

**HORS  
SÉRIE**  
PRINTEMPS 2021

# HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

[horizonspublics.fr](http://horizonspublics.fr)

Engager la redirection  
écologique  
dans les organisations  
et les territoires

EN PARTENARIAT AVEC

**strategy**  
**& design**  
**for the**  
**anthropocene**

Master of Science  
Organization facing a  
big challenge

Berger  
Levfaul **BL**

# La redirection écologique, un nouvel horizon pour les organisations ?

**D**ans un pré-rapport d'évaluation de 4 000 pages, qui a fuité dans la presse le 23 juin 2021, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a considérablement augmenté sa mise en garde sur les risques liés au réchauffement climatique. Pénurie d'eau, exode, malnutrition, extinction d'espèces, etc. pourraient arriver plus vite que prévu ! « La vie sur terre telle que nous la connaissons sera inéluctablement transformée par le dérèglement climatique quand les enfants nés en 2021 auront 30 ans [...] Le pire est à venir, avec des implications sur la vie de nos enfants et nos petits-enfants bien plus que sur la nôtre », ont alerté les scientifiques. Face à ce drame annoncé, qui met en péril l'avenir des générations futures, le GIEC recommande « une transformation radicale des processus et des comportements à tous les niveaux : individus, communautés, entreprises, institutions et gouvernement ».

C'est ce à quoi s'emploie déjà depuis plusieurs années le mouvement de « la redirection écologique ». Inspiré des travaux du designer australien spécialiste de l'anthropocène Tony Fry<sup>1</sup> et de Bruno Latour, sur les questions d'atterrissage, le concept de redirection renvoie à deux idées principales : d'une part, les paradigmes du développement durable, de la responsabilité sociétale des entreprises, de la transition énergétique (voire, aujourd'hui, de la résilience) ne permettent plus de penser la nouvelle situation écologique et climatique, et, d'autre part, un alignement urgent des organisations et entreprises vis-à-vis des limites planétaires est requis.

Pour la première fois, en France, une formation de haut niveau a été lancée en 2020, en pleine crise sanitaire, pour préparer ses futur-es diplômé-es aux enjeux de l'anthropocène et de la redirection écologique de manière opérationnelle. Il s'agit du Master of Science « Strategy & Design for the Anthropocene », porté conjointement par l'ESC Clermont Business School et Strate, École de design Lyon, et accrédité par la Conférence des grandes écoles. Cette formation est le fruit des recherches et enquêtes menées depuis plusieurs années par Alexandre Monnin, Diego Landivar et Emmanuel Bonnet sur ce concept de redirection écologique.

Nous publions dans ce hors-série les travaux de la première promotion 2020-2021 qui s'inscrivent dans une démarche de recherche-action et répondent à des commandes opérationnelles d'organisations publiques, d'entreprises ou de territoires pour s'engager dans la redirection écologique. Contribuer à la création d'un GIEC local ou d'une alliance locale pour le climat avec l'Eurométropole de Strasbourg, imaginer un nouvel avenir des parcs de stationnement de Lyon ou des piscines municipales de Grenoble, enquêter sur l'arrêt de la construction neuve en Île-de-France, penser une alternative au terminal 4 de l'aéroport de Roissy Charles-de-Gaulle, contribuer à faire atterrir les *supply chain* des entreprises du textile, travailler sur les enjeux de la démobilité dans les zones peu denses ou rurales, etc. Ces différents chantiers, où s'inventent les modèles de demain, sont autant de pistes possibles et de sources d'inspiration pour nos décideurs afin d'agir dès maintenant face à l'urgence écologique.

Julien Nessi,  
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

1. Lire son interview p. 9-11.

# Qu'est-ce que la redirection, écologique ?

**La redirection écologique est un cadre, à la fois conceptuel et opérationnel, destiné à faire tenir les organisations publiques et privées, ainsi que les infrastructures et instruments de gestion qui les soutiennent dans les limites planétaires. Il s'inspire du concept de « redirection » de Tony Fry, chercheur et designer australien<sup>1</sup>. La redirection a pour ambition de clarifier l'adresse stratégique, les prises techniques et méthodologiques ainsi que les processus politiques et démocratiques permettant de mettre en place une transformation écologique de nos modes de subsistance.**

Par **Alexandre Monnin, Diego Landivar et Emmanuel Bonnet**, co-initiateurs du MSc « Stratégie & Design pour l'Anthropocène »

## Pourquoi parler de redirection plutôt que de transition ?

Le concept de transition écologique tout comme les concepts de développement durable ou de responsabilité sociétale des entreprises renferment selon nous trop d'implicites et d'imprécisions empêchant la mise en place des stratégies à la hauteur des enjeux climatiques et écologiques de notre temps.

Tout d'abord, au même titre que les concepts de développement durable ou de responsabilité sociétale des entreprises, la transition appartient à ce que l'on propose d'appeler la famille des paradigmes « conciliateurs » de l'écologie. Ceux-ci supposent implicitement qu'un horizon de conciliation est naturellement possible, voire souhaitable, entre le développement économique, productif, d'un côté, et l'écologie, de l'autre.

