Quel avenir pour les écoles de gestion dans un monde en ruine ?

Emmanuel BONNET(1), Diego LANDIVAR(2), Alexandre MONNIN(3)

(1) Groupe Esc Clermont, CLERMA, Origens Medialab,
(2) Groupe Esc Clermont, Origens Medialab,
(3) Groupe Esc Clermont, Origens Medialab

Résumé : Ce chapitre questionne la mutation pédagogique induite par l'Anthropocène sur les contenus et les modalités de l'enseignement dans une école de gestion. Nous montrons que l'irruption de l'Anthropocène dans ce type d'établissement ne se résume par simplement à la transmission de nouveaux contenus, ni même à la facilitation de leur acquisition par le truchement d'innovations pédagogiques. L'Anthropocène provoque une transformation profonde de l'apprentissage, en rupture avec les implicites épistémiques et cosmologiques du monde organisé et des écoles de gestion. L'enjeu n'est plus de maintenir en existence des organisations selon les critères de performance établis mais de confronter les programmes des écoles de gestion à l'enjeu de l'in-habitabilité et de l'inconsistance du monde organisé : un monde en ruine. Nous soulignons le rôle critique que joue le design dans cette transformation, en revenant sur des programmes d'enseignement conduits au sein d'une école de gestion, en collaboration avec des designers et une école de design.

Mots-clés : anthropocène, école de management, ruine, redirection, orgo-centrée, design

1 Introduction. Anthropocène et Écoles de gestion : une impossible composition de mondes ?

Il est tenu pour acquis que nous vivons dans un monde constitué d'organisations : les principes organisateurs du monde sont ou seraient des organisations. De ce point de vue, les écoles de gestion forment au « maintien en vie » des organisations et du monde organisé. Nous entendons montrer que l'Anthropocène ne peut être dûment pris en compte actuellement par ces écoles car ceci implique d'apprendre à voir autrement le monde, en évitant en particulier de le réduire au monde organisé.

Ce chapitre questionne tout d'abord la portée de ce diagnostic scientifique pour les écoles de gestion et propose de mener la réflexion jusqu'à son terme en renonçant aux présupposés du monde organisé. L'enjeu de la redirection écologique des apprentissages en gestion ne consiste pas au premier chef à s'émanciper du monde et à lui substituer des organisations alternatives, ni à projeter un nouveau monde mais à éprouver le trouble d'un renoncement.

Loin de se cantonner aux enjeux du développement durable et de la transition écologique, l'Anthropocène, en troublant certaines trajectoires devenues inopérantes, nous demande d'appréhender d'autres manières de voir le monde, un monde en train de se défaire (Bonnet *et al.*, 2019), abîmé ou « en ruine » (Tsing, 2015). L'Anthropocène figure l'époque qui voit les humains du monde organisé (issu notamment des révolutions industrielles) devenir une force géologique majeure, entrainant avec elle le sort des autres êtres qui peuplent la Terre (humains comme non-humains). Il s'agit « d'une nouvelle phase dans l'histoire de l'humanité et de la Terre, où les forces naturelles et les forces humaines se sont entremêlées, de sorte que le sort de l'une détermine le sort de l'autre » (Zalasiewicz *et al.*, 2010).

Les différents paradigmes pédagogiques des écoles de gestion – qu'ils soient orientés vers la production de connaissances scientifiques ou l'action – partagent des présupposés communs à l'égard du monde dans lequel « nous vivons » ou plutôt du monde auquel elles s'adressent. On en trouve l'expression dans les théories classiques des organisations qui ont été élaborées afin d'en assurer la rationalisation. Dans son ouvrage pionnier *Images of organizations,* Gareth Morgan (Morgan, 1986) part d'un postulat très simple : l'ensemble des théories des organisations se fondent sur des « images » exprimant plusieurs modalités de représentation comme les métaphores : mécaniste, organique, culturelle, psychique etc. Pour Morgan « *toutes nos idées tenues pour acquises à propos des organisations sont métaphoriques, même si on ne s'en rend pas compte* » (Morgan, 1986, p. 13). On peut dans un premier temps définir ces images comme résultant d'une modélisation du monde organisé. De ce point de vue, ces théories n'ont pas seulement pour finalité d'expliquer et/ou de comprendre le monde organisé, mais bien de le catégoriser, le nommer, en somme de le modéliser en vue de le piloter.

