Entretien

La redirection écologique

Inventer d'autres modalités d'enquête depuis des milieux troublés

Entretien avec Emmanuel Bonnet
par Pierre-Alexandre Cardinal pour la Revue Œconomia Humana

Emmanuel Bonnet est enseignant-chercheur à l'ESC-Clermont, membre du CLeRMa et du collectif de recherche Origens MediaLab. Ses recherches portent sur l'expérience d'apprentissage collectif et les pratiques d'enquête en milieux troublés, soit ces milieux affectés par les crises socio-écologiques, des situations de désorientation dans lesquelles personne ne sait ce qu'il a à faire et à apprendre. Il co-enquête avec des territoires et des organisations sentinelles (des organisations situées aux avant-postes des manifestations des limites planétaires comme le changement climatique), en particulier sur les modalités stratégiques et démocratiques de renoncement et de réaffectation des stations de ski. Avec Alexandre Monnin et Diego Landivar, il a publié « Héritage et fermeture. Une écologie du démantèlement » aux Éditions Divergences (2021) et cofondé le MSc « Stratégie & Design pour l'Anthropocène » (en partenariat avec Strate École de Design).

Œconomia Humana: Comment résumer, en quelques mots, ce qu'est la redirection écologique ? D'où ça vient? Pourquoi une nouvelle approche ?

Emmanuel Bonnet : D'abord, l'énigme qui nous a animé, Alexandre Monnin, Diego Landivar et moi, était à savoir ce que nous allions faire de cette quantité phénoménale de choses, d'entités, d'infrastructures, d'objets qui nous entourent, incluant des choses moins matérielles telles que des outils de gestion, des schémas stratégiques, toutes ces choses qu'on pourrait appeler le *Monde organisé*. Nous voulions offrir une vision un peu différente de ce qu'on pourrait appeler de façon générale « l'écologie politique », qui, pour le dire de façon caricaturale, se détournait totalement de la question des *héritages* – toutes ces choses matérielles ou immatérielles comme une organisation, des infrastructures, des modèles économiques ou modèles d'affaires, etc. – qui organisent nos vies.

En fait, pour nous, enseignants-chercheurs dans une école de gestion, l'écologie politique semblait éviter de s'intéresser aux organisations, et ce malgré leur place centrale dans l'édifice du capitalisme contemporain, et son rôle dans le surgissement des troubles sensibles et tangibles de l'Anthropocène. C'était comme si l'organisation était l'horizon sombre de ce qu'il ne fallait simplement pas regarder, qu'il ne fallait pas maintenir, et dont il fallait se départir. Ce n'est pas une façon de réhabiliter l'organisation dans l'écologie politique, mais plutôt une façon de prendre au sérieux son mode d'existence dans le capitalisme. Évidemment, nous étions d'accord qu'il fallait s'intéresser aux vivants, aux milieux troublés, à d'autres modes d'existence mis en évidence par Bruno Latour, soit la question du pluralisme ontologique et du pluralisme de mondes, au cœur de l'écologie politique. Mais il manquait quelque chose : un mode d'existence qui a tendance à « grignoter » tous les autres, celui des organisations qui, qu'on le veuille ou non, concerne une majeure partie de nos vies.

D'un autre côté, nous voulions aussi répondre à ce qu'on appelle en France la « transition écologique », une vision qui, pour nous, était trop tournée vers le pilotage d'organisations *dans une cosmologie sans monde*. Nous étions d'avis que ce discours manquait gravement de perception face aux réalités de l'Anthropocène et leurs manifestations tangibles et sensibles, qui dépassent pourtant largement le contexte des organisations (publiques ou privées); quelque chose qu'avait très bien compris l'écologie politique. ***C'est donc comme si d'un côté, pour l'écologie politique, nous avions des mondes sans organisations, et de l'autre, celui du management par exemple, nous n'avions que des organisations sans monde.*** Nous trouvions ce clivage problématique, et il fallait y répondre.

Nous avons alors réfléchi à ce que pourrait être un autre cadre, qui ne devrait pas être purement conceptuel, mais aussi offrir des prises opérationnelles qui dépassent les concepts et font sens pour traiter divers héritages face aux troubles de l'Anthropocène. Pour nous, cette voie se matérialisait par le cadre offert par l'enquête pragmatiste, qui offrait une certaine promesse d'opérationnalité. L'enquête nous permettait classiquement d'articuler d'un côté le registre de la pensée et du concept, et de l'autre, le registre de la pratique, de l'action.

