



HAL
open science

Quelles contributions des Sciences de Gestion à l'étude du phénomène d'effondrement global ?

Alexis Catanzaro, Hervé Goy

► **To cite this version:**

Alexis Catanzaro, Hervé Goy. Quelles contributions des Sciences de Gestion à l'étude du phénomène d'effondrement global ?. 2019. hal-02289762

HAL Id: hal-02289762

<https://hal.science/hal-02289762>

Preprint submitted on 17 Sep 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Quelles contributions des Sciences de Gestion à l'étude du phénomène d'effondrement global ?

Alexis Catanzaro ^{a*}, Hervé Goy ^a

^a COACTIS (EA 4161), Université de Lyon/St-Etienne, 6 rue Basse des Rives, 42023 St Etienne Cx, France *
Corresponding author: alexis.catanzaro@univ-st-etienne.fr

Résumé : Cet article milite pour la nécessaire inscription à l'agenda des Sciences de Gestion de futures recherches sur l'étude du phénomène d'effondrement global. Nous pensons en effet nécessaire que notre discipline s'empare, avec la distanciation requise, de ce sujet déjà bien développé dans d'autres champs scientifiques, y compris dans la plupart des sciences sociales. L'ambition de cette contribution se veut principalement théorique. Elle interroge le caractère scientifique du sujet et traite du pourquoi et du comment aborder cette question en Sciences de Gestion. Elle vise également à émettre des propositions concrètes de questions de recherche potentielles sur 4 volets qui concernent globalement la politique générale des entreprises : les conséquences de l'effondrement, se préparer à l'effondrement, entreprendre dans un monde effondré et les nouvelles formes organisationnelles et les nouveaux rôles des entreprises. Elle propose enfin une première démarche empirique de l'étude du phénomène d'effondrement visant à mieux le positionner dans les Sciences de Gestion.

Mots clés : effondrement global, attention organisationnelle, épistémologie complexe

What contributions for the Management Sciences to the study of the global collapse phenomenon?

Abstract: This article argues for the necessary inclusion into the agenda of the Management Sciences' future research the topic of global collapse phenomenon. Indeed, we believe it is necessary for our discipline to study, with the required distancing, this subject already well developed in other scientific fields, including in most social sciences. The ambition of this contribution is mainly theoretical. It questions the scientific nature of the subject and discusses why and how to address this issue in the Management Sciences. It also aims to formulate concrete proposals for potential research questions on four aspects which concern the general policy of firms: the consequences of the collapse, preparing for the collapse, entrepreneurship in a collapsed world, and the new organizational forms and roles of enterprises. Finally, it proposes a first empirical approach to the study of the phenomenon of collapse under the prism of the Management Sciences.

Keywords: global collapse, organizational attention, epistemology of complexity

INTRODUCTION

Crises économique et financière, changements climatiques, atteintes à la biodiversité, risques pénuriques, pics de pollution, mouvements sociaux, migrations forcées de population et montée du populisme seraient au sens du GIEC (2014) et de l'ONU (2018) autant de risques et bouleversements qui menacent la stabilité de nos sociétés. Loin d'avoir gommé les inégalités sociales et résolu les problèmes environnementaux, la croissance effrénée des dernières décennies aurait poussé le modèle capitalo-industriel, mais aussi le système-Terre, dans ses derniers retranchements. Corollaire à cela, les phénomènes précités, fortement interconnectés (Steffen et al., 2015), deviendraient de plus en plus prégnants, et les individus, les premières victimes. De plus en plus de scientifiques et d'experts entrevoient à l'aune de ces constats un effondrement prochain de la civilisation industrielle (Turner, 2014).

Partant de ce descriptif, cet article se propose d'aborder la question de la contribution des Sciences de Gestion à l'étude de cet hypothétique phénomène d'effondrement global. De fait, entre nos modèles de société et les individus se dressent en effet des organisations de toute sorte (institutions, entreprises, associations, collectivités publiques...). Une erreur serait de croire qu'elles seraient épargnées par ces potentiels changements. L'objectif de notre travail n'est clairement pas de soutenir l'imminence d'un tel effondrement. Il s'agit en revanche pour nous de prendre ce scénario pour ce qu'il est, et de questionner ses implications potentielles pour les organisations. En écho à l'appel à contributions de la *Revue Française de Gestion*, nous sommes en effet persuadés que la recherche en Sciences de Gestion peut difficilement se désintéresser de cette nouvelle « grande transformation » qui caractérise le moment actuel de nos sociétés, de nos collectifs et de nos organisations.

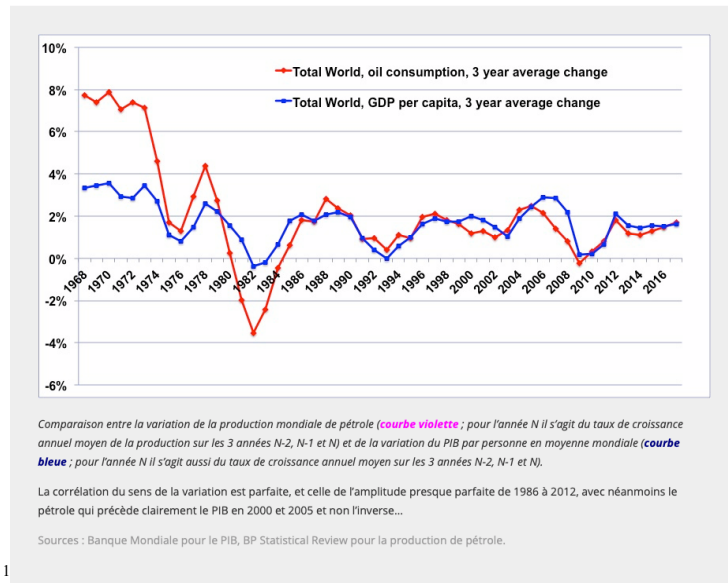
Notre article est structuré en trois parties. Dans une première partie, nous exposerons les fondements de ce courant, en nous interrogeant sur le caractère scientifique du sujet. Dans une deuxième partie, nous traiterons du pourquoi et du comment aborder cette question en Sciences de Gestion au regard des implications managériales majeures qu'il impliquerait. Nous proposerons un ensemble de questions de recherche concrètes sur 4 volets qui concerneraient directement les organisations : les conséquences de l'effondrement, se préparer à l'effondrement, entreprendre dans un monde effondré et les nouvelles formes organisationnelles et les nouveaux rôles des entreprises. Enfin, dans une troisième partie, nous présenterons la démarche empirique que nous avons initié pour étudier le phénomène d'effondrement sous le prisme des Sciences de Gestion.

I. LA FIN « D'UN » MONDE

Commençons par décrire les tenants et aboutissants d'un potentiel phénomène d'effondrement global.

1. La doctrine de la croissance perpétuelle à bout de souffle

L'exploitation des ressources fossiles est à la base du modèle énergétique mondial. L'énergie est elle-même le moteur de la croissance économique, comme en atteste le schéma suivant.



<https://jancovici.com/transition-energetique/petrole/le-prix-du-petrole-gouverne-t-il-leconomie/>

Sans énergie, pas d'industrie, pas de transports (95% du transport mondial repose sur le pétrole), moins d'innovations, et donc beaucoup moins de relations commerciales. Or, la croissance constitue le cœur du modèle capitaliste qui assure l'équilibre du système politique et économique mondial d'après-guerre. Autrement dit, le fonctionnement du monde et son équilibre reposent actuellement en grande partie sur les ressources fossiles disponibles. Cependant, ces ressources, parce que physiques, sont disponibles en quantité limitée, réalité géologique oblige. S'il est déraisonnable d'affirmer l'imminence d'une pénurie de pétrole, force est de constater que la demande mondiale croît tandis que la découverte de nouveaux gisements se fait plus rare et que le Taux de Retour Énergétique du pétrole (rapport entre l'énergie récupérée et l'énergie investie pour récupérer cette énergie) a tendance à baisser. Des considérations aussi bien technologiques qu'écologiques, économiques ou géopolitiques peuvent légitimer la perspective à plus ou moins long terme d'une pénurie du pétrole (Copinschi, 2014). Nous serions bel et bien sortis de l'ère du pétrole facilement accessible (Murray et King, 2012), une réalité dont les entreprises de l'industrie pétrolière et énergétique ont elles-mêmes conscience (*comme en témoigne par exemple le rapport de 2010 de l'ITPOES, consortium de grandes entreprises anglaises*). Et ni les pétroles-non conventionnels, ni les biocarburants, ni l'électrification du système de transport ne constituent à ce jour des alternatives viables ou suffisantes (*pour une recension des articles scientifiques sur le sujet, voir Servigne et Stevens, 2015, p.46-49*). Notre système global étant entièrement dépendant de l'énergie, la fin annoncée d'une énergie à faible coût suffit à elle-seule à envisager le déclin de la civilisation industrielle telle que nous la connaissons, et telle qu'elle s'est développée depuis plus de deux siècles.