Cet implicite gestionnaire visant la modélisation des flux du monde organisé est à la fois classique et persistant, notamment au sein des écoles de gestion, et repose sur une représentation « fonctionnelle » de l'organisation. Selon cette « image », l'organisation est ce qui tente d'absorber et de réduire un processus de désorganisation en produisant des « solutions » en réponse aux problèmes et aux crises de son environnement. Face à un état de désorganisation permanente du monde, Rodolphe Durand (2013) propose de s'engager dans une « reprise du monde » qui ne passe ni par la sociologie, qui, au mieux, exprime une forme d'indignation ou de critique, ni par l'économie, qui se concentre uniquement sur le levier de la croissance. Il existe un troisième niveau, intermédiaire, qui doit nous permettre de réduire la désorganisation du monde : précisément celui des organisations. Selon Durand :

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239

> « *Les organisations dans leur aspect fonctionnel sont des producteurs de solutions à toutes sortes de problèmes en constante évolution.* […] *Les solutions offertes par les entreprises et autres organisations répondent à des problèmes concrets et au-delà sont des réceptacles de sens pour les individus.* ».

Selon cette image, l'organisation « *répare ce qui est cassé, et réorganise ce qui est désorganisé* » (*Ibid.*).

Cet implicite cosmologique traduit un « orgo-centrisme » : l'organisation et la gestion dans leur tendance à se poser au centre du monde, constituent un monde à leur image et à leur usage, un monde organisé à partir duquel se construit un schème d'action qui oriente l'ensemble des humains et des non humains. En troublant les dualismes, notamment entre nature et culture, humain et non-humain, spectaculaire et banal, la transformation de l'apprentissage dans l'Anthropocène provoque une expérience de l'étrangeté nous invitant à renoncer aux standards de normalité et aux clichés, au nombre desquels il faut compter l'homme se pensant organisateur et/ou réparateur du monde. En aucun cas la gestion ne peut apparaitre comme une « solution » pour appréhender d'autres futurs et d'autres manières de faire-monde sur Terre. L'organisation est ainsi un mode d'existence anthropologique en soi, à la fois instaurateur et médiateur-traducteur du monde (dans toute son extension) sous une représentation orgo-centrée.

L'effondrement des clichés et des régimes sémiotiques associés au monde organisé nous permet de voir ce que nous avions sous les yeux. Et c'est à ce point de rencontre ou de choc que se situe une première étape de la transformation de l'apprentissage au sein d'une école de gestion à l'heure de l'Anthropocène. L'enjeu que nous avons commencé à discuter ne tient plus seulement au fait de sortir de l'anthropocentrisme. Autrement dit, 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 » (Deleuze, 1985) ou ce qu'Anna Tsing appelle un monde en ruine. La « cosmologie sans monde » du monde organisé (Bonnet *et al.*, 2019) repose sur les clichés de l'orgo-centrisme. 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, son périmètre s'étendant à l'infini. Le monde est alors une affaire de problèmes en constante éclosion. La gestion donne des prises sur ce monde-problème. En confrontant les écoles de gestion au nouveau diagnostic écologique et climatique de l'Anthropocène il s'agit d'abord de renoncer aux « clichés » du monde organisé pour entrevoir la possibilité d'une composition de mondes plus consistants, dans lesquels les êtres et leurs relations ne reposent pas (seulement) sur des organisations.

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239

2 Manager la transition écologique ou designer la redirection écologique ?

On le sait, l'Anthropocène est un terme popularisé par le chimiste Paul Josef Crutzen au début des années 2000, dans le cadre du programme international géosphère-biosphère à Mexico, pour désigner une nouvelle période géologique datant de la révolution industrielle, période marquée par l'impact des activités humaines qui deviennent une force géologique majeure. Crutzen met en avant l'irréductibilité de l'Anthropocène à la seule question du climat. Ce terme évoque plus généralement les changements irréversibles engendrés par le développement de la civilisation industrielle, les ruptures des équilibres écologiques, liées à l'intensification de l'innovation technologique ou encore à la quête d'une croissance infinie sur une planète aux ressources limitées. Ces changements et ruptures font et ont fait l'objet d'un très fort intérêt en sciences politiques, sciences de l'ingénieur, sciences humaines et sociales suscitant de nombreux débats et prises de positions.

Les sciences de gestion se sont quant à elles plutôt concentrées sur le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises. En 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland, publie un rapport demeuré fameux (« Notre avenir à tous ») dans lequel le développement durable est défini comme « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » Depuis, les trajectoires du passé sont clairement apparues comme inopérantes, constituant même une menace sans précédent pour les générations futures. Le développement durable a par ailleurs été utilisé de façon équivoque comme synonyme d'une « croissance verte » masquant l'impact des activités industrielles et économiques (« *greenwashing* », « *green marketing* », etc.).