La ***redirection écologique*** est intimement liée à cette approche par l'enquête pragmatiste, qui nous permet de « faire atterrir » les organisations, pour reprendre la formulation de Latour, ce qu'oublie le management ; les outils de gestion, les schémas stratégiques, les modèles d'affaires, toute cette part qui était totalement absente de l'écologie politique. Il nous fallait donc prendre cela à bras-le-corps, traiter tous ces héritages, toute cette « technosphère » qui nous entoure, et à laquelle nous sommes attachés. Il fallait être en mesure d'inventer des prises techniques et stratégiques pour ces organisations ou avec ces organisations, pour les faire atterrir dans les limites planétaires. Loin d'être une méthode idéale avec des solutions magiques et des outils présentant des étapes 1 à N pour atterrir, la redirection écologique est donc une façon d'enquêter sur le trouble, d'associer, par l'enquête, une manière autre de faire de la recherche et une manière autre d'accompagner les organisations pour faire face aux enjeux socio-écologiques qui ne constituent plus (comme pour la transition) un horizon conciliateur auquel il faudrait s'adapter, mais un ensemble de discontinuités éprouvées par des organisations précursives et sentinelles, c'est-à-dire situées aux avant-postes de ces discontinuités.

ŒH: Vous parlez de ce processus d'enquête pragmatique et de sa place centrale pour la redirection écologique. Est-ce que vous pourriez nous parler de ces liens entre la redirection écologique, l'enquête et l'usage que vous en faites dans les terrains que vous explorez, notamment sur ce que vous avez récemment appelé les « territoires » et « organisations sentinelles » (Bonnet et Landivar, 2024) ?

EB : Je vais d'abord dire un petit mot sur l'enquête et puis après je vais parler de comment cette approche, spécifiquement, nous a aidée à voir autrement ce qu'on pourrait appeler des territoires et des organisations sentinelles.

D'abord, il y a la proposition selon laquelle l'enquête, c'est de la méthode, donc qu'on peut arriver à une définition claire et précise de comment se déroule une enquête. Il y a un certain raccourci de la pensée qui aborde l'enquête de cette façon, selon un schéma uniquement instrumental. Dans ce cas l'enquête se résume, pour emprunter une formule de Chantale Mailhot, en une « abstraction méthodologique ». Dans cette optique, les consultants aussi pourraient dire qu'ils font des enquêtes, en délivrant des diagnostics, voire des solutions en quelques jours seulement. Mais l'enquête ce n'est pas du tout ça en fait; c'est quelque chose qui est à la fois beaucoup plus simple, et beaucoup plus profond. L'enquête, ce n'est pas une méthode, avec des étapes, c'est plutôt un processus toujours en train de se faire, qui est progressif (pour ne pas rester dans l'impasse initiale) et qui affecte les communautés concernées. Enquêter c'est progresser dans une situation indéterminée (un trouble, une discontinuité) et se laisser affecter par ce qui peut arriver et nous rendre à nouveau capable de répondre.

Pour le dire sans détour, pour moi, l'enquête, c'est ce que font les gens lorsqu'ils sont dans la merde. Pour John Dewey, l'un des philosophes qui a beaucoup contribué à penser l'enquête on retrouve ce même constat. Il s'est rendu compte que les personnes concernées font certaines choses, notamment poser des questions, instituer ou qualifier des problèmes et non résoudre des problèmes existants, élaborer des récits plausibles, lorsqu'ils sont dans des situations troublées et que ce trouble est donc lié au processus d'enquête. Ce trouble, toutefois, ce n'est pas un simple affect personnel. Ce n'est pas une question de psychologie. C'est quelque chose qu'il faut aborder presque de manière banale, ce qu'on appelle le « mundane » en anglais, car le trouble n'est pas quelque chose de sublime, d'esthétique ou même de catastrophique. Le trouble, le caractère troublé de quelque chose, c'est simplement la dimension quotidienne de la survenance de difficultés dans notre expérience ordinaire du monde.

Par exemple, on peut imaginer que des manifestations tangibles et sensibles de problèmes socio-écologiques posent des troubles existentiels pour un certain nombre de peuples qui tentent, tant bien que mal, d'habiter et de subsister. L'enquête, dans le sens que nous lui donnons, cherche donc à saisir, les liens entre troubles socio-écologiques et l'habitabilité des milieux, des territoires, dans la mesure où les conditions d'existence des personnes concernées sont troublées, rendues difficiles. L'enquête se pose donc comme pratique située non plus seulement pour connaître mais pour répondre de ces enjeux. Ce processus est donc moins une question de principes abstraits ou de recommandations méthodologiques, mais plutôt une façon d'être au plus près des personnes, des communautés troublées et concernées pour comprendre les enjeux, et les conditions d'existence des communautés concernées.

