

## Ateliers des Métamorphoses #4 [Im]possible transformation !

### SYNTHÈSE

---

**Crises successives économique, sanitaire, climatique, géopolitique... L'Atelier des Métamorphoses d'Eau de Paris s'est intéressé le 24 novembre 2020 à la question : si le monde change, pourquoi pas nous ? Pourquoi n'arrivons-nous pas à nous adapter à ces mutations globales ?**

**Pour explorer ce questionnement de la transformation, l'Atelier des Métamorphoses se propose d'observer les résistances aux changements et les leviers de l'action à trois échelles différentes : à l'échelle de l'individu et plus particulièrement d'Homo Sapiens, à celle de l'entreprise et enfin à celle des territoires. Trois échelles qui impactent les propres conditions du changement de l'entreprise publique qu'est Eau de Paris touchée elle aussi comme tant d'acteurs économiques par les mutations de ce siècle.**

Pour alimenter le débat animé par Benjamin Gestin, Directeur général d'Eau de Paris, trois intervenants :

- Sébastien Bohler, polytechnicien, docteur en neurosciences, rédacteur en chef du magazine « Cerveau et Psycho » et auteur d'ouvrages de vulgarisation sur la question de la résistance au changement, notamment Le Bug humain : pourquoi notre cerveau nous pousse à détruire la planète et comment l'en empêcher (2019), et Où est le sens ? (2020).
- Pascal Demurger, Directeur général de la MAIF qui s'est dotée en juillet 2020 du statut « Société à mission », ancien élève de l'ENA, auteur de L'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle sera politique ou ne sera plus : l'entreprise comme nouveau moteur du changement.
- Emmanuel Dupont, conseiller en transformation de l'action publique et des territoires à l'Agence nationale de la cohésion des territoires, qui mène depuis des années une réflexion sur l'évolution de la gestion des biens communs dans un contexte de post-décentralisation.

#### **Sébastien Bohler**

#### **Pourquoi persiste-t-on dans un comportement destructeur ?**

Le spectacle de la dégradation du littoral de l'île d'Yeu, où il passe ses vacances depuis son enfance, est ce qui a accéléré la prise de conscience personnelle de Sébastien Bohler de l'urgence climatique puis son indignation face à nos incohérences et nos contradictions humaines. Docteur en neurosciences, saisi par la persistance de nos comportements destructeurs alors même que nous avons conscience des changements de notre environnement et de notre responsabilité dans ces changements, il questionne la mécanique du cerveau d'Homo Sapiens qui pourrait expliquer cette contradiction. Les avancées des neurosciences offrent en effet aujourd'hui des explications possibles de cette incohérence.

Notre cerveau est composé de plusieurs parties, dont deux bien distinctes : le *striatum* et le cortex cérébral. Le *striatum* est la partie ancestrale qui vient du fond des âges : il ne produit pas d'intelligence, il produit des désirs et nous pousse à agir en nous récompensant lorsqu'on les satisfait, sous forme de dopamine. Le cortex

cérébral, lui, est apparu plus récemment - il y a entre 100 000 et 200 000 ans : c'est la partie de notre cerveau qui renvoie à notre capacité d'abstraction, au raisonnement poussé, aux inventions, à l'apparition de la technique et plus tard de la technologie.

Au cours du paléolithique, cinq grandes préoccupations ont prédominé nos comportements qui se sont ancrées dans la structure profonde de notre cerveau : trouver à manger, transmettre ses gènes, avoir un statut social - et si possible dominer -, se reposer et obtenir les informations nécessaires à la survie.

Deux dénominateurs sont communs à ces cinq motivations : la notion de sans-limite, et la récompense avec du plaisir sous forme de dopamine pour chaque désir assouvi. Par ce mécanisme, le *striatum* a été notre meilleur outil de survie pendant des millénaires.

