

Introduction

*« C'est une triste chose de savoir que la Nature parle
et que le genre humain n'écoute pas. »*

Victor Hugo

1. « Il est temps »...

Une prise de conscience

Les crises ont ceci de frappant qu'elles offrent une formidable opportunité de prise de conscience pour celles et ceux qui font l'effort d'analyser ce qu'elles nous donnent à voir et tentent, à leur mesure, d'en tirer des enseignements. N'a-t-on pas, par exemple, affirmé ici ou là, à tort ou à raison, que la succession des confinements durant la crise de la Covid-19 avait eu des effets significatifs sur la psychologie d'une catégorie de salariés, y voyant – et cela reste une hypothèse à explorer – une des causes premières de phénomènes post-crisis comme la « grande démission » ou la « démission silencieuse » de certains ? À l'image de parents qui découvrent que leur bambin, qu'ils voyaient encore il y a peu comme leur petit ange, était devenu un ado rebelle



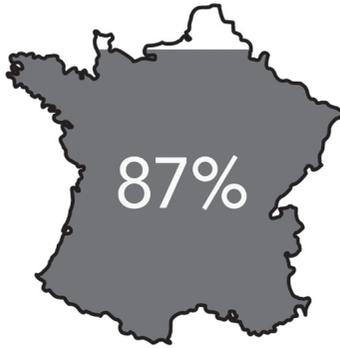
à la faveur d'une prise de bec mémorable, l'individu prend souvent conscience des grands changements par palier, à la faveur de crises qui ouvrent les yeux de celles et ceux qui s'étaient assoupis. Ces prises de conscience-là sont, de fait, brutales pour celles et ceux qui en font l'expérience.

« Le niveau de la masse dépend de la conscience de l'individu. »

Franz Kafka

On le sait, les émotions, les douleurs et les peurs, qui les accompagnent souvent, sont de bien piètres conseillères car elles conduisent assez naturellement à ce que l'immédiat, le sensationnel, ou l'évidence servie sur un plateau prennent le pas sur le message de fond et le sens qu'on devrait comprendre. C'est humain ! Nous sommes stupéfaits devant ce que le monde ou la situation nous donne à voir. Se développe par conséquent assez naturellement un sentiment d'impuissance qui alourdit nos peines et nourrit nos peurs.

Mais les prises de conscience brutales sont parfois aussi à l'origine d'une mise sur pause de nos routines, du quotidien et de ses œillères. Il ne s'agit pas de ses retraites choisies, quand on s'extrait volontairement du monde, le plus souvent avec l'envie viscérale d'y échapper. Cette pause-là, ce n'est pas le dessein qui la dicte mais bien l'urgence qui l'impose. La pause de la stupéfaction, l'arrêt sur image du boxeur sonné par un coup qu'il n'avait pas vu venir, du moins pas si vite, pas comme cela... L'hypnose d'un réel qu'on n'osait pas se figurer, un véritable désarroi devant ce que l'on ressent comme une « inflexion décisive de l'aventure humaine » pour reprendre les termes de Jean-Claude Guillebaud (Guillebaud, 2011).



À l'issue de l'été 2022, 87 % des Français se déclaraient désormais conscients des impacts du changement climatique¹.

Les feux des forêts françaises de l'été 2022 ou le brasier canadien incontrôlable² de 2023 auront en ce sens très certainement frappé les esprits des citoyens. La formule choc que Jacques Chirac avait prononcée vingt ans plus tôt lors du IV^e sommet de la Terre à Johannesburg, empruntée à Jean-Paul Deléage³, est alors revenue aux esprits comme un boomerang : « Notre maison brûle et nous regardons ailleurs... » La formule n'était alors plus une formule mais bien une réalité tangible, observable, dans le quotidien de chacun.

Cette succession d'événements, aussi malheureux que symboliques, a accéléré la prise de conscience collective dont il est ici question, comme si nous mesurions collectivement que nous n'avions justement pas mesuré ni l'intensité ni la vitesse du phénomène qui se déroulait devant nos yeux. Très majoritairement convaincus de la cause anthropique du

1 Selon le sondage de l'Observatoire de la politique nationale BVA-Orange-RTL d'août 2022. <https://www.bva-group.com/sondages/observatoire-de-politique-nationale-bva-orange-rtl-aout-2022/>

2 Selon le *Canadian Interagency Forest Fire Centre* (www.cifc.ca), les incendies de l'été au Canada ont ravagé près de 15 millions d'hectares le 24 août 2023. On peut noter que cela représente presque 30 % de la surface de la France.