C'est ce que nous avons fait avec Diego Landivar dans le cadre de notre travail sur les organisations sentinelles et les stations de ski de moyenne montagne. De plus en plus, nous faisons face, en France, à des stations de ski qui n'ouvrent pas l'hiver, ou qui vont simplement fermer, soit temporairement, soit définitivement, par manque de neige. À cet enjeu, certaines stations ont donné une première réponse bien connue, qui consiste à maintenir le ski avec de la neige de culture. C'est ce que j'ai qualifié par la formule de « forcer le possible » c'est-à-dire : « il ne neige pas, nous perdons l'actif écologique nécessaire à une activité, et bien on va quand même skier, faire perdurer cette activité en forçant les choses ». Nous avons donc ici une manifestation très claire d'un héritage, d'une dépendance à un ensemble d'infrastructures, un modèle d'affaires, dépendant d'un actif écologique dont les gens dépendent pour leur existence, mais qui disparait de façon irréversible.

Notre travail dans ce cadre, et la conceptualisation des « sentinelles » est donc né d'un processus d'enquête qui n'était pourtant pas vraiment le nôtre, car les chercheurs sont souvent loin des enquêtes qui sont plutôt le travail des personnes concernées. Ces personnes sont celles qui sont troublées, affectées par la disparition de la neige. Donc face à cela, nous avons d'abord vu une réponse sur le mode de ce que nous avons appelé la « citadelle », qui consiste à défendre absolument un héritage, qu'il soit organisationnel, infrastructurel ou économique pour forcer le possible, et rentrer dans une logique managériale d'optimisation. Dans cette mesure, l'enquête met en place un tas de dispositifs qui vont tenter de prédire très précisément l'actif écologique et les réponses nécessaires à son effritement par la science et la technique.

Mais il y a aussi une seconde réponse, qui consiste à reconnaitre que la disparition de la neige est totalement irréversible, et que nous ne pourrons pas et n'allons pas forcer le possible. Nous avons appelé cette seconde réponse la « sentinelle ». En écologie scientifique, les sentinelles ce sont ces entités, ces espèces, ces milieux qui sont plus sensibles que d'autres, qui vont être affectées plus rapidement que les autres par les troubles écologiques et qui vont le signaler aux autres.

Toutefois, le constat de la « sentinelle » ou du devenir-sentinelle n'est ni répandu, ni facile à aborder parce que les attachements impliqués ne sont pas toujours simplement économiques, mais aussi existentiels, et je dirais un peu cosmologiques. C'est-à-dire que, dans certains cas, des gens ont grandi toute leur vie dans un monde de neige, de froid, de l'hiver qui rythme l'activité de communautés entières, et que la perte de la neige, et des activités et du rythme qui en découlent est aussi la perte d'un monde. Perdre un monde, ce n'est jamais agréable, et ça peut causer un certain mal-être qui anticipe un deuil, et ce à une échelle sociale qui dépasse l'individu. Dans ce cadre, la « sentinelle », comparativement à la « citadelle », ne va pas forcer le possible ; elle va inventer une réponse en incorporant le trouble, donc en en faisant un point de départ plutôt que quelque chose qu'il s'agirait de problématiser en se demandant comment faire pour sortir de l'impasse.

Nous avons observé une petite station de ski dans le massif du Sancy. Face à sa dépendance à la neige, la station a plutôt décidé d'intégrer l'irréversibilité du trouble dans ses processus, sans tenter de forcer le possible. Donc, en réponse au trouble, cette station a évité d'aller vers une trajectoire de la diversification à tout prix, ou encore une trajectoire de la Disneylandisation des stations de ski. Ce second type de réponses, la réponse par le mode de la citadelle à défendre est une tendance actuelle de beaucoup de stations et qui peut nous rappeler aussi l'enjeu de la transition écologique; on va faire des diversifications vertes, on va sortir de ce qui n'était pas bien pour remplacer par des choses qui feront mieux, mais en même temps, on va conserver une forte dépendance à l'attractivité territoriale, à des modèles économiques qui sont uniquement basés sur le tourisme, ce qui est une manière d'oblitérer et d'occulter d'autres manières d'exister indépendamment de la dépendance au tout-tourisme.

Ce que l'enquête nous permet de faire, c'est d'outiller la sentinelle et lui permettre de comprendre le trouble et les phénomènes qui l'entourent pour inventer quelque chose qui serait presque une troisième trajectoire singulière, qui ne serait pas une limitation, mais un renoncement. **Le renoncement ici n'est pas vu comme un deuil, mais plutôt comme une forme d'arbitrage démocratique, stratégique et politique, en lien avec une irréversibilité ou une discontinuité écologique et qui va nous amener, en collectif, avec une communauté concernée, à inventer de nouvelles possibilités de vie.** Je pense qu'inventer de nouvelles possibilités de vie, ce n'est pas triste en fait, car ce qui est triste, c'est ceux qui ne peuvent plus en inventer et qui sont coincés dans les impasses. **Lorsqu'on cesse de forcer le possible, on invente de nouvelles possibilités de vie**.

