

# Pourquoi les organisations industrielles d'aujourd'hui ne sauveront pas la planète

*Nous nous sommes habitués à entendre les climatologues et les biologistes nous alerter sur la dégradation des conditions de vie sur la planète. Face à la persistance de ces tendances, il faut désormais établir un diagnostic équivalent sur les causes, c'est-à-dire les organisations qui occasionnent ces désordres en produisant ce que nous consommons.*

Temps de lecture : minute

---

21 octobre 2020

*Republication du 13 octobre 2020 d'un article de [The Conversation France](#)*

Depuis que nous avons entrepris d'industrialiser les activités humaines, nous vivons dans un monde d'organisations. Par rapport aux formes sociales antérieures, ces organisations d'un genre nouveau ont connu trois paliers d'évolution successifs. Tout d'abord, les premiers ingénieurs appliquent les principes de la bureaucratie wébérienne aux activités humaines. Il en résulte de nouvelles divisions du travail, avec une séparation entre, d'une part, les experts qui pensent et décident, et, d'autre part, les exécutants.

En contrepartie, ces systèmes sont si complexes qu'il est matériellement impossible de connaître les réalités de terrain dans leur ensemble. Toute intervention sur l'organisation s'appuie sur une observation réduite à des objectifs prédéfinis et mesurables. Quel que soit son niveau hiérarchique, tout ingénieur-expert travaille donc au service de l'organisation, à l'aveugle, sur des portions de système. Cette première étape a engendré des méta-machines, c'est-à-dire des entités qui utilisent les humains comme ressource pour fonctionner.

Suivant la révolution cognitiviste des années 1950, nous avons ensuite doté les organisations d'outils visant à contrôler davantage cette ressource en influençant les processus d'apprentissages collectifs. Les nouvelles techniques managériales s'adressent à la subjectivité des individus afin de modifier leurs représentations et orienter leurs comportements dans le sens voulu, avec les indicateurs produits par le contrôle de gestion ou encore la formation et la communication comme outils de management et de conduite du changement.

Enfin, désormais basée sur l'innovation, notre économie tend à élever les organisations au rang d'entités biologiques qu'il faut libérer. Ce troisième palier d'évolution de nos organisations a été franchi en accroissant leurs capacités stratégiques et en favorisant leur accès aux ressources dont elles dépendent pour fonctionner. Elles scannent l'environnement, sont mobiles. Devenues omniprésentes, elles exercent une emprise croissante sur les parcours humains. Chaque

nouvelle menace ou remise en cause sociétale constitue une source potentielle d'apprentissage et de renforcement stratégique.

## Des constats déroutants

Cet historique permet de mieux comprendre pourquoi, à ce jour, nos efforts pour adapter nos productions aux enjeux écologiques, pour notre propre survie, accélèrent notre déroute. De l'intérieur, la stratégie est une activité au service de l'organisation. L'intégration des enjeux sociaux et environnementaux est une réponse adaptative de l'organisation visant à maintenir sa *licence to operate* (licence d'exploitation), c'est-à-dire un niveau d'acceptabilité sociale et de légitimité de ses activités.



À lire aussi

L'innovation agricole pourra-t-elle sauver la planète ?

Lorsqu'ils sont adoptés par l'organisation, les concepts comme l'économie collaborative, l'économie de fonctionnalité, les systèmes de management environnemental, la responsabilité sociale ou la comptabilité environnementale servent d'abord à garantir la pérennité des organisations sans les perturber.

De manière analogue, en occupant les espaces laissés vacants par les organisations industrielles conventionnelles, les tentatives pour créer des organisations alternatives, notamment dans l'Économie sociale et solidaire (ESS), intègrent notre trajectoire industrielle globale. À ce jour, sans l'infléchir. Non-concurrentes, organisations alternatives et conventionnelles co-évoluent.

# Des organisations ambivalentes

Ces constats sont étayés par de nombreuses observations scientifiques, mais les accepter demeure délicat. Il y a à cela au moins deux raisons principales. La première concerne les dynamiques d'écologisation qui peuvent être vues comme des preuves qu'un changement serait en cours. En effet, comme elles s'immiscent dans tous les gestes du quotidien, les organisations industrielles nous sont très familières : l'entreprise de télécommunication qui vient câbler notre domicile et nous donner accès à toutes les ressources dont nous avons besoin, celle qui héberge notre personne âgée dépendante, celle qui produit notre carte grise, ou encore celle qui certifie notre maîtrise de l'anglais sur notre CV.

Du fait de cette familiarité, il peut sembler évident que nous maîtrisons leur fonctionnement, et donc illogique et contreproductif de critiquer les bonnes volontés : "il faut bien agir et tout cela va dans le bon sens". En parallèle, la défiance à l'égard des entreprises, de la sincérité des politiques publiques en faveur de l'écologie, et des solutions qui sont mises en avant, semble toujours plus présente. La deuxième raison avancée est donc celle d'une domination sociale par un petit groupe qui cherche à maintenir ses intérêts. Selon cette approche, les solutions existent, il faut un combat politique pour permettre à des personnes nourries de meilleures intentions de prendre de meilleures décisions.