### **De la rareté à la pléthore**

Mais aujourd'hui ce « sans-limite » pose problème. L'industrie inventée par le cortex cérébral nourrit en boucle le *striatum* qui, lui-même, n'a pas été conçu pour se limiter et bascule dans la croissance à tout crin, voire l'obésité qui est le propre de nos sociétés (obésité de nourriture, de sexe, d'information, de statut social., de moindre effort ou d'immédiateté). On est ainsi passés de la rareté du paléolithique à la pléthore de notre monde. Qui plus est la croissance biochimique qui est inscrite par nature dans notre cerveau et qui s'est agrégée, au fil du temps d'une croissance économique, a un impact environnemental de plus en plus destructeur.

Or, cette croissance est difficile à restreindre, tant elle est chevillée au corps d'Homo Sapiens, par un mécanisme neuronal qui s'appelle « l'habituation hédonique ». Le principe de ce mécanisme est simple. On se lasse au bout d'un certain temps d'avoir toujours la même chose, chaque jour, pendant longtemps. Dès lors, la quantité de dopamine diminue avec le temps, créant un émoussement du plaisir. La seule solution de sécréter de nouveau du plaisir et de la dopamine est d'augmenter les doses.

Un autre écueil de notre cerveau limite notre capacité à restreindre la croissance, la « dévaluation temporelle ». L'humain ne se soucie pas du futur. Ce qui importe pour Homo Sapiens est ce qui arrive maintenant. Une expérience illustre le phénomène : le test du Marshmallow mené dès les années 1960 par le psychologue Walter Mischel qui cherchait à démontrer que savoir attendre est une compétence critique pour réussir sa vie, que le self-control joue sur la qualité de ses relations sociales, sa santé, la confiance en soi, son appréhension du monde... L'expérience en question a été menée avec des enfants à qui on proposait un marshmallow en leur disant que s'ils attendaient 3 minutes sans le manger, ils en auraient un deuxième. 80 % des enfants ont choisi de manger le bonbon tout de suite. 20 % ont sursoit jusqu'à la récompense, tout en succombant au plaisir immédiat après avoir reçu la récompense.

**« On a basculé de la rareté du paléolithique à la pléthore de notre monde. Le problème est que cette notion de sans-limite a un impact environnemental de plus en plus destructeur. »**

**Sébastien Bohler, docteur en neurosciences.**

Or, plus on est habitué à avoir les choses rapidement, plus les connexions du cerveau qui permettent de patienter s'étiolent, précipitant la société dans une surenchère, alors qu'il faudrait muscler ces connexions de l'attente, et apprendre à se modérer.

### **Comment utiliser notre cerveau différemment ?**

Si on ne peut faire avancer notre cerveau sans le carburant de la dopamine, qui est une loi fondamentale du fonctionnement d'Homo Sapiens (sans dopamine, on ne se lève plus), comment en obtenir sans détruire notre environnement ? Sébastien Bohler propose trois pistes concrètes :

- Le pouvoir de la conscience : il s'agit de rendre la conscience disponible pour savourer pleinement l'instant présent et remettre la main sur le temps long.
- La connaissance : la dopamine sécrétée avec la curiosité intellectuelle circule dans la zone de la mémoire où la connaissance s'ancre.
- L'altruisme : le partage, le don et l'empathie stimulent la dopamine, en particulier chez les femmes.

Ces trois grandes voies ciblent le circuit du plaisir, de la dopamine, du *striatum*. Mais dans un contexte criant de crise de cohérence et de sens, Sébastien Bohler estime que l'enjeu est de retrouver de l'équilibre dans le fonctionnement de notre cerveau en activant la partie du cortex cingulaire qui nourrit le sens et qui satisfait à sa façon le *striatum*. Cette partie est le **cortex cingulaire antérieur**.

