

« Réussir la transition écologique : et si la solution, c'était l'Humain ? »

Le frein majeur à la décarbonation de l'économie n'est ni technologique, ni financier : il est humain. Alors que le discours dominant fait peser la responsabilité du changement sur les individus, le levier le plus puissant se trouve au sein des organisations, explique un collectif de chercheurs, scientifiques, médecins et chefs d'entreprise.



La sensibilisation fondée uniquement sur les chiffres et les données scientifiques échoue à faire évoluer les comportements à cause de notre subjectivité, constatent les auteurs. (Photo iStock)

Par **Tribune collective**

Publié le 5 janv. 2026 à 09:00 | Mis à jour le 5 janv. 2026 à 10:59



Votre abonnement vous permet d'accéder à cet article

Nous savons aujourd'hui comment décarboner notre économie. Les solutions techniques existent. Pourtant, les changements sont trop lents et trop fragmentés. Pourquoi ? Parce que le frein majeur n'est **ni technologique**, ni même financier : il est essentiellement humain.

L'inertie face à la crise écologique s'enracine dans des mécanismes profonds : biais cognitifs qui filtrent notre perception, poids des habitudes qui nous font préférer le statu quo, normes sociales qui verrouillent nos modes de vie et de production, **défenses émotionnelles** qui alimentent le déni, perception catastrophiste de l'avenir qui entrave toute projection dans un futur désirable. En un mot : notre subjectivité.

Voilà pourquoi la sensibilisation fondée uniquement sur les chiffres et les données scientifiques échoue à faire évoluer les comportements. Et pourquoi, dans les organisations, les politiques RSE peinent à opérer de véritables transformations. Comme dans la société, les démarches qui ne tiennent pas compte des freins humains se heurtent aux peurs et aux résistances et font le lit, au mieux de l'inaction, au pire de la colère et de la frustration. Une stratégie qui ignore le facteur humain ne peut générer qu'**un changement superficiel**.

Rendre le changement désirable

Le discours dominant fait encore trop peser **la responsabilité du changement sur les individus** - souvent seuls face à des choix contraints - alors que les leviers les plus puissants se trouvent au coeur des organisations. Ce sont elles qui structurent nos habitudes, nos façons de produire et de consommer. C'est en leur sein que peut s'opérer le passage à l'échelle.

LIRE AUSSI :

- **DECRYPTAGE** - « La gestion de l'incertitude est une compétence stratégique », 32 hauts dirigeants d'entreprise anticipent 2050
- **TRIBUNE** - Climat : « Adapter et décarboner simultanément, seule condition de résilience de l'industrie française »

La recherche en sciences du comportement nous invite à agir à plusieurs niveaux : rendre le changement désirable en donnant à voir ses bénéfices concrets plutôt qu'effrayer ou culpabiliser ; repenser nos cadres de vie pour que les changements souhaités puissent

être adoptés avec moins d'efforts pour davantage de bien-être ; adapter nos manières de communiquer pour limiter les résistances ; veiller à l'équité des réformes proposées pour éviter les fractures et la colère sociale ; et enfin, créer et partager de nouveaux récits collectifs qui donnent envie de construire un avenir souhaitable.

Sur le terrain, diverses initiatives ouvrent la voie. **Le Groupe International d'Experts sur le Comportement (GIECO)**, rassemblant plus de 1.200 chercheurs de 76 pays, a récemment publié un premier rapport intitulé 'Facteurs de changement et de non-changement de comportement dans les transitions', qui offre un nouvel éclairage et des pistes d'action concrètes. L'Ademe a depuis des années soutenu des expérimentations locales qui intègrent les sciences du comportement. La Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) **a embarqué plus de 2.600 dirigeants dans une expérience immersive** engageant « la tête, le coeur et le corps » dans laquelle compréhension des enjeux, engagement émotionnel et passage à l'action collective se renforcent mutuellement.



Les Echos

Leadership & Management

Chaque jeudi, un rendez-vous inspirant sur des questions de leadership et de management. Inscrivez-vous en un clic !

Recevoir gratuitement la newsletter



Culture managériale

Ces approches engendrent des prises de conscience qui mènent à des réorientations stratégiques parfois assez radicales de leur modèle économique.