ŒH: Le travail que vous faites en France sur des enjeux et situations qui peuvent sembler singulières et très localisées ont en fait des échos ailleurs, où des territoires, des industries, voire des secteurs économiques entiers commencent à sentir le poids de la perte des actifs écologiques. Les réponses souvent mises de l'avant sont d'ailleurs de l'ordre de « forcer le possible ». Nécessairement, cet enjeu pose la question de la place de l'organisation dans le monde, et de sa relation avec le non-humain, avec le trouble écologique.

Comment considérer, du côté des organisations, ces enchevêtrements, qui constituent les infrastructures organisationnelles modernes? Est-ce que vous le voyez, par exemple avec l'enquête, comme un processus de « diplomatie » latourienne, ou est-ce que la relation est plus profonde, voire existentielle ?

EB : Imaginons que les organisations découvrent qu'elles ont une inscription géomorphologique dans leur milieu physique, dans des milieux troublés, sur une terre abîmée. Qu'en serait-il si les organisations réalisaient, pour paraphraser Tsing, que la précarité est devenue notre maison commune? (Tsing, 2017). Qu'est-ce que ça signifierait pour les organisations qui ont une tendance « citadelle », qui sont dans la protection et le maintien de leur héritage, de leur ADN, de leur « raison d'être » corporative?

Nous avons initié une réflexion avec Nathan Ben Kemoun, sur ce qui arrive juste après la « sentinalité » d'une organisation, soit après qu'on reconnaisse la précarité des milieux dans lesquels les organisations évoluent. Si on prend l'exemple d'une grande multinationale qui reconnait qu'elle doit renoncer à certaines choses, que se passe-t-il après ce renoncement? Il y a toujours un « après », et la réflexion et le travail d'enquête ne peuvent ainsi pas s'arrêter là, à l'arbitrage du renoncement. Comment l'organisation se reconfigure-t-elle existentiellement des suites de ces renoncements, et que devient-elle? Comment les milieux troublés et précaires influencent-ils le devenir des organisations?

Il n'est évidemment plus question ici de cette fameuse Terre, cette belle planète à protéger, avec ses milieux « naturels » immaculés, bucoliques, qu'il s'agirait de protéger. Il s'agit plutôt d'une terre abimée et enchevêtrée par des relations et des cycles de rétroaction entre humain, non-humain et plus-qu'humain, soit un monde troublé, et précaire qui échappe au contrôle, notamment de l'organisation, dans lequel nous allons devoir apprendre à vivre. Et c'est là-dessus qu'on s'est posé la question de savoir ce que serait une organisation lorsque les choses les laissent tomber. Ça peut être des choses qui sont des héritages, ça peut être aussi des rêves, des attachements, des plans d'affaires, des objectifs ou des visions. Nous nous sommes demandé ce qui arriverait à des organisations qui arrivent à déprojeter ces attentes, à se désattacher. Qu'arrive-t-il aux organisations quand l'activité projective ou planificatrice disparait? Nous proposons d'appeler cela des organisations résiduelles, qui conservent un caractère résiduel face à ce qui disparait, qui reste toujours présent, qui ne disparait jamais totalement.

Donc dans ce contexte, ce que la redirection écologique pose, ce n'est pas une liste de solutions avec une méthode, 10 points en 10 diapos pour transformer son organisation, la rendre durable et bien redirigée avec un label « redirection écologique ». C'est plutôt un ensemble de constats et de questionnements, un mode d'accompagnement et de suivi des organisations pour tenter de comprendre ce qu'il en advient dans le trouble socio-écologique. C'est une façon de se donner des prises sur la résidualité et le côté fantomatique de l'organisation qui n'a pas su être dans l'anticipation, et qui subit la précarisation de son ancrage d'abord, dans la « sentinalité », les renoncements, puis la disparition de certains de ses héritages. Et dans cette mesure, ce qui intéresse vraiment la redirection écologique, c'est ce qu'il reste de l'organisation après cela.

Avec Nathan Ben Kemoun, nous travaillons avec une réserve naturelle qui se pose une question très simple; que fait, grosso modo, une réserve naturelle? Ça conserve. Mais, compte tenu du devenir sentinelle face à la perte de biodiversité, cette mission, cet objectif de conservation risque de devenir résiduel par la disparition des conditions d'existence de cet attachement. La mission de la réserve naturelle vient alors en partie à disparaitre, et qu'advient-il alors de l'organisation? Et c'est l'enquête de redirection qui nous permet d'accompagner l'organisation dans ces remises en question de son propre devenir, dans le questionnement de ce qu'il est possible de maintenir en existence. Il sera donc plutôt question d'accompagner les disparitions, soit un processus de deuil permettant de rediriger ce qu'il reste.