### **Comprendre comment le monde fonctionne nous rassure**

Le cortex cingulaire antérieur cherche, non pas à dominer ou à accumuler, mais à se forger une vision des choses. Comprendre comment le monde fonctionne est rassurant pour le cerveau qui, du coup, réduit son désir de consommer. Le cortex cingulaire antérieur active à la fois notre cohérence interne - entre nos valeurs et la façon de les mettre en actes - et notre cohérence externe, c'est-à-dire notre capacité à nous accorder collectivement sur des valeurs partagées. Pour Sébastien Bohler, il est temps de s'interroger sur ces valeurs sacrées au sens anthropologique du terme (c'est-à-dire une valeur sur laquelle tout le monde s'accorde, qui forme le cœur de la civilisation). Peut-être faut-il les redéfinir à l'aune des grands changements écologiques actuels, questionne-t-il.

Une guerre se joue à l'intérieur de chacun d'entre nous entre le circuit de la puissance et de la jouissance, et le circuit du sens. La bonne nouvelle est que le cortex cingulaire antérieur peut devenir arbitre de nos questionnements essentiels : est-ce que les désirs du *striatum* sont légitimes sur le long terme ? Est-ce que notre cerveau peut s'accommoder de la notion nouvelle de limite dans l'objectif de préserver notre planète ? Si on arrive à accorder les trois piliers du sens (vision, cohérence, valeurs), la mise en œuvre du cortex cingulaire sera au rendez-vous.

### **Questions du public/tchat**

Question 1 : *la crise actuelle est-elle un moyen de changer, voire de lutter contre la toute-puissance du striatum ?*

Pour Sébastien Bohler, la crise a été l'occasion de découvrir qu'il y avait deux forces en nous, de prendre conscience que l'on avait un *striatum*, lequel a été empêché de fonctionner normalement en ne pouvant consommer à son souhait et n'a pas été non plus nourri par le sens. On a cependant trouvé les moyens de résister. Mais on l'a vu, nous sommes confrontés à la difficulté de maintenir cette prise de conscience sur la durée. Au prétexte « qu'il faut bien vivre », on a maintenu la machine économique. Prenons l'exemple de cette marque d'automobile qui a communiqué après le 1<sup>er</sup> confinement sur un slogan « Pendant 2,5 mois, vos instincts ont été mis en sommeil ; il est temps de les réveiller ». Cela dit tout.

Question 2 : *Notre vraie nature, n'est-elle pas de fonctionner avec notre striatum ?*

Sébastien Bohler : Notre vraie nature est certainement plus du côté du sens et de la cohérence qui reposent sur le collectif. Faire fonctionner le *striatum* n'est pas le fonctionnement de notre pleine nature ; il faut nous réconcilier avec notre cerveau qui a été amputé d'une partie essentielle, le cortex cingulaire antérieur, le sens, la cohérence. Pour répondre à la question, il faut au contraire faire le procès de la puissance qui est mis en avant depuis quatre siècles. Nous vivons comme des unijambistes cérébraux. Or Homo sapiens a la capacité de réfléchir au sens d'une destinée collective.

Question 3 : *Les politiques pourront-ils être une réponse au défi de juguler notre cerveau ?*

D'une façon générale, les politiques ont un faible niveau de sensibilisation aux problématiques écologiques et ont une surpondération des problématiques de l'urgence. Le fait d'être dépositaire de l'urgence est un problème pour les politiques dont on attend qu'ils nous proposent une vision de société. Ne faut-il pas inventer une nouvelle classe de politiques pour que les décideurs les plus hauts placés ne s'occupent pas de l'urgence ? Le temps structure la société. Or on a perdu la main sur le temps, surtout les politiques qui sont magnétisés par la perspective des échéances électorales.

Si les politiques sont pris dans les contraintes de temps et la gestion de l'urgence, alors peut-être que d'autres types de structures pourront permettre cette bonne synchronisation entre la gestion du temps et la planification plus longue, entre le sens et le désir d'agir. Ces structures peuvent-elles être les entreprises ?

**Pascal Demurger**

## **Le rôle de l'entreprise dans la capacité à générer du changement positif**

Le point commun entre la réflexion de Sébastien Bohler et la démarche de Pascal Demurger, Directeur général de la MAIF, qui a doté en juillet 2020 son entreprise du statut de « Société à mission » est la question du sens qui est centrale pour l'individu mais aussi pour le collectif. On ne peut pas avancer collectivement s'il n'y a pas la question du sens, l'horizon commun vers lequel on avance.

