

CLOSING

WORLDS

Redirection
écologique des
organisations

MEDIA BOOK

ORIGENSMEDIALAB.ORG



Diego Landivar, Alexandre Monnin et Emmanuel Bonnet sont tous trois enseignants chercheurs au Groupe Esc Clermont (respectivement en Economie/SHS, Philosophie, Sciences de Gestion).

Ils sont membres d'Origens Media Lab, laboratoire de recherches et d'enquêtes sur l'Anthropocène où ils pilotent le projet Closing Worlds.

Ce projet explore comment les organisations et institutions, et plus largement le « monde organisé » négocient, domestiquent ou subissent l'irruption de l'anthropocène.

Leurs enquêtes portent sur une sociologie pragmatique :

- des managers/ingénieurs/designers face à l'anthropocène et l'effondrement écologique,
- des outils de gestion et autres instruments de pilotage mis en crise par l'avènement de l'anthropocène,
- les bifurcations stratégiques ou organisationnelles, induites par l'anthropocène.

Leurs travaux ont débouché sur la proposition de nouveaux concepts tels que :

- la redirection écologique,
- la destauration,
- le monde organisé comme héritage,
- l'ingénierie de la fermeture,
- la Désinnovation / Désincubation,
- la Délogistisation,
- les Communs Négatifs,
- les protocoles de renoncement,
- le reverse Design,
- les compétences redirectionnistes,
- ...

Pour aller plus loin :

<https://origensmedialab.org/closing-worlds/>

Contact : origensmedialab@gmail.org

*« Il faut renoncer
aux futurs déjà
obsolètes » -
USBEK ET RICA
Mai 2020*

« Il faut renoncer aux futurs déjà obsolètes »

Alban Agnoux, Aurélien Fabre & Bastien Marchand

Like 22 28



Ne leur parlez pas de développement durable, ni de RSE. Enseignants-chercheurs à l'ESC Clermont et membres de l'Origens Media Lab, Emmanuel Bonnet, Diego Landivar et Alexandre Monnin sautent à pieds joints dans l'Anthropocène, et demandent aux entreprises de regarder les choses en face : des pans entiers de nos économies sont obsolètes au regard du monde qui vient, et nous n'avons pas les moyens écologiques de faire advenir une bonne partie des révolutions technologiques annoncées.

Une entreprise peut-elle prendre ce constat au sérieux, et agir en conséquence - c'est à dire le plus souvent renoncer, démanteler, désinvestir... pour se rediriger ?

« Renoncer aux futurs déjà obsolètes », c'est le motto de l'initiative Closing Worlds. Impulsée par l'Origens Media Lab - laboratoire de recherche interdisciplinaire sur l'Anthropocène -, cette initiative sensibilise et accompagne les organisations à une transformation ou une réduction nécessaire de certains de leurs domaines d'intervention. Closing Worlds les invite ainsi à « fermer » dès à présent certains futurs, et oppose aux mantras de l'innovation et du développement les idées de « destauration », de « défuturation » et de « désinnovation ». À l'heure du Covid-19, et tandis que le monde, à l'arrêt, s'interroge sur l'Après, Usbek & Rica a rencontré ces trois chercheurs, pour explorer avec eux les redirections intellectuelles, stratégiques et opérationnelles qui attendent les entreprises.

Usbek & Rica : Depuis 2010, vous développez chez Origens Medialab des outils pour confronter le monde des organisations, que vous appelez le « monde organisé », à la question de l'Anthropocène et de l'irruption du changement climatique. En quoi cela consiste-t-il ?

Alexandre Monnin : Pour nous auto-caricaturer, nous demandons aux entreprises qu'elles nous financent pour les fermer, ou plus précisément pour désaffecter ce qui, chez elle, n'est plus soutenable, pour le réaffecter à autre chose. Quand on présente les choses comme ça, ça semble

complètement fou. Mais derrière, il y a des diagnostics extrêmement précis et de la nécessité de faire émerger des leviers concrets, dont - on le voit bien à travers nos enquêtes - les organisations et les institutions, en particulier les collectivités publiques, ont besoin. Notre stratégie a toujours été de rendre acceptable un discours radical, certes, mais pas hors sol. Bien que cela puisse sembler de l'ordre de la pure fiction, ça n'en est pas du tout. Nous sommes des gens sérieux (rires).



A program for the Anthropocene, conceived and developed by
Alexandre Monnin & Diego Landivar @ Origens Medialab.
Detailed propositions : www.origens-medialab.org/closing-worlds

THE LAST START UP
DESTAURATION
NEGATIVE COMMONS
THE WEB WE CAN AFFORD
ENTREPOCENE
INHERITED CORPORATE
RESPONSABILITY
REVERSE DESIGN / REVERSE ENG.
OBJECT ERECTUS
RECLAIM OBSOLESCENCE

Diego Landivar : En 70 ans d'expansion du management, de la gestion, de la stratégie - dans les organisations publiques ou privées -, le paradigme dominant a toujours été celui de l'ouverture, synonyme de nouveaux mondes, de nouvelles formes, de nouvelles infrastructures, de nouveaux produits... Derrière toute cette conception du management, il y a une sorte d'arrière-plan anthropologique qui est celui de l'ouverture. C'est très difficile aujourd'hui de passer de ce paradigme d'ouverture à un paradigme de la fermeture ou du renoncement. Pour sensibiliser les entreprises que nous accompagnons à ces nouveaux modèles, nous convoquons à la fois l'enquête, le design, les sciences humaines et les sciences de la Terre, en essayant toujours d'éviter que la traduction des enjeux écologiques se fasse chez elles par le seul prisme de la RSE et du développement durable - qui ne permettent pas de mesurer réellement la situation. Nous essayons le plus possible de garder intact le diagnostic géologique, écologique, climatique et dorénavant épidémiologique, pour le placer au centre de la réinscription de leurs activités dans la transition anthropocénique.

En plus de cet accompagnement des entreprises et des organisations, vous participez également, en tant qu'enseignants, à la formation des collaborateurs de demain...

Diego Landivar : Nous avons développé plusieurs innovations pédagogiques au sein de l'ESC Clermont Business School, où les questions de fermetures et de « desinnovation » ne sont pas a priori au cœur des enseignements. Les quatre premières semaines des étudiants y sont consacrées à l'Anthropocène, en tronc commun. Des géologues, des climatologues, des experts

du changement climatique viennent leur exposer la situation du monde. Nous avons aussi développé d'autres initiatives plus concrètes, pour penser les outils, les technologies et les leviers de la redirection écologique à mettre en œuvre dans les organisations.

Alexandre Monnin : Cela a finalement abouti à la création d'un nouveau master, « Stratégie et design pour l'anthropocène », prévu pour la rentrée 2020. Cette formation, soutenue par 17 organisations dont l'ONU, Michelin, la région Bretagne, le Shift Projet ou le Low Tech Lab, aura pour objectif de faire émerger des profils de « redirectionnistes » dans les entreprises, pour y piloter les transformations écologiques de rupture. L'idée est que ces futurs collaborateurs ne soient pas simplement des chargés de RSE, mais des personnes en mesure de porter des questions de stratégie, avec l'Anthropocène pour horizon. Comment passer d'une boîte de high tech à une boîte de low tech ? Comment transformer une entreprise qui fait du lean management en une entreprise qui aligne sa production sur la disponibilité des matières premières locales, et sur les limites planétaires globales ?

Enfin, nous allons créer un « désincubateur », un tiers lieu où les entrepreneurs et les innovateurs vont pouvoir faire passer leurs idées et leurs projets sous les fourches caudines des limites planétaires. Là encore, l'objectif est de concevoir avec eux la fermeture de certains futurs, de les aider à accepter de ne pas faire advenir des innovations qui ne seraient pas compatibles avec le système Terre.

Comment ces initiatives entrent-elles en résonance avec la crise du Covid-19 ?

Diego Landivar : Plusieurs de nos projets de recherche sont en lien étroit avec ce qu'on est en train de vivre en ce moment. Le premier, c'est une enquête ethnographique sur ce que l'on a appelé les « patrons effondrés ». Ces dirigeants sont souvent des ingénieurs, qui s'intéressent à la littérature scientifique sur l'Anthropocène et le climat, et qui, pour le dire simplement, sont terrifiés. Dans certaines entreprises, des membres du board appellent aujourd'hui à de nouvelles formes de régulation, voire même à de la planification écologique.

Le Covid risque d'accélérer cette prise de conscience, en mettant en crise des objets concrets du management et de la gestion des entreprises. À l'image du lean management [un système d'organisation industrielle « sans gaspillage » initié dans les usines japonaises du groupe Toyota au début des années 1970, qui consiste à ne produire que ce qui est demandé, quand c'est demandé et dans la quantité juste nécessaire, Ndlr], qui s'effondre complètement avec le Covid-19, en prouvant que l'idée d'avoir une chaîne optimale qui crée une sorte de fluidité mondiale en temps réel, est devenue obsolète.

Nous proposons à l'inverse une « délogistisation », pour imaginer par le design des ralentisseurs et des bifurcateurs dans la supply chain, permettant à une chaîne d'approvisionnement de pouvoir rapidement s'adapter à l'urgence écologique, et de répondre efficacement à des bouleversements comme ceux que l'on est en train de vivre. Des organisations vont se se « disloquer » avec le Covid-19, et cela exige dès à présent des redirections stratégiques radicales.

Alexandre Monnin : L'importance de bien choisir ces redirections était déjà prégnante avant la crise du Covid-19, et sensible dans le cas d'entreprises que la transition anthropocénique confronte dès aujourd'hui à un effondrement de leur soubassement et de leur ADN, comme celles qui opèrent dans le secteur des sports d'hiver. Des fabricants de skis, voyant que leur secteur d'activité a du plomb dans l'aile, se mettent à faire du streetwear, passant ainsi d'un domaine condamné à moyen terme, à un autre, dont le bilan environnemental et social est lui aussi désastreux. S'intéresser à ces entreprises, déjà confrontées à des questions tangibles, dont l'écosystème, les bases productives, le positionnement sont déjà bouleversés, permet de mieux comprendre la situation dans laquelle nous nous trouvons et de prendre dès à présent les bonnes décisions.

Dans une tribune pour AOC Media parue le 30 mars dernier, le philosophe et sociologue Bruno Latour prônait la nécessité d'inventer de « nouveaux gestes barrière contre la production d'avant-crise », nous invitant à « décrire, d'abord chacun pour soi, puis en groupe, ce à quoi nous sommes attachés ; ce dont nous sommes prêts à nous libérer ; les chaînes que nous sommes prêts à reconstituer et celles que, par notre comportement, nous sommes décidés à interrompre ». Comment cela fait-il écho à votre travail ?

Alexandre Monnin : Effectivement, il nous faut un grand aggiornamento de tout ce qui ne va pas pour mieux anticiper et préparer l'avenir. Il y aura de toute façon un vrai besoin de stratégie au sortir de la crise, pour éviter que des organisations temporairement sauvées ne s'effondrent ensuite, d'autant plus brutalement qu'elles se sont crues sauvées ou n'ont pas pris les mesures pour véritablement aborder les enjeux stratégiques qui sont les leurs, au regard justement de l'Anthropocène et de la crise du coronavirus.

Diego Landivar : Nous héritons, qu'on les aime ou pas, d'un certain nombre d'infrastructures du capitalisme. Sans rien céder au diagnostic écologique ou épidémiologique, il va falloir agir pour les faire « atterrir », comme dit Latour, et cela exige effectivement de mettre en place des protocoles de renoncement. C'est là où notre lien avec la dernière tribune de Latour est clair. Mais la différence, c'est que notre schéma de questionnement n'est pas seulement : « Que faut-il garder ? Que faut-il laisser tomber ? ». Nous essayons, en amont, d'enquêter sur des formes concrètes et existantes, d'observer le capitalisme tel qu'il est, avec ses manières d'exister : comment différentes communautés confrontées à des situations écologiques critiques tentent par elles-mêmes de penser des protocoles d'atterrissage ? Elles ont déjà existé par le passé et elles existent encore aujourd'hui. Ce qui nous intéresse est de savoir, en complément, comment concrètement désassembler le capitalisme et ses projets « hors sol ». Des organisations et des professions particulières travaillent déjà dans cette optique-là.

La crise sanitaire actuelle peut-elle changer la manière de percevoir le monde dans lequel on vit et la manière dont on se projette dans le futur ?

Diego Landivar : Le Covid bouleverse la temporalité des organisations et de l'économie. L'épidémiologiste Neil Ferguson, de l'Imperial College of London, a modélisé différents scénarios d'évolution de l'épidémie. L'un des scénarios les plus probables est composé d'épisodes cycliques de confinement et de déconfinement.

C'est extrêmement intéressant à observer, parce que les économistes se sont beaucoup intéressés aux cycles économiques (les cycles de Juglar, de Kondratiev, etc.), mais qui étaient toujours des cycles endogènes à l'économie. Le cycle de croissance, de décroissance, de stabilisation, de récession, était fonction de l'action de la Banque centrale ou d'une innovation technologique, par exemple. Ce qui est intéressant, c'est que le coronavirus oblige à synchroniser le monde organisé sur celui de la vie d'un virus. C'est absolument fascinant et inédit. Ce que l'on propose, c'est partir de l'exemple de ces nouveaux cycles économiques liés aux cycles du coronavirus pour ré-encadrer l'économie dans la vie biologique, dans la lignée de ce que l'économiste Karl Polanyi avait fait sur la réinscription de l'économie dans le social [Dans La Grande Transformation, Polanyi dénonçait en 1944 le mythe d'un secteur économique indépendant, émancipé des institutions et des sociétés, avec un marché autorégulateur, considérant que l'économie doit être subordonnée aux besoins des hommes, et non l'inverse, NDLR].