Dans ce contexte, le deuil ne prend pas le sens d'un affect et d'un accompagnement, comme ce que soulignent les travaux de Vinciane Despret à propos d'une critique du « faire son deuil ». Le deuil n'est pas pris dans son sens psychologique, mais au sens d'un vacillement cosmologique qui instaure une autre relation plus dense avec ce qui disparait. On peut se poser une question analogue pour les organisations qui disparaissent et du devenir qui en découle. Notre hypothèse, avec Nathan, c'est qu'une « écologie du retrait » permet un travail d'amplification de nouvelles possibilités de vie. Qu'est-ce qu'on est encore capable de faire, de maintenir? Ou comme le dit parfois Isabelle Stengers; de quoi on peut se rendre à nouveau capable? Qu'est-ce qu'on peut encore inventer comme possibilité de vie depuis l'épuisement du possible, comme dirait Gilles Deleuze? Évidemment, ces constats et ces questionnements ne sont pas « verts », « durables », ou « solaires » d'aucune façon, ce n'est pas là notre objectif, mais nous ne sommes pas non plus dans une forme de pessimisme ou de nihilisme dans lequel on ne pourrait plus rien faire.

La question centrale par rapport à l'organisation est là; il va falloir penser non plus en termes de mondes sans organisations ou d'organisations sans monde, mais en termes d'organisations qui perdent leur monde. Et je pense que ça, c'est important pour essayer de réfléchir à l'évolution de l'organisation au sens large, car cela ouvre un ensemble de questions plus larges sur ce que devient le travail, par exemple, ou encore, sur les outils ou techniques de gestion en Anthropocène. Et cela pose la question de ce qu'il adviendra des organisations quand elles ne pourront plus se rassurer de leur devenir, comme Alexandre Monnin le pose bien dans son dernier livre, *Politiser le renoncement* (2023), il ne s'agit justement de ne pas encourager une forme de brutalité et d'irréversibilité subie où tout va s'effondrer. Car dans l'effondrement, on ne peut plus inventer de nouvelles possibilités de vie, on ne peut que subir les changements forcés.

ŒH: Cette approche de la redirection écologique comme une façon d'inventer de nouvelles possibilités de vie à partir de renoncements et d'accompagnement dans l'arbitrage de ce qu'il n'est plus possible de maintenir, ça rappelle beaucoup le propos de la décroissance conviviale. Pourtant, vous avez reçu certaines critiques de mouvances écologistes et décroissancistes. Fais-tu des liens entre redirection écologique et décroissance ?

EB : C'est une question que je me pose aussi régulièrement, et que j'ai eu l'occasion de discuter un peu avec Yves-Marie Abraham au Québec. Je pense que la redirection a pu être critiquée – à juste titre – et j'aimerais commencer par aborder la posture de ces critiques. Elles viennent souvent des milieux de luttes politiques liés à la critique de la civilisation industrielle et capitaliste, une affinité que l'on peut ou non partager, mais que nous abordons sous un autre angle. Là où nous nous éloignons de ces mouvements, c'est, comme je l'ai mentionné plus tôt, le fait que pour l'écologie politique, la critique propose un monde sans organisations (industrielles), car la réalité

présente de ce monde industriel est sale, moche, et qu'il vaut mieux défendre les milieux troublés.

Évidemment, ces mouvements prennent très au sérieux la technique, l'industrie, les organisations, mais j'ai le sentiment que parfois, dans les mouvements de lutte politique anti-civilisation industrielle ou décroissants, il y a une sorte d'obsession à directement sortir de tout. Pour la redirection écologique, la question n'est plus comment nous allons nous émanciper ou transformer radicalement nos sociétés avec ce même questionnement de base que j'ai nommé au début; mais qu'allons-nous faire de cette quantité phénoménale de choses, d'entités, d'infrastructures, d'objets qui nous entourent? S'agit-il d'une logistique de la lutte pour « sortir » du *monde organisé* et pour aller où? Ou plutôt, comment arbitrer les renoncements sans des promesses triomphales?

Nous avons récemment reçu la critique des Soulèvements de la Terre, nous expliquant comment leur concept de démantèlement, comparativement au nôtre, ne faisait pas le jeu des organisations capitalistes. La critique était que la redirection écologique, ce n'était finalement que de l'accompagnement et du consulting, faisant de nous, en quelque sorte, les idiots utiles du capitalisme vert.

