

Notes de séminaires

Diversité des systèmes de pensée et approches holistiques de la durabilité

*Vers une transformation
organique des cadres de décision,
de gouvernance et de
coopération dans le contexte
post-2030*

Mathieu Leporini
20 mars 2026



**Institut
Michael D. Penner
sur les enjeux ESG**

Polytechnique Montréal
Université de Montréal

Résumé exécutif

Ce document propose une synthèse d'un séminaire présenté à l'Institut Michael D. Penner sur les enjeux ESG. Il ne s'inscrit pas dans la présentation de résultats de recherche stabilisés, mais dans le partage d'une réflexion en cours, nourrie à la fois par un parcours académique et une expérience de praticien à l'interface entre recherche, coopération internationale, diplomatie scientifique et culturelle, et direction d'organisations.

La question centrale est la suivante : malgré l'accumulation de connaissances, de technologies et de cadres institutionnels, pourquoi les transformations vers plus de durabilité restent-elles limitées ?

L'analyse suggère que cette difficulté ne tient pas principalement à un manque d'outils, mais aux cadres de pensée dans lesquels ces outils sont mobilisés. Les approches dominantes reposent encore largement sur des logiques de fragmentation, de linéarité et de performance à court terme, insuffisantes pour appréhender des systèmes complexes et interdépendants.

En réponse, le séminaire propose un déplacement vers des approches relationnelles, systémiques et situées de la décision, de la gouvernance et de la coopération. Il introduit la circularité comme cadre conceptuel permettant de penser les systèmes comme des dynamiques vivantes fondées sur l'interdépendance, l'apprentissage et la co-évolution. Des implications opérationnelles sont explorées à travers le management circulaire et une relecture de l'analyse du cycle de vie sociale, en s'intéressant non seulement aux impacts, mais également aux conditions qui les produisent.

Mathieu Leporini est chercheur et expert en coopération au Centre d'Études et de Recherches sur le Développement International (CERDI) à l'Université Clermont Auvergne. Il est titulaire d'un son doctorat en sciences du climat à l'Université Blaise Pascal.

Introduction : situer la parole et le cadre de réflexion

Le séminaire est conçu comme un espace de réflexion plutôt que comme une présentation de résultats finalisés. Ce positionnement reflète une manière d'aborder la durabilité comme un processus évolutif nécessitant dialogue, ajustement et co-construction.

Dans cette perspective, la présentation du parcours n'est pas anodine. Elle permet de situer la parole. La trajectoire, à l'interface entre recherche, coopération internationale, diplomatie scientifique et culturelle, et direction d'organisations, met en évidence que les cadres d'analyse et de décision ne sont jamais neutres. Ils sont toujours ancrés dans des expériences, des contextes et des pratiques.

Un premier déplacement apparaît ainsi : la production de connaissance comme l'action sont toujours situées.

C'est à partir de là qu'émerge la question centrale : comment expliquer que, malgré des avancées majeures, les transformations nécessaires en matière de durabilité peinent encore à se concrétiser ?

Des limites structurelles dans les cadres dominants de la durabilité

Les outils actuels, notamment dans les cadres ESG, ont permis de structurer l'action et de renforcer la redevabilité. Leur utilité n'est pas remise en cause. Cependant, leurs limites apparaissent dès lors qu'il s'agit de transformation systémique.

Fragmentation

Les enjeux sont encore traités de manière segmentée, empêchant de saisir pleinement les interdépendances.

Linéarité

Les logiques d'objectifs, d'indicateurs et de résultats privilégient la conformité et l'optimisation à court terme au détriment des dynamiques de transformation.

Marginalisation du relationnel

Les dimensions telles que la confiance, la réciprocité, la qualité du lien et le sens restent périphériques, alors qu'elles conditionnent l'action collective.

Intégration limitée de la diversité des savoirs

D'autres systèmes de pensée sont souvent mobilisés sans remettre en question les cadres dominants.

L'enjeu n'est donc pas uniquement d'améliorer les outils, mais de repenser la manière dont l'action et la performance sont conçues.

Un déplacement épistémique : repenser ce qui fonde l'action

Le cœur du séminaire réside dans ce déplacement. Il ne s'agit pas d'ajouter de nouvelles dimensions, mais d'interroger les fondements mêmes des cadres existants.

La décision est toujours située, inscrite dans des contextes historiques, territoriaux et relationnels. Rendre ces cadres explicites permet d'en comprendre les conditions.

La relation doit être réhabilitée comme élément structurant. Gouverner ne consiste pas seulement à piloter, mais à maintenir des équilibres, soutenir des responsabilités et favoriser l'apprentissage.

Les temporalités doivent également être élargies. Les cycles courts ne suffisent pas à rendre compte des dynamiques de transformation. Mémoire, trajectoires et perspectives intergénérationnelles doivent être intégrées.

Ce repositionnement appelle une forme d'humilité : les cadres dominants ne sont pas universels, mais situés. Il ne s'agit pas d'ajouter d'autres savoirs en périphérie, mais de contribuer à transformer les cadres existants.

Ce déplacement relève ainsi d'un repositionnement de nature épistémique.

La circularité comme cadre de lecture des systèmes vivants

Dans ce contexte, la circularité est mobilisée comme un cadre conceptuel en cours de développement. Elle permet de penser les systèmes comme des dynamiques relationnelles et apprenantes.

Les systèmes sont complexes, en évolution permanente, et structurés par des processus d'apprentissage. L'équilibre est dynamique. La connaissance est plurielle et se construit par interaction.

Les relations d'interdépendance impliquent réciprocity et responsabilité. Les systèmes co-évoluent. La circularité ne correspond donc pas à une boucle fermée, mais à une dynamique organique de transformation fondée sur les relations et les rétroactions.

Implications pour la gouvernance et l'action organisationnelle

Ce cadre conduit à une relecture de la gouvernance. Là où les approches linéaires privilégient le contrôle et la conformité, une approche circulaire met l'accent sur l'ajustement, la délibération et la facilitation. Le leadership évolue du pilotage vers l'accompagnement. La performance ne se réduit plus à des indicateurs, mais inclut la capacité à maintenir un équilibre dynamique et à entretenir la qualité des relations.

Gouverner consiste d'abord à prendre soin des relations qui rendent l'action possible.

Cette idée marque un point de bascule : la gouvernance se redéfinit à partir des conditions relationnelles de l'action.

Vers une traduction opérationnelle : le management circulaire

L'intervention propose une mise en œuvre en cinq étapes : cartographier les interconnexions, installer des boucles de retour, organiser la coopération, évaluer l'équilibre et régénérer par l'apprentissage.

Ouvertures et perspectives

Plusieurs pistes sont identifiées : mettre en dialogue cadres ESG et approches relationnelles, développer des expérimentations, et intégrer ces perspectives dans la formation.

Une question transversale demeure : *comment faire évoluer les logiques de reporting vers des dynamiques relationnelles de transformation ?*

Conclusion

Le déplacement proposé ne relève pas d'un ajustement méthodologique, mais d'une reconfiguration plus profonde des cadres d'action. La transformation des systèmes de durabilité ne peut reposer uniquement sur des outils. Elle suppose de repenser ce qui structure la décision, ce qui relie les acteurs et ce qui oriente l'action dans le temps, en les inscrivant dans des dynamiques relationnelles, systémiques et évolutives.