Évoquer aujourd'hui le développement durable en réponse aux « crises » environnementales ne permet plus de saisir les transformations plus profondes dont témoigne l'entrée de la Terre dans une nouvelle époque géologique et climatique, à savoir l'Anthropocène. De l'aveu des scientifiques, ce sont les conditions même d'habitabilité de la Terre qui changent en profondeur, nécessitant de repenser l'ensemble de nos activités économiques et industrielles tout comme nos modèles sociaux. Face à ces transformations, le design, en tant que discipline autonome, se donne une mission qui entend s'émanciper des deux grandes figures modernes de l'ingénieur industriel et du manager. Selon une définition influente proposée par un théoricien du design renommé, Alain Findeli (2006), le design renvoie à un vaste ensemble de champs d'actions, orienté vers "*l'amélioration et la transformation des conditions de l'habitabilité du monde*". L'habitabilité ne se réduit pas aux solutions apportées par le design, et renvoie ici à la manière dont les activités humaines sont susceptibles de se déployer sans mettre en péril les conditions d'habitabilité de la terre. Bien au-delà de la conception d'un nouveau produit, d'un nouveau service, ou d'un nouveau modèle d'affaire, le design rencontre au XXI^{e} un impératif d'anticipation stratégique qui touche l'ensemble des activités socio-économiques.

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239

Toutes les organisations (objets des sciences de gestion) et l'ensemble des secteurs économiques sont ou seront touchés par les transformations en cours des conditions d'habitabilité de la terre. Par exemple, de façon spectaculaire, le réchauffement climatique a un impact socio-économique dans les sports d'hiver et de haute montagne : en l'absence de neige, faut-il développer les modèles d'affaire existants des stations de ski ? Pallier cette absence en livrant de la neige de culture en bas des pistes ? Affecter des ressources financières et humaines et innover de façon intensive dans la conception de skis ? Augmenter la pression tarifaire sur les licences ? Ou faut-il plus fondamentalement repenser notre rapport à ces pratiques, à ces infrastructures, et leur coexistence avec des massifs de plus en plus vulnérables ? D'ores-et-déjà, l'on ne compte pas moins de 168 stations de ski "fantôme" en France… Ce sont là des organisations "sentinelles de l'anthropocène" laissant présager d'un devenir-ruine potentiellement généralisable à différents secteurs économiques soumis à des tensions et insoutenabilités, à moyen terme, comparables (comme le montre un autre cas, celui de la mobilité durable par exemple).

L'Anthropocène exige ainsi de repenser les pratiques pédagogiques dans les écoles de gestion, non pour en faire un objet du management ou des sciences du pilotage mais pour les transformer de façon plus profonde. C'est pour répondre à cet impératif et à la demande croissante d'étudiantes et d'étudiants de plus en plus soucieux et soucieuses de ces enjeux que l'ESC Clermont BS et Strate École de Design ont proposé de développer un nouveau programme, le Master of Science « *Strategy and Design for the Anthropocene* » à l'initiative des auteurs de cette publication.

Pour ce faire, nous avons choisi d'articuler la philosophie et la maquette pédagogique de ce Master autour du concept de Redirection écologique. Inspiré des travaux du designer australien Tony Fry et des travaux de Bruno Latour sur l'atterrissage, la redirection écologique suggère un horizon de dépassement à la fois conceptuel et méthodologique de la transition écologique. La transition écologique renferme trop d'implicites ne permettant pas de clarifier les options stratégiques que les organisations pourraient déployer face à l'anthropocène. La transition écologique s'appuie sur un premier implicite, à savoir que le problème écologique serait avant tout un problème de moyens (notamment techniques, énergétiques, etc.).

Dépasser cet implicite est la raison qui motive la création du *Master of Science* « *Strategy & Design for the Anthropocene* ». En effet, de nombreuses questions doivent faire désormais l'objet d'un apprentissage dont l'enjeu est autant d'intégrer de nouveaux corpus de connaissances académiques que de concevoir de nouveaux leviers d'actions. Il s'agit d'une part d'apprendre à penser autrement, d'envisager d'autres récits, d'autres stratégies en confrontant les futurs projetés à ce diagnostic. D'autre part, il s'agit de mesurer la dépendance aux infrastructures existantes et de concevoir de nouvelles modalités d'actions collectives à l'échelle des organisations. L'Anthropocène exige ainsi d'articuler au niveau pédagogique des échelles hétérogènes : macro pour les grands récits historiques-sociaux et les modèles du climat ; micro pour l'exploration des situations critiques engendrées par ce contexte et qui appellent des enquêtes innombrables, et le niveau méso, précisément celui des organisations et des institutions, qui nous semble propice au design de nouveaux leviers d'action. Celui-ci,

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239

familier aux sciences de gestion, constitue bien une porte d'entrée pour le design, la question de l'habitabilité du monde croisant nécessairement celle des organisations – de « l'entreprise-monde » selon Yves-Marie Abraham (2016) à partir d'Andreu Solé, ou du « monde organisé » que nous évoquons. Cette formation aborde ainsi l'Anthropocène non comme une nouvelle discipline ou comme un ensemble de problèmes à résoudre mais comme un nouveau cadre, aussi bien géologique qu'interprétatif, et qui exige comme préalable central la remise en question du rôle stratégique des organisations et leurs moyens d'action usuels.

