

Colloque

15-25 avril 2026

Le travail de la transition

De la personne à l'organisation

**Les leviers matériels, moraux et spirituels
du changement écologique**



Sorbonne Universités – CNRS

‘Sciences Normes Démocratie’ (UMR 8011)

Université Marie et Louis Pasteur

‘Logiques de l’agir’ (UR 2274)

ICAM Grand Paris Sud

‘Centre Ethique, Technique, Travail et Société’ (CETTS)

Argument du colloque

La transition écologique est sur toutes les lèvres, mais elle peine à susciter une adhésion pleine et entière des différentes parties du corps social (populations, communautés, états, firmes, ...). Ainsi, en dépit des diagnostics scientifiques et des préconisations morales, le processus de changement socio-environnemental se heurte à une certaine inertie des mentalités et des comportements, parfois à une franche résistance.

Il existe de nombreuses raisons qui permettent d'éclairer cet échec relatif de la transition, parmi lesquelles :

- au cours de l'évolution historique, la mise à distance de l'environnement par une partie importante de la société, du fait de l'industrialisation et de l'urbanisation, qui a fait perdre à l'humain le lien de familiarité avec les milieux biophysiques et avec l'organisation et le fonctionnement des écosystèmes ;
- la difficulté à s'affranchir d'un modèle de développement humain qui suppose croissance et abondance, et à évoluer vers un mode de vie qui met plus en avant l'idée de sobriété, ou de frugalité, souvent réduites dans sa critique à un chemin de sacrifice ;
- le confort de vie d'une société de production et de consommation apte à satisfaire un grand nombre de besoins et de désirs humains, mais qui obère la capacité de questionnement et de discernement ainsi que la capacité au changement d'habitude ;
- la puissance d'un système socio-économique actuellement dominant, dont certains de ses partisans, rétifs à toute réforme, entretiennent le doute et le déni sur la gravité de la crise écologique (changement climatique, déclin des espèces...) et sur les questions de responsabilité et de justice qu'elle soulève ;
- la focalisation de la réflexion et de l'action sur le court terme, au détriment du long terme, qu'imposent de façon directe ou indirecte dans l'espace socio-économique la loi du profit, la contrainte de la concurrence et la culture du présent ;
- la complexité du jugement et de l'action en matière d'écologie, compte tenu de l'opacité des circuits de l'industrie et du commerce, du manque d'information et de concernement sur les impacts, et de l'indétermination du processus d'adaptation des comportements individuels et collectifs ;
- en dehors des solutions opératoires, l'absence ou la faiblesse d'un récit commun, à la fois mobilisateur et partagé, sur les changements à opérer en matière d'écologie, qui nourrit l'incertitude sur le sens, les fins et les moyens de la transition.

L'ensemble de ces facteurs constituent autant de sources de blocages et d'obstacles à l'engagement dans une transition écologique qui appelle un changement des modes de vie d'une grande ampleur.

L'hypothèse que nous souhaitons explorer dans ce colloque sur le Travail de la Transition est

qu'il importe de considérer, à l'échelle de la personne, comme à celle de l'organisation, non seulement les leviers matériels, mais également les leviers moraux et spirituels de la transition écologique. Cette dernière est jusqu'alors dominée par une tendance instrumentale qui privilégie un modèle opératoire de l'action efficace fondé sur l'innovation multiple. Or, si les leviers 'matériels' (recherches scientifiques, inventions industrielles, incitations financières, cadres réglementaires...) sont nécessaires, ils ne sont assurément pas suffisants. Car ils ne permettent pas en tant que tels de construire un sens et un récit de la transition qui puissent constituer une motivation et une orientation significatives, à la fois claires et sûres pour l'ensemble de ses acteurs. A cette fin, il faudrait pouvoir actionner d'autres leviers dits 'immatériels', mais ces derniers semblent à première vue beaucoup plus difficiles à définir et à manier, surtout pour des partisans de solutions d'ordre techno-économique ('solutionnisme').