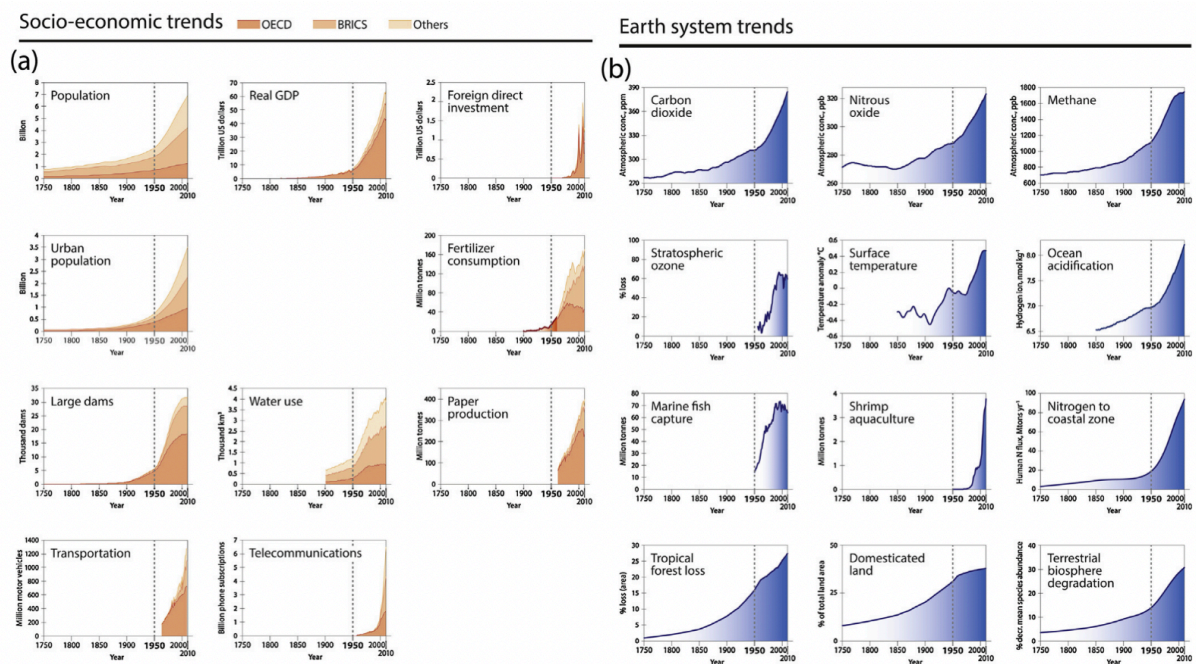
De plus, outre le fait que le pétrole soit aussi utilisé pour fabriquer le plastique donc pour concevoir bon nombre de produits industriels, les autres ressources stratégiques tels que les métaux et minerais (lithium, cuivre, zinc, or, uranium...), nécessaires par exemple à tous nos appareils électroniques, sont concernées par la même problématique (Clugston, 2010). La surexploitation des métaux et minerais est si forte que nous approcherions d'une pénurie, par raréfaction ou suite à un coût prohibitif de leur exploitation (Bardi, 2015). D'ailleurs, ces autres

ressources dépendent directement du pétrole, pour leur extraction, leur transport et leur utilisation finale. Pire encore, la surexploitation des diverses ressources naturelles, et l'usage que l'on en fait, ne serait pas sans conséquences (irréversibles) sur la planète, sur le plan climatique en premier lieu, mais pas seulement. De fait, « *chaque unité d'énergie est extraite à un coût environnemental, économique et énergétique toujours plus élevé* » (Servigne et Stevens, 2015, p.55). Aussi, la croissance de notre civilisation industrielle, contrainte par des limites géophysiques et économiques, aurait atteint une phase de rendements décroissants. Autrement, dit, la croissance économique subirait, telle une boucle de rétroaction, les conséquences de sa propre logique.

2. Anticiper pour mieux s'adapter

Corollaire à cette croissance effrénée, notre entrée dans une nouvelle ère géologique, l'ère de l'anthropocène, soit une nouvelle époque de l'histoire de la Terre où l'impact global des activités humaines sur l'écosystème terrestre est très significatif. Le lien entre les tendances économiques et les tendances du système-Terre serait plus fort que jamais comme le montrent Steffen et al. (2015) à partir du croisement d'une douzaine de tendances économiques avec une douzaine de tendances du système-Terre (voir figure 1 ci-dessous).

Figure 2 - L'interdépendance entre les tendances économiques et naturelles



Bai et al. (2015), adapté de Steffen et al. (2015)

Malheureusement, de nombreux paramètres, tant économiques que naturels, auraient, du fait de leur interdépendance (« *Ces crises sont interconnectées, s'influencent et se nourrissent* » ; Servigne et Stevens, 2015, p.14), une allure exponentielle (phénomène nommé « *the great acceleration* » par Steffen et al., 2015), et ce, plus particulièrement et sans surprise, à partir des années 1950 pour bon nombre d'indicateurs. En conséquence, de nombreux systèmes naturels auraient franchi leur *capacité de charge* (Hui, 2006), capacité au-delà de laquelle le système s'effondre inéluctablement pour ensuite, dans certains cas, se stabiliser dans un nouvel état beaucoup moins favorable, ou, dans d'autres cas, disparaître tout bonnement. Or, les

scientifiques n'hésitent pas à faire un parallèle entre effondrement des systèmes naturels et systèmes humains, tel l'exemple de May et al. (2008, *in Nature*) avec le cas du système financier : « *Il existe un terrain commun entre l'analyse des systèmes financiers et celui des écosystèmes (naturels), en particulier en ce qui concerne l'identification des conditions qui positionne le système dans un état pouvant leur faire passer d'une stabilité apparente à un autre état moins heureux* ». (p.893).

L'impact des activités humaines sur le système-Terre provoquerait ainsi l'effondrement progressif des écosystèmes naturels, mais l'inverse serait également vrai du fait de l'interconnexion de l'ensemble. Des conséquences désastreuses et irréversibles s'observeraient à différentes échelles. De nombreuses disciplines s'y intéressent d'ores et déjà (écologie, biologie, ingénierie, économie, sociologie, philosophie...), parfois même sous l'angle catastrophiste (*cf. les collapsologues*). Le secrétaire général des Nations Unies, António Guterres, dans un discours de 2018 devant l'Assemblée générale des Nations Unies, va jusqu'à évoquer un « risque existentiel direct ». Il n'est néanmoins pas nécessaire selon nous de soutenir la thèse d'une catastrophe ou de fin du monde (à tout le moins tel que nous le connaissons) pour accepter l'idée que nous vivons une période de transition.

Si les gouvernements semblent avoir conscience du problème environnemental et de ses répercussions sur nos modes de vie et notre avenir (*voir COP 24, Plan national d'adaptation en France...*), tout comme les citoyens d'ailleurs (*cf. pétition en ligne « L'Affaire du siècle » : 2 millions de signataires en 2 semaines*), la résistance au changement et la difficulté à bouger tant que le phénomène n'est pas clairement visible freineraient la mise en place de solutions concrètes pour limiter les dégâts. Nous ferions face à un « *global lock-in* » (Unruh et Carrillo-Hermosilla, 2006), caractérisé par notre incapacité à remettre en cause un système financier, énergétique et de croissance complexe, verrouillé et jusqu'alors performant, sur lequel repose le maintien des conditions de vie de l'humanité (Servigne et Stevens, 2015). Ainsi, les institutions internationales peineraient à traiter le problème d'une manière globale et systémique, préférant se concentrer sur des problèmes simples (Walker et al. 2009). A cela, s'ajoute un niveau de complexité et d'interdépendance tel des systèmes financiers, économiques et institutionnels qu'il deviendrait impossible de les maîtriser et d'anticiper avec précision leur évolution, donc d'éviter l'irruption de ruptures globales (Helbing, 2013). Nous devrions dès lors faire face à un *risque systémique global* (Servigne et Stevens, 2015, p. 125) qui pourrait, dans le pire des cas, provoquer un effondrement généralisé.