Cette dimension écologique de la mission du design se traduit désormais par des ruptures plutôt que par des transitions, qui demandent d'intégrer des connaissances issues notamment des sciences du climat et de l'environnement à une perspective qui ne se réduit pas à la création de valeur pour une organisation. Le design, dans l'approche privilégiée par ce programme, n'est donc pas un outil exclusivement dédié aux finalités traditionnelles de l'organisation (telle la création de valeur pour le client, les opportunités d'affaire entrepreneuriale, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, etc.). Il s'apparente à une manière d'explorer les enjeux colossaux associés à l'Anthropocène afin de concevoir de nouvelles stratégies et des propositions de transformations des organisations. Il s'agit moins de trouver des solutions que de concevoir des « issues » stratégiques à une pluralités de situations écologiques critiques menacées par l'inhabitabilité du monde. Une issue diffère d'une solution dans la mesure où il s'agit de concevoir des scénarios et trajectoires en réaction à des situations globalement menacées par l'inhabitabilité. Des situations caractérisées par une ambivalence à la fois sur le sujet de la prise que sur l'objet de la situation problématique. Une situation où on ne peut circonscrire ni le problème à traiter, ni l'acteur (organisationnel, institutionnel) qui est censé le domestiquer. Enfin, aucun programme ne semble s'appuyer sur les méthodes de recherche en sciences humaines et sociales sans les séparer de l'action. Ces méthodes sont au contraire abordées comme participant de l'activité de conception – quelle que soit sa forme – concepts, diagnostics, ou prototypes. Compte tenu de cette analyse, cette proposition marque une volonté assumée de rupture épistémique et pédagogique.

Ces transformations impliquent dès lors un changement de paradigme du point de vue de l'apprentissage, impliquant d'aborder différemment les contenus et les modalités d'enseignement. Il s'agit de laisser une place importante à l'exploration et à l'expérimentation, sans réduire l'apprentissage à la transmission de corpus de connaissances. Cette exploration passe par l'enquête au prise avec des situations écologiques critiques, vécues par des acteurs qui s'y confrontent à différentes échelles, qu'elles soient institutionnelles ou non, mais aussi au devenir incertain des milieux, qu'ils soient « naturels », économiques ou techniques. La stratégie et la prospective sont ainsi repensées au regard des enjeux nouveaux auxquels les organisations sont aujourd'hui confrontées. D'un côté, ce changement de paradigme nécessite de se démarquer de l'éducation au développement durable et à la transition écologique. De l'autre, l'Anthropocène nous permet d'aborder différemment les trajectoires du passé dont certaines sont devenues inopérantes.

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239

Cette formation est destinée à tous les étudiants (managers, designers, ingénieurs, Sciences Po, SHS…) soucieux de renforcer leurs compétences sur les questions environnementales appréhendées néanmoins en lien direct avec la Technosphère mais aussi et surtout les organisations, les modèles économiques, les *supply chains*, la logistique, les infrastructures, etc. dans leur confrontations critiques avec l'Anthropocène.

3 Des publics hétérogènes troublés par l'Anthropocène

L'anthropocène vient donc perturber le socle épistémique des sciences de gestion en particulier, des sciences du pilotage des organisations en général (ingénierie, design, management). Mais les déplacements induits ne sont pas uniquement conceptuels. En effet, ces dernières années nombreux sont les acteurs qui ont manifesté des troubles et revendications appelant à des réformes volontaristes dans la manière d'appréhender l'urgence climatique et écologique. Des troubles parfois liés aux perturbations stratégiques plus ou moins critiques qu'affrontent les organisations publiques ou privées. Mais leurs dimensions sont également cognitives, politiques et surtout techniques.

Le premier public concerné est bien évidemment composé d'organisations, qu'elles soient privées ou publiques, en quête de nouveaux horizons stratégiques et opérationnels face au changement climatique et la crise écologique. Ces besoins sont liés à des positionnements sociétaux (émergence des entreprises à mission, généralisation de la RSE à tous les niveaux de l'entreprise) mais aussi écologiques forts : nombreuses sont les organisations (et les secteurs) qui sont déjà affectés frontalement ou indirectement par le changement climatique, requérant des stratégies « d'adaptation »[1] / redirection stratégique ou de résilience[2] (cas des territoires notamment). Ces organisations peuvent être confrontées à une exigence de clarification écologique (émanant d'acteurs internes ou externes) après des décennies de modèles qu'on pourrait appeler « conciliateurs » (Développement durable, « *greenwashing* », RSE…). Mais elles sont aussi confrontées à des besoins en termes de vision stratégique, dans un monde où les notions de risque, de normalité, de reproduction sont perturbées par la bifurcation climatique et ses attributs (irréversibilités, discontinuités, effets cumulatifs…). Enfin, nombreuses sont les organisations pour qui nous avons identifié des besoins en termes de compétences techniques pour mettre en œuvre au sein des entreprises/organisations elles-mêmes, des protocoles de redirection écologique et ce, à grande échelle : protocoles de renoncement, bifurcations stratégiques, transformation des modes de gouvernance, transformation vers la sobriété numérique[3] et énergétique, changement de l'organisation industrielle, nouvelles stratégies de design, transformation de l'organisation logistique, des relations fournisseurs, ajustement aux contraintes en termes de disponibilité des matières premières, transformation du schéma de commande publique, etc.