Les mécanismes de conciliation à l'œuvre peuvent être généralement de quatre types :

- une conciliation orchestrée technologiquement. Ici le présupposé est que le progrès technologique devrait naturellement permettre de maintenir notre régime de développement grâce à un travail

d'écologisation (optimisation, décarbonation, dématérialisation, etc.) de nos moyens techniques de production, consommation et distribution ;

- une conciliation organisée administrativement. Ici le présupposé consiste à affirmer que certains mécanismes gestionnaires (pilotage écologique, gestion des risques climatiques, etc.) ou de régulation (économiques, incitatifs, compensatoires, etc.) devraient permettre d'ajuster notre modèle de développement pour le rendre compatible avec la préservation d'un « environnement » ;

- une conciliation cosmologique. Ici le présupposé consiste à affirmer que la transition écologique est une affaire de convergences en matières de représentations. Un travail sur les imaginaires en présence devrait permettre d'actualiser le capitalisme pour les rendre compatibles avec les finalités écologiques ;

- une conciliation politique. Ici le présupposé tient à ce que la question écologique serait avant tout une affaire de « coopération ». Il existerait ainsi des intérêts naturellement convergents entre parties prenantes d'un problème écologique.

La redirection écologique suggère, au contraire, qu'un horizon éventuel de conciliation passe d'abord par un alignement des organisations publiques et privées sur les limites que l'anthropocène met en

évidence (limites climatiques, géologiques, planétaires, mais aussi zones critiques, situations écologiques territoriales, agencements ontologiques et politiques territoriaux, etc.). Et que cet alignement passe par des arbitrages.

L'orientation de ces mécanismes de conciliation débouche sur des implicites qui résistent mal aux savoirs en matière d'écologie (qu'ils soient scientifiques ou situés).

## Premier implicite : la question écologique et climatique serait un problème à résoudre (*problem-solving*) ou une crise à gérer

Les notions de crise ou de résolution de problème supposent que les situations ont nécessairement une prise et qu'elles sont réversibles.

Pourquoi cet implicite est-il problématique ? Dire que le changement climatique, que l'effondrement de la biodiversité ou la métamorphose des milieux écologiques sont des problèmes ou des crises, c'est opérer un premier réductionnisme. C'est réduire ces situations inédites à des d'objets aux contours bien définis et supposer leur réversibilité. Or, tous ces phénomènes ont pour point commun d'être caractérisés par des trajectoires discontinues, cumulatives, auto-référentielles et parfois irréversibles. En outre, de par leur échelle et leur complexité, ce ne sont pas, par définition, des objets classiques auxquels on peut spontanément apposer une prise ingénieriale, technique ou gestionnaire. Ainsi la situation climatique et écologique ne peut se résoudre à grands frais de maintenance, réparation, compensation, etc. ou de gestion de risques ou de crises.

En quoi la redirection offre-t-elle une nouvelle approche ? Dans la perspective de la redirection écologique il s'agira de trouver des « issues » au double sens, anglais et français, du terme. C'est-à-dire des situations critiques (*issues*) qui font que les acteurs vont devoir trouver des voies de sortie

(*issues*) qui peuvent être autres que celles qui consistent à (se) référer ou à (se) maintenir (dans) le système d'origine.

## Second implicite : le problème écologique est avant tout un problème de moyens

Les finalités de nos systèmes économiques, productifs ou organisationnels ne seraient pas « mauvaises en soi ». Ce sont les moyens techniques permettant leur réalisation (nos moyens énergétiques, productifs, logistiques, etc.) qui sont problématiques, étant, par exemple, trop consommateurs d'énergie ou d'externalités.

Pourquoi cet implicite pose-t-il problème ? Ces implicites sont aujourd'hui largement questionnés par différents travaux scientifiques qui démontrent que :

- les questions écologiques ou climatiques ne peuvent se réduire à des questions techniques : l'efficacité technique des moyens de production ou d'organisation sans un cadre pour contraindre son expansion en volume ne permet pas de résoudre les problèmes d'impact ;
- les finalités du modèle développementaliste ne peuvent être décorrélées des moyens énergétiques qui le soutiennent ;
- la transition énergétique est dépendante d'hypothèses qui sont fortement controversées (voir encadré).

En quoi la redirection offre-t-elle une nouvelle approche ? Avec la redirection écologique, la question des moyens est étroitement liée à la question des finalités (d'où le concept de direction dans « redirection »). Les finalités stratégiques, organisationnelles, institutionnelles doivent donc être redirigées pour être adossées au diagnostic de l'anthropocène. Il s'agira d'aligner les organisations sur certaines limites qui ne peuvent être négociées. Contrairement au caractère diffus et ambivalent d'une grande partie des orientations stratégiques caractéristiques du développement durable ou de

1. Lire son interview dans ce numéro, p. 9-11.

la responsabilité sociétale des entreprises, la redirection est avant tout une opération de clarification stratégique et de mise en correspondance vis-à-vis d'un périmètre (écologique, légal, social ou encore territorial) qui s'impose à l'organisation.