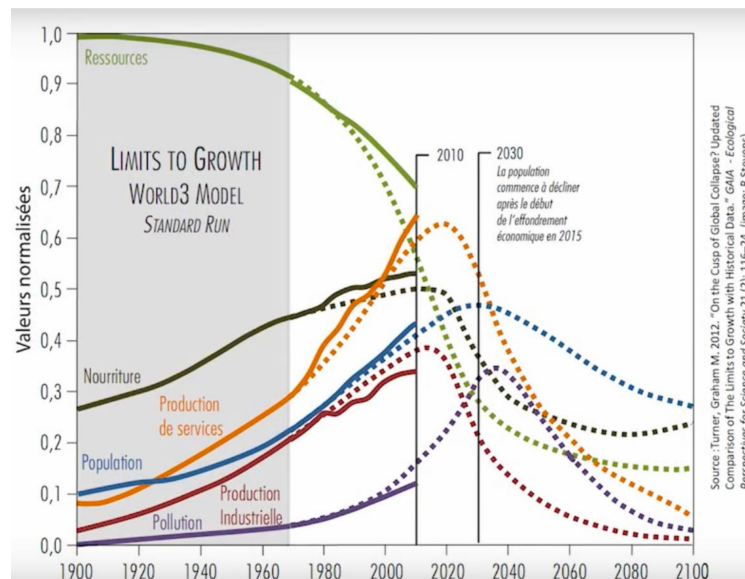
Pour certains, l'effondrement du monde tel que nous le connaissons est proche et ses prémisses sont déjà visibles (Diamond, 2005 ; Servigne et Stevens, 2015). Pour d'autres, comme le philosophe Dominique Bourg (2019), nous allons assister prochainement à « la fin d'un monde », tant dans sa dimension économique et naturelle, que dans sa dimension sociale, politique et culturelle. Selon Cochet (2011), l'effondrement est le processus à l'issue duquel les besoins de base (eau, alimentation, logement, habillement, énergie, etc) ne sont plus fournis (à un coût raisonnable) à une majorité de la population par des services encadrés par la loi. Un effondrement de cette nature pose nécessairement la question de la survie des individus, puisque la majorité des habitants sur terre n'est pas en capacité de subvenir à ses besoins de base par ses propres moyens (c'est-à-dire sans l'intervention de certaines organisations et l'usage d'infrastructures diverses). Pour les auteurs précités, si cet effondrement est en cours, dans une certaine mesure et dans certains endroits, l'effondrement global serait néanmoins un processus lent étalé sur plusieurs années, bien qu'il puisse être marqué par des phases d'accélération, selon les régions. Force est d'admettre qu'il serait pourtant impossible de prévoir précisément le moment et l'intensité de l'effondrement global (Servigne et Stevens, 2015).

Le contexte étant posé (et la forme conditionnelle largement employée), permettons-nous d'émettre un avis : le monde que nous connaissons transitera plus ou moins brutalement vers un nouvel état, et la génération qui vivra cette transition est déjà née. Nous inscrivons en quelque sorte l'objet de notre réflexion dans la proposition du philosophe Jean-Pierre Dupuy (2004) d'agir comme si ces changements brutaux étaient une certitude, afin de tout faire pour qu'ils ne se produisent pas, et ce même si c'est inéluctable. Une telle posture n'est pas sans intérêt pour les organisations qui constituent notre objet d'étude.

3. L'effondrement : une discipline scientifique ?

Cette idée d'effondrement de la civilisation n'est ni nouvelle, ni dénuée de fondements scientifiques. À commencer par un document qui fit grand bruit à sa parution en 1972 : *The Limits to Growth*, aussi appelé Rapport Meadows ou Rapport du Club de Rome, publié par une équipe du MIT. En s'appuyant sur des projections de croissance de la société humaine, les chercheurs ont élaboré une simulation informatique (modèle World3) qui, manipulée dans tous les sens, mène inéluctablement à un « *déclin soudain et incontrôlable de la population et de la capacité industrielle* ». Parfois décrié, ce modèle a jusqu'à présent résisté à l'épreuve des faits. Les données collectées ces dernières années (Turner, 2014) semblent confirmer la justesse des prédictions du modèle de 1972, voir leur tendance à l'accélération (voir figure 2 ci-dessous). Plus récemment, un autre modèle, le modèle "*Human and nature dynamics*" (HANDY) de Motesharrei et al. (2014), parvient aux mêmes conclusions.

Figure 3 - Le modèle « World3 » à l'épreuve des faits



L'effondrement semblerait donc inéluctable, entre 2020 et 2030 selon le modèle retenu (Turner, 2014). Sa date exacte et son intensité font néanmoins débat. Et il est probable que la capacité d'innovation de la société humaine n'y changera rien : par exemple, si on intègre dans le modèle la diffusion massive des énergies renouvelables, « *l'effondrement n'est pas évité, mais simplement retardé d'une à deux décennies, et quand il se produit la vitesse de déclin est encore plus grande* » (Turner, 2014, p.14). De plus, comme le souligne le rapport du GIEC de 2014, les solutions technologiques arriveraient ou seraient déployées à grande échelle trop tardivement pour inverser certaines tendances, notamment celles d'ordre climatique elles-mêmes à l'origine de bien d'autres. Enfin, les faits semblent jusqu'à présent démontrer que l'innovation technologique n'est pas la solution à tous nos «maux», notamment à celui du

ralentissement de la croissance, fondement de notre civilisation industrielle. Par exemple, le numérique n'est à ce jour pas le vecteur de croissance attendu : la croissance des dépenses numériques est passée de 3 % à plus de 5 % par an dans l'OCDE, alors que le taux de croissance sur 5 ans, de 2010 à 2015, a été de l'ordre de seulement 2 %.

Face à ces constats alarmants, de nombreux chercheurs insistent sur la nécessité, pour toutes les disciplines, de s'intéresser à ces bouleversements globaux en cours qui remettent potentiellement en cause l'équilibre du monde et de nos modes de vie : « *Les scientifiques du monde entier, dans de multiples disciplines, de la climatologie aux sciences sociales, doivent travailler ensemble. Et les besoins des populations locales doivent être au centre des études. Les chercheurs devraient aider les communautés à comprendre ce qui arrive à leur climat et à leur environnement et leur permettre d'élaborer des stratégies de gestion des risques et d'adaptation.* » (Gao et al., 2019, in Nature). Ces scientifiques lancent donc un appel aux chercheurs de toutes disciplines. Les changements climatiques en cours et les tensions autour des ressources naturelles impacteraient en effet non seulement profondément la biosphère (*disparition des espèces animales et végétales, catastrophes climatiques...*), mais aussi l'économie (*perte de croissance, raréfaction des ressources, fermeture des marchés...*), les individus (*migration de masse, alimentation sous tension, risques épidémiques...*), leurs modes de vie (*surpopulation, bouleversement de l'agriculture, restrictions de la consommation, pauvreté, remise en cause des cultures ...*), les systèmes politiques (*besoin de plus de justice sociale, populisme, montée de l'éco-terrorisme...*) et bien d'autres aspects de notre vie. À notre connaissance, une telle perspective d'effondrement n'a pas été étudiée par les Sciences de Gestion, alors même qu'il est certain que les organisations en seraient fortement affectées.

II. Parlons (enfin !) d'effondrement en Sciences de Gestion

À la lumière des éléments présentés dans la partie précédente, la perspective d'un effondrement global, envisagée en tant qu'objet de recherche, mérite d'être considérée au sein de notre discipline. Pour rappel en tant que chercheurs en Sciences de Gestion, l'objet de notre travail n'est pas tant de soutenir l'imminence d'un effondrement que de tenir compte de ce scénario comme potentialité et donc, de questionner ses éventuelles implications pour les organisations

1. Pourquoi et comment aborder un tel sujet ?

Tout d'abord, il convient de souligner que les organisations, et plus particulièrement les entreprises, ont une part de responsabilité importante vis-à-vis des constats faits précédemment : « *L'environnement dans lequel nous évoluons, avec ses composantes technologiques, sociales, culturelles voire institutionnelles, n'a résulté ni du libre fonctionnement des marchés, ni des choix souverains des peuples : il est façonné avant tout par les actions, les décisions et les inventions de grandes entreprises.* » (Levillain, Segrestin et Hatchuel, 2014, p.180). Il en est de même de l'environnement naturel, comme nous l'avons vu au travers du cas de l'extraction de pétrole et de métaux par exemple (auxquels on peut ajouter les activités manufacturières, chimiques, forestières, de la pêche, etc). Idem pour l'environnement financier, dont les dysfonctionnements qui ont menés à la crise de 2008 étaient avant tout le résultat du management de quelques entreprises, des grandes banques en l'occurrence (Levine, 2010). Or, il convient d'admettre, non sans ironie, que les entreprises, grandes comme petites, seraient elles-aussi fortement impactées par les chamboulements relatifs à l'effondrement. L'effondrement global étant un scénario qui pourrait hypothétiquement advenir, nous pensons qu'il est important de voir comment les entreprises perçoivent (ou pas) ce phénomène, et se

projette(raient)nt (de manière objective ou subjective) sur le plan organisationnel et stratégique si un tel scénario venait à se produire. La réponse est loin d'être évidente.