[1] Cette thématique de l'adaptation pose cependant de nombreux problèmes politiques, voir notamment Felli (2016) et Jas et Boudia (2019).

[2] Bien que n'utilisant jamais ce terme du fait de ses origines et de ses usages très controversés (en lien avec la question de l'adaptation), il tend à s'imposer dans un ensemble très hétérogènes de contexte ce qui le rend, provisoirement du moins, incontournable sans empêcher toutefois d'en faire une critique lucide et résolue. Voir, à ce sujet, entre autre Walker et Cooper (2011).

[3] Voir en particulier le rapport de Hugues Ferreboeuf et Maxime Efoui-Hess, « Pour une sobriété numérique » (Shift Project, 4 octobre 2018), dont Alexandre Monnin fut l'un des co-auteurs.

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239

Le second public concerne les institutions d'enseignement supérieur et leurs besoins d'intégrer et opérationnaliser des connaissances qui portent sur l'Anthropocène. Ces dernières sont aujourd'hui face à un dilemme. Un nouveau marché émerge en termes d'opportunités de programmes autour des enjeux écologiques. Les moyens et les connaissances historiquement associés à ces enjeux – par exemple le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise – ne semblent pourtant pas y répondre complétement. Nous avons besoin d'une approche alternative pour être en capacité d'y parvenir. Comment faire ? Quels corpus de connaissances, quels types de savoirs ou quels « experts » solliciter ? Comment transformer ces connaissances en propositions d'action ? Comment convaincre des acteurs issus de différents secteurs économiques de participer à ces nouveaux programmes ? Faut-il spécialiser un domaine d'expertise ou au contraire s'appuyer sur une pluralité d'approches trans- ou pluri-disciplinaires ? Suite à la publication de la tribune évoquée dans le paragraphe suivant, bon nombre d'acteurs travaillant dans des écoles de gestion et d'ingénieurs nous ont contactés tantôt pour témoigner de leur intérêt, tantôt pour formuler ces questions. Depuis quelques années des programmes émergent qui tentent de le faire. Mais tout l'enjeu consiste à partir d'un positionnement qui suppose un engagement clair de la part des institutions. Ce second type de besoin consiste donc à produire une offre de formation cohérente avec ce positionnement, et non pas seulement à s'adapter mécaniquement aux tendances émergentes et au marché des offres existantes. Ce positionnement est par conséquent stratégique et non itératif, il ne saurait se borner à l'ajout d'une nouvelle offre de formation sur le marché.

Le dernier trouble enfin émane d'un nouveau type d'attente de la part des étudiants qui sont de plus en plus concernés par l'urgence écologique. Ce constat particulier découle des travaux de recherche de l'équipe pédagogique à l'origine du programme proposé, dont on peut trouver une description succincte dans une tribune parue dans *Le Monde* « Changer le management par la racine ». Cette demande se traduit d'abord par une lassitude face aux réponses habituelles du « *business as usual* ». Lassitude qui demande d'aborder plus frontalement les bouleversements écologiques plutôt que de s'engager dans la cosmétique rassurante du verdissement écologique. Elle se traduit aussi par une quête de moyens et une orientation résolument tournée vers l'action. Ce constat a été attesté par les deux écoles partenaires de ce programme. Il se traduit également par les 32255 signatures d'étudiants apposées au « Manifeste pour le réveil écologique »[4] et par le discours d'un étudiant lors de la remise des diplômes de son école, selon lequel : « C'est bien de trouver des solutions techniques mais, sur un problème, comme l'énergie, si on ne se questionne pas sur la sobriété énergétique on n'arrivera jamais à résoudre le problème »[5] Il s'agit en effet et de plus en plus de se confronter aux « problèmes » (que l'anglais *issues* rend mieux) avant de penser en termes de solution. Aborder ces *issues* avec les collectifs et les individus rendus vulnérables par les bouleversements écologiques devient ainsi une expérience pédagogique en soi.

[4] https://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/,
[5] https://www.youtube.com/watch?v=3LvTgiWSAAE

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239

4 Premières expérimentations pédagogiques : vers une transformation épistémique et opérationnelle des organisations

Il serait cependant erroné de laisser accroire que le programme ici présenté s'inscrit dans un vide complet, malgré l'absence de propositions équivalentes dans l'enseignement supérieur. Pour présenter dans le détail le cadre dans lequel il s'inscrit, encore faut-il en retracer brièvement les conditions d'émergences et l'historique de sa création.