### Troisième implicite : les problèmes écologiques peuvent être pilotés

Cet implicite consiste à supposer qu'il existe une continuité (qu'on appelle ontologique) entre le développement économique, les modes d'organisation et de production, et l'écologie. Cette continuité permet d'envisager la possibilité d'une science du pilotage des problèmes écologiques et climatiques, grâce à l'invention de certains outils de gestion, de mécanismes de marché ou de technologies ingénieriales. Les mécanismes d'incitation, de substitution ou de compensation sont alors sollicités pour permettre aux organisations de rester au centre du pilotage des sphères économiques/marchandes et écologiques (une écologie organo-centrée, un éco-managérisme).

Pourquoi cet implicite pose-t-il problème ? Pour trois raisons principales :

- cette vision de l'écologie ou du climat est réductionniste dans la mesure où elle plaque une représentation du monde (l'ontologie ingénieriale ou économique) sur une réalité écologique hétérogène et composite. Il s'agira d'appréhender le monde comme un *continuum* fait d'externalités positives et négatives qu'il suffit ensuite de calibrer, compenser ou gérer à partir d'une position centrale. Dans ce mode de représentation, une émission de CO<sub>2</sub> ou un impact écologique se compensent, alors qu'écologiquement, les entités en présence sont fondamentalement hétérogènes et pas forcément enchevêtrées dans le même mode d'existence ;
- cette vision place l'organisation, le management et les sciences économiques au centre d'un protocole de prise et de décision qui pose des problèmes politiques et démocratiques ;
- les mécanismes en eux-mêmes (incitatifs, compensatoires, ingénieriaux) n'ont pas démontré leur preuve et sont largement controversés.

En quoi la redirection offre-t-elle une nouvelle approche ? La redirection écologique suppose que le monde n'est pas composé d'objets isolables, catégorisables et pilotables. De ce fait, elle cherche à déjouer tous les réductionnismes qui font que les entités de nature sont systématiquement traduites dans des modes d'existence ou de représentation problématiques. La redirection cherche donc à se maintenir au plus près du diagnostic de l'anthropocène afin de pouvoir faire éclore, corrélativement, de nouvelles directions (politiques, économiques, stratégiques, organisationnelles). Ce qui est ainsi pris au sérieux l'est au double sens du terme : prise au sérieux de ses manifestations empiriques concrètes mais aussi prise au sérieux des modes d'existence qui sont à l'origine de ces manifestations.

### Quatrième implicite : la transition écologique peut se faire sans arbitrages et/ou sans renoncements

L'efficacité, la transformation et l'optimisation techniques sont censées permettre à nos sociétés de demeurer en capacité de maintenir (voire d'étendre) nos modes de vie, d'organisation et de production.

Pourquoi cet implicite pose-t-il problème ? D'abord parce que, comme nous l'avons vu, l'efficacité technique ou managériale repose sur de nombreuses hypothèses qui conditionnent sa réussite sur lesquelles nous disposons de peu de visibilité. Ensuite, parce que la surcharge écologique que font peser nos modes de production, de distribution et d'organisation pose aussi une question d'échelles et de volume et non pas seulement d'efficacité ou d'optimisation.

En quoi la redirection offre-t-elle une nouvelle approche ? La redirection écologique prend acte du fait que l'ingénierie par optimisation ne permettra pas d'aligner nos organisations sur les limites planétaires et propose donc un agenda pour faire éclore un art ou une science de l'arbitrage. Celui-ci aurait comme objectif de proposer la conception, la

mise en travail et l'expérimentation de protocoles (scientifiques, politiques ou organisationnels) d'arbitrage (protocoles collectifs de renoncement et/ou de réaffectation).

### La mise en action de la redirection écologique

- L'enquête ;
- Le travail cosmologique ;
- Les propositions techniques ;
- Le métier redirectionniste ;
- Les propositions politiques.

### Une formation pluridisciplinaire qui prépare à la redirection écologique

Le MSc « Strategy & Design for the Anthropocene » est la première formation au monde qui prépare aux enjeux de la redirection écologique en prenant pour point de départ le diagnostic écologique formulé par les sciences du système-Terre. Cette formation, portée conjointement par deux écoles, l'ESC Clermont BS et Strate, École de Design Lyon, et accréditée par la Conférence des grandes écoles, a ouvert ses portes en octobre 2020 et accueilli sa première promotion de vingt-six étudiant-es.

Son programme en constitue le premier pilier, directement inspiré de l'initiative Closing Worlds montée en 2017 par Alexandre Monnin et Diego Landivar, plus tard rejoints par Emmanuel Bonnet. Tous trois sont également les cofondateurs de cette formation. Ce programme associe designers et designeuses, physiciens et informaticiens spécialistes des systèmes complexes, chercheurs et chercheuses en sciences humaines et sociales, gestionnaires, anthropologues ou encore, et sans exclusive, d'autres profils qui arpentent les mondes émergents de l'anthropocène.