3 <https://reporterre.net/Jacques-Chirac-l-histoire-de-sa-phrase-culte-Notre-maison-brule-et-nous-regardons-ailleurs>

changement climatique⁴ – contrairement à ce que pourrait laisser croire le nombre toujours aussi surprenant de personnes perméables aux idées complotistes⁵ –, les Français et Françaises savent bien, au fond, que si le désir de l'être humain est infini et les ressources de la planète limitées, il n'y a pas d'autre choix logique que de se résoudre à accepter de limiter la satisfaction du premier.

« Il existe une réelle prise de conscience des Français sur le dérèglement climatique et la nécessaire transformation des modes de vie pour atteindre la neutralité carbone. »

RTE – Ipsos (2023)⁶

Les Français auront-ils ainsi démontré un sens des responsabilités plus grand que celui qu'une élite veut bien leur prêter au travers de leur consommation d'électricité lors de l'hiver 2022-2023⁷ ? S'agissait-il au contraire de la simple résultante de messages martelés par une autorité inquiète ? Lucidité ou peur, peu importe, les citoyens affirment désor-

4 ADEME (janvier 2023), « Les Français aspirent à changer de modèle de société mais sont pris dans des injonctions contradictoires ». <https://infos.ademe.fr/lettre-strategie/les-francais-aspirent-a-changer-de-modele-de-societe-mais-sont-pris-dans-des-injonctions-contradictaires/>

5 <https://www.jean-jaures.org/publication/enquete-complotisme-2019-les-grands-enseignements/>

6 RTE – Ipsos (2023), « Modes de production, sobriété et efficacité énergétique : état des lieux sur les comportements et attitudes des Français », *Ipsos Public Affairs*.

7 Le bilan de RTE publié le 16 mars 2023 affirmait en ce sens que « la diminution brute de la consommation a été très significative sur la période (d'octobre à février). L'effet de la crise énergétique (signal prix et efforts de sobriété) représente environ les trois quarts de cette baisse, soit environ -9 % par rapport à un hiver aux normales de saison (de l'ordre de 20 TWh). Les conditions météorologiques que la France a connues ont contribué dans une moindre mesure à cette baisse (de l'ordre de 7 TWh sur la période). » <https://www.rte-france.com/actualites/bilan-hiver-2022-2023-coupures-electricite-evitees-grace-baisse-consommation>

mais la nécessité de transformer nos modes de vie⁸ au point d'en faire un critère important au regard de leur employeur.



80 % des actifs veulent un travail en adéquation avec le défi climatique⁹.

La prise de conscience se transformerait donc progressivement en une posture beaucoup plus active qu'aucun acteur individuel, institutionnel ou agent économique ne peut désormais ignorer. Beaucoup auront en effet bien compris que le temps des discussions et des débats, si chers aux Françaises et Français, est désormais révolu. Il est temps d'agir. Le premier terme de l'équation est donc posé et personne ne peut raisonnablement s'en affranchir et dire qu'il ne savait pas.

Une urgence qui s'impose et qui en impose

Une urgence dans laquelle l'appréciation directe de la situation, aussi simple que fulgurante, englobe l'infinité de nuances qui l'ont discrètement forgée depuis longtemps. Si les prises de conscience brutales interviennent par séquences, le corps et le cœur ont bien été plongés dans le magma de façon continue, augmentant température et pression, à l'image de la grenouille dans sa casserole¹⁰. Une

8 *Ibid.*

9 <https://www.novethic.fr/actualite/social/conditions-de-travail/isr-rse/80-des-actifs-veulent-un-travail-en-adequation-avec-le-defi-climatique-la-revolution-est-en-marche-151451.html>

10 La fable dit qu'une grenouille jetée dans de l'eau bouillante sort tout de suite de la casserole alors que si on la met dans de l'eau froide que l'on fait chauffer doucement, elle finit ébouillantée. Une fable qui semble ne jamais avoir été démontrée, mais l'image est parlante !

remontée magmatique, une parole qui émerge de la soupe primitive à la manière du « cri » de Munch¹¹ qui tient en trois mots.