En premier lieu, il convient de revenir sur les innovations pédagogiques lancées par Diego Landivar au sein de l'ESC Clermont. Après avoir cocréé, en compagnie d'Emilie Ramillien, un tiers lieu de recherche consacré aux questions écologiques et, plus largement, aux conséquences de l'Anthropocène, Origens Medialab[6] dans le prolongement du projet ROAD initié au sein du Cerdi (CNRS), Diego Landivar a conçu, depuis 9 ans, un programme d'enseignements à destination des premières années du programme grande école au sein de l'ESC Clermont BS. Fort de quatre semaines d'interdisciplinarité, en tronc commun et donc obligatoires, associant des climatologues, des sociologues de l'environnement ou de l'agriculture, des écologues, des zootechniciens, des designers, et bien d'autres profils, un panorama de la situation contemporaine est présenté aux étudiants dès leur premiers pas au sein du Master grande école. Cette formation intensive accueille en effet l'ensemble des étudiants qui entrent à l'école en 1ère année. « L'objectif est bien de considérer les limites planétaires comme préalable fondamental à toute activité ingénieuriale ou économique, plaçant ainsi ces disciplines scientifiques au centre de la formation d'étudiants en sciences humaines »[7]. Mais ce programme ne s'arrête pas à la dissémination de connaissances sur l'Anthropocène (ce qu'on pourrait appeler un méta-diagnostic issu des grands rapports, institutionnels ou scientifiques, sur le climat, la biodiversité ou les limites planétaires). Il s'agit de placer les étudiants dans un micro-anthropocène, c'est-à-dire dans un contexte d'enquête située/quotidienne/locale face aux situations écologiques critiques. Ainsi, les étudiants vont par exemple, en groupe, faire des enquêtes sur les signes tangibles au niveau local, territorial, de l'Anthropocène, du changement climatique ou de l'effondrement écologique. Ils vont enfin participer également à un « *Anthropocene Walk* », ou randonnée urbaine de l'Anthropocène, qui vise à découvrir leur ville à partir d'une focale « anthropocénique », en rencontrant des acteurs en prise directe avec des manifestations concrètes et situées du changement climatique (jardiniers, chercheurs, médecins, techniciens de la ville…).

Depuis 2018, un autre programme, de 80 heures, a été développé au sein de l'ESC Clermont sous la houlette d'Alexandre Monnin. Ce « séminaire interdisciplinaire » en anglais, à destination d'étudiants étrangers et anglophones ou français, se veut une introduction au design à destination d'étudiants en dernière année d'école de management. Prenant pour objet l'Anthropocène afin de questionner les limites de la gestion, des modèles d'affaires fondés sur la croissance et, plus généralement, du

[6] https://origensmedialab.org/,

[7] Ces actions ont été présentées dans le cadre du rapport que le Shift Project a consacré à l'enseignement supérieur et à la recherche, Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat (2019), https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2019/07/2019-03-25_Rapport_Mobiliser-lenseignement-sup\%C3\%A9rieur-pour-le-climat_The-Shift-Project_HD.pdf.

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239

business à usual, il mobilise les multiples pratiques du design pour interroger les organisations et leur devenir face aux perspectives ouvertes par le franchissement progressif des limites planétaires. Du design spéculatif à l'ethnographie, ce module, partie intégrante du tronc commun à l'issue du programme grande école, permet de familiariser de futurs managers aux approches par le design auxquelles les entreprises et les collectivités publiques sont par ailleurs de plus en plus sensibles.

Enfin, Emmanuel Bonnet et la designer Marie-Cécile Godwin, en collaboration avec Loïc Giaccone, proposent un module transversal regroupant plusieurs centaines d'étudiants, abordant le design non comme une boite à outils mais comme une modalité d'apprentissage. Au sein de ce module, les étudiants sont amenés à se confronter à des « impasses » plutôt qu'à des problèmes à résoudre. En travaillant par exemple sur l'impact du changement climatique sur les modèles économiques des sports d'hiver en France, il s'agit de permettre aux étudiants d'explorer une trajectoire différente, un re-design des outils de gestion et une autre approche des territoires vécus. Des exemples de trajectoires insoutenables sont présentés et discutés : l'artificialisation et les infrastructures immobilières, la neige de culture ou le projet avorté d'un dôme de ski indoor comprenant également une piscine à vague pour faire du surf. L'enjeu de l'atelier consiste à ne pas reconduire les « clichés » de ce *business as usual* dans les situations sur lesquelles les étudiants vont enquêter et de les « dé-projeter » pour envisager des récits dans lesquels tous les futurs connus et inconnus ne seront pas souhaitables ni désirables.