Alexandre Monnin : Le Covid-19 crée une nouvelle forme de synchronicité qui bouleverse complètement les repères des managers. Un « manager effondré » d'une grande entreprise du CAC 40 nous confiait dernièrement avoir l'impression d'être dans « un temps suspendu ». Car la crise n'est pas encore là. Au moment où l'on parle, il n'y a pas ou peu d'émission de facture. On assiste à une sorte de congélation, de black-out. C'est une situation assez inédite. Habituellement, lorsque se produit un krach, on assiste à des petites phases de congélation où l'on va éviter que les gens s'échangent des titres. Dans le cas de la crise actuelle, ce qui est intéressant, c'est que

c'est une congélation globale de l'économie : tout le monde se regarde en chien de faïence. Il n'y a pas vraiment de crise parce que l'on n'arrive pas à mesurer les choses. Ce n'est donc pas encore une crise économique au sens classique du terme.

La période de grande incertitude et de grandes turbulences dans laquelle nous sommes entrés va-t-elle permettre de repenser la manière dont opèrent l'économie et les entreprises ? Ou le désir de repartir le plus vite et le plus fort possible va-t-il prévaloir, avec l'illusion d'un retour rapide au business as usual ?

Alexandre Monnin : Les crises sont souvent l'occasion de faciliter l'acceptabilité technologique de dispositifs douteux. Le risque n'étant pas d'être dans le business as usual mais dans bien pire que ça : une forme d'intensification radicale de ce qui n'allait pas. Le problème se pose à l'échelle des organisations elles-mêmes : la tentation va être grande pour elles de renforcer ce business as usual puisqu'un certain nombre de mesures étatiques vont leur être servies sur un plateau. Certains acteurs du secteur de l'aviation ont, par exemple, demandé à ce que l'on supprime les taxes sur les billets.

« Les crises sont souvent l'occasion de faciliter l'acceptabilité technologique de dispositifs douteux »

Est-ce qu'il faut réellement, aujourd'hui, sauver le secteur de l'aviation ? Évidemment, ce sont des milliers d'emplois à la clef derrière, mais est-ce que des relances comme celle-ci, qui vont coûter très cher dans des secteurs qui ont de moins en moins d'avenir, sont les bonnes relances ? Et d'ailleurs, les organisations qui vont céder aux sirènes de ce vide stratégique, favorisé par l'État lui-même, vont-elles in fine résoudre leurs difficultés ? Il y a largement de quoi en douter. Le risque, c'est justement que ces organisations deviennent plus aveugles que jamais aux véritables enjeux stratégiques qui les menacent et que la population dans son ensemble devienne dépendante pour sa subsistance d'organisations extrêmement vulnérables.

Emmanuel Bonnet : Il y a une pensée du business as usual qui, à mon avis, ne va pas totalement disparaître. Le paradigme managérial de l'innovation repose aussi sur l'idée que tout ça, finalement, n'est qu'un ensemble de problèmes que l'on va résoudre : on va verdier un peu nos stratégies et trouver des solutions et des innovations technologiques pour relancer l'économie. Ce n'est pas du tout notre posture. Nous proposons au contraire un changement profond de paradigme dans la manière d'aborder ce que c'est qu'un problème, et une solution aussi, en essayant de vraiment s'émanciper du paradigme managérial.

Dans ce contexte, le Covid-19 correspond effectivement à un phénomène de rupture qui, s'il peut s'écarter du business as usual, va aussi replacer au centre du débat ce que l'on appelle grossièrement « les attentes sociales » - en les utilisant pour proposer des choses qui sont d'ordinaire difficilement acceptables. L'une des questions centrales va donc être de définir précisément ces attentes. Il va falloir trouver d'autres manières de penser le collectif, les riverains, les personnes qui sont immédiatement confrontées à la vulnérabilité. Mais soyons optimistes, un moment comme celui que l'on est en train de vivre peut aussi nous aider à réfléchir autrement à ce qu'on considérerait il y a peu comme des clichés, « c'est impensable, on ne peut pas le faire, c'est impossible. » Cela peut nous permettre de sortir d'une vision purement marketing des attentes sociales, des besoins, des usages...

Pour « réfléchir autrement », vous travaillez notamment sur les ontologies, c'est-à-dire la manière dont une société pratique le monde, autrement dit les liens entre les humains, l'économie, la culture, la nature... Vous mobilisez tout particulièrement les ontologies amérindiennes. Que nous apprennent-elles ?

Diego Landivar : La première chose intéressante avec les ontologies non-occidentales ou non-naturalistes [qui n'opèrent pas les mêmes séparations que nous entre les affaires humaines et les affaires naturelles, ndr], c'est qu'elles ouvrent à une créativité sur la manière de penser le vivant

en tant qu'entité qui peut aboutir sur une véritable créativité juridique. Ça peut être en lui accordant un statut de sujet de droit, ou en lui accordant une place fondamentale dans la manière de penser des parties prenantes, par exemple. Cela provoque des déplacements philosophiques qui peuvent avoir des effets tangibles d'un point de vue institutionnel ou légal. Poser la question des droits des entités de nature, c'est mettre en lumière les limites ontologiques qui peuvent être opposées aux entreprises, aux organisations.

« Nos organisations, sur un plan conceptuel, sont basées sur un non-monde, sur un défaut de monde ou sur une erreur de catégorisation du monde »

La deuxième chose, c'est que toutes ces ontologies démontrent qu'aujourd'hui nos organisations, sur un plan conceptuel, sont basées sur un non-monde, sur un défaut de monde ou sur une erreur de catégorisation du monde. Se situer dans une épaisseur anthropologique, historique et ethnographique permet de relativiser le moment industriel et de le replacer dans une série de choses beaucoup plus larges, dans lesquelles il existait aussi des manières de s'organiser. Les « organisations » autochtones amérindiennes ne sont, par exemple, pas extractivistes, justement parce que dans leur cosmologie, elles s'interdisent d'aller projeter des choses sur le monde, d'ouvrir des mondes à tout va. Il serait sans doute sage de s'en inspirer pour penser le monde qui vient...

*« Inaugurer le
temps où tout ne
pourra
heureusement ou
malheureusement
être maintenu » -
Le Monde
Imprimé et Web
Juin 2020*

IDÉES • CORONAVIRUS ET PANDÉMIE DE COVID-19

« Inaugurer le temps des arbitrages où tout ne pourra, heureusement ou malheureusement, être maintenu »**TRIBUNE****Collectif**

Prenant l'exemple d'Air France, quatre enseignants-chercheurs montrent, dans une tribune au « Monde », qu'il faut passer d'une gestion du maintien de l'existant à celle de la suppression pure et simple des activités que condamnent les catastrophes à venir

Publié aujourd'hui à 15h02 | Lecture 5 min.

Article réservé aux abonnés

Tribune. Faut-il sauver Air France ? Maudit soit celui qui répondra : « *Oui, sans hésiter.* » Un expert du marketing ou un syndicaliste militant se rejoindront pour expliquer à quel point Air France est plus qu'une simple entreprise ; c'est un symbole, un mythe, un patrimoine, un fleuron, une fierté, à tel point que la foison de qualificatifs susciterait immédiatement une curiosité anthropologique qui s'attacherait à décoder ce que cet attachement si particulier et si puissant à cette entité nous dit de la cosmologie des Français.

Maudit soit aussi celui qui répondra trop hâtivement : « *Non, Air France est incompatible avec les enjeux écologiques* », ignorant justement tous les peuples, les collectifs, les affects qui nous attachent à cette entité si dense.

Lire aussi | [Coronavirus : consommer dans le monde d'après](#)

Les enjeux sociaux et les risques politiques sont en fait trop importants pour répondre trop clairement à la question. On se protégera en affirmant que la situation est soit exceptionnelle, soit trop complexe, deux avatars managériaux très utiles permettant d'échapper à la question qui tue. Au mieux, on cherchera à conditionner le sauvetage à quelques vagues exigences techniques, sociales ou écologiques.

Dans tous les cas, on fera tout pour de ne pas regarder l'anthropocène dans les yeux, cette nouvelle époque climatique et écologique faite d'irréversibilités, de discontinuités et autres situations catastrophiques comme celle que nous vivons en ce moment.

« Vide stratégique »

Or notre monde organisé est peuplé de milliers d'organisations « comme Air France », c'est-à-dire d'entités qui ont fait proliférer des réseaux de dépendance offrant, dès lors, très peu de prises politiques. Ces objets sont puissants, et la crise liée au Covid-19 nous montre à quel point leur puissance réside non pas dans leur solidité financière ou leur modèle économique, mais plutôt dans les attachements, c'est-à-dire dans les réseaux de dépendances fortes qu'ils ont su tisser autour d'eux, faisant de leur existence un préalable à la subsistance de nombreux humains.

Sauver Air France est ainsi un impératif qui ne se discute pas. Tenter de répondre autrement à cette question ouvrirait en effet la boîte de Pandore : celle de l'ingénierie de la fermeture, celle des

« Inaugurer le temps des arbitrages où tout ne pourra, heureusement ou malheureusement, être maintenu »
 protocoles de renoncement, celle qui consiste à inaugurer le temps des arbitrages où tout ne pourra, heureusement ou malheureusement, être maintenu.

Lire aussi | Le monde d'après : « Le risque est de mettre des rustines là où il faudrait réformer en profondeur »

Cette impossibilité à envisager la fermeture est symptomatique du « *vide stratégique* », selon le titre du livre de Philippe Baumard (CNRS Editions 2012), dans lequel les organisations et les politiques qui les encadrent se situent. Si nous ne pouvons pas imaginer la fermeture d'Air France, nous ne pourrions jamais imaginer la fermeture d'une compagnie pétrolière, d'une entreprise de croisière, ni d'une société qui promet des voyages spatiaux. La compagnie pétrolière est encore plus essentielle qu'Air France pour faire tourner nos économies sous perfusion aux énergies fossiles. Nos ambulances sont attachées à Total ! L'entreprise de croisière offre des milliers d'emplois et des vacances bon marché à des cohortes de classes moyennes du monde entier. Les voyages spatiaux, du point de vue de la construction de nouvelles mythologies cherchant à forcer le possible, ne sont pas mal non plus ! Cette impossibilité nous dit beaucoup, aussi, de cette incapacité du management à penser autrement que par la continuité, l'action, le possible, le projet ou le processus.

Protocole de soin

La première exigence d'un protocole de redirection écologique consiste à imaginer sereinement et lucidement la possibilité d'une fermeture pour des raisons anthropocéniques. La question est donc moins celle de fermer Air France que de pouvoir penser et anticiper sa possible (et probable à moyen terme) trajectoire de fermeture, c'est-à-dire son « *atterrissage* », pour prendre au mot le concept du philosophe Bruno Latour.

Ceci débouche alors sur une deuxième caractéristique liée à l'éclosion de nouveaux imaginaires managériaux encore tabous aujourd'hui : le management (qu'il soit stratégique ou opérationnel) serait moins guidé par l'hystérie d'un agir projectif que par un soin porté à la bonne fermeture. Pour employer une analogie médicale, il ne s'agit plus de maintenir en vie coûte que coûte, mais de penser le protocole de soin dans l'accompagnement d'une fermeture.

Lire aussi | Air France-KLM enregistre des pertes abyssales avec la crise due au coronavirus

La redirection écologique des organisations est donc un programme ambitieux d'un point de vue cosmologique (il agit sur les imaginaires) et technique (il exige des nouvelles compétences). Elle fait subir une série de torsions à la question initiale, de manière à faire surgir toutes les questions que l'on préfère cacher sous la serviette.

Sommes-nous réellement en train de sauver Air France ? Ou sommes-nous en train de la mettre en coma artificiel ? A quoi renouons-nous en sauvant une entreprise ? Qui ne sauve-t-on pas en sauvant Air France ?

Poser sincèrement et démocratiquement de telles questions ouvrirait alors de nouveaux horizons concrets pour l'écologie politique, et notamment la question centrale du « comment fermer ? ».

Technologies « zombies »

Que veut dire vraiment « prendre soin » d'une entreprise condamnée par sa matérialité écologique, par son design fautif ? Car l'anthropocène est un bon révélateur des erreurs en matière de design d'objets pensés dans des imaginaires relativement récents et déjà dépassés. L'avion, comme mille autres réalités de notre héritage industriel, est une anomalie en matière de design, une « *technologie zombie* » au sens du physicien José Halloy. Pour diverses raisons : sa dépendance à des énergies fossiles, son inscription dans de vastes réseaux de dépendances créant des irréversibilités politiques et écologiques... L'avion en tant que transport de masse est condamné si nous prenons l'anthropocène au sérieux (bien évidemment nous pouvons décider de ne pas le prendre au sérieux).

Lire aussi | Coronavirus : « 7 milliards d'euros pour Air France, sans contrepartie environnementale ou sociale », voilà qui pose question

« Inaugurer le temps des arbitrages où tout ne pourra, heureusement ou malheureusement, être maintenu »

Sauver Air France, c'est ainsi d'abord sauver les personnes qui dépendent d'elle au jour le jour, c'est leur permettre de retrouver une autonomie et ne plus lier leur existence à la finitude écologique d'Air France. Récemment, un patron de fonds d'investissement nous confiait sous le couvert de l'anonymat : « *La décroissance est devenue le principal scénario d'optimisation financière.* » Nous faisons le pari que bien penser une trajectoire de fermeture par la création de nouveaux régimes d'assurances et de redirections sera plus efficace socialement, écologiquement et économiquement qu'une fermeture brutale typiquement néolibérale.

La redirection écologique offre ainsi un nouvel horizon d'intervention publique et technique : accompagner lucidement la fermeture d'organisations incapables d'envisager autre chose que la persévérance dans leur être, coûte que coûte et à l'infini.

¶ **Emmanuel Bonnet, Diego Landivar et Alexandre Monnin** sont enseignants-chercheurs, respectivement en gestion, économie et philosophie, au groupe ESC Clermont, membres d'Origens Media Lab où ils pilotent le projet « Closing Worlds Initiative ». **Sophie Marmorat** est enseignante-chercheuse en gestion au groupe ESC Clermont.