D'un point de vue épistémologique, d'aucuns pourraient s'interroger sur ce que peuvent réellement apporter les Sciences de Gestion à l'étude du phénomène d'effondrement, comment étudier un tel sujet, voire même ce que ces études pourraient changer au phénomène en question. L'épistémologie classique, avec ses paradigmes (post-)positiviste et interprétatif, ne permet pas, de notre point de vue, de répondre aux multiples enjeux relatifs à ce sujet. En effet, il n'est ni question d'expliquer les faits et d'établir des lois, ni de chercher du sens et d'énoncer des idéaux-types. Nous proposons plutôt de regarder du côté de l'épistémologie complexe (ou épistémologie de la complexité), développée notamment par Edgar Morin dans le tome 3 de *La Méthode* intitulé *La Connaissance de la connaissance* ou encore par Morin et Le Moine (2007). Avec l'épistémologie complexe, l'objet à étudier est considéré comme un système complexe, c'est-à-dire un ensemble constitué d'une multitude de paramètres en interaction et dont la rétroaction, le comportement ou l'évolution est difficile à prévoir par le calcul (*ce qui s'accorde bien avec le sujet de l'effondrement*). Le système complexe étudié inclut :

- des inerties (*par exemple, le comportement passif de certaines organisations face au phénomène d'effondrement*),
- des non-linéarités (*par exemple, le cas de l'effondrement de certains écosystèmes qui accélèrent l'effondrement d'autres*),
- des rétroactions (*le cas de l'impact de l'effondrement sur les entreprises à l'origine de son accélération*),
- des récursivités (*l'effondrement du système-Terre pour expliquer celui du système humain, et inversement*),
- des seuils (*le principe de capacité de charge des systèmes*),
- des influences mutuelles de variables (*le lien fort entre système-Terre, système humain, système de marché, systèmes organisationnels*),
- des hystérésis (*l'impact des choix des acteurs économiques sur l'évolution du processus d'effondrement*),
- des émergences (*le rôle que les innovations technologiques pourraient jouer pour ralentir l'effondrement ou amoindrir ses impacts*),
- de l'auto-organisation (*déjà observée dans des écosystèmes effondrés suite à une capacité de charge dépassée ; envisagée pour le système humain en réponse à l'effondrement global*).

Enfin, un système complexe est en relation avec son milieu (*système-Terre, système humain, système de marché, système organisationnel*), qui l'alimente en entrées (*par exemple, énergie et démarche de production*) et à qui il fournit des sorties (*par exemple, production de biens, déchets et pollution*), exprimant ainsi l'idée dynamique sous-jacente de récursivité ou de causalité en boucle. Autrement dit selon nous, les fondements de ce courant de pensée résonnent particulièrement bien avec le sujet de l'effondrement combiné au monde des organisations.

2. L'ancrage du phénomène dans un cadre théorique en Sciences de Gestion

D'un point de vue théorique, un travail important reste à réaliser pour ancrer ce sujet dans les Sciences de Gestion. A ce stade, nous choisissons de positionner la thématique de l'effondrement dans la littérature sur l'attention organisationnelle (*organizational attention literature*) (Hoffman and Ocasio, 2001; Ocasio, 1997; Ocasio and Joseph, 2005, 2011). Selon Ocasio (1997), l'attention organisationnelle fait référence « *au temps et aux efforts consacrés*

par les décideurs organisationnels à la constatation, l'encodage, l'interprétation et la concentration sur divers enjeux et les réponses à y apporter » (p.189)¹. Nous suivons Bansal, Kim et Wood (2018) pour définir les « enjeux » (*issues*) comme les « événements, développements et tendances qui ont des conséquences organisationnelles » et les « enjeux latents » (*latent issues*) comme les « événements, développements et tendances qui ont des conséquences organisationnelles potentielles » (p. 220). Comme le font remarquer ces auteurs, « certains processus sont d'une telle ampleur qu'ils échappent à l'attention de l'organisation » (p. 217), notamment compte tenu des ressources limitées dédiée à « l'attention organisationnelle » (notamment, le temps consacré et les capacités dédiées) qui poussent les organisations à se concentrer sur un sous-ensemble limité de signaux. « Les organisations ne remarquent pas les problèmes liés aux propriétés temporelles et spatiales qui se situent à l'extérieur de leurs structures attentionnelles (...). Si leur attention est trop étroite pour les processus à grande échelle ou trop grossière pour les processus à petite échelle, les organisations pourraient ne pas remarquer les problèmes latents » (Bansal et al., 2018, p. 218).

En accord avec ce champ de recherche, le phénomène d'effondrement global peut ainsi être considéré comme un problème latent (*latent issue*) découlant de processus à grande échelle (*large-scale processes*) qui pourraient échapper à l'attention de l'organisation. Toutefois, des processus à petite échelle peuvent aussi façonner les processus à grande échelle, et vice versa (Bansal et al., 2018), comme l'illustrent les principes relatifs à l'effondrement tels la capacité de charge ou l'interdépendance entre les écosystèmes, le tout en accord avec les fondements d'un système complexe. Or, il est possible que les organisations qui n'auraient pas su identifier les signaux de l'effondrement, ou autrement dit les organisations pour lesquelles ce phénomène aurait échappé, ne se seraient, par conséquent, absolument pas préparées et subiraient l'effondrement de plein fouet, si celui-ci devait survenir. Certains secteurs et activités fortement dépendants du climat (alors bouleversé), des ressources naturelles comme le pétrole ou le cobalt métallique (plus rares et coûteuses) et du transport (impacté par les éléments précités et par les tensions dans les relations internationales) pourraient être plus fortement touchés (secteur agro-alimentaire, industries lourdes, secteur de l'électronique grand public, secteurs très fortement internationalisés...). De surcroît, les entreprises pourraient accélérer l'effondrement, car si elles ne supportaient pas le choc, leur activité baisserait de manière drastique, ce qui entraînerait chômage et appauvrissement des populations et des nations. Dès lors, il nous semble urgent pour les Sciences de Gestion d'étudier ce phénomène afin de sensibiliser les entreprises, les managers et les entrepreneurs d'aujourd'hui, voire pour commencer à penser l'entreprise de demain.

3. Des implications managériales majeures

L'analyse micro-économique du phénomène d'effondrement global se veut complémentaire des analyses écologiques, économiques, sociologiques ou politiques. Elle pourrait apporter un regard très complémentaire à l'analyse systémique opérée par les chercheurs de la thématique. Elle permettrait tout d'abord de mieux imaginer/comprendre quelles seraient les conséquences sur les entreprises de ces changements brutaux et globaux, tant sur les plans organisationnel et managérial que sur les plans productif, logistique et commercial. Dans ce cadre, il conviendrait notamment de différencier les grandes entreprises des PME. Nous pensons en effet que les TPE et PME et les grandes entreprises pourraient être impactées différemment. Pour les premières,

¹ “the noticing, encoding, interpreting, and focusing of time and effort by organizational decision-makers on both issues and answers”

qui représentent la plupart des entreprises, les premiers temps de l'effondrement seraient particulièrement tendus, notamment du fait de leur limitation en ressources, la faiblesse de leur trésorerie et leur accès plus difficile au financement. Mal préparées, elles éprouveraient de grandes difficultés à pallier les conséquences de l'effondrement. On pourrait néanmoins considérer que, sur le plus long terme, elles seraient avantagées par leur flexibilité et par leur lien plus fort avec l'écosystème local. Les grandes entreprises, quant à elles, tireraient profit de leurs capacités financières et de leur important capital humain pour faire face aux premiers symptômes. Mais sur le long terme, elles pourraient subir plus fortement la décroissance mondiale, l'augmentation des coûts de l'énergie et les tensions internationales qui rendraient plus difficile (et trop coûteux) l'accès aux marchés étrangers. Il y a fort à parier que les cartes du jeu concurrentiel, tant au niveau international, national que local, seraient rebattues.