« Il est temps ! »

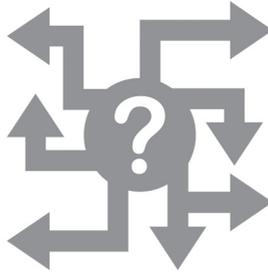
Il est grand temps et les pessimistes ajouteront certainement qu'il est déjà trop tard. Il est temps, certes, mais de quoi ? Simplement de tenter d'infléchir le cours des choses, quand bien même nous paraît-il inéluctable.

Bien sûr, ces prises de conscience personnelles auront des destins individuels. Chacun et chacune entendra l'appel différemment, le comprendra à sa mesure et (ré)agira plus ou moins. Certains retourneront ainsi aux vicissitudes du quotidien en rangeant l'affaire au rang d'anecdote d'une histoire qui les dépasse. Peut-être ne retiendront-ils des messages que les événements leur ont livrés qu'une vague impression dont ils n'auront pas tiré le moindre enseignement. C'est ainsi. D'autres adopteront la politique de la terre brûlée – « après moi le déluge » –, estimant qu'ils peuvent encore se « goinfrer » sur la bête tant qu'elle n'est pas morte. C'est ainsi également. Mais d'autres changeront leurs habitudes, résignés ou engagés, à plus ou moins bon escient, en commençant simplement par eux-mêmes, ayant au moins simplement retenu qu'il fallait bien changer quelque chose. La fable de la cigale et de la fourmi est intemporelle et nous ne ferons pas ici l'énumération pourtant longue de ces événements qui marquent les esprits et impressionnent de façon indélébile. Il est en effet certainement temps.

Mais de quoi ? C'est la première difficulté qui se pose à chacun de nous. Et la seconde, plus collective, qui s'apparente à un long chemin et qui peut se formuler simplement.

11 L'une des interprétations proposées pour ce tableau célèbre est celle de l'effroi de l'artiste face à un événement naturel qui serait, selon certains analystes, l'éruption du Krakatoa du 27 août 1883, renvoyant ainsi l'artiste à sa propre angoisse existentielle.

Comment passer de prises de conscience individuelles
à des actes collectifs ?



Comment y aller ? Par quoi commencer ? Comment mobiliser pour que chacun prenne sa part tout en veillant à préserver une justice et justesse sociale dont on imagine facilement à quel point leur absence rapprocherait de conflits civils qui ne sont jamais très éloignés dans une société déjà divisée, *a fortiori* dès lors qu'on touche au vital.

On peut toujours entendre que certaines et certains crient aux loups, à la manipulation, avançant leurs contre-arguments. Soit. « Le réel nous échappe » écrivait Lacan, le regard que chacune et chacun porte sur lui n'est pas discutable, il est. Mais on ne peut décemment pas prendre le risque de se tromper au regard de l'enjeu. La réponse est donc simple. Oui, il est temps, mais le plus dur reste à venir, du citoyen aux états, en passant par l'entreprise, qui n'a d'autre choix que de prendre sa part. Encore faut-il savoir comment s'y prendre.

2. Le refus de la radicalité

Dans cette perspective, force est de constater que l'émotion qui accompagne ces prises de conscience rend souvent manichéen. Chacun, submergé par ses peurs et le poids de ses croyances, y va alors de sa vision de ce qui est bien et de ce qui est mal, partageant irrémédiablement le monde entre ses ennemis et ses amis. L'urgence impose aux yeux

de certains la radicalité des affirmations et des méthodes, convaincus qu'il s'agit là de la seule façon de « faire bouger les lignes ». Or, ces « lignes » qu'on cherche à faire bouger à force de postures et d'actions radicales, comme on chercherait à modifier la moyenne en ajoutant une donnée extrême à la série, conduisent irrémédiablement à renforcer les fractures contre lesquelles on cherche à lutter et en fabriquant d'autres parce qu'elles cristallisent les positions de toutes et tous. Ces lignes-là sont aussi étanches que la ligne Maginot et aussi mouvantes que ce qui arrange celles et ceux qui les dessinent. On comprend aisément le raisonnement qui légitime cette posture radicale : l'urgence de la situation l'impose, on n'a pas le choix. Sans même critiquer la pertinence et la justesse du constat, il s'agit d'un choix de méthode qui pose néanmoins deux problèmes qui le rendent insuffisant et probablement contreproductif. Certes, s'inscrire ainsi en faux contre la radicalité est peut-être trop... radical... mais ce n'est pas la radicalité des solutions qui sont visées. Parfois les problèmes complexes, analysés avec nuance, exigent des solutions radicales pour éviter l'inaction. Mais nos temps chaotiques portent aussi la confusion entre analyse, posture et solutions. La radicalité visée dans les lignes qui suivent est celle de la lecture de la situation.