On peut donc suggérer à titre d'hypothèse de recherche pour ce colloque que :

- Dans l'optique d'une transformation écologique, le changement des modes de vie, des modes de pensée et de conduite, souvent encastés dans des habitudes et des routines, est solidaire d'un travail de transition.
- Par-delà les actions et mesures opératoires mises en place, ce travail de transition implique un questionnement plus profond et existentiel, à la fois individuel et collectif ('de la personne à l'organisation'), ainsi que l'accomplissement d'un changement de sens et de récit.
- Le changement du système de vie des populations et des sociétés ne peut se produire seulement sur la base de leviers matériels et exige de considérer d'autres leviers immatériels (moraux, spirituels).

*

Il est manifeste que le processus de la transition écologique, qu'on la rattache à, ou qu'on la distingue du développement durable, a donné lieu d'ores et déjà à une littérature abondante. Ainsi, ce processus de changement socio-environnemental et multi-dimensionnel a fait l'objet d'élaborations multiples, parfois sous la forme de 'modèles de transition'. On peut citer en exemple la 'Prospérité sans croissance' (Jackson), la 'Troisième Révolution Industrielle' et le 'Green Deal' (Rifkin), ou encore la 'Petite' Transition (Hopkins) et la 'Grande' Transition (Renouard, Beau, Goupil, Koenig). Ces modèles suggèrent que la transition écologique concerne plusieurs sphères de vie et d'activité, ainsi qu'une variété d'acteurs (états, firmes, agences, associations...), de lieux, de moments et de circonstances (la citoyenneté, la famille, le travail, le loisir...). Il s'ensuit que ce processus complexe ne peut être mis en œuvre seulement par des politiques publiques, mais doit être également relayé par des 'politiques privées', notamment au sein du monde du travail, qui souscrivent à cette visée de transition.

Il est admis que le changement socio-environnemental peut s'accomplir à l'échelle d'une personne et à celle d'une organisation, ou encore, à l'échelle d'une personne dans une organisation. Il arrive que l'échec relatif de l'action publique en matière de transition écologique incite à reporter l'effort de changement vers l'action privée des individus. Il ne s'agit pas de nier que 'le changement commence par moi' (Vidal), mais il importe de considérer en outre les modalités d'un effort et d'un projet collectif. Les conditions de la transition peuvent ainsi être examinées à la lumière du travail qu'effectuent les personnes et

les organisations et des initiatives qu'elles promeuvent afin de devenir 'éco-actives'. C'est ainsi que l'on peut examiner un ensemble d'initiatives d'organisation ou d'auto-organisation à l'échelle des individus, des communautés, des états et des firmes. Elles permettent de mieux saisir le ressort et la portée de ces changements ainsi que les difficultés rencontrées dans l'articulation des différents niveaux et modalités du changement.

Il reste que ces leviers d'actions prennent toute leur signification et leur dimension en fonction d'un 'système de sens' qui constitue un référentiel, ou cadre de référence de la pensée et de la conduite. Il n'est en rien acquis que le référentiel de la transition écologique soit stabilisé et univoque, à plus forte raison s'il existe une pluralité de référentiels possibles en conflit, comme cela semble être le cas à notre époque. Les débats sur le sens du développement durable, partagé entre une interprétation économique ('croissance durable'), écologique ('développement soutenable') ou sociale ('développement solidaire'), se répercutent ainsi dans ceux de la transition écologique. Cependant, s'il ne suffit pas afin de garantir son succès d'activer des leviers matériels, il reste encore à définir ce que peuvent être les leviers dits 'immatériels' et ce que peuvent être leurs modalités 'd'activation' par les acteurs. Les référentiels qui peuvent donner sens aux actions de changement ont en commun un rejet de la coupure Nature / Culture, ou Environnement / Société, comme en témoigne l'essor des philosophies 'socio environnementales'. Cette association du social et de l'environnement se retrouve du reste dans certaines doctrines spirituelles et religieuses, à l'image de l'Encyclique *Laudato Si* et de l'écologie intégrale, à distinguer de l'écologie radicale. On peut en tirer un ensemble d'interprétations et de conséquences en vue d'une réflexion sur le sens du travail et plus largement, de l'activité dans un contexte de transition écologique.