Six modules composent le programme : une expédition ouvre l'année pour placer les étudiant-es en contexte anthropocénique, avant de les initier dans un second temps à l'enquête de terrain

à travers le prisme de la sociologie pragmatiste, mais aussi, en parallèle, aux systèmes complexes. L'anthropocène oblige en effet à appréhender des échelles très différentes : des situations concrètes à l'échelle micro aux modèles macro particulièrement englobant du climat, de l'évolution du système-Terre ou de l'effondrement, le tout assorti d'une réflexion sur leurs limites respectives au plan épistémologique. Le troisième module consiste en une géohistoire de l'anthropocène qui entend l'appréhender selon des dimensions économiques, managériales, technologiques, institutionnelles, énergétiques, etc. Il s'agit du module le plus « théorique », situé à l'échelle macro. Le quatrième module se présente comme une introduction au faire et par le faire à travers une initiation aux pratiques contemporaines qui nous semblent pertinentes pour designer, et c'est là le cœur du cinquième module, les leviers de la redirection écologique qui font aujourd'hui défaut et que nos étudiants et étudiantes mobiliseront pendant leur année de cours, leurs missions et leur future vie professionnelle. Les enseignements convergent donc vers la méso-échelle des organisations, des institutions et des territoires, offrant des prises plus immédiates à la redirection écologique. Le sixième module, transverse, porte sur les actions de professionnalisation qui s'étalent tout au long de l'année – nous le détaillons plus bas en revenant sur le système de commande mis en place.

Si Closing Worlds posait les bases de la redirection écologique, c'était cependant sous une forme spécifique. Encore fallait-il proposer une notion et des outils appropriables par d'autres collectifs, organisations et individus. La redirection écologique entend constituer ce commun. En ce sens, elle n'est pas portée uniquement au sein du MSc mais également à l'extérieur, définissant un cadre qui réunit des entreprises, des collectivités publiques et des territoires faisant appel à cette approche, mais aussi des organisations qui proposent des services de redirection écologique, sans oublier des laboratoires et autres lieux de recherche où se poursuit la réflexion en la matière. À ce jour, c'est principalement dans l'espace francophone que ces actions

prennent place. Un projet visant à exporter les concepts et les pratiques de la redirection écologique a récemment été lancé aux Québec entre le MSc, HEC Montréal et une entreprise québécoise, Coboom.

Le second pilier de la formation tient au système de commande mis en place et qui s'inspire à la fois des nouveaux commanditaires de la Fondation de France et du projet CooPair porté au sein d'Origens Medialab et financé par la Fondation Carasso. Tout l'enjeu d'un MSc comme celui-ci est de démontrer que le chantier de la redirection est immense et d'institutionnaliser les métiers qui devront répondre à ces besoins de manière de plus en plus pressante. Il est en effet indéniable que les organisations, les institutions comme les territoires font et vont faire face à des bifurcations considérables dans les prochaines années, à l'instar des stations de ski, en première ligne sur le front des évolutions en cours ; un cas particulièrement spectaculaire bien que tous les domaines soient concernés. Face à ces évolutions, il convient de faire émerger collectivement, par le truchement d'institutions comme les écoles de management et de design, de nouveaux profils de redirectionnistes, susceptibles de prendre à bras le corps ces nouveaux défis. C'est pourquoi, dès le démarrage de l'année, les étudiantes et les étudiants du MSc s'attèlent à des chantiers très ambitieux et travaillent ainsi à leur professionnalisation.

Quant au troisième pilier, il répond à la multiplicité des profils qui rejoignent la formation. À cet égard, le design constitue à la fois une discipline à part entière, mobilisée au plan des enseignements, mais aussi un cadre pluridisciplinaire permettant d'accueillir des étudiant-es de tous horizons, venu-es du design, bien sûr, mais aussi d'écoles d'ingénieurs, de management, de sciences humaines et sociales, etc. Outre cette variété, les étudiant-es de la formations disposent de profils fortement hétérogènes, rassemblant des tranches d'âge allant de la vingtaine à la cinquantaine, disposant d'expériences tout aussi diverses. Or, ce collectif d'étudiants opère à la fois comme un collectif d'enquête sur le terrain de la redirection écologique et comme une communauté d'apprentissage, où des pairs apprennent les un-es des autres, tantôt en position d'enseignant-es, tantôt en position d'apprenant-es. Évidemment, cette dynamique est en partie autonome vis-à-vis de l'encadrement du MSc mais elle s'inscrit dans la perspective pragmatiste au cœur de la démarche proposée dont elle offre une traduction spontanée : une dynamique dont nous avons été les témoins et qu'il s'agit désormais d'entretenir. ■

« Le MSc « Strategy & Design for the Anthropocene » est la première formation au monde qui prépare aux enjeux de la redirection écologique en prenant pour point de départ le diagnostic écologique formulé par les sciences du système-Terre.