La radicalité sépare là où, précisément, il faudrait unir.



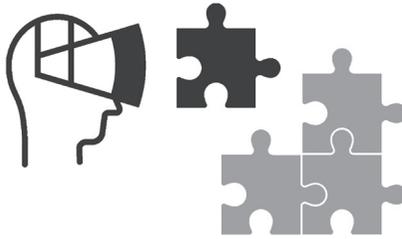
La radicalité divise

La radicalité est par nature relationnelle : il n'y a pas de radicalité en soi mais une radicalité relative à la position d'autres. Les séparations qu'elle définit constituent de fait des déclarations d'hostilité dont on sait les conflits vains qui en résultent. On comprend aisément la tentation du procédé, même s'il semble délicat à défendre moralement – mais ce n'est pas le sujet – dès lors qu'il s'agit de préserver un territoire ou qu'il y a conquête en vue. S'il n'y avait qu'une ligne à bouger, un thème unique scindant le monde, on pourrait même imaginer que cela fonctionne, si la puissance de la radicalité était suffisante.

Mais cette vision simpliste des problèmes à résoudre se heurte à une difficulté : les lignes de démarcation sont en réalité très nombreuses et dessinent un entrelacs qui divise en une infinité de parcelles. Pousser chacune d'entre elles à son extrême, c'est démultiplier les conflits à l'infini. Difficile d'espérer que les grands enjeux dont ces radicalités se réclament en sortiront relevés, difficile de croire qu'il en sortirait autre chose qu'un grand chaos, vraisemblablement irréversible aussi !

Lorsque celles et ceux qui se pensent dans le bien, dans le bon chemin, ne laissent pas de place à l'autre, à la rencontre, non seulement le conflit naît inévitablement mais la radicalisation des idées aussi. Il en résulte une opposition stérile comme si le combat devenait fin en soi, en lieu et place du débat pour progresser. Dans l'introduction de son ouvrage *Le courage de la nuance*, Jean Birnbaum cite ces mots de Camus, d'une grande actualité : « Nous étouffons parmi des gens qui pensent avoir absolument raison. »

La radicalité repose sur une vision parcellaire.



La radicalité nie la complexité

Bien sûr, on ne doit pas en vouloir à celles et ceux qui ont peur de réclamer désespérément des solutions simples et définitives et de se tourner vers elles quand on les leur présente avec force d'évidences et de formules chocs. Le poids des mots laisse la place au poids des formules, le choc des émotions fait le reste. Tout cela est humain, les peurs des gens ne sont ni discutables ni critiquables. Elles sont.

« Il existe pour chaque problème complexe une solution simple, directe et fausse. »

Henry Louis Mencken

La radicalité, en cela qu'elle défend une thèse le plus généralement unifactorielle, faute de quoi ses effets seraient amoindris par définition, offre une analyse réductrice des problèmes qu'elle prétend résoudre. Or, s'il y avait une solution simple et univoque aux problèmes complexes que nous devons affronter, y compris dans l'urgence, ça se saurait depuis longtemps ! Le débat sur la voiture électrique le démontre aisément dans un seul et même domaine. Or, dès lors qu'on cherche à identifier et mettre en œuvre des solutions opérantes durables, il y a de fait une multitude de

domaines impliqués, tous aussi complexes les uns que les autres.

Comprendre la complexité est nécessaire si l'on veut agir avec simplicité.

