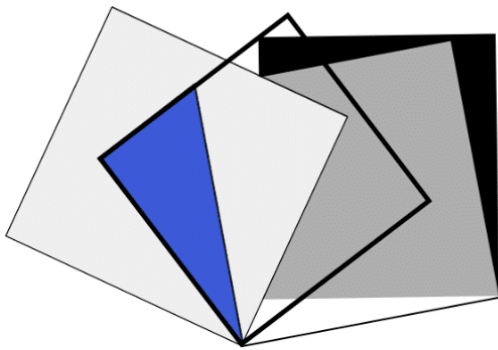


Projet d'Institut de Sciences de Gestion Conceptive
Management de l'inconnu et ingénierie des transitions
Pour un Bauhaus des transitions



BAUHAUS DES
TRANSITIONS

GÉRER L'INCONNU

Il y a un siècle, au Bauhaus, face aux transformations socio-économiques du XX^{ème} siècle, théoriciens et praticiens de la conception, maîtres de la forme et maîtres de la matière, concourraient à libérer les forces créatives de leurs étudiants pour qu'ils puissent donner forme à une nouvelle société. Le 15 octobre 2020, la présidente de la commission européenne invitait à développer les nouveaux Bauhaus pour faire face aux défis contemporains.

Le projet d'institut de Gestion Conceptive vise à expérimenter un de ces Bauhaus : un Bauhaus des transitions où les dirigeants des collectifs inventifs pourraient acquérir et développer les nouveaux langages et les nouvelles pratiques des 'formes' (rationalité conceptive, organisation et gouvernance dans l'inconnu....) et des 'matières' (santé, mobilité, data, énergie, matériaux,...) qu'appellent les transitions contemporaines. Un Bauhaus du XXI^{ème} siècle qui formerait des concepteurs de collectifs créatifs, des organisateurs d'exploration de l'inconnu.

Les paragraphes qui suivent proposent d'abord un diagnostic : pour amplifier et rendre soutenables les transitions contemporaines, un des enjeux majeurs est d'augmenter les capacités d'action collective dans l'inconnu ; dans une seconde partie, l'état de l'art met évidence des atouts majeurs pour développer ces capacités d'action dans l'inconnu et identifie un programme de recherche : le développement d'une théorie des patrimoines de création pour permettre le développement de formes d'action collective (méthodes, processus, organisation, gouvernance) génératives, résilientes et responsables. Ce diagnostic

et cet état de l'art conduisent à proposer, dans une dernière partie, un institut de sciences de Gestion Conceptive organisant un cycle de formation à la gestion des inconnus des transitions avec une triple vocation de former des dirigeants concepteurs, de développer les sciences de la gestion dans l'inconnu et d'avoir un impact socio-économique avéré.

Diagnostic : amplifier et rendre soutenables les transitions en augmentant les capacités d'action collective dans l'inconnu

Les inconnus des transitions contemporaines : risques ou opportunité pour une création préservatrice

Face aux défis posés par les multiples transitions contemporaines (dérèglement climatique, objectifs de développement durable, renaissance industrielle...), les solutions aujourd'hui disponibles sont incertaines et controversées – elles conduisent à une multiplication d'alternatives contradictoires voire à des dilemmes sacrificiels.

Le manager-décideur sera tenté de réduire les incertitudes et d'assurer l'acceptabilité sociale. Pour le manager-concepteur, l'enjeu va porter sur l'exploration collective des inconnus des transitions pour concevoir de nouvelles alternatives plus durables, plus soutenables, plus résilientes – et il s'agira de mobiliser l'ensemble des ressources inventives sciences-arts-industries-sociétés pour dessiner les prospérités et les puissances futures.

Malgré l'urgence, les inconnus des transitions appellent un nouveau régime d'innovation, qui ne soit pas une création destructrice schumpétérienne mais qui rende possible de désigner ce que l'on souhaite préserver avec cette création – un régime d'innovation qui soit donc une création préservatrice.

Loin d'être un risque supplémentaire, ces inconnus des transitions représentent une opportunité d'action et un moyen de diminuer les risques – mais pour cela, ils requièrent une nouvelle gestion.

Gérer les inconnus des transitions : nouvelles responsabilités conceptives, nouveaux besoins de gestion

Gérer les inconnus des transitions ne peut se limiter à s'appuyer sur des logiques de planification (qui néglige l'exploration de l'inconnu) ou d'entrepreneuriat (qui, fût-il deep tech, reste limité dans ses capacités conceptives collectives). Gérer les inconnus des transitions nécessite des dirigeants formés à la conception collective, capables de s'appuyer sur les organisations de la conception existantes (R&D, design, marketing...) mais aussi d'impliquer tous les autres acteurs pertinents

Au-delà des experts de la R&D et du management de l'innovation, ce sont tous les acteurs des transitions qui sont concernés : les grands métiers de l'entreprise (la R&D, la RID, et au-delà de la R&D : marketing, commerce, production, juridique, RH, IT...) et les acteurs hors de l'entreprise (universités, instituts de recherche, intermédiaires d'innovation et organisateurs de filière et d'écosystèmes, associations professionnelles, administrations publiques, ONG et syndicats...).