## Cas d'étude : le devenir des stations de ski dans l'anthropocène

**Les stations de ski, notamment françaises, sont une figure illustrative de la redirection écologique. Elles font l'objet de préoccupations socio-économiques constantes depuis des dizaines d'années. L'année blanche (2021), en lien avec les conditions sanitaires de la pandémie, aura des conséquences sur plusieurs années. Depuis beaucoup plus longtemps, les habitants et les acteurs, en particulier de moyenne montagne, sont confrontés à la disparition de leur principale « ressource », la neige, et le « domaine d'activité stratégique » de l'activité touristique en hiver, le ski alpin, est aujourd'hui menacé. Nous mobilisons délibérément un lexique managérial qui pourrait être celui d'autres secteurs économiques. La redirection écologique nécessite de tenir compte des conditions présentes et de leurs présupposés pour nous engager à suivre une trajectoire différente.**

Par **Emmanuel Bonnet**, co-initiateur du MSc « Stratégie & Design pour l'Anthropocène »

Les stations de basse altitude sont en prise directe avec cette situation irréversible et ne peuvent plus louver avec les conséquences du changement climatique sur leurs modèles économiques. Les stations de haute altitude peuvent encore « projeter » leurs modèles économiques sur plusieurs dizaines d'années. Ces modèles dépendent à la fois du ski alpin et du tourisme de masse. Dans les deux cas, la situation n'en reste pas moins irréversible. Du côté des stations de basse altitude, on se confronte à l'épuisement du possible. Du côté des stations de haute altitude, on cherche encore à le « forcer » jusqu'à ce qu'il s'épuise à son tour.

Que signifie opérer une redirection écologique des stations de ski ? Comment aborder ces situations et les manières de les « valuer » sans leur imposer un cadre de référence qui serait celui d'une entreprise classique, une modalité d'évaluation de sa performance se basant sur des finalités préexistantes dérivants d'un modèle économique ou d'une proposition de valeur ?

L'absence de neige n'est pas un problème à résoudre mais une situation qui trouble les attachements des habitants et des acteurs économiques d'un territoire. Plutôt que d'appréhender les différentes propositions de valeur alternatives au ski comme des solutions créées pour résoudre les problèmes des usagers, il s'agit de revenir sur les « impasses », et certains « attachements », qui rendent « précaires » un éventail de plus en plus étendu d'acteurs. Non seulement les acteurs économiques emblématiques des stations (associés au tourisme), mais aussi les habitants et d'autres acteurs en capacité de « valuer » ces situations : un agriculteur, une réserve naturelle, une école primaire, etc. Il n'y a pas un problème unique, « valable » de la même manière pour tous, mais des manières de faire l'expérience de ces situations et de « valuer » des trajectoires singulières : des possibilités non réalisées dans les situations présentes. Cette première étape correspond à un travail de co-enquête avec cette gamme élargie d'acteurs en prise avec les situations pour rompre avec les « clichés » qui peuvent orienter nos perceptions et nos actions.



Les finalités sont étroitement associées aux attachements, à la pluralité des manières d'évaluer les situations. Historiquement, le « problème » des stations de ski a été associé à une question de moyens. Si l'on manque de neige, on produit de la neige artificielle. S'il fait trop chaud pour produire de la neige artificielle, on diversifie les activités quatre saisons. Si l'on n'atteint pas de compensation économique en été faisant suite à un hiver sans neige, alors on organise un grand festival de musique électronique. Si...etc. La question des moyens est privilégiée dès lors que la finalité elle-même n'est plus questionnée. Ici la finalité qui s'impose par défaut est celle de l'attractivité touristique. Dans cette seconde étape, il s'agit donc de pluraliser les finalités à partir des situations d'enquêtes.

Une station de ski est-elle réductible à un ensemble d'organisations et à un écosystème d'acteurs économiques interdépendants ? Une lecture strictement économiste et gestionnaire répondrait positivement. Une lecture plus large et qui cultive un « art du discernement » (selon la formule d'Isabelle Stengers) nous rendrait plus sensible aux situations singulières en nous apprenant à voir un territoire beaucoup plus diversifié. Il y a bien entendu des commerçants, des sociétés d'exploitation de remontées mécaniques, des agences immobilières, des écoles de ski, mais ces organisations ne sont qu'une partie de la texture vécue du territoire. Un territoire co-habité par des humains et des non-humains. L'avenir d'un territoire habitable ne repose pas sur son pilotage par des organisations, c'est plutôt une affaire de composition de projets locaux, de processus démocratiques, entre des acteurs singuliers et hétérogènes, de formes de vie humaines et non-humaines dont les manières d'appréhender l'avenir et de faire monde sont souvent en conflit.