3. Embrasser plus large et plus loin

La nécessité de la nuance

En outre, les analyses radicales constituent à mes yeux l'un des facteurs aggravant qui concourent à amplifier les fractures dont nous pensons précisément qu'il faut les réduire. Indépendamment du degré d'urgence des différents problèmes à résoudre, l'importance des enjeux doit inviter à privilégier une analyse suffisamment fine et nuancée pour avoir une chance d'emporter une adhésion suffisante. Nous devons donc tenter de lire ce qui se déroule devant nous et essayer de comprendre ce chambardement qui prend les atours d'un chaos inquiétant. Pour cela, nous devons déceler ce qui relève d'épiphénomènes conjoncturels, quand bien même appellent-ils des réponses circonstanciées, et ce qui correspond à des tendances lourdes et longues qui structureront inévitablement, qu'on le veuille ou non, notre avenir et notre devenir. Ce discernement, incontournable si nous voulons donner un cap pérenne à nos actions, est d'autant plus délicat que certains phénomènes conjoncturels viennent parfois renforcer ou amplifier des tendances longues dont on ne percevait peut-être que les frémissements, là où, au fond, de grandes évolutions sont à l'œuvre.

Bien sûr, l'exposé du problème est assez simple à formuler. Il se résume en un antagonisme simple à comprendre : comment relever le défi climatique si nous sommes divisés ? Mais si le problème à résoudre peut sembler simple, la résolution de l'équation ne l'est pas, précisément parce qu'elle mobilise un ensemble considérable de facteurs. Les

réponses binaires apportent peut-être une aide mais elles ne solutionnent pas.

Encadré 1. L'assemblée générale de TotalEnergies de mai 2023 comme symbole

Les manifestations lors de l'assemblée générale¹² de TotalEnergies en mai 2023 sont à ce titre symboliques, et ce, sur deux plans.

• 1. Symbole de la complexité du sujet

Une entreprise comme TotalEnergies, par son activité, sa taille et le maintien de ses investissements dans l'énergie fossile, est indubitablement une part très concrète du problème. Mais n'est-ce pas également une part de la solution aussi ? D'ailleurs, le rôle d'actionnaires qualifiés d'activistes et d'ONG est, en ce sens, de faire pression pour augmenter le niveau d'exigence de la stratégie climatique de l'entreprise. C'est l'ordre des choses. Mais la solution est-elle simple pour autant ? Il suffit de voir les effets d'une éventuelle grève des raffineries pour se convaincre de la complexité de la situation.

• 2. Symbole de la dimension sociale

Ces manifestations révèlent les fractures sociales, qui constituent une part de l'équation à résoudre. L'assemblée générale a en effet également été sensible sur le sujet de la rémunération du PDG et la répartition des profits imposants de l'entreprise. Cela souligne, là encore, toute la difficulté du sujet, des représentations qu'il véhicule et de ce que les uns et les autres sont prêts, ou pas, à accepter.

Enfin, la nuance s'impose aussi au regard de la nature des actions à engager, aucune d'entre elles, quelle qu'en soit l'échelle, ne pouvant être ignorée. Or, les grandes actions, collectives, avec une ambition affichée forte, dont on aimerait qu'elles soient décisives, ont aussi un effet de halo. Un effet qui peut parfois conduire à ce que l'on s'affranchisse im-

¹² <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/energie-environnement/totalenergies-l-assemblee-generale-deja-perturbee-avant-meme-son-debut-963661.html>

plicitement des plus petites, à l'échelle individuelle, dont on sait pourtant aussi l'efficacité lorsque le plus grand nombre les adopte.

La complexité de ce qui se joue et de ce qu'il faut mobiliser sur tous les plans est grande et requiert des analyses circonstanciées, nuancées, globales et locales, dont aucune posture radicale n'est véritablement capable. Ce n'est pas en opposant des slogans contre des formules toutes faites, ni en imaginant qu'une solution miracle est à portée de main qu'on y arrivera, y compris à l'échelle de l'entreprise, dont les contraintes, les équilibres et les fragilités sont aussi complexes.

La nécessité du temps long !

La tectonique des plaques dont il s'agit s'inscrit vraisemblablement dans ces fameux « temps longs » chers à Braudel. Les fractures qui se dessinent à la surface déchirent la croûte qui nous est visible et d'accès immédiat. Ces fractures de surface peuvent d'ores et déjà présenter les caractéristiques de réelles béances et provoquer des conséquences lourdes. Elles traduisent certainement toute l'ampleur et toute l'intensité des mouvements profonds dont elles sont une résultante. L'écume et les courants marins. Or, la dérive des continents est toujours d'une implacable logique : si elle produit des rapprochements et des séparations, elle conduit aussi à des séismes, des éruptions et des raz de marée. Les plaques objets de cette tectonique sont multiples et se font écho, les unes impactant et conditionnant les autres dans une complexité qui nous échappe peut-être.