Ces balancements entre la récompense immédiate, matérielle et la récompense grâce au sens, grâce au sentiment d'utilité, de contribution générale tels que présentés par Sébastien Bohler sont des alternatives très fortes y compris dans le monde de l'entreprise.

Pour Pascal Demurger, l'entreprise est un des lieux du sens, sans être le seul. L'entreprise constitue un levier potentiellement efficace pour changer la donne climatique. Il y a d'ailleurs une attente sociale de plus en plus forte à son égard pour qu'elle joue un rôle majeur dans cette capacité à générer du changement positif. On lui demande d'être plus responsable. Offrir une rémunération élevée à des talents ne suffit plus, il faut que l'individu y trouve du sens et ait le sentiment d'une contribution positive au bien commun, à quelque chose ressenti comme fondamentale.

### **Comment concilier ce nouveau modèle d'entreprise avec la rentabilité ?**

C'est le point essentiel, pour Pascal Demurger : on ne pourra faire changer le modèle de l'entreprise que si on fait la démonstration que ce modèle, cet engagement au bien commun et cet impact positif en faveur du changement climatique nourrissent aussi les performances de l'entreprise.

Un exemple stratégique : le secteur de l'assurance va voir apparaître prochainement et avec certitude de nouveaux acteurs comme les GAFAM (Google, Amazon, Apple, Facebook), Des puissants mondiaux d'une dimension telle que l'entreprise traditionnelle ne pourra pas lutter. La seule chance de pérennité de ces entreprises dont la MAIF, c'est de compter sur une frange majoritaire de la population qui recherche dans sa consommation autre chose que la facilité d'accès ou des prix plus bas : des gens qui seront attachés à une entreprise contributive au bien commun.

Sur le plan opérationnel, on peut faire le choix à court terme de privilégier l'intérêt du client sur l'intérêt de l'entreprise, sachant qu'à long terme l'entreprise y gagnera. Un exemple : à la MAIF, les conseillers peuvent dire aux clients : « vous n'avez plus besoin de ce contrat, ce n'est pas la peine de payer pour rien ». Pour éviter de mettre le conseiller en situation schizophrénique, la rémunération de ce dernier n'est pas assise en tout ou partie sur un bonus à la vente de contrats. C'est toute une politique globale qui est mise en œuvre, une cohérence dans la vision stratégique.

***« On ne pourra faire changer le modèle de l'entreprise que si on fait la démonstration que ce modèle nourrit aussi ses performances. »***

**Pascal Demurger, Directeur général de la MAIF**

Avec cette relation atypique qui détruit à court terme de la valeur, on génère un niveau de satisfaction inégalé dans la profession et une fidélité des clients très forte. Parallèlement, on dégage des dizaines de millions d'euros d'économie sur les coups d'acquisition chaque année « contacts clients » car on n'est plus obligés d'aller en reconquérir de nouveaux à des coûts phénoménaux. Ce modèle économique cohérent est gagnant pour tout le monde, clients comme entreprise.

En termes de management et de culture interne, ce modèle permet de redonner du sens au travail des salariés en leur faisant prendre conscience de leur contribution à la réalisation de cette mission à impact positif. Quand par ailleurs, vous leur faites confiance avec un niveau élevé de délégation, pour trouver une solution et non pour exécuter une tâche, cela débouche sur un engagement des collaborateurs, une envie, une motivation nouvelle et une dynamique dans le corps social incomparable. Cet alignement entre management et performance se construit parfois avec des ruptures symboliques, sur la durée.

Les relations engagées par la MAIF avec ses personnels et ses sociétaires sont des relations de don et contre don qui sortent du paradigme traditionnel de la relation transactionnelle. Un autre modèle est possible,

créateur de performance, duplicable à tout secteur parce que cela génère de la performance, généralisable parce que cela va devenir incontournable. Et la MAIF en apporte la preuve.