Vivre et laisser mourir, nos tribunes

- « Inaugurer le temps des arbitrages où tout ne pourra, heureusement ou malheureusement, être maintenu », par Emmanuel Bonnet, Diego Landivar, Sophie Marmorat et Alexandre Monnin sont enseignants-chercheurs en gestion, économie et philosophie au groupe ESC Clermont
- « Améliorer l'information environnementale des investisseurs doit devenir une priorité », par Walid Ben Amar, professeur à Telfer School of Management (université d'Ottawa) et à Kedge Business School, et Isabelle Martinez, professeure à Toulouse School of Management Research (université Toulouse-Capitole/CNRS)
- « Il faudra que rien ne change pour que tout change », par Romain Robert, consultant comptable et financier pour des sociétés d'assurance
- « La crainte d'une transmission du virus via l'argent liquide est largement partagée à travers le monde », par Marion Laboure, économiste à Deutsche Bank et professeure d'économie à Harvard
- « Les discours incantatoires et les leçons de morale ne suffisent pas pour faire évoluer les comportements », par Anthony Hussenot, professeur en théorie des organisations à l'université Côte d'Azur
- « Le commerce de proximité est le dispositif qui permet de recréer ces petits liens essentiels à la vie sociale », par Benoît

05/06/2020

« Inaugurer le temps des arbitrages où tout ne pourra, heureusement ou malheureusement, être maintenu »

Heilbrunn, philosophe et professeur à l'ESCP

- « Les secteurs économiques qui ont le plus développé le low cost sont les plus touchés par le confinement », par Franck Chevallier, responsable des engagements dans un groupe bancaire

Collectif

*«Les entreprises
au test de
la redirection
écologique » -
Libération
Juin 2020*



Libération (site web)

Les dossiers du Fil vert, lundi 1 juin 2020 535 mots

Les entreprises au test de la «redirection écologique»

Margaux Lacroux

Une équipe de chercheurs français propose un triptyque «désinnovation, désincubation et désinvestissement», pour amener les entreprises à changer radicalement de modèle.

Chaque mois, Libération creuse une thématique environnementale. Après la chasse, le ski, et la biodiversité, quatrième épisode, la sobriété est-elle notre futur ?

Devenir plus sobre, c'est aussi renoncer. Admettre que certaines choses ne sont pas essentielles, et que d'autres sont obsolètes ou le seront dans un futur proche. Des chercheurs tentent d'appliquer cette réflexion au secteur des entreprises en organisant le passage à un modèle compatible avec les «limites planétaires» pour éviter le crash brutal de secteurs économiques. Diego Landivar, docteur en économie du développement à l'ESC Clermont et son collègue Alexandre Monnin ont eu le déclic il y a quatre ans en se promenant dans les rues de Londres, où ils se trouvaient pour un colloque sur l'anthropocène.

Limites planétaires «Nous avons eu l'impression que deux mondes se regardaient en chiens de faïence : celui des initiatives locales et celui de la finance, de la technologie, des grands projets d'urbanisme. Dans cette capitale du capitalisme on se rend compte, comme le dit Bruno Latour, qu'on est partis vers un "hors-sol" et qu'on n'a pas d'autre choix que d'atterrir. C'est-à-dire réorienter, rediriger, aligner l'ensemble des organisations sur ce qui permet à la terre de se renouveler et au territoire de ne pas s'effondrer», explique Diego Landivar. Avec Emmanuel Bonnet, lui aussi enseignant-chercheur de l'école de commerce ESC Clermont, et Cyprien Tasset, docteur en sociologie, chercheur associé au Laboratoire du changement social et politique de l'Université Paris-Diderot, ils ont créé l'initiative Closing Worlds au sein de leur laboratoire de recherche interdisciplinaire sur l'anthropocène, l'Origens Media Lab.

Ils tentent de «faire comprendre aux entreprises qu'il faut faire fermer des choses, renoncer à des projets, alors que notre monde n'est pensé que par l'ouverture : monter des projets, innover, incuber», constate Diego Landivar, qui propose à l'inverse le triptyque désinnovation, désincubation et désinvestissement pour éviter l'épuisement des ressources naturelles et l'aggravation du changement climatique. Il tranche : «Il va falloir admettre que l'on peut fermer Air France, et accompagner les personnes qui en seront victimes. La planification peut s'étaler sur vingt ans, alors que pour une entreprise qui vend du matériel de sport d'hiver ou une station de ski, l'horizon de réflexion est de trois ou quatre ans.»

Adieu les notions «dépassées» de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou de développement durable. Bonjour la «redirection écologique, pour évoquer quelque chose de plus costaud», à la fois sur les objectifs et les moyens d'y parvenir. Closing Worlds propose de revenir à la sobriété grâce à «des protocoles de renoncement». D'abord, toutes les activités de l'entreprise font l'objet d'un diagnostic précis et radical pour déterminer «ce qu'il est possible de maintenir, parce que tout n'est pas incompatible écologiquement, et ce à quoi il va falloir renoncer», explique Diego Landivar. L'activité qui subsiste doit en plus se réinscrire dans le territoire. Il poursuit : «Nous prenons au sérieux le fait que les organisations sont perdues. Nous ne voulons pas créer un espace ultracritique qui dise que tout ce qui est fait est catastrophique, on doit s'appuyer sur les entreprises pour que volontairement elles décroissent ou s'autoferment.»

[Cet article est paru dans Libération \(site web\) \(https://www.liberation.fr/terre/2020/06/01/les-entreprises-au-test-de-la-redirection-ecologique_1788746\)](https://www.liberation.fr/terre/2020/06/01/les-entreprises-au-test-de-la-redirection-ecologique_1788746)

*«Les grandes écoles
doivent former à
la redirection
écologique » -
Le Monde
Octobre 2019*

IDÉES • ENTREPRISES

« Les grandes écoles doivent former à la “redirection écologique” »

TRIBUNE

Collectif

La communication « verte » des grandes écoles masque mal le maintien de l'enseignement de la gestion dans le cadre du « business as usual », alors même que les managers de demain devront être les ouvriers de la transition, dénonce un collectif d'enseignants-chercheurs dans une tribune au « Monde ».

Publié le 04 octobre 2019 à 17h16 - Mis à jour le 06 octobre 2019 à 06h59 | Lecture 6 min.

Article réservé aux abonnés

Tribune. Depuis quelques mois, différentes écoles de management et d'ingénieurs, universitaires ou privées, s'empressent de signer des tribunes pour une prise en compte de l'urgence climatique au cœur de leurs programmes de formation. En effet, l'amplification du décalage entre appels à la mobilisation étudiante et académique d'un côté, et direction des écoles de l'autre, devenait de plus en plus palpable. Ainsi, les « grandes écoles » seraient sur le point de relever le défi le plus héroïque de leur histoire : sauver la planète.

Mais lorsqu'on regarde de près les pratiques des formations au management (devenu aussi une composante centrale des formations d'ingénieur, de design, voire de sciences politiques), la réalité est tout autre. Les problèmes écologiques sont abordés essentiellement sous l'angle de l'économie ou de la gestion. Les concepts mobilisés (développement durable, compensation, RSE, éthique, externalités, capital naturel...) renvoient à une conception datée, anthropocentrée et fondamentalement remise en cause par les recherches en écologie, biologie, climatologie, océanographie, anthropologie...

Les contenus liés à la question écologique ou climatique viennent le plus souvent se superposer à des programmes « business as usual », ou nourrir un diagnostic très général. Ainsi, par exemple, les « outils de gestion » servent à identifier l'environnement comme une ressource externe, que l'étudiant aura à piloter une fois devenu manager.

« Les business schools ont une faculté naturelle à détourner tout ce qui pourrait contraindre le déploiement des affaires économiques »

Les business schools ont une faculté naturelle à détourner tout ce qui pourrait contraindre le déploiement des affaires économiques : faire de la responsabilité juridique externe et contraignante une affaire de « soft law » ; faire de l'éthique une « éthique des affaires » ; faire de la pauvreté dans le monde un secteur d'« opportunités » pour l'entrepreneuriat social. Face au climat qui se dérègle, à quels nouveaux détournements s'attendre ? Un entrepreneuriat de la fin du monde ? Une chasse aux opportunités immobilières résultant de la montée des océans ? Une innovation intensive pour résorber le CO₂ ? Un géo-entrepreneuriat ? Créer des start-up en intelligence artificielle pour sauver les glaciers des Alpes ?

« Transition anthropocénique »

En 2018, dans les colonnes du *Guardian* et du *Monde*, le chercheur britannique en théorie des organisations Martin Parker appelait à « démolir les business schools », incapables, selon lui, de proposer des formations répondant aux besoins de transformation sociale ni même... à ceux des entreprises. Face à l'urgence climatique, la question mérite d'être reformulée : à quoi peuvent servir les business schools dans l'anthropocène ?

Lire aussi | [Dans les grandes écoles, « on se moque du "polard", celui qui fait des efforts »](#)

En signant ces appels, comptent-elles vraiment transformer, à la racine, les disciplines enseignées ? Ou vont-elles se contenter d'ajouter à la marge des modules « écologiques » pour verdifier leurs maquettes ? Comptent-elles faire enseigner l'urgence écologique par des chercheurs en sciences naturelles, géologiques, climatiques, océanographiques, ou par des économistes et des gestionnaires ? Comptent-elles remettre en question les concepts de management (qui renvoie à une idée de maîtrise, de pilotage du monde), de marché, de leadership, d'environnement, d'innovation, de projet, d'entreprise ? Ou tiennent-elles tous ces concepts pour neutres à tel point que les associer à de nobles valeurs suffirait à régler les problèmes écologiques ?

Les écoles de gestion, d'ingénieurs ou de design ont un atout essentiel face à l'urgence climatique et écologique : elles sont en prise directe avec les firmes multinationales et les infrastructures technologiques qui ont été à la racine du développement industriel responsable de l'explosion des émissions de CO₂ depuis plus d'un siècle. Si l'on veut atténuer la sortie de route climatique, il faut « faire atterrir » (au sens de Bruno Latour) ce monde-là. Les écoles doivent s'emparer de cette mission, et former désormais à la « redirection écologique » (terme inspiré des travaux du designer Tony Fry), qui agit à la fois sur les moyens et les fins des organisations capitalistiques. Celle-ci s'inscrit alors non plus dans le paradigme du développement durable, mais dans celui d'une « transition anthropocénique ».

« Redirectionniste »

Au lieu de continuer à en faire des agents de l'aggravation du « business as usual », les écoles rendraient mieux service à leurs étudiants en les préparant à ce rôle de « redirectionniste ». Nous appelons ainsi ceux qui, dans chaque organisation du capitalisme hors-sol actuel (une entreprise, une institution publique, une mairie, une association,...), s'efforceront de la faire atterrir, elle et ses infrastructures, dans le périmètre des limites planétaires.

Lire aussi | [« Les universités et grandes écoles doivent intégrer l'urgence climatique dans leur stratégie »](#)

Les « redirectionnistes » transformeront radicalement la manière dont une entreprise va s'approvisionner. Ils transformeront les projets technologiques en des projets « low tech » sobres, fonctionnels et utiles. Ils mettront en place les protocoles de renoncement, de désinvestissement et de décroissance sur les segments incompatibles avec l'urgence climatique et l'effondrement écologique. Ils travailleront à aligner la gouvernance sur la responsabilité juridique et écologique de la firme. Ils remplaceront le *lean management* par une organisation industrielle de la production basée sur la disponibilité locale des ressources et la formation de marchés de proximité. Ils inventeront les nouveaux métiers, missions et trajectoires professionnelles, mais aussi les nouvelles métriques d'atterrissage des entreprises.

« L'activité de redirection écologique devra être un processus systématique, documenté et indépendant »

Tout à la fois auditeurs, évaluateurs, ingénieurs, designers et gestionnaires de cette redirection, formés aux sciences humaines et sociales comme aux sciences du vivant et de la terre, les « redirectionnistes » seraient aussi lanceurs d'alerte, devant rendre des comptes tout autant à l'organisation qui les emploie qu'à la collectivité qui les mandate. A l'image de certaines professions

(auditeur, liquidateur, mandataire...), l'activité de redirection écologique devra être un processus systématique, documenté et indépendant. Une préparation à ces tâches rendrait enfin réellement crédibles les déclarations écologiques des grandes écoles et, à travers elles, du monde économique en général.

¶ **Emmanuel Bonnet, Diego Landivar et Alexandre Monnin** sont enseignants-chercheurs au Groupe ESC Clermont et membres d'Origens Media Lab, un laboratoire de recherches interdisciplinaire en sciences humaines et sociales fondé en 2010 autour du thème de l'anthropocène.

¶ **Cosignataires :**

Alexandra Bidet, chargée de recherches (CNRS, centre Maurice-Halbwachs) ; **Valme Blanco**, directrice des programmes (Groupe ESC Clermont) ; **Manuel Boutet**, maître de conférences (Groupe de recherche en droit, économie et gestion, université Nice-Sophia-Antipolis) ; **Giovany Cajaiba-Santana**, assistant professor (Kedge Business School) ; **Jean-Claude Casalegno**, enseignant-chercheur (Groupe ESC Clermont) ; **Patrice Cayre**, sociologue (UMR Territoires, DGER ministère de l'agriculture, Origens Media Lab) ; **Jean-Yves Courtonne**, post-doctorant (équipe Sustainability Transition, Environment, Economy and Local Policy (Steep) à l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria) ; **Marco Dell'Omodarme**, maître de conférences (UMR Arts, créations, théories et esthétiques, université Paris-I-Panthéon-Sorbonne, Origens Media Lab) ; **Serge Fenet**, enseignant chercheur (université Claude-Bernard-Lyon-I, Steep-Inria) ; **Sylvia Fredriksson**, designer et chercheuse (La Myne, Oxamyne/Remix the Commons) ; **Marie-Cécile Godwin Paccard**, designer et chercheuse indépendante (collectif Common Future(s)) ; **Antoine Hennion**, directeur de recherches (Centre de sociologie de l'innovation, Ecoles des mines de Paris, Origens Media Lab) ; **Pierre-Yves Longaretti**, chercheur (Institut de planétologie et d'astrophysique de Grenoble, CNRS-université Grenoble-Alpes et Steep-Inria) ; **Thomas di Luccio**, designer et enseignant (collectif Common Future(s)) ; **Guillaume Mandil**, enseignant-chercheur (université Grenoble-Alpes et Steep-Inria) ; **Sophie Marmorat**, enseignante-chercheuse (Groupe ESC Clermont) ; **Audrey Michaud**, enseignante-chercheuse (VetAgroSup) ; **Ulises Navarro Aguiar**, chercheur en design (université de Göteborg) ; **Brigitte Nivet**, enseignante-chercheuse (Groupe ESC Clermont) ; **Aura Parmentier Cajaiba**, maîtresse de conférences (université Côte d'Azur, Groupe de recherche en droit, économie et gestion) ; **Emmanuel Prados**, chercheur (responsable du Steep-Inria) ; **Emilie Ramillien**, chercheuse en anthropologie (Origens Media Lab) ; **Tatiana Reyes**, maîtresse de conférences-HDR (Centre de recherches et d'études interdisciplinaires sur le développement durable, université de technologie de Troyes) ; **Cyprien Tasset**, sociologue (Laboratoire de changement social et politique, université Paris-VII, Origens Media Lab).

