internes et externes à SNCF Réseau et de l'analyse documentaire, 23 hypothèses d'avenir (horizon 2030) ont été formulées et adressées à des experts de l'écologie. Chaque expert s'est positionné sur chacune des hypothèses en indiquant son accord ou son désaccord et en expliquant les raisons de son positionnement.</p>
Une note stratégique	<p>À l'issue de la démarche de prospective stratégique, une note stratégique éditorialisée a été rendue. Son objectif est de récapituler les impacts de la thématique (ici, « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » ainsi que de donner des pistes d'actions pour s'y adapter.</p>