Les inconnus des transitions conduisent ces dirigeants à devoir assumer une nouvelle forme de responsabilité, une responsabilité conceptive : ils se trouvent en charge de contribuer à développer des capacités d'action collective conceptive, solidaire et soutenable, qui soient fortement exploratoires tout en étant profondément intégratives.

Comme toujours en sciences de gestion, il s'agit d'inventer, de façon indissociable, des collectifs nouveaux et les nouveaux mondes dont ces collectifs sont les porteurs.

Les nouvelles compétences conceptives attendues des cadres, des scientifiques et des dirigeants-face aux transitions

Assumer ces nouvelles responsabilités conceptives requiert de nouvelles compétences : au-delà des compétences administrativo-financières, la capacité à intégrer des types de connaissances variées (sur la science, les techniques, les évolutions sociales, les usages, le droit...); au-delà de la rationalité décisionnelle, la capacité à raisonner rigoureusement dans l'inconnu (l'identifier, l'explorer, à le régénérer), à maîtriser la rationalité créative ; la capacité à intégrer les concepteurs, professionnels ou non, les plus hétérogènes, à diagnostiquer leurs fixations et à les aider à les surmonter ; la capacité à mettre en place de nouvelles méthodes, de nouveaux outils, de nouveaux processus, de nouvelles organisations, de nouvelles gouvernances, de nouvelles normes de gestion pour gérer les inconnus des transitions ; la capacité à organiser l'acquisition de savoirs nouveaux et l'enrichissement des imaginaires ; la capacité à gérer une intégration multi-échelle (notamment des espaces multiples et des temporalités multiples -du quick and smart au pré-positionnement long terme).

État de l'art et programme scientifique : théorie des patrimoines de création pour une action collective générative résiliente et responsable

Des outils encore à développer pour la gestion de l'inconnu des transitions.

La gestion de l'innovation et de l'entrepreneuriat a permis ces dernières années le développement de méthodes nouvelles, mêlant implication des usagers et prototypage (open innovation, design thinking, développement de POC, méthodes Agile,...).

Mais ces méthodes, faute d'une base théorique solide, intègrent mal la question de l'inconnu, qu'elles tendent à confondre avec l'incertitude. Elles peuvent alors se révéler inadaptées voire contreproductives pour faire face aux enjeux contemporains. Ainsi le design thinking induit implicitement une fixation sur les usages existants, l'open innovation ne peut fonctionner qu'en situation de problème bien identifié et de solutions quasi-disponibles, les méthodes dérivées de la créativité négligent les expertises et la distinction connu/inconnu, et la plupart de ces méthodes négligent les enjeux de fixation et de défixation aujourd'hui considérés comme critiques pour l'exploration de l'inconnu.

Le besoin d'une base théorique solide pour gérer l'inconnu

Pourtant la question de la gestion de l'inconnu a été posée depuis quinze ans par les chercheurs (cf. Loch, De Meyer et Pich 2006). Mais pour ces mêmes auteurs, les inconnus ont rapidement été assimilés à des questions d'incertitude à réduire par des séquences d'essais (parallèle ou séquentiel). L'idée de « gérer comme on conçoit » (managing as designing) (Boland et Collopy, 2004) date de la même période. La formule était prometteuse mais le design y a été finalement réduit à un talent individuel permettant l'émergence démiurgique d'une solution originale et consensuelle. Les auteurs ne disposaient pas des bases théoriques nécessaires pour penser une rationalité dans l'inconnu et pour en développer les implications opérationnelles en termes d'action collective responsable et soutenable. Et ils ont négligé les questions de gouvernance que ces processus de création collective invitent à repenser.