En finir avec le greenwashing

La communication des entreprises sur leurs vertus environnementales laissera toujours l'opinion sceptique si le cadre comptable et intellectuel de leur management n'est pas modifié en profondeur. Notre sélection de tribunes.

- [« La disruption majeure de la notation environnementale viendra des fintech »](#), par Anne-Catherine Husson-Traoré, directrice générale de Novethic
- [« Les grandes écoles doivent former à la "redirection écologique" »](#), par un collectif d'enseignants-chercheurs
- [« Il faut intégrer les enjeux écologiques dans la comptabilité des entreprises »](#), par l'expert-comptable Hervé Gbego

28/01/2020

« Les grandes écoles doivent former à la "redirection écologique" »

- « L'absence de lignes directrices précises en matière de provisions environnementales permet bien des manipulations », par le chercheur Jonathan Maurice
 - « Le "greenwashing" est devenu un lieu commun trop facile », par Jérôme Courcier, expert auprès de l'Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise
 - « Il faut en finir avec le négationnisme écologique », par l'économiste Romain Perez
-

Collectif

*«Il est temps
de changer
en profondeur la
manière de penser le
périmètre d'activité
des entreprises » -
Le Monde
Mars 2018*

« Il est temps de changer en profondeur la manière de penser le périmètre d'action des entreprises »

Six chercheurs en économie, gestion, philosophie, anthropologie, contestent, dans une tribune au « Monde », les concepts « d'externalité négative » ou de « compensation », pourtant à la base des interrogations actuelles sur la « responsabilité sociale des entreprises »

Le Monde | 05.03.2018 à 16h00 | Par Collectif

Tribune. Ces dernières semaines, différentes positions ont été exprimées sur l'avenir du statut des entreprises en France, et plus particulièrement sur leur « objet social ». Des voix se sont élevées pour réclamer une refonte de la définition de la mission de l'entreprise dans le sens notamment de la création d'un « objet social étendu » et/ou d'un « comité de parties prenantes », l'objectif étant de faire prendre en charge, au niveau de la gouvernance des entreprises, la poursuite de l'intérêt général (protection de l'environnement, responsabilité sociale et territoriale,...).

IL NE FAUT PAS OUBLIER QUE LA « RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES » (RSE) N'EST PAS UN CONCEPT NOUVEAU

Face à l'urgence écologique, et ce que certains scientifiques désignent comme l'avènement de l'Anthropocène, cette orientation pourrait apparaître comme cohérente à différents égards. Néanmoins, il nous semble que ce type de propositions n'évite pas un certain nombre de tensions qu'il faut savoir déjouer afin de bâtir une réforme du périmètre d'action des organisations (que nous appelons aussi de nos vœux) à la hauteur des enjeux écologiques.

Bien qu'un grand nombre d'organisations défende aujourd'hui (souvent en toute légitimité) une vision générale et altruiste de leur mission, elles ne peuvent à elles seules intégrer toute la densité du problème écologique. La complexité de ce dernier vient de ce qu'il est impossible de le résumer à un

simple problème d'externalités qu'il suffirait d'internaliser, voire de compenser. Le paradigme de l'internalisation et de la compensation est aujourd'hui insuffisant. D'abord, il ne faut pas oublier que la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) n'est pas un concept nouveau et qu'elle s'est diffusée amplement dans différentes organisations, avec plus ou moins de succès au niveau « micro-économique » bien que les effets « macro-environnementaux » soient loin d'être attestés (y compris dans les pays où les statuts de l'entreprise sont plus « ouverts »).

Les contours d'une « Entreprise providence »

L'internalisation d'effets externes par des mécanismes marchands ou par une refonte de la gouvernance des organisations aboutit bien trop souvent à des postures en demi-teinte, qui ne permettent ni de répondre avec clarté aux défis écologiques, ni de transformer de manière ambitieuse les trajectoires écologiques et énergétiques des organisations. Quant à la compensation, il s'agit d'une erreur logique que l'économie néo-classique reproduit continuellement en ignorant les travaux des sciences environnementales (entre autres) : entre externalités négatives et positives, il existe en effet une différence de nature et non pas de degrés, rendant les politiques de « verdissement » caduques (par exemple, du point de vue de l'équilibre écologique, il ne suffit pas de replanter des sapins pour compenser une déforestation ou des émissions de CO₂).

TOUT SEMBLE LAISSER À PENSER QUE FACE À UN ÉTAT PROVIDENCE ÉMIETTÉ, L'ENTREPRISE PROVIDENCE DEVRAIT REPRENDRE LE RÔLE QUI LUI ÉTAIT ÉCHU

Par ailleurs, ce mouvement dans le sens d'une plus grande responsabilisation des organisations semble dessiner les contours d'une « Entreprise providence ». Tout semble laisser à penser que face à un Etat providence émietté, l'Entreprise providence devrait reprendre le rôle qui lui était échu, l'entreprise devenant le lieu où se cimente l'identité des individus, mais aussi le lieu d'éclosion d'une culture sociale, d'accomplissement individuel et collectif, d'épanouissement et de bien-être, voire, à une autre échelle, de sauvegarde des écosystèmes ou de la biodiversité.

Nous partageons certes le diagnostic qui consiste à contester à l'Etat le monopole de la bonne conduite de l'intérêt général (notamment écologique). Il est plus que jamais nécessaire de relocaliser celui-ci au niveau de l'ensemble de la société. Néanmoins, les propositions envisagées ne permettent en rien de le garantir. Celles-ci tablent sur le fait qu'en intégrant différentes parties prenantes (nommées par des actionnaires) ou différentes missions à la gouvernance des entreprises, il en ressortirait une synthèse optimale entre rentabilité financière, stratégie de développement et protection de

l'environnement. L'entreprise deviendrait ainsi le lieu de convergence entre objectifs souvent antagonistes, intégrés à un paradigme de la performance qui demeure, au moins de manière sous-jacente, prépondérant.

Paradigme de la performance

Une meilleure option consisterait à réencadrer l'entreprise dans un périmètre d'action écologiquement soutenable. Ce périmètre serait défini prioritairement par une analyse prospective scientifique, climatologique, océanographique, ... chargée d'indiquer les limites des actions entrepreneuriales, limites relayées par un droit de la nature ambitieux et adapté aux diagnostics climatologiques et écologiques.

ÊTRE
RESPONSABLE
NE PEUT SE
RÉSUMER
À LA CAPACITÉ
D'INTERNALISER
LES ACTIONS
CENSÉES ALLER
DANS LE SENS
D'UN PRINCIPE
SUPÉRIEUR
ÉCOLOGIQUE
COMMUN

Il s'agirait enfin d'accorder une place fondamentale aux contre-pouvoirs extérieurs aux entreprises, portés par la société civile et chargée d'auditer (mais aussi d'accompagner) écologiquement ces dernières, à la manière des audits systématiques pratiqués dans la sphère comptable, financière ou fiscale. Prospective scientifique, droit de la nature et audit par la société civile dessineraient ainsi les contours de ce périmètre où la performance pourrait s'exprimer de manière réellement responsable.

Au-delà des questions sur la gouvernance ou les missions des entreprises, il est temps de changer en profondeur la manière de penser leur périmètre d'action. Être responsable ne peut se résumer à la capacité d'internaliser les actions censées aller dans le sens d'un principe supérieur écologique commun (de centaines d'entreprises n'ont pas attendu de réforme du code de gouvernance pour s'y atteler).

Lire aussi : [Retrouvez nos tribunes sur « l'objet social de l'entreprise »](#)

(idees/article/2018/01/22/retrouvez-nos-tribunes-sur-l-objet-social-de-l-entreprise_5245308_3232.html)

Être responsable, c'est aussi être capable d'appréhender l'urgence écologique dans toute son ampleur et de se soumettre à un certain nombre de restrictions. L'entreprise moderne du XXI^e siècle peut être une entreprise consciente des limites que les écosystèmes de la planète lui imposent. Une entreprise qui prend enfin au sérieux les alertes de la communauté scientifique. Une entreprise écologiquement humble.

Les signataires de la tribune : **Emmanuel Bonnet**, docteur en sciences de gestion (Centre de recherche clermontois en gestion et management - CRCGM, Groupe ESC Clermont, Origens Media Lab) ; **Diego Landivar**, docteur en économie (Origens Media Lab, Groupe ESC Clermont, Centre d'études et de recherches sur le développement international - CERDI-CNRS- université d'Auvergne) ; **Sophie Marmorat**, docteure en sciences de gestion (Groupe ESC Clermont et CRCGM) ; **Alexandre Monnin**, docteur en philosophie (Origens Media Lab, Comité Adrastia, Groupe ESC Clermont) ; **Brigitte Nivet**, docteure en sciences de gestion (Groupe Esc Clermont et CRCGM) ; **Emilie Ramillien**, anthropologue (Origens Media Lab).

*«Confronter le monde
de la gestion à celui
des climatologues » -
Le Monde
Novembre 2019*

• ECOLES DE COMMERCE

« Confronter le monde de la gestion à celui des climatologues » : les écoles de commerce au défi de la transition écologique

Depuis quinze ans, les enseignements en « responsabilité sociale et environnementale » ont fleuri dans les écoles de commerce, mais sans remise en cause des modèles productifs. Des enseignants tentent d'aller plus loin.

Par Sylvie Lecherbonnier · Publié le 24 novembre 2019 à 07h00 - Mis à jour le 24 novembre 2019 à 13h33

Article réservé aux abonnés



Un atelier sur la fresque du climat en octobre 2019 à l'ESCP Europe. ESCP Europe

Apolline est étudiante depuis quelques semaines à l'ESCP Europe. En cette matinée d'octobre, elle présente avec deux de ses camarades l'état de leurs recherches sur l'impact écologique des voitures à hydrogène. D'autres groupes étudiants présenteront ensuite leurs travaux sur la pollution des data centers, les fast-foods face aux scandales sanitaires, le coût écologique du transport aérien...

« Réfléchissez en termes de cycle de vie des produits, du berceau à la tombe », martèle leur professeur Aurélien Acquier, également codirecteur de la chaire économie circulaire de l'école.

Ce projet fait suite à un séminaire de trois jours sur les enjeux climatiques animé à la rentrée par quatorze enseignants de diverses disciplines pour les étudiants de première année du programme grande école. Une première.

« Nous avons beaucoup de cours électifs sur le développement durable, mais avec ce séminaire, nous avons voulu passer à une autre échelle dès le début du cursus », explique Aurélien Acquier, qui y voit aussi « un levier de transformation pour l'ensemble de l'école ». Etudiante en première année, Anissa ne voit pas les choses autrement : « Heureusement que notre école intègre les questions écologiques. Ne pas avoir de cours sur ce sujet serait être déconnecté des enjeux actuels. »

Lire aussi | [En Seine-et-Marne, le château pour étudiants en quête de sens](#)

Depuis une quinzaine d'années, les cours en responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou en développement durable se sont multipliés dans les écoles de management. Mais de manière insuffisante ou pas assez systémique, estiment certains enseignants, qui veulent recentrer les programmes en y intégrant les questions climatiques, la croissance verte, l'économie circulaire... Les étudiants sont demandeurs. Le Manifeste pour un réveil écologique, une pétition lancée par des élèves de grandes écoles, qui demande aux établissements d'intégrer davantage ces questions dans les cursus, a recueilli 31 000 signatures d'étudiants depuis son lancement l'an dernier.

Des initiatives « embryonnaires »

Militante à Together for Earth, un mouvement étudiant écologiste, Julie Pasquet, en double diplôme à Toulouse Business School et Sciences Po Toulouse, l'affirme haut et fort : « *Je ne veux plus seulement que mes études évoquent le développement durable ou la croissance verte, je veux aussi qu'on me parle de décroissance, de collectifs à impact positif...* »

En septembre, 80 dirigeants d'établissement d'enseignement supérieur, dont HEC ou l'Essec, et un millier d'enseignants-chercheurs ont signé une tribune dans *Le Journal du dimanche* pour appeler à former tous les étudiants aux enjeux climatiques. Mais dans les écoles de commerce, les enseignants peuvent se sentir bien seuls quand ils veulent mettre en pratique cette injonction. « *Les initiatives émergent mais restent le plus souvent embryonnaires, sans parler des pures actions de communication* », relate Clémence Vorreux, référente enseignement supérieur à The Shift Project.

Ce think tank consacré à la transition carbone, qui milite pour des cours obligatoires énergie-climat pour tous les étudiants, a sondé les pratiques de 34 établissements d'enseignement supérieur dans un rapport publié en mars 2019. Résultat ? La moitié des écoles de commerce proposent des formations qui abordent les questions de climat et d'énergie mais seules 6 % mettent en place des enseignements destinés à l'ensemble des étudiants. Les actions se concentrent le plus souvent sur la vie de campus ou la recherche.

Revoir le cours fondamental d'économie

Après avoir multiplié les actions – dont l'ouverture d'un master of science en finance responsable – l'école de commerce Kedge a refondu à la rentrée le sacro-saint cours fondamental d'économie de première année, pour y intégrer les objectifs du développement durable. « *Vous étudiez l'économie à partir de trois principes clés, nous servant de fil conducteur : le pluralisme, la justice et la soutenabilité* », peut-on lire dans sa présentation.