Ensuite, il serait opportun de s'intéresser à la manière dont les entreprises pourraient se préparer à l'effondrement. Se poserait notamment la question des ressources et capacités stratégiques à développer pour faire face à l'effondrement, pour mieux l'encaisser, voire pour ne pas le subir. Dans cette perspective, on pourrait aussi s'interroger sur la gestion des risques liés à l'effondrement, ou encore la manière dont les entreprises réagiront. Nous pensons par exemple que sur la durée, les entreprises les plus entrepreneuriales seraient celles qui s'adapteraient le mieux à l'effondrement. Leur *alertness* les aiderait à identifier les signaux faibles des chamboulements à venir, et leur caractère proactif à y réagir avant qu'ils ne soient trop forts. Leurs capacités à prendre des risques et à innover seraient une réponse adaptée à un contexte d'incertitude et d'environnement (de marché) mouvant. Dans un contexte « pénurique », l'innovation frugale, soit la réponse à un besoin de la manière la plus simple et efficace possible en utilisant un minimum de moyens, prendrait le pas sur l'innovation « classique ». Plus largement, dans un tel contexte, un avantage concurrentiel basé sur la frugalité (*frugality-based advantage*) pourrait devenir un objectif stratégique important (Asakawa et al., 2019). La résilience et la polyvalence des individus, managers en tête, seraient des compétences clés. La notion de bricolage (Naker et Nelson, 2005) deviendrait un savoir-faire stratégique durant les débuts de l'effondrement, faisant écho aux travaux de Langevang et Namatovu (2019) menés dans un contexte d'après-guerre. Pour les entrepreneurs en phase de création d'entreprise, la logique effectuale (Sarasvathi, 2001) pourrait devenir la norme.

Enfin, nous pourrions questionner le rôle nouveau joué par les entreprises dans une société en perte de croissance, ainsi que le sens qu'elles donneraient à la notion de création de valeur. « *L'entreprise constitue un danger quand elle ne poursuit que des objets économiques* » (Levillain et al., 2014, p.197). Selon nous, les fondements même de l'entreprise en tant qu'unité institutionnelle seraient remis en cause. Les logiques de croissance économique et de performance financière seraient relayées au second plan au profit de la valeur sociale, sociétale et environnementale. Pour Eynaud et França Filho (2019), « *nous devons développer un autre imaginaire en rupture avec l'idéologie dominante de la compétition et de la performance financière* » (p.15). La valorisation du collectif (au niveau intra et inter- organisationnels) prendrait le pas sur les objectifs purement individuels. Certains types d'organisation (SCOP, coopératives diverses, entreprises de l'ESS...) se développeraient largement. De nouvelles formes organisationnelles (lesquelles ?) émergeraient. L'ancrage territorial, la proximité et le local concurrenceraient fortement les logiques d'internationalisation, d'exportation et de délocalisation.

Dans le tableau ci-dessous, nous proposons une liste non-exhaustive de questions de recherche qui pourraient être étudiées, classées selon quatre thématiques : 1) Les conséquences de l'effondrement, 2) La préparation à l'effondrement, 3) Entreprendre dans un monde effondré,

4) Nouvelles formes organisationnelles et nouveaux rôles des entreprises. Nous esquissons également de premières hypothèses qui n'ont vocation qu'à alimenter la réflexion et à démontrer les enjeux relatifs à ce sujet d'étude.

Tableau 1. Propositions de question de recherche et d'hypothèses associées

	Questions de recherche	Hypothèses
Conséquences de l'effondrement	Quelles seront les premières conséquences de l'effondrement sur les entreprises ?	<p>=> <i>Conséquences commerciales</i> : Baisse des ventes, sur-stock, remise en cause des logiques d'internationalisation.</p> <p>=> <i>Conséquences organisationnelles</i> : remise en cause des logiques de délocalisation et d'éclatement de la chaîne de valeur, recentrage sur le territorial, le local.</p> <p>=> <i>Conséquences financières</i> : explosion des coûts de production et de logistique, baisse du chiffre d'affaires, objectifs de croissance relayés au second plan.</p>
	Quels seront les types d'entreprise les plus affectés ?	<p>=> <i>Pour les PME</i> : fort impact au début de l'effondrement, mais avantage sur le long terme grâce à la flexibilité, la taille humaine et les liens avec l'écosystème local.</p> <p>=> <i>Pour les ETI et GE</i> : meilleure résistance au début, grâce aux ressources disponibles, mais plus difficile sur le long terme car effet de la décroissance et de la fermeture des marchés.</p>
	Comment les entreprises réagiront-elles durant les premiers temps de l'effondrement ?	<p>=> <i>Les entreprises internationalisées</i> seront les plus touchées.</p> <p>=> <i>Certains secteurs</i> souffriront plus que d'autres (notamment ceux reposant sur les énergies fossiles, les minerais et le transport international).</p>
Se préparer à l'effondrement	Quels rôles peuvent jouer la prise de conscience, l'anticipation et la mise en place de processus de gestion de l'effondrement ?	<p>=> <i>Un changement stratégique</i> par anticipation, la création de nouvelles capacités dynamiques</p> <p>=> <i>La refonte du business model</i>, la mise en place d'un management plus humain, plus de créativité et d'esprit entrepreneurial, la volonté de (re)créer du lien avec le local...</p> <p>=> <i>Un système de risk-management</i> spécifique ?</p>
	Quelles sont les ressources et capacités stratégiques que les entreprises doivent développer pour faire face à l'effondrement ?	=> <i>Créativité, bricolage polyvalence, résilience, frugalité, solidarité, appareil productif autonome...</i>
	Les entreprises entrepreneuriales seront-elles les mieux préparées ?	<p>=> <i>Rôle de l'alertness, proactivité, créativité, innovation, prise de risque...</i></p> <p>=> <i>Meilleure anticipation, meilleures réactions, flexibilité</i></p>
	Comment entreprendra-t-on dans le nouveau monde ?	=> <i>Recentrage des propositions de valeur sur les biens et services vitaux, et pour le territoire ?</i>

Entreprendre dans un monde effondré		=> <i>Entrepreneuriat local et collectif</i> => <i>Effectuation, bricolage, innovation frugale</i>
	Quel système d'accompagnement entrepreneurial faudra-t-il développer ?	=> <i>Accompagnement fondé sur l'entrepreneuriat collectif</i> => <i>Apport de compétences par les citoyens</i> => <i>Projets proposés et/ou portés par les citoyens</i>
	L'entrepreneuriat deviendra-t-il forcément social et solidaire ?	=> <i>Place du monde associatif ? Rôle de l'entrepreneuriat associatif ?</i> => <i>Projets entrepreneuriaux collectifs, de quartier-ville-territoire</i>
Nouvelles formes organisationnelles et nouveaux rôles des entreprises	Quel(s) rôle(s) nouveau(x) seront amenés à jouer les entreprises dans une société en perte de croissance ?	=> <i>Au service des citoyens</i> => <i>Porteurs de sens</i> => <i>Lieux d'apprentissage, de formation</i>
	Quel sens donneront les entreprises à la notion de création de valeur ?	=> <i>Impact social et environnemental prioritaire, valeur financière secondaire</i>
	Quelles sont les nouvelles formes organisationnelles à imaginer pour s'adapter au nouveau monde ?	=> <i>Valorisation du collectif (au niveau intra et inter-organisationnels)</i> => <i>Rôle de la cité, du peuple, dans la gouvernance des entreprises stratégiques (alimentation, santé...)</i> => <i>SCOP, coopératives, communs... est-ce suffisant</i>

Ces propositions restent pour l'instant purement théoriques. Une question se pose à ce stade de notre propos : comment les organisations pourraient-elles s'en emparer ?

III. Pour un scénario de l'effondrement intelligible par les entreprises

Au sens de Dupuy (2004, p.63), le temps des catastrophes relève d'une *"temporalité inversée"* où la catastrophe ne devient possible que rétrospectivement, ce qui pose problème car *"s'il faut prévenir la catastrophe, on a besoin de croire en sa possibilité avant qu'elle ne se produise"*. Pour le philosophe, ceci constitue le principal obstacle à une politique pour faire face à la catastrophe. C'est pourquoi, il propose d'adopter une posture de *"catastrophisme éclairé"* qui permette de considérer les menaces comme des certitudes pour mieux les éviter. La méthode des scénarios nous semble proposer une piste de réponse à cet obstacle. Présenter à des organisations un scénario d'effondrement constitue dès lors une première étape dans cet objectif d'étude du phénomène d'effondrement sous le prisme des Sciences de Gestion.