Des avancées scientifiques en théorie de la conception et en gouvernance de l'entreprise innovante

Ces dernières années les avancées de la théorie de la conception (théorie C-K) ont précisément permis une meilleure compréhension de cette rationalité dans l'inconnu. Sur ces bases formelles ont pu se développer les outils et les processus d'une fonction « Innovation » efficace, venant renforcer la puissance générative historique de la R&D. Passant de la R&D à la RID, les entreprises ont pu utiliser un portefeuille de méthodes adaptées à la structuration de l'inconnu (KCP, C-K invent, C-K expert, C-K référentiels C-K, leadership défixateur,...) Ce corpus déjà riche s'est surtout diffusé auprès des concepteurs professionnels des départements d'innovation. Il commence aujourd'hui à être approfondi, étendu et adapté à d'autres acteurs dans l'entreprise ou en-dehors (usine conceptrice, fonction commerciale conceptrice, écosystèmes de conception...) et à être intégré dans tous les outils et méthodes de gestion de l'entreprise, notamment les outils d'aide à la décision, aujourd'hui encore inadaptés à la conception de décisions dans l'inconnu.

La théorie C-K a aussi permis de poser les bases d'une théorie de l'entreprise conçue comme capacité de création collective et de proposer des nouveaux principes et de nouvelles formes de gouvernance de l'entreprise innovante. Ces nouveaux principes ont trouvé leur inscription dans la loi Pacte avec l'entreprise à mission, qui restaure et préserve un espace d'exploration pour l'entreprise.

Enjeux d'une théorie des patrimoines de création pour organiser des régimes de générativité résiliente, collective et responsable. Gouvernance de l'action collective innovante

Les inconnus des transitions poussent à développer la théorie de la conception et la théorie de la gouvernance de l'action collective innovante :

- d'une part, pour penser l'action des collectifs dans les transformations contemporaines, il est nécessaire de mieux modéliser les logiques du génératif, aujourd'hui évoquées dans les univers et les disciplines les plus variés (algorithmes génératifs, écosystèmes technologiques, computer science, science des organisations, droit, mais aussi apprentissage, linguistique ou psychologie...) mais souvent mal formalisées, et réduites à une logique combinatoire.
- d'autre part, il s'agit aussi d'intégrer dans ces logiques de générativité les logiques de préservation (de la nature, des ressources, de la biodiversité, des patrimoines culturels et scientifiques, des compétences, des liens sociaux...) en évitant les écueils de l'innovation de rupture et de la destruction créatrice.

Les enjeux contemporains invitent à *ne plus opposer ces logiques* mais à penser leur combinaison créative, ie explorer les logiques des *patrimoines de création* qui permettent, supportent et amplifient la création et dont la préservation exige un effort supplémentaire d'innovation – à la façon dont les grands scientifiques ou les grands artistes ouvrent de nouveaux paradigmes tout en préservant les patrimoines accumulés. Aussi s'agit-il de développer une théorie des patrimoines de création qui permettra d'organiser des régimes de générativité résiliente, collective et responsable, et d'en proposer des formes de pilotage et de gouvernance adaptées.

Projet : un institut de gestion conceptive - formation et recherche pour la gestion des inconnus des transitions

Ainsi les avancées scientifiques récentes offrent des fondements solides, sur lesquels il est aujourd'hui possible d'envisager *le développement conjoint de programmes de formation-action et de recherche*, permettant de former *un réseau de dirigeants et cadres concepteurs des transitions* tout en développant *la nouvelle doctrine et la nouvelle ingénierie du management des inconnus des transitions*.

Un triple objectif : formation, recherche, impact

L'objectif de l'institut de gestion conceptive est triple :

- Formation à la gestion des inconnus des cadres et dirigeants (actuels et futurs) des transitions : il s'agit de renforcer leurs compétences à organiser une action collective conceptive (depuis les outils jusqu'au principes de gouvernance) – extension du langage managérial à la *conception* de décisions dans tous les domaines où ces compétences sont aujourd'hui nécessaires
- Recherches associées : théorie des patrimoines de création, organisations et outils pour gérer les inconnus des transitions, modèles des régimes de générativité collective, résiliente et responsable, gouvernance de ces régimes.
- Impact socio-économique : faire avancer les sujets de transition dans les entreprises et leurs écosystèmes (ville, santé, digital, énergie, alimentation, mobilité, éducation,...), reconstituer les réseaux et les milieux conceptifs adaptés à ces formes d'action, et plus généralement : élaborer une doctrine de la gestion conceptive face aux inconnus des transitions.

Un institut de gestion conceptive multi-partenaires à vocation formation et recherche

Pour remplir sa triple mission, l'institut de gestion conceptive est supporté par plusieurs partenaires : institutions publiques, chaires déjà constituées (notamment chaire TMCI), partenaires socio-économiques (entreprises,...).

Il s'appuie sur un réseau mondial d'équipes de référence (université, entreprises, pouvoirs publics...) dans les domaines nécessaires à la formation – et notamment : sciences cognitives, sciences de l'ingénieur (matériaux, énergie, computer science, géosciences, sciences des données générative,...), propriété industrielle, design, philosophie, histoire, socio-bio-écosystèmes, co-design & POC, complex intelligent systems, biomimétisme...