L'ambition de l'école : ne plus limiter les cours sur le développement durable aux étudiants inscrits dans des parcours ou des mastères spécialisés dans ce domaine. « *Il est essentiel de sortir de cette logique de marketing de niche, dans laquelle des enseignants engagés dispensent des cours à des étudiants écolos. Il faut maintenant s'assurer que tous les étudiants aient une connaissance minimum des enjeux* », explique Jean-Christophe Carteron, directeur RSE chez Kedge.

« Il faut réussir à convaincre nos collègues de prendre en compte ces thématiques dans leurs cours. Cela prend du temps. » Aurélien Acquier

A Nantes, Audencia poursuit la même stratégie. « *Il nous manquait un socle de compréhension des grands enjeux. Depuis septembre 2019, la moitié du cours d'économie de première année est consacré aux questions environnementales* », confie José Mailet, professeur chargé de ce cours. A La Rochelle, Excelia se fonde sur les « *recherches-interventions* » développées dans le cadre de l'Institut de la responsabilité sociétale par l'innovation pour présenter des études de cas d'entreprises confrontées aux questions climatiques.

Ces initiatives créent des débats au sein des corps professoraux. « *Il faut réussir à convaincre nos collègues de prendre en compte ces thématiques dans leurs cours. Cela prend du temps* », confie Aurélien Acquier, de l'ESCP, qui a conduit des ateliers sur la « fresque du climat » (un outil

« Confronter le monde de la gestion à celui des climatologues » : les écoles de commerce au défi de la transition écologique pédagogique en libre accès pour expliquer le changement climatique) lors du séminaire des enseignants mais aussi avec le comité de direction.

Lire aussi | [« Les grandes écoles doivent former à la “redirection écologique” »](#)

« Les enseignants-chercheurs et les dirigeants des écoles ne sont pas évalués sur leur capacité à prendre en compte les questions climatiques, par essence interdisciplinaires. Les premiers doivent leurs progressions de carrière à leurs publications scientifiques dans des revues disciplinaires. Les seconds sont très soumis aux classements qui n'ont pas intégré ces critères », renchérit André Sobczak, directeur académique et de la recherche d'Audencia.

Une nouvelle approche

Pour accélérer le mouvement, certains enseignants de grandes écoles ont appelé, dans une tribune publiée dans *Le Monde*, à renverser la table pour conduire une « redirection écologique ». Le problème est identifié : « Les contenus liés à la question écologique ou climatique viennent le plus souvent se superposer à des programmes “business as usual” », écrivent les signataires.

« Nous faisons entrer les sciences de la terre au cœur de la maquette pédagogique. Il est temps de confronter le monde de la gestion au monde des climatologues » Diego Landivar, enseignant

Auteur de la tribune avec deux autres enseignants-chercheurs de l'ESC Clermont et du laboratoire de recherche Origens Media Lab, Diego Landivar applique cette « redirection » dans ses cours. Les étudiants de première année commencent par trois semaines de conférences et de sensibilisation sur des thèmes, comme « *anthropocène et trajectoire des organisations* » ou encore « *l'effondrement des écosystèmes en Auvergne* ».

« Nous faisons entrer les sciences de la terre au cœur de la maquette pédagogique. Il est temps de confronter le monde de la gestion au monde des climatologues », affirme l'enseignant. Pour lui, l'interdisciplinarité est la clé de cette nouvelle approche, qui se poursuit en deuxième et troisième années. Valme Blanco, directrice des programmes du groupe ESC Clermont, également signataire de la tribune, assume ce parti pris : « Nous ne pouvons plus former les étudiants sans leur faire prendre conscience des limites des ressources de la Terre. Nous montrons à l'étudiant deux paradigmes : à lui d'être critique et de faire ses choix. »

Lire aussi | [Ces jeunes ingénieurs qui choisissent la décroissance](#)

Sylvie Lecherbonnier

*« Désinvestir,
désinnover,
désincuber.*

*Demain
la dernière
start-up? » -
Internet Actu
Mars 2020*

Demain, la dernière start-up ?

PAR HUBERT GUILLAUD

Le philosophe Alexandre Monnin (@aamonnz) et l'économiste Diego Landivar (@landivar_diego) enseignent à l'École supérieure de commerce de Clermont et sont à l'origine de Origens Media Lab (OML), un collectif entre laboratoire de recherche et tiers lieu interdisciplinaire, qui s'interroge sur ce qui se joue derrière la crise écologique. A l'occasion du colloque Écologies Mobiles, qui interrogeait la dimension ambivalente de la culture mobile dans ses aspects les plus sombres, ils ont déroulé une stimulante réflexion en forme de parodie du discours de la Banque publique d'investissement. Les deux chercheurs se présentaient, ironiquement, à la manière de deux entrepreneurs venus exposer leur « business plan pour arrêter le monde et fermer l'avenir » sous la forme d'une banque publique de désinvestissement, désinnovation et désincubation.



bp(d)i france

FERMER L'AVENIR

**La Banque Publique de Désinvestissement,
Désinnovation et Désincubation**

vous présente CLOSING WORLDS the LAST APP

La « Banque Publique de Désinvestissement »

Image : Image de présentation de la BPDJ, parodiant les visuels de la BPI.

Comment renoncer à une modernisation sans fin ?

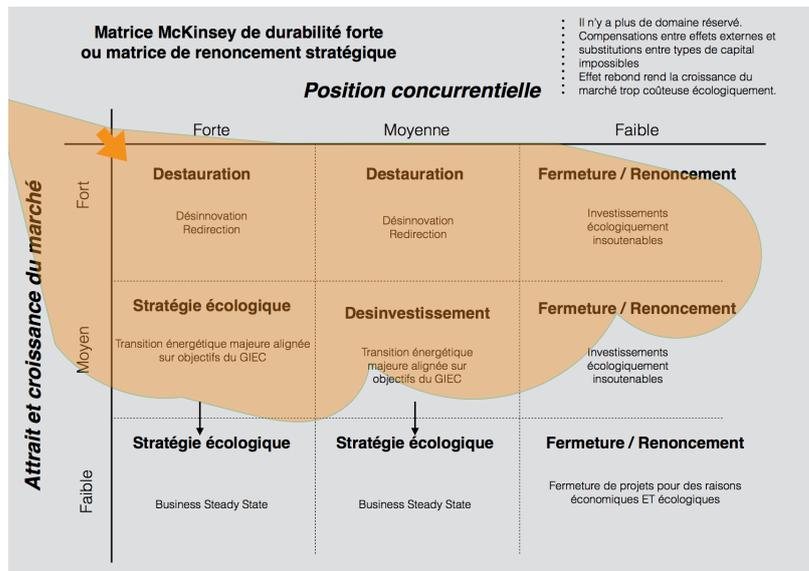
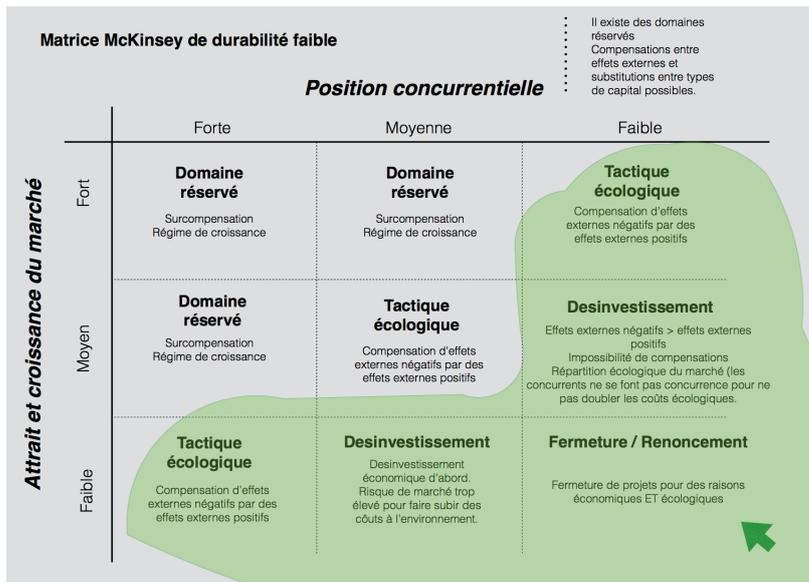
Le contexte qui est le nôtre, rappelle Alexandre Monnin, est bien sûr la situation d'effondrement écologique. Un contexte qui n'est pas nécessairement lointain géographiquement ou temporellement, comme le souligne la liste, grandissante, des stations de ski Françaises fantômes (168 au dernier comptage, voir également cette carte). Chaque saison, l'actualité nous demande si le coût de maintenance des sports d'hiver est encore rationnel, à l'image de la récente polémique autour de la livraison de neige en hélicoptère dans une station des Pyrénées. Cet exemple illustre bien la difficulté à renoncer au « front de modernisation » que nous avons produit. Face au réchauffement climatique, à terme et dès à présent, tous les domaines skiables sont impactés : or, ici, il n'y a nulle réserve pour « refaire » de la croissance, pour prolonger le développement économique... « C'est ce contexte de « territoires catastrophiques » qui nous intéresse chez OML ».

Mais, il n'y a pas qu'un contexte, il y a également des clients, s'amuse les deux chercheurs en déclinant leur présentation comme un business plan. « Nos clients sont les patrons effondrés », ceux qui commencent à comprendre et à vivre l'effroi catastrophique, à l'image du PDG d'Axa, qui, dès 2015, soulignait qu'un monde à +4 degrés ne serait plus assurable. Les deux chercheurs rapportent d'autres types de propos de patrons déprimés et de boomers désabusés : « Nous ne savons pas comment faire, faut l'avouer... Moi, je ne vois pas d'autre solution. Il faut qu'on nous impose une planification écologique... car on ne sait optimiser que sous contrainte ! » ; « Ma fille m'a dit : papa, je ne veux pas être ingénieur, je ne veux pas travailler dans ton monde à toi. » ; « La décroissance est devenue le principal horizon d'optimisation financière », confiait même un patron de fonds d'investissement. « On commence à entendre des discours inquiets d'acteurs qui sont pourtant au coeur du système », de gens en pleine schizophrénie entre ce qu'ils font au quotidien et ce qu'ils constatent ou pensent. Des entrepreneurs ouvrent des nouveaux marchés le jour et passent leurs soirées dans des cafés collapso ! En privé, certains politiques commencent à parler de décroissance nécessaire.

Il y a d'autres clients potentiels pour cette agence de désinvestissement publique, notamment les organisations qui planifient leurs fins. Nombre d'entreprises, de directions de la prospective, souvent du fait de la compétition économique, scénarisent leur sortie du marché. A l'occasion du CES 2018, le constructeur automobile Ford a imaginé une ville du futur où les voitures autonomes cèdent le pas aux piétons, reconnaissant même les effets délétères de la voiture sur la ville ! En France, Michelin, travaille sur l'après-pneu, alors que celui-ci est le coeur de son activité. Total a un groupe de réflexion sur l'après-pétrole... D'une certaine manière, nombre d'organisations organisent leur fin et se dotent d'un support d'ingénierie de la fermeture, que ce soit pour changer ou adapter leurs activités, fermer des départements, comme les constructeurs de matériel de ski qui se mettent au street wear... Ici, ce qui est intéressant, c'est moins les déclarations médiatiques, que l'ingénierie applicative qui se met en place pour transformer le domaine d'intervention des entreprises et parfois donc, le réduire. Si l'ingénierie de l'innovation est bien plus explorée que celle de la « disnovation », cette ingénierie de la fermeture existe, à l'image de celle qui travaille à fermer des centrales ou à désamianter (qui ne relève d'ailleurs pas de la même filière que celle qui a produit et déployé l'usage de l'amiante). Quand on s'intéresse à Où atterrir ?, comme nous y invitait Bruno Latour, il faut aussi s'interroger du très concret « Comment atterrir ? »

Pour cela, il est nécessaire d'offrir à ces acteurs, à ces organisations des outils, des technologies, des leviers, dans les formes qu'elles pratiquent. Il en existe déjà d'ailleurs, expliquent Alexandre Monnin et Diego Landivar en évoquant la matrice d'investissement du cabinet de conseil McKinsey, qui permet de situer ses investissements stratégiques sur un marché selon l'attractivité du marché et la position compétitive de l'entreprise sur ce marché, et invite, selon ses positions à investir ou à désinvestir un marché ! Si cette matrice est surtout utilisée pour le renforcement stratégique, elle demeure « acosmique », c'est-à-dire décorrélée de toute insertion dans le monde : le désinvestissement n'est observé qu'en évaluant les coûts et les pertes à court ou moyen terme. Elle est aussi « zéro-durabilité », car elle ne prend pas en compte justement les

effets écologiques à long terme des positions stratégiques. Les deux chercheurs proposent de faire évoluer cette matrice pour y introduire une durabilité plus prononcée qui renforce les renoncements stratégiques. Dans cette nouvelle matrice, les positions concurrentielles fortes et le surinvestissement disparaissent, car toute croissance des marchés s'annonce incompatible avec la planète. Dans cette nouvelle matrice, s'il demeure des domaines réservés, c'est en compensant leurs effets écologiques, et au désinvestissement économique et écologique s'ajoutent des possibilités de fermeture et de renoncement à des projets pour des raisons économiques et écologiques. Les positions concurrentielles fortes impliquant par essence une croissance forte, elles, disparaissent du fait de leur incompatibilité avec les limites de la planète.



Matrices de désinvestissement soutenable VS matrice de durabilité faible
Image : la matrice de McKinsey, revisitée par OML.