Or, les praticiens en entreprise sont particulièrement exposés aux modes et solutions miracles de tout genre. L'entreprise est aussi un objet de convoitise de tous les bonimenteurs qui ont quelque chose à lui vendre, des gourous autoproclamés aux inventeurs du « concept de l'air », tous brandissant le nouvel acronyme à la consonnance nord-américaine pour tenter de la séduire. Toutes ces sollicitations ne

trompent certainement pas les plus observateurs ou avertis, mais ont des effets délétères qui éloignent de la résolution sincère des problèmes.

Nombre d'entre eux sont souvent bien plus complexes que ce que les analyses de surface qui en arrangent certains donnent à voir. Embrasser un temps long, chercher des causes profondes, entendre les leçons de l'histoire – ne serait-ce que celle du management des organisations –, les enseignements des « Anciens », jusqu'aux philosophes et la rigueur des questions, bref tout ce qui concourt à retrouver un peu de culture et d'esprit critique sont des priorités pour ne pas sombrer dans ce que François Dupuy a qualifié de « faillite de la pensée managériale » (Dupuy, 2015).

4. Retrouver des équilibres

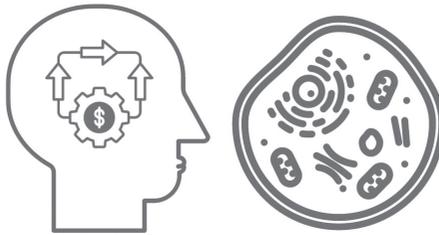
Entre l'humain et la planète, entre institutions et citoyens, entre citoyens eux-mêmes, entre salariés et entreprises, entre salariés et syndicats, entre profit et travail, une image vient à l'esprit : nous sommes « débalancés¹³ ». Lorsqu'un plateau pèse plus lourd que l'autre, l'équilibre est rompu, alors ça penche puis ça tangué. Il ne faudrait pas que la mer soit trop déchaînée et les vagues trop hautes et trop fréquentes. Ce sentiment de déséquilibre est d'autant plus vif qu'il est accompagné de la crainte d'un aveuglement réel. Le Titanic a bien coulé et le « *too big too fail* » ne rassure pas suffisamment.

Certains verront peut-être dans cette idée des équilibres, qui nous apparaissent devoir être retrouvés, une sorte de pesanteur incompatible avec l'urgence. Les équilibres visés ne sont pourtant pas des moyens termes entre forces opposées dont les intensités respectives conduisent à ce qu'elles se compensent mutuellement. Il ne s'agit pas d'immobi-

13 « Débalancer » est une expression canadienne qui signifie « déséquilibrer » (venant du mot anglais « *balance* »).

lisme mais bien au contraire d'une dynamique, celle d'une recherche constante de corrections des excès de ces forces respectives, car elles ne sont pas opposées mais complémentaires. L'économique n'a pas plus vocation à s'opposer au social que l'être humain à la planète. L'harmonie visée est celle du mouvement, celui qui cherche à unir plutôt qu'à opposer, à trouver une autre voie que l'affrontement ou la rupture. Les antagonismes apparents sont des divisions de fait. C'est l'équilibre, en cela qu'il accepte les antagonismes des forces en présence, qui évite que les divisions ne deviennent des fractures irréductibles.

Le monde de l'entreprise est très marqué par une vision mécaniste qui réduit artificiellement la complexité et nourrit inévitablement une lecture manichéenne.



Là où la vie et le vivant, même dans l'entreprise, relèvent d'une complexité organique, totale et indivisible, faite de liens et d'interdépendances, les équilibres en mouvement sont sources d'harmonie. Il faut alors accorder les forces en présence comme le ferait un accordeur de piano. Il faut aussi labourer, sans cesse, avec réalisme et amour, comme le fait un paysan que le travail unit à la terre. Ce sont tous ces équilibres qu'il nous appartient de chercher, ces liens qu'il faut patiemment retisser, peut-être malgré l'urgence, parce que cette voie ne déchire pas irrémédiablement.

Cet ouvrage s'y attèle humblement et modestement pour tenter de réconcilier l'entreprise et le monde. Il arrive à une période où nombreuses d'entre elles ont heureusement déjà

engagé des actions face à l'évidence. D'autres pas. Toujours pas. C'est ce qui en a motivé l'écriture.