En outre, il convient de préciser ce que peuvent être les voies multiples du changement humain, si l'on admet qu'il n'existe pas de 'one best way', de chemin unique de transition. Il est certain qu'il n'existe pas une seule manière de changer : si des individus ou des groupes sont plus réceptifs aux raisonnements et aux arguments, d'autres ont besoin de discours, de récits, d'expériences et d'expérimentations, parfois de crises ou de chocs pour opérer un changement. Quoi qu'il en soit, il s'agit également de considérer la nature, l'ampleur et la vitesse du changement à opérer, si bien qu'un changement de mode de vie (de mode de consommation, de transport...) peut apparaître au bout du compte comme un changement de vie pur et simple. C'est toute la question de la radicalité du changement nécessaire en vue de la transition écologique, dont on peut se demander si elle exige seulement une réforme, ou carrément une révolution de nos vies, ou de nos modes de vie. On peut suggérer dans la droite ligne des hypothèses du colloque que la transition écologique exige un processus complexe de construction de sens. Il suppose d'en passer par un ensemble de questionnements existentiels et d'épreuves morales et spirituelles, éventuellement au travers d'examens et d'exercices. De plus, on peut suggérer que la transition écologique exige un processus commun de construction d'un récit porteur de sens. Il suppose, entre autres choses, de mettre en œuvre des scénarisations du futur et des espaces narratifs en vue de produire des récits partagés du passé, du présent et du futur de la transition.

**

Il importe en outre de considérer, en relation avec les organisations de travail, avec les

différents acteurs du monde socio-économique, les questions qui se posent, ainsi que les solutions proposées à notre époque, en matière de transition écologique.

L'un de ces points concerne l'alignement personnel et professionnel des travailleurs avec les valeurs, les objectifs et les finalités de l'organisation dans laquelle ils travaillent. C'est une question cruciale pour nombre de salariés et de dirigeants qui éprouvent des difficultés à trouver en matière de changement écologique un chemin légitime, efficace et cohérent. Le risque est de se satisfaire d'initiatives et de communications qui, faute de s'enraciner dans une motivation authentique, ou de pouvoir s'émanciper d'une pression mercantile, demeurent à la surface et ne dépassent pas le stade du 'green washing'. Il est alors pertinent de s'interroger sur les modalités actuelles et possibles d'une réflexivité sociale et environnementale au sein d'activités et d'organisations soumises à des contraintes de marché et de concurrence fortes. Les acteurs du monde du travail font face, eux aussi, à des contradictions et des injonctions paradoxales qui mettent en tension leurs obligations professionnelles et leurs convictions personnelles, morales et spirituelles. Il importe donc de cerner de plus près, à travers une série d'exemples, quelles sont les marges de manœuvre des firmes qui ont le projet de mettre en œuvre un projet de transition. On peut noter au demeurant que l'écart éventuel entre la personne et l'organisation est ressenti encore plus vivement par les représentants de ce que l'on appelle à tort ou à raison la 'Génération Z', parfois présentée comme la 'génération écologique'. Elle vient questionner les valeurs et les finalités du travail, le rapport à la performance, ainsi que le changement d'ethos des professionnels, comme le montre l'exemple de l'ingénierie.

Un autre point d'importance concerne la gouvernance écologique de la firme, laquelle suppose de concevoir et de mettre en œuvre des 'politiques privées', en parallèle des politiques publiques de l'Etat ou des collectivités. Ce genre d'action révèle les choix de gouvernance d'une firme, mais elle est souvent réduite à la mise en œuvre d'une politique de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). On peut néanmoins s'interroger sur la fonction et le rôle que jouent la définition et l'application de normes socio-environnementales qui donnent lieu le plus souvent à des certifications en bonne et due forme. Au-delà de ces normes et de leurs ambiguïtés, il convient également de prêter attention aux modes de pilotage du changement écologique au sein des entreprises. Il vient en effet questionner l'organisation hiérarchique et exige de clarifier le compromis entre verticalité et horizontalité du pouvoir, tant dans son modèle que dans son exercice. Il est aussi question, dans ce qu'il est convenu d'appeler la 'démocratie écologique', de la participation du salarié au processus de changement de l'entreprise, qui peut varier de la simple consultation jusqu'au partenariat, voire à la cogestion. Ces considérations incitent à mettre l'accent sur la recherche d'équilibre dans la gouvernance écologique d'une organisation, en tenant compte à la fois des modalités de responsabilisation d'un collectif, des instruments mobilisés en vue du changement, et des choix de valeur d'une firme.