La disparition progressive mais irréversible de la neige ne peut être compensée. Il ne s'agit pas de s'y adapter ou de réparer la situation : l'enjeu n'est pas celui de la résilience. La question qui se pose et qui s'étendra à beaucoup de stations est celle du renoncement défini comme un processus démocratique. ■

Non pas seulement apprendre à faire le deuil d'une ressource disparue, mais renoncer activement à un modèle économique, à une infrastructure, à une pratique, à l'attractivité pilotée par les clichés du marketing territorial imposant une trajectoire unique. L'exercice ne se réduit pas à la mise en œuvre d'une méthode pas à pas. Le protocole de renoncement aborde la fermeture d'une activité non dans les termes et conditions d'une restructuration néolibérale. Il n'est pas assimilable à la restructuration récente de Rossignol, par exemple, dont « l'inadaptation » au changement climatique s'est traduite par un certain nombre de licenciements. L'enjeu est plutôt celui du processus de renoncement/réaffectation au regard des enjeux de justices sociales et environnementales. Cela pose aussi la question des modèles économiques associés. Ces modèles ne préexistent pas à l'enquête. Ce ne sont pas seulement des outils de gestion qu'il s'agit d'appliquer aux situations. Nous les abordons sous l'angle d'une expérimentation collective face à des « impasses » qui se multiplient à l'heure de l'anthropocène.

Ces deux cas illustrent selon nous la question plus générique de la place des organisations dans l'anthropocène et nous donnent des pistes pour les appréhender différemment. Il s'agit d'abandonner le prisme de l'organisation comme unique grille de lecture des situations éprouvées par une gamme plus élargie d'acteurs (qui ne se réduisent donc pas aux « acteurs organisationnels »). Elles ne constituent plus la source unique de « solutions » économiques et techniques face à l'hétérogénéité des situations et des entités « concernées » (acteurs humains ou entités plus qu'humaines) par l'anthropocène. Les organisations dépendent de ces situations plus étendues qu'elles et ces « attachements » (sociomatériels) nous amènent à enquêter, en rendant manifeste ce qui se dissimule sous le lexique managérial de la stratégie (domaine d'activité stratégique, ressource, modèle économique, etc.).

## Tony Fry : « Notre espèce est l'agent responsable de l'insoutenabilité »

**Tony Fry est l'un des penseurs et designers australiens les plus influents de sa génération à l'origine du mouvement de redirection par le design. Auteur de nombreux ouvrages de référence, il dirige un studio de design consacré à ces questions de non-durabilité qu'il a baptisé « L'atelier du bout du monde »<sup>1</sup>, situé en Tasmanie, l'État insulaire isolé au large de la côte sud de l'Australie, devenu l'épicentre mondial de l'élévation du niveau de la mer.**

Propos recueillis par Alexandre Monnin, Diego Landivar et Emmanuel Bonnet, co-initiateurs du MSc « Stratégie & Design pour l'Anthropocène », et traduits par Alexandre Monnin, son directeur

**Pourriez-vous s'il vous plaît résumer ce que vous entendez par « redirection » et expliquer dans quel contexte vous avez introduit ce concept ?**

La redirection désigne un impératif et une pratique qui renvoient à des conditions structurelles insoutenables et qui, à ce titre, compromettent la viabilité de la vie sur Terre. Par conséquent, cela signifie qu'il faut rediriger l'existant. À l'origine, le concept fut introduit à propos du design, considéré comme une pratique contribuant à faire advenir de nombreux produits, environnements matériels ou services dont l'existence n'est pas soutenable. De ce fait, l'objectif consiste désormais à rediriger à la fois la pratique du design et ce qu'il accomplit. Cette réflexion et ce programme s'appliquent également à de nombreuses autres pratiques. La redirection touche divers environnements, et plus particulièrement l'industrie et les villes. L'architecture durable, les nouvelles constructions de même que les approches contemporaines du design urbain ne peuvent répondre, en l'état, au défaut de soutenabilité du tissu matériel et opérationnels des villes d'un point de vue métabolique.

Il est nécessaire d'établir un processus organique continu de redirection par le biais du *métrofitting* – mot qui désigne un concept et une pratique qui portent le *rétrofitting* à l'échelle urbaine et l'étendent pour englober les changements sociaux, culturels et économiques, ainsi que les transformations matérielles. Il est important de comprendre que les villes ne sont pas seulement le résultat d'un design formel et informel mais qu'elles désignent elles-mêmes notre mode d'existence urbain. Par conséquent, rediriger les villes concourt à nous réorienter, car, au fond, notre espèce est à la fois l'agent responsable de l'insoutenabilité et le principal agent de transformation vers la subsistance (*sustainability*), en tant

1. <https://www.thestudioattheedgeoftheworld.com/>

que ce terme nomme le projet de notre devenir-futurant. Quelle que soit notre pratique, si l'enjeu de la subsistance (*sustainability*) est pris au sérieux, il est nécessaire que nous nous créions et nous considérions comme des praticiens de la réorientation. En faisant cela, une communauté d'objectifs est créée qui ne nécessite ni mouvement ni organisation.

