

COMPTE-RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC HELENE LE TENO

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 Téo, 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'INTERVIEWEE

Hélène Le Téo est directrice des opérations de la Fondation Jean-Noël Thorel. Ingénieure des Ponts et Chaussées, elle a auparavant travaillé au sein du cabinet Carbone 4 auprès de Jean-Marc Jancovici, puis co-dirigé le cabinet Auxilia et dirigé le pôle Transition écologique du Groupe SOS, la première entreprise sociale européenne (16 000 salariés).

Dans cet entretien, Hélène le Téo alerte sur les enjeux socio-politique que drainera l'ère de la rareté dans laquelle nous entrons, et appuie sur l'un de ses cœurs de connaissances, la comptabilité en triple capital.

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

L'IMPACT DU DEPASSEMENT DES LIMITES PLANETAIRES

Nous avons déjà dépassé les limites sur le changement climatique, l'effondrement de la biodiversité, l'irruption de substances chimiques de synthèse polluantes dans l'environnement...

2030

Les événements extrêmes se multiplieront sur le réseau ferroviaire : vagues de chaleur, de froid, incendies de matériels électriques, risques d'incidents matériels et passagers accrus... Cela entraînera des retards de chantier, des pertes d'exploitation et de revenu. C'est décisif pour la compétitivité du réseau et doit être étudié : combien de jours de perturbations majeures doit-on anticiper ? que donneraient les tests de risque des infrastructures futures ?

2050

Nous allons continuer à nous enfoncer dans l'anthropocène jusqu'en 2040, moment où surgiront les fortes secousses.

LA CRISE SOCIALE ET POLITIQUE PROVOQUEE PAR L'ERE DE LA RARETE

Nous allons vers une ère de la rareté. La convergence de cette réalité avec la transformation numérique donnera des effets difficiles à prévoir, mais nécessairement transformateurs. La régulation complexe des systèmes économiques et politiques est déjà perturbée. Or plus la crise est sévère, moins on parvient à réguler (exemple des Gilets Jaunes). Quand les gares ou les lignes ferment, on prend sa voiture. La mobilité

longue distance ferroviaire/grande vitesse est réservée aux plus aisés : les 70% les moins riches n'emploient pas le train pour ces trajets. Le TGV est principalement rempli de voyageurs Business, retraités aisés et ménages riches des zones denses. Et cette inégalité d'accès (financière, géographique) s'accroît.

2030

Le creusement des inégalités se sera accentué. Nous connaissons l'essor du low-cost pour le rail, la route... dans une ère caractérisée par la rareté. D'un côté, cela forcera au partage, à la primauté donnée à l'accès par rapport à la possession. Mais surtout, ce sera une guerre de tous contre tous pour l'accès aux ressources, entreprises incluses. Pour SNCF Réseau, cela pourra aussi se traduire par une multiplication des vols de matériaux sur les chantiers.

2050

Si nous n'avons pas développé d'autre vision du développement, la crise sociale et économique se sera encore approfondie. De multiples scénarios sont envisageables, mais on peut pencher pour un contexte très fortement perturbé, des disruptions majeures, l'effondrement du service public de santé... Quand les temps sont difficiles, on désempile progressivement les services publics. SNCF Réseau opérant dans l'un des domaines les plus régaliens (les échanges longue distance, autrefois uniquement possibles par la voirie, en quelque sorte l'équivalent des voies romaines), elle ne sera pas la plus mal placée. Son utilité sociale sera encore reconnue pendant plusieurs décennies. Mais pour transporter quoi, qui, et vers où ?

4. LES CONSEQUENCES ET LES IMPACTS

LES ÉVOLUTIONS GLOBALES

Les cycles de production

Si la transition des entreprises est essentiellement défensive, visant à sécuriser des ressources critiques (Danone, H&M), elle ne sera pas assez transformatrice : des initiatives d'économie circulaire permettront d'injecter de la rationalité à court terme, mais ne seront pas à la hauteur des enjeux. Pour innover réellement, il est nécessaire de raisonner en 3 capitaux (environnemental, financier et humain), et de réaliser la transformation de l'entreprise par rapport à l'état anticipé du monde et de la France aux horizons 2030 et 2050. Le changement de modèle économique ne se produira que si nous changeons de modèle comptable. Une entreprise ne sera génératrice de bénéfices que si elle maintient ses trois capitaux. Pour refondre le modèle économique, il faut en comptabilité donner une autre lecture des actifs et des passifs (financiers, environnementaux, humains).