Pour Alexandre Monnin, il nous faut penser l'idée de « destauration », l'envers de l'instauration chère au philosophe de l'esthétique, Étienne Souriau (pour creuser ces termes, je vous renvoie à ce compte-rendu d'une conférence donnée par Alexandre Monnin en 2017), c'est-à-dire l'idée de la fermeture des possibles, d'une réduction, d'un retrait d'activité. Derrière la destauration, il y a aussi la notion de destitution voire même l'idée de désaffectation qu'on trouve chez le philosophe Giorgio Agamben. Désaffecter quelque chose consiste souvent à le réaffecter, à défaire le monde pour le faire « atterrir ». La destauration suppose également de faire avec des héritages, avec des futurs passés, qu'il ne s'agit pas seulement de détruire ou de fermer, mais parfois de désintensifier, de rediriger... comme nous y sommes conviés avec la fermeture des centrales nucléaires ou avec le site, contesté, d'enfouissement des déchets de Bure, mais également, d'une autre manière par l'internet des objets ou la blockchain, succédanés de l'informatique ambiante de Mark Weiser, projections industrielles désormais déphasées par rapport à la situation anthropocène à laquelle nous sommes confrontés. Nous héritons de « futurs déjà obsolètes », comme la 5G, qui commence à être contestée parfois même en interne chez certains opérateurs. Demain, aurons-nous besoin de gilets jaunes anti-techno ? Comment destaura-t-on les mauvaises idées qu'on sait qu'il ne faut pas faire advenir ? Nous manquons d'une ingénierie de la destauration ! Si le designer australien, Tony Fry (Design Futuring, Berg Publishers, 2008, non traduit), parle de futuration pour désigner notre capacité collective à instaurer une relation au monde et à produire un futur commun, habitable, soutenable ; il nous faut imaginer son envers, une défuturation, pour nous préserver d'un futur mort-né, obsolète avant que d'être advenu. À l'heure où l'on ne cesse de parler d'innovation, on ne parle jamais de défuturation, de réaffectation, de destauration... alors qu'on en a certainement plus que jamais besoin.

Destauration, disnovation, défuturation... : il faut inventer les soins palliatifs de l'innovation !

Par exemple, dans la province de l'Alberta, au Canada, il est prévu que les puits de pétrole soient fermés convenablement en fin d'exploitation. Le problème est que personne ne s'occupe vraiment de ces fermetures, que les technologies nécessaires n'existent pas vraiment et que les entreprises n'ont pas d'intérêt stratégique à les développer. Certains ingénieurs estiment qu'au rythme actuel de leur fermeture, il faudra 700 ans pour y parvenir ! Ces enjeux relèvent de la maintenance, de la réparation et du care, du soin... Mais à ces enjeux, il faut ajouter une finalité : la fermeture, qui permet de repenser ces champs de recherche. L'enjeu, soulignent les chercheurs, n'est pas tant de rendre nos technologies durables (elles ne le sont que dans la masse croissante des déchets qu'elles produisent), que de trouver « les modalités des soins palliatifs de l'innovation ». Nous sommes confrontés à des « technologies zombies », pour faire référence au concept de médias zombies (.pdf) développé par les théoriciens des médias Garnet Hertz et Jussi Parikka, des « technologies issues de la révolution industrielle qui fonctionnent et continuent d'envahir le monde, mais qui sont déjà mortes à l'aune de la durabilité », comme le dira dans une autre intervention à ce colloque, le professeur de physique José Halloy (@jhalloy). Il faut envisager d'euthanasier certaines infrastructures !

Pour Diego Landivar, il est nécessaire de regarder les disciplines pensées, bâties, destinées à l'ouverture et à l'innovation – ces technologies pour « forcer les possibles » comme l'explique le théoricien des sciences de gestion, Armand Hatchuel -, pour en penser le versant négatif ! Ainsi, peut-on imaginer un « reverse design », un design inversé, pour détricoter les artefacts techniques, pour les amener à s'aligner sur les limites planétaires... ou encore un versant sombre à la théorie de l'acteur réseau permettant de réfléchir concrètement à comment atterrir et comprendre la difficulté à atterrir. Dans le riche catalogue de concepts qu'ils fourbissent pour décrire des réalités sur lesquelles nous n'avons pas encore de mots, ils parlent également d'entropocène pour désigner la transformation des figures entrepreneuriales à l'heure de l'anthropocène, ou encore du web qu'on ne peut s'offrir (par opposition au web que l'on souhaite, une campagne lancée par la World Wide Web Foundation)...

Très concrètement, pour donner de la matière à ces concepts, après avoir cosigné en octobre dernier une tribune pour une formation à la redirection écologique dans Le Monde, les deux

professeurs viennent de lancer un master dédié à l'ingénierie de la fermeture, pour exploiter très concrètement ces pistes : « Stratégie et Design pour l'Anthropocène ».

« Il est temps d'investir dans le dernier investissement ! »

Un business plan ne serait pas complet sans aborder des fonctionnalités et des scénarios, expliquent Landivar et Monnin en revenant à leur présentation. Quel pourrait être « la dernière application », « la dernière startup » d'un monde en voie de fermeture ? Une application pour devenir survivaliste, peut-être, s'amuse-t-ils, en pointant la vacuité d'une logique consistant à prolonger sans fin le numérique, à continuer quand continuer n'est plus possible. Pourrait-on imaginer une application utilisable sans l'internet, pour commencer à apprendre à faire sans, pour commencer à nous défaire d'un numérique que l'on voit trop comme un commun qui s'est imposé à nous et dont nous ne saurions plus nous passer ? La fin du numérique est assurément quelque chose à penser, expliquent-ils, invitant à anticiper une situation où le numérique n'est plus viable. Enfin, l'enjeu est certainement aussi d'envisager de faire et surtout de défaire, donc sans numérique. L'enjeu n'est pas de rendre le numérique durable, mais de penser sa fin. De le penser comme un « commun négatif » (voir l'article du juriste Lionel Maurel sur cette notion). Les « communs négatifs » désignent des ressources, matérielles ou immatérielles, négatives, tels que les déchets, les résidus nucléaires, les sols pollués ou encore certains héritages culturels (comme le droit d'un colonisateur...), dont il faut prendre soin collectivement à défaut de pouvoir faire table rase de ces réalités. Cet élargissement de la théorie classique des communs consiste à accorder une valeur négative à des réalités souvent jugées positives, « bucoliques », et à imaginer de nouvelles institutions pour permettre à des collectifs de se réapproprier démocratiquement des sujets qui leurs échappaient. Les stations de ski abandonnées, les fleuves pollués, les sols contaminés... sont autant de communs négatifs pour lesquels nous devons nous demander, comment on en hérite ? Ce qu'on en fait ? Quelles institutions mettre en place pour les gérer ? Comment désaffectons-nous, réaffectons-nous ces communs négatifs ? L'enjeu n'est peut-être pas tant de lutter contre l'obsolescence programmée, que de la favoriser, car « on ne rend pas durables des technologies qui ne le sont fondamentalement pas ! »

« Il est temps d'investir dans le dernier investissement ! », concluent-ils d'un dernier slogan, pour finir de mettre en abîme les perspectives schizophréniques qui sont les nôtres. Assurément, si l'anthropocène s'annonce comme un enjeu pour les organisations, il y a besoin d'ouvrir un nouveau cadre de pensée. Ce que montre l'intervention de Diego Landivar et Alexandre Monnin, c'est combien pour appréhender ces changements auxquels nous devons faire face, nous avons aussi besoin de nouveaux concepts et de nouveaux vocabulaires, pour aider à légitimer d'autres postures et faire émerger d'autres modalités de soutien stratégique et organisationnel, afin d'aider à lever les verrous qui empêchent les organisations de « s'écologiser ».

Hubert Guillaud

*« Modélisation
et insoutenabilités.
Contribution
à France Stratégie. »-
France Stratégie 2020*



Séminaire « Soutenabilités »

« La modélisation peut-elle nous prémunir de l'insoutenable ? »

Podcast n° 1 :

Les modèles, ce qu'ils sont, d'où ils viennent et ce qu'ils font

Point de vue, Alexandre Monnin, Diego Landivar et Emmanuel Bonnet

Alexandre Monnin est enseignant-chercheur au Groupe ESC Clermont BS en stratégie numérique et design et Directeur scientifique d'Origens Medialab. Il dirige également le Master of Science « Strategy and Design for the Anthropocene » (ESC Clermont BS/Strate École de Design Lyon). Docteur en philosophie (Paris 1 Panthéon-Sorbonne), sa thèse a porté sur la philosophie du Web. Anciennement chercheur à l'Inria (2014-2017) et responsable recherche Web à l'Institut de Recherche et d'Innovation du Centre Pompidou (2010-2013), il est également membre du réseau d'experts de la mission Etalab depuis 2013, du GDS Ecoinfo (CNRS) depuis 2018, et du GDR Internet et Société (CNRS) depuis 2019.

Diego Landivar est enseignant-chercheur au Groupe ESC Clermont BS et directeur / cofondateur d'Origens Media Lab. Ancien élève normalien (ENS Cachan), Docteur en Sciences Économiques (CERDI-CNRS). Ses travaux portent sur les reconfigurations ontologiques. Ses publications portent sur le droit de la nature et des non-humains, le statut des objets techniques, les controverses, l'Anthropocène ou encore les ontologies territoriales.

Emmanuel Bonnet est enseignant-chercheur à l'ESC Clermont Business School et est membre d'Origens Medialab. Ses recherches portent principalement sur les dynamiques collectives d'apprentissage dans des situations indéterminées : des situations de trouble et de désorientation, dans lesquelles les acteurs ne savent pas ce qu'ils ont à faire et à apprendre. Il développe actuellement un projet de recherche portant sur la « redirection écologique » des apprentissages, des pratiques et des infrastructures, du « monde organisé » dans l'Anthropocène.

Entretien réalisé par Julien Bueb et Carole Cocault

Vous êtes issus de trois champs disciplinaires distincts : avez-vous une conception différente des modèles ? Qu'est-ce qui les relie, qu'est-ce qui les distingue ? Dans vos travaux communs notamment à l'Origens Media Lab, vous utilisez la notion de design, pourriez-vous nous en dire plus ?

En effet, nous sommes tous trois issus de champs différents : l'économie (Diego Landivar), la gestion (Emmanuel Bonnet) et la philosophie (Alexandre Monnin). Les modèles n'y occupent pas la même place ni la même fonction. L'enjeu de leur performativité par exemple, c'est-à-dire des effets qu'ils produisent ou de leur capacité à conformer la réalité qu'ils sont censés décrire à leurs attendus, fait débat en économie alors qu'elle est volontiers revendiquée en gestion. Quant à la philosophie, elle appréhende surtout la modélisation d'un point de vue épistémologique, en analysant les caractéristiques des différents types de modèles dans leur variété pour comprendre leurs spécificités et aider à les évaluer. Pour ajouter à la complexité de la situation, on nomme « modèle », en logique, la réalité et non ce qui la décrit

Nous nous tournons vers le design au sein d'Origens Medialab et par extension, dans la formation que nous pilotons, le Master of Science « Strategy and design for the Anthropocene », pour plusieurs raisons. Une raison stratégique tout d'abord. Nous ne considérons nullement que le design détient toutes les réponses aux enjeux actuels. Cependant, il permet de convoquer tout un ensemble de méthodes, de l'enquête de terrain, avec l'ethnographie, au travail plus formel, au moyen de la représentation picturale ou cartographique, en passant par le renouvellement des approches prospectives avec le design fiction. En un sens, il est tout à fait possible d'assimiler le design contemporain à une pluri-discipline capable d'associer la physique, les sciences du climat ou du système-Terre, la géologie, les sciences sociales, l'économie, etc., au plan de l'enquête et de la réflexion, tout en renouvelant, par le souci de la forme qui est le sien, leurs modes de représentations.

C'est aussi, ne l'oublions pas, une discipline de l'artificielle au sens d'Herbert Simon, le prix Nobel d'économie dont les travaux sont à la racine de bien des approches dans les domaines de l'ingénierie, du design et du management. Cette source commune est importante pour comprendre ce que nous appelons le « monde organisé », soit le monde des organisations industrielles, pilotées au moyen du management et dont les productions ont été esthétisées par le design. Cette expression nous sert aussi à cerner le présupposé selon lequel nous vivons dans un monde principalement constitué d'organisations qui relient toutes les entités dans des réseaux. Le monde devient ainsi une sorte de « méta-organisation » dont l'advenue aura été la cause, historiquement, du déclenchement de l'Anthropocène.

En quoi le design nous permet-il, au moins partiellement, de nous projeter vers un monde à la hauteur des enjeux de l'Anthropocène ?

C'est précisément en mettant l'accent sur la projection que le design nous permet de mettre le doigt sur un point fondamental qui a trait, précisément, à l'entrée dans l'Anthropocène. L'anthropologie du « projet », dont le design signe l'expression la plus pure en proposant des méthodologies destinées à en assurer un pilotage efficient, renvoie à une préoccupation constante de cette discipline, à savoir le souci d'améliorer l'habitabilité du monde en ouvrant sans cesse de nouveaux possibles. Cette inflation du possible, sous les traits notamment de l'innovation, est censée résoudre tous les problèmes, y compris les crises les plus graves.

Elle entre d'ailleurs en résonance avec les approches qui tiennent les organisations pour des facteurs de stabilisation d'un monde tenu pour chaotique et désorganisé. On trouverait ainsi d'un côté des organisations, censées rendre le monde plus stable et plus habitable pour les humains et de l'autre un monde en proie au désordre et au chaos généralisés. Or, l'Holocène, loin d'être un paradis sur Terre, était néanmoins une époque extrêmement stable d'un point

de vue géologique et climatique au regard du temps long. Force est de constater que la volonté d'améliorer le monde en le soumettant à un principe à la fois anthropocentré et culturellement situé, depuis les révolutions scientifiques et industrielles des XVII^e et XVIII^e, a eu la conséquence inverse de celle escomptée, à savoir l'entrée dans une nouvelle époque géologique marquée par une déstabilisation complète des conditions d'habitabilité sur Terre.