Présentation de la démarche méthodologique

Nous croyons que scénariser un effondrement avec le point de vue des Sciences de Gestion, donc un discours adressé aux organisations, permettrait, dans une approche prospective, de challenger les organisations et mieux comprendre les enjeux auxquels elles pourraient faire face. On peut les interroger sur les conséquences d'un tel scénario (en termes d'organisation, management, production, commercial...), leur demander ce qu'ils mettraient en place pour y faire face, et les questionner sur le rôle qu'elles se verraient jouer dans un monde post-effondrement. Nous défendons l'idée de mobiliser le cadre de Karl Weick (1995) en matière de *sensemaking*, entendu comme modèle interprétatif qui vise à comprendre comment les organisations, et les groupes de personnes qui y travaillent, font sens de ce qui se produit autour

d'elles (en particulier en situation de crise en référence au célèbre cas de l'accident de *Mann Gulch*), et construisent leur réalité. Comme le soulignent Bansal et al. (2018), ce cadre s'accorde bien avec la « *organizational attention literature* », car il vise à améliorer les processus organisationnels pour mieux en cerner les enjeux latents.

Dans cette perspective et afin d'étayer notre travail, nous avons mené une démarche exploratoire visant à challenger un scénario de l'effondrement, et collecter les réactions de quelques organisations en retour. Nous avons retenu comme mode de recueil de données l'entretien de groupe (Merton, 1987). Celui-ci s'avère particulièrement utile pour « *susciter des idées ou hypothèses, affiner un diagnostic ou la définition d'un problème, explorer des opinions, attitudes, perceptions ou représentations* » (Gavard-Perret et al., 2008, p.98), ce qui s'accorde parfaitement avec l'objectif de notre démarche. L'objectif premier était en effet de faire réagir les participants à un scénario d'effondrement, présenté ci-dessous :

Encadré 1. Le scénario soumis

Nous sommes en **2023**. L'Europe du Sud connaît alors la plus longue sécheresse de son histoire moderne. Le gouvernement français rationne de manière stricte la consommation d'eau sur tout le territoire national pour en redistribuer une partie dans le sud. Le nombre de personnes décédé de la canicule dépasse celui de 2003 alors même que nous pensions être préparés à un tel scénario. Cette situation ne pouvait pas plus mal tomber : l'année 2022 avait déjà été particulièrement chaude, et avait mis la production agricole sous tension. La disparition de plus de 60% des colonies d'abeille au cours des 5 dernières années n'arrangent pas les choses. En plein désarroi, de nombreux agriculteurs manifestent en bloquant autoroutes et hypermarchés. En conséquence, les étalages sont à moitié vides depuis plusieurs semaines. Dans les pays les plus touchés, mais aussi dans certaines zones rurales du Sud de la France, les **problèmes d'approvisionnement** en nourriture ont déclenché la pire crise alimentaire depuis la Famine de la pomme de terre en Europe au milieu des années 1840. Et ce n'est pas la crise économique (déjà annoncée par le FMI en 2019) qui va arranger les choses !

Cela fait en effet maintenant 3 ans que le monde connaît une **crise économique** aussi brutale que celle de 1929. Avec le Brexit et l'effondrement de la Grèce et de l'Espagne, l'Europe se languirait presque de la crise de 2008 ! Pour couronner le tout, crise économique oblige, le **prix du baril de pétrole** atteint des sommets, et les experts nous annoncent que, du fait de la **pénurie** qui pointe le bout de son nez, ce prix ne baissera probablement jamais. Dès lors, le risque de guerre entre la Chine et les États-Unis, en concurrence sur l'accaparement des derniers gisements de pétrole au Taux de Retour Énergétique (TRE) positif (rapport entre l'énergie récupérée et l'énergie investie pour récupérer cette énergie), est un danger bien réel. La France, quant à elle, a trois mois de pétrole devant elle. Au-delà, tout comme les pays voisins, elle ne pourra plus alimenter au niveau actuel sa population et ses entreprises. Malheureusement, les nouvelles technologies, un temps vues comme la solution à tous nos maux, n'ont pas été déployées assez rapidement pour contourner ce problème énergétique. La fin d'une énergie disponible en quantité infinie et à faible coût est désormais une certitude. **La production ralentit. Le transport de marchandises est grandement affecté.** Le commerce mondial en ressent déjà les effets. L'aire de la globalisation prend fin.

Pire encore, le pétrole étant utilisé pour fabriquer le plastique donc pour concevoir bon nombre de produits industriels, de très nombreuses industries qui dépendent de manière directe ou indirecte au pétrole sont impactées. Comme si cela ne suffisait pas, les autres ressources stratégiques tels que les métaux et minerais (cuivre, zinc, or, uranium...), nécessaires par exemple à tous nos appareils électroniques, sont concernées par la même problématique. La surexploitation des métaux et minerais est si forte que nous approchons d'une pénurie, par raréfaction ou suite à un coût prohibitif de leur exploitation. Depuis la crise, la valorisation des entreprises de l'industrie de l'électronique grand public fond comme neige au soleil. D'ailleurs, ces ressources métalliques dépendent directement du pétrole, pour leur extraction, leur transport et leur utilisation finale. La boucle est bouclée ! La croissance de

notre civilisation industrielle, contrainte par des limites géophysiques et économiques, a atteint une phase de **rendements décroissants**, comme l'avait prédit le Club de Rome... en 1972 ! Sans surprise, **de nombreuses entreprises étant en crise, le nombre de licenciement explose**. En conséquence, telle une boucle de rétroaction, la consommation baisse drastiquement... et c'est tout le mythe de la croissance perpétuelle, assise sur la consommation, qui s'**effondre**.

Grâce au soutien d'une section départementale du MEDEF, nous avons pu diffuser une invitation à un échange autour de cette thématique à l'ensemble des organisations membres du mouvement, soit plus de 200 organisations. Six d'entre elles ont répondu par la positive, mais seulement trois sont venues à la séance malgré une confirmation de l'ensemble des répondants de la veille : la directrice d'un campus des métiers (participante 1 : P1), un secrétaire général du MEDEF (participante 2 : P2) et un responsable d'une association industrielle (participante 3 : P3). Ces trois acteurs ont pour point commun de fédérer et d'accompagner des entreprises. Les trois autres participants attendus étaient des dirigeants d'entreprise.

Les échanges, d'une durée d'une heure et sept minutes, ont été enregistrés, ce qui a pu faciliter leur retranscription et analyse. Un guide d'entretien composé des questions suivantes a été utilisé : 1/ Que pensez-vous de la pertinence d'un tel scénario ? 2/ S'il devait survenir, quelles en seraient les conséquences sur votre organisation ? 3/ Quelles sont les problématiques organisationnelles que ce scénario vous évoque, et qui mériteraient d'être étudiées par les chercheurs ? La séance a été retranscrite et analysée isolément par deux chercheurs, puis les résultats ont été combinés pour aboutir aux résultats finaux ci-après.

En guise de premiers résultats, remarquons que seulement six organisations ont répondu par la positive pour trois présentes à la séance du *focus group*. Sauf contraintes d'agenda fortes ou de dernières minutes, ce constat pourrait nous conduire à nous interroger sur le manque d'intérêt relatif des entreprises pour cette problématique, ce qui fait écho à certains échanges du *focus group*, comme nous le verrons plus avant.

L'avis sur le scénario et sa pertinence

Pour les participants, le scénario présenté est déjà d'actualité : « *Ce qui est écrit, c'est ce qui se passe aujourd'hui, d'une manière plus ou moins marquée* » (P1) ; « *Je pense exactement la même chose* » (P2). Les premiers échanges font ressortir une certaine tendance à reporter la responsabilité sur le politique, donc à ne pas évoquer en première intention la responsabilité des entreprises, même si celle-ci est reconnue après coup : « *Je trouve que, que ce soit pour le citoyen ou même pour l'entreprise, en fait il n'y a pas grand-chose qui change et en plus on est dans un contexte qui nous dépasse au niveau national...même nous au niveau citoyen...du coup notre axe d'action, moi en tous les cas je ne l'ai pas identifié... ce qu'on peut faire je trouve que c'est tellement minime par rapport aux enjeux qu'il y a là que, un moment, c'est vraiment aux politiques de prendre leurs responsabilités.* ».