La réglementation

Il n'est pas certain que soit mis en place rapidement un cadre normatif positif favorisant des économies moins intenses en consommation de matières premières. D'ailleurs, imposer la comptabilité en triple capital par la norme serait utile, mais une norme extérieure et imposée ne suffit pas. La scientifique de l'environnement Donella Meadows (co-auteure du Rapport de Rome) a même montré que la fiscalité et la norme réglementaire sont parmi les instruments les moins efficaces pour faire évoluer un système socio-technique très verrouillé.

Le management

Une transformation des compétences sera nécessaire pour faire le tour des dépendances capitalistiques (financières, naturelles et matérielles, humaines) de l'entreprise, et pour savoir faire pivoter le modèle économique. Cette transition des compétences devra être à la hauteur des enjeux. Pour adapter de grandes structures, plusieurs stratégies sont possibles. Vinci a fait un temps le choix d'une organisation

bicéphale, où les chantiers de rupture et les disruptions les plus radicales sont confiés à une petite cellule d'innovation aux moyens propres, qui travaille sur les produits et les services de demain.

LES IMPACTS TERRITORIAUX

L'amplitude des aléas va s'accroître, partout. Les tempêtes sur les zones littorales seront plus fortes en moyenne, certaines voies ferrées seront inondées, des vagues de chaleur pourront avoir un impact sur les voies et les câbles ; des vagues de migrants climatiques occuperont les trains ou les voies – provoquant incidents, accidents et retards. Pour SNCF Réseau, partout, la fiabilité du réseau va diminuer. Les difficultés sur les chantiers vont se multiplier.

Les villes subiront des perturbations majeures. Dans les campagnes, on peut imaginer un retour du brigandage, des « pirates du rail ». La désertification humaine et animale en cours des campagnes pourrait cependant atténuer ces impacts. À l'ère de la rareté, il deviendra difficile de soutenir une infrastructure très coûteuse, très intense en capital, très risquée. Aujourd'hui, la ligne de fret qui dégage une rentabilité est la ligne Barcelone-Marseille-Région parisienne-Benelux : qu'en sera-t-il demain pour le fret rural, avec la désertification ou l'inversion de la désertification des campagnes ?

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

PRÉREQUIS – UN NÉCESSAIRE CHANGEMENT DE PARADIGME

Il faut travailler à résoudre de manière convergente les crises économique et écologique. Ce qui est efficace : la vision et le changement de paradigme. Si le paradigme dominant le système de mobilité est « toujours plus loin, plus vite, moins cher », ce système ne pourra pas être sobre. Si le paradigme du système économique est « plus de biens et de services toujours plus accessibles », l'économie ne sera pas sobre. Au sein de ces paradigmes, les actions possibles le seront uniquement à la marge, et toujours susceptibles de déclencher des effets rebond.

L'ÉTAT FRANÇAIS ET LA COMMISSION EUROPÉENNE

Il y a très peu à en attendre dans le contexte actuel. L'économiste Elinor Ostrom a montré que les communs naturels ne peuvent être gouvernés efficacement qu'à l'échelle locale. Au-delà, les accords sont impossibles à trouver, et les mécanismes de préservation et/ou de sanction choisis sont inadaptés et/ou inefficients.

LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Elles administrent, mais n'ont ni les pouvoirs ni les moyens financiers nécessaires à l'orchestration de la transition. Les très grandes métropoles manquent de rationalité. Elles ont des moyens mais les consacrent à la création d'infrastructures massives non soutenables (métro souterrain à l'importante empreinte carbone et au modèle économique incertain pour le Grand Paris), au lieu de les consacrer à la rénovation, à des infrastructures légères comme le tram-train, etc. Cela risque de ne guère évoluer d'ici 2030. Et en 2050, on ne sera probablement plus dans un système d'acteurs où les collectivités sont efficaces.