Personnellement, j'adore ce type de critiques, parce que ça me permet de répondre franchement, que oui, bien sûr, pour toutes les personnes « mieux que nous », déjà émancipées, nous passons pour les idiots utiles du capitalisme vert. Mais en retour, que pour nous, finalement la question n'est pas une affaire de moralité, c'est une question de s'intéresser aux personnes qui n'ont pas pu fuir, qui n'ont pas les moyens d'aller vivre dans les ZAD par exemple. Est-ce qu'on peut ZADifier le monde, et est-ce que c'est physiquement possible et souhaitable comme nouvelle possibilité de vie depuis ce monde que nous habitons?

J'exagère la critique, évidemment, mais finalement, là est notre propos central et notre divergence avec la décroissance, soit de rester près des gens qui sont toujours là, qui n'ont pas pu fuir, qui sont dans la merde. Si on regarde la ville de Détroit et ses multiples mouvements d'exode au gré des crises économiques, on remarque qu'il y a toujours une constante dans la création de nouvelles façons de vivre dans les ruines, dans toutes les expériences socioculturelles qui y ont court et qui sont constamment réappropriées par les riches qui reviennent après les crises, et cette constante, ce sont les pauvres, ceux qui n'avaient pas les moyens de partir. **La redirection écologique s'intéresse d'abord à celles et ceux qui restent, et qui n'ont pas une pensée de la décroissance comme visée philosophique et économique, mais qui sont plutôt attaché.es à des milieux troublés, et se rendent à nouveau capables de les arbitrer**. Pour moi, la redirection écologique est, au même titre que certaines mouvances de la décroissance, une écologie populaire qui prend au sérieux les communautés concernées.

Cette écologie populaire vise à redéfinir notre relation, nos façons de vivre avec le non-humain, voire avec la technique, de sorte que l'on ne laisse pas tout tomber des enchevêtrements qui assurent, pour l'instant, notre subsistance.

ŒH: Pourriez-vous nous parler du lien entre la redirection écologique et les Suds ? Quels sont les ponts à tisser, les proximités, les leçons à apprendre pour la redirection écologique face aux postures décoloniales, par exemple ?

EB : D'emblée, il faut dire qu'il est implicite que la redirection écologique s'intéresse au monde organisé. Pour certain.es ce monde est celui des pays du Nord. Je crois qu'il faut penser de là où l'on enquête et qu'il y a aussi une réflexion à avoir sur où se situent nos institutions aujourd'hui et de quoi elles dépendent. Nous réaliserons très rapidement que nous sommes dans de larges réseaux d'attachements et de dépendance avec les Suds. Du coup, cela pose la question de savoir ce que serait une écologie des Suds. Mais cette écologie, est-ce à moi (nous) de la penser bien que nous ayons des ponts à bâtir avec?

Premièrement, je crois qu'il y a une certaine affinité critique face au capitalisme que nous avons en commun avec les postures décoloniales. Il faudrait en effet pouvoir *décoloniser* un ensemble de régimes sémiotiques qui touchent les organisations capitalistes. Les clichés opérateurs du capitalisme fonctionnent selon des imaginaires particulièrement coloniaux. Dans une autre mesure, comme j'en ai un peu parlé dans *Héritage et Fermeture*, beaucoup d'organisations reposent sur ces imaginaires, car ils opérationnalisent les infrastructures, outils de gestion, managers, consultants, mais aussi les écoles de commerce ou de management, et les régimes sémiotiques qui permettent à toutes ces parties de fonctionner ensemble selon une sémiotique propre au capitalisme. Donc, il faudrait aussi décoloniser ces régimes sémiotiques, et procéder à une déconstruction et un dés-attachement de certains de ces héritages.

Dans un second temps, il y a un élément d'inspiration que j'aimerais partager. L'ouvrage *The Undercommons* de Fred Moten et Stefano Harney (2013) introduit les notions particulièrement riches de sous-commun, et de planification fugitive. Bien qu'il ne soit pas d'emblée facile à intégrer, notamment pour la réflexion en gestion, c'est un livre particulièrement intéressant parce que les auteurs s'opposent à cette logique *d'escapism* dont on parlait tout à l'heure, cette fuite organisée hors du capitalisme, vers une quelconque sortie d'urgence, car pour eux, il n'y a pas de sortie.

À l'inverse, ils proposent un espace du « dessous ». Ce n'est pas un espace qui serait littéralement « under » - dans la cave - mais plutôt un espace qui traverse les courants du monde, un espace où on invente à partir du monde des possibilités de vie et d'entre-affection, mais sans le faire à partir d'une théorie des communs héritée des *settlers*, des colons. Ces communs des colons que l'on cherche à subvertir, c'est là où nous allons retrouver la colonialité, ce dont on cherche à se libérer dans la théorie décoloniale.