Si, d'un point de vue de citoyen, la dimension écologique semble constituer la clé de lecture du scénario (« *Les jeunes se sont emparés du sujet de la transition écologique ce qui est assez nouveau par leurs manifestations. Je pense qu'ils ont pris conscience de ça, de ce qui va passer.* » (P1)), les participants s'accordent pour dire que c'est l'impact économique qui importe pour les entreprises et qui pourrait forcer ces dernières à changer : « *Plus que l'augmentation des températures ou la disparition des abeilles, l'augmentation du coût pétrole ça va vraiment faire bouger tout le monde je pense* » (P3). Pour autant, ils affirment que pour le moment ce n'est pas un sujet pour elles, notamment car les effets ne sont pas toujours visibles ou ne les atteignent

pas toujours directement, ce qui rend difficile le passage à l'action (« *le problème c'est que malgré un scénario très catastrophique, je ne trouve pas qu'on en ait aujourd'hui des effets très catastrophiques dans nos vies, donc pas de changement* » (P2)).

Les échanges ont longuement insisté sur le fait que les organisations ne se sentent pas concernées par un potentiel effondrement car elles n'en ressentent pas suffisamment les effets. Pour les participants, les organisations n'anticipent pas, elles s'adaptent :

« La preuve autour de cette table... qui est concerné ? Tout le monde en parle, les chefs d'entreprise je ne suis pas sûr...est-ce que le sujet intéresse ? C'est une poignée de la population qui va changer... mais les gens qui ont la tête dans leur guidon, dans leur entreprise...je crois qu'ils ne se posent même pas la question. (P1) ; « Ce que je remarque, c'est que les entrepreneurs, en tous les cas, ce qui fait leur sens commun, c'est qu'ils s'adaptent. Donc s'ils ne sont pas là aujourd'hui, pour moi, c'est parce que de toute façon ils sont habitués à s'adapter à un environnement qui change. Demain, l'aspect réglementaire sur le code du travail change, ils s'adaptent. L'aspect réglementaire sur l'environnement il change, ils s'adapteront. Si on avait ce scénario catastrophe qui se passerait de façon brutale, là il y aurait effectivement un changement parce qu'il y aurait pénurie qui les impacterait directement. » (P2).

Les conséquences du scénario sur les organisations

Les participants ont eu beaucoup de mal à se projeter dans le scénario et à penser les conséquences une fois celui-ci survenu. Les échanges autour des conséquences directes d'un potentiel effondrement se sont articulés autour de la dimension économique et de ses implications. Les intérêts stratégiques et économiques sont vus comme les vrais déclencheurs d'une dynamique de changement (« *Dans certains secteurs, la prise en compte de l'environnement devient un facteur différenciant vis-à-vis de la concurrence. Quand on parle de ça aux entreprises elles réagissent* » (P3)) ; « *Il y a des secteurs d'activités où ils ne sont que sur l'export, enfin principalement... Donc ne pas pouvoir s'ouvrir à l'international poserait des problèmes énormes.* » (P1) ; « *Quand même, d'un point de vue économique, ils vont se poser la question de la localisation des sites de production, la localisation des cultures... Avec l'augmentation du prix du baril il y a cette barrière (P3)* ». Au final, alors que les dimensions écologique et sociale, voire éthique, étaient très présentes au début des échanges, celles-ci sont complètement relayées au second plan, voire totalement occultées, lorsque le propos se concentre sur les conséquences du scénario pour les organisations. Pour les participants, un scénario d'effondrement impliquerait des réponses à des problématiques exclusivement économiques et stratégiques. Les modèles d'organisations, l'impact sociétal ou environnemental, la place des organisations dans un monde effondré, ne sont pas des sujets pour les participants, tout du moins pas de manière spontanée.

Après trois quart d'heure de discussion, alors même que le scénario avait été plébiscité à sa lecture, un certain déni semblait s'instaurer dans les échanges : « *Ce scénario-là, je ne vois pas comment il peut arriver, tout simplement parce que du coup il peut y avoir un phénomène brutal sur un aspect, et même si c'est que le pétrole ça ne va pas impacter vraiment tout le reste.* » (P2). Des propos qui tranchent avec ceux tenus un peu plus tôt et qui montrent le caractère sensible du sujet.

Les problématiques organisationnelles méritant d'être étudiées

En matière de problématique organisationnelle, les participants se sont tournés spontanément et exclusivement vers des sujets relatifs au changement énergétique (« *Ce qui est en cours, mais qui mériterait d'être accéléré, c'est les recherches sur les autres énergies (que le pétrole).* » (P3)). En revanche, face à une liste de problématiques plus en lien avec les Sciences de Gestion que nous leur avons présentées dans un second temps (voir tableau 1), tous s'accordent pour dire qu'« *elles sont toutes intéressantes* », plus encore celles relatives aux conséquences de l'effondrement sur les organisations.

Enfin, notons qu'en conclusion les participants soutinrent « *qu'on aurait eu des industriels (autour de la table), on aurait eu les mêmes types de discussion, avec plus de poids parce que du coup, ils le vivent* ». Reste que de futurs *focus groups* avec d'autres catégories d'organisations devront être organisés pour vérifier cette assertion.

Discussion et conclusion

Par cette contribution, en proposant de mettre le sujet de l'effondrement à l'agenda de la recherche en Sciences de gestion, nous avons voulu répondre à l'appel des Professeurs Alain-Charles Martinet et Pierre-Michel Menger d'envisager les Sciences de Gestion « comme des théories et des dispositifs de la conception innovante, productrices de connaissances génériques à même de stimuler la créativité des acteurs et des collectifs », à même « de guider et d'amplifier les raisonnements et l'imagination des acteurs confrontés à l'agir collectif dans l'incertain ». Nous avons conscience de ne poser ici que les prémisses d'un tel projet, sur une thématique encore très peu explorée par notre discipline.

Pourtant d'après Jarrige (2015), le thème de l'effondrement aurait envahi le champ des sciences humaines et sociales depuis déjà une bonne quinzaine d'années : « alors que les catastrophes semblent être notre horizon, que les mises en garde se multiplient », la réflexion sur l'effondrement serait devenue un mode d'analyse fréquent des sociétés contemporaines. Cet historien aborde néanmoins la question de la difficulté de penser l'effondrement, partant de l'analyse de deux ouvrages majeurs du domaine et dans des termes qu'il nous semble aisé de transposer aux Sciences de Gestion.

Le livre qui a sans doute exercé une influence décisive en contribuant à mettre la question de l'effondrement au cœur du débat est celui de Diamond (2005). Pour ce biologiste et géographe, la mauvaise gestion des ressources naturelles serait l'élément clé pour comprendre les effondrements des sociétés du passé. La façon dont nous avons proposé d'aborder l'étude du phénomène d'effondrement en Sciences de Gestion (l'effet de crise systémique engendré par l'hypothèse de raréfaction des ressources fossiles) a une filiation certaine avec cette thèse : « pour Diamond, dans les sociétés passées, ce sont surtout la déforestation, la destruction des sols, le manque d'eau ou la chasse excessive qui provoquèrent les effondrements ; dans les sociétés contemporaines, il faut ajouter à cela les menaces du changement climatique d'origine anthropique, les pénuries énergétiques ou la diffusion globale de produits chimiques toxiques dans l'environnement » (Jarrige, op. cit.). Pourtant, au-delà des critiques et controverses produites en réaction à la défense de cette thèse, d'autres explications plus subtiles et ambitieuses dans la perspective de futures recherches en Sciences de Gestion restent mobilisables.

C'est ainsi que pour Tainter (1988), la production d'un modèle d'interprétation plus global des effondrements du passé est souhaitable. Pour ce faire, cet anthropologue et archéologue défend l'idée selon laquelle ce serait d'abord la baisse de l'efficacité globale des organisations

sociopolitiques complexes qui serait à l'origine d'un effondrement: une société s'est effondrée lorsqu'elle affiche une perte rapide et déterminante d'un niveau établi de complexité sociopolitique. Pour Jarrige, l'analyse de Tainter introduit des déplacements qui vont exercer par la suite une grande influence : il remet en cause les déterminismes environnementaux en mettant en exergue le rôle central de l'organisation politique (ce que nos résultats soutiennent) et récuse l'identification entre effondrement et catastrophe. C'est ainsi que la réflexion sur les effondrements du passé conduirait à examiner à nouveaux frais les sociétés contemporaines, tout particulièrement s'agissant des différentes formes de dynamiques de l'action collective organisée. Les analogies qu'il dresse entre les situations passées et celle des sociétés industrielles et technologiques avancées conduiraient en ce sens à un constat empreint d'humilité : « bien que nous aimions nous considérer comme des êtres spéciaux dans l'histoire du monde, les sociétés industrielles sont en fait soumises aux mêmes principes qui ont provoqué l'effondrement d'anciennes sociétés » (Jarrige, op. cit.).