Enfin, sans négliger le rôle de la gouvernance, il est permis de suggérer que le chemin du changement écologique passe sans doute, à terme, par une autre organisation socio-environnementale du travail, et, plus largement, des activités humaines. On en trouve des exemples dans la réalisation d'éco-parcs industriels, à l'image de la fameuse symbiose de Kalundborg (Danemark), dont on peut se demander si elle a fait des émules dans le monde. On

peut mentionner également la réalisation d'éco-usines, à l'image de celle promue par la firme Vestre, nommée The Plus, en Norvège, un autre modèle d'organisation pour un site de production de meubles, plus intégré à son milieu, qui ouvre l'usine sur son environnement naturel ainsi que sur son environnement social. L'ensemble de ces initiatives oriente vers un autre type d'organisation des activités humaines, qui modifie le modèle de l'Organisation scientifique du travail (OST) de Taylor. On pourrait la nommer de façon générique Organisation scientifique, morale, sociale et environnementale des activités humaines (OSMOSE). Mais il ne fait guère de doute que le changement de l'organisation du travail dans un sens écologique, en touchant aux structures de l'appareil et du réseau productif, constitue un défi de taille pour l'objectif de transition.

Pour terminer, la réflexion sur le travail de la transition a tout à gagner à s'ancrer dans un territoire, au contact d'acteurs qui se trouvent aux premières loges des processus concrets de transformation socio-environnementale. C'est ce qui a motivé le choix d'organiser deux journées d'étude dans la région de la Creuse, terre autrefois isolée, mais aujourd'hui le théâtre d'un changement rural important et significatif.

Il est essentiel à cette occasion de poser la question du sens du territoire pour ses habitants, mais aussi, de façon plus large, d'interroger la relation que des humains entretiennent avec d'autres humains et non-humains au sein d'un milieu. La mésologie, en tant que discipline vouée à l'étude des relations des humains à leurs milieux naturels et sociaux, offre une perspective phénoménologique intéressante. Elle se concentre avec la notion de médiance sur l'aspect qualitatif du vécu de la relation, mais elle incite ce faisant à questionner la variété des relations (qualitative et quantitative, directe et indirecte...) que des humains peut avoir avec des milieux. On peut aussi se demander ce que sont les limites d'un milieu avec lequel des humains se trouvent en relation, et par conséquent, quel genre d'attachement ils éprouvent pour un territoire et un paysage, selon qu'il est familier ou étranger. C'est ainsi qu'un territoire peut apparaître comme un cadre de vie, un facteur d'identité ou le milieu d'une expérience de vie alternative, selon le sens qui lui est attribué. Maintenant, il reste à préciser ce que sont les modalités et les implications du changement écologique (changement de sens, de relation) pour un 'territoire en transition' et pour les habitants qui y vivent.

Dans cette optique, il est judicieux de s'interroger sur le genre d'organisation sociale qui, par delà les modèles et les règles plus classiques de l'Etat et de la Firme, peuvent favoriser des dynamiques locales de changement sur des territoires. C'est toute la question du rôle du Commun et des communs, de ce que l'on pourrait appeler les communs de la transition, et du travail tant matériel que moral et spirituel qu'ils permettent d'accomplir en vue d'un changement socio-environnemental. Ces communs sont souvent représentés selon l'image d'une alternative sociale stimulante et encourageante, porteuse d'espérance pour des acteurs du changement qui doutent ou contestent la voie étatique et marchande plus classique. Mais il convient en toute lucidité de cerner tant les atouts que les difficultés, pour les acteurs d'un territoire, d'un travail et d'une vie en commun. On peut alors se demander si les communs de transition offrent une pluralité de voies expérimentales possibles, ou s'ils constituent désormais des passages obligés du changement écologique. Enfin, on peut aussi se demander dans quelle mesure des communs de transition déployés dans un territoire peuvent éventuellement

dépasser l'échelle locale afin de se fédérer avec d'autres initiatives.