Ces exemples sont encore trop rares, notamment dans les organisations où la logique collaborative et systémique heurte de front une culture managériale souvent encore structurée autour du contrôle, de la rationalité économique étroite et de la planification descendante. Pourtant, le succès de ces initiatives le démontre : le facteur humain peut, lorsqu'on sait le mobiliser pleinement, devenir un véritable levier du changement. Ce « Putain de Facteur Humain » (PFH) souvent cité par **Hubert Reeves**, capable à lui seul de faire échouer le mieux conçu des programmes, peut se muer en « Précieux Facteur Humain » dès lors qu'il en devient le principal moteur.

« Les leaders et les managers gagneraient à se former ou s'entourer d'expertise en sciences du comportement. »

Les objectifs de l'accord de Paris ne seront tenus que si nous faisons de la transition écologique un projet collectif désirable. **Placer l'humain au coeur du processus n'est donc pas accessoire**, c'est une condition impérative de réussite.

Concrètement, toute démarche de transition doit intégrer le facteur humain (impacts psychosociaux, freins culturels, leviers émotionnels) dès sa conception afin de la rendre plus pertinente et plus efficace. La recherche et les initiatives publiques ou privées dans ce domaine méritent d'être soutenues financièrement pour diffuser les connaissances auprès de tous et développer des dispositifs favorisant l'évolution des pratiques. Il est également primordial d'outiller massivement les acteurs : les leaders et les managers gagneraient à se former ou s'entourer d'expertise en sciences du comportement. Enfin, il est essentiel de s'autoriser à revisiter la gouvernance, la culture interne, les valeurs et les modes d'action des organisations, afin de rendre possible des transformations en profondeur.

LIRE AUSSI :

- **Climat : qu'est-ce qui bloque ?**
- **CRITIQUE - L'ère des climanomics**

Face aux crises sociétales, la réussite de la transition repose avant tout sur notre capacité collective à comprendre, accompagner et libérer le potentiel transformateur des dynamiques humaines. Mettre l'Humain au coeur de la transition n'est ni un luxe ni une utopie : c'est la condition même de notre réussite collective à construire un futur viable, juste et désirable.

Les signataires de cette tribune collective sont :

Jean Jouzel, Climatologue du GIEC ;

Corinne Lepage, Avocate, ancienne Ministre et ancienne eurodéputée ;

Dominique Bourg, Philosophe et Professeur en sciences de l'environnement à l'Université de Lausanne ;

Denis Machuel, PDG du groupe Adecco ;

Olivier Hamant, chercheur à l'INRAE et co-auteur du livre 'L'entreprise robuste' ;

Jacques Fradin, fondateur de l'IME (Institut de Médecine Environnementale) et **Stéphane La Branche**, sociologue du climat, cofondateurs du GIECO ;

Heïdi Sevestre, glaciologue ;

Mathieu Hetzer, Président du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) ;

Eric Duverger, Fondateur de la CEC (Convention des Entreprises pour le Climat) ;

Philippe Lukacs, Auteur de « Vers une économie de l'alliance » ;

Thomas Breuzard, co-président de B-Lab France ;

Fabrice Bonnifet, Président de GenAct ;

Jacques Huybrechts, Fondateur de l'Université de la Terre et d'Entrepreneurs d'avenir ;

Sébastien Bohler, Docteur en neurosciences, rédacteur en chef de Cerveau & Psycho Magazine.

Hélène Jalin, chercheuse en psychologie, laboratoire de psychologie des Pays de la Loire.

Emmanuelle Aoustin, coach systémique, co-fondatrice de Seedlings

Amélie Rouvin, fondatrice et directrice générale d'Echosophia

Bénédicte Spanu, fondatrice de l'Académie des mutants.

Tribune collective

THÉMATIQUES ASSOCIÉES

Santé et hôpitaux

Environnement

Universités & enseignement supérieur

Paris

Loire

Publiez votre expertise sur Les Echos

En tant qu'abonné Premium, vous avez accès au Cercle : une tribune exclusive sur Les Echos pour partager vos analyses, affirmer votre vision et nourrir le débat auprès des décideurs économiques.

Je rédige ma tribune