## Les organisations émancipées des régulations humaines

Malgré ces deux types d'objections, une autre analyse doit aussi être possible afin d'éviter que notre recherche compulsive de solution ne nous enferme définitivement dans l'illusion qu'une transformation volontaire de nos organisations est possible ou en cours.

Les recherches sur les organisations n'ont jamais cessé d'accumuler des preuves de l'existence de conséquences non intentionnelles de l'action. Si on demeure fidèle au paradigme rationaliste dominant, on considère alors ces phénomènes comme négligeables, marginaux ou maîtrisables. Entre la part délibérée et la part émergente, "la stratégie marche sur deux pieds", écrivaient les professeurs de sciences de gestion canadiens Henry Mintzberg et James Waters.

Cependant, lorsqu'on les rassemble au sein d'une même perspective, les phénomènes émergents constituent une base solide pour postuler exactement l'inverse. N'en déplaise à notre culture humaniste moderne, il est plausible et probable que les organisations que nous avons engendrées en pensant améliorer notre condition, se soient émancipées de nos tentatives de pilotage, et qu'elles aient pris notre contrôle, à notre détriment.



À lire aussi

"Le rapport à la technologie est l'un des clivages majeurs de notre société"

À ce jour, aucune cible pour une économie soutenable ne peut être définie. Personne n'étant en mesure de modéliser les dynamiques d'ensemble, nous ne savons pas évaluer objectivement les solutions présentées comme favorables à l'environnement. Pour citer un exemple d'actualité, la 5G se présente comme une nécessité vitale, mais les arguments sont flous et contradictoires : cette rupture technologique permettrait de nouvelles applications dans de nombreux domaines, mais nul n'est capable de les décrire avec précision, exactement comme lors des stades technologiques précédents ; sa diffusion serait à la fois source de réduction et d'augmentation de l'empreinte environnementale, mais, ne connaissant pas les usages qui se développeront effectivement ni les autres progrès technologiques susceptibles de survenir, personne n'est en mesure de le chiffrer.

Comme l'écrivaient l'historien Bertrand Gille et le sociologue Jacques Ellul, nos techniques suivent des trajectoires propres, aveugles et autonomes. Plus de quatre décennies plus tard, cela est toujours vrai : pour chaque domaine, chaque problème technique, nous ne pouvons justifier la direction à prendre autrement que par des affirmations dénuées de fondement scientifique véritable. Défendre telle ou telle solution environnementale ne déroge pas à cette loi : toute innovation est ontologiquement incertaine.

## Nous émanciper de l'impératif rationaliste

Paradoxalement, prendre nos distances avec notre culture rationaliste commune, fondées sur la déduction, pourrait nous permettre d'envisager d'autres voies. Au cours de l'évolution, ce sont nos aptitudes sociales hors normes, basées sur le langage symbolique, qui ont produit ce que nous sommes. Comme tout avantage sélectif, celui-ci présente un coût.

Par un réflexe primaire hérité de l'évolution, nous sommes plastiques et vulnérables par rapport aux entités sociales que nous côtoyons. Bien qu'elles soient devenues délétères pour nous-mêmes, nous entretenons nos liens avec elles. Il faudrait donc au contraire nous efforcer de réfréner le rationalisme dominant qui est caractéristique des organisations industrielles, et qui nous contraint à justifier à l'avance tout ce que nous faisons par des calculs de ressources et de résultats prédéfinis.

Il faut rassurer celles et ceux qui craignent de revenir à la bougie. Aucun retour en arrière n'est jamais possible. Cependant, notre futur est dominé par l'incertitude. Comme l'écrivait le polytechnicien et généticien Albert Jacquard, devant le progrès technique, "constatant que son rythme est toujours plus rapide, nous commençons à ne plus applaudir de confiance" .

La transition écologique ne peut plus être considérée comme un programme scientifique et technique. Elle peut alors prendre son rôle d'utopie. Nous pourrions commencer, de manière la plus urgente, par considérer les millions de personnes "misfit", aujourd'hui écartées des systèmes de production et de consommation industriels, non plus comme des déviations qu'il faudrait corriger mais bien comme un potentiel pour la survie de notre propre espèce. Et ce dans le but, notamment, de mettre l'humain et l'ensemble du vivant auquel il appartient, au cœur de nos activités essentielles : alimentation, soins, sécurité, habitats, éducation, culture, convivialité, mobilités.

On peut espérer y parvenir grâce à une meilleure gestion des organisations industrielles, aux différentes échelles, locales, nationales et internationales, avec une transformation significative de leurs modèles productifs dans une direction favorable à la vie humaine sur Terre. Mais étant donné la complexité de ces artefacts modernes, dont nous sommes la principale ressource, nous devons, en parallèle, explorer d'autres pistes.

*Cette contribution s'appuie sur le livre intitulé "Pourquoi les organisations industrielles ne sauveront pas la planète" publié aux Éditions Le Bord de l'eau, à paraître, octobre 2020. Etienne Maclouf est professeur des Universités, IAE La Rochelle Université, Sorbonne Université*