Pour terminer, on peut illustrer ces réflexions par l'examen de quelques exemples d'un travail de transition dans l'usage des ressources d'un territoire. On privilégiera pour la réflexion les usages de la ressources dans les secteurs critiques de l'énergie, de l'eau et de la forêt, qui fonctionnent comme des révélateurs puissants des opportunités et des résistances au changement. On pourra d'ailleurs examiner à cette occasion, en référence à des situations et des projets de territoire, les articulations, les tensions et les complémentarités entre ces différents plans de la transition écologique.

La transition écologique est assurément un défi énorme pour l'humanité de notre époque, et pour celle qui lui succèdera. Il se pourrait bien que le parti pris matériel se révèle insuffisant pour produire le changement nécessaire, surtout s'il ne fait que pérenniser un système socio-économique qui se trouve à l'origine de la crise. C'est toute la raison de ce colloque qui se propose d'explorer un autre chemin de changement, plus tourné vers les dimensions morales et spirituelles. Le réalisme ayant changé de camp, c'est faire œuvre de lucidité que d'emprunter ce chemin, tout en gardant à l'esprit la difficulté de le convertir en un ensemble d'actions cohérent et signifiant dans les différentes sphères de l'activité humaine.

Programme des journées du colloque

Journées 1 et 2 : Sorbonne, Salle des Actes (mercredi 15 avril et jeudi 16 avril 2026)

1^{ère} journée

08:20 : Accueil des participants

08:45 : Présentation et ouverture du colloque

I. Les sphères multiples d'une écologie de transition

09:00 : *La société du changement écologique*

09:40 : Laure Daubigny : *La transformation écologique : technique et politique*

10:20 : *Les lieux d'une transition socio-environnementale : individus et collectifs au travail*

11:00 : Pause

11:30 : Table ronde : *Une approche comparée de différents modèles de transition*

- Fernand Doridot : *De la Troisième Révolution Industrielle au 'Green Deal'*
- Rémi Beau : *De la 'Petite' à la 'Grande' transition*
- Hélène van Rossum : *Une vision internationale de la transition ?*

12:40 : Pause-déjeuner

II. La personne et l'organisation éco-actives

14:00 : Gaël Berthier : *De la conscience à l'action : les dispositions morales pour le changement*

14:40 : Yves Schwartz : *La force de l'intersubjectif et l'auto-organisation des communautés*

15:20 : Marco Angella : *La lutte pour la cause écologique : réification et engagement*

16:00 : Pause

16:30 : Table ronde : *Les modes et expériences de changements au sein de l'Etat et de la firme*

- Louise Geisler-Roblin : *La personne dans l'organisation de travail*
- Antoine Bouzin : *Les politiques publiques de transition et les modes d'action de l'Etat*
- *Les 'politiques privées' de transition et les modes d'action de la firme*

17h40 : Fin de la première journée

19h : Dîner

2^{ème} journée

08:30 : Accueil des participants

III. Les leviers et référentiels du changement écologique

09:00 : *Les leviers 'matériels' de la transition : la science industrielle et les promesses de l'innovation*

09:40 : Jean-Philippe Pierron : *Le travail en modernité tardive : explorer la puissance des ressorts imaginatifs*

10:20 : *Les philosophies socio-environnementales, un changement d'ontologie ?*

11:00 : Pause

11:30 : Table ronde : *L'esprit de l'écologie et le travail humain*

- Jean Foyer : *Les spiritualités de l'écologie et leurs terrains d'étude*
- Liza Biaghioni : *L'écologie au travail et la transformation des valeurs*
- François Euvé : *Le changement écologique et le travail spirituel*

12:40 : Pause-déjeuner

IV. Le sens et les finalités de la transition

14:00 : Sylvain Lavelle : *Les philosophies de l'habitude et les voies du changement humain*

14:40 : Tomasz Figura : *La construction d'un sens du changement*

15:20 : Nicolas Barrennes : *Le changement de (mode de) vie : quel récit se donner ?*

16:00 : Conclusion du colloque

16:40 : Fin des journées à la Sorbonne

Journée 3 et 4 : ICAM, site de Grand Paris Sud (vendredi 17 et samedi 18 avril 2026)