Le sous-commun, c'est une façon de dire qu'on ne fait pas partie de ce commun des *settlers*, mais qu'on habite plutôt un autre tiers espace, qui représente plutôt tous les espaces qu'ils appellent des « espaces de l'étude ». Cet espace de l'étude, c'est là où les gens inventent ces possibilités de vie. Pour moi, il y a un lien très fort entre l'enquête, l'espace du *study*, et la dépendance en ce qu'Alexandre Monnin (Bonnet *et al.*, 2021 ; Monnin, 2023) a appelé le commun négatif, soit l'existence de ceux qui n'ont pas pu s'enfuir au sens de se barrer et aller là où c'est mieux. Donc le sous-commun est une façon de vivre avec, et s'approprier les communs négatifs par ceux qui n'ont pas pu partir et ceux dont les savoirs et existences sont disqualifiés et qui doivent vivre avec les communs qui ont été réfléchis et projetés par d'autres.

Avec ce concept, le but n'est pas tellement de produire un discours décolonial, mais plutôt de planifier la fugitivité. C'est complètement différent. La fugitivité, ce n'est pas la fuite, ce n'est pas de se barrer pour aller vers un endroit où ce sera mieux, vers un commun ostromien bucolique par exemple. C'est plutôt de réfléchir à comment nous pouvons apprendre à exister autrement ici et en entre-affection avec les êtres. Donc

l'idée c'est de voir comment continuer à subsister, à habiter, à aimer, mais pas selon les règles, les termes et les conditions des colons. Ça nous amène à une vision radicalement différente du monde et de ce qui est émancipateur, et sans être un appel à l'insurrection, car c'est beaucoup plus « mundane » et ordinaire, que ça.

ŒH: Pour conclure, nous aimerions comprendre comment vous vous positionnez, dans le cadre de la redirection écologique, face aux discours dominants de la transition écologique et de l'acceptabilité sociale ?

EB : En fait, pour nous, les discours de l'acceptabilité sociale et la transition écologique masquent les réels problèmes, et masquent surtout les questions soulevées par la redirection écologique, notamment celle des arbitrages nécessaires. A priori, nous pourrions dire que la transition écologique est quelque chose qui ne remet pas vraiment en question les finalités tant des organisations que du modèle économique. La transition va plutôt chercher à travailler sur les moyens pour favoriser une croissance plus verte et écologique, ce qui nous mettra face à une dynamique de conciliation entre la croissance, l'écologie et la société, et donc dans une dynamique de confiance dans l'atteinte de futurs souhaitables ou désirables, où tout sera conciliable. **Donc dans cette mesure, on pourrait dire que la transition écologique est un discours très acceptable socialement, car on ne renonce à rien, et je crois que le discours de l'acceptabilité sociale favorise l'élaboration de discours conciliateurs dans lesquels les renoncements sont mis au second plan.**

Mais l'enjeu avec cela, lorsqu'on ne remet pas en question ce qui mène au trouble, c'est qu'on risque fortement de se retrouver dix ans après, à se demander pourquoi il y a eu 15, 25 fermetures d'entreprises, et pourquoi les gens doivent faire face à tout ce trouble socio-environnemental. Pourtant, nous étions certains que la finalité visée, le pouvoir de tout concilier – environnement, société et croissance – c'était la solution rêvée, malgré les pronostics. En fait, l'enjeu ici pour nous, c'est que l'acceptabilité sociale est trop encline à des fermetures catastrophiques, mais « acceptables » en ses propres termes comme l'on parle d'un « risque acceptable », pour rendre cela acceptable sans nécessairement avoir une prise tangible sur les arbitrages et le problème.

Le discours de l'acceptabilité, je crois que c'est tout simplement le rejet de l'échec pourtant prévisible d'une transition qui serait beaucoup trop prometteuse. Je veux dire ça au sens où elle serait uniquement dans la promesse et l'idéalisme de projections délirantes d'un futur absolument et parfaitement désirable où il y aura des arbitrages mais qui iront toujours dans le bon sens, sans nécessiter de deuils quelconques. C'est là où je pense qu'il faut plutôt aborder les choses depuis des situations où il y a des injustices, du trouble, là où les gens ne vont pas bien face aux troubles, où il y a des personnes qui sont justement dans des réseaux de dépendance, et qui n'ont plus le choix de mettre sur la table des questions d'arbitrage, qui ne sont généralement pas forcément acceptables dans le sens de désirable ou souhaitable.