La principale influence du *Master of Science* « *Strategy and Design for the Anthropocene* », réside dans le projet *Closing Worlds*[8] lancé conjointement par Alexandre Monnin et Diego Landivar en 2017 avant d'être rejoints par Emmanuel Bonnet. Associant des enquêtes, des interviews avec des chefs d'entreprises et des managers, des réflexions théoriques mais aussi des propositions opérationnelles, *Closing Worlds* entend définir un programme d'action adapté aux contraintes et paradoxes de l'Anthropocène. Pris entre une dépendance immédiate aux infrastructure du capitalisme (gestion, modèles économiques, finance, *supply chains*, logistique, assurances, etc.) et le péril écologique lié à leur perpétuation, l'enjeu premier devient celui de l'héritage. Comment hériter, désormais, de la Technosphère (Zalasiewicz *et al.*, 2016) et des attachements / dépendances vis-à-vis d'elle à court terme, tout en anticipant leur caractère insoutenable à moyen terme. Autrement dit, comment désaffecter et réaffecter ce patrimoine issu d'une modernité que Bruno Latour qualifie volontiers de « hors-sol » (Latour, 2017) – ou « zombie » pour parler comme le physicien José Halloy (Monnin, Halloy et Nova, 2020). En d'autres termes, les « communs négatifs » (Maurel et Monnin, 2020) de la modernité qui constituent l'essentiel du milieu qui est désormais le nôtre. Il s'agit en fin de compte de ne plus seulement associer l'écologie à la biosphère ou aux vivants mais d'y associer la cosmologie du « monde organisé » évoquée au début de ce chapitre.

La formation que nous proposons s'appuie sur une articulation entre plusieurs échelles, micro, macro et méso, afin de donner à nos étudiants la capacité de passer de l'une

[8] https://origensmedialab.org/closing-worlds/,

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239

à l'autre relativement aisément (ce qui n'a rien d'évident car les outils, méthodes et limites propre à ces échelles diffèrent du tout au tout).

Il s'agit dans un premier temps de leur donner les clefs pour appréhender des situations d'incertitudes, exploratoires, que l'on ne comprend pas d'emblée et qui nécessitent par conséquent de déployer des enquêtes à une échelle relativement micro. C'est l'occasion de mobiliser à la fois l'ethnographie et le design pour conjuguer enquête, documentation et capacité à analyser, restituer et partager ses résultats de leurs investigations.

Par contraste, nous proposons également des cours destinés à comprendre l'Anthropocène dans sa dimension très englobante, en introduisant aux modèles du climat bien sûr mais aussi de l'effondrement (type *World 3*) ou encore plus largement aux systèmes complexes. C'est un élément crucial pour saisir comment la science s'empare d'une échelle très englobante – avec toutes les limites que cela induit : tous les modèles ne sont pas prédictifs par exemple, il n'est d'ailleurs guère aisé d'en donner une lecture rigoureuse et cela suppose de bien comprendre la manière dont ils ont été produits, leurs finalités et leurs limites.

Nous proposons également des cours théoriques, toujours à l'échelle macro, pour appréhender l'Anthropocène sous plusieurs dimensions : historiques et géopolitiques, économiques, institutionnelles, managériales ou encore techniques. Il s'agira de partager avec nos étudiantes et nos étudiants une analyse en profondeur de cette nouvelle époque et de ses déclencheurs, afin de leur fournir une véritable armature intellectuelle et une hauteur de vue.

Nous réinvestissons ensuite la dimension micro en proposant une introduction au design, moins comme pratique normée que comme capacité à faire, ce qui distingue sensiblement cette discipline de ses homologues aujourd'hui. L'expérience nous a en effet appris que les étudiants en design ont une capacité à entreprendre des actions très concrètes que l'on ne retrouve guère dans d'autres domaines. Étant donné la finalité de la formation (inventer les leviers d'action qui font aujourd'hui défaut pour faire atterrir les organisations et les institutions), il nous paraît fondamental d'enseigner ce savoir-faire à des étudiants issus d'autres disciplines, voire à des designers qui seraient restés cantonnés dans des approches très classiques et compartimentées (design produit, etc.).

Le cinquième module, vers lequel convergent les précédents, se situe à l'échelle méso, synonyme pour nous d'échelle la plus susceptible d'accueillir une action efficace dans l'immédiat (par contraste avec l'échelle micro, de la résilience très locale, ou l'échelle macro, de la politique nationale ou internationale). L'échelle méso c'est avant tout, pour nous, celle des organisations (notamment les entreprises) et des institutions (les collectivités territoriales par exemple) ou des territoires. C'est à cette échelle que nous tâcherons d'identifier et de produire, au fil des promotions, les leviers de la redirection écologique qui font actuellement défaut (design de protocoles de renoncement, redirections écologiques des organisations, design de communs, de communs négatifs, de nouveaux modèles économiques, de politiques publiques inscrites dans les limites planétaires et démocratiques, etc.).