### **Un des leviers possibles pour ce nouveau modèle : le statut de société à mission**

La loi PACTE du 22 mai 2019 permet aux entreprises qui le souhaitent de se définir une mission et des objectifs en dehors de leur objet social traditionnel, sur des sujets comme l'impact environnemental, l'égalité des chances, la cohésion sociale...

Devenir société à mission impose de décliner ces objectifs dans des feuilles de route précise et de les afficher publiquement. Cela impose de mettre en place une gouvernance dédiée qui va surveiller la réalité de ces objectifs et leur atteinte : gouvernance interne d'une part ; gouvernance externe d'autre part qui annuellement va auditer le respect des engagements pris sous peine de perdre ce statut. Devenir une société à mission oblige la gouvernance de l'entreprise : on se crée à soi-même une stimulation pour avancer. C'est un aiguillon dans la logique d'engagement et la contribution au bien commun qui nourrit la performance. Le corps social s'y retrouve et c'est même un ferment de l'engagement et un motif de fierté.

### **Eau de Paris, rester à l'avant-garde du service de l'intérêt général**

On risque toujours d'être affaibli par ses points forts. Le point fort d'Eau de Paris est nativement de servir l'intérêt général. Sa raison d'être est inscrite par définition dans ses statuts, dans son ADN. Il ne faudrait pas dès lors que le fait de servir nativement l'intérêt général lui fasse perdre de vue que dans les modalités d'exécution de sa mission elle puisse servir le bien commun ou au contraire avoir un impact sur l'environnement. Le sujet n'est pas seulement dans la mission mais la manière dont on la réalise.

Par ailleurs, il y aurait un grand paradoxe à s'attacher à avoir une contribution positive à une grande cause et dans le même temps ne pas être attentif à ses parties prenantes immédiates, au premier rang desquelles les collaborateurs. Le fait d'avoir une mission d'intérêt général ne dispense pas d'avoir une attention sur le management. Ce qui n'est pas le point fort du public.

### **Emmanuel Dupont**

#### **Un territoire ce n'est pas de la géographie, c'est une mise en relation d'acteurs**

Intégrer les parties prenantes dans leur diversité pour penser demain, c'est cette démarche que promeut Emmanuel Dupont, expert en transformation de l'action publique et territoriale à l'Agence nationale de cohésion des territoires, qui cherche à réinventer les interactions entre les acteurs du territoire pour faire face aux nouveaux enjeux sociétaux (économiques, climatiques, sanitaires, territoriaux). Une démarche qui intéresse d'autant plus Eau de Paris que l'entreprise est présente sur 5 régions, 12 départements et que ses partenaires sont divers : collectivités, services décentralisés de l'état, agriculteurs, industriels, PME, start-up, acteurs de l'eau, de la biodiversité, de l'énergie, associations, usagers, citoyens....

#### **Du changement à la transformation**

Pour Emmanuel Dupont, la présentation de Sébastien Bohler sur le fonctionnement du cerveau montre bien que la solution du renouveau doit dépasser les arbitrages individuels pour privilégier le collectif : « c'est la sociabilisation qui permet de changer ». A ce titre, l'expert invite à s'interroger sur l'omniprésence du terme « changement » dans la sémantique politique et managériale, comme si la répétition allait provoquer l'action. Or force est de constater qu'on assiste à un épuisement des individus à essayer de changer, de coopérer entre eux sans y arriver. Le changement érigé en politique devient symptomatique d'une impuissance d'action. L'expert fait sienne la pensée selon laquelle « le changement : c'est le passage du connu au connu ». Or la complexité du monde actuel le pousserait à laisser tomber les grandes théories sur les stratégies pour épouser le pragmatisme. Adopter le principe de la transformation, qui représente le fait d'avancer sans modèle.

Selon Emmanuel Dupont, c'est la coopération qui fait la transformation, les interactions et non le modèle. Il serait souhaitable de passer d'une logique de changement à une logique de transformation par la coopération. La planification ne fait pas tout, il ne faut pas réduire la complexité à laquelle on est confronté à travers ces mutations profondes, ni simplifier à outrance la réalité au motif que l'on veut agir concrètement.