La redirection peut répondre à cela en demandant si ce qu'on appelle l'acceptabilité sociale est, finalement, réellement un processus situé, démocratique et donc politique. L'acceptabilité sociale ne disqualifie-t-elle pas, pour rendre certaines situations intenables plus acceptables, les milieux et les personnes les habitant, pour éviter de les consulter dans ces dispositifs d'acceptabilité? Donc, l'acceptabilité sociale est-elle un processus démocratique qui permet de réellement arbitrer nos attachements, et de définir de nouvelles possibilités de vie dans les milieux troublés?

De l'autre côté, la redirection, elle, doit être vraiment incarnée ou plutôt laisser s'incarner les processus d'enquête dans lesquels les peuples sont présents et les communautés concernées. En même temps, **la redirection ne se permet pas de rassurer et de dire que tout ce vers quoi on tend, ce sera acceptable, désirable ou souhaitable. La question posée par la redirection, c'est plutôt de savoir comment opérer des arbitrages par l'enquête avec et pour les personnes concernées.** Et je pense que si on arrive à faire quelque chose comme ça, oui, on aura une forme d'acceptabilité qui sera d'autant plus démocratique, mais qui sera autre chose qu'un propos ou un cadre rassurant sur le devenir des sociétés et de nos attachements.

Donc, pour nous, l'enquête sans mise en commun, ça ne marche pas, comme la démocratie sans communauté, ça n'existe pas. Ça paraît très simple comme ça, mais je pense qu'on a perdu le sens de cette radicalité du pragmatisme, car si on va jusqu'au bout de cette pensée pragmatiste, on n'est pas très loin des « expériences communales » dont parle Josep Rafanell i Orra, sur « le sans-fond anarchique de la vie : insurgences contre le monde de la destruction. Résurgences des formes de vie communales : partage, entraide, coopération ». Comme certaines pensées anarchistes, la redirection propose quelque chose de beaucoup plus populaire et d'ordinaire, portant notamment sur comment nous pouvons enquêter sur ce qui nous arrive, pour comprendre ce sur quoi nous devons travailler. Dans un sens, la redirection écologique est une forme d'antifascisme qui prend toute son importance aujourd'hui, notamment face à des discours totalisants.

L'enquête, parce qu'elle s'intéresse à et est opérationnalisée par les travailleurs et toutes les communautés troublées, participe à cette lutte contre le fascisme. J'ai été vraiment marqué par le *Petit traité de cosmoanarchisme* de Josep Rafanell i Orra (2023) où il dit, en gros, que la communauté, c'est ce par quoi on peut se « faire une âme » dans un contexte où on peut la perdre de toutes les façons possibles. La communauté, ce sont ces espaces de revitalisation, ces espaces qu'on décide de rendre à nouveau vitaux et qu'on veut faire revivre et non survivre. Cette communauté, c'est aussi là où on invente de nouvelles possibilités de vie. Mais, comme je disais avec Moten et Harney, cette communauté ne peut pas vivre et exister en fonction d'un cadre qui lui a été imposé, qui a été défini *pour* elle, pour une finalité qui s'impose à elle. Pour la redirection, il s'agit donc de réinventer les communautés par elles-mêmes. Et je pense qu'il y a encore des choses à aborder, sous cet angle, du côté des organisations aussi. Il ne faut pas se dire que les expériences communales sont en dehors des organisations. C'est complètement le contraire en fait. •

Bibliographie

Bonnet, E. et Landivar, D. (2024). Les organisations sentinelles. Penser le devenir stratégique des organisations dans l'Anthropocène: Revue Française de Gestion, 50(315), 125-142. https://doi.org/10.1684/rfg.2024.12

Bonnet, E., Landivar, D. et Monnin, A. (2021). Héritage et fermeture: une écologie du démantèlement. Éditions Divergences.

Descola, P. (2005). Par-delà nature et culture. Gallimard. http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb400018138

Harney, S. et Moten, F. (2013). The Undercommons: Fugitive Planning & Black Study (1st edition). Minor Compositions.

Maris, V. (2018). La part sauvage du monde - Penser la nature dans l'Anthropocène. Le Seuil.

Monnin, A. (2023). Politiser le renoncement. Éditions Divergences.

Orra, J. R. i. (2023). Petit traité de cosmoanarchisme. Éditions Divergences.

Santos, B. de S. (2014). Epistemologies of the South: Justice Against Epistemicide. Paradigm Publishers. http://site.ebrary.com/id/10810608

Tsing, A. L. (2017). Le champignon de la fin du monde: sur la possibilité de vivre dans les ruines du capitalisme. La Découverte.

Tsing, A. L., Deger, J., Keleman Saxena, A. et Zhou, F. (2021). Introduction to Feral Atlas. Stanford University Press. http://feralatlas.org.