L'enjeu, désormais ne saurait être de continuer à penser en termes de problèmes à résoudre (un biais propre à la fois au design, au management et à l'ingénierie). Une nouvelle époque géologique n'est pas un problème mais tout à fait autre chose. La difficulté qui se pose à nous est donc la suivante : nous sommes devenus collectivement dépendant d'organisations, de modèles (économiques, managériaux, etc.) et d'infrastructures qui sont à l'origine du franchissement des limites planétaires auquel nous assistons. D'un autre côté, il est impossible, en l'état, de les abandonner. *La subsistance de l'humanité dépend à très court terme de cela-même qui menace sa survie à moyen terme.* Ce paradoxe apparent n'en n'est pas un. Par contre, il requiert de repenser en profondeur les modalités de notre action pour obvier à ces perspectives. Dès lors, la question de l'héritage devient centrale : comment, en effet, hériter de ces organisations, modèles et infrastructures tout en assurant leur atterrissage progressif, soit, d'un même geste, leur désaffectation/réaffectation ? Il s'agit désormais de les considérer comme des « communs négatifs »¹ (Alexandre Monnin) et d'inventer les « protocoles de renoncement »² (Diego Landivar) qui nous permettront de rester en deçà des limites planétaires. Cela suppose de ne pas dissocier des préoccupations hautement techniques et pleinement politiques.

Ajoutons, pour rester sur la question des modèles et de la projection, qu'il s'agit moins, désormais, de projeter que de « dé-projeter » afin de renverser la logique anthropocentrée et hors-sol du projet, des organisations, du management, etc., qui a prévalu jusqu'ici. Dé-projeter³ cela signifie avant tout comprendre que le monde n'est pas rendu habitable en vertu de la seule activité humaine, bien au contraire⁴. L'activité de « fabrication d'un monde » (*world-making*), au sens où l'entend l'anthropologue Anna Tsing⁵, dépasse les capacités humaines. Elle est assurée par une kyrielle d'acteurs auxquels il faut désormais faire de davantage de place. Il s'agit donc d'en retrancher sur ce « projet » qui s'est imposé à tou.s.tes, humains comme non-humains.

C'est également la raison pour laquelle nous ne convoquons pas les approches centrées sur les systèmes complexes : la réalité est déjà cybernétique (faite de boucle rétroactions informées par le recueil de données) car la fusion entre la pensée organique et la technologie a été actée depuis longtemps, y compris du point de vue des organisations et du management. En ce sens, les modèles complexes, bien qu'ils intègrent toujours plus d'acteurs et de dimensions, n'effectuent pas le saut qualitatif exigé : les modélisateurs ou plutôt les décideurs

¹ Sur ce point, voir la définition qu'en donnent Alexandre Monnin et Lionel Maurel dans le Glossaire des communs : <https://politiquesdescommuns.cc/glossaire?#communnegatif>

² Voir par exemple la série de deux vidéos consacrées par Diego Landivar à cette question : [Les protocoles de renoncement - Anthropologie du projet](#) et [Les protocoles de renoncement - Redirection écologique des organisations](#).

³ Bonnet, Emmanuel, Diego Landivar, Alexandre Monnin, et Laurence Allard. « Le design, une cosmologie sans monde face à l'Anthropocène ». *Sciences du Design* n° 10, n° 2 (2019): 97-104 ; Monnin, Alexandre, et Laurence Allard. « Ce que le design a fait à l'Anthropocène, ce que l'Anthropocène fait au design ». *Sciences du Design* n° 11, n° 1 (4 juin 2020): 21-31 ; Gourlet, Pauline. « Vers une approche développementale du design ». *Sciences du Design* n° 11, n° 1 (4 juin 2020): 124-33. Cf. aussi Emmanuel Bonnet « [Dé-projeter le monde. Quel avenir du design dans l'Anthropocène](#) » Séminaire « Anthropocène et capitalisme : sortir de l'économisme par le design ? », 30 avril 2020.

⁴ Le designer australien Tony Fry qualifie parle à cet égard de « défuturation », pour qualifier nombre de nos activités contemporaines, y compris le design dans sa déclinaison professionnelle. Le mot « défuturation » renvoie ici à ce qui prive l'espèce humaine de futur viable, cf. Fry, Tony. *Design Futuring: Sustainability, Ethics and New Practice*. English Ed. Oxford ; New York: Berg Publishers, 2008.

⁵ Tsing, Anna Lowenhaupt. *The Mushroom at the End of the World - On the Possibility of Life in Capitalist Ruins*. Princeton: Princeton University Press, 2015.

qui s'appuient sur leurs travaux, disposent d'un système paramétrable en guise de support de leur action. L'anthropocentrisme (voir l'orgocentrisme) y atteint un stade de raffinement sans égal mais aucune ligne de fuite dépassant cette perspective ne se dégage cependant.

Soyons clair, toutes ces considérations n'excluent pas de planifier une redirection écologique ni ne requièrent d'agir à vue, ce qui n'aurait aucun sens. Simplement, on peut considérer que nous sommes collectivement entrés dans un temps que le philosophe Giorgio Agamben⁶ nomme, à la suite de l'apôtre Paul, le *kairos*. Un temps paradoxal, compressé, où l'on ne peut sans doute plus semer pour récolter plus tard le fruit de ses (bonnes) actions, à l'instar de ce que nous promettrait la transition écologique. Désormais, il est convenu que les conséquences des actions destinées à enrayer le cours de la dégradation continue de nos conditions des vies communes soient internalisées dans l'action elle-même⁷. Désaffecter/réaffecter cela signifie avant tout contribuer à l'atterrissage dans le présent tout en ouvrant, ce faisant, de nouvelles prises pour agir. En somme, l'atterrissage ne peut-être que progressif, par paliers ; une action à entreprendre dans l'immédiat qui n'a pas vocations à être reportée car, comme l'écrivait le philosophe Jacob Taubes, *le temps presse*⁸.

Quel rapport entre design et fiction ?

Le projet Closing Worlds⁹ articule en effet fiction et réalité. En apparence, il ressortit au domaine de la fiction car son *business model* tient en peu de mots et peut à première vue surprendre : « nous demandons aux entreprises qu'elles nous financent pour les fermer »¹⁰. Mais derrière cette boutade, il s'agit de déterminer qui, au juste, fictionne. Nous partons d'un constat qui repose à la fois sur les publications et modélisations scientifiques les plus récentes mais aussi sur des enquêtes de terrain auprès des entreprises et des collectivités afin de mesurer les effets de l'irruption de l'Anthropocène en leur sein et la manière dont cette époque nouvelle aboutit immanquablement à faire dévier leurs trajectoires. Dès lors, nos propositions semblent fictionnelles mais c'est bien au regard des attendus du monde organisé et du *business as usual*.

Or, ce monde organisé n'en n'est pas un au sens où il ne peut continuer à subsister très longtemps. Raison pour laquelle nous le qualifions « d'acosmie », c'est-à-dire une perte du monde. La fiction ici tient à cet horizon hors-sol mais aussi à des schèmes d'action et de pensée (ce que le philosophe Gilles Deleuze appelle des « clichés » dans *L'image-temps*) orientés sur l'ouverture, l'émergence infinie de possibles, en partie reliée à la créativité humaine comme capacité de dépassement, voire d'émancipation des contraintes. L'enjeu, dès lors, consiste non pas à s'émanciper du monde mais des clichés en se confrontant à ce qui paraît « intolérable » (du point de vue de ces schémas d'action dominants) en basculant de la fiction comme possible inépuisable à l'épuisement du possible. Il s'agit d'opposer à la fiction fondée sur les clichés du *business as usual* hors-sol une meilleure fiction, à la fois entée sur des acquis scientifiques et émancipée des clichés que sont l'innovation, le techno solutionnisme, le développement durable, la croissance verte, la RSE, etc. Tous les clichés qui maintiennent en vie la mauvaise fiction.

⁶ Agamben, Giorgio. *Le temps qui reste : Un commentaire de l'Épître aux Romains*. Traduit par Judith Revel. Rivages, 2017.

⁷ Bien qu'elle en diffère cette position se rapproche des conclusions de l'enquête d'Agamben dans *Karman*, cf. Agamben, Giorgio. *Karman*. Traduit par Joël Gayraud. Le Seuil, 2018.

⁸ Taubes, Jacob. *Le Temps presse. Du culte à la culture*. Paris: Le Seuil, 2009. Le délai est d'ailleurs devenu une figure sur laquelle les chercheurs se sont récemment penché tant son usage devient problématique, cf. Lamb, William F., Giulio Mattioli, Sebastian Levi, J. Timmons Roberts, Stuart Capstick, Felix Creutzig, Jan C. Minx, Finn Müller-Hansen, Trevor Culhane, et Julia K. Steinberger. « Discourses of Climate Delay ». *Global Sustainability* 3 (ed 2020). <https://doi.org/10.1017/sus.2020.13>.

⁹ <https://origensmedialab.org/closing-worlds/>

¹⁰ <https://usbeketrica.com/article/il-faut-renoncer-aux-futurs-deja-obsolètes>

En définitive, la fiction ne saurait se mesurer à l'aune de son degré d'irréalité, elle devient un outil d'exploration de la réalité elle-même, au-delà de l'opposition habituelle vis-à-vis du monde réel ou de la science (sans tomber non plus dans d'autres clichés, ceux de la science-fiction !). Nous avons d'ailleurs beaucoup travaillé au cours des deux dernières années avec un artiste, aujourd'hui décédé, Rémy Piaseczny, connu sous le pseudonyme « Djtal Humain »¹¹. Toute son œuvre visait à faire entendre, *sous* les clichés (et non pas *derrière* les clichés : les voies/voix subalternes et vernaculaires étaient celles qu'il donnait à suivre et à entendre), une autre réalité, à laquelle il conférait le nom de « subréalité »¹². Nous partageons avec lui l'idée qu'il est essentiel d'accomplir un travail de réappropriation lexical et sémantique, ce qui nous amène à parler de « destauration », « de désinnovation », « de désincubation », *etc.*

Par ailleurs, la pierre de touche de ce travail fictionnel tient avant tout à la réception de nos propositions : de la part de responsables d'organisations, de collectivités mais aussi d'étudiants, car nous ouvrons à la rentrée une formation visant à former les profils qui devront penser et accomplir la redirection écologique des organisations et des territoires. Pour ces derniers, il s'agira moins d'élaborer des scénarios que de produire des leviers là où ils font défaut et qui devront néanmoins percoler avec des besoins clairement identifiés. Qui plus est, cette formation a été accréditée par la conférence des grandes écoles, portée par deux institutions, l'ESC Clermont BS et Strate École de Design Lyon, une vingtaine d'organisations et d'institutions, *etc.* Elle répond donc à une vraie demande qui échappe encore au radar des politiques menées à l'échelon national. L'écho est en revanche très fort au niveau des territoires.

Enfin, au plan stratégique, un échange récent avec un spécialiste de la RSE montre que la critique que nous adressons à la RSE mais aussi au développement durable, *etc.*, a vocation à être instrumentalisée : elle n'est pas stigmatisante. Elle doit au contraire permettre à ces acteurs d'aller plus loin et ce sera également notre cas à mesure qu'ils nous rattraperont sur le chemin de la redirection. L'impensable (au sens propre du terme) doit remplacer les clichés.

Nous faisons face à des enjeux systémiques sans précédent. Face à la paralysie de la situation, vous travaillez sur la place des « clichés » que vous venez de mentionner. À quoi cela fait-il référence ? Est-ce en lien avec la conception de modèles, l'ancrage dans des paradigmes ? Pouvez-vous illustrer vos propos avec la réflexion que vous développez pour les entreprises, l'orientation de leur stratégie ?

L'enjeu que dont nous avons commencé à discuter ne tient plus seulement au fait de sortir de l'anthropocentrisme. Autrement dit et classiquement, de tenter de décentrer les représentations humaines projetées sur le monde. Si cet enjeu demeure, nous pensons qu'avec l'Anthropocène la difficulté s'entend davantage en résonance avec le fait de se confronter à un monde « intolérable », ce qu'Anna Tsing appelle un monde en ruine. La cosmologie si particulière (car acosmique) du monde organisé repose sur les clichés évoqués précédemment. Or, se confronter au monde en déstabilisant ces clichés suppose de ne plus considérer les organisations comme les entités à même de faire tenir le monde au sein duquel nous (et d'autres êtres « plus qu'humains ») vivons.

La question, dès lors, touche moins aux humains qu'à la centralité des organisations. Si l'on s'en tient au monde organisé, comme nous l'avons montré, tout se présente comme un problème à résoudre du point de vue d'organisations dont le périmètre s'étend indéfiniment. Félix Guattari ne parlait pas de « monde organisé » mais de « capitalisme mondial intégré », auquel aucune activité humaine (et nous ajoutons, non-humaine) n'échappe. Il s'agissait, pour Guattari, non seulement d'une capture des entités du monde, d'une expansion coloniale de

¹¹ https://www.instagram.com/djtal_humain/

¹² Wat Man et Djtal Humain, « MANIFESTE SUBRÉALISTE 0.1 », 23 octobre 2017.

« toutes les surfaces de la planète » mais aussi et surtout d'un « surcodage » et d'un contrôle au moyen de « régimes sémiotiques » proches de ce que nous appelons des clichés.

Or, l'emprise de ces régimes est bien plus forte que celle des systèmes de production. Il ne s'agit pas ou plus de s'émanciper du monde mais de résister et de renoncer aux clichés sur lesquels repose le monde organisé. Un cliché, soulignait Deleuze, tire sa fonction du fait de nous protéger de l'intolérable, de conserver du possible lorsqu'il n'y a plus de possibles, d'orienter au moyen d'un projet mobilisateur quand bien même nous serions paralysés... Ce qu'apprend à ne plus voir les clichés, c'est la perception d'un « monde en ruine ». Non pas la ruine d'une infrastructure passée, la ruine romantique et pittoresque, mais la ruine comme devenir-inhabitable du monde. Un monde sans consistance dans lequel les êtres ne parviennent plus à subsister. C'est en ce sens qu'il faut comprendre l'affirmation de Tsing selon qui les ruines sont devenues « notre maison commune » sans « promesse de stabilité ». Voilà ce qui est intolérable et à quoi nous devons nous confronter.