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239

Enfin il est important de préciser que tous ces enseignement ne constituent nullement un fin en soi. Ils ont avant tout vocation à former nos étudiantes et nos étudiants pour leur permettre de traiter une commande concrète en matière de redirection écologique, dans le cadre de leur stage et de leur mémoire. En sollicitant des organisations et des institutions qui nous adressent leurs commandes pour des expérimentations de chantiers de redirection écologique (que les étudiant.e.s seront évidemment libres de se réapproprier et de reformuler), l'objectif est de permettre à ces derniers et à ces dernières de faire la preuve du bien-fondé de la formation qu'ils et elles reçoivent et ainsi faciliter leur intégration au sein de leur environnement professionnel ou leur mettre le pied à l'étrier s'ils souhaitent monter leur activité.

5 Remarques conclusives

L'Anthropocène, le changement climatique remettent en question l'habitabilité de la Terre (Latour, 2017). C'est à cet enjeu que se confrontent aujourd'hui les organisations et leurs modèles socio-économiques. La conception habituelle de la soutenabilité, notamment sous l'angle du développement durable, en se focalisant sur des « solutions » abordées sous un prisme ingénierique et gestionnaire, ne permet pas de confronter les organisations aux situations inédites de l'anthropocène.

Les bouleversements écologiques que nous traversons ne sont pas des crises temporaires et requestionnent donc les modalités d'apprentissage en particulier dans les écoles de gestion : il ne s'agit plus seulement de « résoudre des problèmes » ou de seulement adapter des outils de gestion à un nouveau contexte, ou d'en inventer de nouveaux et de « forcer le possible ». Il s'agit plutôt d'apprendre à réorienter les stratégies des organisations dans le pérmiètre d'une Terre que nous ne pouvons plus réduire à un contexte environnant. Les étudiants actuels seront davantage confrontés à des impasses qu'à des problèmes à résoudre, des « issues » sur lesquelles il s'agira d'enquêter avec les publics concernés par ces situations troublées.

Bibliographie

Abraham, Yves-Marie (2016). « Sortir de l'Entreprise-monde », *POSSIBLES* Automne 2016 : 15.

Bonnet, Emmanuel, Landivar, Diego, Monnin, Alexandre, Allard Laurence (2019). « Le design, une cosmologie sans monde face à l'Anthropocène », *Sciences du Design* n° 10, n° 2 : 97-104.

Bonnet, Emmanuel, Landivar, Diego et Monnin, Alexandre (2019) « What the Anthropocene Does to Organizations » (35th EGOS Colloquium, Edinburgh, Scotland), 10.

Bonnet, Emmanuel, Landivar, Diego et Monnin, Alexandre (2021) *Héritage et fermeture. Une écologie du démantèlement.* Éditions Divergences.

Cooper, Melinda et Walker, Jeremy (2011) « Genealogies of Resilience : From Systems Ecology to the Political Economy of Crisis Adaptation », *Security Dialogue*, 9 mai, https://doi.org/10.1177/0967010611399616

Deleuze, Gilles (1985) L'image-temps, Éditions de Minuit.

Durand, Rodolphe (2013) *La désorganisation du monde*, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « Mondes Marchands »„ 200 p.

Felli, Romain (2016). *La Grande Adaptation. Climat, capitalisme et catastrophe : Climat, capitalisme et catastrophe.* Éd. Le Seuil.

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239

Findeli, Alain (2006) « 'Présentation et objectifs' et'Le design, discipline scientifique ? Une esquisse programmatique' », in *Les Ateliers de la recherche en design I. Nîmes, 13-14 Novembre 2006*, éd. par S. Sagot (Nîmes, France : Unîmes), 6-7 et 22-24.

Jas, Nathalie et Boudia, Soraya (2019) *Gouverner un monde toxique* (Éditions QUAE GIE).

Latour, Bruno (2017). *Où atterrir ?* Paris : La Découverte.

Maurel Lionel et Monnin Alexandre (2020) « Commun Négatif », in *Politiques des communs*, https://politiquesdescommuns.cc/glossaire.

Monnin, Alexandre Halloy, José et Nova, Nicolas (2020) « Au-delà du low tech : technologies zombies, soutenabilité et inventions. Interview croisée de José Halloy et Nicolas Nova par Alexandre Monnin », in *Low tech : face au tout-numérique, se réapproprier les technologies*, éd. par Isabelle Attard *et al.*, Passerelle 21. Paris : ritimo, 2020, 120-28.

Morgan, Gareth (2006). *Images of Organization*, Updated Edition. Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc (1986)

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

Zalasiewicz, Jan *et al.*, (2010) « The New World of the Anthropocene[1] », *Environmental Science & Technology* 44, n° 7 (avril) 2228-31,.

Zalasiewicz, Jan *et al.*, (2016). « Scale and diversity of the physical technosphere : A geological perspective », *The Anthropocene Review*, 2053019616677743.

Published in : Landivar, Diego (dir.), *Anthropocène et pratiques pédagogiques*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813004239, doi : 10.17184/eac.9782813004239