3^{ème} journée

08:30 : Accueil des participants

08:50 : Présentation et ouverture du colloque

V. L'alignement des personnes au travail

09:00 : Muriel Prévot-Carpentier : *Les travailleurs en action et en réflexion*

09:40 : *Les marges de manœuvre écologiques pour une entreprise*

10:20 : *La 'Génération Z' est-elle la 'génération écologique' ?* 11:00 : Pause

11:30 : Table ronde : *Les conditions et obstacles de l'alignement écologique au travail*

- Marie-Anne Dujarrier : *Au-delà de l'emploi : valeurs et finalités du travail*
- Sébastien Stenger : *L'identité professionnelle et le culte de la performance*
- Hadrien Coutant : *Le nouvel ethos socio-environnemental des ingénieurs*

12:40 : Pause-déjeuner

VI. La gouvernance écologique de la firme

14:00 : Thierry Brugvin : *La politique de la RSE et le changement écologique*

14:40 : *Le pilotage du changement écologique en entreprise*

15:20 : Valentine Levacque : *La participation démocratique et l'écologie d'entreprise*

16:00 : Table ronde *Les équilibres de la gouvernance écologique au sein de l'organisation*

- Bertrand Ballarin : *La responsabilisation du collectif*
- Christophe Pennel : *Les instruments du changement*
- *Les choix de valeurs des entreprises*

17h40 : Fin de la première journée à l'ICAM

4^{ème} journée

08:30 : Accueil des participants

VII. L'organisation socio-environnementale des activités

09:00 : *L'éco-parc : le modèle de la symbiose industrielle, après Kalundborg*

09:40 : Vestre : *L'éco-usine : le modèle de l'(autre) usine du futur et l'exemple The Plus*

10:20 : Sylvain Lavelle : *Le modèle OSMOSE (Organisation Scientifique, Morale, Sociale et Environnementale des activités humaines)*

11:00 : Pause

11:30 : Table ronde : *Le changement écologique de l'organisation du travail*

- *La centralité du travail, et son en-dehors*
- *Slow-tech, sortir de l'accélération*
- Xavier Becquey

12:40 : Pause-déjeuner

VIII. Perspectives artistiques et créatives sur la transition écologique (à préciser)

14:00 : Ateliers de scénarisation du futur

15:30 : Pause

15:50 : Nicolas Rouxel - *Les leviers artistiques de la transition*

16:10 : Pièce de théâtre

17:40 : Fin des journées à l'ICAM

Journées 5 et 6 : en Creuse (jeudi 23 et vendredi 24 avril 2026)

5^{ème} journée

08:30 : Accueil des participants

08:50 : Présentation et ouverture du colloque

IX. Le sens du territoire

09:00 : Damien Deville : *L'approche de la mésologie et la relation au territoire*

09:40 : *L'attachement au territoire : cadre de vie, facteur d'identité, expérience alternative ?*

10:20 : *Un territoire en transition : un changement de sens et de relation ?* 11:00 : Pause

11:30 : Table ronde : avec les acteurs du territoire

- Léo Aniaba

-

-

12:40 : Pause-déjeuner

X. Les communs de la transition

14:00 : Danièle Bourcier : *Les communs et la communauté : atouts et difficultés d'une organisation sociale alternative*

14:40 : Didier Christin : *La transition par les communs : une voie expérimentale, un passage obligé ?*

15:20 : Hervé Brédif : *Les communs et leurs réseaux : quelles relations entre expériences de transition multiples sur des territoires ?*

16:30 : Table ronde :

- Cécile Schwartz : *La bifurcation des personnes : l'étudiant et le professionnel*

- Gilles Campagnolo

-

6^{ème} journée

XI. L'usage des ressources : énergies, eaux et forêts

09:00 : Quentin Houssin : *Les transitions énergétiques locales*

09:40 : James Linton : *La gestion des eaux et la régulation des usages*

10:20 : *La gestion des forêts dans le long terme*

11:00 : Pause

11:30 : Table ronde et/ou débat

12:40 : Pause-déjeuner

XII. Une visite de terrain dans la Creuse (à préciser)