## **Les territoires, des laboratoires du vivant de la société de demain**

En ce qui concerne la notion de territoire, ce n'est pas tant le périmètre qui compte que la dynamique territoriale. Un territoire, pour l'expert, ce n'est pas de la géographie, c'est une mise en relation d'acteurs. De même, on ne peut pas considérer le territoire uniquement sous l'angle : État centralisateur vs territoires. Le territoire est la forme contemporaine d'expression de la société civile. Faire une politique publique c'est associer les parties prenantes des territoires, que ce soit les associations, les collectivités, les citoyens. Sur les sujets de la transition, de la mobilité, de l'aide à la personne, les acteurs locaux sont en train de faire remonter des sujets que les administrations ont du mal à prendre en compte.

**« Le territoire est la forme contemporaine d'expression de la société civile. Les acteurs locaux sont en train de faire remonter des sujets que les administrations ont du mal à prendre en compte. »**

**Emmanuel Dupont, expert en transformation de l'action publique et territoriale**

Pour l'expert, ce sont les engagements militants qui font bouger les lignes, qui pointent les problèmes et les font exister. Cela permet d'enclencher ensuite des moyens d'action.

Il y a une réelle dynamique d'innovation dans les territoires par un pullulement d'initiatives, comme les épiceries solidaires, les tiers lieux, les fablabs, les recycleries, les circuits courts, etc. Ces initiatives à une échelle « micro » sont, pour Emmanuel Dupont, les solutions de demain. Il faut les capter, les agréger et les accompagner.

### **Coopération ou altruisme ?**

Un moyen d'y parvenir : la coopération. Elle ne réside pas tant, pour l'expert, dans le fait de mutualiser des moyens que de s'engager dans un processus de transformation, caractérisé par un apprentissage mutuel. Cela sous-entend que pour avancer ensemble, il est important de quitter la position de sachant et de se mettre en position d'apprentissage collectif.

Pour lui, ce n'est pas le projet qui fait la coopération, c'est l'inverse. Ce que nous apprennent les écosystèmes territoriaux qui fonctionnent, c'est que c'est en se mettant en coopération que l'on trouve des projets.

Une voie d'espérance, pour Emmanuel Dupont : la coopération peut faire naître un sentiment d'appartenance qui, dans la lignée des observations de Sébastien Bohler, permettrait de donner un sens et du plaisir à l'action. On peut même renoncer au confort matériel par l'appartenance à un groupe qui fait sens pour nous.

Cela nécessite de laisser la place au temps long et à l'incertitude. La coopération devient ainsi une autre forme de confort, dans laquelle l'individu se retrouve pleinement, et agit.

### **Conclusion du débat**

**Pour Benjamin Gestin**, cette discussion de 2h30 a permis une passionnante réflexion transversale à des échelles différentes. Ce qu'il en ressort, en premier lieu, c'est une crise du temps : il faut trouver les moyens de se redonner du temps long qui s'abstrairait de l'urgence.

Autre enseignement : la réponse est toujours dans le collectif et dans la confiance retrouvée dans l'autre.

**Pour Sébastien Bohler**, la société accélère sans arrêt même si, en réalité, on a plus de temps qu'autrefois. Il serait intéressant de repérer tout ce qui nous prend ce temps dans le quotidien, et de se reconnecter à nous-mêmes, de retrouver les rythmes naturels, de se concentrer sur l'essentiel. C'est plus à notre portée qu'on le croit. Pour cela, le collectif aidera beaucoup.

**Pour Emmanuel Dupont**, il faut laisser du temps à la transformation, ne pas vouloir tout planifier. Pour y parvenir, les territoires joueront un rôle clé car c'est un espace où on peut se sentir utile et à sa place.

**Pour Pascal Demurger**, le fil directeur, c'est la question du sens et notre capacité à nous interroger, à prendre le temps de faire un pas de côté pour retrouver la volonté suffisante, pour changer de perspective et de mode de fonctionnement.