**Est-il nécessaire de maintenir le design (et lequel ?) dans une perspective redirectionniste ? Et à quelles conditions ?**

Le mot « design » est un nom commun auquel manque cependant une compréhension partagée et qui charrie une très grande complexité. Dans la mesure où nous concevons des « choses » dans notre esprit avant qu'elles ne soient dûment réalisées, le design est intrinsèquement lié à notre être. Nous designons tous. Une minorité élève cette capacité au rang de pratique consciente, un nombre encore plus restreint au rang de pratique professionnelle. Mais ce terme est également utilisé pour désigner le résultat de l'activité de design : le design(é). Cependant, les choses conçues par le design continuent à designer. La vie est vécue dans un environnement designé et designant : un lit designe la façon dont vous dormez, une chaise la façon dont vous vous asseyez, une voiture la façon dont vous conduisez, un smartphone la façon dont vous communiquez et mémorisez, et ainsi de suite. La nature de cet environnement designant est ontologiquement transformatrice. Pour une large part, nous sommes designers et designés. La perspective redirectionniste permet de le reconnaître. Être designer ne signifie pas qu'en concevant on saisisse d'avance quelles directions emprunteront les créations du design. La redirection du design signifie donc la redirection solidaire du designer, du designant et du designé.

« Quelle que soit la taille de l'entreprise, si son activité contribue à l'insoutenabilité, elle doit être réorientée [...] L'adoption s'effectuera selon un processus graduel. Une manière cruciale d'y parvenir est de mettre en place une « plate-forme de changement ».

« La redirection du design signifie donc la redirection solidaire du designer, du designant et du designé.

**Comment insérer des pratiques redirectionnistes au sein des grandes entreprises ? Est-ce une question qui doit nécessairement être traitée par la gouvernance ou le management ? À l'inverse, peut-elle exister comme un « undercommons » de l'organisation, une pratique minoritaire ? La réorientation peut-elle devenir une pratique majoritaire ?**

Quelle que soit la taille de l'entreprise, si son activité contribue à l'insoutenabilité, elle doit être réorientée. Cette réorientation peut résulter de forces extérieures (législation gouvernementale, activisme des consommateurs et évolution du marché, campagnes des mouvements environnementaux) ou d'une transformation interne – les premières pouvant évidemment conduire aux secondes. Ayant été amenés à reconnaître que le changement redirectionniste est inévitable, les produits et services, les valeurs et les pratiques en matière de travail sont susceptibles d'être réorientés de manière à devenir futurants d'une manière économiquement viable. Il est évidemment extrêmement difficile pour les entreprises de cesser leurs activités usuelles, de subir des changements majeurs et de redémarrer. Même si c'était possible, les pratiques de redirection ne seraient pas immédiatement disponibles : elles doivent être soit introduites par une source externe, soit apprises.

De façon plus réaliste, et c'est en particulier vrai d'une entreprise ayant reconnu que la redirection est essentielle, l'adoption s'effectuera selon un processus graduel. Une manière cruciale d'y parvenir est de mettre en place une « plate-forme de changement ». Il s'agit d'établir au sein d'une entreprise une entité autonome qui se projette dans une relation de concurrence avec celle-ci. Et ce, avec ou sans aide extérieure. Ce qui est créé est futurant au plan de sa philosophie, de son identité, de ses pratiques de travail et des marchandises fabriquées. Au fur et à mesure que l'entreprise alimente cette nouvelle bouture, l'ancienne peut disparaître.

Ce qui est ainsi « inséré » au cœur de l'entreprise constitue son futur. Il existe un nombre croissant d'exemples illustrant au moins partiellement cette pratique de redirection. Les plus évidents concernent les constructeurs automobiles qui mettent les voitures électriques en concurrence avec les voitures à essence et au diesel ou encore les entreprises productrices d'énergie à base de combustibles fossiles qui se lancent dans l'éolien et le solaire. Dans les deux cas, on s'attend à ce que ces nouveautés remplacent l'existant au cours des prochaines décennies.

# SOMMAIRE

## Dossier

### ENGAGER LA REDIRECTION ÉCOLOGIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET LES TERRITOIRES

Ce numéro met à l'honneur la « redirection écologique », enseignée au sein du MSc « Strategy & Design for the Anthropocene ». À la différence du développement durable, de la transition ou de la résilience, la redirection écologique part du diagnostic de l'anthropocène. Il s'agit d'aborder concrètement l'enjeu du poids que font peser sur l'avenir les infrastructures matérielles mais aussi les modèles existants, économiques ou managériaux.

Déjà, les organisations, les institutions et les territoires sont confrontés à des bifurcations sans précédent. Il s'agit donc de prendre en compte les attachements vitaux (et contrastés) à des réalités dont le maintien menace l'habitabilité du monde.