L'institut des sciences de gestion conceptive s'appuierait sur trois piliers :

- 1- Un cycle de formation-action-recherche Bauhaus des transitions
- 2- Un programme de recherche « sciences de gestion conceptive »
- 3- Des workshops « anomalies constatées, anomalies désirées »

1- Un cycle de formation-action-recherche à double impact (socio-économique et scientifique) – Bauhaus des transitions

L'institut propose un cycle de formation-action-recherche à double impact selon les modalités suivantes :

- *Formation-action* : les entreprises partenaires proposent chacune (annuellement ou selon un rythme à définir avec les partenaires) à un de leurs cadres à haut potentiel de gestion des transitions de participer à un cycle de formation-action 'à double impact', sur un sujet de transition de l'entreprise (digitalisation voire virtualisation,

décarbonation, frugalité matériaux, énergies durables, relocalisation et nouvelles géographies productives...). Les cadres acquièrent des compétences dans l'action, la formation est directement mise en œuvre sur le sujet posé. Les entreprises peuvent confier à leurs cadres des sujets difficiles, sur lesquels des apports exogènes semblent indispensables.

- *Action pour les transitions* : chaque dirigeant-concepteur travaille sur le sujet donné par son entreprise *et* sur un second sujet d'intérêt général donné par un partenaire non-entreprise (association, administration, communauté urbaine, institut de recherche,...). C'est l'occasion de découvrir un régime d'action et des sujets de transitions alternatifs. Ce second sujet sera construit en écho au premier.
- *Double impact socio-économique et scientifique* : chaque cadre-concepteur travaille en binôme avec un jeune chercheur (post-doc ou doctorant) ; chaque binôme vise un double impact : exploration des inconnus des transitions ; contribution scientifique à la gestion conceptive (théorie, modèles, méthodes...). Les cadres acquièrent ainsi des capacités nouvelles et font aussi avancer la science. En ce sens c'est une formation par la recherche.
- *La constitution d'un milieu conceptif* : chaque cycle vise à former un milieu conceptif liant entre eux : les binômes cadre-jeune chercheur travaillant ensemble sur 2 sujets (par binôme); les chercheurs de l'Institut ; les référents internes aux entreprises qui accompagnent les cadres en formation et assurent un lien régulier entre le cadre en formation et l'Institut ; les référents internes aux autres acteurs de transition impliqués (administrations, association, etc.).

2- Un programme de recherche sur la gestion conceptive

L'institut conduit un programme de recherche selon différents axes et notamment :

- 1- théorie de la conception et des patrimoines de création
- 2- science et conception (générativité en science ; gestion de la science ; gouvernance de la science)
- 3- management conceptif (management des professionnels de la conception (nouvelle RID, patrimoine de création du BE...); management conceptif pour les non-professionnels de la conception (décision dans l'inconnu, calcul éco dans l'inconnu...))
- 4- RH-cognition-leadership-éducation et inconnu
- 5- nouvelles institutions dans l'inconnu et politiques dans l'inconnu (nouveaux 'tiers' (collèges, architectes, tiers inter-écosystèmes...)) ; normes de gestion dans l'inconnu).

3- Workshops « anomalies constatées, anomalies désirées »

L'institut organise des ateliers et des travaux sur la conception des « utopies contemporaines de la gestion », un espace pour dépasser les fixations de la gestion. Cette logique peut être élargie à d'autres disciplines : l'institut invite des scientifiques d'horizons variés développant/explorant des anomalies scientifiques nouvelles, des propositions originales en lien avec les questions de générativité et d'inconnu.

L'institut de Gestion conceptive : une réponse intégrée à des enjeux trop souvent traités séparément

- Formation des cadres, dirigeants et scientifiques responsables de gérer l'action collective pour les transitions - acquisitions de compétences de gestion conceptive (capacité à raisonner dans l'inconnu ; capacité à gérer un collectif dans l'inconnu ; maîtrise des méthodes de gestion et de gouvernance adaptées)
- Assurer les progrès scientifiques nécessaires sur ces questions
- Permettre le développement d'un milieu concepteur où plusieurs acteurs majeurs d'un écosystème de conception collaborent et développent un langage et des modèles d'action communs (privé / public / associatif...)
- Combiner formation continue (des cadres d'entreprise) et formation initiale (des jeunes chercheurs).

On comprend que la formation, en s'appuyant sur un corpus théorique et méthodologique solide, doit permettre de dépasser des clivages handicapant pour la gestion des transitions (organisations publiques / entreprises privées ; sujets d'intérêt privé / sujets d'intérêt public ; formation initiale / formation continue ; cadres exécutifs / chercheurs ; arts / sciences / industries...)