Cette démarche d'apprentissage est très différente de celle promue par les théories critiques, surtout celles qui portent sur les organisations et le management. En se confrontant à l'épuisement du possible, on épuise aussi l'émancipation, qu'elle soit spectaculaire, à l'échelle macro, ou se situe au contraire au niveau de nos micro-pratiques quotidiennes. Cette démarche « post-critique » ne saurait se satisfaire de substituer un autre monde au monde dont nous héritons ou d'autres organisations (plus adaptées, plus humaines, toujours plus... quelque chose) au modèle de la firme classique. Pas d'émancipation ni de substitution mais plutôt l'épreuve d'un trouble associé à un renoncement. C'est toute la limite de certains travaux en design critique, par exemple ceux de Dunne et Raby, qui « spéculent sur la façon dont les choses pourraient être » afin de faire émerger des alternatives au *business as usual*. Il ne s'agit plus d'ajouter des projets ni d'ouvrir des possibles mais de retrancher les premiers et de fermer les seconds. Ne pas s'en tenir à la critique, se confronter au monde en ruine, à l'épuisement du possible, c'est aussi ce qui va doit nous permettre de re-faire de la stratégie. « Re-faire » ne veut pas dire ici qu'avant il y avait une *bonne stratégie* qu'il s'agirait de reprendre ou de réactiver.

Le fait est qu'actuellement, et en partie pour les raisons que venons d'évoquer, nous sommes plutôt pris dans ce que Philippe Baumard appelle un « vide stratégique ». La meilleure illustration en est donnée par cela-même que de nombreuses organisations (ou *Business Schools* !) appellent « stratégie » : à savoir une *tactique* d'adaptation à ce qu'elles perçoivent comme étant « leur » environnement. Précisons ici que l'environnement en question n'est pas celui des écologues mais des marchés, des concurrents, des risques liés à la pollution, des « externalités négatives » qui menacent la légitimité sociale et environnementale des organisations. La métaphore de l'organisme (vivant) est très ancienne dans la stratégie d'entreprise mais relève plutôt de tactiques adaptatives locales ou globales, à l'échelle d'une *supply chain* par exemple, toujours plus flexibles mais intégrées. Or, cet usage métaphorique nous empêche tout simplement de penser une véritable stratégie pour les organisations dans l'Anthropocène, autrement dit, de se confronter à la réalité du monde et non de leur « environnement ».

Si nous devons choisir un exemple-type pour illustrer cette situation, ce serait celui d'une station de ski. Pas la « station de ski fantôme » mais celle qui demeure en activité, une station de haute altitude, à l'instar de Tignes. Toutes les organisations, aujourd'hui, sont des « Tignes » qui dissimulent un processus de ruine. Les premiers résultats d'images sur Google en sont la parfaite illustration ! Il y a un « devenir-ruine » de toute organisation quelle qu'elle soit dans l'Anthropocène. La première étape pour « re-faire » de la stratégie consiste donc à apprendre à voir Tignes comme participant d'un monde en ruine. Ce n'est pas se projeter dans un avenir incertain que de poser un tel constat.

Vous avez lancé au sein d'Origens Media Lab l'initiative *Closing World* début 2017 dont le but est de « fermer », ou faire « atterrir » d'après les propos de Bruno Latour, des organisations (entreprises, collectivités publiques, etc.). Qu'est-ce que cela signifie pour elle ?

Une des questions essentielles que les secteurs industriels et le monde organisé nous pose est celle de savoir comment rediriger, concrètement, les firmes/entreprises/organisations. C'est une interrogation somme toute très simple mais elle n'en est pas moins centrale à nos yeux. Un des défauts persistant de la RSE est qu'elle a été pensée, conceptualisée et déployée par des cohortes de managers ou de gestionnaires. Alors qu'elles auraient pu faire entrer, au sens Latourien (Bruno Latour) ou Serrien (Michel Serres) du terme, la nature et les non humains dans la vie des organisations, elles n'ont fait qu'installer des ontologies très réductionnistes, incapables d'opérer une traduction des problèmes écologiques ou climatiques. Nous pensons au contraire qu'il est temps de faire entrer de plein pied la terre, les ouragans, les virus ou les sécheresses au cœur des organisations. Et d'ailleurs, ils y entrent déjà tous seuls (songeons seulement aux stations de ski, aux compagnies pétrolières ou au secteur touristique...). À ce titre, il est intéressant de noter que le monde de l'entreprise évoque souvent le concept de « climat des affaires » pour parler de cette enveloppe environnant l'organisation, capable de maintenir un cadre propice à l'activité entrepreneuriale. Il n'y a pas meilleure manière d'assumer pleinement la dimension ontologique et performative que cette vision réductrice d'un monde ramené à une somme d'organisations.

La RSE a ainsi produit une nouvelle modélisation du monde, réductionniste dans sa manière de nommer, qualifier ou catégoriser les entités. La RSE a d'ailleurs échoué à stabiliser tous ses concepts endogènes : une responsabilité se perd dans les méandres de considérations pseudo philosophiques, le social y est défini de manière très légère quand bien même que la sociologie française serait-elle avant-gardiste sur ce plan-là depuis des décennies, sans parler de l'ontologie de l'entreprise ou de l'organisation qui reste balbutiante dans les sciences de gestion (à part quelques auteurs qui s'en vont d'ailleurs puiser dans le corpus des enquêtes ethnographiques, anthropologiques ou philosophiques pour nourrir leur réflexion sur la nature par exemple). Au final, la RSE accouche d'une souris mal modélisée, bancale sur le terrain du droit comme sur le terrain conceptuel qui n'arrive pas non plus à générer des outils appliqués. Il faut donc mettre les mains dans le cambouis en s'efforçant le plus possible de respecter fidèlement le diagnostic climatique et le fait que le monde organisé est en plein désarroi, voire perdu, face à l'Anthropocène, ne parvenant ni à le penser ni à le modéliser. C'est pourquoi nous mettons en place une ingénierie de la fermeture pour pallier l'ensemble de ces manques.

*« La Défuturation , c'est
renoncer à des futurs
déjà obsolètes » -
Itw D. Landivar
L'USINE NOUVELLE -
Octobre 2020*

Diego Landivar

« LA DÉFUTURATION, C'EST RENONCER À DES FUTURS DÉJÀ OBSOLÈTES »

L'enseignant-chercheur de l'ESC Clermont est convaincu que l'économie et l'écologie ne seront compatibles qu'après l'adaptation des organisations aux limites planétaires.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARION GARREAU ET PASCAL GATEAUD
PHOTOS PASCAL GUITTET

La crise du Covid-19 a signifié l'arrêt brutal de nos économies. Les chefs d'entreprise doivent-ils désormais vivre avec ce risque ?

La pandémie met en lumière le fait que l'écologie n'est pas qu'une affaire de petits changements, mais avant tout de risque systémique qui peut tout faire s'effondrer. Les climatologues disent depuis longtemps que des catastrophes naturelles importantes peuvent mettre entre parenthèses des économies, des structures industrielles, des chaînes d'approvisionnement. En Auvergne-Rhône-Alpes, par exemple, où des épisodes caniculaires de quarante-cinq jours par an sont prévus d'ici à 2050, l'économie fonctionnera certainement de manière différente pendant ces périodes.

La prise de conscience est-elle bien réelle cette fois-ci ?

Les entreprises développent des plans de relance et d'adaptation, mais pas de véritables stratégies pour affronter le dérèglement climatique. Or, dans

notre laboratoire, mes collègues Alexandre Monnin et Emmanuel Bonnet et moi disons que l'Anthropocène, entendu comme le grand nom du changement climatique, est une affaire stratégique qui demande de travailler sur de nouvelles formes de gouvernance, de nouvelles équipes de gestion et de nouveaux instruments de pilotage, de nouveaux projets et investissements. Ou plutôt de désinnovation et de désinvestissements.

Vous parlez aussi de défuturation.

Que signifient tous ces concepts ?

La défuturation, c'est renoncer à des futurs déjà obsolètes. Plutôt que d'investir dans des technologies et des activités condamnées d'un point de vue écologique et matériel, il faut ne pas les faire advenir ou les minimiser. Nous sommes opposés à la 5G, par exemple, car cette technologie crée beaucoup d'irréversibilité, avec des coûts de maintenance et d'actualisation technologique élevés. Elle représente une couche qu'il faudra en fine démanteler. Autant s'en passer tout de suite ! Nous utilisons beaucoup le concept de technologies zombies proposé par le physicien José Halloy, qui travaille entre autres sur la disponibilité des matières premières de nos promesses technologiques. Des technos maintenues en vie à des coûts gigantesques alors que condamnées dans leur essence même car il n'y aura pas assez de ressources minières et extractives pour les faire vivre. José Halloy considère que les trois quarts des technos actuelles sont zombies, y compris les objets connectés et l'avion.

Renoncer à l'avion est difficile à imaginer, on mise plutôt sur son électrification...

Le développement durable, la transition énergétique et la RSE ne suffisent plus. L'Anthropocène a changé



« Plutôt que d'investir dans des technologies et des activités condamnées d'un point de vue écologique et matériel, il faut ne pas les faire advenir ou les minimiser. »



les paramètres du scénario du pire. Nous faisons face à un basculement climatique-géologique-écologique. Un hyper-risque inédit, auquel nous n'étions pas préparés. Nous proposons donc un nouveau paradigme : la redirection écologique, reposant sur l'idée qu'économie et écologie ne sont compatibles qu'après une phase d'adaptation et d'alignement des organisations vis-à-vis des limites planétaires. Une phase d'atterrissage à orchestrer, dans laquelle il va falloir renoncer à différentes choses.

Vous avez un exemple ?

Nous réfléchissons à ce que pourrait être une bonne fermeture d'Air France, car une grande partie de ses activités est incompatible avec les limites planétaires. Que fait-on des bagagistes, des pilotes, des élèves pilotes ? Tout un réseau de personnes dépendantes d'Air France est à sauver et accompagner. Un autre exemple est celui des piscines individuelles. Nous accompagnons une région qui souhaite que ses habitants y renoncent pour cause de pénurie d'eau.



Sauf que cela mettrait fin à l'activité de certaines de plombiers, piscinistes et importateurs, fabricants, installateurs... Quelle alternative leur proposons-nous? Le même problème se pose avec le nucléaire et la fermeture de Fessenheim. Nous devons collectivement imaginer des protocoles de renoncement pour bien fermer ces activités.

Qu'entendez-vous par protocoles de renoncement?

L'idée maîtresse de notre initiative, Closing worlds*, est qu'il faut développer une ingénierie et un art stratégique de la bonne fermeture, en opposition à celle néolibérale, qui condamne les usines pour des raisons de compétitivité assez obscures et met des salariés à la porte. Nous sommes convaincus que l'accompagnement dans la redirection écologique est le secteur d'avenir le plus important. Au Canada, les puits de pétrole ouverts pour le gaz de schiste et les sables bitumineux sont abandonnés après huit à neuf ans d'exploitation. Peu d'entreprises s'occupent de les fermer ou de les dépolluer. Nous avons beaucoup étudié le désamiantage, dont nous pouvons nous inspirer. Il y a un réel art du métier. Le redirectionnisme consiste à revisiter toutes ces techniques ingénieriales, artisanales parfois, de la fermeture, qui ont été complètement occultées par un capitalisme euphorique.

Comment les chefs d'entreprise accueillent-ils vos travaux?

Certains ne peuvent les entendre, d'autres s'en inquiètent. Nous, nous prenons appui sur les patrons effondrés: des dirigeants et managers qui, à la lecture des rapports du Giec, ressentent un effroi catastrophiste, selon le concept du sociologue Cyprien Tasset. Ils prennent conscience de l'exis-

« Il faut développer une ingénierie et un art stratégique de la bonne fermeture, en opposition à celle néolibérale, qui condamne les usines pour d'obscures raisons de compétitivité. »



tence du plus grand problème que l'humanité ait eu à affronter. L'avantage est qu'en Auvergne-Rhône-Alpes, les effets du dérèglement climatique sont très forts. Nous travaillons sur des stations de ski en dépôt de bilan. La sécheresse a mis la moitié du Puy-de-Dôme en catastrophe naturelle l'an dernier. Le patron d'une société régionale d'assurance m'a dit qu'au rythme actuel, dans cinq ans, il ne pourra plus assurer beaucoup d'habitations qui se fissurent.

Qui doit décider des secteurs à fermer, et selon quels critères?

Nous ne pouvons pas décréter la fermeture de tel secteur, sinon il y aura des mouvements de contestation à l'image des Gilets jaunes. L'État doit réinvestir un rôle d'organisation redirectionniste. Il doit inventer de nouveaux régimes assurantiels et de prestations sociales redirectionnistes... L'entreprise aussi doit agir, en commençant par un travail de diagnostic pour savoir quels segments

de son activité sont incompatibles avec les limites planétaires. Mais elle ne doit pas penser seule les protocoles de renoncement. Ce n'est pas une affaire privée, où seuls les actionnaires et dirigeants prennent les décisions stratégiques. Il faut inventer de nouvelles formes de gouvernance ouvertes.

Vous lancez cette rentrée un master à l'ESC Clermont, en partenariat avec Strate École de design, qui formera des redirectionnistes. Quel sera leur rôle?

Redirectionniste est un nouveau métier que nous imaginons. C'est la personne qui va mettre en place, dans les organisations publiques ou privées, des projets de redirection écologique. Elle est capable d'auditer la firme écologiquement grâce à de nouveaux modèles d'analyse et de mettre en place des stratégies de désinvestissement. Elle peut instaurer des programmes de formation des actionnaires – ce qui existe déjà – pour les éclairer sur l'Anthropocène. Elle peut transformer une entreprise high-tech en entreprise low-tech, implémenter et designer de nouveaux outils d'organisation industrielle qui ne visent pas l'optimisation de la supply chain à grande échelle, par exemple, mais plutôt l'annexion à la disponibilité des ressources locales. Ce sont tous les profils de designers, ingénieurs et managers qui vont en mettre en place des projets d'atterrissage. Nous lançons cette formation parce que des entreprises sont prêtes à jouer le jeu jusqu'au bout. [S](https://origensmedialab.org/closing-worlds/)

* <https://origensmedialab.org/closing-worlds/>