LES ENTREPRISES

Les grands dirigeants devraient être formés à l'impératif de la transition écologique, par exemple au Campus de la transition de Cécile Renouard. Des coalitions d'acteurs internes dans les entreprises peuvent aussi changer la donne, si elles adoptent la stratégie du projet latéral quand elles n'ont pas le soutien suffisant ou soutenu dans la durée de la direction.

LES CITOYENS

Il n'existe malheureusement pas de lien entre la prise de conscience et le changement de comportement. La lucidité n'exerce que peu d'influence sur les choix du quotidien. Les humains veulent bouger... Cependant, avec le RER et Transilien, le groupe SNCF dispose d'une interface avec une immense communauté (plus qu'avec le TGV). Cette communauté pourrait être mobilisée au service de la transformation de l'entreprise.

SNCF RÉSEAU

Le risque d'un prisme technologique trop fort

SNCF Réseau risque de conserver une croyance très forte en la technologie, et de se concentrer sur des enjeux de régulation du réseau. Mais les systèmes de commande vont de plus en plus dysfonctionner. Il est nécessaire d'écouter pleinement les théoriciens des low tech comme Philippe Bihouix. Les solutions de haute technologie ne sont pas nécessairement robustes, résilientes, autonomes. Il faut être très prudents sur l'automatisation, et s'imposer des regards tiers multidisciplinaires sur les grands investissements technologiques.

La vision et le modèle de gouvernance

SNCF Réseau dispose d'un immense socle de compétences, mais souffre de rigidités. Contre l'enfermement dans des impasses où priment les solutions technologiques, SNCF Réseau pourrait re-questionner sa vision et son modèle de gouvernance, pour prendre la mesure de la réalité sociologique de la France, de l'ère de la rareté à venir. Il va être nécessaire de prendre des risques.

À 2050, SNCF Réseau peut avoir plusieurs utilités sociales. Il faudrait que l'entreprise se sente plus sous pression pour repenser sa contribution à l'intérêt général, ses modèles économiques, son rôle demain en matière de service public. Si les dirigeants de l'entreprise ne restent parfois pas assez à leur poste pour instaurer une vision de long terme, il faut organiser la continuité sous une autre forme : comptablement, statutairement, et par des alliances de personnes convaincues, à des niveaux immédiatement inférieurs au COMEX.

L'augmentation de la contribution environnementale du réseau et des gares

Les gares pourraient devenir des acteurs du territoire, favorisant des réseaux d'économie circulaire (distribution de produits locaux, etc.). A ce titre, les enjeux sont comparables à ceux de La Poste qui dispose d'un maillage territorial serré.

Que faire des pans désaffectés du réseau : des voies vertes ? de l'écotourisme ? Aujourd'hui, les emprises abandonnées sont restituées, donc les modèles de valorisation économique ne sont pas étudiés par SNCF Réseau qui n'y trouve pas de source de revenus.

Il y a besoin d'une véritable anticipation transformatrice. Aujourd'hui, le bilan et le compte de résultats de SNCF Réseau font état d'actifs de rail et de béton, qui sont vus comme des postes de coûts et pas des centres de profit possibles.

L'économie circulaire

Réalisation en 2016 d'une étude sur l'économie circulaire et le réemploi des matériaux dans le réseau, pour SNCF Réseau, afin d'évaluer la « balance matière » et la dépendance en matériaux de l'entreprise (avec Cyrille Blard). Sur ces sujets factuels, très méthodiques, SNCF Réseau peut prendre la main.

Penser les liens avec le vivant

Le rapport n'est pas direct avec SNCF Réseau qui n'est pas dans un métier du vivant. On connaît les impacts des activités, des modes constructifs, les enjeux de morcellement des paysages par le réseau, les impacts environnementaux immenses de l'extraction du minerai nécessaire pour l'acier, l'empreinte écologique du numérique.... L'empreinte globale n'est pas nulle. Quelles actions peuvent être entreprises ?

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>
Trois scénarios prospectifs	À l'issue d'un premier travail documentaire (conception des fiches facteurs

	<p>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>