Les articles qui composent cette publication présentent le MSc et la redirection, concept emprunté au designer australien Tony Fry, lui-même interviewé dans ce numéro. Ils présentent surtout les explorations ouvertes par les premier-ères étudiant-es « redirectionnistes », dans le but de donner à voir ce qu'un tel cadre rend possible et de le disséminer. Le travail, en effet, ne manque pas et la tâche est immense. Ce numéro est une invitation à s'y atteler dès aujourd'hui à raison de son ampleur.

**Révéler – Partie I**  
**Changement climatique**  
**à l'échelle d'une métropole**  
*Par Oriane Nething*

| 14

**Révéler – Partie II**  
**Lecture critique du Plan climat 2030**  
**de l'Eurométropole de Strasbourg**  
**(EMS)**  
*Par Vanessa Weck*

| 17

**Révéler – Partie III**  
**Encourager l'initiative**  
**redirectionniste à travers**  
**les ancrages de l'économie**  
**sociale et solidaire**  
*Par Frédéric Pascal*

| 21

**Hériter – Partie I**  
**Hériter des infrastructures**  
**de stationnement**  
**(béton, réseaux, parkings, etc.)**  
*Par Antoine Giret et Mustapha Adder*

| 23

**Hériter – Partie II**  
**Hériter des modèles**  
**organisationnels**  
*Par Mathilde Motte et Manon Laveau*

| 29

**Renoncer**  
**Bâti : renoncer pour atterrir ?**  
*Par Margot Boitel, Bastien Marchand,  
Jérôme Santarini, Joseph Sournac,  
Philippe Bouteyre  
et William Van Gelderen Plannier*

| 33

**Réaffecter – Partie I**  
**Penser une alternative**  
**au terminal 4 de l'aéroport**  
**de Roissy Charles-de-Gaulle**  
*Par Cécile Bonnichon,  
Ludivine Marcouyau et Vinciane Tricoire*

| 38

**Réaffecter – Partie II**  
**Rediriger nos modes de production**  
*Par Jeanne Baverey, Raphaëlle Garnier  
et Claire Deligant-Richa*

| 42

**Réaffecter – Partie III**  
**La « mobilité active » :**  
**rapprocher les services**  
**des habitants**  
*Par Jérôme Cuny et Baptiste Pouponneau*

| 48

**Désinnover**  
**Innover ou désinnover ?**  
*Par Paul Michalet*

| 50

**Low-tech et démocratie territoriale**  
*Par William Bernaud*

| 53

**Désinnover, le futur de l'innovation ?**  
*Par Céline Zwickert*

| 55

**Cohabiter**  
**Révéler pour cohabiter :**  
**cosmologie inter-espèces**  
*Par Zoé Lopez Carbajal et Yuna Puech*

| 57

À lire sur [horizonspublics.fr](http://horizonspublics.fr),  
en complément de ce hors-série :

**De l'anthropocène à la redirection**  
**écologique en passant**  
**par l'éducation et la recherche**

Entretien avec Alexandre Monnin,  
directeur du MSc « Stratégie & Design  
for the Anthropocene », qui vient de publier,  
avec Emmanuel Bonnet et Diego Landivar,  
*Héritage et fermeture. Une écologie  
du démantèlement* (2021, Éditions  
Divergences).

*Propos recueillis par Stéphane Cordobes*



## HORS-SÉRIE

PRINTEMPS 2021

### ENGAGER LA REDIRECTION ÉCOLOGIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET LES TERRITOIRES

Ce numéro met à l'honneur la « redirection écologique », enseignée au sein du MSc « Strategy & Design for the Anthropocene ». À la différence du développement durable, de la transition ou de la résilience, la redirection écologique part du diagnostic de l'anthropocène. Il s'agit d'aborder concrètement l'enjeu du poids que font peser sur l'avenir les infrastructures matérielles mais aussi les modèles existants, économiques ou managériaux.

Déjà, les organisations, les institutions et les territoires sont confrontés à des bifurcations sans précédent. Il s'agit donc de prendre en compte les attachements vitaux (et contrastés) à des réalités dont le maintien menace l'habitabilité du monde.

Les articles qui composent cette publication présentent le MSc et la redirection, concept emprunté au designer australien Tony Fry, lui-même interviewé dans ce numéro. Ils présentent surtout les explorations ouvertes par les premier-ères étudiant-es « redirectionnistes », dans le but de donner à voir ce qu'un tel cadre rend possible et de le disséminer. Le travail, en effet, ne manque pas et la tâche est immense. Ce numéro est une invitation à s'y atteler dès aujourd'hui à raison de son ampleur.



Emmanuel Bonnet

Stéphane Cordobes

Tony Fry

Diego Landivar

Alexandre Monnin

**Avec la participation des élèves  
de la promotion 2020-2021  
du MSc « Strategy & Design  
for the Anthropocène »**

**ESC** BUSINESS SCHOOL  
CLERMONT  
School for life since 1919

**strate**  
ÉCOLE DE DESIGN

**horizonspublics.fr**