Si beaucoup reste par conséquent à faire pour que de futures recherches en Sciences de Gestion s'emparent de ce phénomène d'effondrement, nous pensons avoir mis en lumière à travers cet article le potentiel de contributions théoriques et implications managériales d'un tel sujet. Sur un plan théorique, de nouvelles recherches ancrées dans la littérature en attention organisationnelle mériteraient d'être conduites. Nous avons montré que, face à un tel sujet, les organisations ne se sentent pas concernées et préfèrent s'adapter plutôt qu'anticiper et se préparer. Ces premiers résultats tendent à légitimer l'ancrage du sujet dans le cadre de l'attention organisationnelle (Ocasio, 1997). Ils nous permettent aussi de défendre le phénomène d'effondrement global comme étant un problème latent découlant de processus à grande échelle qui échappent à l'attention de l'organisation.

De nouveaux travaux pourraient aider à identifier les impacts d'une situation d'effondrement sur les entreprises, ainsi que les ressources et compétences (considérées comme) utiles/stratégiques pour y faire face. Étudier des organisations évoluant dans des contextes déjà effondrés (zones affectées par des catastrophes naturelles, zones de conflit...) pourraient apporter un certain éclairage. D'autres études pourraient également contribuer à penser les nouvelles formes organisationnelles d'un potentiel après-effondrement, et à questionner leur(s) rôle(s) dans la société. Sur le plan managérial, mener de telles études contribuerait à nourrir la réflexion des organisations sur les moyens de se préparer et mieux encaisser les chamboulements globaux qui pourraient survenir. Pour les pouvoirs publics, elles offriraient un éclairage supplémentaire permettant d'orienter les politiques d'investissement et de soutien aux entreprises. Les potentialités sont multiples et celles-ci reposent entre les mains des chercheurs en Sciences de Gestion. Gageons que ces derniers, riches en profils créatifs, preneurs de risque et pionniers, sauront s'en emparer.

Références

- Asakawa, K., Cuervo-Cazurra, A., Annique Un, C., Frugality-based advantage, Long Range Planning (2019), doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.04.001>
- Bai X., Van der Leeuw S., O'Brien K., Syvitski J. P. M.n, (2015), Plausible and desirable futures in the Anthropocene: A new research agenda, Global Environmental Change, 39, DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2015.09.017
- Bansal P Anna K Wood M (2018), 'Hidden in plain sight: The importance of scale in organizations' attention to issues', Academy of Management Review, Vol. 43, No. 2, 217–241.
- Bardi, Ugo (2015) « Le Grand Pillage – Comment nous épuisons les ressources de la planète », Rapport du Club de Rome, 320 pages, ISBN 978-2-36383-165-1

Bourg, Dominique (2019), Forum France Culture – Université Paris Sorbonne : La planète se réchauffe... Comment on s’y prépare », janvier 2019

Baker T. and Nelson R.E (2005), «Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage», *Administrative Science Quarterly*, 50, 2005, 329- 366.

Clugston C. (2010), «Increasing global nonrenewable natural resource scarcity – An analysis», *Energy Bulletin*, vol. 4, n°6, 2010.

Philippe COPINSCHI, "La fin du pétrole : mythe ou réalité ?", *CERISCOPE Environnement*, 2014, [en ligne], consulté le 15/06/2019, URL : <http://ceriscope.sciences-po.fr/environnement/content/part2/la-fin-du-petrole-mythe-ou-realite>

Diamond J. (2005), *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*, Ed. Viking Press, 592p.

Dupuy, J. P. (2004), *Pour un catastrophisme éclairé. Quand l'impossible est certain*, Ed. Points, 224p.

Eynaud P. et França Filho G. C. (2019), *Solidarité et Organisation: penser une autre gestion* », Édition érés, 244 pages

Gao, J. Tandong Yao, Valérie Masson-Delmotte, Hans Christian Steen-Larsen & Weicai Wang (2019), “Collapsing glaciers threaten Asia’s water supplies”, *Nature*, 565, 19-21 (2019), doi: 10.1038/d41586-018-07838-4

Helbing D, (2013), “Globally networked risks and how to respond”, *Nature*, vol. 497, n°7447, 2013, p.51-59

Hoffman, A. J., & Ocasio, W. 2001. Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events. *Organization Science*, 12: 414– 434.

Hui, C. (2006), « Carrying capacity, population equilibrium, and environment’s maximal load”, *Ecological Modelling*, vol. 192, p.317-320.

ITPOES (2010), « The oil crunch : a wake-up call for the UK economy”, *Second report of global conventional oil supply: Validation*”, *Energy*, vol. 64, p.130-153

Jarrige, F. (2015), “Penser l’effondrement. Catastrophe, écologie et histoire», *Écrire l’Histoire*, n°15 (en ligne).

Langevang T. , Namatovu R. (2019), “Social bricolage in the aftermath of war”, *Entrepreneurship & Regional Development*, DOI: 10.1080/08985626.2019.1595743

Le Moigne 1999a] Jean-Louis Le Moigne, *L’Intelligence de la complexité*, Paris, L’Harmattan, 1999, 332 p.

Levillain, K., Segrestin B., Hatchuel A. (2014), « Repenser les finalités de l’entreprise. La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien », *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2014, 40 (245), p.179-200.

Levine R. (2010). “An autopsy of the US financial system: accident, suicide, or negligent homicide”, *Journal of Financial Economic Policy*, 2 (3), p. 196-213.

May R. M. Simon A. L. and Sugihara G. (2008), “Complex systems: Ecology for bankers”, *Nature*, vol. 451, n° 7181, 2008, p. 893-895.

Meadows, Donella H; Meadows, Dennis L; Randers, Jørgen; Behrens III, William W (1972). [The Limits to Growth; A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind \(PDF\)](#). New York: Universe Books. ISBN 0876631650. Retrieved 26 November 2017.

Merton, R.K. (1987), “The focused interview and focus groups: continuities and discontinuities”, *Public Opinion Quarterly*, 51(3), 550-556.

Morin, E., Le Moigne J.-L. (2007), *Intelligence de la complexité, Epistémologie et Pragmatique*, Actes du colloque de Cerisy, Paris, Éd. de l’Aube.

Motesharrei SL et al. (2014), « Human and nature dynamics (HANDY): modelling inequity and use of resources in the collapse or sustainability of societies”, *Ecological Economics*, vol. 101, p.90-102

Edgar Morin, *La Méthode, La Connaissance de la connaissance* (t. 3), Le Seuil, Nouvelle édition, coll. Points essais

Gavard-Perret, M.-L. ; Gotteland, D. ; Helme-Guizon, A. ; Herbert, M. ; Ray, D. (2008). *Collecter les données : l'enquête*, dans *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2^{ème} éd., ch.3, Pearson Education France, p. 105-162.

Murray, J. and King, D (2012), "Climate policy; Oil's tipping point has passed", *Nature*, vol. 481, n° 7382, p. 433-435.

Ocasio, W. 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue): 187–206.

Ocasio, W. 2011. Attention to attention. *Organization Science*, 22: 1286–1296.

Ocasio, W., & Joseph, J. 2005. An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro- and macroperspectives in strategy processes. *Advances in Strategic Management*, 22: 39–61

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.

Servigne, P. Stevens R. (2015), *Comment tout peut s'effondrer. Petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes*, Broché – 9 avril 2015

Tainter, J-A. (1988), *The Collapse of Complex Societies*, Cambridge University Press, 250p.

Turner, 2014, « Global Collapse Imminent? An Updated Comparison of The Limits to Growth with Historical Data», Melbourne Sustainable Society Institute, University of Melbourne, Australia, 23p

Unruh G.C. et Carrillo-Hermosilla J., 2006, « Globalizing carbon lock-in», *Energy Policy*, vol.34, n°10, 1185-1197

Walker B. et al (2009) "Looming global-scale failures and missing institutions", *Science*, vol. 325, n°5946, 2009, p. 1345-1346